

# ESTUDIO SOBRE LA OPTIMIZACIÓN DE LA GESTIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTRO DE LAS EMPRESAS DE COMERCIO ELECTRÓNICO TRANSFRONTERIZO - CON EL EJEMPLO DE SHEIN

**Trabajo Final de Máster**  
Máster Universitario en Logística, Cadena de Suministros y Negocios Marítimos  
**Tecnocampus Mataró, Universitat Pompeu Fabra**


**Autor: Yu Zhou**

**Director: José Manuel Vallellano García**

**2022**

 **Tecnocampus**  
Escola Superior  
de Ciències Socials i de l'Empresa

Centre adscrit a:

 **Universitat  
Pompeu Fabra**  
Barcelona

## Resumen

Con el desarrollo de la tecnología de Internet, la globalización de la economía y la epidemia de COVID-19 en 2020, las empresas de comercio electrónico transfronterizo se han convertido gradualmente en el centro de atención del sector. SHEIN es una de las empresas chinas de comercio electrónico transfronterizo más representativas.

Este artículo presenta en primer lugar las teorías pertinentes y los antecedentes, modelos y desafíos de la gestión de la cadena de suministro para el comercio electrónico transfronterizo en China, y luego analiza la situación actual y los problemas de la gestión de la cadena de suministro en el contexto de la operación real de SHEIN. Por último, en respuesta a los problemas anteriores, se proponen las correspondientes soluciones de optimización en conjunción con las teorías. También se han propuesto una serie de salvaguardias para garantizar la buena aplicación de las recomendaciones de mejora.

**Palabras clave:** Gestión de la cadena de suministro ; comercio electrónico transfronterizo; soluciones de optimización

# Índice

---

<b>Índice</b>	<b>3</b>
<b>Índice de tablas</b>	<b>7</b>
<b>Índice de figuras</b>	<b>9</b>
<b>1. Introducción</b>	<b>10</b>
<b>2. Antecedentes e importancia del estudio</b>	<b>12</b>
2.1 Antecedentes del estudio	12
2.2 Objetivo e importancia del estudio	13
2.3 Contenido y metodología del estudio	14
2.4 Revisión de la literatura	16
2.5 Panorama teórico	18
2.5.1 Panorama del comercio electrónico transfronterizo	18
2.5.2 Visión general de los métodos de gestión y optimización de la cadena de suministro	21
<b>3. Antecedentes, modelos y retos de la gestión de la cadena de suministro del comercio electrónico transfronterizo</b>	<b>25</b>
3.1 Desarrollo global del comercio electrónico transfronterizo	25
3.2 Antecedentes y situación general del desarrollo del comercio electrónico transfronterizo en China	27
3.3 Desarrollo de modelos de gestión de la cadena de suministro para empresas de comercio electrónico transfronterizo	30
3.4 Los retos de la gestión de la cadena de suministro para las empresas de comercio electrónico transfronterizo	32

<b>4. Situación actual de la gestión de la cadena de suministro en SHEIN</b>	<b>34</b>
4.1 Introducción a SHEIN	34
4.2 Situación actual de la gestión de la cadena de suministro en SHEIN	37
4.2.1 Situación actual de las compras	37
4.2.2 Situación del suministro	39
4.2.3 Situación actual de las operaciones de comercio electrónico	41
4.2.4 Situación de la logística transfronteriza	43
4.2.5 Situación del intercambio de información	46
<b>5. Problemas en la gestión de la cadena de suministro de SHEIN</b>	<b>50</b>
5.1 Metodología y proceso de identificación de problemas en la gestión de la cadena de suministro	50
5.2 La entrega no es lo suficientemente rápida	51
5.3 No hay un modelo claro de gestión de proveedores	54
5.4 Canal único de operaciones transfronterizas y servicio de experiencia offline insatisfactorio	59
5.5 Contaminación ambiental y derechos laborales	61
<b>6. Análisis del entorno de gestión de la cadena de suministro de SHEIN</b>	<b>63</b>
6.1 PEST	63
6.1.1 Entorno político	63
6.1.2 Entorno económico	64
6.1.3 Entorno social	65
6.1.4 Entorno tecnológico	67
6.2 SWOT	68

6.2.1 Análisis de las ventajas	68
6.2.2 Análisis de las desventajas	73
6.2.3 Análisis de las oportunidades	75
6.2.4 Análisis de las amenazas	77
6.2.5 Análisis de la matriz SWOT	78
<b>7. Propuesta de optimización de la gestión de la cadena de suministro de SHEIN</b>	<b>80</b>
7.1 Aumentar los almacenes en el extranjero y ampliar la logística propia y compartida	80
7.1.1 Aumentar el número de almacenes en el extranjero	80
7.1.2 Expansión de la logística autoconstruida	82
7.1.3 Cooperar con otras empresas y utilizar la logística compartida	83
7.2 Sistemas de información de la cadena de suministro y sistemas de control de calidad sólidos	85
7.2.1 Sistema de información de la cadena de suministro sólido	85
7.2.2 Un sistema de control de calidad del sonido	87
7.3 Establecer una buena asociación estratégica con los proveedores	89
7.3.1 Gestión científica de las relaciones con los proveedores	89
7.3.2 Establecer un mecanismo justo de distribución de beneficios	89
7.4 Ampliación de los canales de operación online y offline	90
7.4.1 Desarrollo multicanal entre online y offline	90
7.4.2 Llevar a cabo canales operativos fuera de línea para satisfacer las necesidades de la experiencia del consumidor	91
7.5 Reforzar la revisión de los derechos laborales y la transición a una empresa respetuosa con el medio ambiente	91

7.5.1 Reforzar la revisión de los derechos laborales _____	91
7.5.2 Establecer una logística ecológica y transformarse en una empresa respetuosa con el medio ambiente _____	92
<b>8. Garantías para la aplicación de las propuestas de optimización _____</b>	<b>94</b>
8.1 Estructura organizativa _____	94
8.2 Cultura empresarial _____	94
8.3 Recursos clave _____	95
<b>9. Conclusiones _____</b>	<b>98</b>
<b>Referencias _____</b>	<b>100</b>

## Índice de tablas

---

<b>Tabla 1. Ventas de comercio electrónico al por menor en todo el mundo de 2014 a 2023 (en miles de millones de dólares)</b>	<b>26</b>
<b>Tabla 2. Panorama del mercado mundial de comercio electrónico al por menor por regiones principales</b>	<b>27</b>
<b>Tabla 3. Tamaño de las transacciones de comercio electrónico de exportación transfronteriza y su tasa de crecimiento interanual en China, 2019-2024</b>	<b>29</b>
<b>Tabla 4. Número de financiaciones transfronterizas de comercio electrónico e importe medio por financiación en China, 2014-2021</b>	<b>29</b>
<b>Tabla 5. Tamaño de las ventas de SHEIN (mil millones de dólares)</b>	<b>35</b>
<b>Tabla 6. Cuota de mercado de las marcas de ropa de moda rápida en el mercado estadounidense</b>	<b>35</b>
<b>Tabla 7. Mecanismo de evaluación de proveedores de la SHEIN</b>	<b>38</b>
<b>Tabla 8. Comparación de SKU entre SHEIN y otros sitios independientes</b>	<b>44</b>
<b>Tabla 9. La logística de cooperación de SHEIN en varios países</b>	<b>45</b>
<b>Tabla 10. Comparación de los plazos de entrega logística por marca</b>	<b>51</b>
<b>Tabla 11. Tiempos de entrega de varias marcas de comercio electrónico (A: Estados Unidos)</b>	<b>52</b>
<b>Tabla 12. Tiempos de entrega de varias marcas de comercio electrónico (A: Sudeste Asiático)</b>	<b>52</b>
<b>Tabla 13. Modelo de cooperación con los proveedores de SHEIN</b>	<b>54</b>
<b>Tabla 14. Tasa de crecimiento anual de las ventas de SHEIN</b>	<b>59</b>
<b>Tabla 15. Agosto de 2019 - julio de 2020 Cuota de los cinco principales países de destino de los paquetes de exportación de China</b>	<b>66</b>
<b>Tabla 16. Ventas al por menor y crecimiento en América Latina, 2016-2022</b>	<b>66</b>

<b>Tabla 17. Uso medio diario de los usuarios de redes sociales en el extranjero (minutos)</b>	<b>69</b>
<b>Tabla 18. Visualizaciones de vídeos (en millones) por hashtag en Tik Tok (hasta el 1 de abril)</b>	<b>70</b>
<b>Tabla 19. Proporción del valor total de la producción industrial y de los principales ingresos comerciales de las empresas de fabricación de fibras químicas de tamaño o superior en el sector textil y de la confección en Guangzhou, 2013-2019</b>	<b>71</b>
<b>Tabla 20. Porcentaje de ingresos empresariales de las empresas textiles y de confección por encima del tamaño de Guangzhou en el país, 2015-2019</b>	<b>71</b>
<b>Tabla 21. Análisis de la matriz SWOT de SHEIN</b>	<b>78</b>
<b>Tabla 22. Número y tasa de crecimiento de los almacenes en el extranjero en los principales países y regiones en los últimos tres años</b>	<b>80</b>
<b>Tabla 23. Las zonas de expansión de 2022 para las empresas de almacenamiento en el extranjero y los vendedores</b>	<b>85</b>



## Índice de figuras

---

<b>Fig.1. Organización de SHEIN</b>	<b>36</b>
<b>Fig.2. Proceso de la cadena de suministro SHEIN</b>	<b>40</b>
<b>Fig.3. Ventajas de la cadena de suministro SHEIN</b>	<b>40</b>
<b>Fig.4. Cuota de tráfico mundial en la industria de la confección, febrero de 2022</b>	<b>41</b>
<b>Fig.5. Organización del departamento de TI de SHEIN</b>	<b>46</b>
<b>Fig.6. Proceso de preproducción del proveedor ODM</b>	<b>55</b>

# 1. Introducción

---

En los últimos años, con el avance de la globalización y la continua innovación de la tecnología de comunicación de Internet, el comercio electrónico ha surgido a nivel mundial y la escala de las transacciones transfronterizas de comercio electrónico entre países se ha ido ampliando.

Gracias al apoyo de las políticas preferenciales y a las numerosas exposiciones de importación que han tenido éxito, cada vez son más las empresas y personas que se incorporan al sector del comercio electrónico transfronterizo. El principal reto al que se enfrentan las empresas de comercio electrónico transfronterizo es la elección del modelo de gestión de la cadena de suministro y la innovación continua. Sin embargo, en comparación con las empresas de comercio electrónico nacionales, la gestión de la cadena de suministro del comercio electrónico transfronterizo de exportación es más compleja e incierta. Con el rápido desarrollo del modelo de comercio electrónico transfronterizo, los problemas de gestión de la cadena de suministro transfronteriza son cada vez más importantes. Cómo mejorar el nivel de gestión de la cadena de suministro de las empresas en la competencia internacional es una cuestión urgente que muchas empresas de comercio electrónico transfronterizo necesitan resolver hoy en día.

SHEIN es una empresa china de comercio electrónico transfronterizo muy representativa que se dedica principalmente a la ropa de mujer, pero también ofrece artículos de moda como ropa de hombre, ropa de niño, accesorios, zapatos y bolsos. En 2020, los ingresos de la empresa fueron de casi 10.000 millones de dólares, lo que equivale aproximadamente a más de 60.000 millones de RMB. Puede decirse que la empresa se ha convertido en un gigante del sector del comercio electrónico transfronterizo. SHEIN concede una gran importancia a la gestión de la cadena de suministro y comenzó a crear un sistema de cadena de suministro muy eficiente desde los inicios de la empresa, una decisión que ha resultado totalmente acertada. Las mayores ventajas del rápido crecimiento de SHEIN en los mercados de ultramar: "precios bajos", "entrega rápida" e "introducción rápida de nuevos productos", se basan casi todas ellas en su bien establecido sistema de cadena de suministro flexible. Pero este sistema no está totalmente exento de problemas.

Este documento ha recopilado muchos datos e información para analizar en detalle la situación actual de la gestión de la empresa en cinco áreas: abastecimiento, suministro, operaciones de comercio electrónico, logística transfronteriza e intercambio de información, comparándola con empresas tradicionales de moda rápida como ZARA y H&M para encontrar las deficiencias. En cuanto al entorno de la gestión de la cadena de suministro, se utilizan los modelos PEST y SWOT para analizar la dirección futura de la empresa. Por último, se proponen soluciones de optimización y salvaguardias para hacer frente a los problemas, para que estén en consonancia con la situación actual de la empresa SHEIN y tengan un alto grado de viabilidad. El objetivo es proporcionar algunas referencias para el desarrollo de soluciones de gestión de la cadena de suministro para esta empresa y otras similares, así como proporcionar ideas e inspiración para los modelos de la cadena de suministro de las empresas tradicionales de comercio exterior y las empresas de comercio electrónico que están en proceso de transformación y actualización.

## 2. Antecedentes e importancia del estudio

---

### 2.1 Antecedentes del estudio

El comercio electrónico transfronterizo surgió a finales del siglo XX y principios del XXI, y el desarrollo de la infraestructura logística internacional ha proporcionado una cierta base para la expansión del comercio electrónico transfronterizo, gracias al intenso desarrollo de la globalización y del comercio internacional tradicional. El comercio electrónico transfronterizo se refiere a un acuerdo entre dos partes para realizar una transacción a través de una plataforma de comercio por Internet en la que las mercancías fluyen de una economía o país a otro a través de la logística del transporte internacional. Este enfoque mejora la eficacia de las transacciones comerciales tradicionales y se está convirtiendo cada vez más en una importante vía de salida para las empresas, contribuyendo de forma significativa a la transferencia y el flujo de bienes y servicios en todo el mundo.

Y con la situación cambiante de la globalización económica, los patrones de comercio transfronterizo también están cambiando. El entorno y la situación internacional son inestables debido a las fricciones comerciales entre EE.UU. y China, y la consiguiente marea creciente de proteccionismo comercial ha aumentado aún más los costes de adquisición y las dificultades de suministro para las empresas chinas. Al mismo tiempo, el brote de la epidemia de COVID-19 a principios de 2020 causó más problemas con el suministro de recursos y la disposición de la cadena de suministro, lo que provocó problemas en la cadena de suministro global de China; la guerra en Ucrania que estalló en marzo de 2022 también golpeó de nuevo a la economía global, con graves implicaciones para las cadenas de suministro en varios países, especialmente en Europa. La nueva ronda de reestructuración ha intensificado la desglobalización de las cadenas de suministro, haciendo cada vez más evidente la tendencia a la localización y la regionalización. Las cadenas de suministro globales se están reconfigurando a un ritmo acelerado, y el panorama del comercio mundial está cambiando.

Independientemente de los cambios en el entorno del mercado internacional, el comercio electrónico transfronterizo en China ha mostrado una rápida tasa de

crecimiento desde su inicio. A pesar de la caída del comercio de importación y exportación de China debido al impacto de la epidemia de COVID-19 en 2020, el comercio electrónico transfronterizo ha aprovechado este entorno de mercado para desarrollarse ampliamente, contribuyendo de forma destacada al desarrollo estable del comercio exterior. Aunque el crecimiento económico mundial se ha ralentizado bajo la influencia de la epidemia, la competencia en el mercado mundial se ha vuelto más intensa y las empresas necesitan crear modelos de gestión de la cadena de suministro que se ajusten a las necesidades de sus clientes, lo que afecta directamente a su posición en el mercado competitivo.

Este es el caso de SHEIN, cuya principal base de clientes está en el extranjero y sus recursos de proveedores se encuentran en gran parte en China. Ante la cambiante demanda del mercado, la empresa necesita coordinar el funcionamiento eficaz de las empresas situadas en las fases anteriores y posteriores de la cadena de suministro para transportar las mercancías a los consumidores lo más rápidamente posible. Sin embargo, debido al propio producto y a las características de las operaciones de comercio electrónico transfronterizo, hay muchos problemas en su proceso logístico, y es crucial establecer un modelo científico y racional de gestión de la cadena de suministro.

## **2.2 Objetivo e importancia del estudio**

Este estudio aplica las teorías de gestión de la cadena de suministro y los métodos de optimización, combinando los datos de información pública de SHEIN, las entrevistas con las empresas anteriores y posteriores, el desarrollo de la empresa a lo largo de los años y el funcionamiento real de la gestión actual de la cadena de suministro, para analizar algunos de sus problemas en las cinco áreas de adquisición transfronteriza, suministro transfronterizo, operación transfronteriza, logística transfronteriza e intercambio de información. Teniendo en cuenta el entorno externo de la gestión de la cadena de suministro de la empresa, la tendencia de desarrollo de la industria y la situación real de la propia empresa, y combinando métodos científicos y conocimientos teóricos, como las herramientas de análisis PEST y SWOT, así como la gestión de proveedores, la reingeniería de los procesos empresariales, la respuesta eficaz al cliente, la integración de la cadena de suministro, el intercambio de información y otros métodos, se proponen soluciones específicas de optimización de la gestión de la cadena

de suministro y medidas de garantía que responden a la situación actual de la empresa. Su objetivo es ofrecer una solución teórica factible y razonable para la gestión de la cadena de suministro de la empresa y resolver los problemas que encuentra en el proceso de gestión real. Al mejorar la gestión de la cadena de suministro, SHEIN puede mejorar la resistencia y la competitividad básica de toda la cadena de suministro, encontrar un modelo de gestión de la cadena de suministro que se adapte a las empresas de comercio electrónico transfronterizo orientadas a la exportación, y también proporcionar una experiencia de referencia para otras empresas similares.

En un sentido teórico, mediante un análisis exhaustivo y una optimización sistemática del modelo de gestión de la cadena de suministro de la empresa de comercio electrónico transfronterizo SHEIN, este artículo aplica las teorías de gestión de la cadena de suministro y los métodos de optimización al modelo de comercio electrónico transfronterizo y construye un sistema de gestión de la cadena de suministro adecuado para la empresa. Al mismo tiempo, también se puede proporcionar una referencia teórica para los exportadores actuales que están preparados para lanzar o han lanzado el comercio electrónico transfronterizo.

Desde la perspectiva de la importancia práctica, este artículo toma como objetivo de estudio a SHEIN, una empresa gigante en el ámbito del comercio electrónico transfronterizo de ropa de mujer, analiza los problemas prácticos a los que se enfrenta la empresa en el proceso de adquisición transfronteriza, suministro transfronterizo, operación transfronteriza, logística transfronteriza e intercambio de información, y propone sistemáticamente soluciones de optimización de la gestión de la cadena de suministro. El estudio pretende aportar ideas y soluciones realistas para que la empresa consiga reducir costes y ajustar el modelo de gestión de la cadena de suministro, así como servir de referencia para que otras empresas similares desarrollen soluciones de gestión de la cadena de suministro.

### **2.3 Contenido y metodología del estudio**

Este artículo toma a SHEIN como objeto de investigación, analiza su situación actual y algunos problemas de la gestión de la cadena de suministro, combina su entorno y condiciones internas y externas, y propone soluciones de optimización y medidas de

salvaguarda que responden a la situación real de la empresa. Su contenido incluye principalmente los siguientes aspectos:

En la primera parte se exponen los antecedentes de la investigación, su propósito y significado, el contenido de la investigación, la metodología y las ideas de investigación, y se presenta la situación actual y los resultados de la investigación nacional e internacional y se esbozan las teorías pertinentes.

La segunda parte se refiere a los antecedentes y el desarrollo de la empresa SHEIN, presentando la situación actual de la gestión de la cadena de suministro de la empresa y detallando algunos de los problemas que existen en ella.

La tercera parte es el análisis del entorno de la gestión de la cadena de suministro de SHEIN, incluyendo PEST y SWOT, para proporcionar una referencia para la formulación de soluciones de optimización.

La cuarta sección está dedicada a las soluciones de optimización y las salvaguardias. En respuesta a los problemas de gestión de la cadena de suministro detectados en las primeras fases, se propone un plan de optimización acorde con la evolución de la empresa, al tiempo que se establecen salvaguardias para garantizar la buena ejecución del plan.

La metodología de investigación de esta tesis es la siguiente:

(1) El método de estudio de la literatura. Se revisó la situación actual y los resultados de anteriores investigaciones nacionales e internacionales, y se recopila una gran cantidad de literatura principalmente a través de la búsqueda de libros en bibliotecas, datos oficiales e información, y la investigación real de las empresas; al mismo tiempo, también se recopila una gran cantidad de datos relevantes de varios sitios web de datos, revistas y sitios web oficiales de las empresas.

(2) El método de entrevistas y encuestas. El investigador realizó entrevistas con los directivos y vendedores de SHEIN y con el personal de los proveedores de la cooperativa para conocer en profundidad la situación actual de la gestión de la cadena de suministro de la empresa y escuchar las sugerencias de todas las partes.

(3) El método de análisis comparativo y analógico. Al analizar los puntos fuertes de la cadena de suministro de SHEIN y sus problemas, se compararon los distintos tipos de datos de la empresa con los de empresas como ZARA, Amazon y H&M para explorar sus futuras direcciones de mejora.

## 2.4 Revisión de la literatura

Los estudios sobre la gestión de la oferta en las empresas de comercio electrónico sólo han aumentado gradualmente después del año 2000 con el desarrollo de Internet. Tang T y Tang J.E. (2001) y otros propusieron el establecimiento de la cooperación comercial a través de la interacción entre empresas de comercio electrónico en la era de Internet, al tiempo que diseñaron un modelo conceptual relativamente rudimentario para explorar la gestión de la cadena de suministro. Swaminathan (2003) y Riehard (2000) han analizado en profundidad la gestión de la cadena de suministro en el entorno del comercio electrónico y han establecido un modelo teórico pertinente para resumir y analizar la gestión de la cadena de suministro de forma más sistemática.

Dumrongsiri et al. (2008) propusieron un modelo de canal innovador para la gestión de la cadena de suministro, a saber, el modelo de canal de coexistencia de dos canales, que combina el canal de ventas en línea y el modelo de canal minorista tradicional, aportando nuevas ideas para la gestión de la cadena de suministro de las empresas. En su estudio, Abbas Asoshch (2012) sostuvo que el modelo de gestión de la cadena de suministro en el marco de la cooperación entre el comercio electrónico transfronterizo local y las empresas de logística de terceros debe ser la integración de la información, los procesos empresariales y los contenidos empresariales.

Dey et al. (2015) propusieron un criterio de evaluación de proveedores de 7 dimensiones y argumentaron que la adopción de métodos eficaces de medición del rendimiento de los proveedores y el hecho de proporcionarles retroalimentación sobre los resultados de la evaluación pueden mejorar eficazmente el rendimiento de sus operaciones en la cadena de suministro. Yu Yongli (2015) propuso de forma innovadora combinar la cadena de suministro con el big data y utilizar la tecnología de big data para actualizar y desarrollar el modelo de gestión de la cadena de suministro para explorar las perspectivas de desarrollo futuro de la industria del comercio electrónico. Wang Tingting (2016), por su parte, analizó las diferencias y conexiones



entre las empresas tradicionales y el comercio electrónico transfronterizo, y también exploró específicamente los métodos logísticos utilizados en el comercio de importación y exportación, así como sus respectivas características y desventajas. Además, su estudio destaca que la gestión de la cadena de suministro de las empresas representativas del comercio electrónico transfronterizo también es diferente. De esta forma se descubre la distribución de prioridades y la organización de los elementos en la cadena de gestión del comercio electrónico transfronterizo, y se ofrece el enfoque estratégico más adecuado para el desarrollo futuro.

Li Xudong y An Liren (2015) propusieron construir un sistema de servicio integral para las empresas de logística, que mejorará aún más la competitividad de las empresas, a través del análisis de las necesidades de múltiples capas del modo de operación del comercio electrónico transfronterizo. Li Xudong, Zeng Yanying y Wang Yaoqiu (2017) elaboraron el contenido relacionado con la alianza logística de comercio electrónico transfronterizo y su mecanismo organizativo, e introdujeron las ventajas y estrategias de construcción del modelo de alianza 4PL. Zhang Xiaoheng (2018) analizó los puntos de dolor de la gestión de la cadena de suministro en el entorno empresarial tradicional, y con la aplicación de blockchain en diferentes escenarios, mejoró la eficiencia y la calidad de la gestión de la cadena de suministro y redujo los costos de operación mientras satisfacía las necesidades de los clientes.

Abdel-Basset et al. (2019) establecieron un método de evaluación y medición de riesgos para distinguir y sopesar las incertidumbres de la cadena de suministro y los riesgos potenciales mediante la cuantificación de los riesgos en la gestión de la cadena de suministro con el fin de reducir los riesgos de la gestión de la cadena de suministro de la empresa. Zhou Jishun y Guo Xinyu (2019) resumieron el estado de desarrollo actual del comercio electrónico transfronterizo en China y se centraron en el análisis de los dilemas actuales a los que se enfrentan dichas empresas en el proceso de desarrollo, e hicieron sugerencias específicas para su optimización. Manal M et al. (2020) exploraron la asociación entre la integración de la cadena de suministro y la gestión del riesgo de la cadena de suministro, y la relación entre la integración interna, de proveedores y de clientes y el rendimiento operativo desde una perspectiva de procesamiento de la información.

En general, los estudios existentes se centran en dos aspectos: en primer lugar, se consideran desde la perspectiva del desarrollo global de la industria y las políticas relacionadas, con una investigación relativamente mayor sobre la gestión logística de la cadena de suministro y los costes de eficiencia. En segundo lugar, los estudios se han realizado desde el concepto y el modo de funcionamiento del comercio electrónico transfronterizo, mientras que en el ámbito de la gestión de la cadena de suministro se ha prestado más atención a su modo de funcionamiento, a la selección y evaluación de proveedores y a la gestión de riesgos.

Con el desarrollo de la ciencia y la tecnología, la aceleración de la globalización económica y los cambios en la situación económica y política mundial, el panorama del sector del comercio electrónico transfronterizo es muy cambiante. No son muchos los estudios anteriores que han utilizado una empresa representativa como caso de estudio, y la mayoría de ellos han utilizado como objeto de estudio empresas locales de comercio electrónico europeas y empresas clásicas de comercio electrónico como Alibaba y Amazon en China. Como empresa emergente, SHEIN se centra en el mercado femenino y en el mercado descendente, y no ha recibido mucha atención. Al no operar en el mercado nacional, tiene muy poca visibilidad entre los consumidores chinos y aún menos investigación dedicada, lo que casi la califica como una empresa gigante olvidada.

En cuanto a la gestión de la cadena de suministro, SHEIN ha creado un sistema único de cadena de suministro flexible y lo ha utilizado para ampliar su negocio a más de 150 países y para reducir los plazos de producción a 3-5 días. Hay muchas innovaciones en su sistema de cadena de suministro que son de gran importancia para la industria y los investigadores, pero no se ha hecho mucha investigación especializada sobre ellas. Este estudio pretende llenar el vacío existente en este ámbito, al tiempo que formula recomendaciones para mejorar la cadena de suministro de SHEIN.

## **2.5 Panorama teórico**

### **2.5.1 Panorama del comercio electrónico transfronterizo**

(1) Definición de comercio electrónico transfronterizo

El comercio electrónico, en un sentido extenso, se refiere a un modelo comercial en el que las dos partes de una transacción utilizan la tecnología de Internet y las plataformas comerciales para realizar transacciones en línea. Sin embargo, debido a su desarrollo cada vez más rápido, el concepto también se ha ampliado, pasando del proceso original de transacción de compra en línea a incluir servicios en línea y fuera de línea, logística de transporte y otros vínculos múltiples incluidos.

La mayor diferencia entre el comercio electrónico transfronterizo y el comercio electrónico es que las dos partes de la transacción están situadas en países o regiones diferentes, y este sistema logístico requiere más enlaces y lleva más tiempo. Con la ayuda de la evolución de la tecnología de la información en Internet y la logística internacional, las empresas pueden conectar directamente con los clientes finales, lo que tiene las ventajas de contar con menos barreras, menos enlaces, menos costes y plazos de entrega más cortos que los métodos comerciales tradicionales, y pueden entender rápidamente las preferencias de los usuarios y satisfacer las necesidades de los clientes.

Su definición estricta es similar a la del comercio electrónico transfronterizo, en el que las dos partes de una transacción utilizan una plataforma en línea para exponer los productos, comerciar y liquidar los pagos, y utilizan una combinación de logística transfronteriza y entrega local para entregar los productos a los consumidores. Se trata de un tipo especial de negocio minorista de comercio exterior. Su amplia definición abarca un ámbito mucho más amplio, incluyendo todas las formas de comercio exterior tradicional combinadas con Internet, además del comercio electrónico transfronterizo. Se trata de una actividad comercial internacional que se apoya en una plataforma de comercio electrónico para poner en contacto productos y servicios con los clientes objetivo y realizar transacciones por vía electrónica, y suele incluir formas de transacción “minorista” y “mayorista”.

## (2) Elementos del sistema de comercio electrónico transfronterizo

El sistema de comercio electrónico transfronterizo consta de cuatro elementos: flujo de información, flujo de capital, logística y sujetos de actividad, que incluyen instituciones estatales, organizaciones, personas jurídicas y personas físicas. Entre ellas, las instituciones estatales son muy importantes e influyen en las actividades de otros

sujetos. El flujo de información es el conjunto dinámico de información formado por la recogida, el procesamiento, la transmisión, el almacenamiento, el análisis, la utilización y la retroalimentación, que es el elemento central del comercio electrónico transfronterizo y un importante factor de orientación para permitir las transacciones. El flujo financiero es el conjunto dinámico de transacciones financieras que se forman en el proceso de transferencia de la propiedad a través del pago electrónico, y es un elemento clave en la realización de las transacciones. La logística es el conjunto dinámico formado por la transferencia de los derechos de propiedad de las mercancías a través de la logística transfronteriza después de la transacción de mercancías, que desempeña un papel decisivo en el proceso de transacción.

### (3) Tipos de comercio electrónico transfronterizo

Los tipos de comercio electrónico transfronterizo pueden dividirse en B2B, B2C y C2C según los tipos de objetos de transacción. El modo B2B es una actividad comercial internacional en la que las empresas u organizaciones intercambian datos y realizan transacciones transfronterizas a través de Internet, es decir, de empresa a empresa. El modo B2C es un modo de venta en línea en el que las empresas u organizaciones venden productos o servicios a los consumidores finales, es decir, de empresa a persona. El modo C2C es un modelo de comercio electrónico en el que los individuos se enfrentan al consumidor final, es decir, de persona a persona.

Los tipos de comercio electrónico transfronterizo pueden dividirse en tipo plataforma y tipo autogestionado según la entidad empresarial. El tipo de plataforma se encarga principalmente del desarrollo del sistema y del funcionamiento diario de la plataforma de comercio electrónico de terceros, atrayendo a comerciantes corporativos y particulares para que se muevan, sin participar en la compra y venta de bienes. Los vendedores deben responsabilizarse de su propia logística, servicio al cliente y productos, mientras que la plataforma proporciona los locales, los medios de comunicación y el apoyo técnico pertinente necesario para la transacción. En función del tipo de bienes que la plataforma opera, el comercio electrónico transfronterizo basado en plataformas puede dividirse en plataformas integrales y verticales. La primera tiene una gama más amplia de productos, mientras que la segunda se centra en una determinada categoría de productos.

Las empresas de comercio electrónico transfronterizo autogestionadas, al igual que las empresas minoristas tradicionales, no sólo tienen que desarrollar, operar y mantener sus propias plataformas de comercio electrónico, sino que también tienen que ser responsables del abastecimiento, las ventas, la logística y el servicio al cliente, y participar en la compra y venta de bienes. En función de la categoría de los productos, pueden dividirse a su vez en tipos de autoexplotación integrada y autoexplotación vertical. El primero implica múltiples categorías de bienes a lo largo de la cadena de suministro, mientras que el segundo se centra en un nicho concreto.

### 2.5.2 Visión general de los métodos de gestión y optimización de la cadena de suministro

#### (1) El concepto de cadena de suministro

El economista Michael Porter introdujo el concepto de cadena de suministro en 1980 en Competitive Advantage, que evolucionó a partir de la cadena de valor. Se refiere a una cadena funcional de proveedores, fabricantes y distribuidores hasta el usuario final, que gira en torno a una actividad principal y consiste en abastecerse de materias primas, convertirlas en productos intermedios y acabados, y vender los productos acabados a los usuarios. Según el ámbito de gestión, la cadena de suministro puede dividirse en cadenas de suministro internas y externas. La cadena de suministro interna es una red de oferta y demanda formada por los departamentos de compras, logística, producción y ventas de la empresa en el proceso de distribución. La cadena de suministro externa es una red de proveedores externos, productores, logistas y usuarios finales que participan en el proceso de producción y distribución.

#### (2) El concepto de gestión de la cadena de suministro

La gestión de la cadena de suministro consiste en controlar los costes globales de funcionamiento de una empresa, organizar eficazmente los elementos del proceso comercial, gestionarlos sistemáticamente y seguir normas científicas y estrategias de gestión específicas. En general, la cadena de suministro de una empresa está formada por cinco actores principales: proveedores, intermediarios, minoristas, servicios de transporte y usuarios finales. Para una empresa, la cadena de suministro parte del proveedor de producción y fluye a través de los cinco sujetos hasta el cliente. Hay una

clara división del trabajo entre estos cinco actores, pero también una cooperación en la que todos salen ganando. Por lo tanto, el proceso de gestión de la cadena de suministro es muy complejo.

### (3) Métodos de optimización de la gestión de la cadena de suministro de la empresa

#### i. Gestión de proveedores

La gestión de proveedores es una parte importante de la gestión de compras. Se deben mantener asociaciones estratégicas entre las empresas de la cadena de suministro y las de la cadena de distribución, en lugar de relaciones competitivas basadas en los precios y asociaciones a corto plazo sujetas a contratos, que no favorecen la cooperación a largo plazo entre las empresas de la cadena de suministro. A través de la selección, la evaluación, el mantenimiento, el intercambio de información y la motivación de las empresas asociadas, una relación estable a largo plazo facilita la producción y el aprovisionamiento "justo a tiempo", reduce los costes y los residuos y crea una situación beneficiosa para ambas partes.

#### ii. Reingeniería de procesos empresariales (BPR)

La idea de la Reingeniería de Procesos de Negocio nació en los años 90 para proporcionar una nueva forma de pensar en las operaciones de negocio. Al replantear y rediseñar los actuales procesos de negocio de una empresa, en última instancia se consiguen mejoras en los indicadores clave de coste, calidad, servicio y rapidez. Este enfoque tiende a pensar de forma holística, considerando los procesos de la cadena de suministro de una empresa como un todo y utilizando la tecnología de la información para buscar el óptimo global, en lugar de centrarse sólo en una parte o un eslabón.

#### iii. Respuesta eficaz al cliente (ECR)

La Respuesta Eficaz al Cliente (ECR) es un sistema de gestión de la cadena de suministro en el que los nodos de la cadena de suministro, como los fabricantes, los mayoristas y los minoristas, se coordinan y cooperan entre sí para satisfacer la demanda de los consumidores a un menor coste. Este enfoque fue propuesto por primera vez en enero de 1993 por un grupo de investigación formado por la American Food Marketing Association junto con seis empresas, entre ellas Coca-Cola y Procter & Gamble, y una

consultora de distribución, en su informe sobre la mejora de la gestión de la cadena de suministro en la industria alimentaria. El proceso consta de cuatro partes: introducción eficaz de nuevos productos, promoción eficaz, gestión eficaz del espacio de la tienda y reposición eficaz de los productos. Permite la integración de técnicas de marketing, gestión logística, tecnología de la información e innovación organizativa para lograr una distribución de bajo coste y eliminar las barreras interorganizativas.

#### iv. Integración de la cadena de suministro

La integración de la cadena de suministro es un concepto de sistema que incluye la integración funcional, la integración espacial y la integración entre periodos (planificación jerárquica). Incluye la integración funcional de actividades como el aprovisionamiento, la producción, el transporte y el almacenamiento; la integración espacial entre proveedores, instalaciones y mercados; y la integración jerárquica de las actividades de producción en tres niveles de planificación: estratégico, táctico y operativo. La planificación a nivel estratégico incluye las decisiones de adquisición de recursos que se aplican en la planificación a largo plazo; la planificación a nivel táctico incluye las decisiones de asignación de recursos que se aplican en la planificación a medio plazo; y la planificación a nivel operativo incluye las decisiones que afectan al comportamiento comercial de la empresa a corto plazo. La planificación jerárquica exige coherencia en las decisiones de la cadena de suministro que se solapan entre sí en cada nivel de planificación. Otro aspecto de la integración entre periodos es el requisito de que la cadena de suministro de un producto sea óptima a lo largo el ciclo de vida. La planificación del ciclo de vida del producto requiere la integración de la cadena de suministro y la gestión de la demanda. La integración entre empresas también está ganando importancia.

#### v. Intercambio de información

La puesta en común de la información se refiere al intercambio y la puesta en común de información y productos de información entre los sistemas de información a diferentes niveles y en diferentes departamentos. Es un medio importante para mejorar la tasa de utilización de los recursos de información y evitar la duplicación y el desperdicio en la recopilación, el almacenamiento y la gestión de la información. La realización de la informatización de la gestión de la cadena de suministro requiere la integración y el

intercambio de información entre departamentos y entre empresas. La estandarización y la normalización son factores clave en la transferencia e intercambio de datos de información. El uso de las modernas tecnologías de la información para intercambiar y compartir datos de información entre los diferentes niveles de la cadena de suministro, los diferentes departamentos y las empresas puede mejorar la eficacia de la comunicación entre las empresas de la cadena de suministro y mejorar la visualización de todo el sistema de la cadena de suministro.



## **3. Antecedentes, modelos y retos de la gestión de la cadena de suministro del comercio electrónico transfronterizo**

---

### **3.1 Desarrollo global del comercio electrónico transfronterizo**

El comercio electrónico transfronterizo, como forma nueva y eficaz de comercio, lleva relativamente poco tiempo desarrollándose. En cuanto al modelo de desarrollo del comercio electrónico transfronterizo, el modelo de desarrollo a finales de los años 90 era principalmente el uso de plataformas de información al estilo de las Páginas Amarillas B2B para las transacciones. Al cabo de un tiempo, empezaron a surgir las compras en el extranjero entre el sector privado, que luego se convirtieron en un modelo estandarizado de comercio B2B. Más tarde, el B2B se normalizó y surgieron empresas especializadas en negocios en el extranjero, que en esta etapa comerciaban principalmente con el B2C. Al mismo tiempo, el sector del comercio electrónico transfronterizo siguió innovando su modelo de negocio durante el proceso de desarrollo, con la ampliación de la escala de las transacciones y la explosión del valor de las mismas.

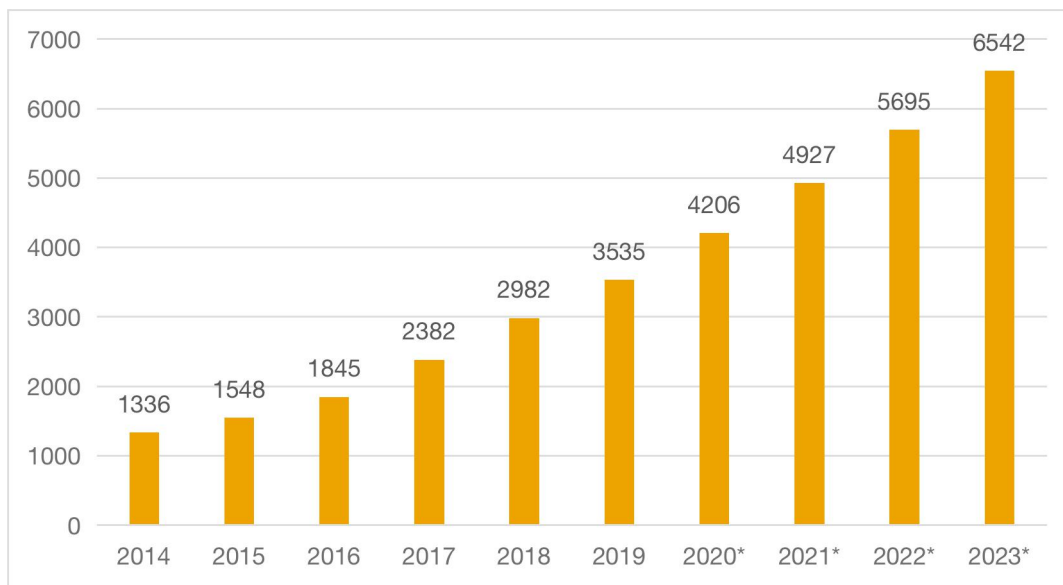
El rápido desarrollo del sector minorista del comercio electrónico mundial fue estimulado por el cambio masivo de los consumidores hacia el consumo en línea cuando la epidemia de COVID-19 se extendió por todo el mundo en 2020. En cuanto a las ventas minoristas de comercio electrónico, las ventas minoristas globales de comercio electrónico en los principales países de Europa, Estados Unidos y Asia-Pacífico experimentaron una alta tasa de crecimiento de más del 15% entre 2019 y 2020. En 2021, el mercado mundial del comercio electrónico alcanzó los 4,89 billones de dólares y se espera que siga aumentando en los próximos años<sup>1</sup>. Según Juniper Research, las transacciones mundiales de comercio electrónico transfronterizo superarán por primera vez la marca de 2 billones de dólares en 2023. En 2021, más de

---

<sup>1</sup> Fuente de datos: Statista

2.140 millones de personas en todo el mundo comprarán bienes y servicios en línea, y las ventas en línea representarán el 22% del total de las ventas minoristas. En 2023, el mercado mundial del comercio electrónico tendrá un valor de 6,54 billones de dólares; en 2040, es probable que el 95% de las compras al por menor se realicen en línea y que el comercio tradicional desaparezca poco a poco<sup>1</sup>.

Tabla 1. Ventas de comercio electrónico al por menor en todo el mundo de 2014 a 2023 (en miles de millones de dólares)



Fuente de datos: Statista

Desde la perspectiva del mercado global, los mercados maduros representados por Estados Unidos, Reino Unido, Alemania, España y Francia han desarrollado un buen ecosistema de comercio electrónico tras décadas de desarrollo. El índice de penetración de los usuarios del comercio electrónico (la proporción de consumidores que compran en línea con respecto a la población total), la tasa de crecimiento de los usuarios del comercio electrónico y el producto nacional bruto per cápita se encuentran entre los líderes mundiales. En cuanto al comportamiento de compra en línea, España cuenta con consumidores más maduros que han ampliado sus categorías de compra en línea tras el brote, mientras que los consumidores del Reino Unido y Alemania son más conservadores, con un comportamiento de compra en línea relativamente estable y una mayor proporción de compras en plataformas de terceros. En la población compradora

<sup>1</sup> Fuente de datos: Statista

predominan las personas con ingresos medios, seguidas de las de ingresos altos y las de ingresos bajos; la proporción de mujeres es mayor que la de hombres<sup>1</sup>.

En cuanto a las categorías de productos, la ropa de mujer, el calzado y la ropa de hombre tuvieron una base de compras en línea estable, mientras que los ordenadores y los teléfonos móviles también fueron muy populares durante el brote. Los ordenadores, los teléfonos móviles y la ropa de hombre y mujer fueron las categorías de productos más compradas por los consumidores.

Tabla 2. Panorama del mercado mundial de comercio electrónico al por menor por regiones principales

	Estados Unidos	Reino Unido	Alemania	España	Francia
PIB per cápita en 2019 (dólares/persona/año)	65,300	42,300	46,400	29,600	40,500
Penetración de usuarios de comercio electrónico en 2020 (%)	77%	84%	74%	60%	71%
Tasa de crecimiento de usuarios de comercio electrónico (%) 2019-2020	4%	4%	4%	3%	4%

Fuente de datos: Statista; The world Bank; Entrevistas, investigación y análisis de Deloitte

### 3.2 Antecedentes y situación general del desarrollo del comercio electrónico transfronterizo en China

En los últimos años, la epidemia de COVID-19 ha acelerado la tendencia hacia el consumo global en línea, mientras que el panorama competitivo del campo de batalla del comercio electrónico está cambiando, lo que supone nuevas oportunidades para el desarrollo de las marcas chinas de comercio electrónico transfronterizo. En comparación con otros países, las empresas chinas de comercio electrónico

<sup>1</sup> Fuente de datos: Deloitte

transfronterizo disfrutan de ventajas únicas en términos de política, cadena de suministro y talento.

### (1) Políticas de fomento

En las dos últimas décadas, el comercio electrónico transfronterizo ha recibido un fuerte apoyo de las políticas nacionales. El comercio electrónico transfronterizo se ha convertido incluso en un importante avance para promover la transformación y la mejora del comercio exterior y consolidar la circulación externa, y se han introducido sucesivamente políticas preferenciales. Algunos ejemplos son la "Aprobación del establecimiento de zonas piloto integrales para el comercio electrónico transfronterizo en 46 ciudades y regiones, incluida la nueva zona de Xiong'an" en mayo de 2020, y el "Anuncio sobre el lanzamiento de un sistema piloto para la supervisión de las exportaciones de empresa a empresa del comercio electrónico transfronterizo" en junio.

### (2) Una sólida cadena de suministro

Desde la reforma y la apertura, China ha seguido transformando y actualizando su industria manufacturera, apoyándose en sus anteriores ventajas en cuanto a costes de mano de obra y de suelo para construir una gran capacidad y red de fabricación, mejorando gradualmente sus procesos y cultivando talentos, para acabar formando una red de cadena de suministro líder en el mundo, con grandes ventajas de escala y de integración ascendente y descendente. Las marcas chinas de comercio electrónico transfronterizo han construido gradualmente sus sistemas de cadena de suministro durante un largo período de desarrollo y competencia, con una fabricación flexible, ricas líneas de productos y una calidad superior de los mismos que se han convertido en sus competencias principales.

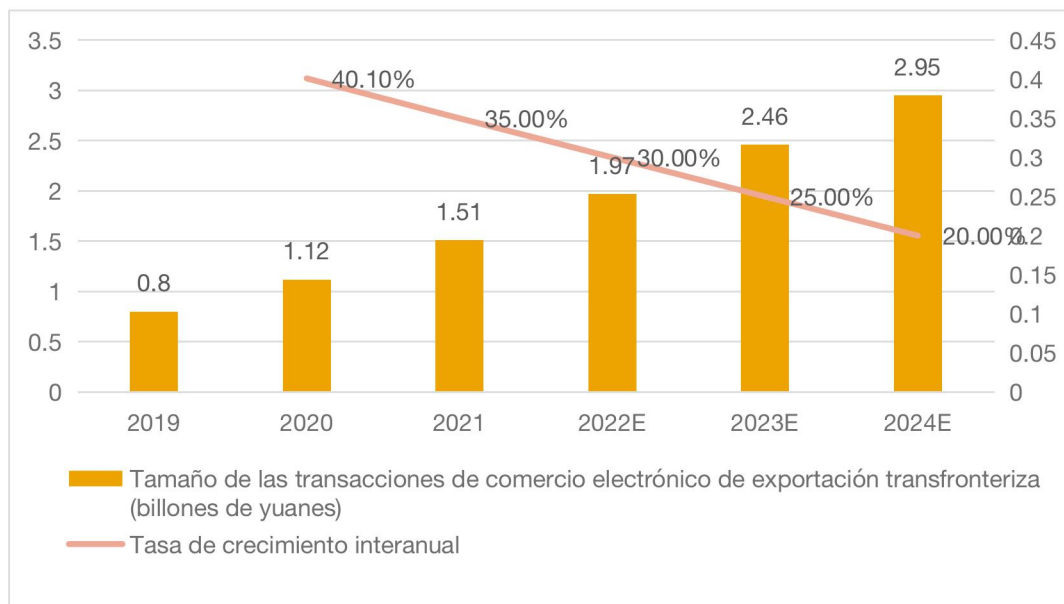
### (3) Oferta adecuada de talentos

Uno de los objetivos de desarrollo a largo plazo del sistema nacional y del sistema de gobernanza nacional de China es reforzar la capacidad de los recursos humanos y esforzarse por transformar la ventaja de la población en la ventaja de los recursos humanos. Por un lado, China sigue en un periodo de "bonificación de estudiantes universitarios", en el que la oferta de estudiantes universitarios supera el ritmo de mejora industrial, lo que puede satisfacer la demanda de talentos en las marcas de

comercio electrónico transfronterizo. Por otro lado, las empresas chinas de comercio electrónico de rápido crecimiento también pueden proporcionar a las marcas de comercio electrónico transfronterizo conceptos de desarrollo avanzados y profesionales experimentados.

Los datos muestran que el valor de las exportaciones transfronterizas de comercio electrónico de China en 2020 fue de 1,12 billones de RMB, un aumento del 40,1% interanual. Con el impacto de la epidemia mundial y la mayor penetración de la tecnología de Internet, las exportaciones transfronterizas de comercio electrónico de China seguirán creciendo y se espera que alcancen los 2,95 billones de RMB en 2024.

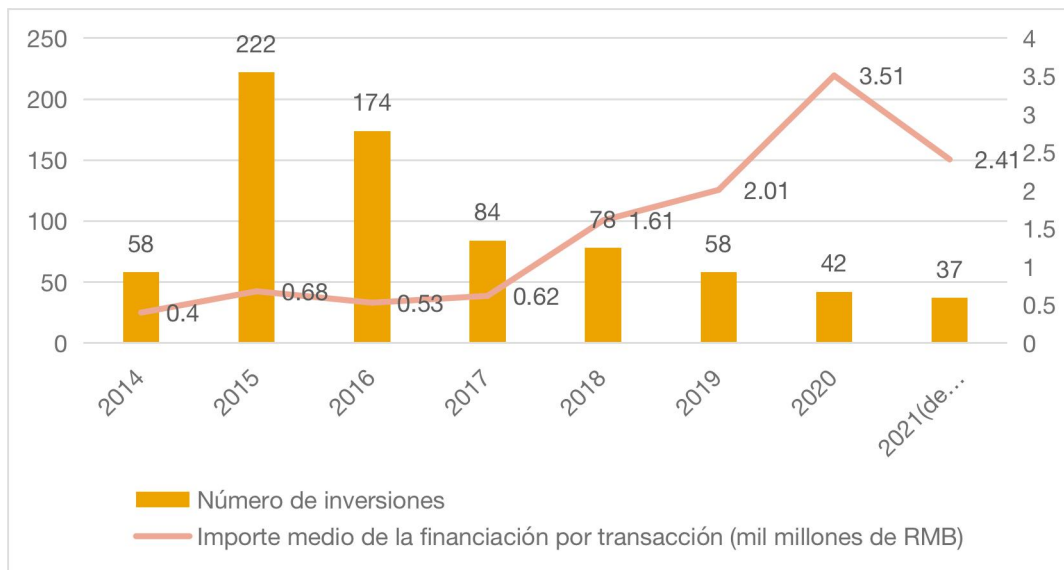
Tabla 3. Tamaño de las transacciones de comercio electrónico de exportación transfronteriza y su tasa de crecimiento interanual en China, 2019-2024



Fuente de datos: Ministerio de Comercio, data.iimedia.cn

Desde 2015, el número de financiaciones transfronterizas de comercio electrónico en China ha mostrado una tendencia interanual a la baja, mientras que el importe medio de la financiación única ha mostrado en general una tendencia al alza. Con el crecimiento gradual de algunos de los actores de la industria del comercio electrónico transfronterizo, los fondos de las instituciones de inversión están fluyendo gradualmente hacia las empresas en crecimiento.

Tabla 4. Número de financiaciones transfronterizas de comercio electrónico e importe medio por financiación en China, 2014-2021



Fuente de datos: Ministerio de Comercio, data.iimedia.cn

En términos de modelos de negocio, los actuales modelos de negocio de comercio electrónico transfronterizo chino se apoyan en plataformas de terceros, como Amazon y ebay, mientras que algunos operan en modo de estación independiente. Al confiar en plataformas de comercio electrónico de terceros, las empresas de comercio electrónico transfronterizo pueden reducir las dificultades operativas, pero con menos vínculos controlables. Los comerciantes de comercio electrónico transfronterizo que operan con un modelo de negocio de estación independiente tienen que completar una cadena de negocio más amplia, como los medios de pago, la logística y la distribución, y las operaciones de tráfico de dominios privados.

### 3.3 Desarrollo de modelos de gestión de la cadena de suministro para empresas de comercio electrónico transfronterizo

El desarrollo del modelo de gestión de la cadena de suministro de las empresas chinas de comercio electrónico se divide en tres etapas principales.

#### (1) Modelo de gestión de la integración vertical

El modelo de gestión integrado verticalmente también se conoce como modelo de integración vertical. En los años 90, este modelo nació de la simplicidad de la base de consumidores de las empresas de comercio electrónico y del objetivo estratégico de la

mayoría de las empresas de ampliar la escala de producción, reducir los costes de los productos y lanzar nuevos productos.

La ventaja era que permitía una mayor eficiencia, economías de escala e innovación tecnológica, asegurando la oferta y la demanda. Sin embargo, las desventajas también son evidentes: los elevados costes de implantación y la necesidad de contar con personas con amplios conocimientos y capacidad de gestión. Con el rápido desarrollo de la integración económica mundial, la creciente competencia en el mercado del comercio electrónico y la diversificación de los grupos de clientes, este modelo estratégico ya no es suficiente para satisfacer las necesidades actuales.

## (2) Modelo de gestión logística de terceros

El modelo de gestión logística de terceros se refiere a la plataforma de comercio electrónico que confía los aspectos relacionados con la logística que necesita la empresa a empresas logísticas profesionales de terceros. Las características operativas de este modelo son que la empresa logística asociada no produce las mercancías ni interfiere en el comercio de las mismas, sino que es simplemente una plataforma que proporciona servicios logísticos básicos y convenientes a los clientes.

Las ventajas de este modelo son que la empresa puede centrarse en su actividad principal, reducir costes y ofrecer un servicio de mayor calidad a sus clientes. Las desventajas son que la empresa no tiene un control directo sobre la logística de las mercancías y que el nivel de servicio de la empresa 3PL debe ser mejorado.

## (3) Modelo de gestión de la cadena de suministro en colaboración

Se trata de un modelo de gestión en el que múltiples empresas y departamentos cooperativos cooperan y se coordinan entre sí para dirigir los negocios de forma conjunta. A través de la cooperación, la información y los recursos se comparten entre las empresas anteriores y posteriores para maximizar los beneficios de todos.

El funcionamiento real de este modelo es más complejo, y aunque permite a la empresa mejorar la eficiencia del uso del capital y de los recursos relacionados, es más exigente para su proceso global de gestión y funcionamiento, especialmente la necesidad de prestar atención al control de algunos elementos clave, como la capacidad y la

reputación de los socios y los objetivos operativos del sistema de gestión de la cadena de suministro. Además, los socios deben trabajar juntos para mejorar el mecanismo de gestión con el fin de lograr una situación beneficiosa para todos.

### **3.4 Los retos de la gestión de la cadena de suministro para las empresas de comercio electrónico transfronterizo**

(1) El desarrollo del comercio electrónico todavía se enfrenta a una serie de problemas, principalmente: la ideología relativamente anticuada de las empresas tradicionales y las generaciones más antiguas de consumidores, la construcción de la infraestructura de comercio electrónico actual de China no puede satisfacer las necesidades del rápido desarrollo del comercio electrónico, la tecnología de comercio electrónico profesional no está lo suficientemente madura, la inversión en educación de talentos necesaria es insuficiente, etc.

(2) Las empresas tradicionales deben acelerar su transformación. Muchas empresas se encuentran actualmente en pleno proceso de reforma para adaptarse al entorno del mercado, y el proceso de informatización ha comenzado relativamente tarde, por lo que aún no se han dado cuenta de la importancia de ampliar los canales de comercio electrónico.

(3) Insuficiente intercambio de recursos de información. En el proceso de gestión de la cadena de suministro del comercio electrónico transfronterizo, el principio de informatización es un principio que debe seguirse. Aparte de dentro de la empresa, lo más importante es el intercambio de información entre las distintas empresas que cooperan en la cadena de suministro y las empresas, así como entre las empresas y los usuarios. En esta etapa, ya hay muchas empresas de comercio electrónico grandes y maduras en China que han logrado la informatización, pero todavía hay muchas pequeñas y medianas empresas de comercio electrónico emergentes que se enfrentan a problemas en este ámbito.

(4) Existen riesgos asociados al "inventario virtual". Esto se refiere al uso de números para representar el inventario real a lo largo de la cadena de suministro, con artículos físicos utilizados sólo al final del proceso. Esto no sólo reduce el riesgo de que las empresas tengan grandes cantidades de mercancías a lo largo de la cadena de



suministro, sino que también mejora la eficiencia de toda la cadena de suministro. Sin embargo, también existe el riesgo de una mala distribución del "inventario virtual", que puede provocar pérdidas.

## 4. Situación actual de la gestión de la cadena de suministro en SHEIN

---

### 4.1 Introducción a SHEIN

SHEIN es una empresa internacional de comercio electrónico de moda rápida B2C que se centra en la ropa de mujer, aunque también ofrece artículos de moda como ropa de hombre y de niño, accesorios, zapatos y bolsos. Fundada en 2012, los mercados de la marca abarcan Europa, América, Australia y Oriente Medio, con presencia global en más de 150 países.

Como empresa de comercio electrónico transfronterizo, la filosofía de SHEIN es "todo el mundo tiene derecho a disfrutar de la belleza de la moda". Ofrece productos de moda de menor precio para las mujeres y los jóvenes, y se dirige a un mercado hundido de hogares, en su mayoría de nivel bajo y medio, que son los más desatendidos. SHEIN se ha expandido muy rápidamente, con una buena reputación de marca y una fuerte adhesión de los usuarios. Con más de 4.000 fábricas asociadas en China, es capaz de diseñar y fabricar productos dentro de China según la demanda del mercado y venderlos a los mercados de ultramar a través de canales de comercio electrónico transfronterizos.

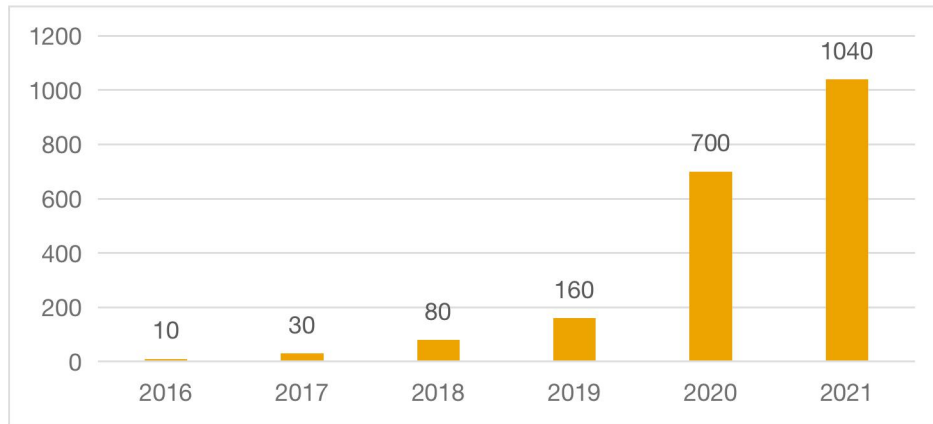
En 2020, los ingresos anuales de SHEIN se acercan a los 10.000 millones de dólares (equivalentes a 1,5 de Uniqlo) y han crecido a un ritmo superior al 100% anual durante los últimos 8 años; en un momento dado, su app se descargó más que la de Amazon en un solo día. En el mercado estadounidense de la moda rápida, la cuota de mercado de SHEIN pasó del 7% en enero de 2020 a casi el 30% en junio de 2021. Las ventas mensuales de SHEIN superan los 70 millones de dólares en junio de 2021<sup>1</sup>. Según Bloomberg, SHEIN está en proceso de recaudar una nueva ronda de financiación que hará que la empresa se valore en 100.000 millones de dólares (equivalentes a unos 636.200 millones de RMB), superando la valoración combinada de las famosas marcas

---

<sup>1</sup> Fuente de datos: latepost

de moda rápida europeas y estadounidenses H&M y Zara, lo que la convierte en la tercera empresa unicornio más valiosa del mundo. Si finalmente se alcanza esta valoración, SHEIN se convertirá en la startup más valiosa del mundo después de TikTok y Space X.

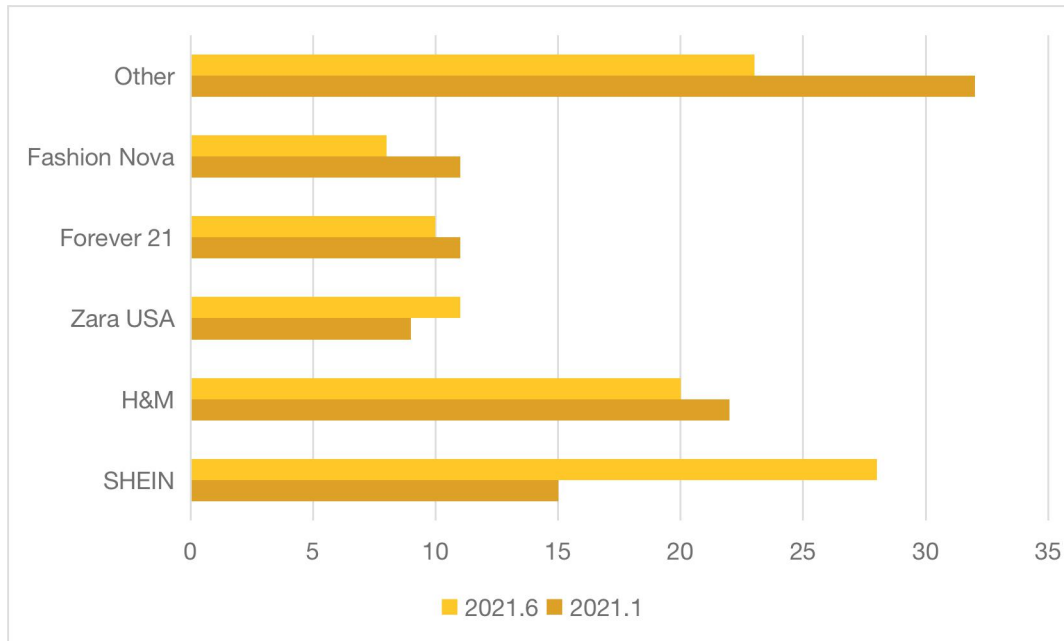
Tabla 5. Tamaño de las ventas de SHEIN (mil millones de dólares)



Fuente de datos: Google, Deloitte, Instituto IFC

El principal mercado de SHEIN es el extranjero, principalmente a través de su propio sitio web independiente que vende en línea, en el mercado exterior fuera de línea comenzó a desarrollar el modelo de "tienda flash", Francia, Alemania, Brasil y otras regiones tienen tiendas físicas. El siguiente paso será desarrollar mercados en línea, como Canadá y Sudamérica, de acuerdo con el desarrollo de la empresa. Con la ampliación de la escala de negocio, la creación de un modelo de cadena de suministro eficiente para satisfacer las necesidades de desarrollo de la empresa, la reducción de los costes operativos generales y la mejora de la rentabilidad son iniciativas importantes en el proceso de desarrollo de SHEIN.

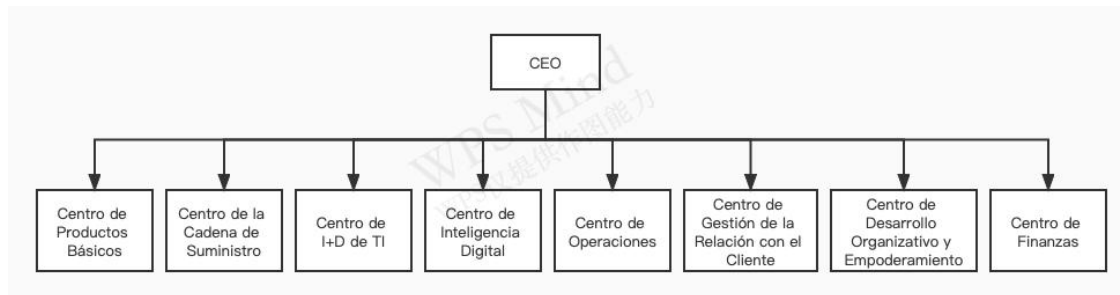
Tabla 6. Cuota de mercado de las marcas de ropa de moda rápida en el mercado estadounidense



Fuente de datos: Earnest Research

En comparación con las empresas tradicionales de comercio exterior, SHEIN tiene una estructura organizativa mucho más plana para el talento. Esto ha dado lugar a rutas de transferencia de información más cortas dentro de SHEIN y a una alta probabilidad de que no se produzcan errores.

Fig.1. Organización de SHEIN



Fuente de datos: SHEIN Investment Public

La empresa está dividida en ocho departamentos principales: Centro de Productos Básicos, Centro de la Cadena de Suministro, Centro de I+D de TI, Centro de Inteligencia Digital, Centro de Operaciones, Centro de Gestión de la Relación con el Cliente, Centro de Desarrollo Organizativo y Empoderamiento y Centro de Finanzas. La empresa ha dividido cuidadosamente los puestos en torno a las líneas de negocio y ha elaborado los correspondientes SOP para cada puesto. Unos SOP estables garantizan que la empresa reduzca las exigencias a las personas y maximice la eficacia operativa. Además, la SHEIN tiene cinco valores oficiales: orientación al cliente, compromiso,

capacidad de respuesta, aprendizaje e innovación, e integración y colaboración. La cultura de valores tranquilos y pragmáticos ha llevado a SHEIN a desarrollar un esquema de gestión de procesos. Los trabajos se dividen cuidadosamente y los procedimientos operativos estándar se llevan a cabo hasta el final para reducir las exigencias de las personas.

## **4.2 Situación actual de la gestión de la cadena de suministro en SHEIN**

### **4.2.1 Situación actual de las compras**

SHEIN cuenta con un centro interno de la cadena de suministro, que es responsable de todo el sistema de la cadena de suministro de desarrollo de tejidos, desarrollo de muestras, producción de artículos grandes, gestión de calidad, gestión de almacenes, logística y distribución. Hay más de 1.000 empleados en producción y compras y más de 9.000 en almacenamiento y logística. En cuanto al abastecimiento, la empresa cuenta con más de 4.000 fábricas asociadas en China. La empresa tiene su sede en Panyu, Guangzhou, donde más de 1.000 proveedores de prendas de vestir sirven a SHEIN, además de entre 300 y 400 proveedores principales de SHEIN. La empresa de aprovisionamiento de SHEIN es Jotian Commercial.

El trabajo de aprovisionamiento de productos de SHEIN se divide en dos partes principales: el aprovisionamiento de nuevos productos y el aprovisionamiento a gran escala. En primer lugar, el abastecimiento de nuevos productos, esta parte del trabajo consiste en ayudar al departamento de desarrollo de productos en el desarrollo de proveedores y el abastecimiento de productos para los nuevos productos que están listos para ser lanzados. Normalmente, los departamentos de marketing y desarrollo de productos analizan las tendencias recientes y las ventas de los productos de la competencia y lanzan productos similares en línea para probarlos en el mercado. Los pedidos se reciben de los clientes y se envían a los consumidores por mensajería internacional desde China. En el caso de los nuevos productos de prueba, en esta fase, la empresa no suele almacenar un gran número de productos, sino que las compras se realizan en función de la demanda de los usuarios. La decisión de compra transfronteriza se basa en las necesidades del cliente. Tras un periodo de pruebas, la

empresa rediseña el producto basándose en las ventas y en los comentarios de los clientes antes de hacer un pequeño pedido al proveedor.

La segunda es la compra a granel de grandes cantidades. Esta parte del trabajo consiste principalmente en cooperar con el departamento de operaciones de marketing para llevar a cabo la compra al por mayor de productos en venta. Para los productos en venta, el departamento de operaciones de marketing presentará una solicitud al departamento de compras con 1~2 meses de antelación basándose en la previsión de la demanda y el inventario de la FBA, y el departamento de compras emitirá órdenes de compra a los proveedores.

La empresa cuenta con un estricto mecanismo de clasificación de proveedores para promover la velocidad de producción y la mejora de la calidad. Los proveedores se evalúan en cinco niveles: S, A, B, C y D. Las calificaciones trimestrales se hacen con referencia al importe de la compra (60%) y a los KPI (40%). Entre ellos, los indicadores de evaluación KPI incluyen tanto la velocidad (tasa de aprovisionamiento urgente y tasa de preparación de existencias a tiempo) como la calidad (tasa de éxito de los nuevos productos y de los productos defectuosos), y la calificación trimestral afectará a la calificación mensual del proveedor y a la bonificación por nuevos productos y actividades.

Tabla 7. Mecanismo de evaluación de proveedores de la SHEIN

Periodicidad	Alcance del impacto	Descripción
Evaluación semanal	No afecta a los intereses	
Evaluación mensual	Afecta al número de nuevas subidas, a la elegibilidad de las entradas a los eventos y a la elegibilidad de las bonificaciones.	<p>-El primer 30% aumentará la cantidad de modelos nuevos en un 20%; el último 30% reducirá la cantidad de modelos nuevos en un 20%; del 30% al 60% dejará la cantidad de modelos nuevos sin cambios.</p> <p>-Los modelos desarrollados por el comprador o los estilos eliminados del proveedor se transferirán primero a la categoría AB.</p> <p>-Las clases B y C sólo podrán optar al 15% y al 10% de la matrícula; no habrá matrícula para la clase D.</p>
Evaluación trimestral	Jerarquía de decisiones	<p>-Puntuación = Importe de la compra (60%) + Indicador KPI (40%)</p> <p>-Se eliminará el 30% de los proveedores clasificados en la parte</p>

		inferior de la escala D.
KPI	Velocidad y calidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Entrega urgente a tiempo = entrega en 40h/total de pedidos</li> <li>-Preparación = Envíos en el número de días requerido/total de pedidos</li> <li>-Tasa de producto subestándar</li> <li>-Tasa de éxito de la actualización = SKUs con ventas diarias <math>\geq 3,4</math> unidades en los 2-8 días siguientes al lanzamiento/total de SKUs lanzadas</li> </ul>

Fuente de datos: SHEIN Investment Public

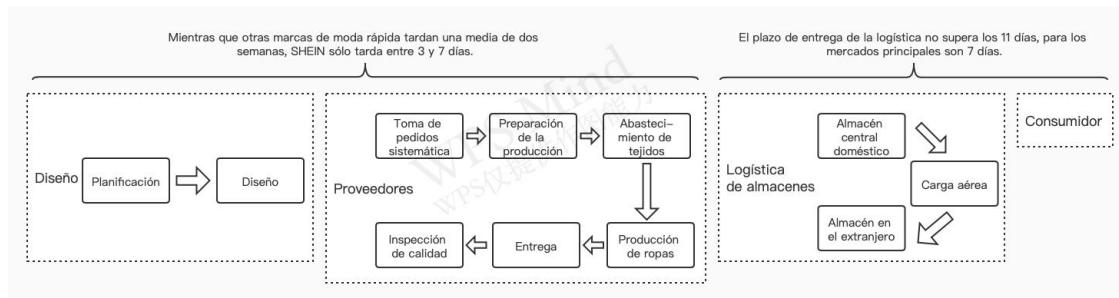
#### 4.2.2 Situación del suministro

Debido a factores como la demanda del mercado y el entorno exterior, hay mucha incertidumbre sobre la demanda real de productos, especialmente en el sector del comercio electrónico transfronterizo.

Por lo general, SHEIN organiza con antelación los trabajos de producción y preparación de existencias correspondientes, basándose en el criterio del departamento de marketing, y saca al mercado los productos en pequeños lotes y en lotes múltiples según la evolución de la demanda del mercado. La cadena de suministro transfronteriza de la empresa implica aprobaciones multidepartamentales, con los principales procesos que incluyen el proceso de solicitud de la demanda, el proceso de aprobación de la compra, el proceso de aprobación del pago, el proceso de aprobación del envío y el proceso de revisión de la información del despacho de aduana.

La cadena de suministro de SHEIN tiene como objetivo principal la "rapidez". Desde que se recibe un pedido en línea hasta que se envía fuera de línea, pasan entre 6 y 9 meses para los minoristas tradicionales, entre 3 y 4 semanas para las marcas de moda rápida como Zara y H&M, e incluso entre 1 y 2 semanas para algunas empresas, pero SHEIN tarda menos de 7 días en producir. Según sus proveedores, desde la recepción del pedido y el tejido hasta la entrega de la prenda en el almacén pasan un total de 5 días: 1 día para la producción del tejido, 3 días para el corte, el torneado y el acabado y 1 día para los procesos secundarios (bordado y estampado). El ciclo de producción de las principales categorías de moda rápida de SHEIN es ahora de 5 a 7 días, lo que se refiere a la duración del ciclo completo, desde la respuesta del proveedor al pedido hasta la finalización de la entrega del producto. En el caso de pedidos adicionales, los proveedores pueden entregarlos en tan sólo 3 o 5 días.

Fig.2. Proceso de la cadena de suministro SHEIN



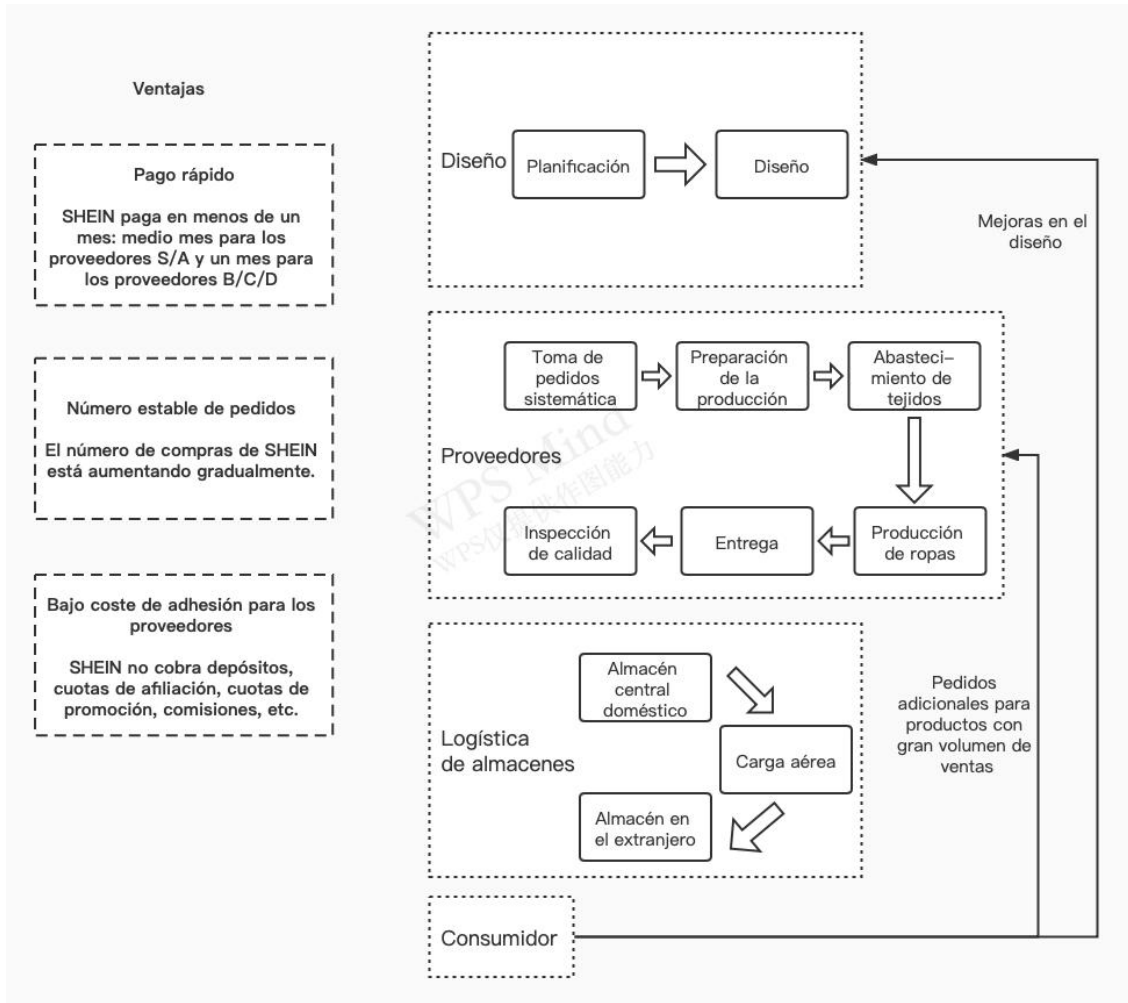
Fuente de datos: SHEIN Cloud Factory Public, SHEIN Investment Public, Instituto IFC

El 60-70% de los pedidos de SHEIN son pequeños, normalmente no más de 200 piezas de un mismo estilo y color. Según los comentarios del proveedor, en general, las prendas son de talla grande, la empresa suele elegir 4 tallas (S/M/L/XL), y la talla normal suele ser 6 tallas (S/M/L/XL/XXL) para la producción de prueba y el ensayo, y la mayoría de las veces los pedidos recibidos son de unas 500~800 piezas. El plazo de entrega también es muy estricto, la orden de medición (también llamada orden de desarrollo) es de 5 días, la producción de la orden de devolución es de 7 días, y que incluye el tiempo para comprar telas, accesorios y así sucesivamente.

En cuanto al inventario, SHEIN opta por compartir la presión de las existencias con sus proveedores y nunca les debe dinero. Además, SHEIN también asume algunas de las funciones que tradicionalmente corresponden a las fábricas. Por ejemplo, SHEIN subvenciona a las fábricas cubriendo el coste de las pruebas, un paso caro pero necesario en el proceso de confección, para que estén dispuestas a aceptar pequeños pedidos de 100 piezas. Esto transforma una gran cantidad de capacidad fragmentada de los proveedores en la capacidad de devolver pequeños pedidos rápidamente y responder a ellos.

Fig.3. Ventajas de la cadena de suministro SHEIN





Fuente de datos: SHEIN Investment Public, Instituto IFC

### 4.2.3 Situación actual de las operaciones de comercio electrónico

El centro de operaciones de SHEIN se encarga del análisis de datos, la planificación de las celebridades sociales y el marketing de reddit para desarrollar y aplicar estrategias globales de marketing para los mercados de ultramar. La empresa opera principalmente en el canal online y tiene dos modos de funcionamiento. Uno es utilizar la versión extranjera de la plataforma de comercio electrónico de Amazon para las ventas transfronterizas, que es actualmente el método de funcionamiento transfronterizo preferido por la mayoría de las empresas de comercio electrónico transfronterizo. La otra es construir su propio sitio web de compras independiente en el extranjero para la autogestión, y promover y atraer el tráfico para llevar los bienes a través de los principales medios sociales en el extranjero y las celebridades en línea.

Fig.4. Cuota de tráfico mundial en la industria de la confección, febrero de 2022

Industry Leaders (Feb 2022 - Feb 2022 (1 Month))

Rank	域 (10,000)	Traffic Share ↓	Rank
1	shein.com	1.66%	#173
2	nike.com	1.52%	#304
3	macys.com	1.40%	#462
4	hm.com	1.22%	#302
5	zara.com	1.19%	#313

Fuente: Similarweb

El primero es el funcionamiento de la plataforma de comercio electrónico de Amazon. Cuando se genera una tramitación de un pedido, el equipo de entrega de Amazon FBA se encarga del almacenamiento, la recogida, el embalaje, la distribución y las devoluciones y otros trabajos relacionados, pero este modelo tiene un canal de adquisición de clientes relativamente único y unas perspectivas de desarrollo muy limitadas. Por ello, la empresa se ha centrado en su plataforma independiente y autoalojada. Datos similares de la web muestran que el sitio independiente de SHEIN representa el 37,12% del tráfico directo y casi la mitad de su tráfico de búsqueda (40,13%) es también tráfico natural.

En cuanto a la explotación de su plataforma autónoma, SHEIN tiene dos puntos fuertes: el análisis de big data y la Economía de Celebridad en Internet. Una fuerte capacidad de datos y algoritmos puede crear una ventaja en la previsión de tendencias y demanda. SHEIN utiliza varias herramientas de búsqueda de tendencias y un seguimiento granular en tiempo real de las palabras clave para predecir las tendencias. Gracias a los años de datos acumulados, este sistema no sólo ayuda a SHEIN a predecir la demanda con mayor rapidez y precisión, sino que también es difícil de reproducir.

En primer lugar, la empresa recopila una amplia gama de datos de terceros para descubrir información más oculta y realista sobre la demanda. Utiliza el Buscador de

Tendencias de Google y herramientas de rastreo de la web para rastrear productos en varios sitios de venta de ropa en Internet, capturando y analizando datos sobre patrones, colores, cambios de precios, tejidos y estilos, así como rastreando los cambios en los términos de búsqueda clave relacionados con los colores, los tejidos y los estilos. Esto le permite prever las tendencias del mercado.

En segundo lugar, SHEIN utiliza algoritmos para hacer recomendaciones de productos cuando se lanzan nuevos productos. La aplicación capta constantemente información dinámica sobre los usuarios y hace recomendaciones personalizadas. Además, SHEIN tiene acceso a una gran cantidad de datos sobre el comportamiento de los usuarios tras el lanzamiento del producto para determinar si éste es popular entre los consumidores. En el caso de algunos estilos que no gusten a los consumidores, SHEIN reajustará los detalles antes de lanzarlos a prueba.

Otra ventaja es la Economía de Celebridad en Internet. Desde 2010, SHEIN busca celebridades de Internet en las plataformas extranjeras Instagram, Youtube y Facebook para intercambiar prendas gratuitas o asociaciones comerciales por tráfico promocional y conversión de ventas. Los blogueros de Internet con grandes seguidores prueban y promocionan los productos, que luego se venden a través de plataformas de comercio electrónico. En TikTok, hasta abril de 2021, ha habido 6.500 millones de visualizaciones de vídeos relacionados con el contenido etiquetado con el hashtag #SHEIN. Además de la habitual transmisión en directo con productos dentro de China, SHEIN también ha explorado nuevos modelos en conjunción con entornos extranjeros. Por ejemplo, en algunos de sus eventos transmitidos en directo, la SHEIN ha invitado a una serie de KOL extranjeros para que se conecten en línea y participen en mesas redondas al mismo tiempo.

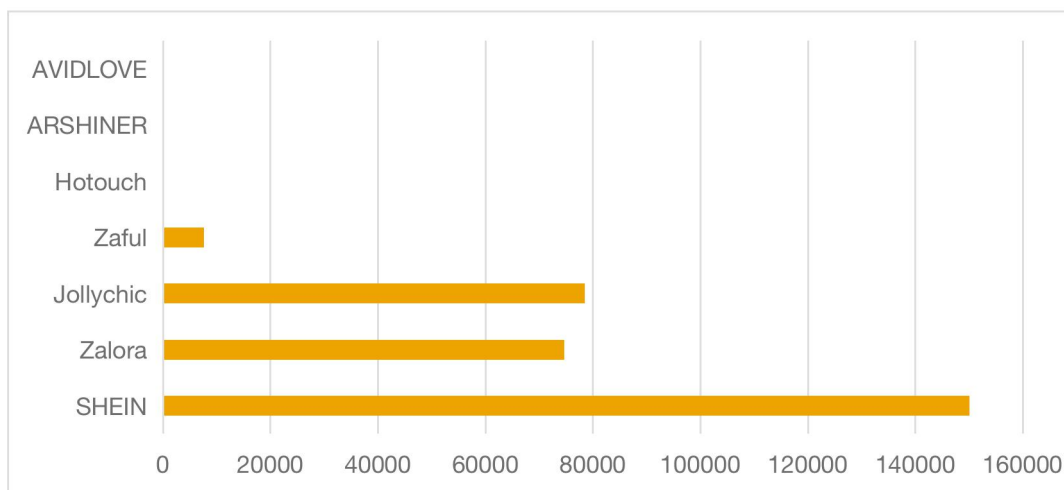
#### 4.2.4 Situación de la logística transfronteriza

SHEIN dispone de un completo sistema de almacenamiento y logística con un tiempo de llegada de la logística inferior a 1 semana en los mercados clave. En la actualidad, la empresa cuenta con tres tipos de almacenes en todo el mundo -un almacén central nacional, un almacén de tránsito en el extranjero y un almacén operativo en el extranjero- con una superficie total de almacenamiento de más de 800.000 metros cuadrados. El almacén central nacional está situado en Foshan, Guangdong, y está

rodeado de varios almacenes satélite. El 95% de la mercancía global se envía desde el almacén central nacional. A partir de 2019, el almacén central de Foshan almacena aproximadamente 30 millones de artículos, lo que supone unas 400.000-500.000 referencias. Hay varios almacenes de tránsito en el extranjero en Arabia Saudí, Dubai, Italia, Australia, Vietnam, Indonesia y otras regiones.

El almacén de tránsito en el extranjero sólo se encarga de recibir las devoluciones de los consumidores, no del envío. El motivo es que SHEIN vende principalmente artículos de moda rápida con muchas referencias, por lo que almacenar cada artículo en el extranjero supondría un enorme coste de inventario, y dado que la moda rápida es intrínsecamente inestable en cuanto a la demanda, almacenar por adelantado podría agotar fácilmente las existencias. La media de piezas por pedido llega a ser de 10, por lo que, incluso con el almacenamiento, es fácil que haya 8 piezas en stock en el extranjero y 2 piezas sin stock, en lugar de dividir dos paquetes, lo que eleva los costes logísticos y afecta a la experiencia del usuario. El inventario de SHEIN en su almacén de tránsito en el extranjero es de aproximadamente 10 millones de piezas, es decir, unas 150.000 SKU, lo que no sólo está por delante de las marcas de ropa tradicionales, sino que también es mucho más que otros sitios independientes y vendedores de plataformas de terceros.

Tabla 8. Comparación de SKU entre SHEIN y otros sitios independientes



Fuente: Página web oficial de cada empresa

Por otro lado, la tasa de devolución en la confección, especialmente en la industria de la moda rápida, es muy alta y puede llegar al 20-25%. Después de hacer un almacén de devoluciones, las mercancías devueltas pueden seguir vendiéndose dos veces después

del planchado secundario, el cambio de embalaje, la desinfección y otras operaciones de rectificación, lo que reduce el coste de los daños de las mercancías. Este modelo permite a SHEIN disponer de unas condiciones de devolución muy generosas, con un plazo de 45 días para las devoluciones, frente a los 7 días de sus competidores. A su vez, las generosas condiciones de devolución han hecho que los consumidores estén dispuestos a comprar varias piezas a la vez, aumentando el precio por unidad. Actualmente, el precio medio por unidad de SHEIN se acerca a los 100 dólares e incluso supera los 150 en regiones como Oriente Medio. En general, los comerciantes mantienen los costes logísticos en torno al 20% del precio del artículo, y con precios unitarios elevados SHEIN puede utilizar naturalmente la logística más cara. Se trata principalmente de empresas de mensajería comercial y de algunos productos especializados, con muy poco uso de productos postales. Esta logística más cara es 2-3 días más rápida que la logística media.

Tabla 9. La logística de cooperación de SHEIN en varios países

País/región	Logística
Estados Unidos	40% logística propia, 60% cooperación con otras empresas de logística transfronteriza (Cloudway, DHL, 4PX, etc.)
Reino Unido	EDA Internacional
Europa	Cloudway, 4PX, Winit
Oriente Medio	Sinotrans
Taiwán y Hong Kong	Shunfeng

Fuente de datos: Instituto IFC

SHEIN también dispone de almacenes operativos en Hong Kong, Bélgica, Delhi, el noreste de EE.UU. y el oeste de EE.UU. dedicados a la distribución de sus áreas radiadas, contratando aproximadamente el 5% de los envíos mundiales. Los seis centros logísticos de Foshan, Nansha, Bélgica, el este de EE.UU., el oeste de EE.UU. y la India pueden entregar hasta más de 3 millones de envíos al día. Los 7 centros de

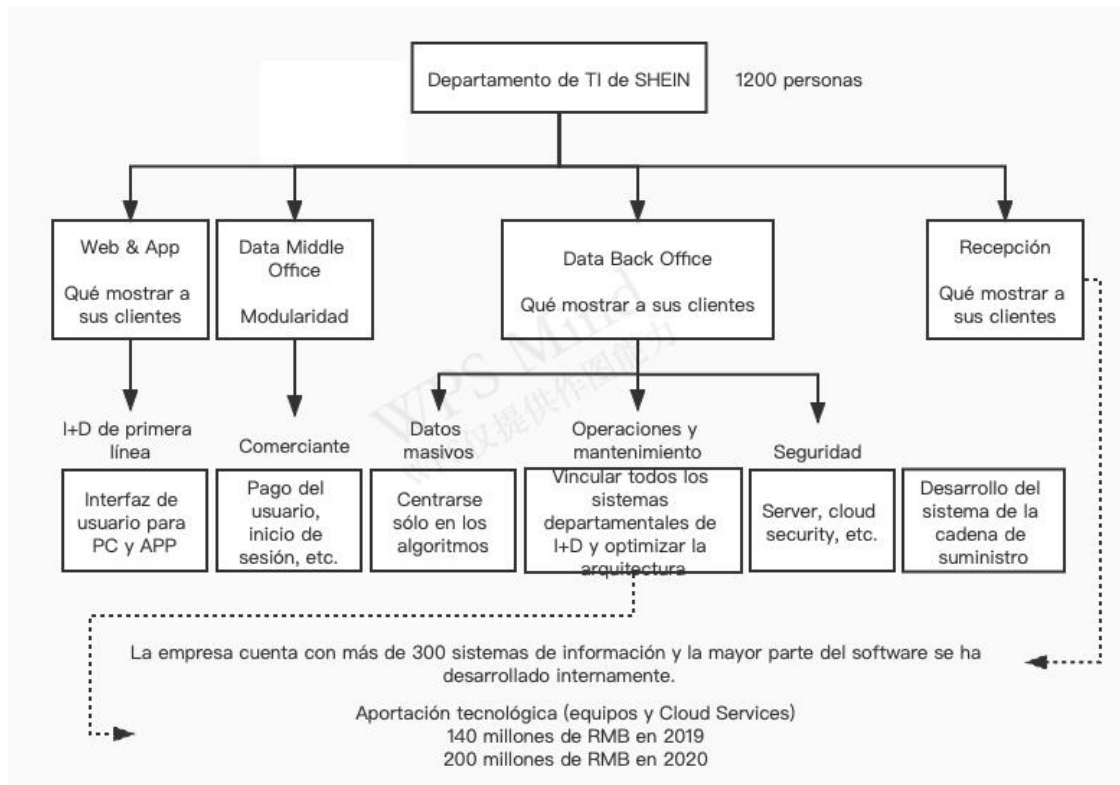
gestión de clientes de Los Ángeles, Lieja, Manila, Dubái, Bombay, Yiwu y Nanjing se encargan de responder a tiempo y atender la demanda de los consumidores.

SHEIN utiliza los datos para optimizar las rutas logísticas y diseñar soluciones de costes óptimas. Sus productos se envían a todo el mundo, incluyendo Norteamérica, Europa, Australia e incluso Sudamérica, y sus rutas logísticas se basan en un conjunto de algoritmos para determinar la asignación de rutas para cada pedido, que puede tener una solución logística diferente para cada paquete de pedido.

#### 4.2.5 Situación del intercambio de información

A nivel de intercambio de información, SHEIN cuenta con un sistema de gestión de la información muy bien integrado que abarca varios ámbitos, como el diseño, la gestión de la logística y el transporte, la gestión de los proveedores y la gestión del personal. Su centro de desarrollo de sistemas ha desarrollado un sofisticado y complejo sistema de información de la cadena de suministro: un conjunto de 10 sistemas de subinformación que abarcan nueve departamentos diferentes y que se dirigen al centro de mercancías, al centro de operaciones y al departamento de producción.

Fig.5. Organización del departamento de TI de SHEIN



Fuente de datos: SHEIN Investment Public

El primero es la gestión del diseño. La cadena de suministro de SHEIN tiene dos modelos, el del comprador y el del diseñador. Su volumen de pedidos inicial era pequeño y el modelo de comprador era el principal, pero ahora el modelo de diseñador representa más del 50%. El número de diseñadores es de unos 500, de los cuales aproximadamente la mitad son empleados propios y la otra mitad son diseñadores externos que trabajan juntos. Comparando los antecedentes biográficos de los diseñadores de ZARA y SHEIN en Linking, la mayoría de los diseñadores de ZARA se graduaron en escuelas famosas como la UAL (Universidad de las Artes de Londres) y el IED (Instituto Europeo de Diseño), y la mayoría de ellos tienen más de 10 años de experiencia laboral; mientras que los diseñadores de SHEIN, muchos de ellos se graduaron en la Escuela Técnica y Profesional Textil de Guangdong y otros tipos de escuelas terciarias. Muchos de los diseñadores de SHEIN se graduaron en la Escuela Técnica y Profesional de Textiles de Guangdong y sólo tienen 1-2 años de experiencia laboral.

El modelo de producción de SHEIN en el segmento de diseño es similar al de una cadena de montaje industrial, lo que reduce las exigencias de los diseñadores. La empresa no requiere que los diseñadores tengan experiencia o recursos, sólo conocimientos básicos para trabajar. Un diseñador puede ser 2-3 veces más productivo que un diseñador en ZARA, mientras que los costes de mano de obra y los gastos de viaje son, a su vez, significativamente más bajos que en ZARA. La premisa de este modelo es el sistema informático que proporciona SHEIN a los diseñadores. Este sistema consta de dos subsistemas, el de recogida de información y el de asistencia al diseño. El sistema de recopilación de información utiliza plenamente las herramientas del buscador de tendencias de Google y del rastreador web para mantenerse al día de las tendencias emergentes y de todas las novedades de los productos de la competencia. El sistema Design Assist lleva el trabajo de diseño en línea SaaS, con diseñadores que trabajan en línea dentro de una gama ya definida por la empresa, que puede incluir tejidos, accesorios e incluso masa. En otras palabras, el diseño de ZARA está distribuido, cada diseñador tiene que recoger información, procesarla y diseñar el producto, mientras que el diseño de SHEIN está centralizado, desde la información hasta el diseño.

En cuanto a la gestión de la logística y el transporte, SHEIN cuenta con su propia logística y se apoya en transitarios y empresas de transporte internacional asociadas para la distribución. SHEIN cuenta con almacenes centrales nacionales, almacenes de tránsito en el extranjero y almacenes operativos en el extranjero en todo el mundo, cada uno de los cuales puede alimentar la información de inventario en el mismo sistema de gestión de datos para facilitar la gestión coordinada. El sistema asignará sus propias rutas logísticas en función de la ubicación del vendedor y enviará desde el almacén operativo más cercano para mejorar la velocidad logística. Las empresas de transporte con las que trabaja SHEIN son también grandes y experimentadas empresas como iMlie, todas ellas con sistemas de gestión de la información bien desarrollados que permiten el seguimiento en tiempo real de la información logística. Al mismo tiempo, el sistema de gestión de SHEIN devuelve esta información al comprador de forma visual para mejorar la experiencia de compra del consumidor.

En cuanto a la gestión de los proveedores, SHEIN ha conseguido compartir toda la información con ellos. La empresa intercambia y comparte sus datos de ventas, datos de pedidos, datos de inventario y datos logísticos con sus socios proveedores, mientras que los proveedores hacen circular sus datos de producción, datos de capacidad e información de los tejidos rápidamente a lo largo de la cadena, incluso entre proveedores. La puesta en común de recursos entre el SHEIN y sus socios y la rápida respuesta de cada sujeto de la cadena de suministro a la información de los demás facilita la gestión coordinada de la cadena de suministro y mejora su capacidad global de respuesta rápida.

La empresa se centra en el uso de sistemas digitales y ha creado un centro de desarrollo de sistemas para integrar los recursos de la cadena de suministro y gestionar los proveedores de forma penetrante. El sistema digital puede compartir información sobre los tejidos, la capacidad de producción y la producción de los proveedores dentro del sistema. Por ejemplo, cuando SHEIN publica un pedido en el sistema, éste lo despacha automáticamente según un algoritmo o el proveedor puede coger el pedido en línea. El "sistema GMP" móvil digitaliza el proceso de pedido y se complementa con formación operativa online y offline para guiar la cadena de suministro hacia una producción eficiente. El sistema MES (un sistema de seguimiento de pedidos desarrollado internamente según las necesidades reales de la empresa) permite seguir en tiempo real



y de forma visual todos los aspectos de cada pedido de los proveedores para controlar la eficacia de la producción.

En cuanto a la gestión del personal, SEHIN aplica la gestión digital de los empleados. A través de diferentes dimensiones, se establece un retrato del trabajo de los empleados, y se revisa regularmente a los empleados para formar una dimensión de correspondencia de sus habilidades individuales, de modo que puedan ser ajustados con mayor precisión a sus puestos de trabajo. La empresa también ha puesto en marcha un sistema MES para lograr una gestión de procesos penetrante de las fábricas y los trabajadores.

## 5. Problemas en la gestión de la cadena de suministro de SHEIN

---

### 5.1 Metodología y proceso de identificación de problemas en la gestión de la cadena de suministro

Este estudio utiliza una encuesta con entrevistas para explorar y diseccionar los problemas en la gestión de su cadena de suministro, teniendo en cuenta el estado actual de la gestión de la cadena de suministro en SHEIN y en las empresas de la cadena de suministro anteriores y posteriores.

En primer lugar, las entrevistas se realizaron en forma de seminario con los directivos de los departamentos de compras, logística, operaciones, diseño de productos, finanzas y marketing de SHEIN. Durante las visitas a los proveedores de las fases anteriores y posteriores, también se celebraron entrevistas en grupo con los jefes de los socios y los directivos de los departamentos correspondientes para debatir la situación actual de la gestión de la cadena de suministro y sus principales problemas dentro de la empresa y en las fases anteriores y posteriores.

En segundo lugar, el contenido de la entrevista se centró en los tres temas siguientes: en primer lugar, repasar las formas y los efectos de la gestión de la cadena de suministro de la SHEIN y de las empresas ascendentes y descendentes en los últimos años; en segundo lugar, describir la situación actual del funcionamiento de la SHEIN y de las empresas ascendentes y descendentes en cuanto a la gestión de la cadena de suministro; en tercer lugar, analizar los principales problemas a los que se enfrentan la SHEIN y las empresas ascendentes y descendentes en el proceso de gestión de la cadena de suministro en relación con la situación actual. Durante el proceso de entrevista, además de que los participantes se sitúen en sus respectivos puestos según el contenido del esquema, también es necesario analizar y destilar las principales cuestiones de la gestión de la cadena de suministro por parte de múltiples departamentos según el contenido de las actas del seminario.

Por último, a través de la encuesta realizada, combinada con la situación real de SHEIN en la gestión de la cadena de suministro en los últimos años y los conocimientos teóricos relacionados, se descubrió que la gestión de la cadena de suministro de la empresa tiene problemas en la adquisición transfronteriza, el suministro transfronterizo y la operación transfronteriza.

## 5.2 La entrega no es lo suficientemente rápida

Como empresa de comercio electrónico transfronterizo, SHEIN tiene un alcance muy amplio y utiliza una logística más especializada, afirmando que entrega en siete días en los principales mercados. Sin embargo, la realidad es que la velocidad de entrega de la empresa en muchos países no cumple las expectativas de los consumidores.

Tabla 10. Comparación de los plazos de entrega logística por marca

	Logística y tiempos de entrega	Destinos	
SHEIN	7-38 días	Estados Unidos	7-11 días
		Reino Unido	7-14 días
		Francia	
		España	
		India	
		Australia	11-38 días
Rusia			
ZARA	4 días de entrega a las tiendas	España	2-4 días
H&M	2-4 días	España	
PULL&BEAR	1-3 días	España	
AliExpress	7-38 días	España	20-38 días
ZAFUL	8-39 días		
Nihaojewelry	3-38 días	España	3-20 días

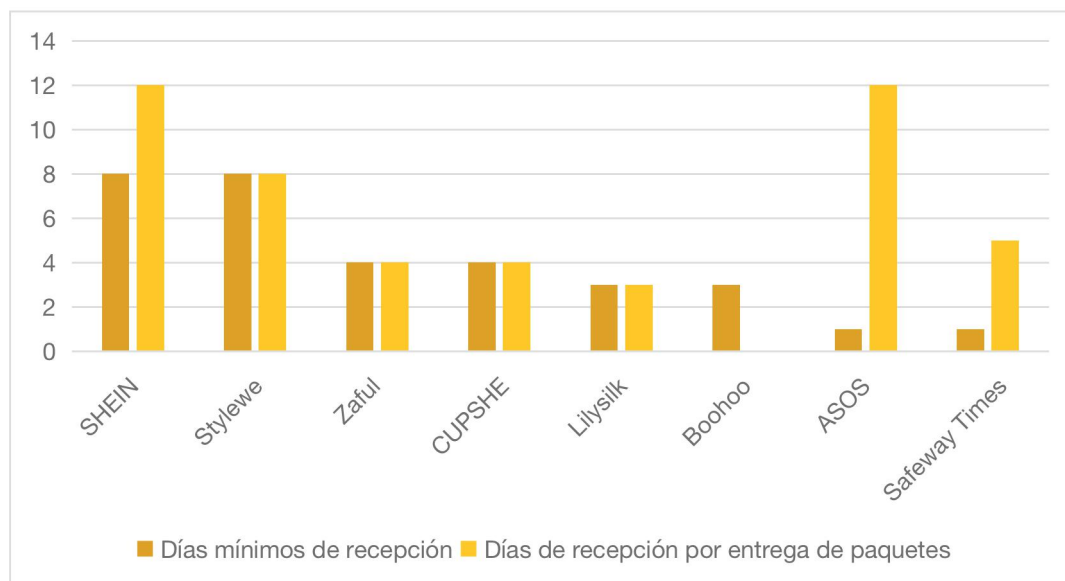
Fuente de datos: Página web oficial de cada empresa

Como se puede ver en la tabla anterior, la logística y la velocidad de entrega de SHEIN tiene una ventaja sobre otras plataformas de comercio electrónico transfronterizo, pero todavía hay una brecha en comparación con las marcas locales. En España, por ejemplo, el plazo de entrega que indican los consumidores tras realizar un pedido en la web oficial de SHEIN es de 14 días, y el plazo de entrega real suele ser de unos 10-14 días; mientras que las marcas locales, como ZARA, PULL&BEAR, y las que tienen tiendas locales, como H&M, los consumidores pueden recibir sus productos generalmente en 4 días, o incluso el mismo día. Para los mercados no principales, como Rusia, que están

geográficamente alejados, los plazos de entrega de SHEIN alcanzan entre 11 y 38 días, lo que supone una escasa ventaja en términos de velocidad de envío.

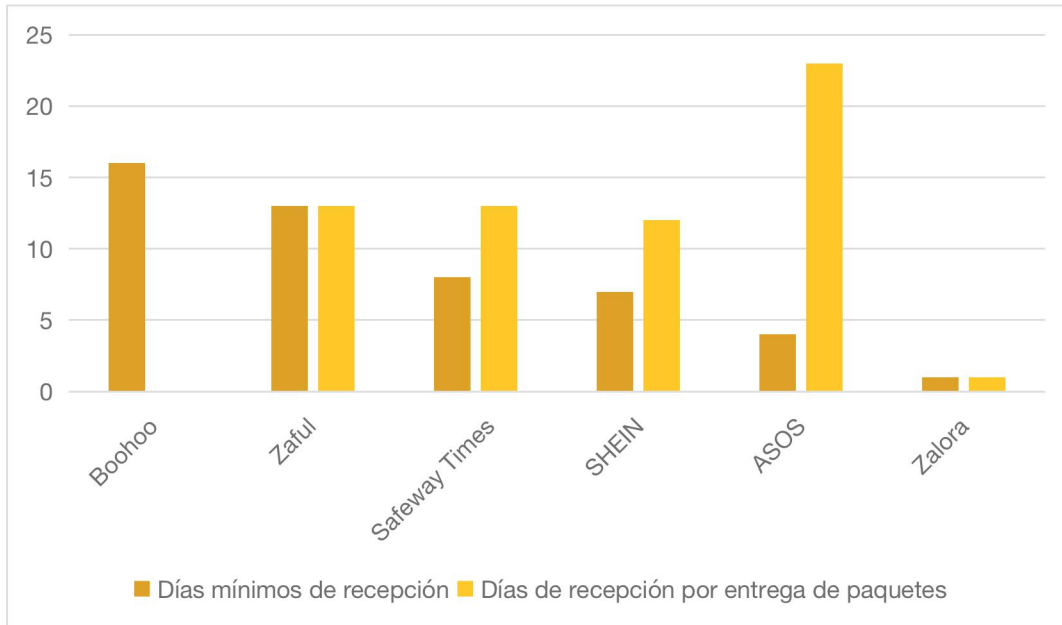
Esto refleja la diferencia entre los mercados principales y los no principales. El principal mercado de SHEIN está en EE.UU., por lo que cuenta con varios almacenes de tránsito y almacenes operativos en lugares como el noreste de EE.UU. y el oeste de EE.UU., y el 40% de su logística es propia, lo que mejora en gran medida la velocidad de transporte y distribución logística en el extranjero. En los mercados no convencionales, para controlar los costes, las empresas no instalan almacenes en los alrededores y sólo pueden trasladar las mercancías desde el almacén operativo más cercano o transportarlas desde el interior de China, lo que, unido a la menor velocidad de entrega de las empresas logísticas locales, hace que los consumidores tarden más en recibir sus mercancías en general.

Tabla 11. Tiempos de entrega de varias marcas de comercio electrónico (A: Estados Unidos)



Fuente de datos: Página web oficial de cada empresa

Tabla 12. Tiempos de entrega de varias marcas de comercio electrónico (A: Sudeste Asiático)



Fuente de datos: Página web oficial de cada empresa

Como puede verse en las tablas 16 y 17, en los mercados con un alto nivel de desarrollo económico, como Europa y Estados Unidos, las marcas locales de comercio electrónico tienen la ventaja del tiempo de entrega, mientras que en los mercados emergentes, como el Sudeste Asiático, SHEIN tiene una mayor ventaja en la velocidad de entrega. En los mercados emergentes, como el Sudeste Asiático y Oriente Medio, los plazos de entrega son bajos debido al escaso desarrollo de la logística y las infraestructuras locales, por lo que los plazos de entrega suelen ser superiores a 5 días para todas las marcas internacionales, excepto para el comercio electrónico local. Además, el transporte logístico de SHEIN para estos mercados es más rápido debido a la distancia geográfica trazada. Los plazos de entrega de la empresa se sitúan básicamente en torno a los 7-12 días, un tiempo que es uno de los más largos en los mercados europeo y americano, pero el más corto en el mercado del sudeste asiático.

En general, la logística y la velocidad de entrega de SHEIN no son ventajosas en los mercados no principales con niveles económicos más altos. La ventaja de la velocidad no es lo suficientemente significativa en comparación con otras marcas de comercio electrónico transfronterizo, y es mucho más lenta en comparación con las marcas de comercio electrónico locales. Refiriéndose a la historia de la empresa en los mercados principales, las dos mayores ventajas para los consumidores son el “bajo precio” y la “velocidad”. Si pierde su ventaja de velocidad, su crecimiento futuro será limitado.

### 5.3 No hay un modelo claro de gestión de proveedores

Los modelos de cooperación con los proveedores de SHEIN son principalmente OEM, ODM, OBM y VMI.

Tabla 13. Modelo de cooperación con los proveedores de SHEIN

Modelo	Método de cooperación	Socio cooperativo	Características de los proveedores	
			MOTF	Alta calidad
OEM	SHEIN realiza el diseño Abastecimiento y procesamiento de materiales por parte de los proveedores	Fábricas, empresas industriales y comerciales, etc.	Otros	Capacidad para crear diseños de productos a partir de planos de diseño
ODM	Diseñan y desarrollan sus propios estilos y los producen y suministran por encargo.	Fábricas, comerciantes, empresas industriales y comerciales, etc.	Sólidos conocimientos de desarrollo y diseño.	
OBM	Marca propia, desarrollada y suministrada internamente	Canales de venta de terceros, comerciantes, empresas industriales y comerciales, etc.	Con marcas distintivas	
VMI	El proveedor suministra la mercancía y SHEIN la paga en función del volumen de ventas.	Fábricas, comerciantes, empresas industriales y comerciales, comercio electrónico, etc.	Los proveedores tienen autonomía para archivar los nuevos productos.	

Modelo	Fecha de entrega	Área del sitio	Número de tornos	Producción	Otros requisitos
OEM	15-20 días	> 1000 m <sup>2</sup>	> 20	Proveedor FOB, totalmente equipado	Proceso de gestión de calidad sólido; experiencia en la producción de marcas nacionales de segundo nivel o superiores.
	7-1 días	> 2000 m <sup>2</sup>	> 80	Proveedor FOB, Abastecimiento y procesamiento	Capacidad de producción integrada

				de materiales por parte de los proveedores	
ODM	10-25 días	> 1000 m <sup>2</sup>	> 50	I+D y producción integradas (con departamento de diseño, etc.)	Capacidad de filmación autónoma
OBM	Preparación propia de las existencias, cadena de suministro propia				Capacidades operativas autónomas
VMI	Preparación de existencias propias				Inventario de existencias, profundidad de almacenamiento para satisfacer el volumen de ventas

Fuente de datos: SHEIN Cloud Factory Public, SHEIN Investment Public, Instituto IFC

Combinando la información obtenida en las entrevistas, existen los siguientes problemas en su modelo de gestión de proveedores.

(1) El sistema de gestión es engorroso de manejar

SHEIN exige a todos sus proveedores que utilicen el sistema de gestión de procesos MES para el intercambio de información, que implica a todos los procesos de producción y constituye un importante puente entre el departamento de producción de SHEIN y sus proveedores. Tomando como ejemplo al proveedor de ODM, su proceso de preproducción es el siguiente:

Fig.6. Proceso de preproducción del proveedor ODM



Fuente de datos: SHEIN Investment Public

Este proceso requiere que el proveedor introduzca manualmente una serie de datos del sistema, como los datos de las tallas, los datos de las modificaciones de estilo, las muestras enviadas, los envíos, los pedidos, las devoluciones, etc., en el back office. Además, hay una gran cantidad de datos en el sistema que hay que mantener manualmente. No cabe duda de que el sistema MES puede mejorar la eficacia operativa de la cadena de suministro y aumentar el nivel de intercambio de información, pero su escasa configuración a nivel de proveedores ha aumentado, en cambio, los costes laborales y ha reducido la eficacia.

A partir de 2022, la SHEIN también exige a los proveedores de ODM que proporcionen información sobre los tejidos, los accesorios y los precios de los nuevos productos. Esto coloca a los proveedores en una posición muy pasiva, ya que estos detalles les pertenecen originalmente y se refieren a una parte clave de su producción. Si posteriormente dejan de trabajar juntos, la SHEIN puede utilizar esta información para transferir el producto directamente a otro proveedor, es decir, el poder de negociación está totalmente en manos de la SHEIN. Para muchas fábricas, este modelo aumenta su inseguridad, es insostenible y puede provocar la pérdida de algunos proveedores.



## (2) Presión de alto riesgo sobre las existencias de los proveedores

SHEIN tiene un control muy estricto de los plazos de entrega. Por lo general, los proveedores de SHEIN generan inventario de varias maneras: los productos se juzgan inferiores y se rechazan para formar inventario; las fábricas esperan demasiado rendimiento del mercado para algunos estilos y almacenan demasiado, lo que excede el volumen de ventas de la plataforma y forma inventario; también hay algunos proveedores ODM que diseñan sus propios estilos para que el equipo de compras los seleccione, y los que no se seleccionan también se convierten en inventario. Las pérdidas deben ser asumidas por los propios proveedores.

El riesgo del inventario de telas también es alto. Debido al corto plazo de entrega, las fábricas deben preparar los tejidos y accesorios con antelación, y el riesgo de almacenar estos materiales también lo asumen los propios proveedores. Incluso con el modelo de compra, la decisión sobre el estándar de las mercancías que se almacenan sigue siendo de SHEIN. Con el actual aumento geométrico del SPU de las mercancías en la plataforma, las ventas no necesariamente aumentan geométricamente. Y lo que es más importante, si los pedidos fluctúan, es una cuestión que los proveedores deben tener en cuenta para reducir el riesgo de las existencias durante los periodos turbulentos. La transformación inversa de la cadena de suministro flexible que la empresa espera conseguir no ha tenido éxito hasta el momento, y sólo ha creado una fuerte presión inversa sobre la escala, con el efecto práctico de ir en detrimento del inventario de los proveedores.

## (3) Sistema de control de calidad irracional

Existe un sistema de evaluación obligatorio para el personal en la fase de control de calidad, en el que la relación entre los pedidos recibidos y los devueltos debe ser de 9:1, lo que hace que el 10% de las mercancías sean devueltas por el mismo producto, independientemente de que haya o no un problema.

Por otro lado, los proveedores de SHEIN incluyen muchas fábricas más pequeñas y la producción de un mismo lote de mercancías puede estar dispersa en diferentes fabricantes. Este modelo hace que el control de calidad de los productos sea más

complejo y que el sistema de control de calidad existente no pueda garantizar que todos los productos alcancen el mismo nivel de calidad.

#### (4) Alta presión de los proveedores y bajos márgenes

Como ocurre con muchas industrias que requieren mucha mano de obra, los costes de producción en la industria de la confección son elevados y sólo se obtienen mayores beneficios cuanto mayor es el volumen de ventas. SHEIN, por su parte, adopta un modelo de pedidos de pequeño volumen, lo que, unido a los bajos precios de sus productos, hace que los márgenes de beneficio de los proveedores sean muy reducidos, y la única forma de conseguir rentabilidad es aumentar los pedidos.

Según un informe de investigación de Guosheng Securities de noviembre de 2021, el precio medio de la ropa de mujer en el sitio web de SHEIN es de unos 10-15 dólares, y combinando todos los costes, el margen de beneficio de SHEIN es del 5-10%. Para un producto con un precio de 10 dólares (aproximadamente 68 RMB), el beneficio es de sólo 3,4-6,8 RMB. Para muchos proveedores, el suministro de SHEIN es básicamente a nivel de preservación del capital y si pierden dinero debido a factores como el riesgo de inventario, entonces el negocio podría fácilmente quebrar. En comparación con 2020, ya hay muchos menos proveedores de SHEIN en Guangzhou, y como los beneficios son tan bajos, los proveedores de aquí no producirán todos los productos ellos mismos, sino que el 50% y más subcontratarán la producción a fábricas de lugares como Jiangxi como forma de controlar los costes laborales.

#### (5) Evaluación estricta, pero sin apoyo ni asociación estratégica para los proveedores

SHEIN tiene un sistema de evaluación de proveedores muy estricto, en el que se elimina el último 30% de los proveedores clasificados en cada evaluación. Para lograr su objetivo de transformar la marca de gama baja a gama alta, la empresa está eliminando gradualmente a los proveedores con mala calidad de producto. Pero mientras los requisitos de calidad aumentan, el modelo de entrega rápida de pedidos pequeños no da a los proveedores mucho tiempo para mejorar.

Además, la empresa ha trasladado la presión y el coste de la innovación a sus proveedores. Los productos de SHEIN han sido plagiados e infringidos, y desde abril de 2022 la empresa ha exigido a los proveedores que indiquen la procedencia de los

patrones y estampados, y también ha organizado auditorías profesionales, en las que el proveedor asume las pérdidas si hay algún problema.

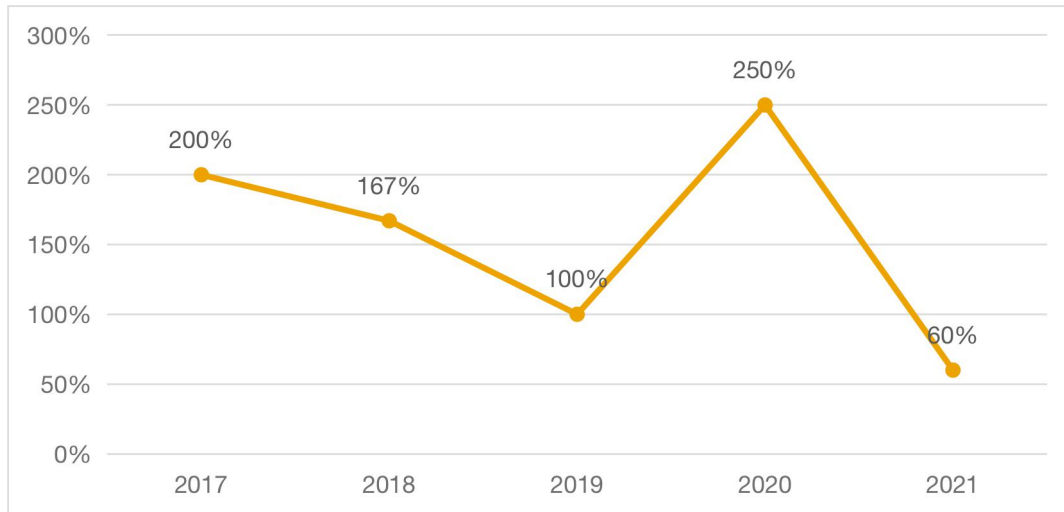
En general, la gestión de los proveedores de SHEIN está todavía en su fase preliminar, centrándose más en el plazo de entrega y el coste, y el control de la calidad de los productos no es muy estricto. Además, las exigencias de SHEIN en cuanto a calidad y rapidez de entrega son cada vez más estrictas, pero no apoya a sus proveedores ni establece asociaciones estratégicas con ellos, y sólo se rige por los pedidos. El crecimiento de los proveedores no pudo seguir el ritmo de las necesidades de la empresa y, unido a los bajos beneficios, muchos pequeños y medianos proveedores no tuvieron más remedio que poner fin a su colaboración, lo que provocó la pérdida de proveedores. Sus prioridades en la gestión de proveedores son: coste > entrega > calidad > relación con el proveedor > crecimiento del proveedor.

## **5.4 Canal único de operaciones transfronterizas y servicio de experiencia offline insatisfactorio**

Con el rápido desarrollo de la industria del comercio electrónico transfronterizo, en los últimos años han entrado en este campo cada vez más empresas de la misma categoría, y la competencia se ha hecho más intensa. Además de optimizar continuamente la calidad de los productos y ampliar las categorías de productos, el canal único de operaciones de comercio electrónico transfronterizo, los servicios de experiencia fuera de línea y la insuficiente capacidad de respuesta efectiva se han convertido en problemas que SHEIN debe abordar en el proceso de desarrollo.

Los ingresos anuales de SHEIN alcanzan los 16.000 millones de dólares en 2021, frente a los 10.000 millones de dólares de 2020. Aunque esta cifra se ajusta en general a las expectativas de la empresa, el crecimiento en el segundo semestre ha sido más lento de lo previsto. La epidemia COVID-19 en 2020 está impulsando la demanda de comercio electrónico entre los consumidores a domicilio, pero con el "estado post-epidémico" en EE.UU. y otros lugares, hay menos espacio para seguir esta lógica de dividendos.

Tabla 14. Tasa de crecimiento anual de las ventas de SHEIN



Fuente de datos: Latepost, Instituto IFC

Como se puede ver en la tabla 20, el crecimiento anual de las ventas de Shein del 250% en 2020 se ha ralentizado al 60% en 2021. Esta afirmación se ve respaldada por los datos comerciales de su mayor mercado, EE.UU.: los datos de Bloomberg Second Measure muestran que el crecimiento de las ventas de Shein ha caído hasta el 57% en el primer trimestre de 2022, frente a entre el 105% y el 264% en el mismo periodo de 2021.

En segundo lugar, el modelo de operación multicanal de la empresa ha avanzado con lentitud, con un desarrollo del negocio offline todavía incipiente y una falta de servicios locales de experiencia offline. Para que SHEIN construya una ventaja competitiva en la cadena de suministro con ella misma en el centro, tiene que negociar con los proveedores y los encargados de la logística aprovechando un mayor volumen de pedidos. Actualmente, vende sus productos principalmente a través de su plataforma en línea y los clientes no tienen una experiencia directa de la apariencia, la calidad y la comodidad de los productos, lo que puede afectar en gran medida al consumo de productos de confección. Tras la relajación de las medidas de control de epidemias en varios países, muchos consumidores están optando por volver a los puntos de venta fuera de línea, especialmente en los mercados no convencionales con un alto nivel económico, como España. Como la velocidad de entrega no es una ventaja, SHEIN tiene que recurrir a precios bajos, actualizaciones rápidas y publicidad para atraer a los consumidores.

## 5.5 Contaminación ambiental y derechos laborales

### (1) Contaminación ambiental

La industria de la moda rápida es intrínsecamente contaminante y derrochadora, y SHEIN no es una excepción. Debido a la rapidez con la que se actualizan los productos, a los bajos precios y a la mala calidad, muchos artículos son desechados por los consumidores después de unos pocos usos, lo que genera residuos y contaminación.

En cuanto a la logística, la mayoría de las entregas de SHEIN utilizan envases de plástico, y el gran número de pedidos genera una cantidad muy grande de residuos de plástico, y actualmente no existen medidas de reciclaje pertinentes, lo que no cumple los requisitos de la logística verde. En cambio, ZARA utiliza cajas y bolsas de papel tanto en las tiendas físicas como en las ventas online, y anima a los clientes a reciclar. Además, la gran escala y la velocidad del transporte logístico también provocan altas emisiones de carbono.

### (2) Cuestiones de derechos laborales

El proceso de producción de SHEIN se lleva a cabo casi en su totalidad en China, y su producción a gran escala y sus velocidades de producción extremadamente rápidas dependen en gran medida de un modelo de cadena de suministro flexible de "pedidos pequeños + respuesta rápida", que se apoya en una gran reserva de mano de obra barata. A mediados de noviembre de 2021, un informe de investigación publicado por el organismo de vigilancia laboral Public Eye afirmaba que algunas de las fábricas que colaboraban con SHEIN no cumplían las normas ESG y que algunos proveedores habían cometido violaciones de la legislación laboral. Los trabajadores se ven obligados a trabajar 75 horas a la semana con sólo un día de descanso al mes, lo que hace que su trabajo sea extremadamente estresante. Este modelo no sólo supone un "sobregiro" de los recursos de la cadena de la confección, sino que devuelve a las fábricas chinas a una situación de fabricación de gama baja.

Las estrictas exigencias de SHEIN a la cadena de suministro están trasladando, en efecto, la presión de la producción a los proveedores y a los trabajadores, y si no se

hace nada a tiempo, esto será un gran impedimento para el crecimiento futuro de la empresa.

## 6. Análisis del entorno de gestión de la cadena de suministro de SHEIN

---

### 6.1 PEST

#### 6.1.1 Entorno político

En los últimos años, el gobierno nacional ha concedido gran importancia al negocio del comercio electrónico transfronterizo y ha publicado una serie de documentos para promover su desarrollo a nivel de supervisión aduanera y de políticas y reglamentos.

En cuanto a la supervisión aduanera, para apoyar el rápido desarrollo de las exportaciones transfronterizas de comercio electrónico al por menor de China, la Administración General de Aduanas (GAC), junto con otros departamentos, estableció un nuevo modelo de supervisión e inspección aduanera y de control de las exportaciones transfronterizas de comercio electrónico, que se aplicó en todo el país en octubre de 2013. Desde mayo de 2015, las aduanas han implementado "procedimientos aduaneros durante todo el año y las 24 horas a la llegada de las mercancías a los sitios de supervisión aduanera" para la supervisión del comercio electrónico transfronterizo, lo que ha acelerado la eficiencia de las exportaciones transfronterizas de China. En enero de 2020, se implementaron con éxito las primeras devoluciones de exportación de comercio electrónico transfronterizo en China bajo la supervisión de la Aduana de Shanghái, lo que marcó la apertura exitosa de un canal para las devoluciones de exportación de comercio electrónico transfronterizo.

A nivel de política nacional, en 2013, los servicios piloto de comercio electrónico transfronterizo de China se pusieron en marcha por completo en Shanghái, Chongqing, Hangzhou, Ningbo y Zhengzhou. En octubre de 2018, el Ministerio de Finanzas emitió la Notificación sobre las políticas fiscales para los bienes exportados al por menor en las zonas piloto integrales para el comercio electrónico transfronterizo, anunciando que los bienes exportados en las zonas piloto integrales para el comercio electrónico transfronterizo y para los que no se ha obtenido una prueba de compra válida también

pueden disfrutar de políticas preferenciales de exención del IVA y del impuesto sobre el consumo, siempre que cumplan ciertas condiciones.

En febrero de 2022, con la aprobación de 27 ciudades y regiones, incluida Ordos, para establecer zonas piloto integrales para el comercio electrónico transfronterizo, el número de zonas piloto integrales para el comercio electrónico transfronterizo ha llegado a 132, y las instalaciones de apoyo para los almacenes en el extranjero son cada vez más completas. El 28 de enero, el Ministerio de Finanzas y otros ocho departamentos emitieron un anuncio para ajustar la lista de bienes para las importaciones transfronterizas de comercio electrónico al por menor, que entró en vigor el 1 de marzo. La aplicación formal de la Ley de Comercio Electrónico también regula la conducta comercial de las empresas de comercio electrónico, proporcionando un fuerte apoyo para el desarrollo y la gobernanza reguladora de las exportaciones transfronterizas de comercio electrónico.

### 6.1.2 Entorno económico

Con su sólida base económica, China dispone de abundantes bienes para la exportación, así como de un amplio mercado de consumidores para la importación en el desarrollo del comercio electrónico transfronterizo. En 2020, el producto interior bruto de China supera los 100 billones de yuanes, alcanzando los 101,60 billones de yuanes. El crecimiento de la renta disponible per cápita de China también ha sentado una base sólida para el desarrollo del comercio electrónico transfronterizo, ya que la renta disponible per cápita de los residentes ha pasado de 18.300 yuanes en 2013 a 32.200 yuanes en 2020. Con la profundización de la globalización económica, los países están más estrechamente conectados y las transacciones son más frecuentes, pero algunos conflictos geográficos y disputas comerciales han afectado a la expansión de los negocios de las empresas de comercio electrónico transfronterizo, como ejemplifican la disputa comercial entre Estados Unidos y China y la Guerra de Ulán que estalló en marzo de este año.

Al mismo tiempo, el estallido de la epidemia de COVID-19 a principios de 2020 también ha tenido un impacto significativo en la economía mundial. Las cadenas de suministro se interrumpieron y las empresas no pudieron operar con normalidad, lo que hizo que las economías de muchos países tuvieran un crecimiento negativo durante



algún tiempo y que se produjeran nuevos cambios en la cadena industrial mundial y en la estructura de la cadena de suministro.

En los últimos años, China ha experimentado una tendencia al exceso de capacidad y al rápido aumento de los costes laborales en algunas áreas, y muchos productos de calidad necesitan urgentemente ampliar sus mercados de venta en el extranjero. En noviembre de 2020 se firmó oficialmente el Acuerdo Integral de Asociación Económica Regional (RCEP, por sus siglas en inglés), negociado conjuntamente por 10 países de la ASEAN, China, Japón, Corea del Sur, Australia y Nueva Zelanda, lo que supuso el lanzamiento oficial de la zona de libre comercio más poblada y grande del mundo. Esto mejorará el desarrollo del comercio y el entorno de la inversión en la región de Asia-Pacífico, promoverá la inversión regional y la liberalización y facilitación del comercio, fomentará la integración de la industria y las cadenas de valor en la región de Asia-Pacífico e inyectará un nuevo impulso al desarrollo económico regional. La mejora gradual del sistema de comercio electrónico transfronterizo y la construcción de infraestructuras en la región de Asia-Pacífico, así como el enorme potencial del mercado futuro, ayudarán al comercio exterior de China a transformarse y actualizarse y a sus marcas a salir al extranjero.

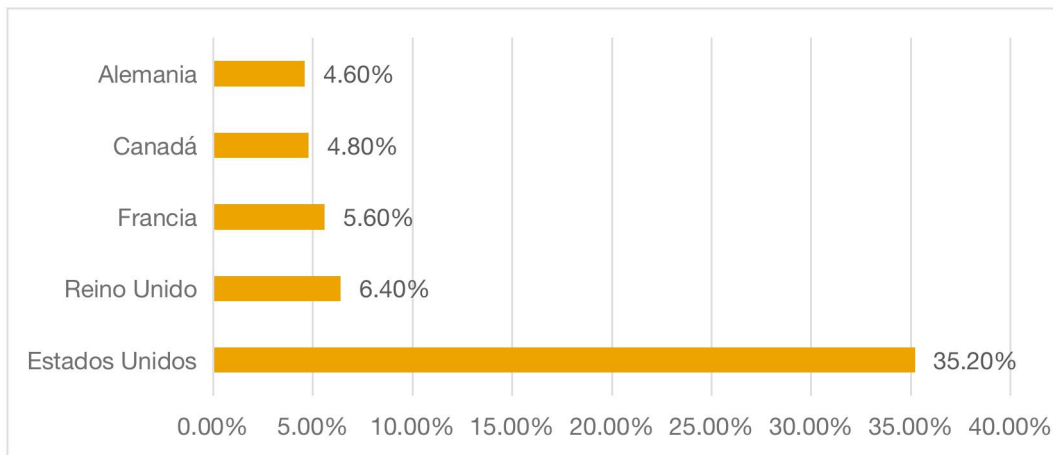
### 6.1.3 Entorno social

A medida que las reformas del lado de la oferta de China siguen profundizando e impulsando la reestructuración económica, la calidad de los productos y servicios chinos también está evolucionando hacia un nivel superior para satisfacer mejor las necesidades materiales y culturales de su población. Las empresas chinas están exportando productos de calidad a los mercados de ultramar a través de modelos de comercio electrónico transfronterizo u O2O, enriqueciendo constantemente la vida cotidiana de los consumidores y mejorando el nivel de vida de las personas.

En términos de poder adquisitivo de los consumidores a nivel mundial, los países desarrollados, como Europa y Estados Unidos, siguen siendo el pilar de los patrones de consumo del comercio electrónico transfronterizo. Estos países tienen mercados capitalistas maduros, niveles de vida generalmente más altos para su población, mayor poder adquisitivo y sistemas fiscales relativamente sólidos. Esta es la principal razón por la que muchas empresas de comercio electrónico transfronterizo han hecho de estos

países su primera opción. Durante el periodo de agosto de 2019 a julio de 2020, el TOP 5 de países/regiones de paquetes exportados desde China al mundo son principalmente países desarrollados de Europa y Estados Unidos. Entre ellos, China es el país que más paquetes envía a Estados Unidos, con un 35,2%, mientras que el Reino Unido (6,4%) y Francia (5,6%) ocupan el segundo y tercer lugar.

Tabla 15. Agosto de 2019 - julio de 2020 Cuota de los cinco principales países de destino de los paquetes de exportación de China

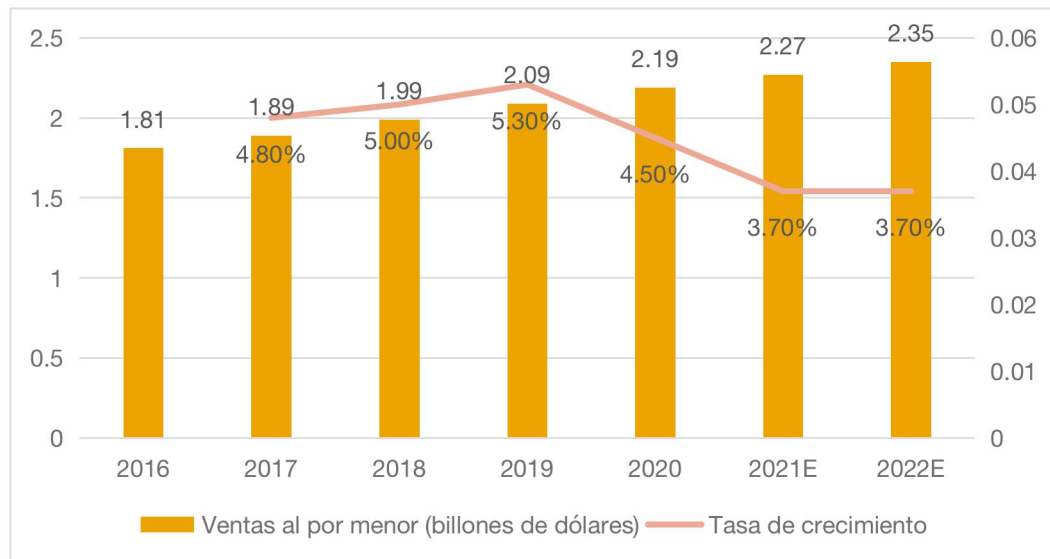


Fuente de datos: data.iimedia.cn

América Latina y Europa del Este también están creciendo en términos de ventas y poder adquisitivo, con un importante potencial de mercado. En 2019, las ventas minoristas en América Latina alcanzaron los 2,09 billones de dólares, con un aumento interanual del 5,3%, lo que la convierte en el cuarto mercado minorista del mundo. Debido al lento desarrollo de la industria ligera en América Latina y a la escasa gama de productos disponibles para los consumidores, muchos de ellos optan por comprar a través del comercio electrónico transfronterizo. La elevada demanda de productos extranjeros por parte de los consumidores y el aumento de la penetración de Internet han propiciado el rápido crecimiento del comercio electrónico en América Latina, que se ha convertido en la región de más rápido crecimiento del mundo en términos de escala de comercio electrónico<sup>1</sup>.

Tabla 16. Ventas al por menor y crecimiento en América Latina, 2016-2022

<sup>1</sup> Fuente de datos: eMarketer, data.iimedia.cn



Fuente de datos: eMarketer, data.iimedia.cn

Europa del Este está dominada por Rusia, donde el 60,8% de la población es joven y hay más mujeres que hombres con mayor poder adquisitivo; sus consumidores tienen hábitos de compra online y el porcentaje de compradores online en cada región supera el 64%.

#### 6.1.4 Entorno tecnológico

Con el desarrollo del almacenamiento automatizado, la inteligencia artificial (IA), el Internet de las Cosas (IOT), el blockchain y el big data, la industria global del comercio electrónico transfronterizo en su conjunto está progresando. Impulsados por la tecnología, los modelos de gestión de almacenes totalmente automatizados han mejorado la eficiencia de las operaciones de almacén, y los ciclos de inversión en AGVs siguen acortándose, acelerando el nivel de inteligencia en la gestión de almacenes de la empresa. La inteligencia artificial puede manejar cantidades masivas de información heterogénea, rompiendo el cuello de botella del software tradicional.

Poco a poco se van comercializando aplicaciones de IA, como el reconocimiento facial, la traducción de voz, el reconocimiento óptico de caracteres y el reconocimiento de comportamientos, que permiten la planificación inteligente, las operaciones complejas y la toma de decisiones automáticas para la gestión de obras. La tecnología IoT es capaz de cruzar dominios y fronteras para completar el proceso de bucle cerrado de recopilación, procesamiento, análisis y ejecución de datos con la ayuda de los

dispositivos de detección, y en conjunto con la tecnología 5G para construir un monitoreo dinámico en tiempo real del flujo de información y la logística, se puede lograr una gestión visual de la cadena de suministro.

Por otro lado, la aplicación del Internet de las Cosas y el blockchain en la moneda digital también está llamando la atención. Ante la complejidad de la logística transfronteriza y el comercio internacional, blockchain optimiza la contabilidad de las distintas entidades de la cadena de suministro internacional y permite la identificación de las mercancías del comercio electrónico transfronterizo mediante la trazabilidad antifalsificación.

En el ámbito del big data, las mejoras del negocio logístico basadas en los datos aumentan el rendimiento operativo y mejoran la experiencia del cliente, al tiempo que ayudan a innovar los modelos de negocio, aceleran la optimización de la cadena de suministro y mejoran la automatización de la logística a través de la minería profunda tras la integración de los datos. La aplicación de las nuevas tecnologías en el sector del comercio electrónico transfronterizo proporciona apoyo técnico y seguridad para el progreso de la industria y promueve el desarrollo sostenible y estable del modelo de comercio electrónico transfronterizo.

## 6.2 SWOT

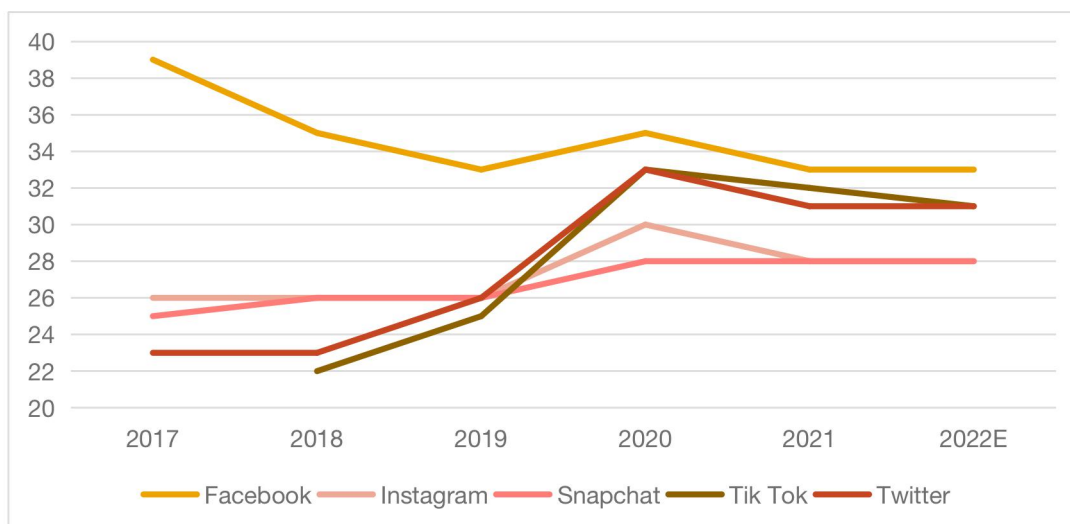
### 6.2.1 Análisis de las ventajas

#### (1) Alta capacidad operativa de comercio electrónico transfronterizo

Aunque el sector del comercio electrónico transfronterizo de China es de desarrollo tardío, su industria de comercio electrónico se ha desarrollado rápidamente en los últimos años, con modelos operativos de comercio electrónico y capacidades de innovación que superan gradualmente a los de países desarrollados como Europa y Estados Unidos. Taobao, Jingdong, Jindo, Vipshop y otras plataformas de comercio electrónico no sólo han cambiado los hábitos de compra de los consumidores, sino que también han promovido la competencia y la innovación en el sector. Los modelos de comercialización, como Live commerce, la promoción en las redes sociales, las recomendaciones de celebridades en línea y las recomendaciones personalizadas, suelen estar más desarrollado en el mercado nacional antes de expandirse al extranjero.

En el caso de Live commerce, por ejemplo, este modelo sólo ha surgido gradualmente en los últimos años y todavía es desconocido para los consumidores de muchos países, pero en el mercado chino, este modelo de ventas ya está muy maduro.

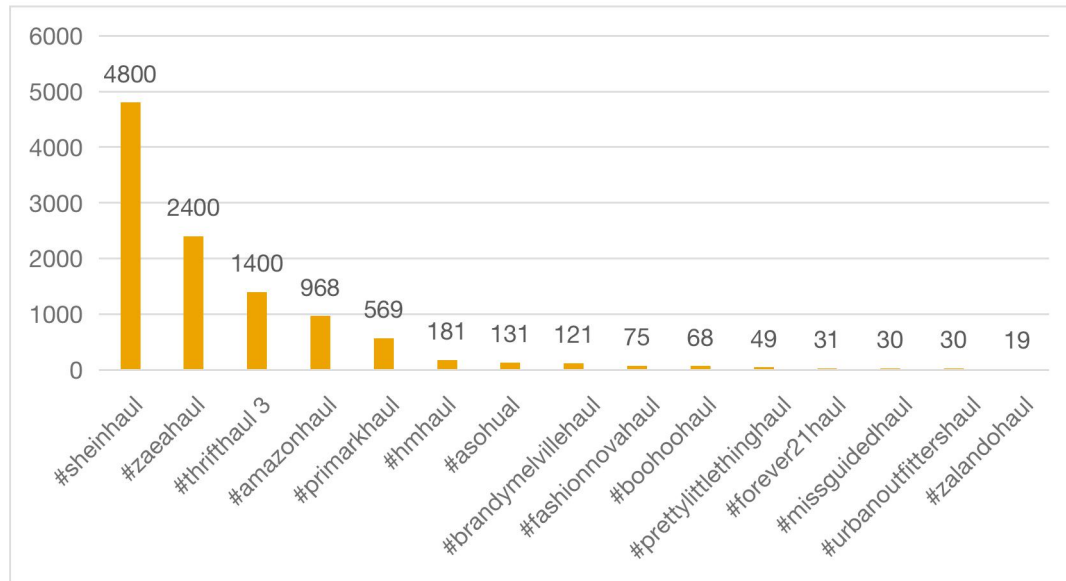
Tabla 17. Uso medio diario de los usuarios de redes sociales en el extranjero (minutos)



Fuente de datos: Statista, GMI

SHEIN se fundó en 2012, pero su predecesora, SheInside, se creó mucho antes. Aprovechando las avanzadas operaciones de comercio electrónico y la mentalidad de marketing de China, SHEIN empezó a utilizar a las celebridades en línea para promocionarse en plataformas de redes sociales internacionales como Facebook, Twitter e Instagram en 2011, cuando las redes sociales en el extranjero estaban empezando a despegar. En aquel momento, la economía de Celebridades en Internet aún no había despegado, y SHEIN pudo completar su acumulación inicial a un coste muy bajo. En Instagram, por ejemplo, SHEIN no solo tiene una cuenta oficial, sino también cuentas sociales para diferentes países y regiones, y a finales de 2021, solo su cuenta oficial en Instagram tenía casi 23 millones de seguidores. Entre 2013 y 2014, SHEIN comenzó a utilizar Pinterest para promocionarse, y la gran base de usuarios femeninos de la plataforma se convirtió en una importante fuente de tráfico para SHEIN en ese momento. En 2020, SHEIN volvió a estar a la vanguardia del sector y comenzó a utilizar TikTok con fines de marketing. Hasta abril de 2022, los vídeos con el hashtag #Shein tenían más de 20.000 millones de visualizaciones en TikTok, #sheinhaul tenía 4.800 millones de visualizaciones, y la cuenta principal oficial de SHEIN en TikTok tenía más de 3 millones de seguidores.

Tabla 18. Visualizaciones de vídeos (en millones) por hashtag en Tik Tok (hasta el 1 de abril)



Fuente de datos: Tik Tok

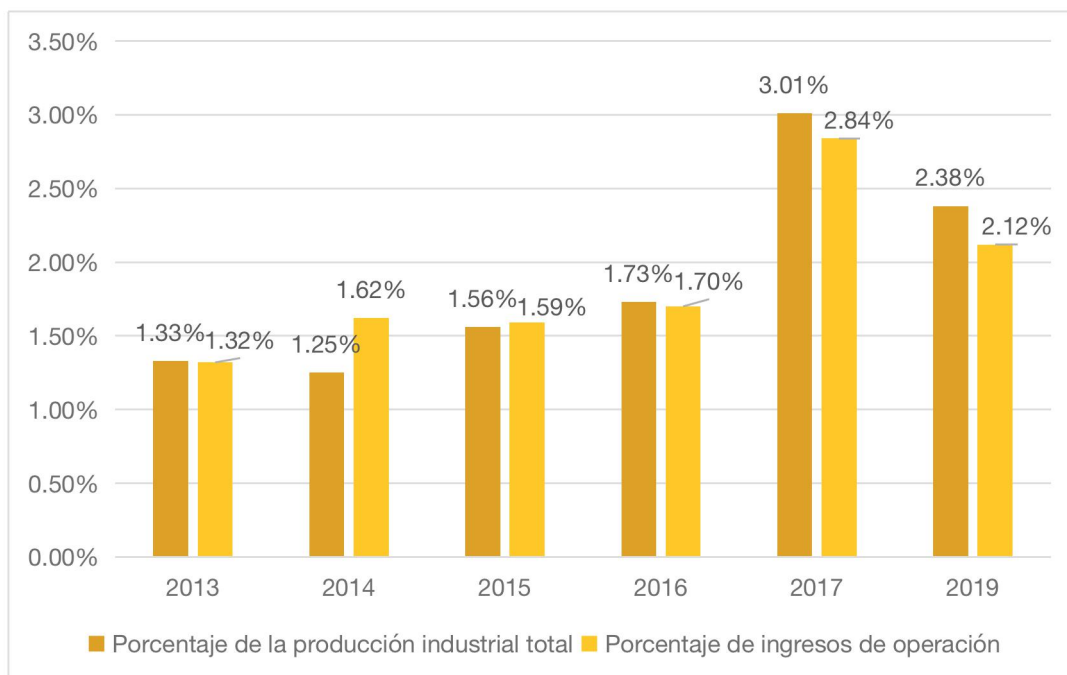
## (2) Cadena industrial perfecta y garantía de suministro

China tiene el sistema industrial más completo y más grande del mundo. La mayoría de los proveedores de SHEIN están situados en zonas costeras con agrupaciones industriales completas, donde hay una base industrial relativamente completa y elementos de producción desde las materias primas, la producción y el procesamiento, el embalaje, el almacenamiento y la logística y el transporte. La empresa tiene su sede en Panyu, Guangzhou. La cadena industrial de la industria textil y de la confección en Guangzhou está relativamente bien establecida, con casi todas las cadenas industriales de la industria textil y de la confección, a excepción de las fibras naturales, dispuestas en la ciudad. Ya cuenta con una cadena completa de la industria de la confección que incluye la investigación, el diseño, la entrada de materiales, la producción, la personalización, la introducción, la venta al por mayor y la venta, y todo el proceso dura como máximo dos semanas, frente a más de un mes en otras regiones.

En cuanto al desarrollo de la cadena industrial, las empresas locales de los tramos medio e inferior de la cadena son mejores que las de los tramos superiores. En 2019, el valor total de la producción industrial y los ingresos comerciales principales de las empresas por encima de la escala (con ingresos comerciales principales anuales superiores a los 20 millones de RMB) en la industria textil y de la confección en

Guangzhou alcanzaron los 29.410 millones de RMB y los 29.610 millones de RMB, respectivamente, mientras que la participación de la fabricación de fibras químicas fue solo del 2,38% y el 2,12%, respectivamente.

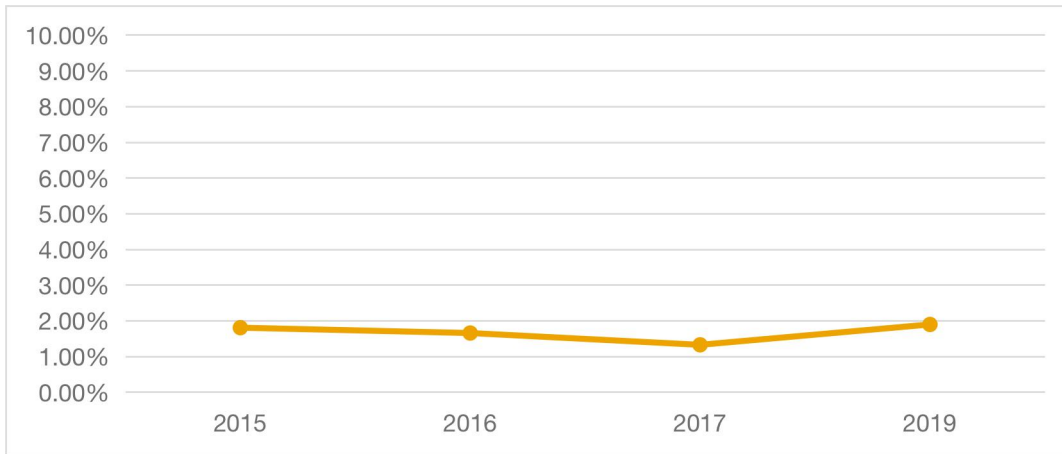
Tabla 19. Proporción del valor total de la producción industrial y de los principales ingresos comerciales de las empresas de fabricación de fibras químicas de tamaño o superior en el sector textil y de la confección en Guangzhou, 2013-2019



Fuente de datos: Anuario estadístico de Guangzhou

Además, a partir de la situación de la industria textil y de la confección de Guangzhou, la proporción de los ingresos comerciales de las empresas por encima de la escala en el país, su participación ha sido inferior al 2% en los últimos años, y el 1,9% en 2019, lo que indica la pequeña escala general de los ingresos comerciales de sus empresas.

Tabla 20. Porcentaje de ingresos empresariales de las empresas textiles y de confección por encima del tamaño de Guangzhou en el país, 2015-2019



Fuente de datos: Oficina Municipal de Estadística de Guangzhou, Oficina Nacional de Estadística

Hay más de 1.000 marcas locales de ropa propia, la mayoría de las cuales son pequeñas y medianas. Estas pequeñas fábricas conservan el modelo tradicional de producción de prendas de vestir a pequeña escala y las cadenas de producción rápida de prendas de vestir acumuladas desde la época de la venta al por mayor, todo lo cual es compatible con el modelo de producción de SHEIN.

Con la ventaja de la cadena industrial y los recursos del sistema industrial de China, la empresa puede diseñar y producir rápidamente productos de comercio exterior rentables según la demanda del mercado de los usuarios extranjeros, proporcionando una experiencia de compra satisfactoria a los consumidores extranjeros. Gracias a sus continuos esfuerzos, SHEIN se ha convertido en un gigante del sector de la ropa femenina de comercio electrónico transfronterizo, y las descargas de su aplicación superaron en su día a las de Amazon.

### (3) Mejora gradual de la infraestructura logística y del sistema de despacho de aduanas

En los últimos años, con el apoyo de las políticas nacionales, el modelo de zonas francas se ha extendido por todo el país y el número de almacenes globales en el extranjero ha superado los 500. La construcción del “La Franja y la Ruta” atraviesa muchos países de Asia, Europa, África y el Sudeste Asiático; el lanzamiento de nuevos canales logísticos a lo largo de la Ruta de la Seda y el Cinturón Económico de la Ruta de la Seda Marítima del Siglo XXI también ha proporcionado más opciones y comodidad para el transporte multimodal de la logística transfronteriza por mar, tierra y aire, lo que puede reducir el coste integral de la logística transfronteriza para las empresas.



SHEIN tiene un alcance global de más de 150 países y puede enviar a más de 220 países y regiones de todo el mundo, y su gran alcance logístico es una ventaja muy importante para la empresa. Para las empresas de comercio electrónico, la logística puede ser la clave de la expansión del negocio, y el alcance de la cobertura logística determina el número de mercados y consumidores que tienen. El mercado de SHEIN es tan amplio que casi todos los consumidores del mundo pueden comprar productos fabricados en China a través de su sitio web, especialmente en el caso de los países con un bajo nivel de desarrollo del comercio electrónico, y SHEIN pudo hacerse rápidamente con una posición ventajosa al entrar en este mercado tan amplio.

Además, China ha seguido innovando en el despacho de aduanas de importación y expresión, lo que ha mejorado enormemente la eficacia del despacho aduanero. La aplicación de nuevas políticas y modernas tecnologías ha beneficiado a más grandes empresas de comercio electrónico transfronterizo como SHEIN, ahorrándoles costes y tiempo en los trámites aduaneros.

### 6.2.2 Análisis de las desventajas

(1) Es necesario mejorar la capacidad antirriesgo de las empresas

Debido al largo ciclo de adquisición de productos de las operaciones transfronterizas, al elevado coste de la logística y el transporte transfronterizos y al impacto de factores como la guerra comercial entre China y Estados Unidos y las fluctuaciones de la demanda del mercado, hay más factores potenciales incontrolables. En comparación con el negocio de comercio electrónico nacional, el comercio electrónico transfronterizo tiene un mayor stock de seguridad e inventario en tránsito, que ocupa una gran cantidad de liquidez de la empresa, y el riesgo potencial de la gestión de la cadena de suministro de la empresa aumenta.

Para SHEIN, han existido varios riesgos en el mercado internacional. Desde 2018, hay fricciones comerciales entre Estados Unidos y China. EE.UU. ha introducido una lista de sanciones comerciales por valor de 550.000 millones de dólares, lo que ha perturbado gravemente las relaciones comerciales bilaterales normales: los volúmenes de exportación han caído bruscamente y las empresas afectadas han sufrido graves pérdidas. Sin embargo, las operaciones diarias de la empresa, la capacidad de la fábrica

y la logística se han visto afectadas, lo que requiere una mayor coordinación. El estallido de la guerra entre Rusia y Ucrania en marzo de 2022 afectó aún más a toda la cadena de suministro europea, con una fuerte caída del tipo de cambio del euro, en detrimento de las exportaciones de productos.

Además, como el actual enfoque de ventas de la empresa se centra en la creación de canales de venta centrados en Amazon y en sitios independientes de su propiedad, esto no favorece la distribución de los riesgos del negocio. Cuando surgen problemas en el negocio en línea, toda la operación de la cadena de suministro no podrá llevarse a cabo.

(2) La cadena logística y de transporte aún debe ser mejorada

SHEIN tiene una amplia gama de negocios y sigue expandiéndose. En cuanto a los mercados principales, como los países desarrollados de Europa y Estados Unidos, la infraestructura logística de estos países es mejor y resulta más fácil transportar los productos; SHEIN también ha establecido almacenes en el extranjero en estos países para acelerar el transporte de los productos. Sin embargo, en otros países menos desarrollados y con menores niveles de consumo per cápita, las operaciones de la empresa están cubiertas, pero la distribución no es tan eficiente. Esto se debe principalmente a la deficiente infraestructura logística de la región y al hecho de que SHEIN no invierte mucho dinero en la construcción de almacenes o centros logísticos en el extranjero debido al bajo poder adquisitivo de los consumidores. Aunque la SHEIN se encargara de la logística transfronteriza inicial, la fase final de distribución sería propensa a los problemas.

En otras palabras, estos mercados no convencionales dependen en gran medida de la logística de terceros, que no sólo es ineficiente sino también muy frágil. Los consumidores tienen que esperar más tiempo para recibir sus productos y SHEIN no tiene una clara ventaja en este sentido en comparación con otras plataformas de comercio electrónico; su velocidad de entrega es incluso peor que la de las empresas locales dedicadas al negocio online. Además, si algo va mal en algún momento del proceso de envío, no sólo se verá afectada la experiencia de compra del consumidor, sino que también se resentirá la inversión de SHEIN en las primeras fases de la cadena de suministro.

(3) Falta de profesionales del comercio electrónico transfronterizo

En los últimos años, con el rápido desarrollo del comercio electrónico transfronterizo, la demanda de talentos de comercio electrónico transfronterizo que estén a la altura también ha sido cada vez mayor. A diferencia del comercio exterior tradicional o del comercio electrónico nacional, quienes se dedican al comercio electrónico transfronterizo no sólo deben tener experiencia en comercio exterior, conocimientos de comercio electrónico y conciencia de la gestión de la cadena de suministro, sino también una amplia capacidad para dominar un idioma extranjero y el análisis de datos. Con la rápida expansión y desarrollo de SHEIN, la necesidad de personal de calidad se ha hecho más evidente.

Por otro lado, SHEIN también necesita un gran número de talentos de TI para apoyar su sistema de cadena de suministro utilizando sistemas de información modernos, sistemas de gestión, tecnología blockchain y big data. Según el sitio web oficial de contratación de SHEIN, el talento que necesita incluye áreas como I+D de primera línea, análisis de big data, operaciones y mantenimiento, seguridad de servidores, sistemas de la cadena de suministro y más. Sin embargo, como empresa de comercio electrónico transfronterizo, SHEIN no es tan atractiva para los talentos de alto nivel como las empresas de Internet, especialmente los gigantes de Internet como Tencent y Bytedance.

### 6.2.3 Análisis de las oportunidades

#### (1) Fomento y apoyo de la política

En abril de 2020, el Consejo de Estado decidió añadir 46 nuevas zonas piloto integrales de comercio electrónico transfronterizo a las 59 existentes, dando un nuevo impulso a la construcción de cadenas de suministro globales. Al mismo tiempo, el gobierno también promulgó políticas preferenciales, como la exención del IVA y del impuesto sobre el consumo para las mercancías de exportación transfronteriza de comercio electrónico en las zonas piloto.

Para mejorar la red logística transfronteriza, el Ministerio de Comercio ha presentado varios dictámenes sobre el fortalecimiento de la construcción de almacenes en el extranjero y el apoyo a las empresas para que construyan y compartan almacenes en el extranjero. En la actualidad, más de 200 empresas han participado y construido más de 500 almacenes en el extranjero fuera de China. La creciente mejora de la infraestructura

logística transfronteriza y de las redes logísticas ha creado condiciones favorables para que las empresas chinas de comercio electrónico transfronterizo de exportación lleven a cabo la gestión de la cadena de suministro multicanal.

## (2) Desarrollo de la tecnología de Internet

El rápido desarrollo de la tecnología de Internet ha promovido un nuevo modelo de desarrollo económico global integrado y ha creado nuevos modelos de negocio. Las plataformas de pago y los sistemas de crédito internacionales, cada vez más perfeccionados, permiten a las empresas y a los particulares de distintos países realizar transacciones en línea con la ayuda de Internet. La tecnología de la información y las operaciones empresariales se han integrado de forma efectiva.

Las empresas de logística han logrado una perfecta integración de la logística y el flujo de información gracias a la modernización digital, haciendo que la gestión de la cadena de suministro transfronteriza sea más transparente, visual y cómoda. Con la ayuda de una plataforma de información integrada, las principales empresas utilizan la información de big data como base importante para la toma de decisiones corporativas y la gestión operativa, promoviendo la optimización global de la cadena de suministro. El funcionamiento en línea de los procesos empresariales también permite mejorar la eficacia operativa de la gestión de la cadena de suministro y la velocidad de respuesta al cliente, lo que aumenta la competitividad en el mercado de toda la cadena de suministro.

## (3) Ampliación de la escala del mercado

Rápido desarrollo de los patrones de compra en línea en Rusia, Brasil, el sudeste asiático y otros países emergentes de Internet. Crecimiento rígido de la demanda en los mercados extranjeros. Con la llegada de la era del 5G, las compras por Internet proporcionarán comodidad a más países y cada vez más consumidores elegirán consumir en línea. Con el desarrollo de la economía, cada vez habrá más personas que compren a través de las fronteras en todo el mundo, y la ampliación de la escala del mercado trae consigo más oportunidades para las empresas dedicadas a las operaciones de comercio electrónico transfronterizo.

## (4) Aumento de las compras en línea a raíz de la epidemia de COVID-19

A principios de 2020, debido al impacto de la epidemia de COVID-19, la mayoría de las tiendas offline de países como Europa y Estados Unidos cerraron y el consumo online creció rápidamente. La epidemia ha afectado en cierta medida a los hábitos de compra de los consumidores, haciendo que las compras en línea sean un modo de consumo más popular. Cada vez son más los usuarios que experimentan con las compras online para satisfacer sus necesidades diarias, lo que ha acelerado aún más la transición de las compras offline a las online y ha aumentado la penetración del comercio minorista online en el mercado local.

#### 6.2.4 Análisis de las amenazas

##### (1) Aumento de los costes de adquisición

Con la tecnología de Internet, que crea más oportunidades de empleo y emprendimiento, el número de personas dispuestas a trabajar en industrias de gran intensidad de mano de obra está disminuyendo gradualmente. Junto con la desaparición gradual del dividendo demográfico de China, los costes laborales en las ciudades costeras del este aumentan año tras año, al igual que los costes de las materias primas. El modelo de producción y de negocio de SHEIN depende en gran medida de la mano de obra barata, y el aumento de los costes laborales provocará sin duda un incremento de los costes de aprovisionamiento. Además, la protección comercial y las subidas de aranceles en Estados Unidos contribuirán a aumentar los costes de aprovisionamiento como consecuencia de la guerra comercial entre Estados Unidos y China.

##### (2) La epidemia de COVID-19 afecta a la cadena de suministro mundial

En enero de 2020, las empresas de comercio electrónico transfronterizo de todos los países tuvieron problemas al aumentar los riesgos incontrolables en las operaciones de la cadena de suministro mundial debido a la epidemia de COVID-19. Debido a la paralización de las adquisiciones como consecuencia de los paros de las fábricas en los países de origen, no se pudieron reponer las existencias de seguridad de los almacenes en el extranjero, y la escasez de personal local de reparto hizo que la cadena logística y de entrega se retrasara en general, afectando a las ventas normales de los vendedores. Además, la reducción de las rutas marítimas y aéreas transfronterizas ha provocado un aumento de los costes de transporte, y no se puede garantizar la puntualidad de la

logística internacional, ya que algunos países incluso han suspendido los vuelos, lo que ha dificultado la gestión de la cadena de suministro para las PYME.

Por otra parte, debido al impacto de la epidemia, algunos países europeos y americanos han ajustado la disposición de sus cadenas de suministro nacionales, trasladando las plantas de fabricación de algunas industrias a sus propios países o trasladándolas de China a otros países del sudeste asiático. Esto ha supuesto un golpe para las regiones que dependen en exceso de las economías de comercio exterior y también ha afectado en cierta medida a la posición dominante y a la disposición general de la cadena de suministro de China.

### 6.2.5 Análisis de la matriz SWOT

Tabla 21. Análisis de la matriz SWOT de SHEIN

	S	W
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Capacidades operativas probadas de comercio electrónico transfronterizo.</li> <li>2. Una cadena industrial completa y garantía de suministro.</li> <li>3. Infraestructura logística y sistema de despacho de aduanas progresivamente sólidos.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Hay que mejorar la capacidad antirriesgo de las empresas.</li> <li>2. La cadena logística y de transporte aún debe ser mejorada.</li> <li>3. Falta de talentos profesionales en el comercio electrónico transfronterizo.</li> </ol>
O	Estrategia SO (estrategia de crecimiento)	Estrategia WO (estrategia de diferenciación)
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Apoyo a la política nacional.</li> <li>2. Desarrollo de la tecnología de Internet.</li> <li>3. Ampliación de la escala del mercado.</li> <li>4. Aumento de las compras en línea durante la epidemia de COVID-19.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mejorar la gestión con la ayuda de las tecnologías de la información.</li> <li>2. Aprovechar las oportunidades de las políticas nacionales favorables y reforzar la creación de equipos.</li> <li>3. Aprovechar las ventajas de la cadena industrial para seguir captando mercados en el extranjero.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Integrar los recursos externos favorables para suplir las carencias de la empresa.</li> <li>2. Reforzar la optimización y reestructuración de todo el proceso para controlar los costes y mejorar la eficiencia de la cadena de suministro.</li> <li>3. Establecer un sistema de gestión de la cadena de suministro que se adapte a las necesidades del desarrollo de la empresa.</li> </ol>

T	Estrategia ST (estrategia de diversificación)	Estrategia WT (estrategia defensiva)
<p>1. Aumento de los costes de adquisición.</p> <p>2. La epidemia de COVID-19 afecta a la cadena de suministro mundial.</p>	<p>1. Establecer una asociación estable con los proveedores y mejorar el modelo de gestión de los mismos.</p> <p>2. Ampliar los canales operativos, expandir la influencia de la marca y construir un modelo de cadena de suministro con funcionamiento multicanal.</p> <p>3. Optimizar las operaciones logísticas transfronterizas y construir una logística integrada.</p>	<p>1. Establecer un mecanismo de intercambio de información para lograr una gestión integrada de las cadenas de suministro internas y externas.</p> <p>2. Subcontratar las actividades no esenciales y centrarse en la actividad principal de la empresa.</p> <p>3. Optimizar la estructura organizativa de la cadena de suministro para responder con flexibilidad a los cambios del mercado.</p>

## 7. Propuesta de optimización de la gestión de la cadena de suministro de SHEIN

---

### 7.1 Aumentar los almacenes en el extranjero y ampliar la logística propia y compartida

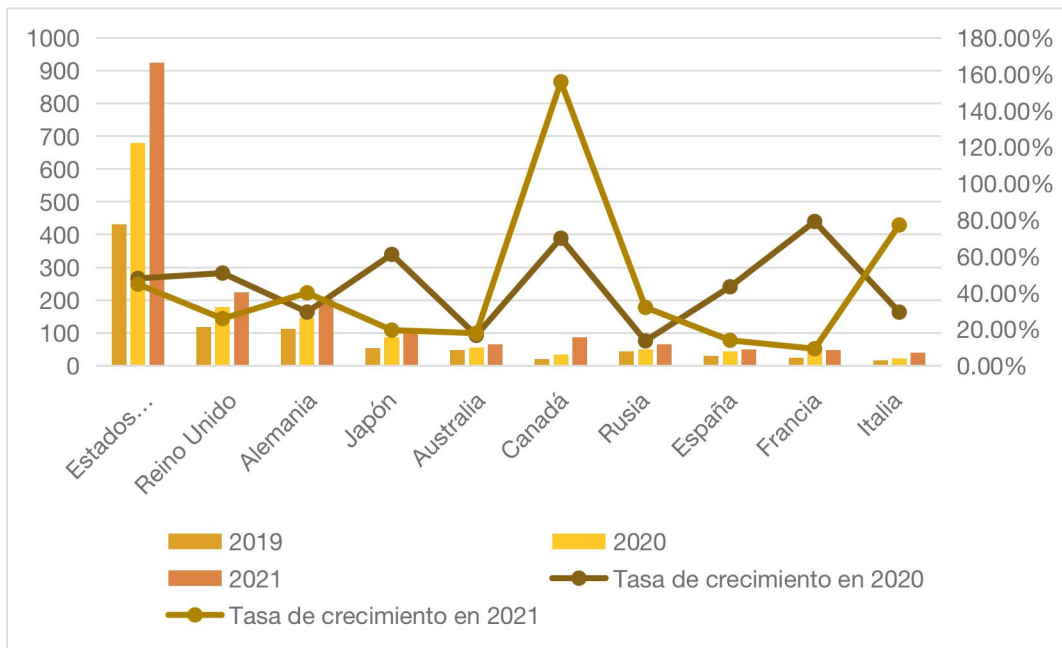
En los mercados no convencionales con niveles económicos elevados, la ventaja de la velocidad de entrega de SHEIN no es evidente, lo que puede afectar a la expansión de la empresa en la región. Mientras sea lo suficientemente rápida, tiene que centrarse en una estrategia de precios bajos, que también está en crisis debido al aumento de los costes laborales y a la mala calidad de los productos, lo que dificulta su sostenibilidad a largo plazo. Por ello, es especialmente importante mejorar la velocidad de la logística y la distribución y suplir las carencias de la empresa.

#### 7.1.1 Aumentar el número de almacenes en el extranjero

Los almacenes de ultramar se refieren a la modalidad especial en la que las empresas comerciales transportan las mercancías a los almacenes de ultramar por adelantado con medios más económicos, reciben los pedidos y luego clasifican, empaquetan y envían las mercancías a los consumidores. En la actualidad, los almacenes extranjeros autoconstruidos se han convertido en una de las principales opciones para que las plataformas de comercio electrónico transfronterizo satisfagan sus necesidades logísticas. En los últimos años, el número de almacenes globales en el extranjero ha crecido rápidamente. En diciembre de 2021, los 10 primeros países en cuanto a número de almacenes en el extranjero eran Estados Unidos, Reino Unido, Alemania, Japón, Australia, Canadá, Rusia, España, Francia e Italia, con un total de 1.810. Además, los almacenes de terceros en el extranjero también están creciendo, y hay muchos almacenes pequeños y medianos en el extranjero que no se cuentan.

Tabla 22. Número y tasa de crecimiento de los almacenes en el extranjero en los principales países y regiones en los últimos tres años





Fuente de datos: Sitio web oficial de eCuraTech WMS, Cross Border Eye

Para SHEIN, invertir más capital y aumentar el número de almacenes en el extranjero tiene múltiples ventajas, sobre todo en los mercados no principales con niveles económicos más altos.

#### (1) Gran experiencia en la construcción de almacenes nacionales y extranjeros

SHEIN ya ha establecido una serie de almacenes en China y otros países, incluyendo almacenes centrales nacionales, almacenes operativos en el extranjero y almacenes de tránsito en el extranjero, y cuenta con una amplia experiencia de construcción, tecnología y estrategias. Todo ello ayuda a establecer nuevos almacenes en el extranjero, a crear redes logísticas y a mejorar la eficacia de la cadena de suministro. Además, la escala y el efecto de la marca pueden atraer a la famosa marca extranjera Ding para alcanzar la cooperación y lograr el desarrollo benigno de la empresa.

#### (2) Garantizar la calidad de los productos y mejorar la experiencia del cliente

Los almacenes propios en el extranjero son una garantía eficaz para que las plataformas de comercio electrónico transfronterizo refuercen la supervisión de la calidad de los productos, mantengan la imagen de la plataforma y ofrezcan servicios logísticos de calidad. Las empresas pueden utilizar blockchain y big data para hacer un seguimiento de la trazabilidad a lo largo del proceso, garantizar la calidad de los productos y atraer a

los clientes a través de condiciones de devolución poco estrictas. Los almacenes en el extranjero también pueden acortar en gran medida el tiempo de logística, mejorar la eficiencia del transporte, aumentar la satisfacción del cliente y optimizar la reputación de la marca. Además, la aplicación de la logística inteligente también puede integrarse con los recursos de almacenamiento y distribución del comercio electrónico local en el extranjero para ampliar los canales de venta.

### (3) La inversión previa ha formado un círculo virtuoso

El coste inicial de la construcción de almacenes en el extranjero es elevado, y los almacenes de SHEIN construidos anteriormente en el extranjero ya han promovido su propio desarrollo y han mejorado mucho su competitividad. La empresa pudo atraer a los consumidores con su eficiencia logística como punto destacado, ampliar su volumen de transacciones y su volumen logístico en el extranjero, y mejorar la tasa de utilización de sus almacenes en el extranjero, lo que a su vez optimizó aún más su eficiencia logística.

## 7.1.2 Expansión de la logística autoconstruida

El modo de logística de autoconstrucción se refiere a que la empresa establezca su propio sistema de logística y distribución para completar todo el proceso de operación logística, es decir, la empresa confía en su propia fuerza para establecer un centro logístico independiente para los servicios de la empresa. En la actualidad, hay principalmente dos tipos de empresas nacionales de comercio electrónico que optan por construir su propia logística: un tipo es el de las empresas de comercio electrónico con una fuerte fuerza financiera y una gran escala de negocios, y el otro tipo es el de las empresas mayoristas que operan sitios web de comercio electrónico y las grandes empresas de fabricación tradicionales. La actual logística de SHEIN se centra en gran medida en EE.UU., y sólo asume el 40% de las mercancías, lo que no es un porcentaje elevado. Para la empresa, las ventajas de aumentar la inversión de capital en la logística autoconstruida y de ampliar la logística autoconstruida son principalmente las siguientes.

### (1) Agilizar la logística y la distribución y mejorar los niveles de servicio

La cadena de distribución es un vínculo importante entre las empresas de comercio electrónico y los consumidores. A diferencia de las empresas de logística de terceros, las empresas tienen pleno control sobre su propia logística y pueden ofrecer a los consumidores un mayor nivel de servicio al tiempo que aceleran la entrega. Además, la perfecta integración de la logística con el resto de la cadena ayuda a las empresas de comercio electrónico a captar con precisión las necesidades y preferencias de sus clientes, y contribuye a su continuo y saludable desarrollo.

#### (2) Acelerar el flujo de capital

Las negociaciones entre las empresas y las compañías de logística de terceros pueden dar lugar a costes no esenciales para múltiples transacciones. Además, el largo periodo de amortización de la logística de terceros puede presionar a las empresas de comercio electrónico con una elevada huella de capital. Al construir su propia logística, las empresas pueden obtener rápidamente el retorno de los fondos de venta, mejorando así la tasa de utilización de los fondos corporativos y acelerando el flujo de fondos.

#### (3) Garantizar que la información de la empresa no se filtre y mejorar la competitividad

Las empresas de logística de terceros a menudo tienen que asumir los servicios de logística y distribución de varios socios al mismo tiempo, lo que hace que los secretos comerciales de la empresa corran el riesgo de filtrarse. En la logística autoconstruida, toda la información sólo fluye dentro de la empresa, lo que mejora enormemente la seguridad de la información y ayuda a mantener la ventaja competitiva del sector.

### 7.1.3 Cooperar con otras empresas y utilizar la logística compartida

La logística compartida significa que varias empresas comparten recursos logísticos para lograr su asignación óptima, mejorando así la eficiencia del sistema logístico y reduciendo los costes. A continuación se exponen las principales formas de logística compartida que se han utilizado ampliamente en el pasado:

(1) Distribución común. La esencia es reducir los costes y mejorar la eficiencia de la utilización de los recursos mediante la escala de las operaciones logísticas. La distribución compartida se refiere a la modalidad en la que las empresas de logística integran primero la demanda de pedidos dentro de su gama de servicios a través de

varios canales y de diversas maneras, y luego utilizan la tecnología de la información logística para calcular las rutas de distribución más eficientes y menos costosas, y finalmente las distribuyen a tiempo y de acuerdo con los requisitos.

(2) El modo de compartir paletas, contenedores y otros equipos logísticos de forma circular. Las empresas anteriores y posteriores de la cadena industrial comparten palés y cajas para lograr una rápida circulación de mercancías o productos dentro de la cadena de suministro y reducir el coste del trabajo manual y el índice de pérdida de mercancías. Sin embargo, en la aplicación práctica, la puesta en práctica de este modelo debe basarse en la normalización.

(3) Internet de la carga. Varias empresas comparten información y recursos de transporte.

(4) Modelo de almacenamiento compartido en la nube para el comercio electrónico. Es decir, varias empresas comparten recursos de almacenamiento, incluyendo la disposición de la red de almacenamiento, la gestión del inventario, la gestión del almacenamiento, etc.

(5) Arrendamiento de carretillas. El demandante paga una determinada cuota en forma de leasing, y puede obtener el derecho a utilizar la carretilla elevadora y disfrutar del mismo servicio posventa que ofrece el fabricante de la misma.

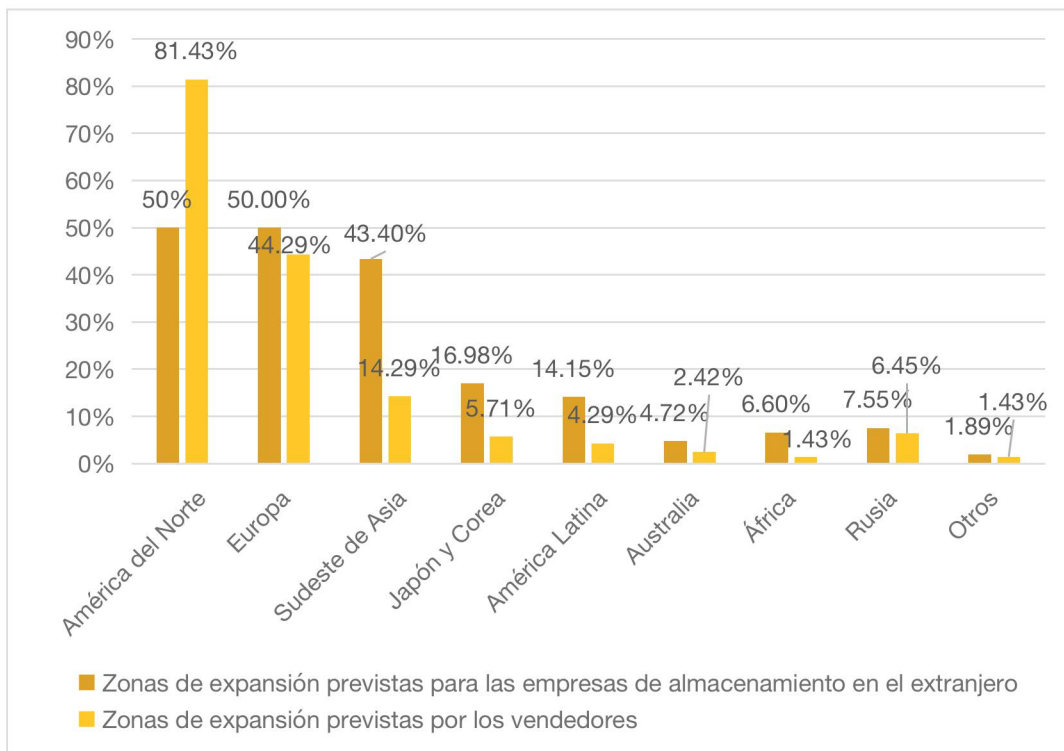
(6) Plataforma de información pública. Cualquier sitio web que pueda realizar la puesta en común, el intercambio o la interacción de información logística puede denominarse plataforma de información logística, como la Red de Comunicación de Materiales de China.

(7) Reparto transfronterizo. Romper las fronteras de la logística a través de la tecnología de la información para lograr una innovación disruptiva y un intercambio transfronterizo, como el nuevo modelo en torno a la logística compartida + financiación de la logística + plataforma de Internet.

Para SHEIN, el modelo de logística compartida también es una muy buena opción. Es menos costoso y puede ponerse en marcha más rápidamente que los almacenes de ultramar y la logística de construcción propia. Tomando como ejemplo los almacenes

en el extranjero, según los datos realistas del cuadro 29, los mercados maduros de Europa y Estados Unidos siguen siendo el centro de atención de la mayoría de las empresas. La mayor parte de sus zonas de construcción previstas se encuentran en Norteamérica y Europa, lo que coincide con el mercado objetivo de SHEIN y tiene muchas posibilidades de realizar almacenes compartidos en el extranjero en el futuro.

Tabla 23. Las zonas de expansión de 2022 para las empresas de almacenamiento en el extranjero y los vendedores



Fuente de datos: Sitio web oficial de eCuraTech WMS, Cross Border Eye

## 7.2 Sistemas de información de la cadena de suministro y sistemas de control de calidad sólidos

### 7.2.1 Sistema de información de la cadena de suministro sólido

Las ventajas del sistema de gestión de la información de la cadena de suministro son principalmente las siguientes.

- (1) Transmisión de datos segura y rápida

Puede combinar orgánicamente la gestión de la empresa con la gestión de la empresa periférica, resolviendo los problemas de comunicación, los problemas de puntualidad en la transmisión de datos, los problemas de seguridad de los datos y los problemas de integridad de los datos causados por la dispersión y la falta de concentración de los proveedores, el exceso de variedades de productos y la frecuencia de los pedidos, etc.

#### (2) Ajuste razonable de la producción y la entrega

La empresa publica la información sobre la demanda a través del sistema de gestión de la cadena de suministro para que los proveedores puedan organizar la producción y la entrega a tiempo, y además la empresa puede seguir todo el proceso de producción y logística en tiempo real.

#### (3) Acortar los ciclos de producción y reducir los costes operativos de las empresas

El sistema ayuda a las empresas a acortar el tiempo de negociación con los proveedores y a reducir considerablemente los costes de adquisición. Los proveedores también pueden utilizar el sistema para conocer la situación de las ventas de sus productos y así poder realizar estrategias de reposición razonables.

#### (4) Establecer buenas relaciones con los proveedores

El sistema puede ayudar a mejorar el proceso comercial entre empresas y proveedores. Mediante el trabajo conjunto y el intercambio de información, se mejora la capacidad y la capacidad de respuesta de ambas partes para gestionar las excepciones y se establece una asociación sólida y a largo plazo.

SHEIN cuenta con un sistema de información de la cadena de suministro MES de desarrollo propio, pero todavía hay algunos problemas en su uso práctico, especialmente a nivel de proveedores. Es necesario mejorar el sistema para aumentar la eficacia y establecer buenas relaciones. Además, la empresa también debe recopilar información de forma adecuada.

A nivel de proveedores, la empresa debe mejorar la informatización del sistema MES y reducir las operaciones manuales. Procesos como las modificaciones de las muestras pueden llevarse a cabo a través del sistema y ser actualizados y archivados automáticamente por el sistema. Además, el proveedor debe contar con un equipo

profesional de recogida de datos, que pueden importarse directamente de la máquina al sistema, lo que no sólo mejora la eficacia, sino que reduce los errores que pueden surgir al medir e introducir los datos manualmente.

### 7.2.2 Un sistema de control de calidad del sonido

El actual sistema de control de calidad de SHEIN presenta ciertas deficiencias y no es muy estricto a la hora de controlar la calidad de sus productos, que a menudo son criticados por los consumidores por problemas de calidad. Para mejorar la calidad de los productos y cambiar la imagen de marca, es muy importante mejorar el sistema de control de calidad.

El primer paso es suprimir el irracional sistema de evaluación obligatoria del personal. El sistema permite devolver mercancías sin problemas de calidad, y el proveedor cambiará el embalaje del lote y lo devolverá de nuevo, lo que supone una pérdida de costes y de tiempo. A largo plazo, también tiende a provocar una relajación de las normas de control de calidad y de producción, tanto por parte del inspector de calidad como del proveedor, lo que conlleva un aumento de la tasa de productos defectuosos.

Las características y los procesos típicos de la gestión de la calidad en la cadena de suministro muestran que hay tres elementos que tienen un impacto decisivo en la calidad del producto: el sistema de gestión de la calidad en la cadena de suministro, el nivel de calidad de la propia organización y la adquisición, el análisis y el intercambio de información sobre la calidad. Para el problema de la producción fragmentada de productos y la calidad desigual, las empresas pueden tomar medidas desde estas tres perspectivas.

#### (1) Gestión de la cadena de calidad

La gestión de la cadena de calidad se refiere a la identificación de los aspectos clave del control de calidad en el proceso de realización del producto y al establecimiento de unidades de calidad basadas en la TQM (gestión de la calidad total) como principio rector. Los "aspectos clave" son los procesos centrales que afectan a la calidad del producto, o los procesos que están estrechamente relacionados con las características clave de calidad del producto, o los puntos débiles de la gestión de la calidad. Al

extraerlos de la cadena de suministro y cristalizarlos en forma de unidad de calidad, la calidad de la producción de toda la cadena de suministro será estable y fiable mientras la producción y la entrada de la unidad permanezcan estables. Tomemos como ejemplo la industria textil y de la confección: para garantizar una calidad estable, las empresas pueden controlar sus materias primas, como tejidos y accesorios, así como sus procesos de producción.

## (2) Evaluación de la calidad de los proveedores

Una empresa puede estar en diferentes cadenas de suministro, y diferentes líneas de productos, diferentes subunidades o incluso diferentes fábricas del mismo proveedor pueden tener diferentes métodos de gestión de la calidad y niveles de gestión de la calidad, lo que da lugar al fenómeno de que una empresa tenga dos requisitos de calidad diferentes para el mismo producto o diferentes productos, o tendrá diferentes resultados de calidad bajo los mismos requisitos de calidad. En este caso, una evaluación generalizada del sistema de calidad del proveedor o de la calidad del proveedor en su conjunto no tendría mucho sentido para una cadena de suministro concreta.

Ante esta compleja situación, SHEIN puede utilizar el método de evaluación de la competitividad de la calidad del suministro de los proveedores. Se refiere a la ventaja relativa de los proveedores en términos de capacidad de suministro de calidad y rendimiento de calidad en relación con otros fabricantes de productos similares o comparables para la misma empresa principal.

## (3) Gestión de la información de calidad

La gestión y el control de la calidad se basan en la recogida y el tratamiento rápidos y eficaces de los datos sobre la calidad. La tecnología de la información desempeña el papel de integración de recursos, supervisión en tiempo real, así como de análisis de datos y apoyo a la toma de decisiones en la gestión de la calidad de la cadena de suministro, lo que ayuda a mejorar en gran medida el nivel de calidad y la eficacia de la gestión de la calidad de la cadena de suministro.



## **7.3 Establecer una buena asociación estratégica con los proveedores**

A través del proceso de desarrollo y selección de proveedores, un cierto número de proveedores se transformará de proveedores ordinarios a socios de las empresas de la cadena de suministro principal. A través de la gestión de la asociación con el proveedor, la empresa seguirá desarrollando al socio hasta convertirlo en un socio estratégico. La sinergia generará nueva capacidad de producción y aumentará el valor añadido de la cadena de suministro.

### **7.3.1 Gestión científica de las relaciones con los proveedores**

Las empresas deben mantener vínculos muy estrechos con sus proveedores y desarrollarse junto a ellos, en lugar de trasladarles la presión empresarial. Para abordar el problema de la presión de alto riesgo sobre los inventarios de los proveedores, la SHEIN debería reforzar el intercambio de información para que los proveedores también puedan estar informados de las previsiones de ventas de productos y juzgar la disponibilidad de existencias de forma racional. Además, SHEIN también puede participar en el proceso de acopio de telas, proporcionando telas y accesorios directamente a los proveedores o designando a las fábricas anteriores para que los proporcionen, lo que también puede ayudar no sólo a reducir el riesgo de inventario de los proveedores, sino también a reforzar el control de la calidad del producto.

Por otro lado, las empresas deben animar a los proveedores a colaborar con ellos en la investigación y el desarrollo de nuevos productos y compartir con sus socios proveedores la información de la base de datos de diseño y los recursos para acelerar el desarrollo de nuevos productos y llevarlos al mercado. En el caso de los proveedores que tienen perspectivas de desarrollo y pueden mantener una relación a largo plazo con la empresa, ésta debe darles el apoyo adecuado, incluyendo recursos financieros, sistemas, tecnología y otros aspectos para ayudarles a crecer.

### **7.3.2 Establecer un mecanismo justo de distribución de beneficios**

Para mantener una relación estable y a largo plazo con los proveedores, las empresas deben establecer un mecanismo justo de reparto de beneficios, y no limitarse a bajar el

precio de compra y afectar al negocio de los proveedores. En el modelo SHEIN, los proveedores generalmente sólo recuperan sus costes cuando se produce el primer lote de un determinado producto, porque la cantidad del pedido es demasiado pequeña y el plazo de entrega es demasiado corto. SHEIN puede compensar al proveedor por el primer lote de productos, así como por la totalidad de los costes logísticos. En el caso de los proveedores a largo plazo, el precio de compra puede incrementarse adecuadamente, renunciando a una parte del margen de beneficio.

## 7.4 Ampliación de los canales de operación online y offline

### 7.4.1 Desarrollo multicanal entre online y offline

En la actualidad, todos los canales de venta de productos de SHEIN se distribuyen en línea. A medida que la frontera entre el comercio minorista físico y la economía virtual se difumina gradualmente, la integración de lo online y lo offline se convierte en una opción inevitable para el desarrollo del comercio electrónico transfronterizo y la venta minorista en tiendas físicas. El desarrollo de la tecnología de Internet ha proporcionado una plataforma de medios para que muchas empresas de comercio electrónico transfronterizo se comuniquen directamente con sus clientes globales, además de proporcionar nuevas formas de promoción y operación para el marketing transfronterizo. En la actualidad, todos los canales de venta de productos de SHEIN se distribuyen en línea, pero es difícil establecer una ventaja competitiva para las empresas basándose únicamente en los canales operativos en línea. Como la experiencia fuera de línea es más realista e intuitiva, las empresas también pueden aprovechar los servicios localizados para ayudar a los usuarios a sentir y entender mejor sus productos y construir su imagen de marca a través de experiencias reales de consumo.

SHEIN necesita explorar activamente el mercado offline después de alcanzar un cierto nivel de éxito en su negocio online. Puede llegar a acuerdos de colaboración con los principales supermercados para ampliar sus operaciones comerciales y utilizar sus tiendas offline para que actúen como tiendas de experiencia para el consumidor. Además, SHEIN puede utilizar su actual modelo de tiendas pop up para dar salida a tiendas temporales no permanentes y no específicas en diversas ubicaciones, y luego

decidir si abrir tiendas offline en el área local en función de factores como las ventas locales, la popularidad y los niveles de consumo.

#### **7.4.2 Llevar a cabo canales operativos fuera de línea para satisfacer las necesidades de la experiencia del consumidor**

Los canales offline se han convertido en la entrada de servicios por la que las empresas de comercio electrónico transfronterizo deben competir en su disposición de modo O2O. Según las encuestas, los consumidores offline tienen tres veces más probabilidades de repetir sus compras que los usuarios online. Las tiendas físicas no sólo permiten a los consumidores experimentar los productos, sino que también son beneficiosas para la construcción de la imagen de marca y pueden consolidar y profundizar su posición en la mente de los clientes.

Por un lado, a través de la comunicación directa fuera de línea, las empresas pueden encontrar conceptos de diseño de productos que encajen con la cultura local y acumular productos creativos que satisfagan las necesidades de los consumidores locales. Por otra parte, la mejora de la escala de los almacenes de terceros en el extranjero, la logística y los canales fuera de línea de acuerdo con los hábitos culturales locales y las necesidades reales de los consumidores no sólo reducirá el proceso de transbordo intermedio y permitirá el negocio de devolución local, sino que también satisfará los problemas de servicio posventa de los consumidores en línea y fuera de línea.

### **7.5 Reforzar la revisión de los derechos laborales y la transición a una empresa respetuosa con el medio ambiente**

#### **7.5.1 Reforzar la revisión de los derechos laborales**

Desde la perspectiva de la gobernanza empresarial y la gestión de los recursos humanos, la protección de los derechos e intereses de los maridos es una manifestación de la responsabilidad social de la empresa y puede mejorar la reputación de la marca y construir una buena imagen.

SHEIN debe reforzar su revisión de los derechos e intereses laborales. Dado que trabaja con un gran número de proveedores, necesita establecer un sistema de revisión

periódica completo y detallado, y al mismo tiempo organizar razonablemente los periodos de entrega en relación con la situación real del suministro para garantizar que no se produzcan casos de exceso de horas de trabajo para el personal de producción del lado del proveedor.

Además de cumplir los requisitos legales del país en el que operan, las empresas deben participar activamente en las normas de protección de los derechos laborales establecidas por las ONG, como la Organización Internacional de Normalización (ISO) y la norma SA8000 (Social Accountability Standard).

Además, las empresas pueden introducir modelos modernos de gobernanza laboral, como el "reparto de beneficios" y la "participación de los trabajadores en la gestión", en los que los empleados se consideran partes interesadas que complementan los intereses de la empresa. De ser presionados para cumplir pasivamente las normas laborales a orientar activamente a los empleados para que participen en la gestión de la empresa, mejoren la eficiencia laboral y compartan los beneficios.

### 7.5.2 Establecer una logística ecológica y transformarse en una empresa respetuosa con el medio ambiente

Las cuestiones medioambientales han recibido una atención creciente en los últimos años. Además de un cambio en la actitud de los consumidores, los gobiernos y las organizaciones internacionales también están prestando más atención a esta cuestión, y las empresas contaminantes están sujetas a diversas restricciones políticas que dificultan el desarrollo a largo plazo. Al tratarse de una industria de moda rápida de alto consumo energético, intensiva en mano de obra y muy contaminante, SHEIN necesita adaptar toda su cadena de suministro para incorporar conceptos de protección medioambiental.

SHEIN puede referirse a las vías de mejora de empresas de moda rápida como Zara y H&M. En cuanto a las materias primas, la empresa matriz de Zara, el Grupo Inditex, tiene previsto sustituir todas las fibras de algodón, lino y poliéster utilizadas por las marcas del grupo por otras 100% sostenibles o reciclables para 2025, y H&M tiene previsto utilizar el 100% de materiales reciclados o de origen sostenible para 2030. En cuanto a la cadena de suministro, SHEIN debe desarrollar una cadena de suministro

sostenible y crear un sistema simbiótico basado en la sostenibilidad. Por ejemplo, las empresas pueden utilizar herramientas de evaluación de la sostenibilidad, como el Higg Index desarrollado por Sustainable Apparel Coalition, o explorar el embalaje de papel reciclado en alternativas de embalaje que tengan un menor impacto medioambiental.

## 8. Garantías para la aplicación de las propuestas de optimización

---

### 8.1 Estructura organizativa

#### (1) Creación del Departamento de Protección de los Derechos Laborales

Establecer un departamento de protección de los derechos laborales en el Centro de Desarrollo Organizativo y Empoderamiento y disponer de personal profesional que revise regularmente el trabajo de los empleados dentro de la empresa y en los proveedores, e imponer sanciones a los departamentos o proveedores que no cumplan la normativa. Además, este departamento tiene que interactuar con el Centro de la Cadena de Suministro, el Centro de Mercancías y otros departamentos del Centro de Desarrollo Organizativo y Empoderamiento para evaluar si la distribución de la carga de trabajo de los empleados es razonable y realizar ajustes en su conjunto para garantizar la protección de los derechos e intereses laborales.

#### (2) Creación de un departamento de sostenibilidad independiente

Se ha creado un Departamento de Desarrollo Sostenible independiente, además de los ocho centros existentes, con la protección del medio ambiente y el desarrollo sostenible como una de sus futuras prioridades. Este departamento participa en varios aspectos del desarrollo y la selección de materias primas, la mejora de la tecnología, la reestructuración de la cadena de suministro y el reciclaje de residuos, con el objetivo de que todos los aspectos de la cadena de suministro de SHEIN sean respetuosos con el medio ambiente.

### 8.2 Cultura empresarial

Como empresa orientada a la eficiencia, SHEIN ha integrado el pensamiento de la gestión de la cadena de suministro en su cultura empresarial. A través de debates prácticos y teóricos y de la formación, los métodos y conceptos de gestión de las operaciones diarias se comparten con los socios de las fases anteriores y posteriores. Además de SHEIN, los proveedores de la cadena de suministro también deben cambiar

su mentalidad. Sólo compartiendo los mismos valores y el mismo pensamiento estratégico y teniendo un profundo conocimiento de la teoría de la gestión de la cadena de suministro podremos alcanzar el objetivo final de una cadena de suministro dinámica que sea óptima en su conjunto.

Además, las empresas deben incorporar a su cultura los conceptos de sostenibilidad y protección de los derechos laborales. A través de los cambios de pensamiento se ajustará la dirección y el posicionamiento futuros de la empresa y se creará el ambiente de trabajo adecuado.

### **8.3 Recursos clave**

#### **(1) Seguridad financiera**

En primer lugar, las empresas pueden mejorar la utilización del capital reduciendo los depósitos de compra de los proveedores y los retrasos en las existencias. Con la ayuda de un intercambio eficaz de información, los costes de inventario se reducen en toda la cadena de suministro, especialmente la presión sobre los inventarios de materias primas y productos acabados de los proveedores. El modelo de venta rápida de SHEIN también contribuye a mejorar la rotación de las existencias y la utilización del capital.

En segundo lugar, las empresas pueden obtener apoyo financiero de los servicios financieros de la cadena de suministro integrando recursos externos de terceros. Para la subcontratación de una parte del negocio de logística transfronteriza se puede utilizar el modelo de financiación de la cadena de suministro para financiar o buscar plazos de pago más largos. En la actualidad, muchas empresas de la cadena de suministro o logística transfronteriza de Shenzhen y Shanghai han lanzado productos de financiación de la cadena de suministro basados en el modelo 1+N de las empresas básicas. Trabajan con los bancos para evaluar la capacidad de crédito y de operación comercial de las empresas de comercio electrónico transfronterizo a través del sistema bancario y les proporcionan cierto apoyo financiero. Además, existen servicios financieros de la cadena de suministro similares en el ámbito de la adquisición de tejidos, como JinYiSuoBu y otras empresas, que también pueden ofrecer negocios de pago en cooperación con los bancos. Con el modelo de que el banco adelanta el dinero primero

y lo devuelve después de la producción y las ventas, puede resolver los problemas de las empresas en términos de capital.

Por último, las empresas también pueden obtener financiación de los bancos mediante préstamos de valor comercial. A principios de 2020, debido al impacto de la epidemia, China introdujo una serie de políticas crediticias para apoyar a la economía privada, especialmente a las empresas de comercio exterior, que incluían nuevas líneas de préstamos, reducción de los tipos de interés de los préstamos y retraso en los plazos de devolución. Todas estas políticas son muy favorables para la SHEIN. Además, cada vez son más las instituciones de inversión que deciden invertir su capital en el sector del comercio electrónico transfronterizo, y SHEIN ha conseguido numerosas inversiones gracias a la rápida expansión de su negocio y al importante crecimiento de su volumen de negocio.

## (2) Reforzar los recursos humanos

La optimización de la gestión de la cadena de suministro es un proceso de mejora descendente, que abarca toda la cadena y que requiere un fuerte apoyo de los recursos humanos. La empresa puede crear un equipo de optimización de la gestión de la cadena de suministro para seguir y supervisar todo el proceso de mejora; coordinar y asignar los recursos limitados en el proceso de optimización; y celebrar reuniones periódicas para informar y resolver los avances y problemas en la aplicación del plan de optimización.

La empresa debe establecer un plan de desarrollo y selección de talentos a largo plazo. Basándose en las necesidades de los puestos optimizados de la cadena de suministro, reorganice las responsabilidades de los puestos, los procesos y los mecanismos de formación del talento para garantizar que cada puesto tenga un profesional a cargo. Hay que mejorar las normas y los reglamentos, reforzar la formación y la actualización de conocimientos del personal y permitir que algunos de los mejores empleados asistan a sesiones de aprendizaje de habilidades profesionales y de intercambio con la industria para mejorar su calidad general.

Para hacer frente a los problemas existentes y a las sugerencias de mejora en la cadena de suministro de SHEIN, las empresas deberían intensificar sus esfuerzos de contratación e incorporar nuevos talentos en una gama más amplia de campos. Además



de los habituales talentos de las tecnologías de la información y el comercio electrónico, SHEIN también necesita profesionales en diversos campos, como la sostenibilidad, la ingeniería de materiales y la logística verde, a medida que se ajusta la imagen y el posicionamiento de la marca. La empresa debe mejorar sus mecánicas de contratación, los niveles salariales del personal y el ambiente de trabajo para aumentar su atractivo para el talento.

Además, debe reforzarse la formación del personal del departamento de control de calidad para mejorar sus conocimientos técnicos y hacer más riguroso el proceso de inspección. También es importante la formación en el pensamiento del personal, lo que ayuda a garantizar una aplicación fluida del nuevo sistema.

Por otra parte, la formación y aplicación de programas de optimización requieren recursos humanos y sistemas de gestión profesionales. Los principales miembros del equipo de reforma tienen que evaluar activamente los riesgos de forma regular con sus socios y prevenirlos con antelación para garantizar una aplicación fluida de las soluciones de optimización entre los distintos miembros de la cadena de suministro. La gestión de la cadena de suministro es un proceso dinámico que requiere una mejora continua por parte del personal pertinente de la empresa para mejorar las ventajas competitivas.

## 9. Conclusiones

---

Este trabajo toma como objeto de estudio la gestión de la cadena de suministro de SHEIN, combina la teoría pertinente y una gran cantidad de datos, y analiza tanto su entorno interno y externo como las propias condiciones de la empresa. Se identifican sus problemas existentes, se proponen ideas de optimización desde cinco aspectos y se desarrollan las correspondientes salvaguardas. En definitiva, se extraen las siguientes conclusiones.

(1) En los últimos años, el Estado ha prestado un fuerte apoyo al ámbito del comercio electrónico transfronterizo desde los niveles de la política, la regulación y la infraestructura. Como nueva industria y motor de la economía del comercio exterior, el entorno competitivo del comercio electrónico transfronterizo de exportación se ha intensificado bajo el nuevo patrón de desarrollo de los ciclos dual nacional e internacional que se promueven mutuamente. Como ejemplo de éxito de las marcas chinas que salen al extranjero, SHEIN ha logrado un gran éxito, pero la empresa todavía tiene que optimizar más su modelo de gestión de la cadena de suministro para mantener su posición dominante frente a las plataformas transfronterizas emergentes del mismo tipo, así como a las marcas locales de comercio electrónico en los mercados europeos, americanos y del sudeste asiático. En este documento se proponen algunos problemas y soluciones para su referencia.

(2) Después de casi una década de desarrollo, el sistema de gestión de la cadena de suministro de SHEIN ha mejorado gradualmente, pero todavía hay algunos problemas en cuanto a la gestión de los proveedores, la logística y la velocidad de entrega en algunos mercados, y los canales de operación transfronterizos. Estos problemas reflejan en realidad algunos fallos en el proceso de construcción de la cadena de suministro flexible de la empresa, y cada eslabón está estrechamente vinculado, lo que puede acabar provocando un círculo vicioso si no se mejora. En el centro de esto está la estrategia de precios bajos.

La velocidad de entrega de SHEIN en algunos de sus mercados no habituales no es evidente, por lo que el "bajo precio" es uno de sus principales atractivos para los clientes. A su vez, los precios bajos obligan a bajar los precios de compra y a reducir

los márgenes de los proveedores, lo que, combinado con una elevada presión de riesgo de inventario y un sistema de control de calidad poco razonable, puede provocar la rotación de los proveedores. Por otro lado, el aumento de los costes de la mano de obra y de las materias primas, las exigencias de calidad de los productos y los requisitos de sostenibilidad también hacen que la estrategia de precios bajos sea insostenible a largo plazo, lo que acaba provocando una pérdida de cuota de mercado.

En general, SHEIN ha construido un sistema de gestión de la cadena de suministro eficiente, de acuerdo con sus características de desarrollo iniciales, pero no ha conseguido revertir la transformación de la cadena de suministro flexible y sólo ha trasladado la presión a sus proveedores. Para garantizar el desarrollo futuro de la empresa, la optimización de la gestión de la cadena de suministro y los ajustes del posicionamiento de la marca deben ir de la mano, logrando en última instancia un óptimo general en lugar de un óptimo individual.

(3) Para las grandes empresas de comercio electrónico transfronterizo como SHEIN, la responsabilidad social de las empresas es también un aspecto que debe tenerse en cuenta. Los requisitos de desarrollo sostenible y los derechos laborales, por ejemplo, limitarán el desarrollo posterior de una empresa si no se centra en estas cuestiones en las primeras fases de desarrollo. La imagen de marca y las ventas se verán afectadas, y existe el riesgo de que se produzca un retroceso en la política.

(4) La optimización de la gestión de la cadena de suministro es un proceso de colaboración entre las empresas anteriores y posteriores, y el nivel de atención de la dirección y la conciencia del cambio afectan directamente a la aplicación de las medidas de optimización.

## Referencias

---

- Abbas Asoshch, Hadi Shahidi-Nejad, Hourich Khodkari. A Model of a Localized Cross Border E-commerce. *IBusiness*, 2012,(04): 136-145.
- Abdel- Basset M, Gunasekaran M, Mohamed M et al. A framework for risk assessment, management and evaluation: economic tool for quantifying risks in supply chain [J]. *Future generation computer systems*, 2019, (1) : 489-502.
- Aftab, Md Afzalul, et al. "Super responsive supply chain: The case of Spanish fast fashion retailer Inditex-Zara." *International Journal of Business and Management* 13.5 (2018): 212.
- Brancucci Martínez-Anido C, Vandenberg M, De Vries L, et al. Medium-term demand for European cross-border electricity transmission capacity[J]. *Energy Policy*, 2013,61: 207-222.
- Compa, Lance A., Stephen F. Diamond, and F. Stephen, eds. Human rights, labor rights, and international trade. *University of Pennsylvania Press*, 1996.
- Dey P K, Bhattacharya A, Ho W. Strategic supplier performance evaluation: A case-based action research of a UK manufacturing organisation[J]. *International Journal of Production Economics*, 2015,166: 192-214.
- Dumrongsiri, A, Fan Ming, J A & Moinszadeh, K. A supply chain model with direct and retail channels[J]. *European Journal of Operational Research*,2008,187(3): 691-718.
- Heuer, Mark, and Carolin Becker-Leifhold, eds. *Eco-friendly and fair: fast fashion and consumer behaviour*. Routledge, 2018.
- Jayashankar M Swaminathan, Sridhar R Tayur. Models for Supply Chains in E-business[J]. *Management Science*,2003,49(10):1387-1406
- Lin, Caiyun. "Research on China's cross-border e-commerce shared logistics overseas warehouse construction." 5th International Conference on Economics, Management, Law and Education (EMLE 2019). *Atlantis Press*, 2020.
- Manal M, Muhammad S, et al. Supply Chain Risk Management and Operational Performance: The Enabling Role of Supply Chain Integration[J]. *Elsevier B V*, 2020.227
- McKinnon, Alan, et al., eds. Green logistics: Improving the environmental sustainability of logistics. *Kogan Page Publishers*, 2015.

- Mukherjee, Sudeshna. "Environmental and social impact of fashion: Towards an eco-friendly, ethical fashion." *International Journal of Interdisciplinary and Multidisciplinary Studies* 2.3 (2015): 22-35.
- Riehard A Lnaeioni. New Developments in Supply Chain Managemet for the Millennirm[J]. *Industrial Marketing Management*,2000,(29):1-6
- Saxena, Rajiv. International warehousing [J]. *Industrial Engineer:IE*.2009(11): 22.
- Tang J E,Shee D Y,Tang T.A conceptual model for interactive buyer-supplier relationship in electronic commerce[J]. *International Journal of Information Management*, 2001, 21(1):49-68
- Walters, David. "Demand chain effectiveness—supply chain efficiencies: A role for enterprise information management." *Journal of Enterprise Information Management* (2006).
- Wang, Meng. "SHARED LOGISTICS INNOVATION SOLUTIONS." *Conference "Young Scientist 2022"*. 2022.
- Xuejie, Chen, Qiao Chang, and Zhu GuangHao. "Research on Innovation supply chain Management in Fast Fashion Industry — — A comparative analysis of ZARA and H&M." 2019 3rd International Conference on Education, Culture and Social Development (ICECSD 2019). *Atlantis Press*, 2019.
- 李旭东,安立仁.跨境电商物流企业综合服务体系及其实证研究[J].中国流通经济, 2015,(11):49-57.
- 李旭东,曾艳英,王耀球.基于4PL的跨境电商物流联盟研究[J].北京,商业经济研究, 2017,(10):82-84.
- 庞燕.跨境电商服务供应链与服务集成商能力的提升[J].中国流通经济, 2019,33(9):64-72.
- 王亭亭.跨境电子商务的供应链优化研究[D].天津大学研究生院, 2016. 35-49
- 于永利.大数据升级电商供应链管理[J].互联网经济, 2015,1 (2):58-63
- 张夏恒.基于区块链的供应链管理优化[J].中国流通经济, 2018,32(8):42-49.
- 周记顺,郭昕宇.中国跨境电商发展面临的困境及对策分析[J].对外经贸实.2019,(7):25-28.