



FACULTAD DE COMERCIO

TRABAJO FIN DE MÁSTER EN COMERCIO EXTERIOR

**“Después de SHEIN. Estrategias comerciales para
situar a Halara en el mercado juvenil español”**

LIU, Yang 刘洋

Tutor: PÉREZ GARCÍA, Jesús

FACULTAD DE COMERCIO

VALLADOLID, JULIO, 2025



UNIVERSIDAD DE VALLADOLID

MÁSTER EN COMERCIO EXTERIOR

CURSO ACADÉMICO 2024/2025

TRABAJO FIN DE MÁSTER

“Después de SHEIN. Estrategias comerciales para situar a Halara en el mercado juvenil español”

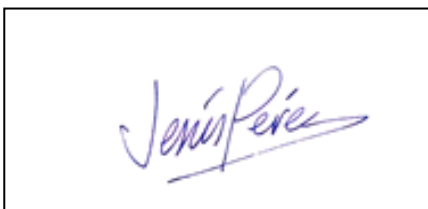
Trabajo presentado por: LIU, Yang

Firma:

Handwritten signature of Yang Liu in black ink.

Tutor: PEREZ GARCIA, Jesús

Firma:

Handwritten signature of Jesús Pérez in blue ink, enclosed in a black rectangular box.

FACULTAD DE COMERCIO
Valladolid, 4 de Julio, 2025

Agradecimiento

Agradezco profundamente a mis padres, cuyo apoyo incondicional y generoso me permitió venir a estudiar a Valladolid. Gracias a ellos, hoy tengo la fortuna de estar aquí. También quiero dar las gracias a mis abuelos, cuya preocupación y cariño, a pesar de la distancia, me han hecho sentir siempre acompañada, incluso estando sola en España. Agradezco igualmente a los demás miembros de mi familia, pues cada uno de ellos me ha brindado un gran aliento y apoyo.

Gracias a todos los compañeros y amigos que conocí en Valladolid. Llegué sola, hablando un idioma que no dominaba, pero gracias a su paciencia y compañía, nunca me sentí sola. Ellos han sido como pequeños soles que han iluminado mis días en esta ciudad.

Mi agradecimiento más especial es para mi tutor, Jesús, quien con una paciencia infinita y una atención delicada me ha acompañado en este camino. Siempre dispuesto a ayudarme, corrigiendo mi trabajo con esmero. Sin su guía, este trabajo no habría alcanzado el nivel que tiene hoy.

Gracias a todas las personas que han llegado a mi vida; cada una de ellas ha sido un regalo precioso en mi camino.

Resumen

En el contexto del rápido desarrollo del e-commerce, y ante una desaceleración económica global acompañada de un ritmo de vida cada vez más acelerado, el sector de la moda ha visto incrementarse notablemente la velocidad de renovación de sus productos. Al mismo tiempo, los hábitos de consumo han comenzado a transformarse: los consumidores han pasado de priorizar la calidad y el estilo de vida, a centrarse en el precio y la relación calidad-precio. Este cambio ha impulsado el rápido ascenso del modelo de *fast fashion*, caracterizado por su capacidad de respuesta ágil y su constante renovación de productos. SHEIN ha sabido identificar y aprovechar esta nueva tendencia de consumo, posicionándose como una marca basada en plataformas del e-commerce que ha alcanzado un crecimiento sin precedentes. Paralelamente, la marca de ropa de sport (= ropa informal, casual) Halara, originaria de Hong Kong, busca consolidar su presencia en el mercado español gracias a su propuesta de valor basada en la estética, la comodidad y la asequibilidad. Partiendo del concepto de *fast fashion* y analizando la coyuntura económica actual tanto en China como a nivel internacional, el presente estudio examina el recorrido de marcas emergentes como SHEIN y revisa las estrategias de mercado que Halara ha implementado hasta el momento, con el objetivo de proponer un plan estratégico concreto para su proceso de entrada y expansión en España.

Palabras clave

E-commerce, China, España, SHEIN, Halara

Summary

In the context of the rapid development of e-commerce, and in the face of a global economic slowdown accompanied by an ever-accelerating pace of life, the fashion industry has seen a significant increase in the speed of product renewal. At the same time, consumer habits have begun to transform: consumers have shifted from prioritising quality and lifestyle to focusing on price and value for money. This change has driven the rapid rise of the *fast fashion* model, characterised by its agile responsiveness and constant product renewal. SHEIN has been able to identify and take advantage of this new consumer trend, positioning itself as a brand based on e-commerce platforms that has achieved unprecedented growth. At the same time, the casual wear brand Halara, originally from Hong Kong, is seeking to consolidate its presence in the Spanish market thanks to its value proposition based on aesthetics, comfort and affordability. Starting from the concept of fast fashion and analysing the current economic situation both in China and internationally, this study examines the path of emerging brands such as SHEIN and reviews the market strategies that Halara has implemented so far, with the aim of proposing a concrete strategic plan for its entry and expansion process in Spain.

Keywords

E-commerce, China, Spain, SHEIN, Halara

ÍNDICE

1	INTRODUCCIÓN	1
1.1	Concepto “ <i>fast fashion</i> ”	1
1.2	De la tienda física a online	2
1.3	Segmentos de consumidores de <i>fast fashion</i>	4
2	<i>Situación actual de las políticas aranceles.....</i>	4
2.1	Guerra arancelarias entre Estados Unidos y Chinas	4
2.2	Aranceles de la Unión Europea a productos chinos	6
2.3	Herramientas de negociación y presión de China	7
3	<i>Caso previo: SHEIN.....</i>	11
3.1	Origen	11
3.2	Modelo de negocio: E-Commerce	12
3.3	La diferencia con Zara	13
3.4	Evolución.....	14
3.5	Mercados	14
4	<i>Investigación de un modelo de crecimiento para HALARA</i>	16
4.1	Introducción	16
4.2	Fundación	16
4.3	El modelo de negocio	17
4.4	La diferencia con SHEIN	18
4.5	Grupos de consumidores	19
5	<i>Importación de Halara a España</i>	19
5.1	Mercancía	19
5.2	Logística	20
5.3	Competencia: Oysho.....	27
5.4	Marketing.....	30
6	<i>Conclusiones.....</i>	39
	<i>Bibliografía</i>	43

INDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Cronología de la guerra arancelaria entre China y Estados Unidos en 2025 (Aili, 2025)	5
Ilustración 2. Instagram oficial SHEIN	12
Ilustración 3. Facebook oficial SHEIN.....	12
Ilustración 4. Taylor Swift lleva la falda de Halara (Allingham, 2024)	18
Ilustración 5. Perfil del público objetivo y fuentes de tráfico de Halara (Pinpaifangzhou, 2024)	19
Ilustración 6. Productos elegidos. Elaboración propia.....	20
Ilustración 7. El embalaje de Halara (Veronica, 2025)	22
Ilustración 8. Caja de cartón del tamaño 60x40x40 cm (Caja de Cartón Canal Doble 60x40x40cm RAJA®, s. f.)	23
Ilustración 9. Palet europeo 1200x800x144 mm (Palet europeo nuevo EPAL 1200x800x144mm Rotomshop.es, 2020).....	23
Ilustración 10. Forma de colocación de las cajas en el palé. Elaboración propia	24
Ilustración 11. 20'GP contenedor (20' container dimensión rabinmarine.com)	25
Ilustración 12. Ruta de transporte marítimo. Elaboración propia	25
Ilustración 13. Pantalones cortos de Halara (Pantalón corto yoga 2 en 1 bolsillo thehalara.es)	31
Ilustración 14. Pantalones cortos de Oysho (Shorts compressive pocket 10 cm oysho.com)	31

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Crecimiento de las exportaciones de China y del mundo (China's Stunning 2024 Export Growth Setser, 2024)	8
Gráfico 2. Crecimiento de exportaciones e importaciones (China's Stunning 2024 Export Growth Setser, 2024)	9
Gráfico 3. Distribución mundial de las tierras raras en 2023 (Why China curbing rare earth exports is a blow to the US Perera, 2025).....	10

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Productos, aranceles y precios. Elaboración propia	20
---	----

1 INTRODUCCIÓN

1.1 Concepto “*fast fashion*”

Fast fashion es un nuevo concepto en la industria y distribución textil que se orienta a producir ropa de moda rápidamente, a grandes volúmenes y a bajo coste, para satisfacer la demanda de los consumidores (ECOALF, s. f.). Responde a los nuevos tiempos y la percepción de aceleración del tiempo, pero también es el resultado de la fuerte competencia global, la necesidad de una capacidad de reacción comercial rápida y, por último, significa también instaurar un modelo de negocio con fuerte rotación del producto en las tiendas, la marca sigue introduciendo nuevos productos a precios asequibles para que los consumidores puedan seguir las últimas tendencias sin tener que gastar demasiado, que impulsa a las compradoras y compradores a adquisiciones impulsivas, pues si esperan una semana, o a veces un día, ese producto puede haber desaparecido para siempre.

En la segunda mitad del siglo XX, debido a crisis económicas como la crisis del petróleo en 1973, la burbuja económica en Japón de 1986 a 1991 y la crisis financiera asiática que empezó en 1997, se observó un aumento de la demanda de los consumidores por productos a precios asequibles. Cada vez más personas buscaban productos a precios moderados o bajos. Por ello, a finales del siglo XX y principios del XXI, surgió la moda rápida. En ese contexto destacaron tres marcas especialmente exitosas: GAP, una marca estadounidense de ropa casual fundada en 1969; UNIQLO, creada en Japón en 1984; y Zara, una marca de moda que opera desde 1975 hasta hoy.

La moda rápida, o *fast fashion*, es un modelo de negocio en la industria de la confección que se caracteriza principalmente por su capacidad de respuesta rápida. Su objetivo central es transformar las últimas tendencias de moda en productos comercializables en un tiempo muy reducido y ponerlos rápidamente al alcance del consumidor final. Este modelo opera bajo los principios de “lanzamiento rápido, gran variedad de estilos, precios bajos y bajo nivel de inventario”, y exige que todo el proceso —desde el diseño, la creación de prototipos, la producción hasta la venta— se complete en plazos muy cortos, incluso en solo unas semanas. Esta ventaja en cuanto a velocidad es lo que distingue fundamentalmente a la moda rápida de las empresas tradicionales del sector textil.

Las marcas de moda tradicionales suelen seguir un calendario estacional, lanzando

nuevas colecciones dos a cuatro veces al año, coincidiendo con primavera-verano y otoño-invierno. En cambio, las marcas de *fast fashion* actualizan sus productos de forma semanal, llegando a introducir decenas de nuevas colecciones a lo largo del año (Gossein, 2025). Esta sensibilidad frente a los cambios del mercado y la capacidad de reacción ágil permite a las marcas de *fast fashion* atraer de manera efectiva al público joven, fomentando su impulso de compra y generando un patrón de consumo más frecuente.

Por tanto, el término “rápida” no solo hace referencia a la frecuencia con la que se renuevan los productos, sino que también implica una alta eficiencia operativa en toda la cadena de suministro, desde la recopilación de información, el desarrollo del producto, la adquisición de materiales, la organización de la producción, la logística, hasta la estrategia de marketing. Esta lógica orientada a la velocidad, basada en la coordinación estrecha y la gestión digital de todos los eslabones del proceso, es la razón principal por la cual el modelo de *fast fashion* ha podido diferenciarse del comercio minorista tradicional y expandirse con tanta rapidez.

Por ejemplo, Zara se lanzan nuevos productos cada semana, que es la respuesta más rápida de la moda. Los productos en las tiendas de Zara no se dejan en el mostrador más de un mes (Rodríguez & Rodríguez, 2023), no solo para renovar los productos, sino también para evitar que los productos se queden en stock y, por tanto, tengan que descontarse, lo que afectará a los ingresos. No hay reglas en la moda, pero si la se puede aprovechar inmediatamente cuando salga, va a conseguir oportunidades de negocio.

SHEIN, una nueva marca en *fast fashion*, la razón de su explosivo crecimiento en los últimos años es que satisface la necesidad de la gente de disfrutar de la moda a bajo precio, con una amplia gama de productos de moda de diversos estilos, en la que cualquier consumidor puede encontrar un producto que le satisfaga.

1.2 De la tienda física a online

Aunque a menudo se asocia el e-commerce con la llegada de Internet, su verdadero origen se remonta al año 1960. En ese momento nació la tecnología de Electronic Data Interchange (Intercambio Electrónico de Datos, conocida como EDI), que permitió por primera vez a las empresas transmitir electrónicamente información comercial como órdenes de compra y facturas, siendo considerada como el prototipo

inicial del e-commerce (Cárdenas, 2021).

Con el auge del e-commerce, la industria de la moda también empezó a transformarse. De hecho, incluso antes de la popularización de Internet, el sector textil ya buscaba formas de satisfacer la demanda masiva con menores costes y mayor eficiencia. La *fast fashion* se desarrolló progresivamente dentro de este contexto. Su origen puede rastrearse hasta el siglo XIX, pero no fue hasta la segunda mitad del siglo XX, con el surgimiento de marcas como Zara, H&M, Primark o Forever21, que este modelo se consolidó y se expandió a nivel global. A continuación, se analizará con más detalle el concepto y las características clave de la *fast fashion* (De Redacción de la Universidad Internacional de la Rioja, 2022).

En primer lugar, es inevitable que *fast fashion* haya pasado de ser una operación de la tienda física a online. Desde que en 1994 Simon lanzó el primer smartphone, y en 2000 Nokia presentó el Nokia 3310, que se convirtió en uno de los teléfonos más vendidos hasta la fecha, hasta que en 2007 Apple revolucionó el mercado con el lanzamiento de un teléfono con pantalla táctil, todo esto demuestra el rápido desarrollo y evolución de los smartphones (Valenzuela & Valenzuela, 2023). Esto nos enseña que cada vez más cosas se pueden hacer en internet e incluso desde un teléfono móvil. Por eso, es lógico que también podamos realizar compras a distancia desde un ordenador o móvil, permitiendo a los consumidores adquirir los productos que desean sin necesidad de salir de casa.

Como *fast fashion* responde a la velocidad, las compras en línea pueden ayudar en este sentido: 1. los consumidores pueden informarse de los nuevos productos en sus móviles en cuanto salen a la venta y pedirlos inmediatamente. 2. no hace falta que vayan a la tienda que se ahorran el alquiler de una tienda física y el coste de los dependientes. 3. la vida es más fácil, los consumidores tienen mucha pereces, esperan comprar cosas en sus casas.

Además, lo que más afectó a las tiendas físicas fue el COVID-19, que empezó en 2019 y hasta mayo de 2023 la OMS declaró que ya no era una emergencia de salud pública de preocupación internacional (WANG, 2023). En este año, SHEIN fue un gran éxito porque no tuvo el coste de la tienda física, los consumidores tenían que quedar en casa. Debido a estos factores, esos años se convirtieron en un periodo de rápido desarrollo del e-commerce.

En general, *fast fashion* se puede informarse sobre la cadena de suministro, las preferencias de los consumidores y las tendencias de moda, etcétera. Sobre esta base,

simplificar los pasos de la tienda física a online se convierte en una tendencia y en una necesidad.

1.3 Segmentos de consumidores de *fast fashion*

Los segmentos de consumidores de *fast fashion* son los jóvenes obviamente, porque a ellos les gustan la ropa de moda más barata. No se les puede garantizar un favorito a largo plazo cuando se trata de ropa, y puede que la próxima temporada o el próximo año, cuando las tendencias de la moda cambien y les guste otra cosa. Entonces, cuando compran la ropa, preferirían la más barata por su nivel de consumo y su actitud ante la moda.

Dentro de la población joven, las mujeres gastan en *fast fashion* el doble que los hombres, y gente joven. Es decir, donde haya una gran población de mujeres jóvenes, significa que allí está el mercado de *fast fashion*.

2 Situación actual de las políticas aranceles

2.1 Guerra arancelarias entre Estados Unidos y Chinas

Desde febrero de 2025, cuando Estados Unidos anunció un arancel adicional del 10% sobre todos los productos importados desde China, se dio inicio oficialmente a la guerra arancelaria entre China y Estados Unidos. Inmediatamente después, China tomó medidas de represalia rápidamente, y Estados Unidos respondió de forma inmediata. Este conflicto continuó hasta el 10 de mayo de 2025, cuando ambos países celebraron una reunión en Ginebra y anunciaron una pausa de 90 días, marcando así un cierre temporal de esta batalla. En China, algunos internautas recopilaron toda la línea temporal de los hechos, la cual fue reorganizada en forma de mapa mental, como se muestra en la imagen siguiente.

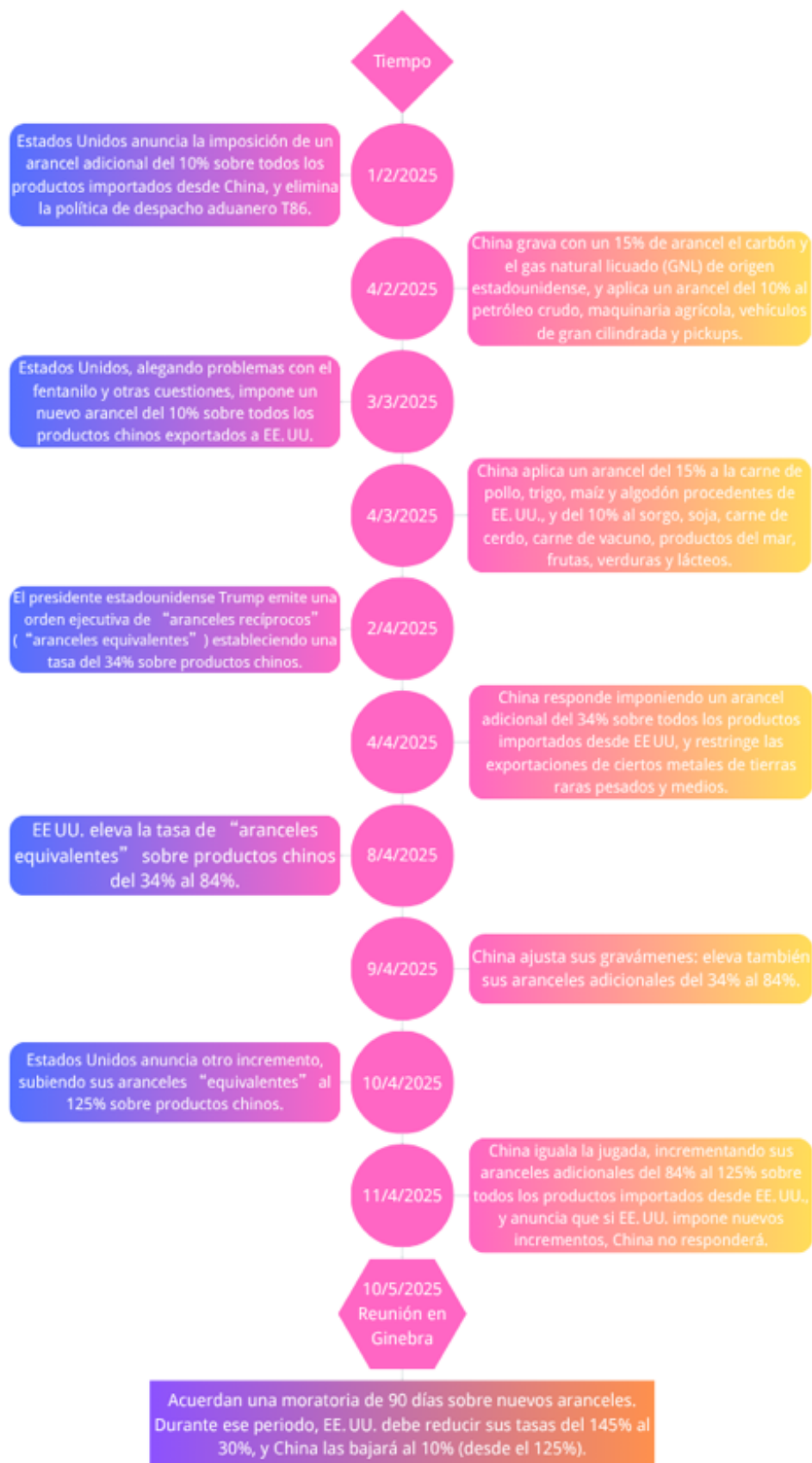


Ilustración 1. Cronología de la guerra arancelaria entre China y Estados Unidos en 2025 (Aili, 2025)

Las acciones de Trump están muy en línea con su postura proteccionista, pero este comportamiento no solo representa una confrontación con China, sino también con todos los países que se consideran democráticos. Bajo el lema de “luchar por los intereses del pueblo estadounidense”, Estados Unidos no dudó en enfrentarse al mundo entero. Sin embargo, el aumento de los aranceles tiene consecuencias que son asumidas por los consumidores. China considera que en una guerra comercial o arancelaria no hay ganadores. Ha tomado medidas de resistencia firmes contra Trump, no solo por negarse a aceptar las sanciones de Estados Unidos sin respuesta, sino también para mostrar al mundo la fuerza actual de China (XIONG maoling, 2025). China desea que los demás socios comerciales de Estados Unidos puedan unirse a su postura, pero debido a factores geopolíticos y estructurales, las posibilidades de lograrlo son muy limitadas (SHEN zewei, 2025).

2.2 Aranceles de la Unión Europea a productos chinos

A diferencia del gobierno de Estados Unidos, la Unión Europea no ha aplicado un aumento generalizado de los aranceles a todos los productos, sino que ha adoptado una estrategia de “ataques dirigidos”. EU considera que el gobierno chino utiliza métodos de subvención poco transparentes, lo que hace que productos como los coches eléctricos tengan precios mucho más bajos que los del mercado europeo (Ghiretti, F, 2025). Ante esta situación, la UE ha recurrido al uso de “aranceles antisubvención” para controlar el problema. Actualmente, la UE aplica medidas de “antisubvención y antidumping” a los productos chinos en los siguientes sectores: Vehículos eléctricos y plataformas elevadoras de trabajo aéreo (RegistrationChina, 2025).

La Voz de América entrevistó al sinólogo italiano Francesco Sisci, quien considera que la razón por la cual la Unión Europea ha decidido aumentar los aranceles está relacionada con los desafíos sin precedentes que enfrenta actualmente la industria automotriz europea: por primera vez en más de 80 años, Volkswagen ha cerrado una de sus fábricas (YANG letian, 2024).

No es difícil entender este tipo de acciones por parte de la Unión Europea. En realidad, su intención no es provocar un conflicto inoportuno, sino simplemente proteger los derechos e intereses de su propia población. Hay que tener en cuenta que la industria manufacturera de Alemania siempre ha estado a la vanguardia en Europa; si la economía alemana sufre inestabilidad, es fácil imaginar las consecuencias que podría

enfrentar toda Europa.

Después de que la Unión Europea anunciara en junio del año pasado la imposición de aranceles a los coches eléctricos importados desde China, China respondió inmediatamente anunciando una investigación sobre productos importados desde la UE, como la carne de cerdo y el brandy. En junio de este año, China declaró que dicha investigación se extendería hasta diciembre (Lianhezaobao, 2025). Esta acción demuestra que China no evita ni teme los desafíos. Por un lado, refleja una actitud de represalia ante los aranceles impuestos por la UE sobre los coches eléctricos, con el objetivo de equilibrar la presión de las sanciones; por otro lado, también muestra que China busca evitar daños a los intereses de ambas partes, ya que al extender el periodo de investigación se abre más espacio para posibles negociaciones entre ambas partes.

2.3 Herramientas de negociación y presión de China

2.3.1 Medidas de reciprocidad

En primer lugar, el término “Medidas de reciprocidad” ha sido incluido como una entrada oficial en el sitio web enciclopédico más grande de China, Baidu, lo que indica que ha sido definido formalmente por el gobierno chino (Fanzhicuoshi). En la página correspondiente, se aclara que este término se utiliza comúnmente para describir una serie de acciones tomadas por China en respuesta a un trato injusto recibido por parte de otros países. Ya en el 11 de junio de 2021, China promulgó la “Ley de la República Popular China contra las sanciones extranjeras” con el objetivo de proteger su soberanía, dignidad e intereses legítimos (Xinhuashe, 2021). En marzo de este año, el Primer Ministro Li Qiang firmó una orden del Consejo de Estado para anunciar el “Reglamento de implementación de la Ley contra las sanciones extranjeras de la República Popular China” (Consejo de Estado de China, 2025).

Tras la publicación del Reglamento, a partir de marzo, China adoptó una serie de medidas de represalia contra Estados Unidos. Además de los aranceles mencionados anteriormente, se destacan las siguientes acciones (Nanjiangjiancha, 2025):

- Se activó la “lista de entidades no confiables”, incluyendo en ella a 11 empresas estadounidenses involucradas en ventas de armas a Taiwán.
- Se inició una investigación sobre la competitividad industrial de los tubos de rayos catódicos (CT) médicos importados, y se decidió abrir una investigación

antidumping, a partir del 4 de abril de 2025, sobre los tubos CT médicos originarios de Estados Unidos e India.

- Se abrió una investigación contra DuPont China Holding Co., Ltd., por presunta violación de la Ley Antimonopolio de la República Popular China.
- Por problemas relacionados con el incumplimiento de los requisitos de seguridad alimentaria, inspección y cuarentena exigidos por China, se suspendió la autorización de exportación de sorgo a China de una empresa estadounidense, la exportación de harina de carne y hueso de aves de corral de tres empresas estadounidenses, y la exportación de productos avícolas de otras dos empresas involucradas.

2.3.2 Restricciones de exportación estratégicas

Basándose en el hecho de que China es un país extenso, con abundantes recursos naturales y una fuerza laboral suficiente, se ha convertido en el mayor país exportador del mundo desde el año 2009 (Jahn, M, 2024b). Según el artículo de Brad Setser y Michael Weilandt titulado “China’s Stunning 2024 Export Growth”, el crecimiento en volumen de las exportaciones de China en los últimos años ha superado con creces al de otros países.



Gráfico 1. Crecimiento de las exportaciones de China y del mundo (China’s Stunning 2024 Export Growth | Setser, 2024)

Otro conjunto de datos muestra que, en los últimos años, las exportaciones de China han aumentado significativamente en comparación con sus importaciones. Esto indica

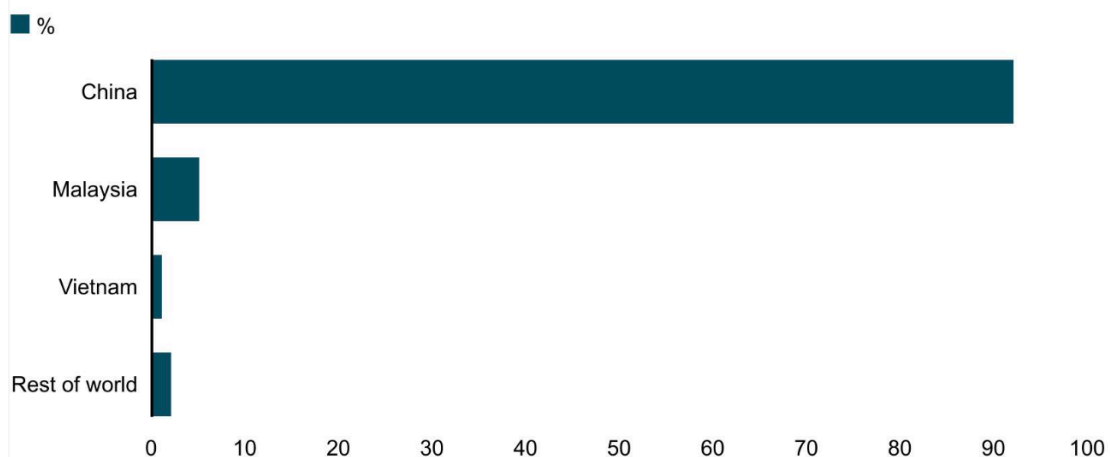
que la demanda del resto del mundo hacia China está creciendo, mientras que la demanda de China hacia el mundo está disminuyendo.



Gráfico 2. Crecimiento de exportaciones e importaciones (China's Stunning 2024 Export Growth | Setser, 2024)

China ha tomado conciencia de esta situación y, por ello, ha adoptado medidas para controlar la exportación de ciertos productos estratégicos. El gobierno chino anunció que, a partir del 4 de abril, se implementarán medidas de control de exportación sobre siete tipos de elementos de tierras raras medianas y pesadas, incluidos el samario, gadolinio, terbio, disprosio, lutecio, escandio e itrio (Dirección de Seguridad y Control, 2025). China extrae aproximadamente el 70% de las tierras raras del mundo y procesa alrededor del 90% del suministro global, lo que significa que prácticamente controla por completo el acceso a estos elementos (Hale, E, 2025).

Refined production of rare earth materials in 2023



Source: International Energy Agency

B B C

Gráfico 3. Distribución mundial de las tierras raras en 2023 (Why China curbing rare earth exports is a blow to the US | Perera, 2025)

Desde octubre de 2024, China no ha exportado antimonio metálico a ningún país de la Unión Europea. Desde que se implementaron las restricciones a la exportación de este metal, el precio del antimonio a nivel mundial se ha disparado (Lewis, 2025). El antimonio metálico se utiliza en la industria electrónica para la fabricación de semiconductores, y China produce el 88% del suministro mundial (Antimony).

A juzgar por las diversas medidas de represalia adoptadas por China, algunas ideas de Trump resultan bastante ingenuas. Él considera que, como el mayor país importador del mundo, Estados Unidos tiene una gran capacidad de influencia en el comercio internacional. Sin embargo, desde la globalización del comercio, este tipo de acciones solo puede llevar a un resultado en el que todos pierden.

2.3.3 Diplomacia económica

Después de que Trump anunciara oficialmente la política de “aranceles recíprocos” con la intención de enfrentar a todos los países del mundo, muchas naciones respondieron rápidamente con sus propias estrategias. China, por su parte, logró fortalecer sus relaciones con varios países.

El 11 de marzo de este año, hora de Madrid, el presidente del Gobierno de España, Pedro Sánchez, realizó su tercera visita a China en menos de tres años. Antes de abandonar el país, firmó múltiples nuevos acuerdos con China, consolidando aún más la relación bilateral. El presidente Sánchez no considera esto como un alejamiento de

Estados Unidos, sino como un compromiso con la apertura y la cooperación internacional, viendo a China como un socio para la Unión Europea (Europapress, 2025).

La iniciativa “la Franja y la Ruta” (el Cinturón Económico de la Ruta de la Seda y la Ruta Marítima de la Seda del siglo XXI), propuesta por el presidente chino Xi Jinping en 2013, también es una herramienta de diplomacia económica. En mayo de este año, China y Colombia firmaron un plan de cooperación para construir conjuntamente la Franja y la Ruta (Zhengyanshi, 2025). Según el Ministerio de Comercio de China, hasta enero de 2025, un total de 32 países africanos han firmado acuerdos de cooperación en el marco de esta iniciativa (SONG & ZAHNG, 2025).

3 Caso previo: SHEIN

SHEIN es una tienda global de moda en línea. Utilizan tecnología de fabricación bajo demanda que conecta a los proveedores con la cadena de suministro. De esta manera, ofrecen productos asequibles a clientes de todo el mundo y, al mismo tiempo, reducen el desperdicio de inventario.

Fundada en 2012, SHEIN ha crecido hasta tener oficinas en más de 150 países y cuenta con 10,000 empleados. Su modelo digital prioriza los dispositivos móviles, las plataformas en línea y las redes sociales (Sobre Nosotros | Mode de Mujer | SHEIN España, s. f.).

Usan técnicas y procesos diferentes en el diseño y la adquisición para satisfacer plenamente las necesidades de los clientes, produciendo y entregando rápidamente. Gracias a su avanzada logística y tecnología del e-commerce, han logrado grandes éxitos en el sector de la moda rápida. Han creado una cadena de suministro completamente digital, con un software específico que permite rastrear las ventas y comunicarse en tiempo real con las fábricas.

3.1 Origen

Fundada en Singapur en 2008 por el empresario chino Chris XU (XU Yangtian), la empresa trasladó su sede a Guangzhou (China) en 2015 y entró en el mercado mundial en 2018. Antes era una empresa transfronteriza del e-commerce de vestidos de novia, pero ahora es una marca de moda rápida reconocida en todo el mundo.

3.2 Modelo de negocio: E-Commerce

Retención de clientes.

SHEIN estableció su propia página web desde el principio, gestionando directamente a sus clientes. Mientras que en otros sitios web se enfocan en atraer nuevos clientes y en conseguir tráfico, SHEIN se centra en retener a sus clientes y en prolongar su ciclo de vida. En Instagram y Facebook, SHEIN tiene más de 20 millones de seguidores. No solo retiene clientes en su propia página, sino que también utiliza la interoperabilidad de datos en otras plataformas para gestionar a sus clientes en conjunto.

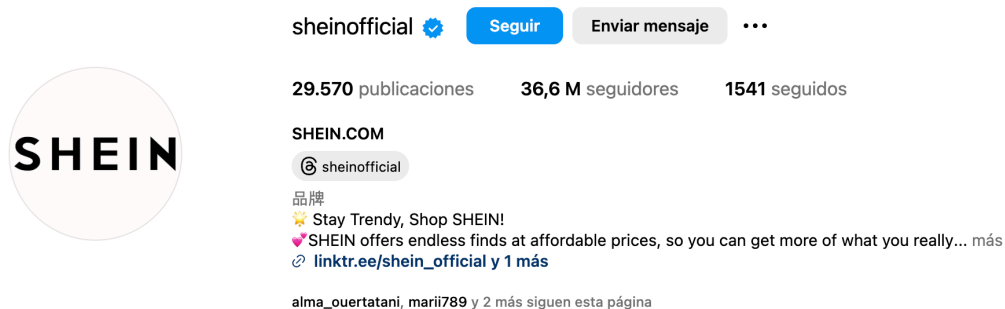


Ilustración 2. Instagram oficial SHEIN

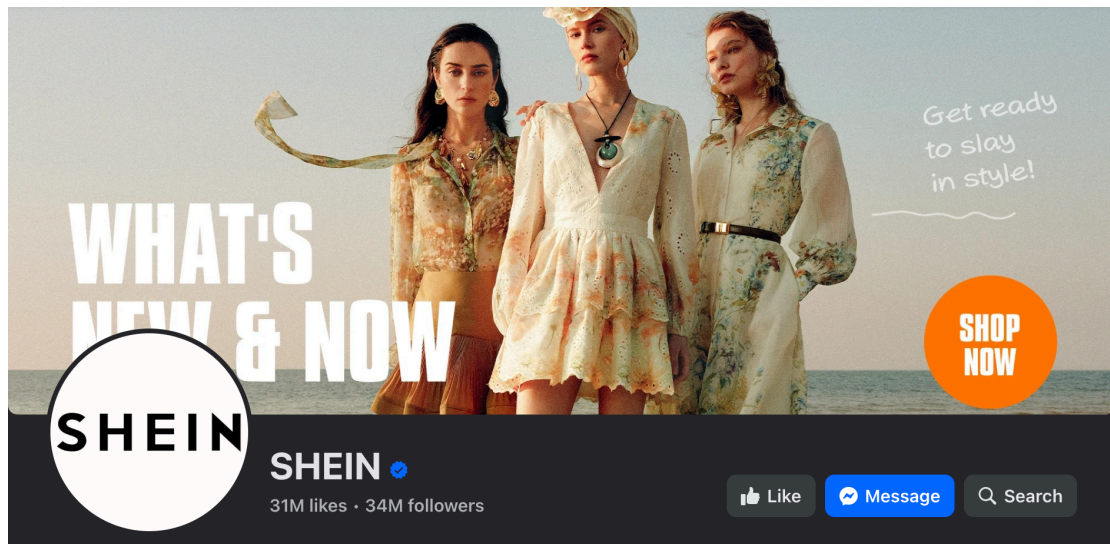


Ilustración 3. Facebook oficial SHEIN

Éxito de productos destacados.

SHEIN logra lanzar un promedio de 2,000 productos nuevos cada día. Entre el 16 y el 19 de octubre de 2020, el número de nuevos productos fue de 2,798, 1,809, 1,029 y

3,614 respectivamente. En comparación, Zara lanza nuevos productos dos veces por semana, con un total de 12,000 lanzamientos al año, lo cual equivale a la cantidad que SHEIN lanza en una sola semana (LI & ZENG, 2022).

Imitación del modelo de marketing chino.

A nivel global, SHEIN es uno de los primeros en utilizar TikTok para marketing y aumentar su influencia. Aprovecha la popularidad de los influencers en TikTok, enviándoles ropa para que la prueben y así promocionar la marca. En TikTok, los videos con la etiqueta “#SHEIN” tienen más de 7.4 mil millones de visualizaciones, y el hashtag “#SHEINhaul” (unboxing) cuenta con más de 2.1 mil millones de visualizaciones. En octubre de 2020, estos datos eran de 2.3 mil millones y 150 millones respectivamente (Jinrongjie, 2022).

3.3 La diferencia con Zara

Aunque SHEIN y Zara son ambas marcas de *fast fashion*, sus modelos de funcionamiento presentan diferencias significativas. Zara puede considerarse como una de las pioneras del *fast fashion*. Su estrategia se basa en un modelo de gestión altamente integrado: desde el diseño y la producción hasta la venta, casi todo se lleva a cabo dentro de la propia empresa. Su punto fuerte es la capacidad de reaccionar rápidamente al mercado, producir preferentemente de forma local y vender a través de tiendas físicas. Gracias a este sistema, puede completar todo el proceso “de la inspiración al escaparate” en tan solo dos o tres semanas, lo que le permite una velocidad de renovación muy alta (García-Álvarez, 2020). En cambio, SHEIN opera completamente a través de plataformas digitales. No posee fábricas propias, sino que colabora con una gran red de pequeñas y medianas fábricas en China, lo que le proporciona una mayor flexibilidad. Adopta un modelo de producción bajo demanda, utilizando algoritmos y datos de usuarios para identificar tendencias y productos con potencial de éxito. Normalmente lanza pequeñas cantidades al principio y decide si producir más según las ventas iniciales, lo que le permite controlar mejor el riesgo de exceso de inventario (ZHOU & WANG, 2023).

Además, el mercado principal de Zara sigue concentrado en regiones como Europa y América, donde las tiendas físicas están muy consolidadas. Su estilo tiende a ser más sobrio y urbano. Por otro lado, SHEIN tiene una imagen claramente más “joven”: su público objetivo es principalmente miembros de la Generación Z, quienes están

acostumbrados a comprar a través de redes sociales. SHEIN ofrece una mayor variedad de estilos y se enfoca especialmente en el uso de KOLs y vídeos cortos para promocionar sus productos, con estrategias de marketing muy alineadas con las preferencias juveniles (Fernández-Morales, 2022). En términos de precio, SHEIN resulta más económico en general, ofreciendo una buena relación calidad-precio, lo cual ha contribuido a su popularidad en muchos mercados emergentes. En resumen, aunque ambas marcas se posicionan en el sector de la moda rápida, Zara representa un modelo más tradicional, mientras que SHEIN es una nueva generación de marca que ha crecido gracias a la tecnología y las plataformas sociales. Cada una recorre un camino completamente diferente.

3.4 Evolución

En 2011, la empresa abrió una página de vestidos de novia, pero también vendía ropa femenina común, aunque sin diseñarla. Utilizaba un modelo de negocio de “comprar a proveedores y vender a clientes internacionales”. Poco después, SHEIN comenzó a vender sus productos en Europa, y los artículos ya no se limitaban a ropa femenina, sino que incluían también cosméticos, carteras y joyería. En 2012, la empresa lanzó la página que hoy conocemos y empezó a hacer marketing digital, colaborando con influencers para que promocionaran sus productos en diversas plataformas.

En 2016, SHEIN compró ROMWE, una plataforma de venta en China, y así se convirtió en un minorista total. También estableció su sede en Guangzhou y formó un equipo de 800 diseñadores para encargarse de las prendas de la marca, además de empezar a seleccionar proveedores de mayor calidad.

Durante 2020, SHEIN experimentó un crecimiento explosivo, en parte porque fue una de las primeras marcas en usar TikTok para hacer marketing. Muchos influencers de TikTok compraban en SHEIN y luego publicaban videos mostrando la ropa de la marca, creando así una corriente de promoción en TikTok e incentivando a otros clientes a visitar su página web. El 17 de mayo de 2021, las descargas de la aplicación de SHEIN superaron a las de Amazon. En 2020, SHEIN fue la marca más mencionada en TikTok y YouTube y la cuarta en Instagram.

3.5 Mercados

La sede de SHEIN está en Singapur, pero la empresa atiende a consumidores de más de 150 países, incluyendo países desarrollados como Reino Unido, Estados Unidos y Francia, así como países en desarrollo como China, Brasil y México.

En los últimos años, un número creciente de empresas chinas ha optado por establecer sedes regionales o filiales en Singapur. Como centro neurálgico del sudeste asiático, Singapur no solo conecta los mercados asiáticos con Europa y América, sino que también cuenta con múltiples acuerdos de libre comercio, lo que facilita la expansión internacional de las empresas (CHEN ziyun, 2024). Al mismo tiempo, el gobierno local ofrece incentivos como beneficios fiscales y apoyo financiero, atrayendo a numerosas compañías chinas —incluidas las del sector tecnológico— que ven en Singapur una plataforma estratégica para su salida hacia el sudeste asiático.

Hasta 2022, en América, SHEIN fue más popular en Brasil, Estados Unidos (en segundo) y México (en tercero). En la región EMEA (Europa, Oriente Medio y África), los tres primeros países fueron España, Italia y Arabia Saudita. Aunque su popularidad del 60-65% no es tan alta en comparación con algunas marcas locales conocidas, ya ha superado a muchas marcas de *fast fashion* establecidas, como Zara. En la región de Asia-Pacífico, Japón y Filipinas son los países con mayor número de descargas.

Mercados emergentes

Brasil: En 2022, SHEIN decidió entrar en el mercado brasileño, y en 2023 lo hizo de forma oficial. Hasta noviembre de 2023, ya se han unido 10,000 vendedores a SHEIN (Martins & Mutaheer, 2024).

China: La marca gigante de origen chino no puede servir a los consumidores de China. La estrategia de crecimiento de SHEIN se basa en imitar métodos de marketing de China. Sin embargo, el ecosistema de internet en China es diferente al de Occidente. En China, “sitios de e-commerce independientes” casi no son utilizados por los consumidores; el 99% de las personas usan plataformas como Taobao y Pinduoduo, que son similares a Amazon. Estas plataformas son fáciles de usar y reúnen casi todas las tiendas del mercado, donde los vendedores de diferentes sectores están presentes (Aris, 2024).

Corea del Sur: En 2022, SHEIN fundó una filial en Corea, y en abril de 2024 lanzó una plataforma específica para este país. También contrató a una actriz coreana como embajadora global de su sub-marca Dazy. Aunque actualmente las ventas de SHEIN en Corea representan solo una décima parte de las de Aliexpress y Temu, no se descarta la posibilidad de que SHEIN crezca en este país (Lee, 2024).

Arabia Saudita: En 2023, SHEIN lideró el mercado de ropa del país con ingresos de

89,300,000.00 (ECDB, s. f.). En noviembre de 2024, SHEIN organizó una exposición de ropa de otoño/invierno en Riad, invitando a más de 30 influencers de moda reconocidos (Hussain, 2024). Esto demuestra la gran influencia de SHEIN en Arabia Saudita.

4 Investigación de un modelo de crecimiento para HALARA

4.1 Introducción

HALARA, pertenecido a Beijing Full Volume Full Speed Technology Co. Ltd, fue fundada en mayo de 2020 por ZHANG Xiaopei.

La elección de Halara en este estudio se basa principalmente en su rápido crecimiento en los últimos años dentro del mercado internacional, especialmente en Europa, así como en las similitudes que presenta con SHEIN en cuanto a estrategias de marketing y posicionamiento de marca. Ambas son marcas emergentes de *fast fashion* que dependen en gran medida de canales de venta en línea y de la difusión a través de redes sociales. Sin embargo, Halara se diferencia por enfocarse más profundamente en una sola categoría de productos —como la ropa de sport y casual—, destacándose en aspectos como la funcionalidad de sus prendas, la interacción con los usuarios y un tono de marca más definido. Esta combinación de similitudes y diferencias le otorga a Halara una competitividad particular y un alto valor de análisis dentro del actual entorno de mercado altamente competitivo.

4.2 Fundación

ZHANG Xiaopei se graduó en el Departamento de Ciencias de la Computación y Tecnología de la Universidad de Tsinghua en China. Antes de fundar HALARA, siempre trabajó en roles técnicos y, tras graduarse, ocupó cargos en muchas empresas de internet reconocidas. En 2019, después del brote de COVID-19, dejó su antigua empresa y decidió entrar en el sector de la moda. Ella misma desarrolló un software de análisis predictivo de inventarios (PIA), que conectó con los sistemas de datos de fábricas colaboradoras, llevando la gestión de la cadena de suministro y del inventario al entorno digital. Este software utiliza datos para calcular y analizar las necesidades de los usuarios y prever tendencias de moda.

Aunque HALARA es una empresa de moda, un tercio de su equipo está compuesto por personal técnico, lo que la hace parecer más una empresa tecnológica. Esto demuestra que reconocen la gran ayuda que la gestión de datos puede brindar al e-

commerce transfronterizo. En su primer año de creación, HALARA completó las rondas de financiación ángel y Serie A, alcanzando un total acumulado de más de 100 millones de dólares.

Después de entrar al mercado, la primera acción de HALARA fue establecer su propio sistema de gestión de inventarios, y la segunda fue ir a Guangzhou. Según una plataforma de gestión empresarial de China, en agosto de 2020 se registró la creación de la empresa Guangzhou Suliang Online Technology Co., ubicada cerca del mercado textil de Guangzhou, en un parque industrial.

Para ZHANG Xiaopei, tanto los autos usados como la moda son industrias de consumo en internet con fuertes atributos industriales y forman un gran ciclo cerrado. La lógica subyacente es la misma: cómo usar la tecnología para potenciar la cadena de suministro, mejorar la eficiencia de la conexión entre personas, productos y espacios, y crear más valor.

4.3 El modelo de negocio

Halara da mucha importancia al marketing en redes sociales. Colaboran con numerosos influencers conocidos en plataformas como Facebook, Instagram, YouTube, Twitter y TikTok. En 2020, aprovecharon una gran oportunidad de marketing cuando TikTok alcanzó más de 850 millones de descargas a nivel mundial. Además de promociones como ofertas de “compra y lleva gratis” y descuentos, también desarrollaron embajadores de campus en universidades. Hasta abril de 2024, en Instagram había 26,000 publicaciones relacionadas con Halara. Entre estas estrategias de marketing, destacaron al invertir grandes sumas de dinero, lo que los diferenció de otras marcas. Según BrandsFactory, entre el 19 de mayo de 2021 y el 6 de julio de 2022, Halara logró aproximadamente 710 millones de visualizaciones de anuncios en TikTok, invirtiendo un estimado de 3.55 millones de dólares. De estas ventas, el 93.11% provino de productos promocionados por influencers, mientras que las ventas de su tienda oficial representaron solo el 6.57% (BrandsFactory, 2024).

Además de invertir en publicidad, Halara añadió innovaciones a sus productos. Por ejemplo, la serie Petitoff Fabric se diseñó para resolver el problema de los pelos de mascotas pegados a la ropa, mientras que la serie Cloudful Fabric se creó para personas activas, solucionando problemas de sudor y falta de transpirabilidad en la tela. También implementaron innovaciones en diseño, como faldas deportivas separadas para facilitar a las mujeres ir al baño y bolsillos en los leggings para guardar el móvil.

En marzo de 2023, Halara contrató a Gabby Hirata (She Jiayin), ex CEO global de Diane Von Furstenberg (DVF), como presidenta global de la marca para avanzar hacia un posicionamiento más premium. En abril de 2024, la famosa cantante estadounidense Taylor Swift apareció en el festival de música Coachella llevando una falda negra plisada de Halara (Allingham, 2024), lo que incrementó significativamente el reconocimiento internacional de la marca y mejoró su imagen e influencia global.



Ilustración 4. Taylor Swift lleva la falda de Halara (Allingham, 2024)

En mayo de 2024, Halara inauguró su primera tienda física en Nueva York. Con el objetivo de ofrecer a los consumidores una experiencia directa con sus productos, recibir retroalimentación directamente de ellos, aumentar la influencia de la marca y prepararse para futuras transformaciones, Halara comenzó a expandirse al ámbito físico. Además de Nueva York, la marca ya está buscando ubicaciones en varias regiones de América del Norte y Asia Oriental.

4.4 La diferencia con SHEIN

En algunos aspectos, Halara y SHEIN son muy similares, por ejemplo, en el modelo de marketing. Ambos utilizan las redes sociales, recurren a personalidades de Internet para promocionar sus productos e invierten mucho en campañas publicitarias. Incluso los aspectos técnicos son muy similares, ya que ambas ponen mucho énfasis en el control de la tecnología, utilizándola para conectar la cadena de suministro y el

consumidor, minimizando el tiempo que de otro modo se tardaría en conseguir la moda rápida.

Si hay alguna diferencia, debe ser el posicionamiento del producto. Un sitio web especializado en análisis de marcas dijo una vez que el «grande y fragmentado» mercado de la ropa de mujer no ha reforzado sus ventajas competitivas, y sobre esta base, el posicionamiento de marca «pequeño y bonito» puede, en cambio, ganar atención (Pinpaifangzhou, 2024). Esta afirmación es la contrapartida de SHEIN y Halara, que tienen una amplia gama de productos, empezando por la ropa femenina y ahora incluyendo varias marcas, así como artículos de uso diario. Halara, por su parte, se centra en ropa de sport informal para mujer, con un posicionamiento claro y exclusivo.

4.5 Grupos de consumidores

HALARA se dedica principalmente a la moda deportiva y la ropa informal, y su grupo de clientes es femenino, centrándose en el grupo de edad de 25-34 años, que representa el 37,51%, seguido de los grupos de edad de 35-44 y 45-54 años, que representan el 17,98% y el 17,06% respectivamente (Pinpaifangzhou, 2024). Estas usuarias suelen tener una fuente de ingresos estable, ingresos independientes y una gran capacidad de pago.

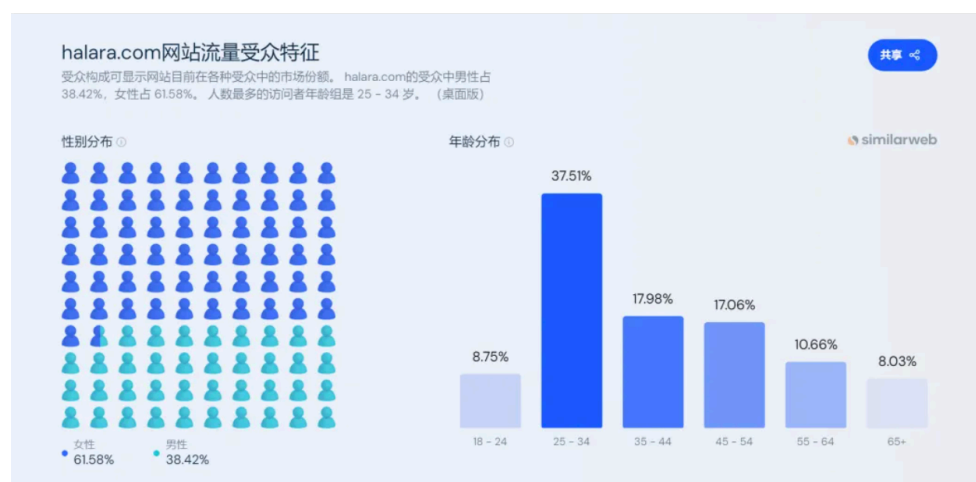


Ilustración 5. Perfil del público objetivo y fuentes de tráfico de Halara (Pinpaifangzhou, 2024)

5 Importación de Halara a España

5.1 Mercancía

Para el mercado español, se seleccionaron diez productos populares para su importación, todos ellos prendas deportivas diseñadas para mujeres, incluyendo pero

no limitándose a camisetas, pantalones y faldas.

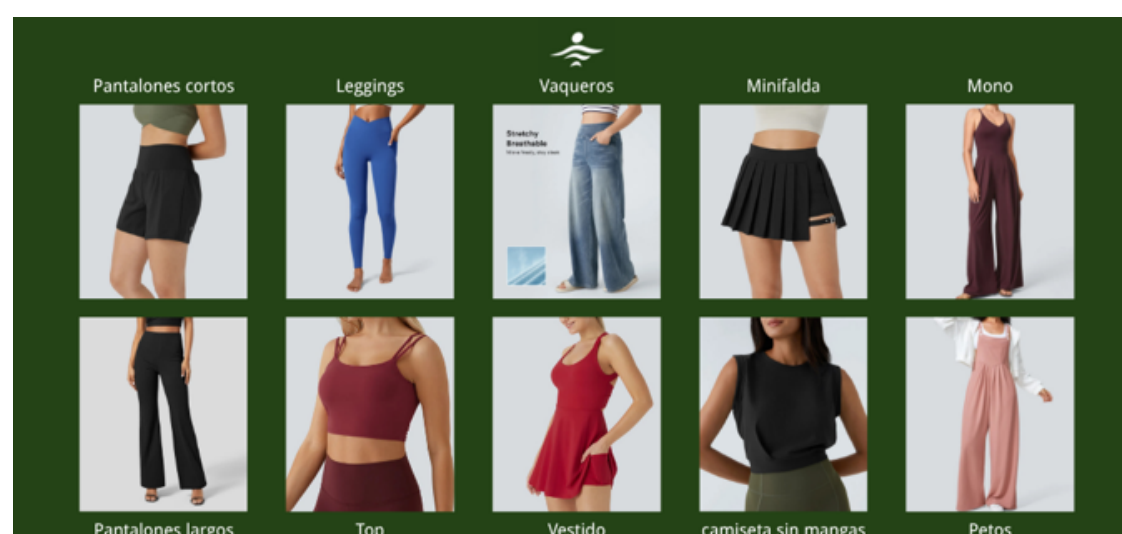


Ilustración 6. Productos elegidos. Elaboración propia

A través de investigaciones y consultas, se obtuvieron las tarifas TARIC correspondientes a estos productos, así como la cantidad y el precio de los artículos que se exportarán próximamente, tal como se muestra en la siguiente tabla.

Nº	Producto	Código TARIC	Arancel (%)	Precio y cantidad
1	Pantalones cortos	6104.63.00.00	12%	2.000 unidades a 10€ cada unidad
2	Leggings	6104.63.00.00	12%	2.000 unidades a 10€ cada unidad
3	Vaqueros	6204.62.31.90	12%	2.000 unidades a 20€ cada unidad
4	Minifalda	6104.53.00.00	12%	2.000 unidades a 25€ cada unidad
5	Pantalones largos	6104.63.00.00	12%	1.000 unidades a 25€ cada unidad
6	Top	6109.90.00.00	12%	1.000 unidades a 15€ cada unidad
7	Vestido	6104.43.00.00	12%	500 unidades a 30€ cada unidad
8	camiseta sin mangas	6109.90.00.00	12%	500 unidades a 15€ cada unidad
9	Petos	6204.63.18.90	12%	1.000 unidades a 25€ cada unidad
10	Mono	6204.63.90.90	12%	500 unidades a 30€ cada unidad

Tabla 1. Productos, aranceles y precios. Elaboración propia

5.2 Logística

5.2.1 Embalaje

Con el fin de garantizar la limpieza e integridad de los productos —especialmente en el caso de prendas de vestir— durante el proceso de transporte y venta, se ha decidido emplear un sistema de embalaje individual para cada unidad. Específicamente, se utilizarán bolsas de plástico ecológicas, biodegradables, con un grosor adecuado, cierre seguro y propiedades resistentes al polvo y a la humedad, tal como se muestra en la imagen siguiente. Cada prenda será cuidadosamente doblada y ordenada

durante el proceso de embalaje, para asegurar una buena presentación y sensación al llegar a manos del consumidor.

Este tipo de bolsa plástica no solo protege eficazmente el producto durante el transporte contra posibles daños causados por presión, fricción o ambientes húmedos, sino que también facilita la identificación y manejo en las etapas de almacenamiento y distribución, mejorando así la eficiencia tanto en la entrada como en la salida del inventario. En el contexto de la moda rápida, caracterizada por una alta rotación y entregas frecuentes, contar con un sistema de embalaje eficiente, limpio y estandarizado resulta clave para optimizar el rendimiento de toda la cadena de suministro.

Además, estas bolsas son producidas localmente en China, cuentan con una capacidad de suministro madura y tienen un coste unitario bajo, lo que las hace adecuadas para pedidos de gran volumen. En términos de control de costes, esta solución permite reducir significativamente los gastos en el proceso de embalaje. El diseño de las bolsas es sencillo y atractivo, incluye el logotipo de la marca, lo que no solo mejora la imagen global del producto, sino que también refuerza la percepción de profesionalidad de la marca por parte del consumidor.

Dado que los productos están destinados al mercado español, el diseño del embalaje ya ha tenido en cuenta la facilidad de manipulación durante el transporte internacional. Gracias a este formato de embalaje individual, los productos pueden pasar directamente a la fase de venta tras su llegada a España, sin necesidad de reembalaje o reorganización, lo que mejora notablemente la eficiencia del proceso posterior y reduce los costes de mano de obra.



Después de completar el embalaje individual de un total de 12.000 unidades de prendas, se procederá a agruparlas en cajas de cartón corrugado, utilizando un formato de 150 unidades por caja. Para ello, se emplearán cajas estándar con dimensiones de 60×40×40 cm, fabricadas con cartón que cumpla con un nivel de resistencia mínima de \geq ECT-32 (Edge Crush Test), uno de los estándares más utilizados en la industria para evaluar la resistencia a la compresión lateral, especialmente adecuado para el transporte de productos de peso medio en trayectos de larga distancia.

Durante el proceso logístico, estas cajas no solo cumplen la función de contener y estabilizar los productos, sino que también actúan como una barrera protectora esencial frente a la presión externa, la humedad y otros factores adversos durante el transporte internacional. En el comercio exterior, la elección adecuada del tipo y calidad del cartón influye directamente en la capacidad de apilamiento en contenedores marítimos, la resistencia durante la travesía por mar y la seguridad en la última etapa del reparto por carretera.

La elección del tamaño 60×40×40 cm se basa en criterios de optimización del espacio de transporte y facilidad en la manipulación manual. Bajo estas dimensiones, cada caja puede contener aproximadamente 150 unidades de productos previamente envasados en bolsas individuales, lo que permite una gestión logística estandarizada y una carga eficiente. Este tamaño también es compatible con el sistema de apilamiento de palés estándar europeos (1200×800 mm), lo que posibilita colocar múltiples cajas por palé, maximizando así el uso del volumen disponible y reduciendo los costes logísticos.

Según el total de productos y la cantidad por caja, se requieren 80 cajas para todo el lote. Esta cantidad facilita la aplicación de etiquetas unificadas, el proceso de clasificación rápida y el control en la etapa de entrada a almacén, mejorando la velocidad de respuesta y la precisión en toda la cadena de suministro.



Ilustración 8. Caja de cartón del tamaño 60x40x40 cm (Caja de Cartón Canal Doble 60x40x40cm | RAJA®, s. f.)

En esta etapa del transporte, con el objetivo de garantizar la uniformidad y facilitar las operaciones durante la carga, descarga, manipulación y almacenamiento de la mercancía, se ha optado por utilizar palés estándar de tipo europeo como base de soporte. Este tipo de palé tiene unas dimensiones de 120 cm × 80 cm, y se emplea de forma muy extendida en todo el sistema logístico europeo, siendo una de las medidas más universales dentro del sector.



Ilustración 9. Palet europeo 1200x800x144 mm (Palet europeo nuevo EPAL 1200x800x144mm | Rotomshop.es, 2020)

Como se muestra en la imagen, este tipo de palé está fabricado en madera maciza, lo que le confiere gran resistencia, durabilidad y estabilidad estructural. Es adecuado tanto para la manipulación manual como para el uso con equipos mecánicos. En la práctica, cada nivel permite colocar 6 cajas estándar, y tras pruebas y configuraciones previas, se ha decidido que en este envío se utilizará una disposición de tres niveles

por palé, lo que permite cargar hasta 18 cajas por unidad, maximizando el uso del espacio sin comprometer la estabilidad de la carga.

Dado el total de 80 cajas, la configuración final consiste en 4 palés cargados con 18 cajas cada uno, y 1 palé adicional con 8 cajas, lo que permite una clasificación ordenada y una carga clara, facilitando el seguimiento logístico y los controles posteriores. Este método no solo garantiza la estandarización de la operación, sino que también mejora la eficiencia en la coordinación de las distintas etapas del proceso logístico.

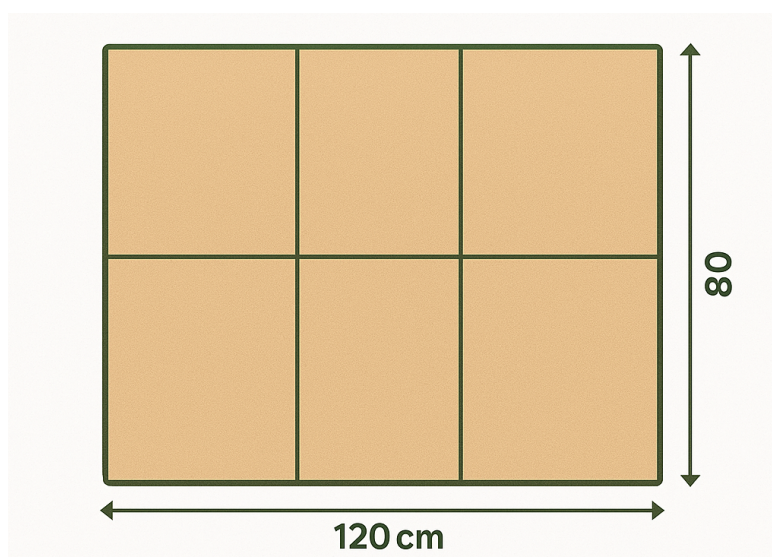


Ilustración 10. Forma de colocación de las cajas en el palé. Elaboración propia

Para el transporte internacional de esta remesa, se ha elegido un contenedor estándar de 20 pies (20GP) como unidad de carga y envío. Tal como se muestra en la imagen, este tipo de contenedor tiene unas dimensiones exteriores aproximadas de 600 cm de largo \times 234 cm de ancho \times 228 cm de alto, y ofrece una excelente hermeticidad y resistencia a la compresión.

Según los cálculos realizados, el espacio en la base del contenedor permite alojar de forma completa 5 palés europeos (120 \times 80 cm), lo que garantiza una estructura de carga eficiente y estable. En la práctica, se puede considerar la opción de carga compartida (LCL, Less than Container Load) junto con mercancías de otras empresas exportadoras. Coordinando con el proveedor logístico, es posible consolidar productos de diferentes exportadores dentro del mismo contenedor, lo que no solo reduce el coste de transporte por unidad, sino que también evita el desperdicio de espacio generado por volúmenes insuficientes en un solo envío.



Ilustración 11. 20'GP contenedor (20' container dimensión | rabinmarine.com)

5.2.2 Medio de transporte

El presente envío parte desde el puerto de Hong Kong (China) y se transporta por vía marítima hasta el puerto de Valencia (España).

La mercancía sale del puerto de Hong Kong y, en primer lugar, cruza el mar de China Meridional hacia el sur. Luego atraviesa el estrecho de Malaca para entrar en el océano Índico. Desde allí, continúa navegando hacia el oeste por el mar Arábigo hasta llegar a la entrada del mar Rojo. A continuación, el buque atraviesa el canal de Suez, lo que le permite ingresar al mar Mediterráneo. Durante el trayecto a través del Mediterráneo, la carga finalmente llega a su destino: el puerto de Valencia, en la costa este de España.

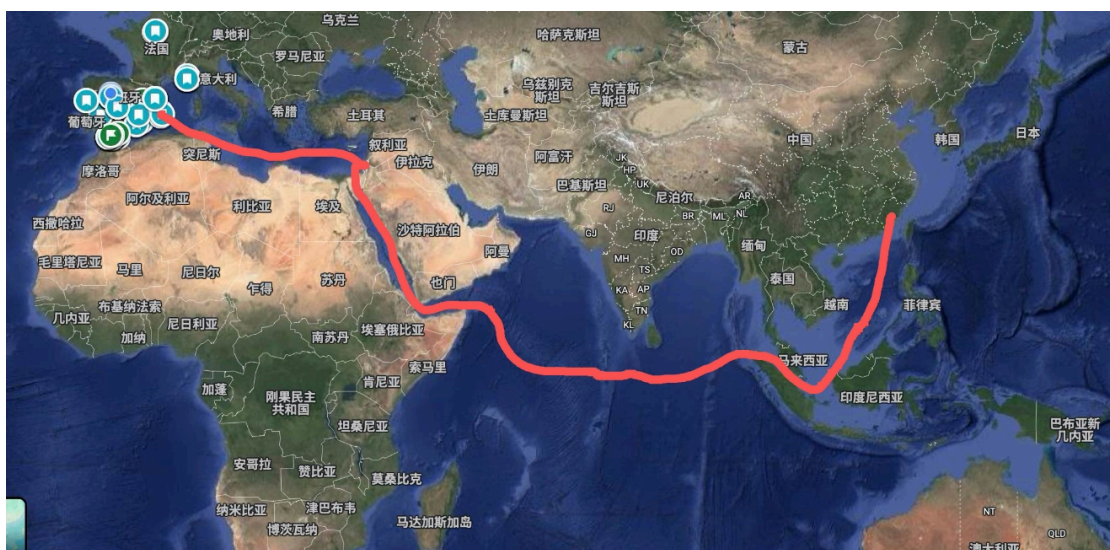


Ilustración 12. Ruta de transporte marítimo. Elaboración propia

5.2.3 Incoterm

En el comercio internacional, los Incoterms (Términos Internacionales de Comercio) son una herramienta clave para definir las responsabilidades, riesgos y distribución de costes entre el comprador y el vendedor durante el proceso de transporte. Estas normas son elaboradas y actualizadas por la Cámara de Comercio Internacional (CCI) y se aplican ampliamente en contratos y operaciones logísticas internacionales, garantizando una comprensión clara y unificada entre ambas partes durante la transacción.

En este proyecto se utiliza el término FOB (Free On Board, entrega a bordo en puerto de embarque), que significa que el vendedor se encarga de llevar la mercancía hasta el puerto de exportación y cargarla en el buque, momento a partir del cual el comprador asume todos los costes y responsabilidades. En términos prácticos, el vendedor se ocupa de la producción, embalaje, transporte terrestre hasta el puerto, y trámites de exportación, hasta que la mercancía esté correctamente cargada en el barco designado por el comprador. Una vez que la carga cruza la borda del buque, la responsabilidad se transfiere oficialmente del vendedor al comprador. A partir de ese punto, el comprador asume todos los gastos de transporte marítimo, seguro, despacho de importación, pago de aranceles y transporte interno en el país de destino.

La elección del término FOB se basa principalmente en las siguientes consideraciones:

En primer lugar, FOB permite al comprador tener mayor autonomía en la organización del transporte. Por ejemplo, en este proyecto, el comprador se encuentra en España y puede elegir libremente los proveedores de servicios más adecuados y económicos, aprovechando su conocimiento del mercado local, las agencias de aduanas o las aseguradoras. A diferencia del término CIF (Coste, Seguro y Flete), en el cual el vendedor asume los costes del transporte y del seguro, FOB es más adecuado para compradores que ya tienen una infraestructura logística consolidada en el país de destino.

En segundo lugar, FOB ayuda a evitar problemas de falta de transparencia en los precios. Bajo CIF, el vendedor controla la elección del transporte y del seguro, lo cual puede implicar precios inflados o poco margen de negociación. En cambio, con FOB, el comprador participa directamente en la gestión de los costes, mejorando así la eficiencia del comercio y el margen de beneficio.

En comparación, DAP (Delivered At Place, entrega en lugar convenido) implica que el

vendedor asume casi toda la responsabilidad logística, transportando la mercancía hasta el lugar designado en el país del comprador, incluyendo el despacho de aduanas. Aunque este modelo puede ser más cómodo para el comprador, también conlleva mayores riesgos y complejidad para el vendedor, especialmente si no está familiarizado con la normativa y los procedimientos del país de destino. Por ello, DAP es más apropiado para transacciones internas de multinacionales o situaciones donde el vendedor controla toda la cadena de suministro.

Además, desde una perspectiva operativa, Halara se encuentra actualmente en una fase inicial de entrada al mercado español. Elegir el término FOB permite limitar los riesgos de inversión en esta etapa temprana, ya que el vendedor concentra los costes y responsabilidades dentro del país exportador, mientras que el comprador organiza la logística de forma flexible según las condiciones locales. Este modelo también se adapta mejor al modelo de negocio del *fast fashion*, caracterizado por volúmenes pequeños y alta frecuencia de envíos.

Por supuesto, FOB no es aplicable a todos los casos y presenta ciertas limitaciones. Si el comprador carece de experiencia en operaciones de importación o no cuenta con una red logística confiable, FOB puede aumentar la complejidad y los costes de coordinación. Por eso, la elección del Incoterm adecuado debe evaluarse de forma integral, considerando factores como el tamaño del proyecto, la experiencia de ambas partes, el conocimiento del mercado destino y el grado de control deseado.

En conclusión, FOB es un término de comercio internacional bastante común que equilibra las responsabilidades y riesgos entre comprador y vendedor. Es especialmente adecuado para marcas como Halara que se encuentran en las primeras fases de expansión internacional, ya que permite un control más flexible de los costes y las operaciones. Gracias a una clara delimitación de responsabilidades y puntos de transferencia de riesgo, el uso del término FOB contribuye a mejorar la transparencia y la gobernabilidad de toda la cadena de suministro.

5.3 Competencia: Oysho

Tejo enumeró en Glamour España las 23 marcas de ropa de sport más populares en 2024 (Tejo, 2024). Según el estudio, Oysho es la marca deportiva que más se asemeja a Halara en cuanto a características de marca.

Oysho fue fundada en 2001 como parte de una estrategia del grupo Inditext para crear

una marca amigable enfocada en la lencería femenina. En su momento, llegó a ser el principal competidor de la reconocida marca Women's Secret (Lavallweb, 2024). Sin embargo, en 2011, el grupo comenzó a transformar Oysho hacia el sector deportivo, empezando a vender ropa de sport. Según los datos disponibles hasta 2019, el 50 % de sus ventas ya provenían de esta categoría (Riaño, 2019).

Se puede ver claramente que Oysho ha estado en constante evolución. Después de la pandemia en 2021, la marca se dio cuenta de los cambios en la forma de vida social y del aumento en la conciencia sobre el deporte, por lo que decidió enfocar su estrategia en el ámbito deportivo (elEconomista.es, 2021). Ya sea por transformaciones nacionales o por la evolución de una marca deportiva, no se puede evitar que surjan voces críticas. En las tiendas Oysho, donde cada vez se ve más ropa de sport, algunos consumidores preguntan dónde ha quedado la línea de trajes de baño que antes era tan representativa (España-Moda-Opinión, 2025).

En un momento en que la moda rápida está en constante crecimiento, la evolución de Oysho también refleja los graves dilemas que enfrentan actualmente las marcas de *fast fashion*: ¿deben adaptarse rápidamente a los gustos cambiantes de los consumidores y modificar su tono de marca? ¿O deberían mantener su identidad original para conservar a sus clientes antiguos?

Ante esta situación, Oysho ha ido construyendo gradualmente su propio ecosistema de marca. Este ecosistema no se limita únicamente a “vender ropa”, sino que avanza hacia el rol de “guía de estilo de vida”. Es decir, Oysho no se conforma con ser una simple marca de moda, sino que aspira a convertirse en una parte indispensable de la vida cotidiana de las mujeres. Desde las elecciones de vestimenta diaria hasta consejos sobre el estilo de vida, desde prendas deportivas funcionales básicas hasta clases de ejercicio con valor social, Oysho está intentando crear una relación de marca con mayor fidelidad.

Más aún, Oysho sigue expandiendo sus actividades comunitarias. La Oysho Community no es una simple estrategia temporal de marketing, sino una extensión de la marca basada en una planificación estratégica. Por ejemplo, ha organizado experiencias de yoga presenciales en varias grandes ciudades, ha promovido retos de participación en redes sociales, e incluso ha establecido conexiones multidimensionales entre la marca y los usuarios a través de colaboraciones con gimnasios y creadores de contenido relacionados con la salud (Lujo, 2024). A primera vista, estas acciones parecen enfocarse en promover los escenarios de uso de la ropa

de sport, pero en realidad están reforzando, de forma sutil, la profesionalidad y cercanía de la marca en la mente del consumidor.

Además, Oysho presta mucha atención a la transformación digital. Con el objetivo de adaptarse mejor a los hábitos de consumo de los clientes actuales, ha lanzado la aplicación Oysho Training App. Esta aplicación no solo registra la actividad deportiva del usuario, sino que también recomienda contenido personalizado según sus objetivos de entrenamiento (Sngular, 2025). Esta forma de conectar los servicios de la marca con las necesidades reales de la vida del consumidor hace que la relación entre la marca y el usuario ya no sea una simple transacción comercial, sino una compañía continua en el día a día. El consumidor deja de ser alguien que “solo compra ropa” para convertirse, sin darse cuenta, en receptor de un conjunto completo de valores sobre el estilo de vida construidos por la marca.

Desde una perspectiva más amplia, esta estrategia también encaja con la lógica de supervivencia actual de las marcas de *fast fashion*. En un momento en el que la moda rápida es muy criticada por cuestiones como la sobreproducción, el impacto ambiental o el exceso de inventario, las marcas necesitan urgentemente ofrecer valores añadidos que prolonguen el interés de los consumidores y alarguen el ciclo de vida de la marca. El camino que ha tomado Oysho, sin duda, representa una vía inteligente de innovación. En lugar de perseguir ciegamente las tendencias más virales, ha elegido el “deporte” como palabra clave central, abriendo así un segmento de mercado más estable, con menor frecuencia de renovación, pero con una capacidad más fuerte de fidelización.

En comparación, aunque Halara ha ganado mucha visibilidad en poco tiempo gracias a las redes sociales, todavía está en una fase de aprendizaje en aspectos como profundidad de marca, fidelidad del usuario y gestión de comunidad. La reputación de marca acumulada por Oysho durante muchos años, junto con la fuerte capacidad de integración de recursos de su empresa matriz Inditex, le otorgan ventajas naturales en muchos aspectos. Especialmente en lo que respecta a la continuidad de marca y a la claridad estratégica, Oysho demuestra una planificación mucho más sistemática.

Por supuesto, esto no significa que Halara no tenga oportunidades. Al contrario, la existencia de grandes marcas como Oysho ofrece a Halara un ejemplo del cual aprender y tomar inspiración. Si en el futuro Halara logra construir su propia “Halara Community” (una comunidad de marca activa con eventos y valores compartidos), y evoluciona hacia un rol de marca de estilo de vida, también tendrá la posibilidad de

ganar un espacio en el mercado español.

5.4 Marketing

5.4.1 Guerra de precios

En el actual contexto de desaceleración económica global, el comportamiento de compra de los consumidores ha cambiado notablemente. Especialmente en el sector de bienes no esenciales, como la ropa de sport, los consumidores tienden a preferir productos con precios accesibles y buena relación calidad-precio, en lugar de seguir ciegamente marcas con precios elevados. Por lo tanto, para una marca asiática de ropa de sport como Halara, que recién entra en el mercado español, el reto principal dentro de su estrategia de marketing es cómo atraer rápidamente la atención de los consumidores, construir el reconocimiento de marca y fomentar la fidelidad de los usuarios. Aunque la guerra de precios puede presentar ciertos inconvenientes a largo plazo, durante la fase inicial de promoción de la marca, la estrategia de precios bajos es, sin duda, una de las formas más directas y eficaces de ganar cuota de mercado.

La lógica básica de la guerra de precios: psicología del consumidor y contexto del mercado. El núcleo de la guerra de precios radica en aprovechar la sensibilidad del consumidor hacia los precios, utilizando descuentos atractivos o precios bajos para abrirse paso en el mercado rápidamente. Los consumidores españoles —especialmente las mujeres jóvenes— mantienen una demanda estable por ropa de sport, pero en tiempos de presión económica, prefieren productos más económicos siempre que la calidad esté asegurada. Por ello, si Halara quiere competir con marcas ya consolidadas como Oysho o Zara en el mercado español, debe establecer una ventaja clara en términos de precio.

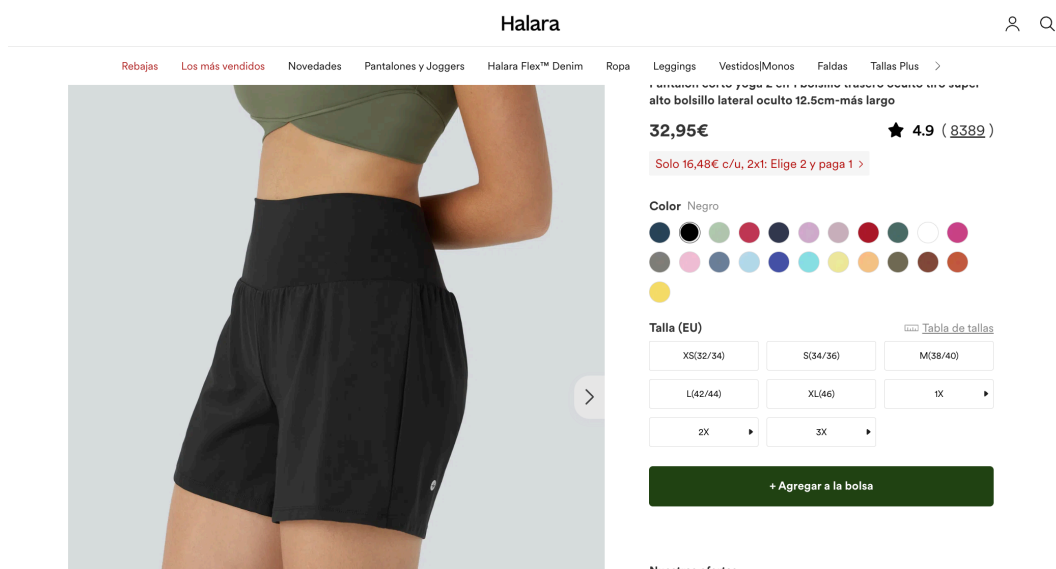


Ilustración 13. Pantalones cortos de Halara (Pantalón corto yoga 2 en 1 bolsillo | thehalara.es)

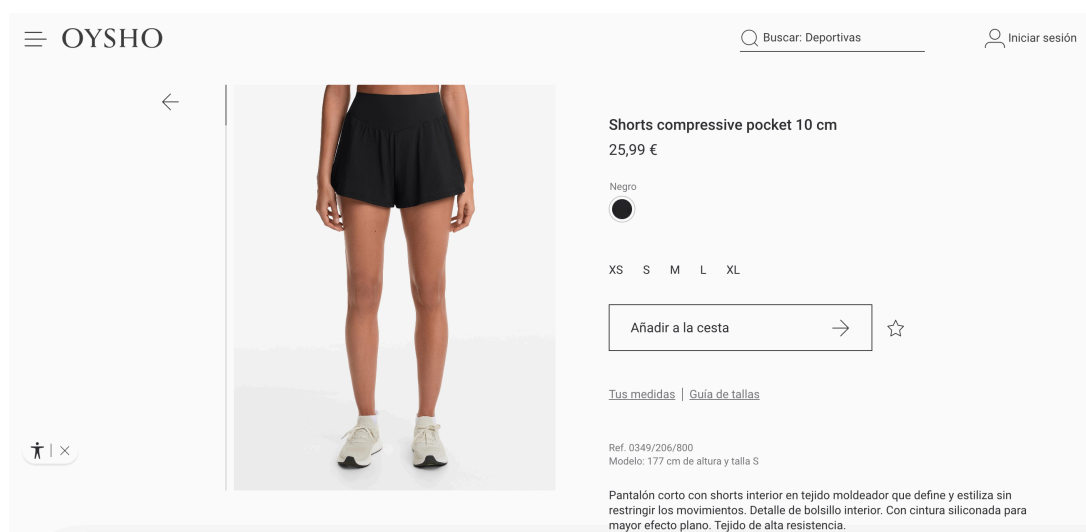


Ilustración 14. Pantalones cortos de Oysho (Shorts compressive pocket 10 cm | oysho.com)

Tomando como ejemplo un pantalón corto deportivo básico, el precio en Oysho es de 25,99 €, mientras que en Halara es de 32,95 €. A simple vista, el precio de Halara no resulta competitivo. Sin embargo, la estrategia de precios de Halara no es fija, sino que utiliza promociones flexibles, como “compra dos y obtén un 50 % de descuento”, para reducir el coste real que paga el consumidor. Esta estrategia busca aumentar el valor percibido del producto: cuando los consumidores ven palabras como “50 % de descuento”, suelen ignorar el precio original y se enfocan en cuánto dinero están “ahorrando”. Por eso, Halara puede aprovechar esta psicología para reducir temporalmente su margen de beneficio, incluso vendiendo cerca del coste, con el fin de atraer rápidamente a sus primeros clientes en el mercado español.

Estrategia 1: Descuento en la primera compra — “20 € de descuento por compras superiores a 50 €” para atraer tráfico con productos estrella

En el e-commerce, la decisión de compra inicial de un nuevo usuario suele ser la más difícil. Los consumidores desconfían de las marcas desconocidas, especialmente en el sector textil, donde no pueden probarse las prendas y temen problemas de talla, tejido o corte. Por ello, Halara debe ofrecer un descuento muy atractivo en la primera compra para reducir esa barrera de entrada.

El objetivo de esta estrategia es:

- Aumentar el ticket medio: para alcanzar el mínimo de 50 €, los consumidores suelen añadir más productos a su carrito, lo que incrementa las ventas totales.
- Refuerzo del valor percibido: si un producto de 50 € se puede conseguir por 30 €, el cliente siente que ha “ganado”, lo que mejora la intención de compra.
- Reducir el coste de prueba: al tratarse de una marca nueva, los consumidores pueden hacer una compra “por probar”, y un gran descuento refuerza esa actitud.

Además, esta estrategia puede integrarse con campañas en redes sociales como TikTok o Instagram, destacando el mensaje “descuento exclusivo para nuevos usuarios: 20 € menos”, acompañado de reseñas reales para aumentar la credibilidad.

Estrategia 2: Marketing UGC (contenido generado por el usuario) — usar reseñas reales para superar la barrera de la confianza

Para los consumidores españoles, el principal reto de Halara como marca asiática no es el precio, sino la confianza. Muchos europeos siguen teniendo dudas sobre la calidad de las marcas asiáticas, especialmente en moda, y prefieren elegir marcas locales o europeas. Halara necesita usar las opiniones de usuarios reales para romper ese prejuicio.

Una estrategia de marketing UGC de bajo coste y alta efectividad puede ser ofrecer un par de calcetines gratis o un cupón de 5 € a quienes compartan sus fotos usando productos Halara. Las acciones concretas incluyen:

- Incentivar la participación: si los usuarios publican fotos reales en Instagram o TikTok y etiquetan la cuenta oficial, reciben la recompensa.
- Crear efecto social: las fotos reales de clientes generan más confianza que las imágenes de modelos oficiales, especialmente si son de personas españolas.

- Premios periódicos: por ejemplo, premiar cada mes al “mejor contenido de usuario” con un conjunto completo de ropa de sport para fomentar el entusiasmo.

Esta estrategia no solo acumula contenido auténtico y valioso, sino que también genera difusión orgánica en redes sociales, reduciendo los costes de publicidad.

Estrategia 3: Descuentos por tiempo limitado — crear urgencia para incentivar compras impulsivas

En las etapas iniciales, Halara puede atraer una gran cantidad de clientes usando ofertas limitadas por tiempo, como una “promoción especial durante los tres primeros días de apertura de la tienda temporal (pop-up store)”. Las acciones podrían ser:

- Descuento escalonado: 20 % por 2 prendas, 50 % por 3 prendas, lo cual motiva a comprar más cantidad.
- Sistema de compra conjunta: permitir que varias personas hagan un pedido juntas, lo cual reduce carga logística y expande el alcance gracias a la red social del usuario.

El punto clave de las promociones limitadas es generar una sensación de urgencia: los consumidores saben que el descuento solo dura tres días, así que es más probable que compren de inmediato en lugar de pensarlo demasiado. Además, esto evita que la marca caiga en una guerra de precios a largo plazo. Una vez estabilizado el interés del mercado, Halara puede mantener la fidelización mediante otras herramientas como programas de membresía o preventas de nuevas colecciones.

Aunque la guerra de precios no es una estrategia sostenible a largo plazo, sí es uno de los métodos más rápidos y eficaces para captar clientes en la entrada a un nuevo mercado. Halara puede aprovechar una combinación de “descuento inicial + marketing UGC + promociones limitadas” para establecer rápidamente el reconocimiento de marca en España y comenzar a construir una base de clientes fieles. Por supuesto, esta estrategia de precios bajos solo es viable si se mantiene un buen control de calidad. Si los consumidores pierden la confianza por problemas de producto, ni el precio más bajo podrá recuperar el mercado. Por eso, es fundamental que Halara mantenga un control estricto sobre su cadena de suministro y asegure que la calidad del producto sea coherente con lo que promete, logrando así un crecimiento sostenible a largo plazo.

5.4.2 Marketing con influencers

Utilizar la influencia de los influencers para promocionar productos se ha convertido

en una de las estrategias de marketing más populares en la actualidad. En esta era de sobrecarga de información, con la aparición constante de nuevos productos, los consumidores comunes no siempre saben cómo elegir la opción más adecuada. Por eso, muchos recurren primero a las redes sociales, buscando palabras clave para informarse antes de realizar una compra. Los influencers funcionan como canales clave para esa transmisión de información. Además, hoy en día los consumidores tienden a confiar más en las personas que en las marcas, lo que hace que un influencer con suficiente credibilidad pueda, en algunos casos, revivir una marca al borde de la quiebra con solo un video. En China, esto se conoce como *dài huò néng lì* (带货能力), que significa literalmente “capacidad para generar ventas a través de la recomendación de productos en redes sociales”.

Seleccionar influencers es, en esencia, seleccionar su *dài huò néng lì*. Halara es una marca nueva que se dirige principalmente a mujeres jóvenes entre 18 y 35 años. Este grupo suele tener un criterio definido tanto en el estilo de ropa como en su actitud hacia las marcas. Por eso, al buscar influencers, no solo se deben considerar personas con buena apariencia física, sino también perfiles más comunes y naturales, lo que ayuda a transmitir la imagen de que los productos de Halara son inclusivos y accesibles. Lo ideal es trabajar con influencers que tengan entre 80.000 y 150.000 seguidores. Esto se debe a dos razones principales:

- Los influencers con un gran número de seguidores suelen cobrar tarifas muy altas, lo que eleva los costes.
- Los microinfluencers, aunque tienen menos seguidores, gozan de una comunidad más fiel y tasas de interacción más altas.

En la etapa inicial de Halara en España, no es necesario colaborar con grandes influencers. Cuando una marca aún no es conocida, una promoción por parte de un gran influencer puede ser contraproducente: sus seguidores pueden desconfiar de la recomendación si piensan que lo hace solo por dinero, lo que afectaría negativamente tanto al influencer como a la marca.

Esta estrategia ya fue aplicada por Halara con éxito en Estados Unidos. La marca tuvo una difusión casi viral gracias al poder de TikTok. Todo comenzó en marzo de 2021, cuando la pareja de influencers Meg y Jack publicaron un video sobre Halara. Según Gabby Hirata, presidenta global de la marca, esa publicación alcanzó cerca de dos millones de visualizaciones (Sheena, 2024). Desde entonces, la exposición de Halara creció de forma exponencial.

Por supuesto, esta estrategia también conlleva ciertos riesgos. Entre los más comunes están: elegir un influencer que no se alinee con los valores de la marca, contenido inapropiado o mal ejecutado, y una baja tasa de conversión de las campañas. Para reducir estos riesgos, se recomienda firmar contratos claros, revisar los contenidos antes de su publicación, y establecer indicadores clave de rendimiento que se puedan medir (como número de clics, tasa de conversión o uso de códigos promocionales).

En la etapa inicial de Halara en el mercado español, el marketing con influencers no es solo una herramienta de promoción, sino también una forma fundamental de establecer la primera base de confianza con el público.

5.4.3 Reforzar la experiencia postventa

En el actual mercado saturado de marcas deportivas de *fast fashion*, los consumidores españoles enfrentan una gran dificultad a la hora de elegir. Ya sea por las líneas deportivas de gigantes locales como Zara o Mango, o por las estrategias de descuentos constantes de marcas internacionales como Nike y Adidas, un nuevo actor como Halara no podrá destacar únicamente con diseño atractivo y precios competitivos. Esto es especialmente cierto en un país como España, donde los consumidores son reticentes a probar marcas nuevas y dan mucha importancia a la experiencia de compra. En este contexto, la calidad del servicio postventa puede convertirse en un factor decisivo para la supervivencia de una marca.

El valor estratégico del servicio postventa: de la “transacción puntual” a la “confianza a largo plazo”. En el comercio tradicional, la relación entre marca y consumidor suele terminar en el momento en que se completa la compra. Sin embargo, en la era del e-commerce —y más aún para Halara, una marca asiática que opera principalmente online— el servicio postventa no solo actúa como la última línea de defensa frente a posibles problemas, sino también como una oportunidad clave para fidelizar al cliente. Estudios recientes muestran que más del 70 % de los consumidores consideran que una buena experiencia postventa influye más en su decisión de repetir compra que un precio bajo (92 Customer Service Statistics You Need To Know In 2025, 2025). En el caso concreto del consumidor español, su cultura de consumo valora especialmente una “compra sin preocupaciones”, es decir, sin miedo a errores de talla, problemas de calidad o devoluciones complicadas.

Sin embargo, la realidad del mercado no siempre es favorable. Tomemos como ejemplo a SHEIN: a pesar de su éxito global en el sector del *fast fashion*, su servicio postventa ha recibido muchas críticas negativas en España. En plataformas de quejas como Pissed Consumer, los usuarios españoles señalan con frecuencia problemas como («190 Shein Spain Reviews | es.shein.com @ PissedConsumer», 2025):

- respuestas lentas del servicio de atención al cliente (más de 48 horas para recibir respuesta),
- procesos de devolución complicados (formularios extensos o gastos de envío a cargo del cliente),
- reembolsos que tardan más de dos semanas en llegar.

Estas experiencias negativas no solo reducen la intención de compra repetida, sino que también generan crisis de confianza a largo plazo en redes sociales. Para evitar caer en los mismos errores, Halara debe invertir más en su sistema de atención postventa y convertirlo en una de sus ventajas competitivas clave.

Estrategia 1: Políticas de devolución transparentes — eliminar las barreras mentales del consumidor

La confianza del consumidor español hacia una marca suele construirse sobre la base de la transparencia. Los clientes quieren saber, con claridad: “¿Qué hago si no estoy satisfecho?”. Por eso, la política de devoluciones de Halara no debe quedar escondida al final del sitio web, sino que debe estar integrada de forma visible y frecuente en todo el recorrido de compra. Algunas acciones concretas incluyen:

- Mostrar la política de devoluciones en un lugar destacado de la página del producto.
- Incluir una guía de devoluciones en varios idiomas dentro del paquete.
- Repetir la información sobre garantía postventa en el correo de confirmación del pedido.

Esta estrategia de exposición repetida reduce la ansiedad de decisión, animando al consumidor a probar una marca nueva sin miedo.

Estrategia 2: Optimizar el proceso de devolución — facilitar el “arrepentimiento sin dolor”

La experiencia de devolución es el punto más crítico del servicio postventa y uno de los más sensibles para los consumidores. Halara puede inspirarse en el modelo de “devolución en un clic” de Amazon.es, colaborando con empresas logísticas locales

para ofrecer:

- Recogida gratuita a domicilio (sin necesidad de imprimir etiquetas o ir a correos).
- Reembolso inmediato (activado automáticamente tras el escaneo del paquete por la mensajería, sin esperar a que llegue al almacén).
- Puntos físicos de devolución (colaboraciones en ciudades como Madrid o Barcelona para devoluciones presenciales).

Aunque estas acciones implican un coste operativo mayor, en el largo plazo reducen la fricción del consumidor, mejoran la reputación y aumentan las tasas de recompra.

Estrategia 3: Atención al cliente multilingüe 24h — generar una sensación de apoyo constante

El comportamiento de compra en España difiere ligeramente del de otros países europeos: muchos consumidores prefieren comprar por la noche o los fines de semana. Por eso, el equipo de atención al cliente de Halara debe tener capacidad de respuesta en todo momento y ofrecer soporte en español, inglés e incluso catalán. Algunas medidas incluyen:

- Un sistema mixto de atención: chatbot con IA para preguntas simples y agentes humanos para casos complejos.
- Uso de una cuenta comercial de WhatsApp como canal principal de atención (acorde con los hábitos digitales locales).
- Creación de un equipo de atención al cliente localizado (al menos una parte del equipo basado en España para reducir los retrasos por diferencias horarias).

Estrategia 4: Encuestas de satisfacción — convertir el *feedback* en activo de marca

El servicio postventa no solo sirve para “resolver problemas”, sino también para “recoger datos y mejorar la experiencia”. Halara puede enviar una encuesta breve tras cada interacción postventa e invitar a los usuarios a compartir su experiencia en redes sociales o plataformas como Trustpilot. Para incentivar la participación, se pueden ofrecer:

- Un cupón de 5 € por completar la encuesta (válido para la próxima compra).
- Sorteos mensuales con premios como ropa de sport de nueva colección.
- Publicación destacada de las mejores reseñas en el Instagram oficial de la marca como prueba social positiva.

El valor a largo plazo del servicio postventa: de resolver quejas a crear embajadores de marca. Un buen servicio postventa no solo soluciona problemas puntuales, sino que también construye una comunidad de clientes fieles. Según un estudio de McKinsey, los clientes satisfechos con su experiencia postventa tienen tres veces más probabilidades de volver a comprar y de recomendar la marca a otras personas (McKinsey, 2016). Por eso, Halara no debe limitarse a responder quejas, sino desarrollar activamente una imagen de marca que transmita “compra sin riesgo”.

En resumen, el servicio postventa no es un coste, sino una inversión. En el mercado español, Halara no solo compite por producto, sino por confianza. Si logra construir un sistema postventa transparente, eficaz y humano, podrá destacarse entre las muchas marcas deportivas de moda rápida, ganándose poco a poco el favor del público español. La optimización del servicio postventa no se logra en poco tiempo, pero una vez se establece un ciclo positivo, puede convertirse en el factor más valorado por los consumidores. Porque en la era del comercio digital, la mejor publicidad ya no viene de los famosos, sino de las opiniones sinceras de la gente común.

6 Conclusiones

En el contexto de los profundos cambios que está experimentando la estructura económica global, el e-commerce y la industria de la *fast fashion* están cada vez más integrados, lo que ha impulsado el rápido crecimiento de una nueva generación de marcas. Este estudio toma como objeto de análisis a la marca china de moda de sport *fast fashion* Halara, y examina su potencial, los desafíos y la estrategia de entrada en el mercado español. Los resultados muestran que Halara presenta características de desarrollo distintas a las de las marcas tradicionales de moda rápida: con un sistema de producción impulsado por datos, estrategias de marketing centradas en redes sociales y una línea de productos claramente enfocada, la marca posee competitividad y espacio de crecimiento en su etapa inicial de expansión en España.

A través de la comparación entre dos marcas representativas del *fast fashion*, SHEIN y Zara, se puede observar que el concepto de moda rápida ha evolucionado desde la simple “producción acelerada” hacia un modelo “impulsado por lo digital”. Zara adopta un sistema propio altamente integrado, lo que le permite pasar del diseño a la tienda en solo 2-3 semanas. En cambio, SHEIN utiliza algoritmos de datos, una cadena de suministro flexible y una estrategia de renovación diaria con más de 2.000 nuevos productos al día, logrando así un ciclo de producto extremadamente reducido, exclusivamente en el entorno online. Actualmente, SHEIN opera en más de 150 países; en 2021, su aplicación superó a Amazon en número de descargas, y los contenidos con el hashtag #SHEIN en TikTok superan los 7.400 millones de visualizaciones, mientras que #SHEINhaul acumula más de 2.100 millones. Este modelo ofrece un ejemplo valioso para Halara, especialmente en lo que respecta a la difusión en redes sociales y el uso de contenido generado por el usuario (UGC por sus siglas en inglés).

Desde el punto de vista del posicionamiento de marca, Halara se centra en el mercado femenino de ropa de sport y casual. Su público principal son mujeres de entre 25 y 34 años, que representan el 37,51 % de su base de clientes. Aunque su línea de productos no es tan diversa como la de SHEIN, Halara destaca en su nicho gracias a su enfoque en tecnología y diseño funcional. Por ejemplo, su serie Petitoff está pensada para evitar que se adhieran pelos de mascotas a la ropa, y la línea Cloudful se enfoca en la transpirabilidad y la evacuación del sudor, reflejando un alto nivel de atención al usuario y a los escenarios de uso cotidianos. En 2024, Taylor Swift apareció en el festival Coachella con una falda plisada negra de Halara, lo que le dio

visibilidad internacional a la marca y confirmó aún más su potencial para convertirse en una marca global.

En cuanto a la logística, Halara realizó su primera exportación al mercado español con un total de 12.000 prendas. Estas se dividieron en 80 cajas, cada una con dimensiones de 60×40×40 cm y con 150 unidades, utilizando embalaje ecológico individual y transporte en palets europeos estándar. Se usaron en total 5 palets, y la mercancía fue enviada desde Hong Kong al puerto de Valencia por vía marítima. El método de comercio utilizado fue FOB (Free On Board), lo que significa que Halara se encargó de todos los procesos hasta la carga del contenedor en el barco, mientras que el comprador español asumió el transporte y los costes de aduana posteriores. Este modelo permite reducir los riesgos iniciales para Halara y al mismo tiempo da más flexibilidad al comprador para gestionar la operación localmente.

En cuanto al marketing, Halara puede usar una combinación de varias estrategias. Primero, ofrecer un descuento de 20 € por compras superiores a 50 € en la primera compra, para reducir la barrera de entrada del nuevo cliente. Segundo, animar a los usuarios a subir contenido generado por ellos mismos (UGC), como fotos de sus conjuntos, a cambio de cupones, para generar confianza social. Tercero, crear urgencia en la compra usando descuentos por tiempo limitado y promociones grupales. Además, la marca puede colaborar con influencers de nivel medio (entre 80.000 y 150.000 seguidores), para ganar influencia local sin parecer demasiado comercial. En Estados Unidos, Halara logró más de 2 millones de visualizaciones gracias a una campaña en TikTok con una pareja de influencers llamada Meg y Jack. Esta estrategia puede funcionar también en España.

La parte más importante es la experiencia posventa. En el comercio online, la calidad del servicio posventa influye mucho en la decisión de volver a comprar y en la reputación de la marca. Según datos de Zendesk (2025), el 72 % de los consumidores creen que “un buen servicio posventa” es más importante que el precio para repetir una compra. Actualmente, SHEIN recibe muchas quejas en España, sobre todo por devoluciones complicadas o retrasos en los reembolsos. Para evitar esto, Halara debería ofrecer atención al cliente en varios idiomas (español, inglés y catalán), con respuestas en 24 horas, y servicios como devolución con un solo clic, reembolso inmediato y puntos de devolución locales. Si Halara digitaliza y optimiza toda esta cadena de servicio para que sea rápida y sencilla, será más fácil convertir a los nuevos clientes en compradores fieles.

Aunque Halara tiene potencial de crecimiento en el mercado español, todavía enfrenta varios riesgos. El primero es la incertidumbre en las políticas y el comercio. En los últimos años, la Unión Europea ha aumentado el control sobre los productos chinos, especialmente en sectores de alta tecnología, donde ya se aplican muchas medidas contra subsidios y antidumping. Aunque la ropa no es el foco principal por ahora, como marca de origen chino, Halara podría en el futuro tener que presentar certificados de protección del medio ambiente, pruebas de condiciones laborales justas u otros documentos extra. Si la UE extiende estos requisitos al sector de la moda, los costes de entrada al mercado pueden subir bastante. Además, si las relaciones entre China y Europa se vuelven tensas, pueden aparecer problemas como retrasos en la logística o cambios en los impuestos, lo que afectaría directamente la estabilidad de la cadena de suministro.

El segundo riesgo es la competencia del mercado. En España ya existen marcas locales de *fast fashion* bien posicionadas, como Oysho, que tienen una comunidad estable de usuarios y clientes fieles. Halara, como nueva marca, tiene baja visibilidad, no tiene tiendas físicas ni una comunidad local, por lo que le costará ganar confianza del consumidor en poco tiempo. En un entorno donde hay mucha publicidad y los consumidores son muy sensibles al precio, si Halara no ofrece algo diferente, podría entrar en una guerra de precios y perder margen de beneficio. Además, la falta de comprensión profunda de la cultura local puede causar problemas de comunicación, como errores en los nombres de los productos, las tallas, o las estrategias de promoción.

El tercer tipo de riesgo viene del propio funcionamiento interno y del sistema de servicios. Halara depende mucho de operaciones digitales y del control a distancia. Aunque esto ayuda a reducir costes al principio, si los sistemas hacen predicciones incorrectas o si cambian las reglas de las plataformas, pueden surgir problemas de desajuste entre oferta y demanda o exceso de stock. Además, Halara todavía no tiene centros de atención al cliente ni almacenes en Europa, lo que hace lento el proceso de devoluciones o atención al cliente, y eso puede afectar a la tasa de recompra. Por ejemplo, SHEIN recibió muchas quejas en España por problemas de posventa. Si Halara no construye un sistema de servicios local sólido, podría enfrentar los mismos retos de confianza con los consumidores.

En resumen, la entrada de Halara en el mercado español es una estrategia factible y con dirección clara. Aprovechando tanto la lógica de crecimiento de SHEIN como el enfoque de marca de Zara, Halara puede apoyarse en su posicionamiento en nichos

específicos, su modelo de producción flexible, el marketing en redes sociales y un servicio posventa de calidad para establecerse en el mercado juvenil de España. Sin embargo, también es necesario tener cuidado con los riesgos potenciales. Si Halara logra integrar evaluaciones financieras precisas y pruebas operativas locales, no solo podrá tener éxito en España, sino también replicar este modelo en otros países europeos. Así, podría convertirse en un nuevo representante internacional del *fast fashion* de nueva generación.

Bibliografía

- 190 Shein Spain Reviews | es.shein.com @ PissedConsumer. (2025, 9 junio). Recuperado de https://shein-spain.pissedconsumer.com/review.html?utm_source=chatgpt.com#google_vignette
- 92 customer service statistics you need to know in 2025. (2025, 15 enero). Recuperado de <https://www.zendesk.com/blog/customer-service-statistics>
- Aili(艾力). (2025, 13 abril). 2025 年中美关税战时间线梳理(Cronología de la guerra arancelaria entre China y Estados Unidos en 2025). book.douban.com. Recuperado 29 de junio de 2025, de <https://book.douban.com/review/16656055/>
- Allingham, L. (2024, 31 agosto). Taylor Swift hailed a high street queen by fans as she dons POPFLEX and Halara staples in I Can Do It With A Broken Heart music video. *Mail Online*. <https://www.dailymail.co.uk/femail/fashion/article-13764523/Taylor-Swift-affordable-style-fashion-budget-brand-Halara-Popflex-Eras-tour.html>
- Antimony - Element information, properties and uses | Periodic Table. (s. f.). Recuperado de <https://periodic-table.rsc.org/element/51/antimony>
- Aris. (2024, 28 mayo). *Why can't Shein from China serve the Chinese market?* PandaYoo. <https://pandayoo.com/post/why-cant-shein-from-china-serve-the-chinese-market/>
- BrandsFactory. (2024, 4 septiembre). 从卖车转行跨境女装 Halara,清华女学霸做出 TikTok 版 “Lululemon” (Halara: el caso de una emprendedora china de Tsinghua que transformó su carrera de automóviles a la moda femenina internacional, creando una versión digital de Lululemon a través de TikTok.). chuhaizhinan.com. <https://chuhaizhinan.com/2024/09/04/halara-case-study-2/>
- CHEN ziyun(陈紫筠). (2024, 22 febrero). 报告:新加坡成为跨国企业亚洲首选 设立区域总部数量远超香港(Informe: Singapur se convierte en la primera opción en Asia para las multinacionales, superando con creces a Hong Kong en el número de sedes regionales establecidas.). *Lianhe Zaobao*. <https://www.zaobao.com.sg/finance/singapore/story20240222-1469765>

Consejo de Estado de la República Popular China(国务院). (2025, 24 marzo). 实施《中华人民共和国反外国制裁法》的规定().实施《中华人民共和国反外国制裁法》的规定 En *gov.cn*.

Recuperado 27 de junio de 2025, Recuperado de

https://www.gov.cn/zhengce/zhengceku/202503/content_7015404.htm

Devuelve un producto - Servicio de atención al cliente de Amazon. (s. f.). Recuperado de

<https://www.amazon.es/gp/help/customer/display.html?nodeId=G6E3B2E8QPHQ88KF>

Dirección de Seguridad y Control. (2025). 公布对部分中重稀土相关物项实施出口管制的决定

(Decisión sobre la imposición de controles a la exportación de ciertos productos relacionados con tierras raras medianas y pesadas). En *mofcom.gov.cn*. Departamento de Comercio.

Recuperado 24 de junio de 2025, de

https://www.mofcom.gov.cn/zwgk/zcfb/art/2025/art_9c2108ccaf754f22a34abab2fedaa944.html

ECDB. (s. f.). *Top Apparel stores in Saudi Arabia* | *ECDB.com*.

<https://ecommercedb.com/ranking/stores/sa/apparel>

ECOALF. (s. f.). *Learn about: What is Fast Fashion?* [https://ecoalf.com/pages/que-es-el-fast-](https://ecoalf.com/pages/que-es-el-fast-fashion?srsId=AfmBOopM5SLMBHoRii1x-FXrSEpFf9q3wxzIRBfvYS0LNpFVkbIwpfIK)

[fashion?srsId=AfmBOopM5SLMBHoRii1x-FXrSEpFf9q3wxzIRBfvYS0LNpFVkbIwpfIK](https://ecoalf.com/pages/que-es-el-fast-fashion?srsId=AfmBOopM5SLMBHoRii1x-FXrSEpFf9q3wxzIRBfvYS0LNpFVkbIwpfIK)

elEconomista.es. (2021, 30 junio). Innovación y especialización, el éxito de Oysho en ropa deportiva.

elEconomista.es. Recuperado de <https://www.eleconomista.es>

España-Moda-Opinion. (2025, 21 marzo). La transformación de Oysho: la evolución de una marca y

sus desafíos futuros. Recuperado 20 de junio de 2025, de [https://america-](https://america-retail.com/paises/espana/la-transformacion-de-oysho-la-evolucion-de-una-marca-y-sus-desafios-futuros/)

[retail.com/paises/espana/la-transformacion-de-oysho-la-evolucion-de-una-marca-y-sus-](https://america-retail.com/paises/espana/la-transformacion-de-oysho-la-evolucion-de-una-marca-y-sus-desafios-futuros/)
[desafios-futuros/](https://america-retail.com/paises/espana/la-transformacion-de-oysho-la-evolucion-de-una-marca-y-sus-desafios-futuros/)

Europapress. (2025, 22 mayo). Sánchez abandona China con nuevos acuerdos bajo el brazo y

defendiendo una relación más equilibrada con la UE. *europapress.es*. Recuperado de

[https://www.europapress.es/nacional/noticia-sanchez-abandona-china-nuevos-acuerdos-](https://www.europapress.es/nacional/noticia-sanchez-abandona-china-nuevos-acuerdos-brazo-defendiendo-relacion-mas-equilibrada-ue-20250411111203.html)
[brazo-defendiendo-relacion-mas-equilibrada-ue-20250411111203.html](https://www.europapress.es/nacional/noticia-sanchez-abandona-china-nuevos-acuerdos-brazo-defendiendo-relacion-mas-equilibrada-ue-20250411111203.html)

Fanzhucuoshi. (s. f.). Recuperado de

<https://baike.baidu.com/item/%E5%8F%8D%E5%88%B6%E6%8E%AA%E6%96%BD/2883696>

Fernández-Morales, M. (2022). La digitalización del fast fashion: El caso de SHEIN en la generación Z. *Revista de Moda y Marketing*, 15(2), 45–59.

García-Álvarez, M. (2020). ZARA y el modelo de integración vertical: Clave del éxito de Inditex. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 33(1), 87–99.

Ghiretti, F. (2024, 31 octubre). EU Tariffs Must Be Part of a Multipronged Strategy. *CSIS*.

Recuperado de <https://www.csis.org/analysis/eu-tariffs-must-be-part-multipronged-strategy>

Gossein, L. (2025, 23 junio). *Fast fashion trends: The race for speed amid growing ethical and environmental challenges*. Heuritech. <https://heuritech.com/articles/fast-fashion-trends/#:~:text=Fast%20fashion%20has%20fundamentally%20altered,releasing%20new%20collections%20every%20week>.

Hale, E. (2025, 12 junio). Why China's rare earth exports are a key issue in trade tensions with US. *Al Jazeera*. Recuperado de <https://www.aljazeera.com/economy/2025/6/12/why-chinas-rare-earth-exports-are-a-key-issue-in-trade-tensions-with-us>

Hussain, W. (2024, 6 noviembre). Shein unveils Saudi-inspired Fall/Winter collections. *Arab News*. <https://www.arabnews.com/node/2578271/corporate-news>

Jahn, M. (2024b, noviembre 17). Which Country Is the Largest Exporter of Goods in the World? Recuperado de <https://www.investopedia.com/ask/answers/011915/what-country-worlds-largest-exporter-goods.asp>

Jinrongjie.(金融界) (2022, 15 julio). *中国快时尚巨头 Shein 寻求最快于2024 年在美国进行 IPO 估值约1000 亿美元*. (El gigante chino del fast fashion, Shein, busca realizar una oferta pública inicial (OPI) en EE. UU. tan pronto como en 2024, con una valoración estimada de 100.000 millones de dólares.) m.jrj.com. Recuperado 24 de junio de 2025, de <https://m.jrj.com.cn/rss/sohu/2022/7/15/36813715.shtml>

Lavallweb. (2024, 1 octubre). Oysho: descubre su evolución de marca. Recuperado de <https://derive-agency.com/claves-de-la-evolucion-de-marca-de->

oysho/#:~:text=Seguro%20que%20todos%20conoc%C3%A9is%20la%20marca%20Oysho.,
Women's%20Secret%2C%20perteneciente%20al%20grupo%20textil%20TENDAM.

Lee, S. A. (2024, 20 junio). Shein cracks Korea's ultra-low-cost online fashion market. *KED Global*.

<https://www.kedglobal.com/e-commerce/newsView/ked202406200007>

Lewis Jackson. (2025, 20 marzo) China export controls freeze antimony shipments to EU from October. Reuters, <https://www.reuters.com/markets/commodities/china-export-controls-freeze-antimony-shipments-eu-october-2025-03-20/>.

LI, Y., & ZENG, N.(李云龙&曾楠) (2022, 29 abril). 千亿美金独角兽“SHEIN”是如何炼成的?(¿Cómo se forjó el unicornio de 100.000 millones de dólares: SHEIN?) m.jiemian.com. Recuperado 24 de junio de 2025, de <https://www.jiemian.com/article/7402396.html>

Lianhezaobao(联合早报). (2025, 10 junio). 中国延长对欧盟进口猪肉产品反倾销调查半年.
(China amplía por seis meses la investigación antidumping sobre las importaciones de carne
de cerdo provenientes de la Unión Europea) Lianhe Zaobao. Recuperado de
<https://www.zaobao.com.sg/news/china/story20250610-6664817>

Deportivo, Es. Recuperado 23 de junio de 2025, de <https://america-retail.com/retail-lujo-moda/deportivo/oysho-se-refuerza-en-deporte-con-una-comunidad-de-fitness-y-running/>

Martins, L., & Mutaher, M. (2024, 11 abril). Shein fights for a cut of Brazil's \$3-billion garment market. *Rest Of World*. <https://restofworld.org/2024/SHEIN-mercadolibre-brazil-market-vendors/>

Nanjiangjiancha(南江监察) (2025, 5 abril)中方打出反制组合拳,有力回击美“对等关税”单边霸凌.(China lanza un conjunto de contramedidas contundentes para responder a la política arancelaria unilateral de “igualdad” de EE. UU.) China News Service. Recuperado de <https://finance.sina.com.cn/roll/2025-04-05/doc-inesaxxx6730982.shtml>

Perera, A. (2025, 17 abril). *Why China curbing rare earth exports is a huge blow to the US*.
<https://www.bbc.com/news/articles/c1drqeev36qo>

Pinpaifangzhou(品牌方舟). (2024, 18 junio). *登顶 TikTok 美区,这个快时尚品牌卖爆了! (¡Este gigante del fast fashion arrasa en ventas tras liderar TikTok en Estados Unidos!)*. *brandark.com*. Recuperado de <https://www.brandark.com/t/XFTWp9ej>

- Prieto, J. M. F. (2024, 2 noviembre). Por qué Oysho ya no vende ropa interior y sólo vende ropa deportiva - Empresas en Internet. Recuperado de <https://distritoemprendedores.com/gestion/por-que-oysho-ya-no-vende-ropa-interior-y-solo-vende-ropa-deportiva/>
- RegistrationChina. (2025, 6 mayo). EU Imposed New Tariffs on China: Targeting Electric Vehicles and Aerial Work Platforms. Recuperado de <https://www.registrationchina.com/articles/eu-imposed-new-tariffs-on-china/>
- Riaño, P. (2019, 24 enero). Oysho planta cara a Nike: nueva marca para deporte y cadena de tiendas. *Modaes*. Recuperado de <https://www.modaes.com>
- Rodríguez, T., & Rodríguez, T. (2023, 29 mayo). Consigue las prendas de Zara antes que nadie sabiendo su día exacto de reposición. *Mujer*. <https://www.20minutos.es/mujer/moda/cuando-entra-ropa-nueva-zara-5132608/>
- Setser, B. W. (2024, 17 diciembre). China's stunning 2024 export growth. *Council On Foreign Relations*. <https://www.cfr.org/blog/chinas-stunning-2024-export-growth>
- Sheena, J. (2024, 24 enero). How Halara uses influencer incentives to go viral again and again. *Marketing Brew*. Recuperado de <https://www.marketingbrew.com>
- SHEN zewei(沈泽玮). (2025, 4 abril). 美对华实施 67%左右关税 分析:中国筑统一战线应对美国为最好结果(EE. UU. impone aranceles de aproximadamente el 67 % a productos chinos; análisis sugiere que una estrategia unificada sería la mejor respuesta para China.). *Lianhe Zaobao*. Recuperado de <https://www.zaobao.com.sg/news/china/story20250403-6114695>
- Sngular. (2025, 19 mayo). OYSHO Training, la Evolución de una Marca de Moda hacia el Deporte. *sngular.com*. Recuperado 23 de junio de 2025, de <https://www.sngular.com/es/insights/224/oysho-training-la-evolucion-de-una-marca-de-moda-hacia-el-deporte>
- Sobre nosotros | Mode de Mujer | SHEIN España. (s. f.). https://es.shein.com/About-Us-a-117.html?_gl=1*14ian3o*_up*MQ..*_gs*MQ..&gclid=Cj0KCQiA_9u5BhCUARIsABbMSPs9ZbDGHHHdl5qWkGNZVCqkJCAcDqSsfGXk4v3Fuqn4_laABFbwyjEaAkSNEALw_wcB
- SONG, W., & ZAHNG, Y(宋微 张永晴). (2025, 2 enero). 中非共建“一带一路”取得全方位发展成果(*La cooperación entre China y África en el marco de la Iniciativa “La Franja y la Ruta”*)

ha logrado avances integrales.). 12335.mofcom.gov.cn. Recuperado de
https://12335.mofcom.gov.cn/article/ydyl/202501/1940716_1.html

Tejo, L. (2024, 18 diciembre). Las 23 mejores marcas de ropa deportiva del 2024. *Glamour España*.
Recuperado de <https://www.glamour.es>

Valenzuela, C. G., & Valenzuela, C. G. (2023, 25 octubre). Esta es la historia de los teléfonos
móviles: desde su origen hasta la actualidad. *Computer Hoy*.
<https://computerhoy.20minutos.es/moviles/historia-telefonos-moviles-origen-actualidad-1181484>

Veronica. (2025, 21 enero). I TRIED VIRAL HALARA PIECES AND THIS IS WHAT I THINK.
Penny Pincher Fashion Blog. <https://www.pennypincherfashion.com/my-honest-opinion-halara-clothing-review-of-pants-joggers-and-tank/>

WANG, X. (2023, 5 mayo). *WHO: COVID-19 no longer a global health emergency*.
Chinadaily.com.cn. Recuperado 24 de junio de 2025, Recuperado de
<https://www.chinadaily.com.cn/a/202305/05/WS64550359a310b6054fad1510.html>

Xinhuashe.(新华社) (2021, 11 junio). 中华人民共和国反外国制裁法(Ley de la República Popular
China contra las sanciones extranjeras). Gov.com. Recuperado de
https://www.gov.cn/xinwen/2021-06/11/content_5616935.htm

XIONG maoling(熊茂伶). (2025, 2 febrero). 美宣布对中国商品加征 10%关税(Estados Unidos
anuncia un arancel adicional del 10 % sobre los productos chinos). xinhua.com. Recuperado
de <http://www.news.cn/20250202/76b6137953e74b71a2c1f5d8834d11eb/c.html>

YANG letian(杨乐天). (2024, 31 octubre). 欧盟对中国电动汽车加征关税背后有何玄机?(¿Qué
hay detrás de la decisión de la Unión Europea de imponer aranceles a los vehículos eléctricos
chinos?) Voachinese.com. Recuperado de <https://www.voachinese.com/a/the-impact-and-response-of-the-eu-s-tariff-increase-on-chinese-electric-vehicles-20241031/7846898.html>

Zhengyanshi(政研室). (2025). 国家发展改革委与哥伦比亚有关部门签署共建“一带一路”等两份
合作文件(La Comisión Nacional de Desarrollo y Reforma de China firma dos acuerdos de
cooperación con las autoridades colombianas, incluyendo uno sobre la construcción conjunta
de la Iniciativa “la Franja y la Ruta”). En *ndrc.gov.cn*. National Development and Reform

Commission. Recuperado 24 de junio de 2025, de

https://www.ndrc.gov.cn/fzggw/wld/zsj/zyhd/202505/t20250514_1397712.html

Zhou, Y., & Wang, L. (2023). Supply chain flexibility and data-driven fashion: The rise of SHEIN.

Journal of Fashion Technology & Management, 11(1), 14–27.

e