

Moda ultra rápida. ¿Nuevo modelo de negocio?



Facultade de Humanidades e Documentación



UNIVERSIDADE DA CORUÑA

TRABAJO DE FIN DE GRADO
GRADO EN GESTIÓN INDUSTRIAL DE LA MODA

Moda ultrarrápida, un novo modelo de negocio?

Estudiante: Patricia García Cebreiro

Tutor: Diego Crespo Pereira

Ferrol, Junio

A mi familia, por confiar y nunca dejar de creer.
A, gracias por tu apoyo incondicional.

RESUMEN/ABSTRACT

El presente trabajo de fin de carrera tiene como objetivo principal realizar un análisis del estado actual de la industria de la moda a nivel mundial, centrándose en el emergente modelo de negocio de la moda ultra rápida, y como caso especial se realiza el análisis de la cadena de suministro de una de las principales marcas en el mercado mundial, SHEIN. Además, se investiga cómo el cambio hacia una economía globalizada y digital, la reorientación estratégica de la marca a causa de la pandemia mundial, una cadena de suministro eficiente, la implementación de estrategias de integración vertical y la consolidación de un enfoque basado en el comercio 100% electrónico han sido factores determinantes en la expansión internacional de la marca y su notable éxito, planteando así un nuevo desafío en el sector de la moda y la industria textil.

A lo largo de estas páginas se explicará como la empresa ha optimizado sus operaciones al establecer una cercanía estratégica con centros de distribución y fábricas, reduciendo los tiempos de producción y entrega a nivel mundial. A mayores, se examina cómo la externalización de la producción y la colaboración con proveedores-diseñadores también han contribuido a la disminución de costos. SHEIN puede aprovechar la experiencia y recursos de terceros, reduciendo los gastos en investigación y desarrollo. Otro aspecto destacado que se analizará es el enfoque estratégico en la gestión del inventario. Con esta táctica, SHEIN evita la acumulación de exceso de mercancía y reduce los costos asociados a la gestión del inventario. Al optimizar la producción y minimizar las pérdidas, SHEIN puede mantener precios competitivos y ofrecer un catálogo fresco y actualizado.

SHEIN ha demostrado ser ágil al identificar y capitalizar las modas emergentes, ofreciendo constantemente productos que se ajustan a las últimas tendencias. Su capacidad de anticipación y respuesta rápida a las demandas del mercado ha sido clave para su éxito.

Palabras clave: SHEIN, *fast fashion*, onmicanal, comercio *online*, moda ultrarrápida, cadena de suministro, marketing, ZARA, diferenciación, globalización, cadena de valor, modelo de negocio, sector textil, estrategia.

The main objective of this final degree project is to carry out an analysis of the current state of the fashion industry worldwide, focusing on the emerging business model of ultra-fast fashion, and as a special case, the analysis of the supply chain of one of the main brands in the world market, SHEIN, is carried out. In addition, it investigates how the change towards a globalized and digital economy, the strategic reorientation of the brand due to the global pandemic, an efficient supply chain, the implementation of vertical integration strategies and the consolidation of an approach based on 100% electronic commerce have been determining factors in the international expansion of the brand and its remarkable success, thus posing a new challenge in the fashion and textile industry.

Throughout these pages it will be explained how the company has optimized its operations by establishing strategic proximity to distribution centers and factories, reducing production and delivery times worldwide. Further, it examines how the outsourcing of production and the collaboration with supplier-designers have also contributed to the reduction of costs. SHEIN can take advantage of the expertise and resources of third parties, reducing research and development expenses. Another prominent aspect that will be discussed is the strategic approach to inventory management. With this strategy, SHEIN avoids the accumulation of excess merchandise and reduces the costs associated with inventory management. By optimizing production and minimizing losses, SHEIN is able to maintain competitive prices and offer a fresh and up-to-date catalogue.

SHEIN has proven to be agile in identifying and capitalizing on emerging fashions, constantly offering products that match the latest trends and styles. Its ability to anticipate and quickly respond to market demands has been key to its success.

Key words: SHEIN, fast fashion, omnichannel, e-Commerce, ultra-fast fashion, supply chain, marketing, ZARA, differentiation, globalization, value chain, business model, textile sector, strategy.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

| | |
|---|----|
| 1. JUSTIFICACIÓN..... | 7 |
| 2. OBJETIVOS..... | 9 |
| 3. METODOLOGÍA..... | 11 |
| 4. ¿QUIÉN ES SHEIN?..... | 12 |
| 4.1. CONTEXTO..... | 12 |
| 4.2 ¿DÓNDE RESIDE EL ÉXITO DE LA COMPAÑÍA? | 14 |
| 4.2.1 PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN..... | 16 |
| 4.2.2 SHEIN Y SU EXPONENCIAL CRECIMIENTO DURANTE LA PANDEMIA DE LA COVID-19 | 20 |
| 4.2.3 ¿VENTA EXCLUSIVA ONLINE?..... | 23 |
| 5. ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR, CASO SHEIN..... | 27 |
| 5.1. ESTRATEGIA DE COSTOS BAJOS. | 27 |
| 5.3. ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN..... | 29 |
| 5.4. ESTRATEGIAS DE MARKETING EN MEDIOS ONLINE. | 31 |
| 6. ANÁLISIS DE LA CADENA DE SUMINISTRO, CASO SHEIN..... | 40 |
| 6.1 CADENA DE SUMINISTRO Y APROVISIONAMIENTO. | 40 |
| 6.2 ANÁLISIS GENERAL DE LA CADENA DE SUMINISTRO DE SHEIN | 41 |
| 6.3 ANÁLISIS ESPECÍFICO DE LA CADENA DE SUMINISTRO DE SHEIN | 42 |
| 7. COMPARATIVA CON EL MODELO “ZARA” | 59 |
| 7.1 ANÁLISIS GENERAL DE LA CADENA DE SUMINISTRO DE ZARA..... | 59 |
| 7.2 ANÁLISIS ESPECÍFICO DE LA CADENA DE SUMINISTRO DE ZARA | 61 |
| 8. CONCLUSIONES..... | 67 |
| 9. BIBLIOGRAFÍA..... | 71 |

ÍNDICE DE GRÁFICOS

| | |
|--|----|
| GRÁFICO 1: NÚMERO DE DESCARGAS EN EL MUNDO DE LA APLICACIÓN DE COMPRAS ONLINE DE SHEIN DESDE 2015 HASTA 2023, POR NÚMERO DE DESCARGAS EN MILLONES..... | 17 |
| GRÁFICO 2: LISTADO DE LAS APLICACIONES DE COMPRAS MÁS DESCARGADAS EN ESTADOS UNIDOS EN EL AÑO 2022, POR NÚMERO DE DESCARGAS EN MILLONES Y DIVIDIDO POR DISPOSITIVOS..... | 18 |
| GRÁFICO 3: LISTADO DE LAS APLICACIONES DE MODA MÁS DESCARGADAS EN EUROPA EN LA PRIMERA MITAD DEL AÑO 2022, POR NÚMERO DE DESCARGAS EN MILLONES. | 19 |
| GRÁFICO 4: EVOLUCIÓN DE LA CUOTA DE VENTA DE MODA ONLINE EN LOS ÚLTIMOS DIEZ AÑOS. | 21 |
| GRÁFICO 5: NÚMERO DE VISUALIZACIONES EN LOS VÍDEOS DE #SHEINHAUL EN TIKTOK. | 34 |
| GRÁFICO 6: DIAGRAMA DE GANTT DE LA CADENA DE SUMINISTRO DE SHEIN. | 44 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|--|----|
| TABLA 1: FASES DE LA CADENA DE SUMINISTRO DE SHEIN. | 43 |
|--|----|

ÍNDICE DE FOTOGRAFÍAS

| | |
|--|----|
| FOTOGRAFÍA 1: EJEMPLO DE COLABORACIÓN PAGADA CON UNA CREADORA DE CONTENIDO. | 32 |
| FOTOGRAFÍA 2: POP-UP QUE SALTA AL ABRIR LA PÁGINA WEB DE LA MARCA. | 37 |
| FOTOGRAFÍA 3: PÁGINA PRINCIPAL DE SHEIN. PROMOCIÓN ESPECIAL POR LA CAMPAÑA DEL BLACK FRIDAY..... | 37 |
| FOTOGRAFÍA 4: FOOTER DE LA PÁGINA PRINCIPAL DE SHEIN. | 38 |
| FOTOGRAFÍA 5: PÁGINA EXCLUSIVA DE REBAJAS..... | 38 |
| FOTOGRAFÍA 6: DIAGRAMA DE GATT DETALLADO DE LA CADENA DE SUMINISTRO DE SHEIN..... | 45 |
| FOTOGRAFÍA 7: DIAGRAMA DE GATT DE LA CADENA DE SUMINISTRO DE ZARA. | 62 |
| FOTOGRAFÍA 8: COMPARATIVAS DE LA ESTRUCTURA DE COSTOS DE SHEIN Vs. ZARA..... | 68 |

Moda ultra rápida. ¿Nuevo modelo de negocio?

1. JUSTIFICACIÓN.

A lo largo de estas páginas se va a desarrollar un estudio sobre el nuevo modelo de negocio, la moda *ultrafast fashion*, que llega para revolucionar al sector textil. Se hablará de las recientes mejoras en la logística y la cadena de aprovisionamiento de las empresas del sector, concretamente de aquellas empresas que se dedican al *fast fashion*¹. A modo de caso especial, se analizará la empresa china SHEIN. Asimismo, junto a ello, se complementará el análisis con la exposición de una comparativa con otra empresa del sector, así como la descripción de las conclusiones alcanzadas con la realización del propio trabajo.

El ascenso meteórico de SHEIN, una marca de moda rápida sin reconocimiento, que ha conseguido convertirse en la tienda de moda digital más grande del mundo, ha tomado a la industria por sorpresa. Desde su entrada al mercado en 2008, la empresa china ha capturado la atención de muchos, convirtiéndose en un tema recurrente de discusión.

Aunque su crecimiento ha sido lento, SHEIN ha logrado consolidarse en el mercado. Su enfoque en la moda asequible y de tendencia, combinado con una estrategia de marketing inteligente, le ha permitido atraer a más de 220 millones de usuarios registrados en su plataforma.

Una de las principales razones detrás del éxito de SHEIN es su capacidad de adaptación a la cambiante demanda de los consumidores modernos. SHEIN opera bajo un modelo de negocio basado en la producción rápida y el empleo de la inteligencia artificial y otras tecnologías para anticiparse a las tendencias, responder rápidamente a las demandas de los consumidores y ofrecer una experiencia de compra actualizada y relevante para sus clientes. Todo ello sumado a unos precios muy competitivos, una perfecta gestión de la cadena de aprovisionamiento y una campaña de marketing inteligente han sido factores clave para catapultar a SHEIN al liderato.

*Fast Fashion*¹: Ropa de bajo precio que se comercializa rápidamente y copia las tendencias de moda creadas por marcas de lujo o pequeños diseñadores independientes.

Debido al crecimiento económico, la expansión de la marca, la trascendencia social de la empresa y la rapidez en el surtido de los productos, se ha decidido hacer un estudio de marca, enfatizando aspectos como sus estrategias de creación de valor, y profundizando en el análisis de la cadena de aprovisionamiento y la logística de la compañía, con el fin de entender cómo la empresa ha conseguido ser una de las marcas más fuertes en el sector textil-moda y poder comprender cómo SHEIN, en tan solo doce años, ha logrado reducir los tiempos de entrega al consumidor final.

Además, la realización de una comparativa entre empresas del mismo sector dedicadas a la moda rápida, nos permitirá aclarar cómo se desarrollan los procesos de producción en cada una de las empresas y a comprender cómo, gestionando bien estos procesos, se consiguen acortar los plazos de entrega a un tiempo casi récord.

Es por ello que, la elección de investigar el modelo de negocio de SHIEN reside, principalmente, en el reconocimiento de su impacto directo en la economía mundial y en las grandes empresas textiles. La trayectoria de SHEIN es un caso de estudio muy interesante, que le permitirá a los lectores de estas líneas comprender cómo un enfoque innovador puede desafiar y transformar un sector que se consideraba establecido.

2. OBJETIVOS

Con la elección de “*Moda ultra rápida. ¿Nuevo modelo de negocio?*” como tema central de este estudio, se tiene como objetivo principal realizar un trabajo que aporte información sobre la empresa china SHEIN, pionera y casi única empresa que opera bajo un modelo de negocio de moda ultrarrápida. Una empresa de la que, a pesar de vivir en la era de la información, todavía estamos muy desinformados. Asimismo, con este trabajo se busca dilucidar el motivo por el que una empresa que era completamente desconocida hace una década, ahora sea un gigante mundial que pone en jaque a compañías de renombre como *Primark*, *Hennes & Mauritz* o el mismísimo *INDITEX*.

Es por ello que, atendiendo a esa falta de información de saber dónde se producen las prendas, como se distribuyen y la trazabilidad² de los productos finales, surge la imperiosa necesidad de explicar de manera detallada lo que ha sucedido desde que la empresa china se introdujo en el sector y de saber porqué, en tan poco tiempo, SHEIN se ha convertido en un referente mundial como modelo de negocio de moda rápida.

Por tanto, lo que aquí se llevará a cabo es la misión de aclarar y entender cómo una empresa nacida en el todavía mercado emergente chino haya copado la mayor parte del mercado del sector textil-moda en tan solo doce años, y para ello será necesario explicar el funcionamiento de la marca desde dentro, partiendo desde la producción de las prendas, pasando por sus estrategias de mercado y terminando con la logística y cadena de aprovisionamiento de la marca.

Este estudio tiene como objetivo final descubrir cómo una marca que opera exclusivamente *online*, haya aprovechado al máximo las ventajas de la era digital y haya logrado desbancar a las empresas líderes de la moda rápida, obteniendo mejores resultados.

Trazabilidad²: Serie de procedimientos que permiten seguir el proceso de evolución de un producto en cada una de sus etapas.

Finalmente, aportar las conclusiones pertinentes resultantes del análisis de la marca y su funcionamiento interno, para ayudar al lector a comprender y tener más conocimiento sobre la materia, promover el análisis crítico e incitarlo a la reflexión y debate de lo que aquí se plantea.

Todo ello irá acompañado del cumplimiento, a su vez, de una serie de objetivos a nivel personal. Entre ellos, el principal objetivo es el poner en práctica todas las herramientas de búsqueda, análisis, filtración y selección de información adquiridas a lo largo de estos cuatro años de formación universitaria. Asimismo, el objetivo final es ampliar los conocimientos sobre un tema específico, lo que nos aportará información sobre el sector y a mejorar nuestras competencias del pensamiento crítico y analítico. Y finalmente, ajustar todo lo mencionado anteriormente a unas normas de estilo y formato.

3. METODOLOGÍA

Este trabajo de investigación bibliográfica sobre el estudio de las cadenas de suministro y de abastecimiento de las empresas del sector textil-moda, dedicadas a la moda rápida, también conocidas como “*fast fashion*”, con mención especial a la cadena de suministro y logística de la empresa china SHEIN va a seguir de manera general y a lo largo de todo el documento una metodología descriptiva.

Además, el siguiente trabajo se desarrollará siguiendo dos fases diferenciadas: por una parte y como primera fase inicial, se realizará un estudio de la marca, su trayectoria, su cadena de aprovisionamiento y el desarrollo de la logística, y, por otra parte, como segunda fase, se realizará una comparativa de lo estudiado en la fase previa con una empresa del mismo sector y dedicada a la venta de moda rápida.

Asimismo, el trabajo proseguirá con un apartado de conclusiones personales, dónde se plasmarán, de manera sintetizada, las diferentes resoluciones alcanzadas una vez hecho el análisis de la empresa y la comparativa entre marcas del sector.

Como remate, en este estudio de investigación se tendrán en cuenta los pasos presentes dados por la compañía, así como lo que sucede en el sector en la actualidad, y se analizará que pasa y pasará con la marca y con el modelo de negocio que están imponiendo en la industria del *retail*.

4. ¿QUIÉN ES SHEIN?

4.1. CONTEXTO.

La compañía sobre la que se desarrolla este trabajo podríamos definirla como una empresa “unicornio”³ de comercio electrónico transfronterizo, fundada en el año 2008 en la provincia china de Nanjing por el empresario Chris Xu. Una empresa internacional de comercio electrónico de moda rápida *Business to costumers* (B2C) que nace bajo el nombre de SheInside. Un gigante asiático que llegaría para revolucionar el comercio *online* y el sector de la moda.

Por aquel entonces, la compañía comenzó su trayectoria en el mercado de la moda con un enfoque que se limitaba a la oferta de vestidos de novia y a abastecerse de ropa al por mayor de empresas de Guangzhou, dónde se concentraban las mayores empresas confeccionistas y talleres de producción en China, sin diferenciación en diseño, funcionando como una empresa de *dropshipping*⁴ que vendía sus productos a mayoristas extranjeros (*Marketing Insider Review, 2022*).

Sin embargo, en el año 2015 la empresa experimenta un cambio al embarcarse en una estrategia de diversificación. Deciden dar un giro radical a su imagen y renombrar la marca bajo el nombre de “SHEIN”, un nombre más corto y fácil de pronunciar, según el fundador. Este cambio no solo implicó un nuevo nombre, sino también una transformación profunda en su identidad corporativa.

*Empresa unicornio*³: Una empresa "unicornio" es una nueva empresa privada que ha logrado una valoración de mil millones de dólares. En términos sencillos, es una empresa que vale al menos mil millones de dólares que aún no ha cotizado en bolsa y es propiedad de inversores privados y capitalistas de riesgo por igual. Como sugiere el nombre, las empresas unicornio son una rareza (Duncan, 2022).
*Dropshipping*⁴: Consiste en la venta online de productos por catálogo bajo demanda. Una venta al por menor en la que el comerciante no debe tener productos en stock ni una tienda física (*Marketing Insider Review, 2021*).

La empresa continúa expandiendo su alcance y ofreciendo nuevos productos directamente al consumidor final, ofertando artículos de hombre, ropa de niño, accesorios, zapatos, bolsos, maquillaje y otros artículos de moda, mejorando así la experiencia del consumidor en la web de la marca. Poco a poco, SHEIN sigue su proceso de expansión y consigue llegar a diferentes rincones del mundo con sus prendas, consolidándose como una de las marcas más relevantes de la moda rápida. Hoy en día el mercado de la empresa abarca Europa, América, Australia y los países de Oriente Medio. Su actividad abarca más de 220 países y territorios de todo el mundo (*SHEIN, s.f.-a*).

El enfoque de SHEIN en la distribución global ha sido uno de los pilares clave de su crecimiento. Y aunque inicialmente carecían de una diferenciación significativa en términos de diseño, SHEIN supo aprovechar su habilidad para distribuir prendas de moda a gran escala, llamando la atención de una amplia audiencia y estableciéndose como un referente en el ámbito de la moda asequible del momento, consolidándose como una opción atractiva para los amantes de la moda de todo el mundo.

El éxito de SHEIN se atribuye a su enfoque en la creación de valor y a su capacidad para satisfacer las demandas de su público objetivo: la Generación Z y los *millennials*. Estos jóvenes se ven atraídos por el extenso y siempre cambiante catálogo de la empresa, que ofrece una amplia variedad de productos en tendencia a precios muy competitivos.

Con una estrategia clara de ofrecer una amplia selección de productos en constante renovación y precios competitivos, SHEIN ha logrado posicionarse como una empresa líder en el comercio electrónico transfronterizo. Su plataforma *online* se ha convertido en el punto de referencia para los amantes de la moda de todo el mundo, y su expansión global continúa en curso para satisfacer las demandas de sus clientes en los diferentes mercados internacionales.

Asimismo, aunque sus inicios no fueron particularmente destacados, SHEIN ha sabido transformarse y adaptarse a las demandas del mercado de la moda. Su estrategia de abastecimiento al por mayor, combinada con su enfoque en la distribución global, ha sido

fundamental para su éxito. Hoy en día, SHEIN se ha convertido en una marca reconocida internacionalmente, ofreciendo una amplia gama de prendas a la moda para todos aquellos que buscan estilo y asequibilidad en un solo lugar.

Tal y como mencionan Zhang et al. (2021a) en su artículo “*Value-Creation Strategy of Nanjing SHEIN*”, para atender las necesidades de sus clientes, SHEIN cuenta con sucursales en Nanjing, Guangzhou, Shenzhen y Changshu, así como centros logísticos en Estados Unidos y Bélgica. Estas instalaciones garantizan una distribución eficiente de los productos a nivel mundial, abasteciendo tanto a América del Norte y Central como a Europa. Además, la compañía tiene presencia en Dubái, donde tiene una delegación para gestionar sus operaciones en la región de Oriente Medio.

4.2 ¿DÓNDE RESIDE EL ÉXITO DE LA COMPAÑÍA?

Después del reinado total y absoluto de las empresas occidentales como Benetton, INDITEX, GAP o H&M en la industria de la moda, el nuevo rival a combatir y que amenaza con desbancarlos proviene de China. Y es que mientras las compañías europeas tratan de transformar sus negocios con el objetivo de ser más sostenibles, aumentar su valor de mercado y ser más transparentes en la cadena de suministro, el recién llegado de China sigue el camino opuesto y alcanza mejores resultados. La marca ha conseguido ser la más rápida en tiempos de entrega, la más barata en costos y precios, pero también, la marca de la cual obtenemos menos información acerca de sus productos, pues es la menos transparente del mercado. El modelo *fast fashion* ha evolucionado y se llama ahora *ultrafast fashion*.

Y es que, bajo ningún concepto nos plantearíamos que, después de la revolución que supuso la inserción de la moda rápida, los rápidos tiempos de entrega, la integración vertical, la des temporalización de las colecciones y la entrada en valor de INDITEX en el sector textil, una empresa y un nuevo modelo de negocio podrían desbancar al gigante gallego.

Tal y como subraya I. Gestal (2022a) en el diario líder en información económica del negocio de la moda en España, moda.es, en su artículo “Terremoto SHEIN”; “INDITEX revolucionó la moda con el método *fast fashion* y la integración vertical, con tiendas propias

por todo el mundo con las que extraía información del cliente y producía en base a la demanda, con series cortas y renovación constante. SHEIN sacude ahora el sector llevando ese modelo al extremo gracias a dos elementos de los que carecía INDITEX: cercanía con los productores de China, lo que le permite acelerar los tiempos y fabricar a precios muy bajos, y una distribución únicamente *online*, con lo que puede producir casi bajo demanda, porque obtiene información en tiempo real y porque la web no necesita llenarse de mercancía. Si se suma a la ecuación una estrategia de SEO perfeccionada al milímetro y un marketing intensivo en redes sociales, el resultado es el mayor fenómeno de la moda de las últimas décadas” (I. Gestal, 2022b).

Es un hecho, hoy en día, cualquier persona amante de la moda y de las tendencias conoce a la perfección la marca, no solo porque en algún momento haya consumido sus productos, sino porque SHEIN, desde sus comienzos, no ha pasado desapercibida. Y es que, en la última década, la compañía ha pasado de facturar 50 millones de dólares en 2012 a 10.000 millones en 2020, lo que supone un crecimiento medio del 100% cada año (I. Gestal, 2022c). Todo ello debido a una magnífica integración de factores determinantes que hacen que SHEIN, hoy en día, sea un referente en el sector con un nuevo modelo de negocio, “la moda ultra rápida”, impulsado casi en exclusividad por la marca.

La combinación de la exclusividad *online*, una cadena de suministro eficiente, una amplia selección de productos de moda y en tendencia, precios competitivos, tecnología avanzada, colaboraciones estratégicas y una estrategia de marketing bien ejecutada son los pilares del éxito de SHEIN, el gigante chino del comercio electrónico. Estas variables cuidadosamente conjugadas han consolidado la posición de la compañía en el mercado global de la moda y han contribuido a su imparable crecimiento y popularidad.

4.2.1 PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN.

Para poder entender como SHEIN, en menos de diez años, ha logrado darse a conocer mundialmente y ser capaz de distribuir sus productos casi a cualquier rincón del planeta, primero debemos hacer un estudio de como ha sido su proceso de internacionalización.

Tal y como subrayan Zhang et al. (2021b) en el ya mencionado artículo “*Value-Creation Strategy of Nanjing SHEIN*”, el proceso de internacionalización de SHEIN está dividido en cuatro fases:

- 1. Fase inicial de la internacionalización:** Durante esta primera fase y con el objetivo de mejorar su presencia en algunos mercados en los que ya operaba, SHEIN adquiere dos de sus mayores competidores: MakeMeChic, marca americana y Romwe, marca china. Desde entonces, la compañía se posiciona como una compañía de comercio electrónico transfronterizo.
- 2. Fase dos o fase de aceleración de la internacionalización:** En el año 2017, algunos países pequeños fueron elegidos por la empresa como nuevos mercados, con el objetivo de expandirse de forma sólida. En abril del mismo año, la empresa ya cubría 224 países y regiones de todo el mundo, y el proceso de internacionalización entraba en un periodo de expansión.
- 3. Fase tres o fase de ocupación de los principales mercados internacionales:** Durante el año 2022, SHEIN experimenta un crecimiento excepcional y logra consolidarse en la fase tres. Es en el gráfico siguiente donde se puede apreciar el sólido crecimiento y expansión de SHEIN en dicho año. Con 195,84 millones de descargas en la aplicación de SHEIN en todo el mundo desde el año 2015 hasta 2023.

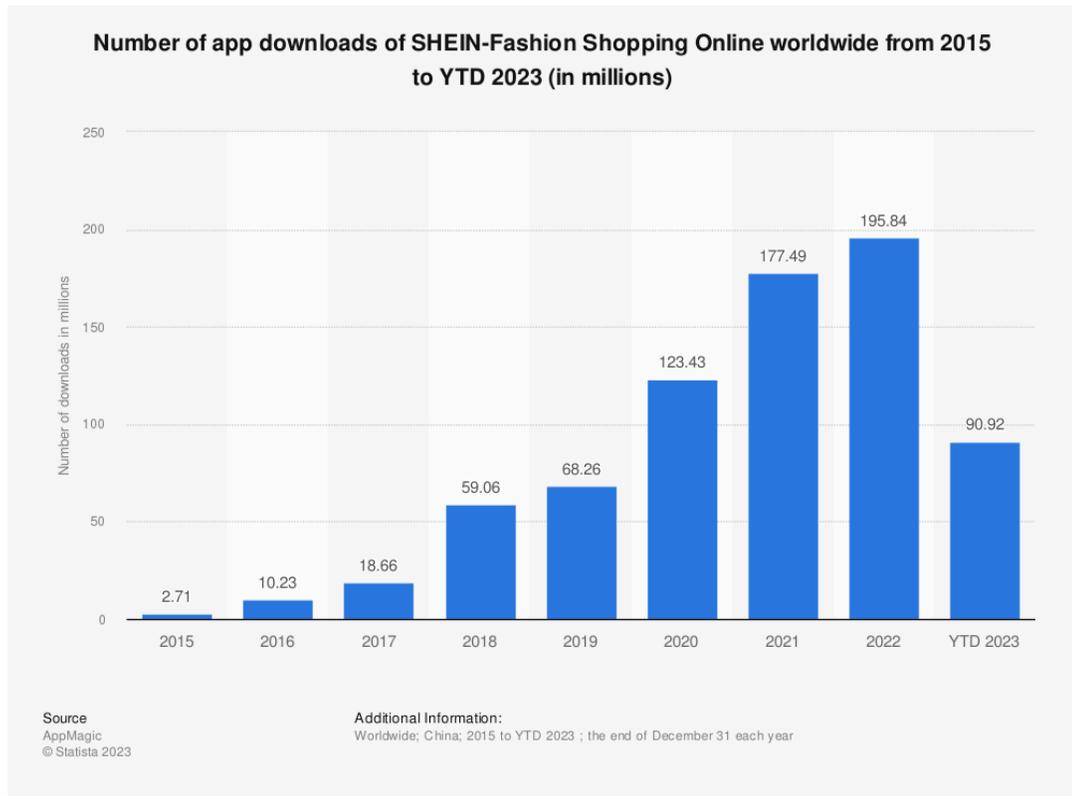


Gráfico 1: Número de descargas en el mundo de la aplicación de compras online de SHEIN desde 2015 hasta 2023, por número de descargas en millones.

Fuente: (Statista & Thomala, 2023).

Por ello, durante este año, SHEIN alcanza la segunda posición en la lista de aplicaciones de compras más descargada en los Estados Unidos en 2022, con 26,73 millones de descargas. Además, SHEIN se posicionó como líder en la lista de las aplicaciones de moda más descargadas en Europa durante la primera mitad del año, con 20,7 millones de descargas en Europa durante la mitad del año 2022, según los datos de los gráficos proporcionados por Appmagic y eMarketer para Statista.

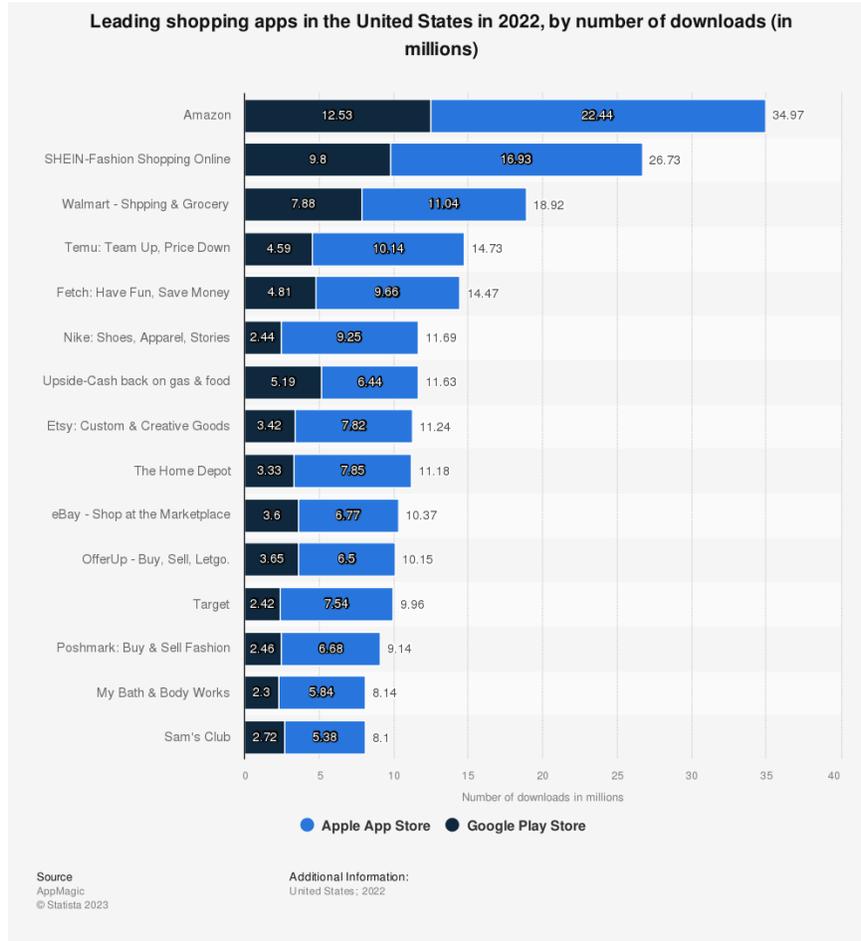


Gráfico 2: Listado de las aplicaciones de compras más descargadas en Estados Unidos en el año 2022, por número de descargas en millones y dividido por dispositivos.

Fuente: (Statista Research Department, 2023).

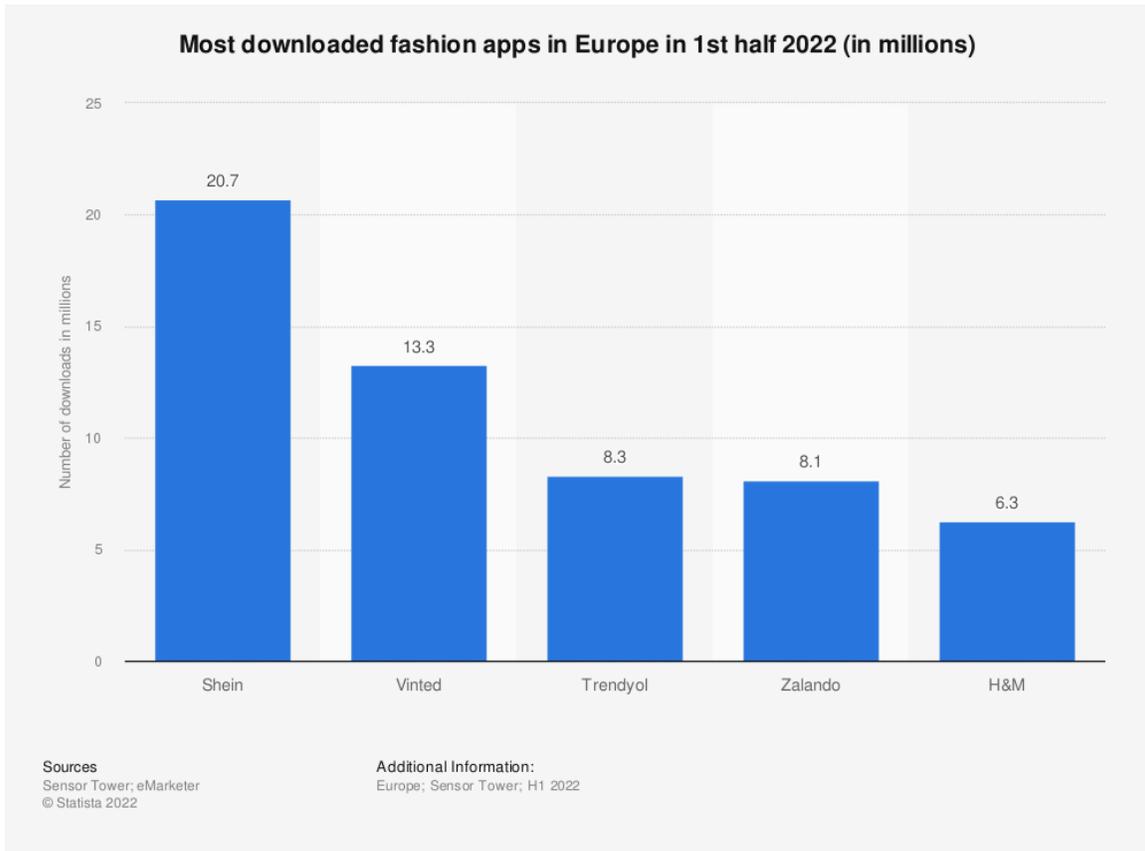


Gráfico 3: Listado de las aplicaciones de moda más descargadas en Europa en la primera mitad del año 2022, por número de descargas en millones.

Fuente: (Statista & Chevalier, 2022).

Estos resultados destacados son un testimonio del éxito y la aceptación que ha tenido SHEIN en los mercados internacionales. La estrategia de expansión de la empresa ha demostrado ser efectiva, atrayendo a un gran número de usuarios y posicionándola como una de las marcas líderes en la industria de la moda en línea.

4. Fase cuatro o fase de asentamiento: Durante esta fase SHEIN buscaba convertirse en una marca de clase mundial. Hoy en día, la compañía ha completado cuatro rondas de financiación; el montante total de financiación supera los 320 millones de yuanes, las descargas de su aplicación superan los 150 millones y los usuarios activos internacionales alcanzan más de 20 millones, SHEIN se ha convertido en una marca de moda rápida con influencia internacional.

Desde su apertura al público en el año 2008 hasta la actualidad, SHEIN ha seguido mejorando su estrategia comercial y ha conseguido posicionarse como la mayor empresa transfronteriza de comercio electrónico de moda rápida. Ha instaurado un nuevo modelo de negocio, la moda ultrarrápida, consiguiendo así llevar al sector textil-moda un paso más allá y avanzar en el modelo establecido. Sus precios atractivos y sus productos de moda son, sin lugar a duda, dos claves muy importantes que han sido determinantes para que SHEIN se haya convertido en un referente del sector.

4.2.2 SHEIN Y SU EXPONENCIAL CRECIMIENTO DURANTE LA PANDEMIA DE LA COVID-19

Durante el año 2020 y por consecuencia de la pandemia de la Covid-19, nos vimos obligados a quedarnos aislados en nuestras casas durante meses, sin tener la menor idea de cuando volveríamos a la ansiada normalidad. Todos habíamos parado; no podíamos hacer la compra semanal, no podíamos ir al cine, salir al parque, llevar a los niños al colegio y mucho menos podíamos comprar ropa; pero la economía mundial debía seguir su funcionamiento, y las empresas de todos los sectores buscaban la manera de llegar a su público y de seguir vendiendo sus productos. SHEIN casi de rebote, tuvo la gran suerte de mejorar sus números en un momento en el que la economía mundial se había quedado bloqueada. Y es que, al no poder salir de casa, y no poder hacer compras físicas, durante el 2020, la venta de moda *online* en España se disparó en un 11,1% (Statista & Orús, 2023) comparándolo con el año anterior. Según datos de Modaes.es para Statista.

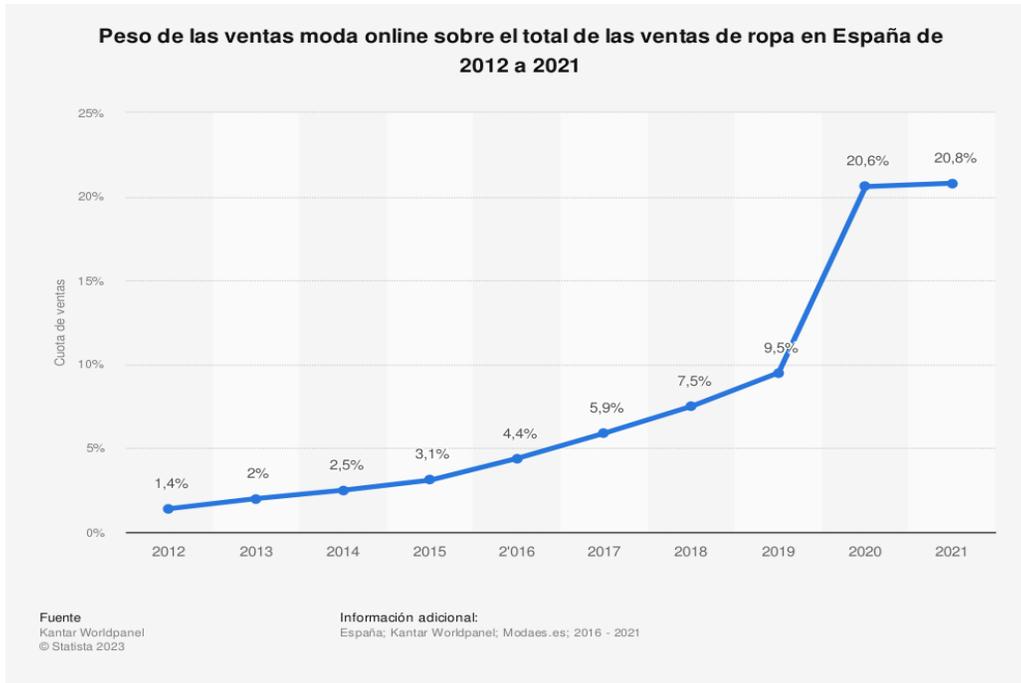


Gráfico 4: Evolución de la cuota de venta de moda online en los últimos diez años.

Fuente: (Statista et al., 2023).

Mientras que las *brick and mortar stores*⁵ o tiendas tradicionales de moda veían como sus ingresos caían en picado, algunas compañías lograron aprovechar esta situación y encontrar oportunidades en medio de la crisis. Un ejemplo destacado es SHEIN, una empresa 100% *online* que se convirtió en una de las marcas más populares durante ese período. El confinamiento obligó a las personas a adaptarse rápidamente a una nueva realidad en la que el comercio electrónico se convirtió en una de las principales formas de adquirir productos y servicios. Aquellos que no estaban familiarizados con el mundo *online* se vieron en la necesidad de explorar nuevas opciones para satisfacer sus necesidades, y fue en ese contexto donde SHEIN emergió como una solución atractiva.

Además, SHEIN implementó estrategias de marketing digital efectivas durante el confinamiento para darse a conocer entre un público más amplio. Aprovechó las redes sociales y las plataformas de *influencers* para promocionar sus productos, lo que generó un aumento significativo en su visibilidad y reconocimiento de marca.

*Brick and mortar stores*⁵: Adjetivo que se utiliza para describir un negocio tradicional que opera en un edificio físico, en comparación con uno que opera a través de Internet (Cambridge University Press & Assessment, s. f.-a).

Un ejemplo de estrategia innovadora de ampliación de alcance fue asociarse con celebridades de renombre como Lil Nas X y Katy Perry, quienes desempeñaron un papel clave en la atracción de compradores de la Generación Z fuera de China. Esta colaboración con reconocidos personajes públicos brindó a SHEIN la oportunidad de abrir nuevos mercados y acercarse a diferentes públicos en todo el mundo. No se limitaron únicamente a Asia, sino que expandieron su presencia global y lograron captar una mayor cuota de mercado. Además, esta asociación con celebridades permitió a SHEIN establecer un vínculo emocional con los consumidores, disipar sus dudas y generar confianza a la hora de realizar sus compras.

Gracias a esta estrategia audaz y a la influencia de las celebridades, SHEIN se posicionó como una marca de moda atractiva y moderna para la Generación Z, quienes son conocidos por su estilo único y su búsqueda constante de nuevas tendencias. La combinación de calidad, estilo y la colaboración con personajes públicos influyentes ayudó a la empresa a atraer a un público más amplio y a convertirse en un referente indiscutible en la moda *online*.

Pero, el éxito de SHEIN también se conformó gracias a su capacidad para cumplir con las expectativas de los clientes en cuanto a entrega rápida y servicio eficiente al cliente final. A pesar de las restricciones logísticas y las dificultades del momento, la empresa se esforzó por mantener altos estándares en el envío de productos y brindar respuestas efectivas ante cualquier problema o consulta.

Cabe destacar que SHEIN no fue la única empresa en beneficiarse del auge del comercio electrónico durante el confinamiento, pero supo destacarse gracias a su enfoque innovador y su capacidad para adaptarse rápidamente a las necesidades del mercado. La combinación de productos atractivos, estrategias de marketing efectivas y un servicio al cliente excepcional permitieron a SHEIN mantenerse competitivos.

Como resultado, durante el año 2020, SHEIN triplica sus ventas, superando los 10.000 millones de dólares, y consolidándola como la marca de moda *online* más grande del mundo (I. Gestal, 2022d).

En resumen, el confinamiento brindó una oportunidad perfecta para empresas 100% *online* como SHEIN, que supieron capitalizar la creciente demanda de compras en línea, traer a nuevos compradores y consolidarse como la marca de moda *online* más grande y exitosa del mercado. Con su enfoque innovador y su capacidad para adaptarse a los cambios en el comportamiento de los consumidores, SHEIN ha demostrado ser una fuerza imparable en la industria de la moda.

4.2.3 ¿VENTA EXCLUSIVA ONLINE?

Debido a la pandemia global Covid-19 y la imperiosa necesidad de adaptación del consumidor a la venta en línea, SHEIN se posiciona como líder indiscutible de la venta *online* en el sector textil-moda, no solo por la impecable gestión logística, sino también por las excelentes campañas de marketing que la compañía lleva a cabo. Hoy en día, cualquier amante de la moda y de las tendencias conoce la marca, unos por sus ridículos precios y otros por el interminable catálogo que ofrecen (consiguiendo así crear el mayor armario *online* del mundo). Pero quien más y quien menos sabe de la existencia de SHEIN, el líder del nuevo modelo de negocio en el sector, la moda ultrarrápida.

El éxito de la marca es prácticamente inigualable, y todo gracias al triunfante modelo de negocio que sigue la compañía y la manera en la que lo gestiona, un modelo de tienda *online* muy efectivo, sin apenas costos de producción y sin perder beneficios. Pero no podemos definir a SHEIN como una marca 100% *online*, al menos hasta ahora. Si bien es cierto que comenzaron siendo una marca que vendía sus productos exclusivamente en línea, SHEIN se está adaptando y está llevando a cabo nuevas estrategias de marketing, con el objetivo de llegar a ser una empresa con distribución omnicanal satisfaciendo así las necesidades de un público más amplio.

La marca ha oído las súplicas de los clientes y ha hecho realidad la posibilidad de probar las prendas sin esperar semanas a la entrega del pedido. Es por ello que, la implantación de tiendas físicas ha sido clave para la compañía, ya que posibilita que los clientes indecisos puedan ver la calidad de las prendas, y aquellos que no conocen la marca pueden animarse a comprar.

SHEIN ha apostado por abrir *pop-up stores*, las también llamadas tiendas efímeras, tiendas que emergen para que los diseñadores exhiban sus nuevas colecciones por un tiempo determinado volviéndolo una experiencia exclusiva y efímera. El objetivo principal de estas tiendas es proyectar algo distinto que resulte atractivo a *targets*⁶ diferentes, ya que permiten acercarse a nuevos públicos, sin mezclar la comunicación que tienen con sus clientes *online*. La metodología de las *pop-up stores* consiste en abrir una tienda, vender todo el stock sobrante de las colecciones y una vez vendido, cerrarla. Aquí se suelen presentar colecciones concepto, productos de edición limitada y lanzamientos innovadores que buscan crear el *buzz*⁷ necesario para llamar la atención de nuevos seguidores (Castro, 2017).

Las *pop-up stores* con las que cuenta la compañía se encuentran en diferentes países alrededor del mundo, tales como Estados Unidos (*pop-up store* en Nueva York y en California), Canadá, España (*pop-up store* en Barcelona y Madrid), Francia (para promocionar la marca durante la *Fashion Week* de París), Irlanda (*pop-up store* en Dublín), México (*pop-up store* en Ciudad de México) y Australia (*pop-up store* de Sydney).

La implantación de las *pop-up stores* ha supuesto un giro de 360°. La primera experiencia *offline* de la marca en España tuvo un éxito arrollador. La tienda efímera (de unos 300 m²) se estableció en un local próximo a la calle Fuencarral, Madrid, en una antigua cristalería con un estilo industrial *chic* y toques de art decó. Para la ocasión, se eligió una decoración muy colorida, con una estética surfera y veraniega. Acudió tanta gente (principalmente jóvenes pertenecientes a la generación Z) que se tuvo que limitar el acceso a 720 personas al día. Después de la experiencia de Madrid, la empresa implantó su nueva *pop-up store* en la ciudad de Barcelona y continuará, estableciéndose de manera temporal, en diferentes capitales europeas como París, Roma o Berlín (Valls, 2022).

*Target*⁶: Aquel grupo de personas que debido a sus cualidades y características tiene un alto potencial, o existe una alta probabilidad de que pueda llegar a ser en el futuro un consumidor de nuestro producto o servicio (Ramírez, 2021).

*Buzz*⁷: Es una técnica de marketing viral enfocada en maximizar el potencial del boca a boca de una campaña o producto. Estas estrategias pueden estimular conversaciones entre familiares y amigos de los consumidores o discusiones a gran escala en las plataformas de redes sociales. Al hacer que los consumidores hablen sobre sus productos y servicios, las empresas que emplean el buzz marketing esperan generar conciencia a través de más tráfico en línea y aumentar las ventas y las ganancias (Lutkevich & Ehrens, 2021).

¿Pero, cuales eran los objetivos que tenía SHEIN como marca 100% *online* al implementar tiendas físicas?

Por una parte, fidelizar a los actuales clientes y captar a clientes potenciales. Esta meta trata de conseguirla mostrando algunas de sus prendas en las *pop-up stores*, para que el cliente escéptico de la compra *online* pueda comprobar con sus propias manos la calidad del producto algo que, hasta ahora, solo se podía intuir a través de las fotos de su tienda *online* o de sus campañas de promoción. Tal y como sostiene Mingjie Zhao, director de marketing de SHEIN en el artículo “La marca de moda “*online*” SHEIN refuerza su presencia con la apertura de su primera “*pop up store*” en Madrid” (Europa Press Economía Finanzas, 2022a), “Hemos abierto esta 'pop-up' para fortalecer lazos con nuestros usuarios y dar a nuestros clientes la posibilidad de vivir una experiencia de compra física donde pueden adquirir las tendencias”

Por otra parte, calcular el impacto económico que tendría la apertura de tiendas físicas. Con esta inversión que ha hecho la marca abriendo tiendas insignia en algunos lugares como Paris, Madrid, Roma o Barcelona, ha podido obtener datos orgánicos de compradores potenciales que podrían incitarlos a adentrarse en este tipo de venta *offline*. Esto se pone de manifiesto en el caso de Madrid y Barcelona. En la tienda de la calle Fuencarral en Madrid si se dio la posibilidad de probar y comprar los productos de la marca, haciendo posible el análisis de datos obtenidos de las ventas.

La estrategia de abrir una *pop-up store* en la ciudad de Madrid resultó ser un éxito rotundo para SHEIN (Europa Press Economía Finanzas, 2022b). Los clientes acudieron en masa a la tienda y aprovecharon la oportunidad de adquirir las prendas de moda que tanto deseaban. La experiencia de compra fue impecable, y los datos recopilados sobre el comportamiento de los clientes resultaron ser muy relevantes para la empresa.

Sin embargo, la situación fue muy diferente en la tienda insignia de Barcelona. A diferencia de Madrid, en esta ubicación no se habilitó la opción de compra, lo que causó una gran decepción entre los clientes, ya que muchos de ellos se vieron obligados a dejar las prendas que habían seleccionado en la tienda, sin poder adquirirlas.

A pesar de este contratiempo, SHEIN sigue valorando positivamente los datos obtenidos del comportamiento de los clientes en ambas tiendas. La información recopilada en la tienda de Madrid les ha permitido entender mejor las preferencias de los consumidores y adaptar su estrategia de marketing de manera más efectiva. Aunque la experiencia en la tienda de Barcelona no fue tan exitosa, esta experiencia también ha sido valiosa en términos de márgenes de mejora para la empresa.

A pesar de que todas estas estrategias establecidas por la marca les ha permitido obtener datos de consumo y comportamientos de compra de los clientes. SHEIN, por el momento, no contempla abrir tiendas físicas de forma permanente y prefiere mantener el foco en la compra *online*, ya que los costos son menores y pueden centrarse en seguir manteniendo una cadena de suministro fuerte, eficiente y rápida.

5. ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR, CASO SHEIN.

5.1. ESTRATEGIA DE COSTOS BAJOS.

Uno de los métodos que sigue la compañía para crear valor de marca es fijar costos bajos, ya que ayuda a la empresa a ganar una fuerte ventaja competitiva en el desarrollo del negocio internacional, y así alcanzar el objetivo de rentabilidad y aumentar sus beneficios económicos. Esta estrategia ha sido fundamental para el éxito global de SHEIN.

Como se ha comentado en apartados anteriores, el modelo *fast fashion* es un modelo de negocio aplicable al sector textil-moda, en el que la producción rápida de prendas, sus costos bajos, la gran variedad de surtido y sus bajos precios, hacen que sea un sistema más que atractivo para el consumidor. Y es que, uno de los factores más importantes y que más ha favorecido al crecimiento continuo y sin precedente de la compañía, es la estrategia o posicionamiento de costos bajos, teniendo así la capacidad de proporcionarle a los clientes productos de moda en tendencia a precios muy atractivos. Los consumidores de SHEIN priman la cantidad antes que la calidad del producto, por ello, establecer una estrategia de costos bajos, posibilita que la compañía fije precios muy competitivos.

5.2. IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE CREACIÓN DE VALOR BASADA EN BAJOS COSTOS.

Tal y como describen Zhang et al. (2021c) en el artículo “*Value-Creation Strategy of Nanjing*”, SHEIN ha logrado posicionarse como referencia en el comercio de moda *online* gracias a su estrategia basada en la integración global y bajos costos. Con presencia en más de 220 países y regiones, SHEIN ha demostrado su habilidad para adaptarse a las tendencias del mercado, ofreciendo productos de moda a precios asequibles, lo que ha generado un valor añadido a la compañía y ha fidelizado a más del 30% de sus clientes.

SHEIN ha adoptado una estrategia de integración vertical parcial que involucra la colaboración con talleres y fabricantes especializados en la confección de sus productos. Al establecer una red de proveedores cercanos, la compañía puede aprovechar su experiencia y

eficiencia, lo que resulta en una producción rápida y de alta calidad. Esta estrategia permite a SHEIN mantener bajos los costos de producción, ya que los fabricantes pueden optimizar sus operaciones y obtener economías de escala al trabajar casi en exclusividad para la marca.

La cercanía con los centros de distribución y las fábricas agiliza la producción y entrega de los productos a nivel mundial. SHEIN externaliza la producción y colabora estrechamente con proveedores-diseñadores, lo que les ha permitido reducir costos y centrarse en su experiencia principal: el diseño de moda y la comercialización. Además de los beneficios económicos, esta estrategia también permite a SHEIN mantenerse ágil y adaptable en un entorno de moda rápidamente cambiante, permitiendo lanzar nuevas colecciones rápidamente y ajustar su oferta según las últimas tendencias y demandas del mercado.

Además, SHEIN evita el excedente de mercancía y los costos adicionales al realizar tiradas cortas y analizar los resultados obtenidos. Esta estrategia les permite producir únicamente los productos con mayor demanda, evitando pérdidas innecesarias.

La compañía ha comprendido las necesidades de sus clientes y se ha establecido como una marca de precios bajos. Sus clientes, en su mayoría jóvenes de entre 18 y 35 años con ingresos promedio, valoran el precio por encima de otros factores al realizar sus compras. Estos clientes buscan productos de diseño atractivo a precios asequibles, y en SHEIN encuentran prendas que oscilan entre los 5€ y los 20€, lo que resulta irresistible para cualquier amante de la moda.

La reducción de costos en toda la cadena de suministro es una ventaja clave de esta estrategia. Al trabajar estrechamente con sus socios de fabricación, SHEIN puede negociar precios competitivos, optimizar los procesos logísticos y minimizar los desperdicios. Esta eficiencia en la cadena de suministro les ayuda a diferenciarse de la competencia, adaptarse rápidamente, mantener una producción eficiente y ofrecer productos de calidad a precios atractivos. Una estrategia que les ha ayudado a ganarse la confianza y lealtad de sus clientes y asegurar su éxito en el mercado actual.

5.3. ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN.

Una de las estrategias de diferenciación que ha establecido SHEIN está basada en la perspectiva de la segmentación de mercado. Como dijo el emperador Julio César, divide y vencerás, y es que la compañía ha decidido seguir las recomendaciones del líder del Imperio Romano y dividir el mercado en segmentos ha sido, sin duda, la mejor estrategia para vencer a sus rivales.

Cualquier información sobre los clientes no tiene valor comercial si no se sabe interpretar, por ello, segmentar el mercado es un factor determinante para lograr el éxito de la compañía. Interpretar significa saber focalizar, tanto los anuncios de marca como las publicaciones en redes sociales, con el objetivo de dirigir las campañas comerciales a los diferentes clientes del mercado, sacar el máximo provecho al contenido generando, tener el mayor beneficio posible y conseguir una mayor ratio de conversión.

¿Cómo recaba e interpreta SHEIN la información sobre sus clientes?

En el análisis realizado por Zhang et al. (2021d) en el artículo “*Value-Creation Strategy of Nanjing SHEIN*”, se mencionan los tres métodos de recopilación de información que emplea SHEIN, métodos que le aportan el conocimiento preciso en tiempo real de las necesidades de los clientes. Una ventaja competitiva con la que han conseguido adelantarse a los gustos de sus consumidores.

Estos métodos de recopilación de datos son:

1. Minería de demanda de clientes impulsada por *big data*.
2. Sistema de seguimiento de desarrollo propio que puede capturar los productos de sus competidores, resumir los colores que están de moda, ver las variaciones de precios de sus rivales y saber qué patrones usa la competencia.
3. *Google Trends Finder*, para calcular el volumen de búsqueda de las “hot words⁸” en diferentes países y la tendencia creciente, como qué color, tela y estilo se llevarán en la próxima temporada.

Hot words⁸: Palabras o frases que generan un sentimiento al lector, en este caso generar interés de compra a nuestro cliente.

Gracias a los métodos de orientación precisa de la demanda del cliente, la compañía es capaz de proporcionar información relevante y en tiempo real sobre las tendencias a los diferentes departamentos, así los diseñadores pueden diseñar las prendas que el cliente está buscando esta temporada. Consiguiendo así un sistema de producción más rápido que el de cualquier empresa de *fast fashion*, ya que el tiempo de diseño y confección de las prendas se reduce, pues la empresa fabrica lo que la gente está demandando en la actualidad.

Toda la información que se obtiene a través de los métodos anteriormente mencionados aporta datos fundamentales que ayudan a enfocar y definir mejor las estrategias de marca, con el objetivo de orientar la producción, la comercialización, la venta y el servicio al cliente al máximo rendimiento, mejorando así la eficiencia.

Sin duda, una estrategia de creación de valor que les permite tener ventaja competitiva en el mercado global, dando como resultado mejores tasas de conversión de venta en la plataforma.

Además, tal y como destacan Zhang et al. (2021e), SHEIN ha implementado una estrategia de globalización para adaptarse a los diversos mercados en los que opera. Para lograr esto, la compañía ha creado nueve sitios web diferentes, cada uno en un idioma distinto, y ha adaptado los correos electrónicos para cada mercado en particular. Además, SHEIN ha establecido sistemas de cadena de suministro únicos en cada país donde opera. Esta estrategia permite a SHEIN ofrecer una experiencia de compra más personalizada y eficiente a sus clientes de cualquier parte del mundo.

5.4. ESTRATEGIAS DE MARKETING EN MEDIOS ONLINE.

5.4.1. REDES SOCIALES Y EMBAJADORES DE MARCA/ INFLUENCERS

Hoy en día, cualquier persona que haya tomado la decisión de emprender, comenzar un nuevo proyecto laboral vendiendo productos, dando servicios o simplemente quiera dar a conocer una marca ya existente en el mercado, tiene casi la obligación de tener un sitio web dónde mostrar sus productos, un escaparate abierto 24 horas al día.

Pero, no solo tener un sitio web es suficiente, las empresas deben mostrar sus productos en los perfiles de marca de las redes sociales como Instagram, Facebook o Tik Tok, y así dar a conocer su marca y los productos que comercializa. Si no te adaptas a los tiempos estás fuera de juego, y no lo digo yo, cualquier experto en marketing sabe que la mejor manera de vender más y promocionar un negocio es estar presente; presente en internet, presente en las redes sociales, presente en los eventos; que vean la marca, que conozcan los productos y sobretodo que tengan información sobre la empresa y a que se dedica. Nos gusta saber y nos encanta estar informados, vivimos en la era de la información y cualquier dato que tengamos nos hace poderosos, nos hace ser partícipes de una marca y sobretodo nos hace creer que formamos parte de un grupo social.

SHEIN no iba a ser menos, y quedarse apartada de las tendencias no era una opción factible. Independientemente de que no conozcas su página web, porque nunca hayas comprado o porque nunca has oído hablar de la marca, sin duda alguna has visto anuncios o colaboraciones de la compañía, y no me extraña, SHEIN se ha posicionado como competencia directa de marcas españolas como Zara y Mango o de la sueca H&M. Todo gracias a un producto muy atractivo: ropa de moda y a buen precio; pero sobretodo por su manera de llegar al público objetivo a través de las redes sociales, las campañas publicitarias y las colaboraciones con *influencers* o creadores de contenido.

Pero ¿Por qué SHEIN ha optado por colaborar con *influencers* de moda y jóvenes famosos en redes sociales? Pues porque es la manera más fácil y rápida de llegar a su público objetivo, una audiencia precio-sensible que ama comprar *online* en todo el mundo, un público formado por mujeres de la generación Z y padres de hijos cuya edad está comprendida entre

1 y 15 años. Ambos grupos están al tanto de las tendencias del momento, saben qué se lleva y que no y su objetivo es ser deseado, único y socialmente aceptado por el público joven. Estos grupos sociales representan un significativo segmento en el mercado, pero requieren de nuevas vías y estrategias para persuadirlos a comprar, y SHEIN ha sabido llegar a su público de una manera impecable.

A continuación, se puede ver un ejemplo de colaboración de la marca SHEIN con una creadora de contenido española, Marta Soriano Barjola. *Influencer* conocida por participar y llegar a ser finalista en la primera edición del programa de televisión del grupo Mediaset España, “Quiero Ser”, presentado por Sara Carbonero y emitido en el canal Divinity en el año 2016.



Fotografía 1: Ejemplo de colaboración pagada con una creadora de contenido.

Fuente: Datos obtenidos de la red social Instagram.

Tal y como se puede observar en la fotografía anterior, SHEIN usa la imagen de la *influencer* española para promocionar su ropa en España, dando a cambio un incentivo del 15% de descuento a los clientes potenciales para que adquieran el conjunto que lleva puesto. Además, el código de descuento coincide con el pseudónimo de la *influencer* en Instagram, hecho poco aleatorio ya que, gracias a esto, la marca puede parametrizar cuantas ventas se han realizado empleando dicho código de descuento, así pueden tener datos reales del impacto que tienen las publicaciones que hace cada embajador o colaborador de la compañía, y saber si es conveniente seguir colaborando con ellos o buscar nuevas caras.

Los códigos de descuento son un gancho fácil que funciona muy bien con el público de SHEIN, la generación Z. Para que sirva de ejemplo, el 55% de las personas que pertenecen a esta generación consideran el precio de los productos como el factor más importante cuando realizan una compra de moda, enfatizando que ellos son extremadamente precio sensible (Daxue Consulting, 2022a). Y es que la estrategia de precios bajos unida a unos bajos costos han sido los factores determinantes para persuadir a un *target* como el de la compañía, un público que necesita un estímulo constante, y las redes sociales son su mejor aliado.

Hoy en día, y tal como se ha mencionado en apartados anteriores, SHEIN proporciona una experiencia de compra omnicanal, ya que puedes hacer tu pedido a través de su página web, aplicación o redes sociales, al igual que a través de una red de *influencers* de moda o de las recientes *pop-up stores* de la marca, con el fin de llegar al máximo número de personas posibles, facilitando y adaptándose a cada cliente para que sea él el que tome la decisión de cómo hacer el proceso de compra.

Las marcas han escuchado lo que les interesa a los jóvenes y se han adaptado a las nuevas tecnologías y formas de hacer publicidad. Sobre todo, las empresas del sector textil. Cualquier amante de la moda y las tendencias buscará inspiración en las redes sociales, y SHEIN ha sabido aprovechar este maravilloso escaparate para hacerse ver.

Tik Tok es sin duda, la aplicación favorita de la generación Z. Y mientras las marcas de moda todavía están descifrando cómo diseñar el contenido que consume este público, en

cuanto a moda se refiere, SHEIN sabe qué comunicar y cómo persuadir a este segmento adaptándose a sus necesidades. Tik Tok se ha convertido en un escaparate mundial para las marcas a la hora de promocionar sus productos, una plataforma que permite crear y compartir videos cortos. Su estructura ágil permite ver contenido llamativo y fresco, satisfaciendo así el apetito de novedad del consumidor.

La compañía juega muy bien sus cartas y han ejecutado a la perfección una exitosa estrategia de marketing en Tik Tok, convirtiéndose en una de las marcas más comentadas en la aplicación, con 4,1 millones de seguidores, según el artículo “*Decoding the ultra fast SHEIN business model*” (EDITED, 2022). Y 4,8 mil millones de visualizaciones en los videos etiquetados con el hashtag #SHEINHAUL en el mes de abril del 2022, datos de Bloomberg para Statista.

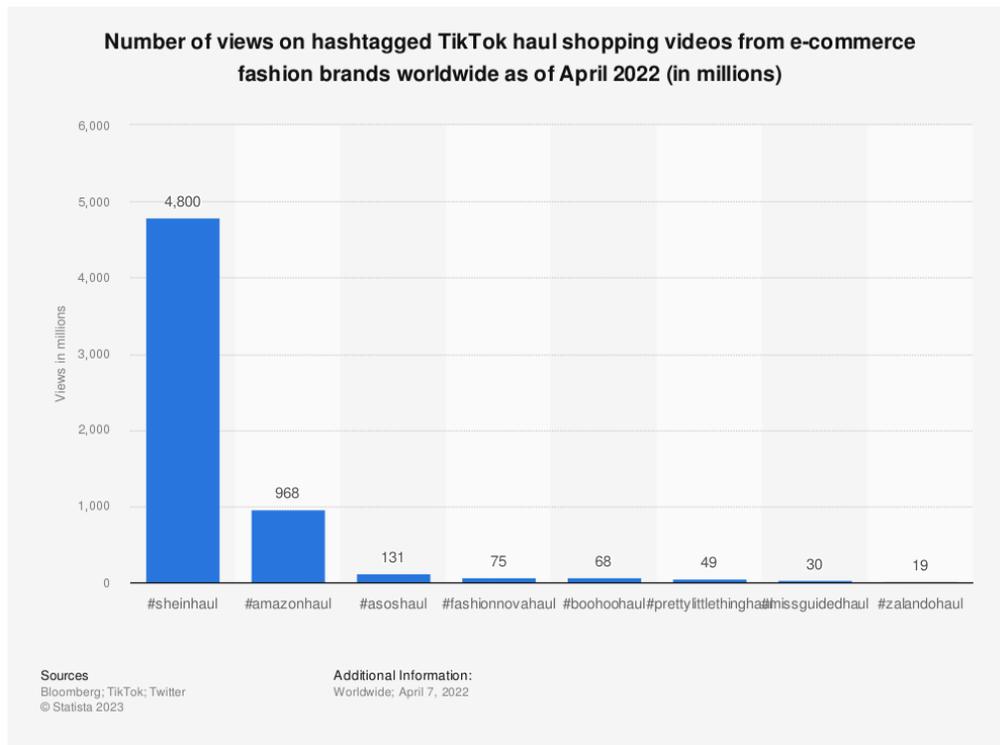


Gráfico 5: Número de visualizaciones en los videos de #SHEINHAUL en Tiktok.

Fuente: (Statista Research Departament, 2023).

Vídeos de no más de diez minutos en los que jóvenes de la generación Z hacen recopilación de sus últimas adquisiciones de la marca, haciendo posible compartir con el mundo las novedades de SHEIN. El contenido que generan puede ser una colaboración con la marca o por voluntad propia del usuario de Tik Tok. En el primer caso, SHEIN paga a su creador de contenido por el vídeo publicado, ya que lo común es usar este tipo de colaboraciones para mostrar los nuevos productos de la marca. Una estrategia de marketing orientada 100% a su público objetivo.

Por otra parte, no nos podemos olvidar de Instagram, la aplicación preferida de los jóvenes amantes de la moda. En esta plataforma podemos encontrar looks de inspiración, *tips* sobre cómo combinar tus prendas favoritas de la temporada y por supuesto publicidad de marcas y colaboraciones con creadores de contenido, el objetivo es dar a conocer los productos de SHEIN en todos los canales y medios de comunicación posibles.

5.4.2. SHEIN X, DESIGN FORWARD, DREAMS DELIVERED.

Otra de las estrategias de marca que ha instaurado la compañía es SHEIN X. Según mencionan en su página web (SHEIN, s. f.-b): “SHEIN X es un programa para ayudar a mostrar el talento de millones de diseñadores de todo el mundo”, un escaparate mundial empleado para dar visibilidad a jóvenes talentos.

Esta nueva propuesta permite que los diseñadores en fases de crecimiento profesional tengan la oportunidad de darse a conocer a un público internacional, sin asumir costos de fabricación, marketing y ventas, pues es SHEIN quien se encarga de la producción y promoción de las prendas. “SHEIN X permite a los diseñadores hacer lo que más les gusta; crear. Además, comparten las ganancias y mantienen la propiedad intelectual de sus creaciones” continúa SHEIN en su página web (SHEIN, s. f.-c).

La iniciativa representa un enfoque innovador en la industria de la moda rápida, al proporcionar una plataforma para que los diseñadores desconocidos puedan perseguir sus sueños y dar a conocer su talento. Un escaparate mundial para impulsar a nuevos talentos en mundo de la moda.

5.5. ESTRATEGIA DE FIDELIZACIÓN DE CLIENTES.

De esta manera, SHEIN ha implementado diversas estrategias para captar la atención de su público objetivo y construir relaciones duraderas con sus compradores. Algunas de estas estrategias incluyen:

- 1. Códigos de descuento:** SHEIN ofrece regularmente códigos de descuento tanto en la página web como en otros canales de difusión. Esto permite a los clientes obtener prendas a precios más bajos. Estos códigos de descuento son una forma efectiva de incentivar la compra y recompensar la lealtad de los clientes.
- 2. Puntos canjeables:** SHEIN también ha implementado un sistema de puntos canjeables, donde los clientes acumulan puntos con cada compra que realicen o con cada reseña que publiquen. Estos puntos se pueden utilizar posteriormente para obtener descuentos adicionales o incluso prendas de forma gratuita. Una estrategia que motiva a los clientes a seguir comprando y acumulando puntos para obtener beneficios adicionales.
- 3. Estímulos constantes y colores llamativos:** En su página principal y en las diferentes secciones de la web, SHEIN utiliza estímulos visuales constantes y colores llamativos para incitar la compra compulsiva. Esto incluye imágenes atractivas de las prendas, banners promocionales y elementos visuales que captan la atención del cliente y los motivan a explorar y a aumentar el número de artículos en el carrito.

Si echamos un vistazo rápido a la página oficial de SHEIN podemos ver que está repleta de ofertas y descuentos exclusivos, estímulos que tienen el único objetivo de llamar la atención del usuario que está detrás de la pantalla, conseguir que lleguen a tramitar un pedido y que además no tarden mucho en regresar a la web para volver a comprar.

En la imagen podemos ver que nada más cargar la web, nos salta un *pop-up*, una estrategia de marketing digital que ayuda a atraer la atención del usuario y aumentar la conversión web. Estas ventanas emergentes normalmente anuncian descuentos por suscripción, pero SHEIN aprovecha esta publicidad para anunciar descuentos por mínimo de compra realizada.



Fotografía 2: Pop-up que salta al abrir la página web de la marca.

Fuente: (SHEIN | Últimas Tendencias | SHEIN España, s. f.-a).

La imagen muestra la página principal donde se anuncia la campaña de *Black Friday*, con un fondo negro que crea un contraste llamativo. En contraposición, los descuentos se destacan sobre un fondo rojo, intensificando el propósito de esta estrategia: estimular y fomentar el deseo de compra.



Fotografía 3: Página principal de SHEIN. Promoción especial por la campaña del Black Friday.

Fuente: (SHEIN | Últimas Tendencias | SHEIN España, s. f.-b).

En esta imagen podemos ver el *footer* de la marca repleto de estímulos, que tiene como objetivo aumentar el deseo de la compra compulsiva, gracias a las “ofertas *flash*”, o a los artículos ofertados cuyo valor mínimo es de 0,01€



Fotografía 4: Footer de la página principal de SHEIN

Fuente: (SHEIN | Últimas Tendencias | SHEIN España, s. f.-c).

En la imagen se muestra la página principal de descuentos durante la campaña de *Black Friday*. Además de las rebajas programadas para esta campaña, también se anuncian cupones de descuento para fomentar las compras.



Fotografía 5: Página exclusiva de rebajas.

Fuente: (SHEIN, s. f.-d).

4. **Promociones en la primera compra:** Es común que los nuevos usuarios de la aplicación de SHEIN reciban al menos tres promociones en su primera experiencia con la plataforma. Esto busca fomentar la compra inicial y proporcionar un incentivo adicional para que los nuevos clientes realicen su primera compra.

5. **Newsletter:** SHEIN utiliza este boletín informativo para mantener a sus clientes actualizados sobre nuevas colecciones, enviar descuentos exclusivos y promociones especiales.

SHEIN ha implementado eficientes estrategias de fidelización de clientes con el objetivo de incrementar la conversión, estimular las compras recurrentes y garantizar la satisfacción y compromiso de los consumidores con la marca. Estas tácticas se destacan como otro pilar importante de la compañía, ya que mantienen a los clientes constantemente conectados para no perderse ninguna novedad. Con un enfoque centrado en mantener una relación sólida y duradera, la marca china se posiciona como líder en la industria, brindando una experiencia de compra integral.

6. ANÁLISIS DE LA CADENA DE SUMINISTRO, CASO SHEIN.

6.1 CADENA DE SUMINISTRO Y APROVISIONAMIENTO.

Tal y como se ha comentado en apartados anteriores, el éxito de la compañía no solo reside en la excelente campaña de marketing establecida, sus precios bajos y unos costos de producción casi inexistentes, sino que, todo ello sumado a otros factores como el gran surtido de productos y una perfecta gestión de su cadena de suministro, son los responsables de que la compañía sea una de las más exitosas en el sector textil-moda hoy en día. Pues en la última década y gracias al impulso de la moda *online* durante la pandemia, SHEIN ha incrementado su facturación anual.

Y es que, la perfecta gestión de la cadena de suministro junto con un proceso de producción muy rápido y eficaz han conseguido posicionar a SHEIN como líder de la moda ultrarrápida, el modelo de negocio que lidera ahora mismo el mercado textil. Y es indudable que, este modelo de negocio impuesto por SHEIN, ha conquistado el corazón de los occidentales de entre 18 y 35 años. ¿Las razones? Mencionadas en apartados anteriores, son principalmente, la gran variedad de surtido, los diseños de marca propia y en tendencia, los precios bajos y el amplio rango de tallas, que van desde la XXS hasta la 4XL, lo que hace posible poder llegar a un mayor número de clientes potenciales y satisfacer las necesidades de éstos.

Para poder explicar el entramado que se esconde detrás de la compañía, debemos hacer un análisis general y específico de su cadena de suministro y del proceso de producción, dos aspectos importantes a la hora de entender la logística, la cadena de aprovisionamiento de la marca y su funcionamiento. Además, cabe destacar que una de las fortalezas principales de la marca ha sido la perfecta organización digital de la cadena de suministro, su “caballo de Troya” para convertirse en líder indiscutible de la moda rápida o, mejor dicho; ultrarrápida.

6.2 ANÁLISIS GENERAL DE LA CADENA DE SUMINISTRO DE SHEIN

1. Diseño: Según una investigación publicada por la escuela de negocios de Cheung Kong en la revista CKGSB Knowledge; una revista que proporciona un punto de vista único sobre las últimas tendencias comerciales generales y específicas de China, menciona que “En un sector en el que los equipos de diseñadores suelen ser difíciles de gestionar, lo que dificulta la estandarización y la consecución de economías de escala y una respuesta rápida, SHEIN ha creado un sistema eficaz de control del proceso de diseño. El sistema de recopilación de inteligencia de SHEIN hace un uso completo de Google *Trends* y las herramientas de rastreo web para mantenerse al día con las tendencias emergentes y los lanzamientos de nuevos productos de la competencia. El sistema de asistencia de diseño de SHEIN es un sistema de software como servicio (SaaS) *online*, que permite a los diseñadores desarrollar productos en línea dentro de un marco definido por la empresa, que puede incluir telas, accesorios y patrones prefabricados. El proceso de diseño de SHEIN sigue una lógica similar a una línea de montaje industrial, lo que reduce significativamente las demandas de habilidades de los diseñadores” (Cheung Kong Graduate School of Business (CKGSB), 2021a).

2. Producción: “La producción está a cargo principalmente de pequeños talleres en toda China, aspecto positivo ya que aporta flexibilidad a la cadena de suministro por la cercanía. Pero, por otra parte, esto también presenta obstáculos que impiden que se escale. En primer lugar, los talleres pequeños son inestables y pueden cerrar en cualquier momento, lo que afecta la estabilidad de la propia cadena de suministro. En segundo lugar, los costos de gestión de ampliar los talleres pequeños son altos y la gestión en sí misma puede servir para aumentar los gastos generales. SHEIN ha hecho que su período de facturación sea el más corto de la industria, y la compañía también apoya a sus pequeños talleres, incluso los financia para comprar equipos y abrir nuevas instalaciones de producción para abordar la inestabilidad de las pequeñas fábricas. Además, la proximidad geográfica y la madurez de su infraestructura de tecnología de información han sido factores clave para mejorar la eficiencia y destacar a la marca entre sus talleres afiliados. Esto, a su vez, ha aumentado la eficiencia de su gestión.” Continúa la escuela de negocios de China, Cheung Kong Graduate School of Business en el artículo “*Time to SHEIN*” (2021b).

3. Centros de distribución y almacenes: “En términos de logística de almacén, los almacenes en el extranjero generalmente tienen dos usos. Por una parte, hay almacenes que están destinados a ser como una instalación de devolución de productos y otros que sirven para la preparación de las existencias. En este caso, los almacenes de SHEIN en el extranjero se utilizan principalmente como almacenes de devolución, y por lo general las existencias están disponibles para su entrega entre 7 y 14 días”. Termina mencionando la revista (Cheung Kong Graduate School of Business (CKGSB), 2021c).

4. Transporte: En términos de transporte, SHEIN envía sus productos desde China y Este asiático, sin embargo, SHEIN también cuenta con varios almacenes estratégicos ubicados donde la compañía tiene una importante base de clientes (EE. UU, Europa, Asia y Lejano Oriente). Es decir, si un cliente europeo hace un pedido, la empresa intenta cubrir ese pedido con artículos que haya en stock en alguno de los almacenes europeos, con el fin de abastecer al cliente de la forma más rápida posible y así conseguir unos tiempos de entrega muy reducidos. Sin embargo, en el caso de que no haya stock del producto solicitado en los almacenes europeos, la compañía enviará el producto desde China, inevitablemente incrementando los tiempos de espera. Para ayudar a garantizar que los almacenes locales puedan abastecer al mayor número de pedidos posible, los artículos en tendencia se envían desde China de forma regular, reduciendo así los plazos de entrega (Cheung Kong Graduate School of Business (CKGSB), 2021d).

6.3 ANÁLISIS ESPECÍFICO DE LA CADENA DE SUMINISTRO DE SHEIN

La cadena de suministro de SHEIN se divide en cuatro fases que no sobrepasan el mes de trabajo, comenzando con el proceso de diseño y terminando con la entrega al cliente.

- **Fase 1.** Esta fase abarca entre 5 y 8 días y se realizan las siguientes acciones:
 1. Diseño de prendas.
 2. Sacar los patrones de las prendas diseñadas y realizar una muestra de cada una.
 3. Fotografiar el muestrario. Estas fotos se utilizan para los diferentes canales de venta, las redes sociales y los anuncios de marca.
- **Fase 2:** Proceso de producción de las prendas. Esta fase abarca hasta 9 días.

- **Fase 3:** Recepción de las prendas en los centros de distribución. Esta fase abarca hasta 2 días.
- **Fase 4.** Transporte aéreo hasta el aeropuerto de destino y entrega al consumidor final. Esta fase abarca una media de 17 días, esta media puede variar dependiendo del destino, la disponibilidad del producto adquirido y el método de envío seleccionado.

Con el fin de visualizar de manera más concreta las etapas involucradas en la cadena de suministro de SHEIN, se ha propuesto la creación de un diagrama de Gantt. Este diagrama permitirá observar las diferentes tareas realizadas a lo largo de todo el proceso y los tiempos requeridos para cada una de ellas.

| NÚMERO DE TAREAS | TAREA | DURACIÓN (DÍAS) | FECHA DE INICIO | DURACIÓN (DÍAS) | FECHA DE FINALIZACIÓN |
|-----------------------|--|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------------|
| 1 | Diseño de bocetos y selección del pedido inicial. | 1 | 0 | 1 | 1 |
| 2 | Fabricación de muestrario, envío a SHEIN y selección del pedido final. | 3 | 1 | 3 | 4 |
| 3 | Fotografiado de muestrario. | 1 | 4 | 1 | 5 |
| 4 | Proceso de producción de los lotes y envío a SHEIN. | 9 | 4 | 9 | 13 |
| 5 | Recepción de las prendas en los DC. | 2 | 13 | 2 | 15 |
| 6 | Transporte de mercancía hasta hasta el cliente final pasando por los almacenes cercanos. | 17 | 15 | 17 | 32 |
| DURACIÓN TOTAL | | 32 | | | |

Tabla 1: Fases de la cadena de suministro de SHEIN.

Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos del artículo “Time to SHEIN” (Cheung Kong Graduate School of Business (CKGSB), 2021e).

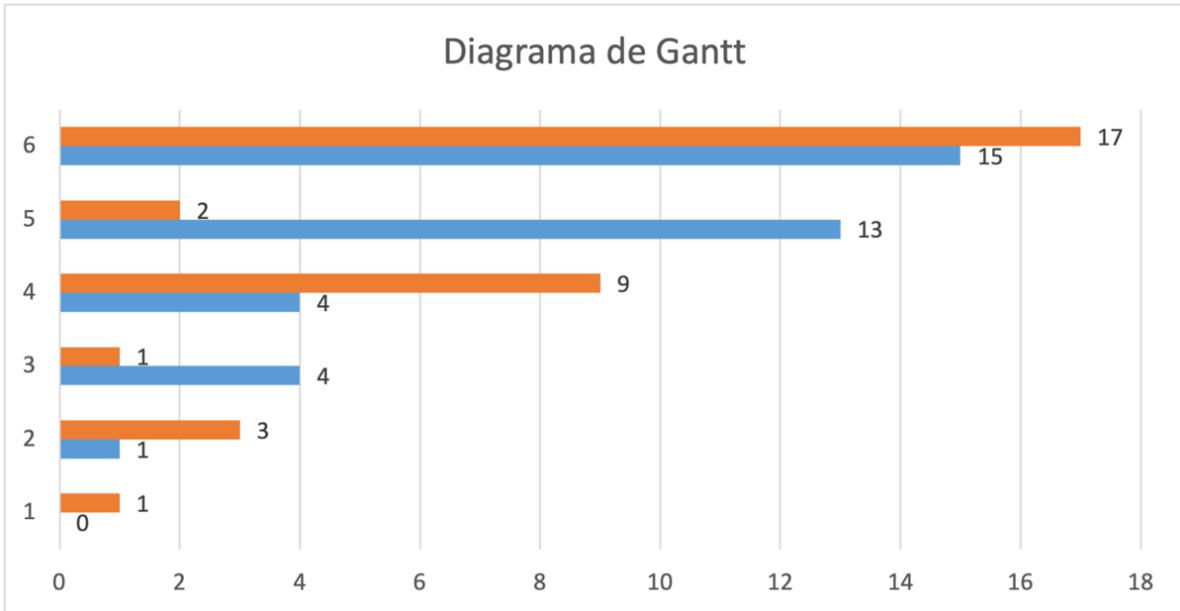


Gráfico 6: Diagrama de Gantt de la cadena de suministro de SHEIN.

Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos del artículo "Time to SHEIN" (Cheung Kong Graduate School of Business (CKGSB), 2021f).

Moda ultra rápida. ¿Nuevo modelo de negocio?

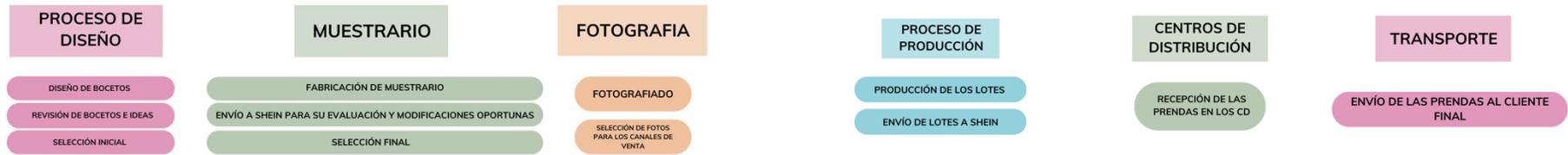
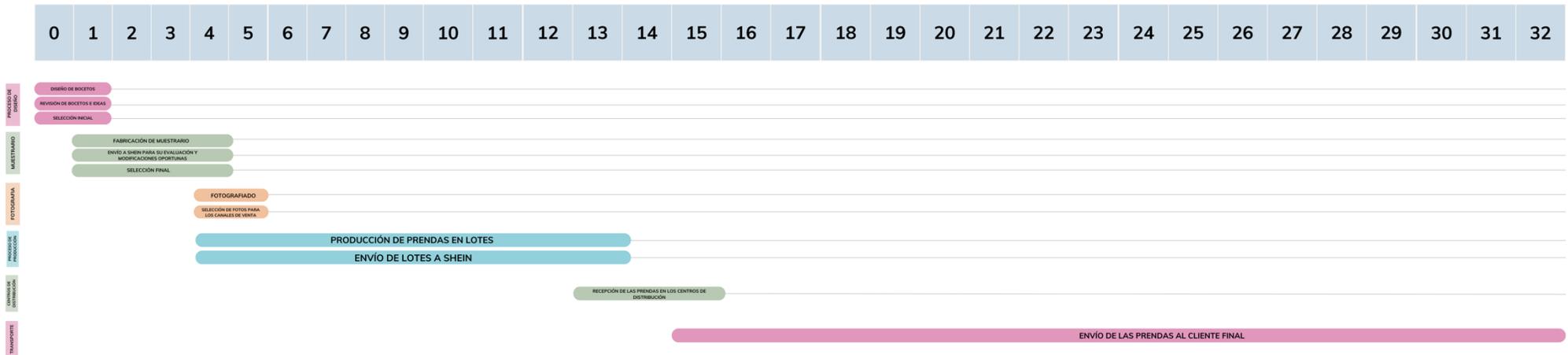


DIAGRAMA DE GANTT. FASES DE LA CADENA DE SUMINISTRO DE SHEIN POR DÍAS.



Fotografía 6: Diagrama de Gantt detallado de la cadena de suministro de SHEIN.

Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos del artículo "Time to SHEIN" (Cheung Kong Graduate School of Business (CKGSB), 2021g).

6.3.1 PROCESO DE DISEÑO, MUESTRARIO Y FOTOGRAFIADO.

En esta primera fase de la cadena de suministro de SHEIN se desarrolla el proceso de diseño, el muestrario y el fotografiado de las prendas.

El software de gestión de la cadena de suministro de SHEIN le permite a la empresa monitorear el proceso de producción y compartir datos de los clientes con los proveedores para guiar el diseño y la producción.

Empezando por el proceso de diseño, y como hemos visto en apartados anteriores, el equipo de SHEIN se encarga de plasmar en un diseño real toda la información recibida a través de la Inteligencia Artificial. Gracias a la minería de datos, el sistema de seguimiento de desarrollo propio (con el que los diseñadores tienen información acerca de los productos de sus competidores, los colores que están de moda, las variaciones de precios de sus rivales y qué patrones usa la competencia) y *Google Trends Finder*, los diseñadores obtienen metadatos de las tendencias que se están llevando en tiempo real, información veraz de lo que está haciendo la competencia y de los gustos de los consumidores. El tratamiento de esos datos se entiende y se gestiona para diseñar prendas que encajen a la perfección con lo que está de moda y con lo que el cliente quiere comprar.

Todo este conjunto de datos que aporta la Inteligencia Artificial y el software desarrollado por SHEIN, ha conseguido posicionarlos como la empresa de moda más rápida, eficaz y en tendencia del sector textil. Y es que la mayoría de los proveedores chinos se rifan por trabajar con SHEIN, ya que, si un producto se hace viral, las producciones de ese artículo pueden ser tiradas muy largas, a pesar de que las condiciones de trabajo son realmente estrictas.

Así es como funciona SHEIN, su corazón es una cadena de suministro flexible. Según cuenta Rui Ma en el artículo *“What Chinese media reveals about SHEIN’s secretive operations”* (2022a). “Comenzamos con un grupo de unos pocos cientos de proveedores clave, la mayoría de los cuales están ubicados en el pueblo de Nancun, ciudad de Guangzhou, donde se encuentra la sede de SHEIN.”

Continúa Rui Ma diciendo que existen dos tipos principales de proveedores: "*free on board*", aquellos que copian diseños simples que no han ideado ellos mismos, y "*original design manufacturers*", aquellos que copian y diseñan nuevos modelos. Todos se alimentan del extenso sistema de ejecución de fabricación (*manufacturing execution system*, MES) de SHEIN, una perfecta integración entre proveedores y marca que permite responder casi en tiempo real a la demanda de los consumidores.

En el proceso de creación de los productos, SHEIN adopta un enfoque colaborativo con los diseñadores-proveedores, quienes se encargan de buscar imágenes *online* que reflejen las tendencias actuales. Estas imágenes son luego enviadas a los compradores internos de SHEIN, quienes las revisan y consideran para su selección. Tras una cuidadosa evaluación por parte del comprador y su gerente, se establece una primera selección.

Una vez confirmada esta selección, se pone en marcha el proceso de fabricación de muestrario o pedido inicial. Los proveedores asumen la responsabilidad de proporcionar y determinar los materiales y tejidos que se utilizarán en la fabricación de estas muestras, así como los costos que conlleva la manufactura de muestrarios. Es importante destacar que SHEIN no participa directamente en la fabricación de los tejidos básicos empleados en sus productos, sino que actúa como un contratista y distribuidor de la mercancía ofrecida por estos proveedores.

Esta dinámica de trabajo permite que SHEIN aproveche la experiencia y conocimientos de los diseñadores-proveedores especializados en la industria de la moda. Al confiar en ellos para la selección de materiales y tejidos, SHEIN se asegura de ofrecer productos de calidad que se alineen con las últimas tendencias del mercado. Además, este enfoque colaborativo también fomenta la creatividad y la innovación en el proceso de diseño y fabricación, ya que al combinar la visión de los diseñadores-proveedores con la experiencia y la perspectiva de los compradores internos de SHEIN, se logra una sinergia que da como resultado productos únicos y atractivos para los clientes.

Una vez que se han recibido las muestras, puede haber dos o tres rondas de cambios antes de que comience la fabricación. Todo debe quedar registrado en el MES (materiales, precios, incluso registros de chat), algo a lo que los proveedores se resisten porque, si el acuerdo fracasa, toda la información se encuentra en los registros de SHEIN, y no hay nada que los detenga de producir las tiradas con otro proveedor.

Todo esto sucede extremadamente rápido. Las muestras para el pedido inicial deben enviarse por correo electrónico al comprador de SHEIN y actualizarse en un plazo de tres días. La empresa es extremadamente estricta con los plazos, si los proveedores tardan más de cinco días se enfrentan a la posibilidad de no formar parte del proyecto.

Una vez que reciben las muestras, SHEIN procede a elegir a los diseñadores-proveedores responsables de la fabricación de los productos seleccionados. En caso de ser necesario se harán las modificaciones oportunas a las prendas. Una vez completados los diseños, se envía el muestrario en físico para que se lleve a cabo la sesión fotográfica de las prendas, imágenes que serán utilizadas en los diferentes canales de venta y en las redes sociales de la marca.

6.3.2 PROCESO DE PRODUCCIÓN.

Una vez seleccionados los productos que pasarán a producción, el pedido final se pone en marcha y los proveedores deben enviarlo a SHEIN en un plazo máximo de nueve días, un plazo extremadamente corto en comparación con el plazo de entrega tradicional de otras marcas, como ZARA, que suele ser de 14 días. Lo cual demuestra la eficiencia y agilidad en el proceso de manufactura y entrega de la compañía.

El pedido final implica producir lotes de 100 unidades, seguidamente, estos artículos se ponen a la venta en el sitio web de SHEIN y se analizan los resultados obtenidos. Si la demanda es positiva y las prendas tienen una buena acogida por parte de los clientes, se procede a fabricar más lotes para satisfacer la demanda creciente. Sin embargo, si los resultados no son favorables, se detiene la producción para evitar excedentes innecesarios.

En general, el plazo máximo de entrega al cliente final, considerando todas las fases desde el diseño hasta la producción y entrega es de un mes. SHEIN se esfuerza por mantener este plazo para garantizar la satisfacción del cliente y ofrecer una experiencia de compra eficiente.

Estas prácticas rápidas y ágiles permiten a SHEIN adaptarse rápidamente a las tendencias cambiantes y a las preferencias de los consumidores. La capacidad de respuesta rápida en la producción y entrega de sus productos es una de las razones por las cuales SHEIN ha logrado destacarse en la industria de la moda y convertirse en una opción popular para los clientes en busca de prendas de moda asequibles y actuales.

Rui Ma continúa diciendo en el artículo “*What Chinese media reveals about SHEIN’s secretive operations*” (Ma, 2022b), que, según un análisis de “*Zhongtai Securities*”, SHEIN es despiadada cuando se trata de evaluar a sus proveedores. La empresa usa un sistema de puntuación para separar el trigo de la paja. La puntualidad de la adquisición, el almacenamiento y la entrega, la tasa de defectos y la tasa de éxito de los nuevos productos representan el 40% de la puntuación de un proveedor. El 60% restante se basa en el volumen de pedidos que tenga la compañía. Los proveedores se clasifican en cinco niveles y se selecciona el 30% de los proveedores que tengan el nivel más bajo, es decir, los que hayan obtenido una mejor puntuación. Es posible que hasta la mitad de los proveedores de ropa de Guangzhou estén trabajando para SHEIN, pero el control de calidad se ha vuelto cada vez más estricto en los últimos años, y algunos dicen que no pueden mantenerse al día. Aún así, con un grupo de 400.000 fábricas de ropa en China, hay una oferta de fabricantes y diseñadores dispuestos a ocupar sus lugares; y mientras ZARA intenta contratar a diseñadores más experimentados y enviarlos a eventos mundiales de moda, SHEIN, por otro lado, puede contratar rápidamente a graduados de escuelas vocacionales chinas que completen su investigación *online*, según los analistas de Zhongtai.

La presión con la que viven los fabricantes en los talleres es tremendamente alta, pues cuantas más prendas produzcan mayor será el sueldo. Los confeccionistas aseguran que pueden coser miles de piezas al día si se trata de un diseño simple, o entre 300 y 400 si se

trata de un diseño más complicado. A los trabajadores se les paga por pieza completa y, por lo general, trabajan entre 10 y 12 horas al día con dos descansos y la jornada termina generalmente a las 10:30 p.m. Solo hay un día a la semana que no trabajan horas extras. El sueldo no es muy bajo, según asegura Rui Ma, es una cantidad decente de dinero (alrededor de 8.000 a 10.000 yuanes (\$ 1200 a \$ 1500 por mes), pero el trabajo es extremadamente agotador. Sin embargo, no solo los trabajadores son los únicos afectados en toda la producción de SHEIN, como ya hemos visto, los proveedores trabajan con mucha presión, bajo clasificaciones y sin casi saber si van a ser elegidos para desarrollar las prendas.

SHEIN, desde sus inicios, ha cultivado relaciones cercanas con una red de miles de productores y proveedores de moda chinos, aprovechando su proximidad geofísica y asegurando la máxima prioridad de pagar a tiempo, algo poco frecuente en Asia (Hanbury, 2021). A cambio, las fábricas deben dar a la compañía un trato preferencial, usando el software de gestión de la cadena de suministro de SHEIN y compensando a la marca con un tiempo de respuesta muy rápido en el proceso de creación del muestrario. Con todo esto, SHEIN consigue ventaja competitiva en el sector de la moda, ya no solo por la respuesta rápida, sino también por competencia de precios, por su interminable catálogo de tendencias y por una web con una media de 2.800 nuevos artículos de moda por semana (Buechel, 2022).

SHEIN se ha posicionado en lo alto de la pirámide por ser la empresa más rentable en el mundo de la moda, líder de un nuevo modelo de negocio, la moda ultrarrápida. Y es que después de todo lo que ya hemos visto sobre la compañía no cabe duda de que SHEIN ha revolucionado el sector; igual que lo hizo Amancio Ortega en su momento con el grupo INDITEX.

Todo el éxito logrado por la compañía se debe a diversos factores que ya hemos mencionado en apartados anteriores. Una serie de acciones que juntas han conseguido mejorar la eficiencia de la compañía, entre las que destacamos el proceso de producción, pues es una de las fortalezas de la marca para ser competitiva en el mercado.

Tradicionalmente, las empresas de moda se fijaban en las tendencias que traían las grandes marcas a las pasarelas para inspirarse, y así poder diseñar y fabricar sus propias colecciones. Hoy en día y en la alta costura, seguimos teniendo presente ese modelo de producción, aunque es un modelo no tan común en la moda rápida. La tendencia está cada vez más orientada a la producción de colecciones bajo demanda, es decir, las marcas producen lo que nosotros queremos, en cierto modo. Es cierto que no podemos ir directamente a junto del director creativo de SHEIN y pedir que nos confeccionen la ropa al gusto, pero si que, con nuestras búsquedas en internet sobre las tendencias y nuestro comportamiento en las redes, podemos influenciar a las marcas de *fast fashion* para que produzcan lo que la gente está demandando en moda. Ya lo hemos visto en apartados anteriores, la inteligencia artificial juega un papel muy importante hoy en día a la hora de producir moda.

SHEIN, al igual que otras marcas, sigue un modelo de negocio bajo demanda. Parece increíble, pero detrás de el crecimiento global de la empresa hay un ciclo de producción que los expertos creen que se ha comprimido en una semana. La red de proveedores cuenta con datos en tiempo real de los clientes para guiar el diseño y la producción, consiguiendo así ajustar al máximo el diseño de productos con la demanda del consumidor. Se producen pequeños lotes de tan solo 100 nuevos artículos, y la producción aumenta rápidamente después de probar la demanda y la popularidad.

¿Qué consigue la marca con este sistema de producción en el que se diseña y produce bajo demanda? Las tiradas producidas son pequeñas por lo que no hay sobreproducción. Además, se analizan los resultados obtenidos de las tiradas producidas, un sistema efectivo dónde se consigue disminuir el stock de productos almacenados, los gastos de sobreproducción y los costos de almacenaje.

6.3.3 CENTROS LOGÍSTICOS Y DISTRIBUCIÓN.

Una vez analizadas las primeras fases de la cadena de suministro de SHEIN, llegamos a una de las fases más importante del proceso, pues es aquí donde la compañía se diferencia,

aún más, de la competencia, apostando por una distribución rápida de prendas con la ayuda de la digitalización agilizando los plazos de entrega a lo largo de toda la cadena de suministro.

Como hemos visto en apartados anteriores, SHEIN ha implementado diferentes tecnologías que le ayudan a tener un control total y en tiempo real de las tendencias y de los gustos y preferencias de los consumidores. Todas estas tecnologías ayudan a la recopilación, el análisis y la distribución instantánea de datos, que brindan a los consumidores una experiencia de compra integrada y personalizada. Esto representa una nueva tendencia, como una evolución adicional de la moda rápida (estrategia que convirtió el diseño en fabricación en unas pocas semanas), llegando hoy en día a la moda ultrarrápida (estrategia que acortó aún más el ciclo de diseño-fabricación) (Cuofano, 2023a). Y es que la verdadera ventaja de SHEIN con este sistema de moda en tiempo real es la de ayudar a identificar rápidamente las tendencias de la moda y minimizar los ciclos de fabricación, convirtiendo las tendencias en colecciones de ropa en unos pocos días. Con esto, SHEIN puede diseñar, crear prototipos y enviar productos sustancialmente más rápido que sus competidores de *fast fashion*, lanzando entre 500 y 2000 piezas nuevas todos los días (Daxue Consulting, 2022b).

A diferencia del modelo *fast fashion*, la moda ultrarrápida es una evolución de la moda rápida con un fuerte giro *online*. De hecho, donde el minorista de moda rápida invierte masivamente en logística y almacenamiento, sus costos todavía están sesgados hacia la operación de tiendas minoristas físicas. Mientras que el minorista de moda ultrarrápida mueve principalmente sus operaciones en línea, enfocando así sus costos principales en logística, almacenamiento y una presencia digital basada en dispositivos móviles (Cuofano, 2023b).

SHEIN, a través de su modelo de logística y cadena de suministro bien estructurado, ha logrado establecerse como un líder en la industria de la moda rápida. Su enfoque se basa en el diseño de almacén global y una reacción rápida en la cadena de suministro, lo que le ha permitido diferenciarse de otras empresas del sector.

La compañía cuenta con tres tipos de almacenes en todo el mundo (WISHFUL, 2022a). El almacén central nacional en China es el responsable del 95% de los envíos globales de la empresa. Este almacén se ubicó estratégicamente en el sur de China, en el corazón del distrito de fabricación de prendas de vestir en el delta del río Perla, que, a pesar de ser una región pequeña, representa aproximadamente el 40% de todas las exportaciones chinas. Además, está ubicado junto a los mejores puertos de envío de Yantian y Hong Kong y los aeropuertos de Hong Kong y Guangzhou. Como resultado, a SHEIN le lleva días, y en algunos casos solo horas, llevar los productos de los proveedores a sus instalaciones de distribución, empaquetarlos y enviarlos directamente a sus clientes globales. Este almacén facilita la rápida recopilación y preparación de los productos para su envío. Según menciona Roit Kathiala, en el artículo *“How supply chain advantage has helped SHEIN dominate cross border e-commerce and fashion”* para la revista *“Supply Chain Management review.”* (2023a).

Además, SHEIN cuenta con almacenes de tránsito en el extranjero, almacenes que desempeñan un papel importante en el modelo de la logística de SHEIN, ya que se utilizan principalmente para recibir y procesar devoluciones de los consumidores. Estos almacenes permiten que los productos devueltos sean reacondicionados y vuelvan a estar disponibles para la venta, después de un proceso de desinfección, prensado y cambio de embalaje. Esto implica que los productos están disponibles en estos almacenes para su envío directo a los clientes, y gracias a acuerdos estratégicos, como el de la Unión Postal Universal (UPU), SHEIN es capaz de realizar estas entregas en un plazo de entre 7 y 14 días en varias regiones del mundo. La autora continúa diciendo en el artículo *“How supply chain advantage has helped SHEIN dominate cross border e-commerce and fashion”* para la revista *“Supply Chain Management review”* (Kathiala, 2023b), que SHEIN ha sabido aprovechar la importancia de las devoluciones implementando así estrategias de operaciones basadas en políticas generosas, las cuales ayudan a fomentar la compra de múltiples artículos por parte de los clientes. Con envíos gratuitos para pedidos de \$49 o más en los Estados Unidos y la posibilidad de devolver productos de forma gratuita dentro de los 30 días, los consumidores se sienten incentivados a realizar compras más grandes, lo que aumenta el gasto medio por

cliente y contribuye a una experiencia de compra satisfactoria para los consumidores y al éxito de la compañía.

Asimismo, SHEIN tiene almacenes operativos en el extranjero, los cuales se dedican a la distribución de mercancías en la región en la que se encuentran. Estos almacenes son responsables de aproximadamente el 5% de los envíos globales de SHEIN y garantizan una entrega rápida a los clientes dentro de esa área geográfica (WISHFUL, 2022b).

SHEIN construyó y aprovechó su cadena de suministro y la transformó de una función de apoyo a un impulsador central y habilitador de su modelo de negocios, un enfoque en la logística de almacén que le ha permitido a la compañía atender las necesidades de sus clientes de manera eficiente. Su modelo logístico se basa en la optimización de la cadena de suministro, desde la selección estratégica de proveedores ubicados en áreas clave hasta el desarrollo de productos en colaboración con ellos. Esto ha generado una oferta de productos variada y amplia, con colecciones que superan en número a las de competidores como Zara y H&M, según estimaciones de *Business of Fashion*.

La velocidad y los costos son elementos clave en el cumplimiento de pedidos y el servicio al cliente, y SHEIN ha invertido en infraestructura de distribución para garantizar una entrega rápida a sus clientes en todo el mundo. Como ejemplo, los tiempos típicos de entrega desde China a América del Norte han oscilado entre 7 y 10 días hasta unas pocas semanas, según el tipo de envío seleccionado en el momento de la venta. A mayores, su enfoque en el envío directo al cliente y la reducción de intermediarios le ha permitido mantener los costos logísticos por debajo del 20% del precio del producto. Además, la "tarifa terminal" de la Unión Postal Universal (UPU) y una política arancelaria favorable contribuyen a su posicionamiento como una opción asequible en el mercado. Termina Kathiala en el ya mencionado artículo "*How supply chain advantage has helped SHEIN dominate cross border e-commerce and fashion*" (Kathiala, 2023c).

SHEIN continúa innovando y adaptándose a medida que crece y se enfrenta a la competencia. Su inversión en centros de distribución globales demuestra su compromiso con la mejora constante de la experiencia del cliente y la expansión de su capacidad logística.

Así pues, SHEIN ha logrado aprovechar su cadena de suministro y su modelo de logística para ofrecer una amplia selección de productos, un cumplimiento rápido de pedidos y precios atractivos. Su enfoque estratégico y su capacidad para adaptarse a las demandas del mercado han convertido a SHEIN en una empresa líder en la industria de la moda rápida, que cuenta con una gran ventaja competitiva que ha revolucionado el sector.

6.3.4 DELIVERY

Como ya hemos visto, SHEIN se fundó en el año 2008, año en el que la marca todavía empezaba a rodar en el mercado y no tenía el reconocimiento de hoy en día. Por aquel entonces SHEIN era una marca conocida principalmente en el continente asiático, tanto por cercanía como porque de aquellas, en Europa, aún nos estábamos adaptando a los *smartphones* y al uso de internet en nuestros dispositivos móviles; por lo que era impensable comprar ropa por internet, sin tener oportunidad de probarla y esperando plazos de entrega muy largos, ya que el producto venía desde otro continente. Por tanto, ni nosotros como compradores teníamos tantas herramientas para hacer nuestros pedidos, ni SHEIN (SheInside por aquel entonces) tenía las facilidades para poder hacer envíos internacionales en plazos cortos; por lo que durante los primeros años de la compañía y antes de que el comercio *online* estuviera en auge, los plazos de entrega eran extremadamente largos.

A pesar de que la compañía opera desde el Este asiático, consigue entregar los pedidos casi en tiempo récord. Si bien comentamos que la compañía tiene centros de distribución localizados en diferentes puntos estratégicos para las entregas a Europa y América del norte, SHEIN sigue mejorando sus acuerdos de colaboración para ofrecer las mejores condiciones de entrega y así seguir reduciendo los *lead times*⁹

Lead times ⁹: Tiempo que transcurre desde la recepción de un pedido hasta la entrega del bien o servicio a un cliente (Cambridge University Press & Assessment, s. f.-b).

Hoy en día y gracias al incremento exponencial de la venta *online* de moda y la presencia de SHEIN en el mercado global, la compañía realiza envíos a más de 150 países en todo el mundo y centra su negocio en vender moda rápida a una audiencia occidental, como EE. UU y países de Europa; incluyendo Reino Unido, Francia, Alemania o España entre sus mercados clave.

Asimismo, SHEIN, como parte de su estrategia basada en el pronóstico predictivo, aprovecha los datos proporcionados por el *Software as a Service* (SaaS) y la inteligencia artificial para optimizar su cadena de suministro. Una parte fundamental de esta estrategia es el uso de almacenes operativos en el extranjero. Estos almacenes estratégicamente ubicados sirven como un apoyo crucial para mantener en stock las prendas que están en tendencia y son demandadas por los consumidores en tiempo real. Antes de abastecer estos almacenes, la inteligencia artificial y el SaaS analizan previamente los patrones de consumo en diferentes países y evalúan la demanda de determinados productos. Esto permite a SHEIN anticiparse a las tendencias, asegurarse de tener disponibles las prendas y responder de manera ágil a las necesidades de los clientes garantizando una experiencia de compra satisfactoria.

Además, SHEIN continúa empleando un sistema de producción en lotes como método principal de fabricación. Este enfoque consiste en fabricar y entregar productos en grupos o lotes, en lugar de producir individualmente cada artículo, lo que permite tener un proceso más eficiente en las líneas de producción, como ya comentamos en apartados anteriores.

La combinación de estas prácticas, respaldadas por el análisis de datos, el pronóstico predictivo y la inteligencia artificial, ayudan a SHEIN a mantenerse en sintonía con las tendencias de moda en tiempo real, optimizar su producción y asegurar un suministro constante de productos en tendencia, agilizando los tiempos de entrega.

Por otra parte, cabe señalar los diferentes acuerdos de colaboración que tiene la compañía, los cuales han sido claves para que la logística y los plazos de entrega al consumidor final se hayan mejorado.

Entre los acuerdos de colaboración que tiene la compañía, destacamos uno de los más recientes con *China Southern Airlines Logistics*, de ahora en adelante Csal; un acuerdo de transporte aéreo que refuerza la logística de SHEIN con el objetivo de duplicar la capacidad logística tanto a escala nacional como internacional.

El acuerdo ha sido impulsado principalmente por el plan quinquenal del país, que tiene como objetivo aumentar el volumen de carga aérea, según comunicado de la aerolínea. Csal actúa como su brazo logístico y opera a través de varios centros de operaciones ubicados en las ciudades de Guangzhou y Shanghái. En las bases del acuerdo se hace referencia a un “posible acuerdo de exclusividad” siempre y cuando Csal y SHEIN aumenten el número de almacenes, lo que supondrá el desarrollo conjunto de ambas empresas. Sin duda un acuerdo que permite a SHEIN reforzar la capacidad de su cadena de suministro (Modaes, 2022).

SHEIN ha implementado estrategias operacionales como el establecimiento de centros de distribución estratégicos, acuerdos de colaboración con empresas de logística, el uso de tecnología avanzada para el pronóstico y análisis de datos, y la producción por lotes. Estas estrategias le han permitido a SHEIN mejorar los tiempos de entrega, ser flexible en su cadena de suministro y satisfacer las demandas de sus clientes de manera más eficiente.

Supongamos que hoy es lunes 1 de enero y decidimos hacer un pedido en SHEIN. Accedemos a su página web, seleccionamos el producto que deseamos y procedemos al pago. Al momento de elegir el método de envío, optamos por España como país de destino y proporcionamos la dirección de entrega. A continuación, se nos presentan tres opciones de entrega: envío económico, envío estándar y envío exprés, cada uno con diferentes plazos de entrega y costos asociados.

La primera opción es el envío económico, el cual tiene un tiempo estimado de entrega de entre 3 y 4 semanas y un costo de 1,90€. La segunda opción es el envío estándar, con un tiempo estimado de entrega de entre 2 y 3 semanas y un costo de 3,90€. Si la compra supera los 29€, este método de envío es gratuito. Por último, está disponible el envío exprés, con un

tiempo estimado de entrega de entre 1 y 2 semanas y un costo de 7,90€, válido para compras inferiores a 29€.

Como podemos observar en su página web, SHEIN nos ofrece varias opciones de entrega para que podamos elegir la que mejor se adapte a nuestras necesidades. Según la información proporcionada, el plazo máximo de entrega sería a principios de febrero, coincidiendo así con los tiempos de gestión de SHEIN en términos de diseño, producción, distribución y entrega dentro de su cadena de suministro, que ya estudiamos en apartados anteriores.

Sin embargo, es importante tener en cuenta que las estimaciones de tiempo de entrega pueden variar debido a diferentes factores, como el tipo de producto adquirido, la ubicación geográfica desde donde se realiza el pedido y la disponibilidad del producto en los almacenes cercanos. Aunque SHEIN ha realizado un análisis exhaustivo de los patrones de consumo para proporcionar estimaciones precisas en su página web, es posible que ocurran circunstancias imprevistas que estén fuera del control de la empresa y que puedan afectar los tiempos de entrega reales.

7. COMPARATIVA CON EL MODELO “ZARA”

En la última década, SHEIN ha pasado de ser otra empresa asiática que produce moda rápida a costos muy bajos a ser el rival más fuerte sector. La comparativa con otras marcas es casi ridícula, ya que SHEIN además de mantener costos y precios bajos, su fuerte capacidad de distribución y la minería de datos que emplean para producir bajo la demanda de los consumidores, han sido factores clave y muy determinantes a la hora de posicionar a la empresa como líder del sector.

Durante los años 80 empezó a tomar fuerza el capitalismo, la revolución tecnológica y el consumo; y es a finales de esta década cuando Amancio Ortega, pionero de la moda rápida y la producción a bajos costos, instaure un nuevo modelo de negocio nunca visto antes. Con su principal marca ZARA, diseña e integra un nuevo modelo de producir moda, una moda rápida, a precios bajos y en tendencia, el *fast fashion*. Hoy en día es casi imposible competir con el sistema tan bien establecido e integrado por Amancio, y decimos casi, porque SHEIN ha sabido tocarle la fibra a ZARA.

ZARA es una marca de moda rápida con sede en Arteixo, A Coruña. Conocida por su rápida respuesta a las tendencias de la moda. Su cadena de suministro destaca por su enfoque integrado y ágil, que le permite diseñar, fabricar y distribuir prendas de moda en tiempo récord.

7.1 ANÁLISIS GENERAL DE LA CADENA DE SUMINISTRO DE ZARA

La cadena de suministro de ZARA se divide en varias etapas clave:

1. **Diseño:** A diferencia de la colaboración que mantiene SHEIN con los diseñadores-proveedores, ZARA cuenta con un equipo de diseño interno que está constantemente investigando y monitoreando las tendencias de la moda. Se centran en el diseño y la producción de pequeñas colecciones, que se lanzan cada dos semanas, en lugar de una o dos colecciones grandes cada temporada. Este enfoque le permite a ZARA adaptarse rápidamente a las tendencias cambiantes de la moda.

2. **Producción:** Una vez que el diseño de la prenda está completo, se procede a la confección. ZARA subcontrata el proceso de fabricación a talleres externos. La marca se centra en la producción en pequeñas cantidades, siendo lotes más grandes si los comparamos con los de SHEIN. Sin embargo, al igual que a la competencia, trabajar con cantidades pequeñas les permite ajustar la producción a medida que las tendencias cambian.
3. **Distribución:** Una vez que se producen las prendas, se envían a los diferentes centros de distribución de ZARA, repartidos por toda España y países cercanos. Desde allí se distribuye la mercancía a las tiendas de todo el mundo. La distribución es rápida y eficiente, ya que las prendas nuevas se reciben en tienda dos veces por semana.
4. **Venta al por menor:** ZARA sigue una estrategia omnicanal, por lo que la compañía ofrece una experiencia de servicio unificada, sin importar el canal en el que se produzca la interacción con la marca. Puede ser a través del canal *online* u *offline*. A diferencia de SHEIN, que no tiene tiendas físicas propias, ZARA continúa invirtiendo en su presencia *offline*. Por lo tanto, las tiendas de ZARA están estratégicamente ubicadas en diferentes lugares alrededor del mundo. Estas tiendas se diseñan de manera que sean fáciles de actualizar con las últimas tendencias de la moda y tecnología. La marca está constantemente innovando y probando nuevos sistemas de optimización de tiendas, agregando nuevas y desarrolladas tecnologías que les permiten optimizar el desempeño laboral de los empleados y ayudar a mejorar la experiencia de compra en el punto de venta *offline*. Como ejemplos de tecnología avanzada, emplean sistemas de punto de venta y RFID (*Radio Frequency Identification*)¹⁰, que le permiten a la marca rastrear y controlar el inventario en tiempo real.

RFID¹⁰: Identificación por radiofrecuencia o en inglés *Radio Frequency Identification*, es un sistema de almacenamiento de datos en etiquetas, tarjetas o transpondedores. La tecnología RFID tiene como objetivo identificar una tarjeta o etiqueta (también conocida como tag) a través de un lector (Kimaldi - Grupo de Empresas, s. f.).

Brevemente, la cadena de suministro de ZARA se destaca por su enfoque integrado y ágil que le permite diseñar, fabricar y distribuir prendas de moda a una velocidad y eficiencia altas. ZARA, al igual que SHEIN, se enfoca en la producción en pequeñas cantidades, lo que le permite ajustar la producción a medida que las tendencias cambian, sabiendo adaptarse a las nuevas tecnologías con el objetivo de mejorar la experiencia del consumidor y tener un control absoluto y en tiempo real del inventario.

7.2 ANÁLISIS ESPECÍFICO DE LA CADENA DE SUMINISTRO DE ZARA

La propuesta de valor de la empresa radica tanto en el diseño como en la velocidad, los analistas de la industria argumentan que ninguna otra empresa reacciona a las tendencias de la moda y convierte las tendencias en envíos reales a las tiendas tan rápido como lo hace ZARA. Todo el ciclo de producción, desde el diseño inicial hasta el punto de venta, comprende unas dos semanas, según el análisis de Alina Mozzhukhina y Harvard Business School (2015). Una propuesta extremadamente atractiva para la empresa, ya que han conseguido cambiar el modelo preestablecido de dos colecciones anuales, a tener nuevos diseños constantemente en las tiendas, creando así una necesidad en los consumidores de moda de seguir las tendencias del momento, comprar más y por ende seguir aumentando la facturación anual.

¿Cómo ha conseguido ZARA responder de una forma tan rápida a las demandas de los consumidores? Principalmente controlando todos los componentes clave de su cadena de suministro: Diseño, fabricación, distribución y venta minorista.

El siguiente diagrama de Gantt muestra la cadena de suministro de ZARA, dividida en procesos. Al compararla con la cadena de suministro de SHEIN, se observa una diferencia principal en la fase de producción. ZARA cuenta con un proceso de producción completamente integrado en su cadena de suministro, lo cual implica que se toma más tiempo en la confección de las prendas. Por otro lado, SHEIN tiene producciones más cortas, lo que las hace más rápidas. En este caso, SHEIN se sigue reconociendo como un modelo de negocio más eficiente debido a su capacidad de respuesta rápida ante la demanda, lo que lo convierte en líder de las tendencias.

DIAGRAMA DE GANTT. FASES DE LA CADENA DE SUMINISTRO DE ZARA POR DÍAS.



Fotografía 7: Diagrama de Gantt de la cadena de suministro de ZARA.

Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos del artículo "Time to SHEIN" (Cheung Kong Graduate School of Business (CKGSB), 2021h).

7.2.1 DISEÑO

Tal y como relata Mary Hanbury para *Business insider* en el artículo “*We went inside one of the sprawling factories where Zara makes its clothes. Here's how the world's biggest fashion retailer gets it done*” (2018a). El proceso de creación de la prenda comienza con la realización de una idea, es decir, un diseño, y toda prenda nace en el departamento de diseño. Un equipo formado por más de 300 personas hojeando libros de pronóstico de tendencias y elaborando paneles de inspiración para la próxima colección de la tienda. Una vez que se crea un diseño, se aprueba y se lleva a un equipo de cortadores, que se encuentran a pocos metros de distancia, quienes cortan los patrones y consiguen los primeros prototipos. Una vez creado el prototipo, se prueba en modelos que también son empleados de INDITEX a tiempo completo, que trabajan en otras áreas del departamento de moda, para contrastar la prenda y hacer las modificaciones oportunas antes de la fabricación.

Casi 10 modelos prueban las distintas colecciones de ropa tanto de la línea de hombre como de mujer, un proceso que antes de la transformación digital se podía llegar a repetir las veces necesarias para llegar al patrón deseado, desperdiciando mucho tiempo y dinero, según explica un portavoz de INDITEX para *Business Insider*. Hoy en día este proceso es mucho más ágil, gracias a un programa especializado llamado “Gerber AccuMark® 12”, un sistema de última generación software de diseño de patrones. Permite diseñar la prenda, realizar el patrón y probarlo en un modelo 3D virtual. Todos los patronistas de ZARA disponen de un iPad para informatizar todos los diseños iniciales, facilitando así cualquier cambio que surja en cada prueba, lo que quieras modificar lo puedes hacer directamente en el programa. Una vez firmado el prototipo, y después de haber hecho las modificaciones oportunas, se envía un patrón digitalizado a una de sus fábricas.

7.2.2 FABRICACIÓN.

En su extenso campus, continúa Mary Hanbury para *insider* en el artículo “*We went inside one of the sprawling factories where Zara makes its clothes. Here's how the world's biggest fashion retailer gets it done*” (2018b), INDITEX alberga 10 fábricas distintas, que confeccionan las prendas más *trendy* de la marca ZARA, básicamente, los productos que necesitan más atención, o aquellas prendas que tanto por su elaboración compleja o porque

son prendas de mayor calidad, necesitan producirse en fábricas cercanas, para llevar constantemente un control sobre la producción de éstas. Estos talleres se encuentran conectados al centro de distribución a través de una red de túneles subterráneos que transportan ropa en rieles colgantes eléctricos. Mientras que las prendas que necesitan menos atención o las de rotación más alta, se envían a fábricas externas en todo el mundo, ya que no necesitan pasar tantos controles de calidad. Sin embargo, todos los artículos fabricados, independientemente de su rotación, volverán a uno de los centros de distribución para ser enviados a las tiendas de ZARA de todo el mundo.

La fabricación de una prenda da comienzo con el fijado de los patrones a la tela. Continúa Mary Hanbury en el ya mencionado artículo (2018c). Según un portavoz de INDITEX, “este proceso es similar al juego de Tetris. El juego aquí consiste en encajar tantas piezas como sea posible en una sola pieza de material, con el fin de economizar y aprovechar al máximo la tela y no desperdiciar tejido”.

El diseño se envía a un *plotter* que imprime los patrones a tamaño real. Los patrones sirven de guía a la hora de cortar el tejido deseado. Tanto el patrón a tamaño real como la tela se mantienen unidos con una lámina de plástico apretada. El proceso de corte se realiza de forma individual en cada pieza, agrupando las capas en conjuntos. En telas más finas, se pueden cortar 200 capas a la vez.

Una vez cortadas, las piezas de papel y tela se empaquetan juntas y se envían, junto con un prototipo de la prenda, a las diferentes fábricas externas con las que colabora la marca. Estas fábricas son las encargadas de coser las diferentes piezas, y gracias al prototipo recrean el diseño exacto. Una vez que la prenda está confeccionada, regresa a la sede de ZARA para pasar los diferentes controles de calidad. Continúa la autora para *insider* en el artículo “*We went inside one of the sprawling factories where Zara makes its clothes. Here's how the world's biggest fashion retailer gets it done*”. (Hanbury & Business Insider, 2018d).

Como comentábamos al principio de este apartado, los artículos más caros y en tendencia de ZARA o aquellos que tienen una rotación más baja, necesitan pasar más controles de calidad que aquellos que tienen una rotación alta, por ello, los productos clave de ZARA se envían de vuelta a la fábrica para controles de calidad individuales, mientras que los artículos de rotación alta o productos básicos se envían directamente al centro de distribución.

El siguiente paso es el planchado. Cuando las prendas ya están acabadas y revisadas, los artículos retornan a la sede de ZARA para ser planchadas de forma individual. Durante esta fase, las prendas se revisan pieza por pieza para asegurarse de que no haya puntadas defectuosas. Todos los artículos que pasan los controles reciben una etiqueta de seguridad, mientras que las prendas en las que se detecta algún problema se dejan a un lado, para su posterior arreglo en las máquinas de coser.

El proceso de producción de ZARA abarca 14 días, en comparación con los 9 días que tarda SHEIN.

7.2.3 DISTRIBUCIÓN.

Durante esta fase se produce la distribución de las prendas desde el centro logístico y sede de ZARA hasta los diferentes puntos de venta físicos, a diferencia de SHEIN, la cual distribuye directamente al cliente final.

Según menciona la autora para *insider* (Hanbury & Business Insider, 2018e), el centro de distribución de ZARA ubicado en Arteixo es el mayor de los cuatro que tiene la marca en España. Este centro de distribución envía los productos a las 2.238 tiendas de la compañía.

Como comentábamos en el apartado anterior, los artículos que tienen una rotación alta y no necesitan pasar controles tan exhaustivos, se envían directamente al centro de distribución. Pues ZARA confía en las fábricas externas para realizar controles de calidad de estos artículos, aunque a veces también se realizan controles puntuales de manera presencial.

Como cuenta un portavoz de ZARA para insider, “no podemos verificar uno por uno porque hay millones, es imposible.”

El centro logístico cuenta con sistemas de optimización de mercancías y tecnologías que ayudan a optimizar la distribución de las prendas. Destacan los siguientes:

- **Multilanzadera:** Es un sistema de almacenamiento que aumenta la eficiencia y precisión en la gestión del tiempo de envío. Duplica la velocidad de tránsito, almacenaje y recogida de cajas.
- **RFID:** Sistema de identificación por radiofrecuencia que se asigna en forma de etiqueta a cada artículo que llegue al centro de distribución. Permite controlar y monitorear fácilmente todas las prendas desde su llegada a los centros logísticos hasta su venta final en las tiendas, controlando en tiempo real el stock de cada artículo. Optimiza la gestión de pedidos y almacenaje en establecimientos físicos, por lo permite confirmar que la mercancía recibida corresponde al pedido realizado con el proveedor.
- **Silos:** Son robots que distribuyen la mercancía en el almacén.

Los tiempos de entrega de ZARA oscilan entre las 36 y las 48 horas dependiendo si el envío es a la Unión Europea (vía férrea) o al resto del mundo (vía aérea).

7.2.4 VENTA MINORISTA.

En comparación con SHEIN, ZARA continúa centrándose en su presencia en tiendas físicas, ya que es donde comenzó. Bajo una estrategia omnicanal, que le permite ofrecer una experiencia de compra unificada.

Mientras tanto, SHEIN no ha establecido una estrategia para abrir tiendas físicas como parte de su estrategia de expansión, a parte de las mencionadas tiendas efímeras.

8. CONCLUSIONES

Una vez realizado el análisis detallado de ambas cadenas de suministro, se puede concluir que tanto SHEIN como ZARA destacan por su excelente gestión logística y una eficiente gestión del tiempo, pues ambas empresas presentan tiempos de entrega similares, lo que demuestra su compromiso con la rapidez y la satisfacción del cliente. No obstante, existe una diferencia significativa entre ambas, ya que la cadena de suministro de SHEIN, además de ser eficiente, es más barata, es decir, todos los procesos y funciones que conlleva una cadena de aprovisionamiento son, en el caso de SHEIN, más económicos. Esto ha llevado a la empresa a dar un paso adelante en el modelo de moda rápida, brindando una propuesta aún más ágil y accesible para los consumidores.

Como resultado, al comparar las cadenas de distribución de SHEIN y ZARA, se puede observar que los costos incurridos difieren significativamente a pesar de que ambas empresas se dedican a la moda rápida. En el caso de SHEIN, su enfoque exclusivo en la venta en línea le permite evitar los gastos asociados con la adquisición de locales físicos, como el alquiler, los suministros y la contratación de personal de tienda. Esto le permite reducir considerablemente sus costos operativos. Por otro lado, ZARA realiza una importante inversión en tiendas físicas, ya que tiene presencia en las principales calles de las capitales de todo el mundo. ZARA sigue apostando por el comercio *offline*, ya que es donde tuvo su origen. La única área en la que ZARA no incurre en costos es en el marketing y la publicidad en redes.

La siguiente tabla presenta un resumen de la estructura de costos de ambas empresas.

| ESTRUCTURA DE COSTOS SHEIN VS ZARA | SHEIN | ZARA |
|---------------------------------------|-------|------|
| PRODUCCIÓN | ✓ | ✓ |
| DISTRIBUCIÓN | ✓ | ✓ |
| ENVÍO | ✓ | ✓ |
| MARKETING | ✓ | |
| ALMACENAJE | ✓ | ✓ |
| TIENDAS FÍSICAS | | ✓ |
| RECURSOS HUMANOS | | ✓ |
| SUELDOS | ✓ | ✓ |

Fotografía 8: Comparativas de la estructura de costos de SHEIN Vs. ZARA.

Fuente: elaboración propia a partir de datos obtenidos de (Kaur, 2022) y (INDITEX, s. f.).

Ante todo, tras este análisis, cabe destacar que SHEIN ha logrado destacar en el sector al utilizar eficazmente el marketing digital y las redes sociales para captar la atención de los consumidores. Su valiosa estrategia de motivar a los usuarios a compartir contenido (fotos, videos, experiencias de compra o recomendaciones personales) en las redes sociales, ha generado un boca a boca positivo y ha contribuido a mejorar su eficiencia en la adquisición y retención de clientes, así como al constante crecimiento de la marca.

Asimismo, SHEIN ha consolidado su modelo de negocio en torno al aprovechamiento eficaz de la demanda de los consumidores, utilizando la inteligencia artificial para recopilar datos en tiempo real sobre gustos y tendencias de moda, anticipándose a las necesidades del consumidor y mejorando la eficiencia de su cadena de suministro. De hecho, esta capacidad

de adaptación y rapidez en la comercialización les ha otorgado una ventaja competitiva que no ha pasado desapercibida entre los competidores. Pues el sector de la moda es altamente volátil, y si SHEIN quiere mantenerse en la cima, debe seguir en constante innovación y recopilación de datos.

Si bien es cierto que SHEIN ha logrado consolidar su negocio, existen desafíos que debe abordar. Pues la falta de transparencia en su cadena de suministro plantea interrogantes sobre la procedencia y las condiciones de fabricación de los productos. En todo caso, una estrategia de marketing digital tan poderosa unida a un público objetivo que no es consciente de los efectos secundarios que tiene producir moda en grandes cantidades, deriva en que todas estas preocupaciones por una fabricación sostenible pasen a un segundo plano. Pues el único objetivo de SHEIN es enamorar a los jóvenes con sus diseños de moda y precios atractivos. Y aunque hay rumores sobre si la fabricación de SHEIN está automatizada, (por falta de información veraz de la marca) su método real de producción es el trabajo humano tradicional.

Desde los años 80, ZARA ha sido líder indiscutible en el sector de la moda rápida. Sin embargo, la entrada de SHEIN ha generado importantes cambios en la industria. Los avances en gestión logística y la reducción de costos establecidos por la marca china han transformado el sistema de moda rápida, llevando a un aumento en la preferencia por ropa más barata y de vida útil más corta. Esto ha generado una demanda constante de nuevos productos, lo que ha dado lugar a la aparición de la moda ultrarrápida. Para mantener su posición en el mercado, SHEIN deberá mejorar en áreas como la personalización algorítmica y abordar temas relacionados con la propiedad intelectual, sostenibilidad y condiciones laborales, ya que los competidores futuros podrían beneficiarse de las mejoras en la cadena de suministro y replicar el modelo de negocio establecido por SHEIN.

En definitiva, debido a la aparición de SHEIN, la moda rápida está atravesando una etapa de transición. Los consumidores valoran cada vez más la cantidad, la rotación rápida de productos y los precios bajos, en lugar de la calidad y la confección bajo demanda. Este sistema fomenta comportamientos de consumo compulsivo y la depreciación de la moda y la

confección tradicional tal como la conocemos. Pues se está tendiendo hacia un nuevo modelo de negocio, donde se habla de la moda en tiempo real, un concepto que SHEIN ha introducido con éxito gracias a la gran capacidad de adaptación y anticipación a las tendencias.

9. BIBLIOGRAFÍA

- Buechel, A. (2022, 16 febrero). *Inside Shein's Revolutionary Fast-Fashion Business Model*. McMillanDoolittle - Transforming Retail. Recuperado 27 de abril de 2023, de <https://www.mcmillandoolittle.com/inside-SHEINs-revolutionary-fast-fashion-business-model/>
- Cambridge University Press & Assessment. (s. f.-a). brick-and-mortar. En *Cambridge Dictionary*. Recuperado 31 de mayo de 2023, de <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/brick-and-mortar>
- Cambridge University Press & Assessment. (s. f.-b). lead time. En *Cambridge Dictionary*. Recuperado 22 de febrero de 2023, de <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/lead-time>
- Castro, K. (2017, mayo 31). *Pop-up Store: La nueva forma de vender, adaptarse o morir*. Forbes México. Recuperado 25 de junio de 2022, de <https://www.forbes.com.mx/forbes-life/pop-up-store/>
- Cheung Kong Graduate School of Business (CKGSB). (2021a, 17 diciembre). *Time to SHEIN* (CKGSB Case Study Center, Ed.). CKGSB Knowledge | China-focused leadership and business analysis. Recuperado 8 de diciembre de 2022, de <https://english.ckgsb.edu.cn/knowledges/time-to-SHEIN/>
- Cheung Kong Graduate School of Business (CKGSB). (2021b, 17 diciembre). *Time to SHEIN* (CKGSB Case Study Center, Ed.). CKGSB Knowledge | China-focused leadership and business analysis. Recuperado 8 de diciembre de 2022, de <https://english.ckgsb.edu.cn/knowledges/time-to-SHEIN/>

- Cheung Kong Graduate School of Business (CKGSB). (2021c, 17 diciembre). *Time to SHEIN* (CKGSB Case Study Center, Ed.). CKGSB Knowledge | China-focused leadership and business analysis. Recuperado 8 de diciembre de 2022, de <https://english.ckgsb.edu.cn/knowledges/time-to-SHEIN/>
- Cheung Kong Graduate School of Business (CKGSB). (2021d, 17 diciembre). *Time to SHEIN* (CKGSB Case Study Center, Ed.). CKGSB Knowledge | China-focused leadership and business analysis. Recuperado 8 de diciembre de 2022, de <https://english.ckgsb.edu.cn/knowledges/time-to-SHEIN/>
- Cheung Kong Graduate School of Business (CKGSB). (2021e, 17 diciembre). *Time to SHEIN* (CKGSB Case Study Center, Ed.). CKGSB Knowledge | China-focused leadership and business analysis. Recuperado 8 de diciembre de 2022, de <https://english.ckgsb.edu.cn/knowledges/time-to-SHEIN/>
- Cheung Kong Graduate School of Business (CKGSB). (2021f, 17 diciembre). *Time to SHEIN* (CKGSB Case Study Center, Ed.). CKGSB Knowledge | China-focused leadership and business analysis. Recuperado 8 de diciembre de 2022, de <https://english.ckgsb.edu.cn/knowledges/time-to-SHEIN/>
- Cheung Kong Graduate School of Business (CKGSB). (2021g, 17 diciembre). *Time to SHEIN* (CKGSB Case Study Center, Ed.). CKGSB Knowledge | China-focused leadership and business analysis. Recuperado 8 de diciembre de 2022, de <https://english.ckgsb.edu.cn/knowledges/time-to-SHEIN/>
- Cheung Kong Graduate School of Business (CKGSB). (2021h, 17 diciembre). *Time to SHEIN* (CKGSB Case Study Center, Ed.). CKGSB Knowledge | China-focused

leadership and business analysis. Recuperado 8 de diciembre de 2022, de <https://english.ckgsb.edu.cn/knowledges/time-to-SHEIN/>

Cuofano, G. (2023a). How Does SHEIN Make Money? The SHEIN Business Model Analysis. *FourWeekMBA*. <https://fourweekmba.com/SHEIN-business-model/>

- Cuofano, G. (2023b). How Does SHEIN Make Money? The SHEIN Business Model Analysis. *FourWeekMBA*. <https://fourweekmba.com/SHEIN-business-model/>
- Daxue Consulting. (2022a). Shein's market strategy: how the Chinese fashion brand is conquering the West. *Daxue Consulting - Market Research and Consulting China*. <https://daxueconsulting.com/SHEIN-market-strategy/>
- Daxue Consulting. (2022b). Shein's market strategy: how the Chinese fashion brand is conquering the West. *Daxue Consulting - Market Research and Consulting China*. <https://daxueconsulting.com/SHEIN-market-strategy/>
- Duncan, S. (2022). What Is A Unicorn Company? *Real Business*. <https://realbusiness.co.uk/what-is-a-unicorn-company>
- EDITED. (2022). Decoding the ultra fast SHEIN business model: 5 things to learn from the Gen Z-approved juggernaut that made fast fashion faster. *EDITED*. <https://edited.com/blog/SHEIN-business-model/>
- Europa Press Economía Finanzas. (2022a, 2 junio). *La marca de moda «online» Shein refuerza su presencia con la apertura de su primera «pop up store» en Madrid*. europapress.es. Recuperado 25 de junio de 2022, de <https://www.europapress.es/economia/noticia-marca-moda-online-SHEIN-refuerza-presencia-apertura-primera-pop-up-store-madrid-20220602123756.html>

- Europa Press Economía Finanzas. (2022b, 2 junio). *La marca de moda «online» Shein refuerza su presencia con la apertura de su primera «pop up store» en Madrid.* europapress.es. Recuperado 25 de junio de 2022, de <https://www.europapress.es/economia/noticia-marca-moda-online-SHEIN-refuerza-presencia-apertura-primera-pop-up-store-madrid-20220602123756.html>
- Hanbury, M. (2021, 5 octubre). How China's most mysterious billion-dollar company, Shein, won over US teens and became TikTok's most-hyped fashion brand. *Business Insider.* Recuperado 13 de septiembre de 2022, de <https://www.businessinsider.com/shein-china-billion-dollar-company-fast-fashion-brand-2021-8>
- Hanbury, M. & Business Insider. (2018a, 28 octubre). We went inside one of the sprawling factories where Zara makes its clothes. Here's how the world's biggest fashion retailer gets it done. *Business Insider.* Recuperado 8 de abril de 2023, de <https://www.businessinsider.com/how-zara-makes-its-clothes-2018-10>
- Hanbury, M. & Business Insider. (2018b, 28 octubre). We went inside one of the sprawling factories where Zara makes its clothes. Here's how the world's biggest fashion retailer gets it done. *Business Insider.* Recuperado 8 de abril de 2023, de <https://www.businessinsider.com/how-zara-makes-its-clothes-2018-10>
- Hanbury, M. & Business Insider. (2018c, 28 octubre). We went inside one of the sprawling factories where Zara makes its clothes. Here's how the world's biggest fashion retailer gets it done. *Business Insider.* Recuperado 8 de abril de 2023, de <https://www.businessinsider.com/how-zara-makes-its-clothes-2018-10>

- Hanbury, M. & Business Insider. (2018d, 28 octubre). We went inside one of the sprawling factories where Zara makes its clothes. Here's how the world's biggest fashion retailer gets it done. *Business Insider*. Recuperado 8 de abril de 2023, de <https://www.businessinsider.com/how-zara-makes-its-clothes-2018-10>
- Hanbury, M. & Business Insider. (2018e, 28 octubre). We went inside one of the sprawling factories where Zara makes its clothes. Here's how the world's biggest fashion retailer gets it done. *Business Insider*. Recuperado 8 de abril de 2023, de <https://www.businessinsider.com/how-zara-makes-its-clothes-2018-10>
- I. Gestal. (2022a, 11 enero). Terremoto Shein. *Modaes*. Recuperado 29 de abril de 2022, de <https://www.modaes.com/empresa/terremoto-shein>
- I. Gestal. (2022b, 11 enero). Terremoto Shein. *Modaes*. Recuperado 29 de abril de 2022, de <https://www.modaes.com/empresa/terremoto-shein>
- I. Gestal. (2022d, 11 enero). Terremoto Shein. *Modaes*. Recuperado 29 de abril de 2022, de <https://www.modaes.com/empresa/terremoto-shein>
- I. Gestal. (2022c, 11 enero). Terremoto Shein. *Modaes*. Recuperado 29 de abril de 2022, de <https://www.modaes.com/empresa/terremoto-shein>
- INDITEX. (s. f.). *Cuentas anuales consolidadas 2022 - INDITEX*.
- Kathiala, R. (2023a, 20 enero). *How supply chain advantage has helped Shein dominate cross border e-commerce and fashion: The fashion company has leveraged its supply chain to offer the widest assortment, fastest speed and lowest prices to customers*. *Supply Chain Management Review*. Recuperado 5 de abril de 2023, de https://www.scmr.com/article/how_supply_chain_advantage_has_helped_SHEIN_dominate_cross_border_e_co

- Kathiala, R. (2023b, 20 enero). *How supply chain advantage has helped Shein dominate cross border e-commerce and fashion: The fashion company has leveraged its supply chain to offer the widest assortment, fastest speed and lowest prices to customers.* Supply Chain Management Review. Recuperado 5 de abril de 2023, de https://www.scmr.com/article/how_supply_chain_advantage_has_helped_SHEIN_dominate_cross_border_e_co
- Kathiala, R. (2023c, 20 enero). *How supply chain advantage has helped Shein dominate cross border e-commerce and fashion: The fashion company has leveraged its supply chain to offer the widest assortment, fastest speed and lowest prices to customers.* Supply Chain Management Review. Recuperado 5 de abril de 2023, de https://www.scmr.com/article/how_supply_chain_advantage_has_helped_SHEIN_dominate_cross_border_e_co
- Kaur, S. (2022). Shein Business Model: How Does Genz's Favorite Shopping Marketplace Work. *Apptunix Blog*. <https://www.apptunix.com/blog/shein-business-model-how-does-genzs-favorite-shopping-marketplace-work/>
- Kimaldi - Grupo de Empresas. (s. f.). *RFID - Tecnología de identificación por radiofrecuencia*. Kimaldi. Recuperado 5 de mayo de 2023, de https://www.kimaldi.com/rfid_tecnologia_de_identificacion_por_radiofrecuencia/
- Lutkevich, B., & Ehrens, T. (2021). Buzz marketing. *TechTarget*. <https://www.techtarget.com/searchcustomerexperience/definition/buzz-marketing>
- Ma, R. (2022a, 16 junio). What Chinese media reveals about Shein's secretive operations: A glimpse into the e-commerce giant's ruthless efficiency. *Rest of World*. Recuperado 26 de abril de 2023, de <https://restofworld.org/2022/SHEIN-supply-chain-success/>

- Ma, R. (2022b, 16 junio). What Chinese media reveals about Shein's secretive operations: A glimpse into the e-commerce giant's ruthless efficiency. *Rest of World*. Recuperado 26 de abril de 2023, de <https://restofworld.org/2022/SHEIN-supply-chain-success/>
- Marketing Insider Review. (2021, 7 marzo). Dropshipping: el método para vender por Internet sin stock. *Marketing Insider Review*. Recuperado 29 de abril de 2022, de <https://www.marketinginsiderreview.com/dropshipping-vender-internet-sin-stock/>
- Marketing Insider Review. (2022, 25 abril). Estrategia de marketing de Shein, el fast fashion chino: ¿un modelo de empresa de éxito? *Marketing Insider Review*. Recuperado 29 de abril de 2022, de <https://www.marketinginsiderreview.com/estrategia-marketing-SHEIN/>
- Modaes. (2022, 1 agosto). Shein refuerza su capacidad logística tras un acuerdo con la aerolínea China Southern Airlines. *Modaes*. Recuperado 11 de mayo de 2023, de <https://www.modaes.com/empresa/SHEIN-refuerza-su-capacidad-logistica-tras-un-acuerdo-con-la-aerolinea-china-southern-airlines>
- Mozzhukhina, A. & Harvard Business School. (2015, 8 diciembre). *How Zara uses supply chain to execute business model*. Technology and Operations Management. Recuperado 14 de abril de 2023, de <https://d3.harvard.edu/platform-rctom/submission/how-zara-uses-supply-chain-to-execute-business-model/>
- Ramirez, V. (2021, 3 diciembre). *Qué es el target: cómo definirlo en 4 sencillos pasos*. Marketing 4 Ecommerce. Recuperado 29 de agosto de 2022, de <https://marketing4ecommerce.net/que-es-el-target/>

- SHEIN | *Últimas Tendencias* | SHEIN España. (s. f.-a). shein.com. Recuperado 7 de noviembre de 2022, de https://es.shein.com/?url_from=esgooglebrandSHEIN_srsa_SHEIN01_20221011&cid=18569136939&setid=143075703795&adid=627556790592&pf=GOOGLE&gclid=Cj0KCQjw7aqkBhDPARIsAKGa0oI_zBiCfjmqh7EaQuDsHiTVjKvF3hXpbYymRGmYPZR27I2nzCtrjFkaAh3pEALw_wcB
- SHEIN | *Últimas Tendencias* | SHEIN España. (s. f.-b). shein.com. Recuperado 7 de noviembre de 2022, de https://es.shein.com/?url_from=esgooglebrandSHEIN_srsa_SHEIN01_20221011&cid=18569136939&setid=143075703795&adid=627556790592&pf=GOOGLE&gclid=Cj0KCQjw7aqkBhDPARIsAKGa0oI_zBiCfjmqh7EaQuDsHiTVjKvF3hXpbYymRGmYPZR27I2nzCtrjFkaAh3pEALw_wcB
- SHEIN | *Últimas Tendencias* | SHEIN España. (s. f.-c). shein.com. Recuperado 7 de noviembre de 2022, de https://es.shein.com/?url_from=esgooglebrandSHEIN_srsa_SHEIN01_20221011&cid=18569136939&setid=143075703795&adid=627556790592&pf=GOOGLE&gclid=Cj0KCQjw7aqkBhDPARIsAKGa0oI_zBiCfjmqh7EaQuDsHiTVjKvF3hXpbYymRGmYPZR27I2nzCtrjFkaAh3pEALw_wcB
- SHEIN. (s. f.-a). *Sobre nosotros* | *Moda de Mujer* | SHEIN España. Recuperado 28 de febrero de 2022, de <https://es.shein.com/About-Us-a-117.html>
- SHEIN. (s. f.-b). *SHEIN X: Design Forward. Dreams Delivered*. SHEIN.com. Recuperado 17 de abril de 2023, de <https://es.shein.com/campaign/SHEINx>

- SHEIN. (s. f.-c). *SHEIN X: Design Forward. Dreams Delivered*. SHEIN.com. Recuperado 17 de abril de 2023, de <https://es.shein.com/campaign/SHEINx>
- SHEIN. (s. f.-d). *SHEIN* | Las Mejores Ofertas en la Colección de Mujer | Moda de Tendencia | SHEIN España. Recuperado 7 de noviembre de 2022, de https://es.shein.com/promotion/Total-sc-02560281.html?ici=es_tab01navbar03&src_module=topcat&src_tab_page_id=page_home1687293864105&src_identifier=fc%3DWomen%60sc%3DREBAJAS%60tc%3D0%60oc%3D0%60ps%3Dtab01navbar03%60jc%3Durl_https%253A%252F%252Fes.shin.com%252Fpromotion%252FTotal-sc-02560281.html&srctype=category&userpath=category-REBAJAS
- Statista Research Department. (2023, 19 enero). *Tiktok views on haul videos from online fashion brands worldwide 2022* (De Bloomberg). Statista. Recuperado 10 de mayo de 2023, de <https://www.statista.com/statistics/1360450/tiktok-online-fashion-brands-haul-video-views/>
- Statista Research Department. (2023, 9 marzo). *Most downloaded shopping apps in the United States 2022*. Statista. Recuperado 10 de mayo de 2023, de <https://www.statista.com/statistics/1343548/most-downloaded-shopping-apps-united-states/>
- Statista, & Chevalier, S. (2022, 10 octubre). *Leading fashion apps in Europe 2022, by downloads*. Statista. Recuperado 10 de mayo de 2023, de <https://www.statista.com/statistics/1337998/most-downloaded-fashion-apps-europe/>
- Statista, & Orús, A. (2023, 14 junio). *Porcentaje de ventas de la moda online respecto al total en ropa en España 2012-2022*. Statista. Recuperado 14 de junio de 2023, de

<https://es.statista.com/estadisticas/1027850/cuota-de-venta-de-prendas-de-ropa-por-internet-en-espana/>

- Statista, & Thomala, L. L. (2023, 5 mayo). *Global downloads of SHEIN shopping app 2015- YTD 2023*. Statista. Recuperado 10 de mayo de 2023, de <https://www.statista.com/statistics/1283317/shein-group-number-of-app-downloads-worldwide/>
- Statista, Modaes.es, & Orús, A. (2023, 14 junio). *Porcentaje de ventas de la moda online respecto al total en ropa en España 2012-2022*. Statista. Recuperado 14 de junio de 2023, de <https://es.statista.com/estadisticas/1027850/cuota-de-venta-de-prendas-de-ropa-por-internet-en-espana/>
- Valls, L. (2022). Shein organiza un roadshow europeo con pop-up stores. *eventoplus.com*. <https://www.eventoplus.com/casos/shein-organiza-un-roadshow-europeo-con-pop-up-stores/>
- WISHFUL. (2022a, 5 agosto). *SHEIN: Globalising warehouse logistics and using the power of social media to grow fast*. Recuperado 15 de marzo de 2023, de <https://www.wishfulitaly.com/SHEIN-globalising-warehouse-logistics-and-using-the-power-of-social-media-to-grow-fast/>
- WISHFUL. (2022b, 5 agosto). *SHEIN: Globalising warehouse logistics and using the power of social media to grow fast*. Recuperado 15 de marzo de 2023, de <https://www.wishfulitaly.com/SHEIN-globalising-warehouse-logistics-and-using-the-power-of-social-media-to-grow-fast/>

- Zhang, L., Gou, Y., & Francis Academic Press, UK. (2021a). Value-Creation Strategy of Nanjing SHEIN. *International Journal of Frontiers in Sociology*, 3(2706-6827), 2021.032016. <https://doi.org/10.25236/IJFS.2021.032016>.
- Zhang, L., Gou, Y., & Francis Academic Press, UK. (2021b). Value-Creation Strategy of Nanjing SHEIN. *International Journal of Frontiers in Sociology*, 3(2706-6827), 2021.032016. <https://doi.org/10.25236/IJFS.2021.032016>.
- Zhang, L., Gou, Y., & Francis Academic Press, UK. (2021c). Value-Creation Strategy of Nanjing SHEIN. *International Journal of Frontiers in Sociology*, 3(2706-6827), 2021.032016. <https://doi.org/10.25236/IJFS.2021.032016>.
- Zhang, L., Gou, Y., & Francis Academic Press, UK. (2021d). Value-Creation Strategy of Nanjing SHEIN. *International Journal of Frontiers in Sociology*, 3(2706-6827), 2021.032016. <https://doi.org/10.25236/IJFS.2021.032016>.
- Zhang, L., Gou, Y., & Francis Academic Press, UK. (2021e). Value-Creation Strategy of Nanjing SHEIN. *International Journal of Frontiers in Sociology*, 3(2706-6827), 2021.032016. <https://doi.org/10.25236/IJFS.2021.032016>.