





# NUESTROS CLIENTES

*El cliente ha estado desde siempre en el centro del modelo de negocio de Inditex. La tecnología es un facilitador indispensable para la adaptación de este modelo a la nueva aproximación de los clientes al mundo de la moda, para lograr ofrecer una experiencia integrada y sostenible, y una relación única.*

**Foto:** Cliente en nuestra tienda de Zara SoHo en Nueva York.

ODS	METAS	CONTRIBUCIÓN DE INDITEX
	<b>12.8</b>	En Inditex ponemos a disposición de nuestros clientes la información necesaria para facilitar un modelo consumo responsable. Esto se aplica tanto a nuestras tiendas físicas como online, ya que nuestro modelo de tiendas integrado busca mantener un diálogo continuo con los clientes y así satisfacer sus necesidades. En 2018, nuestros centros de atención al cliente recibieron 30 millones de consultas con un nivel de servicio del 94%.

 Más información en las páginas 294 y 295 de esta Memoria Anual.

INDICADORES DE I+D – NUESTROS CLIENTES	
	<p>Inditex investiga y desarrolla tecnologías que permiten mejorar la experiencia de cliente en el proceso de decisión y compra, lo que permite una relación única, integrada y sin restricciones entre la tienda y la plataforma online. Al mismo tiempo, la excelencia en la calidad del servicio al cliente se sustenta en la investigación y desarrollo de tecnologías y herramientas analíticas para optimizar los procesos logísticos, de transporte y de distribución.</p> <p> Más información de los proyectos de I+D en la página 57 de esta Memoria Anual.</p>
	<p><b>Inversión dedicada a I+D</b></p> <p>114.620.597 €</p>

Inditex ha realizado un estudio independiente para identificar y medir la presencia del I+D en todas las áreas del Grupo. Los resultados están reportados a través de los diferentes capítulos de Nuestras Prioridades en términos de inversión (en euros) y de proyectos más destacados. Los resultados globales del estudio, así como una explicación del proyecto y de los criterios empleados, están disponibles en La Sostenibilidad, en cifras.

 Más información en las páginas 292 y 293 de esta Memoria Anual.

## El Cliente, en el centro de nuestro modelo de negocio

El cliente siempre ha estado en el centro del modelo de negocio de Inditex y es el eje sobre el que gira toda nuestra actividad. En torno a él hemos construido y evolucionado tecnológicamente un modelo industrial que satisfaga sus necesidades y expectativas en cada momento, tanto en lo relativo a los productos como a la experiencia de compra.

Por un lado, el ciclo de vida de nuestras creaciones es ágil, desde que se diseñan hasta que se elaboran y se ponen a la venta. Agilidad que no sería posible sin la integración y flexibilidad que caracterizan a todas las fases de la cadena de valor: diseño, producción, logística y distribución y venta en tienda y online.

El factor humano resulta diferencial para lograr este objetivo. Las más de 170.000 personas que trabajan

en Inditex están implicadas en la identificación de las necesidades y preferencias del cliente. Una escucha que tiene su respuesta en la realidad de nuestros productos y también en la evolución de la experiencia del cliente en su contacto con nuestras marcas, independientemente del canal de su preferencia o de su necesidad puntual.

En este sentido, la tecnología es un facilitador indispensable para la adaptación de este modelo a la nueva aproximación de los clientes al mundo de la moda, para lograr ofrecer una experiencia integrada y sostenible, y una relación única. Por eso, en los últimos años hemos invertido más de 2.000 millones de euros en innovación tecnológica aplicada a los diferentes pasos de nuestra cadena de valor, pero siempre destinada a un modelo de atención al cliente que nos permita establecer una relación única y de largo plazo.



# 1. La compra, un acto único e integrado

Nuestros clientes evolucionan en sus preferencias y nosotros con ellos, gracias a un modelo que los mantiene en el centro de nuestra actividad. Desde siempre, hemos adaptado nuestra oferta de moda a sus gustos y preferencias y, de manera creciente, hemos evolucionado nuestro modelo de relación para garantizar que ésta también cumpla con sus expectativas.

Escuchando a cada cliente hemos aprendido que su relación con nuestras marcas no es estática, sino que varía

dependiendo del momento y de las circunstancias y que eso condiciona la forma en la que interactúa con nosotros. Por eso, la inversión en tecnología -más de 2.000 millones en los últimos 6 años- nos ha ayudado a integrar tiendas y online, de manera que el proceso de compra elimine cualquier rigidez.

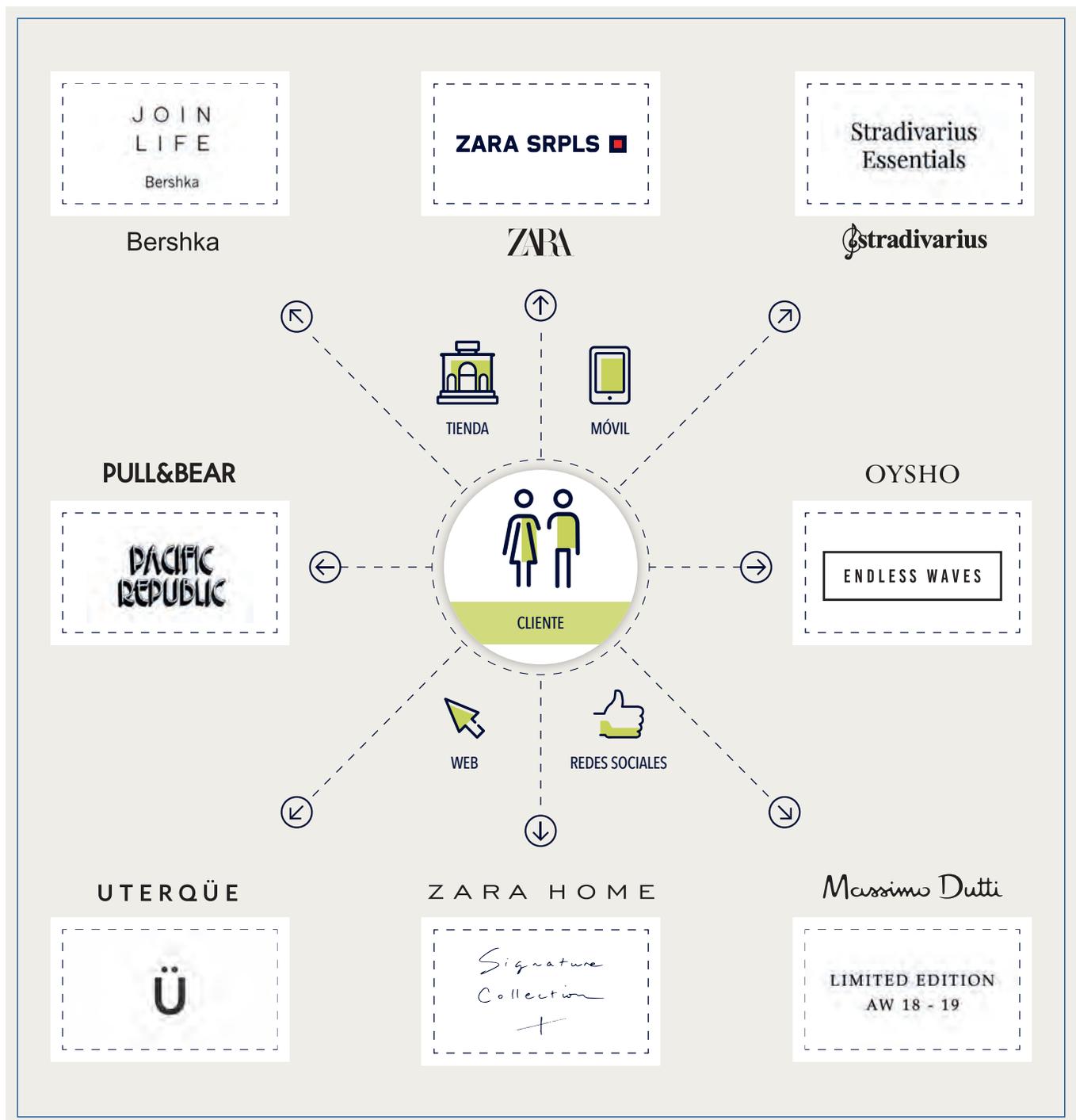
Queremos garantizar una relación única con la marca, equivalente a la suma de todas las experiencias que el cliente quiera establecer para interactuar con nosotros a través del canal que quiera.



## 2. La escucha y nuestra respuesta

Nuestra organización y nuestro modelo industrial giran en torno a un cliente que busca las últimas tendencias de moda y ofrece su *feedback* de manera constante. Gracias a una alta capacidad creativa y a una gran flexibilidad productiva, transformamos esa información en novedades, que se introducen en nuestras colecciones dos veces por semana. Nuestros equipos presentan estas novedades del modo más visual y

atractivo posible a través de numerosas herramientas: desde su disposición en tienda, en nuestros escaparates ubicados en las mejores localizaciones comerciales o en las parrillas de las páginas web o de las app de cada marca, o mediante nuestros editoriales y post en redes sociales en los que se aúna la novedad y la creatividad. En 2018, se lanzaron 373 contenidos editoriales de todas las marcas del grupo.



### 3. La creación de experiencias

Nuestras tiendas disponen de más de 250.000 dispositivos tecnológicos de última generación, incluyendo *iPods*, *iPads*, *PDA*s, *TGT*s, pantallas interactivas o grandes formatos de *videowall*, entre otros. Tecnología que hemos ido incorporando con el objetivo primordial de asegurar una experiencia integrada para nuestros clientes, multiplicando las oportunidades de relación que tienen con nuestras marcas y favoreciendo la

continuidad en los procesos que han podido iniciarse lejos de nuestras tiendas.

Pero, además, la incorporación de tecnología en todos los ámbitos de la Compañía ha permitido otras innovaciones, como la gestión integrada de los inventarios de tienda y online. Este hito, que está ya completado en Zara, Massimo Dutti y Uterqüe y en



ZARA VITTORIO EMANUELE (MILÁN)

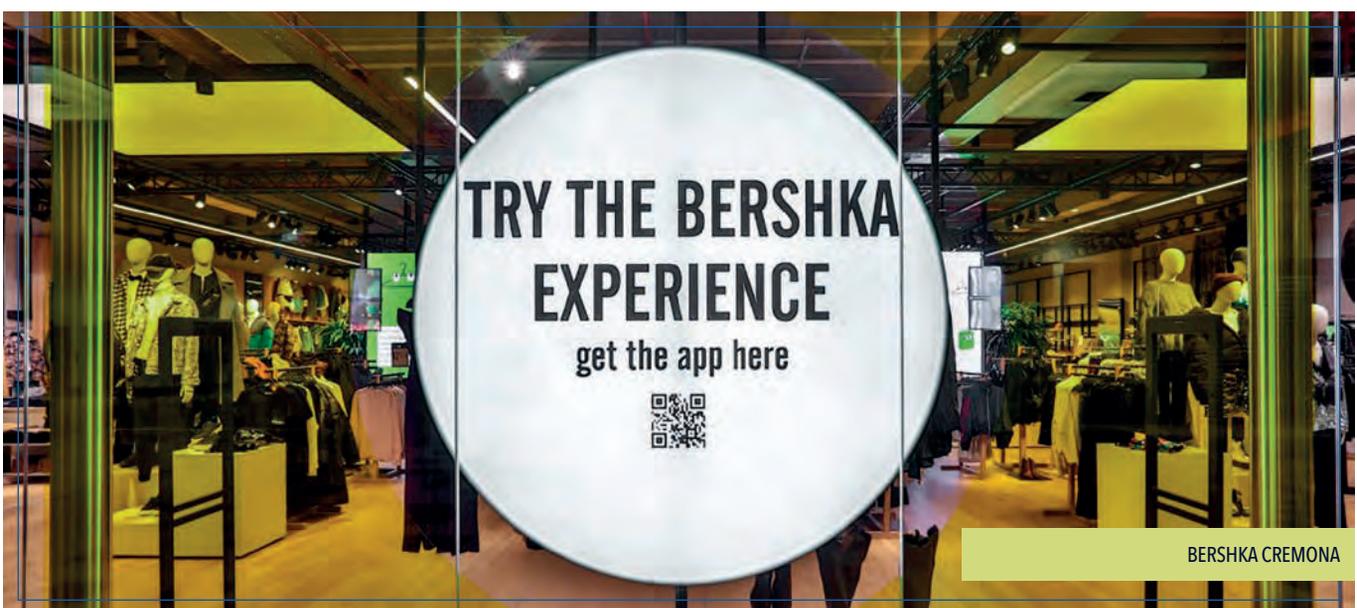
Tras una profunda ampliación y actualización, la icónica *flagship* reabrió sus puertas con las últimas tecnologías y la nueva sección online, a la que se incorpora el Punto Automatizado de Recogida de Pedidos. Durante los trabajos, los clientes pudieron disponer de un *pop-up* store para pedidos online, un novedoso concepto temporal.

marcha en el resto de cadenas, ofrece a los clientes una mayor disponibilidad de los productos de su elección, de manera inmediata, independientemente de si se encuentra en un almacén de tienda o en online. Además, permite optimizar la disponibilidad del stock, asignándolo al canal en el que exista una mayor probabilidad de venta.

Las innovaciones también permiten crear experiencias temporales o innovadoras como la incorporación de la realidad virtual en la presentación de las colecciones de Zara Studio en más de 100 tiendas alrededor del mundo; la creación de una *pop-up store* para pedidos online como las de Milán, Roppongi Hills en Tokio o Stratford en Londres; o la incorporación de *Bershka Experience*, en su tienda de Cremona (Italia).



ZaraAR fue la primera experiencia de la marca con la realidad aumentada. En más de 100 tiendas alrededor del mundo, los clientes pudieron dar vida a los modelos a través de tres experiencias basadas en la Colección Studio, disponible en tiendas seleccionadas y online. Los modelos cobraban vida en los dispositivos al orientarlos hacia los códigos QR ubicados en los escaparates, cajas y mostradores de estas tiendas.



Bershka puso en marcha en Cremona (Italia) la primera tienda integrada *Bershka Experience*. El cliente puede interactuar con la tienda de la forma tradicional también a través de una *app* que le permite escanear artículos del propio establecimiento, reservar probadores y recibir allí los productos seleccionados. Asimismo, dispone de un *Social Corner*, para que el cliente pueda fotografiarse o grabar sus vídeos y compartirlos en redes sociales.

## 4. Una relación a largo plazo

Nuestro cliente debe sentirse único y escuchado, debemos darle voz y, lo que es más importante, darle respuesta y, en su caso, soluciones en el menor tiempo posible y de forma personalizada.

En la actualidad, recogemos *feedback* multicanal, incorporando a nuestras decisiones comerciales, la voz del cliente expresada a través del mail, la atención telefónica, las encuestas, actividades grupales, la propia web, WhatsApp o las redes sociales, donde ya contamos con más de 143 millones de seguidores.

En cada interacción, tratamos de favorecer relaciones a largo plazo con nuestros clientes a través de tres ideales fundamentales: la conversación, la confianza y el contacto personalizado.

### 4.1. La conversación

Para favorecer una relación de calidad con el cliente es imprescindible comprender sus preferencias. A través de innovadoras herramientas, como *ON Academy*, formamos a nuestro personal de tiendas y atención al cliente a través de aplicaciones de realidad virtual en el conocimiento del producto, los procesos de tienda, la orientación al cliente, el respeto a la diversidad y la inclusión. En 2018, este programa se amplió a 11 mercados, alcanzando de 105.000 empleados.

 Más información en la página 74 de esta Memoria Anual

### 4.2. La confianza

Asignamos la máxima prioridad a la protección de los datos personales de nuestros clientes, incluyendo la privacidad desde el diseño y, por defecto, en nuestros procesos.

Como garantía de nuestro compromiso con la seguridad de la información, contamos con el certificado ISO 27001, estándar internacional de seguridad de la información, así como con la acreditación sobre la seguridad de los medios de pago PCI DSS (*Payment Card Industry – Data Security Standard*).

Durante el ejercicio 2018, hemos continuado favoreciendo la transparencia e información sobre el uso de los datos personales de nuestros clientes, alineando nuestras políticas y procedimientos en materia de privacidad y protección de datos a las nuevas exigencias y derechos contemplados en el Reglamento General de Protección de Datos de la Unión Europea (RGPD).

En este sentido, el Grupo lleva a cabo una mejora continua de su modelo de gestión de la seguridad de la información y la protección de datos y privacidad, a través de la labor de los Departamentos de Seguridad de la Información y Protección de Datos y Privacidad, así como del Comité de Seguridad y la Delegada de Protección de Datos (DPO).

Más de 143 millones de seguidores totales en redes sociales.

#### I Principales redes sociales de nuestras cadenas por número de seguidores

<b>Zara</b>	<b>Facebook</b>	<b>Instagram</b>	<b>WeChat</b>	<b>Twitter</b>	<b>Weitao</b>	<b>Otros</b>	<b>TOTAL</b>
	26.000.000	30.600.000	1.800.000	1.400.000	16.000.000	4.500.000	<b>80.332.862</b>
<b>Pull&amp;Bear</b>	<b>Facebook</b>	<b>Instagram</b>	<b>WeChat</b>	<b>Twitter</b>	<b>Weibo</b>	<b>Otros</b>	<b>Total</b>
	6.900.000	5.200.000	249.000	370.000	104.000	296.000	<b>13.119.563</b>
<b>Massimo Dutti</b>	<b>Facebook</b>	<b>Instagram</b>	<b>WeChat</b>	<b>Twitter</b>	<b>Pinterest</b>	<b>Otros</b>	<b>Total</b>
	4.200.000	1.700.000	231.000	78.700	51.000	78.400	<b>6.339.127</b>
<b>Bershka</b>	<b>Facebook</b>	<b>Instagram</b>	<b>WeChat</b>	<b>Vkontakte</b>	<b>TM Br Hub</b>	<b>Otros</b>	<b>Total</b>
	11.200.000	6.600.000	263.000	213.000	755.000	754.000	<b>19.785.000</b>
<b>Stradivarius</b>	<b>Facebook</b>	<b>Instagram</b>	<b>WeChat</b>	<b>Vkontakte</b>	<b>Pinterest</b>	<b>Otros</b>	<b>Total</b>
	5.600.000	5.200.000	113.000	74.000	60.000	149.000	<b>5.513.209</b>
<b>Oysho</b>	<b>Facebook</b>	<b>Instagram</b>	<b>WeChat</b>	<b>Vkontakte</b>	<b>Weibo</b>	<b>Otros</b>	<b>Total</b>
	3.300.000	1.800.000	101.000	50.000	113.000	8.300	<b>11.055.299</b>
<b>Zara Home</b>	<b>Facebook</b>	<b>Instagram</b>	<b>WeChat</b>	<b>Twitter</b>	<b>Pinterest</b>	<b>Otros</b>	<b>Total</b>
	2.200.000	4.300.000	63.000	82.000	113.000	97.200	<b>6.855.287</b>
<b>Uterqüe</b>	<b>Facebook</b>	<b>Instagram</b>	<b>WeChat</b>	<b>Twitter</b>	<b>Weibo</b>	<b>Otros</b>	<b>Total</b>
	468.000	304.000	7.000	19.000	9.000	586	<b>807.000</b>

## 4.3. El contacto

Nuestros canales digitales nos conectan a diario con nuestros clientes. En 2018, nos contactaron casi 30 millones de veces con un promedio de satisfacción del 94% en la calidad del servicio prestado. En este sentido, trabajamos para mantener un contacto principalmente a través del canal privado, no masivo. Por eso, hemos incorporado WhatsApp como canal de contacto en los mercados de Reino Unido, Irlanda y España.

### | Respuesta a nuestros clientes en 2018

	Nº Contactos	Nivel de servicio	Hojas de reclamaciones
Zara	19.320.000	96%	3.355
Pull&Bear	3.033.792	94%	508
Massimo Dutti	1.366.782	89%	325
Bershka	1.874.696	85%	481
Stradivarius	1.511.405	97%	430
Oysho	922.297	80%	266
Zara Home	905.907	92%	134
Uterqüe	97.864	93%	35
<b>TOTAL</b>	<b>29.032.743</b>	<b>94%</b>	<b>5.534</b>

#### I+D PARA MEJORAR LA EXPERIENCIA DE COMPRA



#### PROYECTOS EN 2018



#### COMUNICACIÓN CON LOS CLIENTES

##### Nuevos servicios en la app de Zara

Como espacio de conexión con nuestros clientes, los nuevos servicios de la app de Zara utilizan la geolocalización para informar al cliente de la tienda donde recibirá su pedido en menor tiempo y para avisar automáticamente al cliente de la disponibilidad de los productos de su cesta cuando entra en una tienda.



#### DISPONIBILIDAD DEL PRODUCTO

##### Modelo de previsión de demandas

Realizamos una estrategia de análisis de ventas por cadena que emplea algoritmos y *machine learning*, para optimizar la oferta de productos nuevos. Además, el sistema se retroalimenta, aportando información sobre la demanda que se puede usar para adaptar y ampliar la producción en el futuro.



#### EFICIENCIA EN PRODUCCIÓN Y TIENDA

##### Uso de vehículos guiados automatizados

Los AGV (*Automatic Guided Vehicle*, por sus siglas en inglés) son un sistema de transporte autónomo para el traslado de prendas en nuestros almacenes de tienda. Al desplazarse mediante marcadores definidos en el suelo, evitamos la instalación de raíles, lo que optimiza los tiempos de entrega de los productos al cliente y reduce los daños a los bienes. También mejoran la trazabilidad de las prendas en tienda, a través de su sistema de conexión en remoto.

##### Modelo de gestión de cajas

A fin de mejorar la experiencia de compra en el proceso de pago, aplicamos diferentes modelos estadísticos que determinan el número óptimo de cajas en funcionamiento para que las colas y los tiempos de espera mantengan los parámetros de calidad fijados.