6.3. Gestión responsable del riesgo

Asuntos materiales relacionados: Sistemas de gestión y control de riesgos; Cambio climático.

6.3.1. Marco de gestión y control de riesgos

GRI 3-3

6.3.1.1. Sistema Integral de Gestión de Riesgos

El **Sistema Integral de Gestión de Riesgos (SIGR)** de Inditex establece el marco de gestión y control de riesgos del Grupo. El SIGR, basado en el marco COSO ERM, *Enterprise Risk Management,*[1] abarca a la totalidad de nuestro Grupo, tanto a nivel corporativo como en las distintas unidades de negocio y filiales, con independencia de su ubicación geográfica. Está incorporado en nuestro proceso de planificación estratégica, en la definición de los objetivos de negocio, así como en la operativa cotidiana del Grupo. El SIGR comprende los riesgos financieros y no financieros (incluidos los fiscales, operativos, tecnológicos, de ciberseguridad, legales o regulatorios, sociales, medioambientales, de cambio climático, políticos, reputacionales y los relacionados con la corrupción, entre otros). Consideramos riesgo cualquier evento potencial, con independencia de su naturaleza, que pueda afectar negativamente el cumplimiento de los objetivos de negocio.

La **Política de Control y Gestión de Riesgos** establece los principios básicos, los factores de riesgo y el marco general de actuación para la gestión y control de los riesgos que afectan a nuestro Grupo. La determinación de esta Política es una facultad indelegable del Consejo de Administración, y corresponde su impulso a este órgano y a la Alta Dirección del Grupo, si bien, su implementación es responsabilidad de todos y cada uno de los que formamos parte de Inditex. Su aplicación puede extenderse, total o parcialmente, a cualquier persona física y/o jurídica vinculada con el Grupo. El objeto de la Política es proporcionar una seguridad razonable en la consecución de los objetivos establecidos por el Grupo en respuesta a los distintos desafíos a los que se enfrenta, aportando a todos los grupos de interés un nivel de garantía adecuado que asegure la protección del valor generado.

El SIGR se fundamenta en esta Política y se desarrolla y complementa a través de normativas internas de diferente rango que regulan la gestión de distintos riesgos y que aplican a diferentes unidades o áreas del Grupo. Este sistema convive con otras funciones encargadas de supervisar áreas específicas de riesgo. Otras de las políticas o normativas en vigor relevantes para la gestión de riesgos se detallan más adelante. Nuestro SIGR se basa en el marco metodológico 'COSO ERM' y en los estándares ISO correspondientes, adaptados a nuestras propias necesidades y especificidades. Se utilizan además metodologías especiales de evaluación y cuantificación para algunos riesgos específicos, en particular los relacionados con el clima.

6.3.1.2. Órganos responsables de la elaboración y ejecución del Sistema de Gestión de Riesgos

El SIGR garantiza la adecuada segregación de funciones entre los distintos elementos que lo componen, es decir, entre las áreas o unidades de negocio que asumen y gestionan los riesgos, y las responsables de la coordinación, control y supervisión. Las responsabilidades entre las unidades y órganos implicados se basan en el modelo de **tres líneas de defensa.** Las responsabilidades de las áreas y órganos que intervienen en el SIGR se especifican a continuación:

[1] Marco COSO ERM, Enterprise Risk Management - Integrating with Strategy and Performance, publicado en septiembre de 2017 por el Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway (COSO).

Gestión de riesgos

Consejo de Administración

Aprobación de la Política de Control y Gestión de Riesgos, la cual establece los principios básicos, factores de riesgo clave y el marco general de actuación para su gestión.

Comisión de auditoría y cumplimiento

Supervisión
de la función de control y gestión de riesgos, verificando su funcionamiento en base a la política aprobada por el Consejo.

Evaluación
de la eficacia de los sistemas internos de control y gestión de riesgos financieros y no financieros, así como las medidas previstas para mitigar el impacto de los riesgos identificados.

Identificación y reevaluación,
al menos anual, de los riesgos financieros y no financieros más significativos y su nivel de tolerancia.

Mapa de Riesgos
identificando principales riesgos por categoría, y una evaluación de los mismos en función de su impacto potencial, su probabilidad, y el nivel de preparación del Grupo para hacerles frente.

Alta dirección

Concienciación y sensibilización
sobre la importancia del Sistema Integral de Gestión de Riesgos y su valor para todos los grupos de interés del Grupo.

Definición y validación
de funciones, atribuciones y responsabilidades en el marco del Sistema Integral de Gestión de Riesgos.

Validación de planes de acción
y de trabajo derivados del propio proceso de gestión de riesgos, y el seguimiento de actividad.

Fijación del nivel de riesgo
que la Sociedad considere aceptable, en función de los objetivos e intereses de la Sociedad y grupos de interés.

Tres líneas de defensa

1. Unidades de negocio *(reporte continuo)*
Reporting de los riesgos a los que está expuesto el Grupo en sus respectivas áreas de responsabilidad, incluidos los relacionados con la climatología.

2. Gestión de riesgos / función de *Compliance* *(reporte trimestral)*
Encargado de coordinar y actualizar el Sistema Integral de Gestión de Riesgos para mantener el máximo nivel de calidad.

3. Auditoría interna *(reporte trimestral)*
Supervisa de forma independiente y objetiva el Sistema Integral de Gestión de Riesgos.

6.3.1.3. Identificación, evaluación y priorización de riesgos

Existen procesos uniformes, estandarizados y sistemáticos de identificación, evaluación y priorización de riesgos, basados en los conceptos de apetito de riesgo, tolerancia al riesgo y objetivo de riesgo. Los factores de riesgo a los que está sometido el Grupo se clasifican en seis categorías que se subdividen en jerarquías inferiores atendiendo a su causalidad: riesgos financieros, geopolíticos, tecnológicos, medioambientales, sociales y de gobierno.

El proceso de identificación del riesgo tiene como objeto localizar, reconocer y describir los riesgos que pueden impedir a la Organización lograr sus objetivos. En la identificación se intenta contar con la mejor información disponible, tomando como base fundamental el conocimiento y la experiencia de las áreas directamente responsables de la gestión de los riesgos, complementada, en su caso, con fuentes externas pertinentes. Se consideran además los riesgos emergentes, es decir, aquellos riesgos nuevos que están en proceso de transformación o son una combinación novedosa de riesgos, cuyo impacto, probabilidad de ocurrencia y coste todavía no es bien comprendido. En todo caso, se considera y evalúa el alcance o dimensión geográfica de los riesgos, especialmente de aquellos particulares a algunas geografías y de los relacionados con el clima.

Los criterios de riesgo deben ser fijados por la Alta Dirección en función de los objetivos e intereses del Grupo, así como de nuestros distintos grupos de interés, y se actualizan periódicamente. Los riesgos se evalúan en términos de riesgo residual, es decir, el riesgo remanente después de su tratamiento mediante la adopción de medidas de respuesta.

La evaluación considera tres magnitudes para cada uno de los riesgos: impacto, probabilidad de ocurrencia y nivel de preparación. El departamento de Gestión de Riesgos solicita de manera periódica, al menos anualmente, a las diferentes unidades gestoras la evaluación y revisión de los diferentes riesgos y de las medidas de mitigación implementadas y previstas mediante un sistema de entrevistas y cuestionarios. Se mantiene un registro de riesgos, los cuales se representan en un mapa de riesgos, evaluados de acuerdo con su impacto total (riesgos fuertes, elevados, moderados y leves). El mapa se reporta periódicamente al Consejo de Administración y contiene los riesgos críticos, que son aquellos que de materializarse podrían llegar a comprometer la consecución de nuestros objetivos estratégicos.

Marco de gestión y control de los riesgos

Impacto

Efecto que tendría un riesgo en caso de materializarse. Los gestores de riesgo consideran el peor escenario posible de impacto para la materialización del riesgo y realizan la valoración del impacto en cada objetivo estratégico en función de sus propios cálculos, salvo en el caso de la variable "Imagen y reputación corporativa", para cuya evaluación utilizan un cuestionario estándar de preguntas. Para obtener la evaluación total del Impacto del riesgo, se considera el resultado de la variable de mayor impacto y se incrementa en función de las otras variables afectadas de manera ponderada.

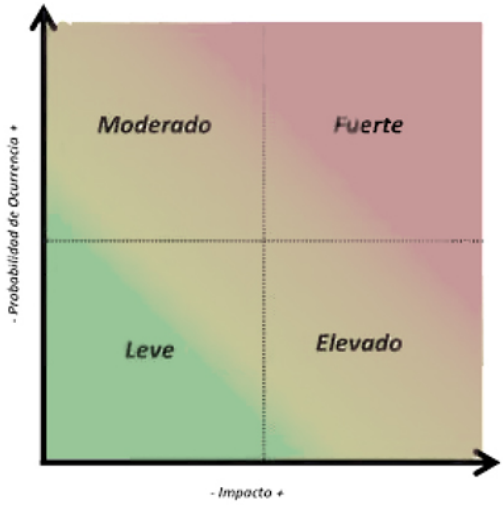
Probabilidad

Los gestores de riesgo consideran un escenario promedio para realizar la evaluación de la probabilidad de ocurrencia. Se evalúa la posibilidad estimada de que el riesgo se materialice, considerando el histórico de los últimos cinco años y las expectativas a un año vista. Se documentan los diferentes escenarios posibles en términos de impacto y probabilidad de ocurrencia.

Preparación

La valoración del nivel de preparación se efectúa mediante un cuestionario sobre aspectos relacionados con la capacidad de respuesta, los mecanismos y controles existentes, la realización de análisis de escenarios y los planes de contingencia.

Estas valoraciones son trasladadas a las escalas de tolerancia definidas por la Alta Dirección, para cada una de las variables para obtener el nivel de impacto total. Actualmente se evalúan diferentes umbrales para las siguientes variables financieras: variación de ventas, variación de margen bruto, variación de beneficio neto y variación de caja generada por operaciones de explotación.



Para la evaluación de los riesgos relacionados con el cambio climático utilizamos además métodos encaminados a la evaluación financiera de los riesgos físicos (agudos y crónicos) y de transición a corto, medio y largo plazo utilizando una **metodología de escenarios**.

ⓘ Mas información en el apartado *6.3.4. Cambio climático: riesgos y oportunidades* de este Informe.

La metodología de escenarios también se utiliza para la evaluación de riesgos de categorías no relacionadas con el cambio climático. Cada escenario se analiza considerando niveles crecientes de severidad para simular su probabilidad de ocurrencia, su evolución temporal, su curva de recuperación y su impacto agregado y desagregado. El propósito es el cálculo del 'beneficio en riesgo' *(Earning Value at Risk)* para un horizonte temporal de cinco años descontado para obtener su valor actual. Esto permite también evaluar los riesgos en términos intrínsecos y residuales, una vez consideradas las medidas de mitigación y transferencia del riesgo. Este método corresponde al proceso de evolución y desarrollo del SIGR.

6.3.2. Mapa de riesgos

GRI 3-3; 201-2; 308-2

El mapa de riesgos representa el inventario de los riesgos críticos para el Grupo. Existen además mapas relativos a categorías de riesgos específicos con mayor nivel de granularidad.

Mapa de riesgos críticos

	# Riesgos	Fuerte	Elevado	Moderado	Leve
Social	4	25%	50%	25%	0%
Financiero	8	50%	0%	50%	0%
Geopolítico	3	33%	33%	33%	0%
Gobierno	7	57%	14%	14%	14%
Medioambiental	4	50%	0%	25%	25%
Tecnológico	5	20%	60%	20%	0%
Total	**31**	**39%**	**26%**	**28%**	**7%**

Se describen a continuación los principales factores de riesgo, así como sus principales medidas de mitigación y la tendencia respecto al ejercicio anterior.

RIESGOS SOCIALES
Riesgos derivados de tendencias socioeconómicas, incluyendo la evolución de las preferencias de la sociedad, normas sociales y demografía, así como la prevalencia de enfermedades y el desarrollo de los sistemas sanitarios públicos.

Riesgos principales	Descripción e impacto	Mitigaciones principales	Tendencia riesgo
Capital humano	Los riesgos relativos a la **gestión de talento y de personas** están relacionados con la necesidad de adaptar nuestra cultura organizacional a las necesidades del personal derivadas de un entorno nuevo y complejo, donde la sostenibilidad del capital humano cobra más relevancia y que pretende asegurar la calidad del empleo, la salud y el bienestar del personal, la conciliación laboral y la diversidad entre otros factores. Actualmente, el mercado laboral es cada vez más exigente con la responsabilidad social de las compañías, lo que determina su atractivo como destino laboral preferido. Por ello, todos los años se evalúa el contenido e impacto de los riesgos de capital humano. Además, estamos más expuestos al potencial riesgo resultante de la paralización de procesos operativos críticos (actividad logística, transporte, servicios administrativos, entre otros) como resultado de **conflictos laborales,** huelgas, disturbios o protestas que limiten o perturben la productividad corporativa.	/ Transmisión de conocimientos e involucración de todas las personas en nuestra cultura y manera de operar / Desarrollo del conjunto de los equipos, oportunidades de crecimiento a personas con mayor talento y retención de empleados clave mediante políticas de desarrollo profesional, formación y compensación / Contratación de nuevo personal, garantizando la entrada continua de talento / Medidas para desarrollar la Política de Diversidad e Inclusión / Desarrollo de planes de igualdad, estableciendo medidas para promover el compromiso y aplicación efectiva de igualdad entre hombres y mujeres, prevenir la discriminación laboral, garantizar un entorno de trabajo saludable y favorecer la conciliación de la vida laboral con la vida personal y familiar / Implementación de programas y proyectos solidarios ⓘ Más información en el apartado *5.1. Nuestras personas* de este Informe.	↑

Enfermedades infectoconta-giosas	Dentro de esta categoría se incluye el riesgo que representan las enfermedades infectocontagiosas. Se corresponde con la potencial disrupción causada por una pandemia local, regional o global resultado de enfermedades infectocontagiosas contra las cuales existe poca o ninguna inmunidad preexistente en la población humana. Como ha enseñado la covid-19, los impactos de una pandemia pueden ser múltiples, complejos de prever y de intensidad variable, tanto en el tiempo como en el espacio. Pueden alcanzar carácter sistémico debido a cómo se manifiestan sus ramificaciones.	/ Establecimiento de un sistema de información que garantice el mejor conocimiento de las recomendaciones emitidas por las autoridades y organismos públicos / Mecanismos dirigidos a garantizar la continuidad de nuestras operaciones / Flexibilidad del modelo de negocio y fortalecimiento del canal *online* ⓘ En cuanto al impacto y a las medidas de mitigación, ver el apartado *6.3.3 Riesgos* que se han materializado durante el ejercicio de este Informe / Mantenimiento y actualización de medidas establecidas por las autoridades sanitarias: creación de comités de gestión de emergencia, recopilación de datos sobre la situación epidemiológica, información regular a empleados, instalación de mamparas protectoras en centros de trabajo, adaptación de los aforos, etc. ⓘ Más información en el apartado *5.1.6. Salud, seguridad y bienestar de nuestras personas* de este Informe.	↓
Percepción de la marca	Riesgos que influyen directamente en la percepción de los grupos de interés (clientes, empleados, accionistas y proveedores) y la sociedad en general sobre nuestro Grupo.	/ Seguimiento de la imagen del Grupo en todos los ámbitos llevado a cabo por varios departamentos, entre ellos, la Dirección General de Comunicación y Relaciones Institucionales / Establecimiento de los procedimientos y protocolos necesarios por parte de la Dirección General de Comunicación y Relaciones Institucionales y el departamento de Sostenibilidad / Gestión de la relación con los reguladores por parte de Secretaría General – Dirección de Cumplimiento. Gestión de las relaciones con inversores y analistas por parte del departamento de Mercado de Capitales / Código de Conducta y Prácticas Responsables / Código de Conducta de Fabricantes y Proveedores / Política de Redes Sociales ⓘ Más información en los apartados *5.4. Nuestros accionistas* y *6.1. Buen gobierno, cultura ética corporativa y sólida arquitectura de Compliance* de este Informe.	→

RIESGOS FINANCIEROS
Aquellas amenazas que tienen su origen en la macroeconomía, en las cadenas de valor globales y en eventos específicos de una industria o compañía que pueden impedir alcanzar los objetivos propuestos.

Riesgos principales	Descripción e impacto	Mitigaciones principales	Tendencia riesgo
Competencia	Del **entorno competitivo** provienen una serie de riesgos que resultan de la dificultad de adaptación al entorno o mercado en el que operamos, ya sea en los procesos de aprovisionamiento como en las actividades de distribución y venta de nuestros productos. Este aspecto es consustancial al negocio de distribución de moda y consiste en la eventual incapacidad de nuestro Grupo para seguir y responder a las evoluciones del mercado objetivo, o para adaptarse a nuevas situaciones en sus países de aprovisionamiento o de distribución. Estos riesgos derivan de la posible dificultad para reconocer y asimilar los constantes cambios en las tendencias de la moda, fabricar, aprovisionar y poner a la venta nuevos modelos que sintonicen con las expectativas de los clientes.	/ Modelo de negocio con una gestión que persigue la mejora de la eficiencia y eficacia de los mercados, líneas de negocio y tiendas, buscando la racionalización y diversificación de la red comercial / Política de internacionalización / Formato multimarca del Grupo basado en la omnicanalidad, a través de la integración total de canales y nuevas tecnologías como alternativa de comunicación y venta / Análisis de viabilidad de cada nuevo mercado, línea de negocio o tienda y seguimiento a posteriori ⓘ Más información en los apartados *3. Conocer Inditex* y *4. Nuestra estrategia* de este Informe.	→
	La competencia puede manifestarse también en la vulneración de la **propiedad industrial e intelectual**	/ Código de Conducta y Prácticas Responsables / Existencia de departamento de Propiedad Industrial (PI) para la supervisión del uso de derechos de propiedad industrial e intelectual y la protección de los activos de PI del Grupo, así como equipos especializados integrados en las áreas comerciales. / Formación en materia de propiedad industrial e intelectual / Política de Control de Producto en Materia de Propiedad Industrial e Intelectual	→
Contraparte	El Grupo está expuesto al **riesgo de contraparte** de nuestros proveedores de bienes y servicios, especialmente los de carácter más estratégico para la continuidad de nuestras operaciones, así como de nuestros clientes y socios de negocio que podrían impactar en el normal desempeño de algunas de nuestras operativas. También existe el riesgo de que las contrapartes financieras no cumplan con sus obligaciones en relación con la inversión de nuestra liquidez, de las pólizas de crédito y otros vehículos de financiación y garantía, así como de los instrumentos derivados utilizados para la cobertura de riesgos financieros.	/ Análisis y monitorización de la solvencia financiera de los terceros más importantes para el Grupo, contemplando además aspectos legales, tecnológicos, operacionales, reputacionales y de cumplimiento normativo, entre otros / Política de Inversiones del Grupo, cuyo objetivo es garantizar la seguridad, integridad y liquidez de los activos financieros de la Compañía / Política de Gestión de Riesgos Financieros, que determina los límites máximos de exposición en términos de contraparte / Flexibilidad y diversificación de la cadena de valor aseguran la resiliencia y continuidad de nuestras operaciones ante eventuales disrupciones derivadas de comportamiento de terceros ⓘ Más información en el apartado *5.6.1. Gestión de la cadena de suministro* de este Informe.	→

Crisis de Mercado	El euro es la moneda funcional del Grupo. Nuestras operaciones en el ámbito internacional obligan al empleo de numerosas divisas, lo que da lugar al **riesgo de tipo de cambio**. La exposición cambiaria se manifiesta en términos de riesgos de inversión neta, traslación y transacción. Tenemos inversiones en el extranjero cuyos activos están expuestos al **riesgo de conversión en divisa**. Y dado que consolidamos los estados contables de nuestras empresas en euros, nos enfrentamos al riesgo de tipo de cambio por traslación resultante de todas nuestras entidades ubicadas fuera de la Zona del Euro. Afrontamos, además, el riesgo resultante de la volatilidad de las monedas distintas del euro en los flujos de cobros y pagos correspondientes a la adquisición de bienes y la prestación de servicios, tanto en operaciones dentro como fuera de nuestro propio Grupo.	/ Política de Gestión de Riesgos Financieros ⓘ Más información en la nota *26. Política de gestión de riesgos e instrumentos financieros* de las Cuentas Anuales Consolidadas.	→
	El transporte de suministro y distribución es crítico para nuestro negocio. Existe el riesgo de **paralización** o retraso de las **operaciones de movimiento** y despacho aduanero de las **mercancías** como resultado de cambios en la situación y estabilidad político/social en países de producción y venta, cambios regulatorios, fricciones comerciales, arancelarias o no arancelarias, y saturación de las infraestructuras logísticas, entre otros.	/ Equipos internos especializados en normativa aduanera de los mercados, manteniendo un contacto permanente con agencias de aduanas / Diversificación de puntos de embarque y establecimiento de rutas alternativas / Seguimiento continuado del producto hasta su llegada a tienda / Monitorización de las normativas y cambios regulatorios relevantes	→
Perspectivas Económicas	Nuestra actividad está sujeta al riesgo de una disminución potencial en las ventas derivada de una **contracción económica** o de otros riesgos macroeconómicos generados por factores externos.	/ Modelo de Negocio flexible basado en la omnicanalidad multimarca / Diversificación territorial a través de la estrategia de internacionalización ⓘ Más información en los apartados *3. Conocer Inditex* y *4. Nuestra estrategia* de este Informe.	↑
Variables Económicas	El Grupo está expuesto al riesgo de que la inflación afecte a los costes relacionados con la adquisición de bienes y servicios necesarios para el desarrollo de nuestro negocio. Destaca el impacto del incremento del precio de las múltiples materias primas, textiles y no textiles, consumidas directa e indirectamente en nuestras operaciones y en la adquisición de bienes, primordialmente de nuestros productos y servicios, particularmente en lo relacionado con el transporte de suministro y distribución. ⓘ Más información en la nota *26. Política de gestión de riesgos e instrumentos financieros* de las Cuentas Anuales Consolidadas y en el apartado *5.3.2. Diseño y selección de materias primas* de este Informe	/ Flexibilidad del modelo de fabricación y aprovisionamiento, permitiendo adaptar la producción a la demanda del mercado y a eventuales cambios en el entorno de los mercados de aprovisionamiento / Contacto permanente de tiendas y equipos de *online* con el equipo de diseñadores, a través del departamento de Gestión del Producto, que permite captar los cambios en los gustos de los clientes / Actuaciones selectivas de ajuste de precios para la protección de nuestros márgenes / Integración vertical de operaciones posibilita acortar plazos de producción y entrega, así como reducir los volúmenes de inventarios, mientras se conserva la capacidad de maniobra para introducir nuevos productos a lo largo de la campaña / Monitorización de mercados de materias primas y promoción estratégica de circularidad y reciclaje de materias primas ⓘ Más información en el apartado *4. Nuestra estrategia* de este Informe.	↑

RIESGOS GEOPOLÍTICOS
Los riesgos geopolíticos provienen del deterioro de la situación política, de los niveles de criminalidad de una sociedad, cambios en la ideología, liderazgo y regulación de sus autoridades, de conflictos de motivación política de ámbito doméstico o en naciones estado que amenazan las operaciones o las perspectivas esperadas.

Riesgos principales	Descripción e impacto	Mitigaciones principales	Tendencia riesgo
Entorno de negocio y violencia política	La posible inestabilidad en los territorios donde se ubica nuestra **cadena de suministro,** así como donde se comercializan los productos, representa un riesgo significativo. La **inestabilidad sociopolítica** derivada de levantamientos sociales u otras causas de violencia política, así como su potencial propagación a otros países, puede afectar a nuestra capacidad de operar en los territorios afectados, con el consecuente impacto en las cadenas de valor, las ventas y expansión, o el daño a nuestras instalaciones. Estas circunstancias pueden resultar en **fricciones** que **dificulten el movimiento** normal de la **mercancía** por inestabilidad política, saturación de las infraestructuras o limitaciones, especialmente en rutas clave, que generan cuellos de botella por desajustes entre la oferta y la demanda que limitan el acceso al transporte y/o erosionan los márgenes del negocio.	/ Cadena de valor con múltiples orígenes geográficos, que proporciona la flexibilidad y la adaptación a la demanda necesaria, garantizando alternativas ante la eventual necesidad de tener que bascular entre distintos mercados de fabricación en caso de que experimenten disrupciones graves continuadas / Diversificación de puntos de venta / Monitorización del riesgo país y cercanía al mercado local / Continuo análisis de la evolución del conflicto y sus complejas implicaciones, poniendo en marcha planes para mitigar su impacto, especialmente en relación con sus plantillas en los mercados afectados ⓘ Más información en los apartados *3. Conocer Inditex*, *4. Nuestra estrategia* y *5.6.1. Gestión de la cadena de suministro* de este Informe.	↑
Políticas empresariales, gubernamentales y marco regulatorio	Como resultado de nuestra amplia presencia geográfica, directa o indirecta, estamos expuestos a múltiples y heterogéneas legislaciones en los países donde desarrollamos nuestra actividad. Los cambios normativos sobrevenidos, cada vez más frecuentes e intensos, especialmente en nuestro sector, así como la posibilidad de que las autoridades locales adopten interpretaciones diferentes o incluso divergentes en diferentes jurisdicciones, exponen al Grupo a potenciales efectos negativos de naturaleza financiera, de cumplimiento normativo y/o reputacional. Se incluyen riesgos relativos a la normativa laboral, de comercio y consumo, de propiedad industrial e intelectual, de protección de datos y privacidad, teniendo especial relevancia la normativa fiscal y aduanera, así como los riesgos relativos a las otras legislaciones. Las expectativas de cambios regulatorios o normativos significativos que pueden crear incertidumbre para el normal funcionamiento del modelo de negocio y requieren de un esfuerzo en la planificación financiera y operativa para asegurar una correcta adaptación.	/ Seguimiento sistemático de los impactos y riesgos de la normativa emergente que tiene impacto sobre el modelo de negocio y propuesta de soluciones operativas / Modelo de negocio basado en un firme compromiso de buen gobierno, transparencia y respeto, dirigido a promover la sostenibilidad social y medioambiental, y transmitir una cultura ética corporativa en el desempeño de todas nuestras actividades / Formación continua en el ámbito de *Compliance* / Existencia de un órgano independiente que supervisa el cumplimiento de la normativa interna de conducta (Comité de Ética) y de un mecanismo habilitado para denunciar irregularidades e incumplimientos (Canal Ético) / Implementación del modelo de organización, prevención, detección, control y gestión de riesgos legales y reputacionales, derivados de potenciales incumplimientos / Política de Donaciones y Patrocinios, Política de Regalos y Hospitalidades y Política de Relaciones con Funcionarios / Política Fiscal / Política de Prevención de Blanqueo de Capitales y Financiación del Terrorismo / Diagnóstico continuo sobre el sistema de gobierno corporativo con el fin de verificar su grado de observancia y adecuación a las novedades legislativas, recomendaciones, estándares y mejores prácticas existentes en la materia, y reforzar sistemáticamente las prácticas de buen gobierno corporativo ⓘ Más información en los apartados *6.2. Responsabilidad y transparencia fiscal* y *6.1 Buen gobierno, cultura ética corporativa y sólida arquitectura de Compliance* de este Informe.	↓

RIESGOS DE GOBIERNO
Entre los riesgos de gobierno se encuentra el incumplimiento por parte de la Compañía y, en particular, de su Consejo de Administración y Alta Dirección de la ley en sentido formal y/o material; las recomendaciones de buen gobierno; las mejores prácticas; así como de los compromisos que asumimos de forma voluntaria. También se incluyen los riesgos resultantes de las decisiones tácticas y estratégicas de la dirección del Grupo que puedan resultar en la no consecución de los objetivos de negocio, de las áreas funcionales o del Grupo, así como en riesgo de corrupción o que perjudiquen la reputación de la Compañía.

Riesgos principales	Descripción e impacto	Mitigaciones principales	Tendencia riesgo
Ejecución del modelo de negocio	Riesgos relacionados con potenciales **desaciertos en la oferta comercial** al no anticipar las tendencias, no ser capaces de reaccionar y dar respuesta a cambios en las tendencias del mercado, no suministrar oferta suficiente a las tiendas o no poder seguir diferenciándonos de nuestros competidores.	/ Agilidad y flexibilidad del modelo de negocio / Equipos cualificados orientados a la identificación del producto demandado por el mercado y al aseguramiento de una gestión adecuada del aprovisionamiento / Disponibilidad de datos fiables, con la frecuencia y el nivel necesario de detalle, que proporcionan información sobre la adecuación de la oferta a la demanda del mercado / Vinculación con los clientes a través de las redes sociales y existencia de diferentes puntos de contacto con los gustos y expectativas de los mismos (tienda, venta *online)* / Aprovisionamiento en proximidad permitiendo una rápida reacción a las demandas de los clientes ⓘ Más información en el apartado *4. Nuestra estrategia* de este Informe.	↑
	Riesgo de **concentración de actividad** de **operaciones logísticas** (aprovisionamiento, almacenamiento y distribución) en un número limitado de centros de distribución, propios y operados por terceros, repartidos por la geografía española.	/ Punto de conexión logística en los Países Bajos. / Uso de centros logísticos de menor tamaño ubicados en diferentes países y con operadores logísticos externos que realizan operaciones de distribución de volumen variable. / Implementación de nuestro SGA (Sistema de Gestión de Almacenes) en todos los operadores logísticos externos para garantizar la total operatividad y compatibilidad con nuestros sistemas. / Los programas RFID y SINT (Stock Integrado) se han implementado en todos los formatos comerciales. ⓘ Más información en el apartado *4. Nuestra estrategia* de este Informe.	↑
Incumplimiento	El Grupo está expuesto al riesgo de **incumplimientos** de la Política de Derechos Humanos y de otras normativas que hemos establecido en la materia. En especial, incumplimientos de nuestro Código de Conducta de Fabricantes y Proveedores, definido como los **estándares mínimos de comportamiento ético y responsable** que deben ser observados por **fabricantes y proveedores** de los productos que comercializamos. Además, la exigencia respecto del comportamiento del sector de la moda en términos de ESG (medioambiente, social y gobernanza, por sus siglas en inglés) es cada vez mayor y bascula sobre la **transparencia** y la **trazabilidad.**	/ Código de Conducta de Fabricantes y Proveedores de obligado cumplimiento por parte de todos los que quieran entrar a formar parte de la cadena de suministro del Grupo / Programa de Cumplimiento del Código de Conducta de Fabricantes y Proveedores a través de distintos tipos de auditorías de las instalaciones necesarias para la producción / Canal Ético y Comité de Ética (también responsable de la aplicación e interpretación del Código de Conducta de Fabricantes y Proveedores) / Estrategia de trazabilidad basada en un sistema de gestión mediante el cual se requiere a cada proveedor que conozca y comparta los datos de su cadena de suministro e informe de las instalaciones implicadas en las producciones, y un proceso de verificación que confirma que la producción tiene lugar en fábricas declaradas y autorizadas. ⓘ Más información en los apartados *5.6 Proveedores* y *6.1. Buen gobierno, cultura ética corporativa y sólida arquitectura de Compliance* de este Informe y apartado *F.1.2* del Informe Anual de Gobierno Corporativo (IACG).	↑

Incumplimiento	Nuestro Grupo afronta el riesgo de incurrir en un **incumplimiento de la ley** en sentido formal o material, de las recomendaciones de buen gobierno, mejores prácticas y de los compromisos que asume de manera voluntaria. Se incluyen riesgos relativos a la normativa fiscal, aduanera, anticorrupción y soborno, laboral, de comercio y consumo, de propiedad industrial e intelectual, de protección de datos y privacidad, y los riesgos relativos a las restantes legislaciones, particularmente los riesgos normativos de carácter penal, así como otros riesgos de cumplimiento normativo.	/ Sistema de *Compliance* de la Compañía / Modelo de Prevención de Riesgos Penales, integrado por la Política de Prevención de Riesgos Penales, el Procedimiento de Prevención de Riesgos Penales y la Matriz de Riesgos y Controles Penales / Las políticas más relevantes aprobadas en el marco del Modelo de Prevención de Riesgos Penales son: Política de Donaciones y Patrocinios, Política de Regalos y Hospitalidades, Política de Relaciones con Funcionarios, Política de Conflictos de Interés, Política de Prevención de Blanqueo de Capitales y Financiación del Terrorismo, Política de *Due Diligence* y el Procedimiento de Limitación de Relaciones Comerciales con Proveedores en Mercados Restringidos o No Autorizados / Canal Ético y Comité de Ética ⓘ Más información en el apartado *6.1.3. Sistema de Compliance y prevención de riesgos penales* de este Informe. / Modelo de cumplimiento en materia de protección de datos y privacidad, siendo su norma básica la Política de Cumplimiento en materia Protección de Datos Personales y Privacidad ⓘ Más información en el apartado *6.3.5.2. Protección de datos personales y privacidad* de este Informe. / Diagnóstico anual sobre el sistema de gobierno corporativo con el fin de verificar su grado de observancia y adecuación a las novedades legislativas, recomendaciones, estándares y mejores prácticas existentes en la materia, y reforzar sistemáticamente las prácticas de buen gobierno corporativo / Supervisión periódica, por parte de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento, de la existencia de posibles conflictos de intereses o de operaciones realizadas con/entre partes vinculadas, contrarios a los intereses de la Compañía y/o de los grupos de interés	
Productos y servicios	Estamos expuestos a riesgos relacionados con la **calidad**, **composición** y otros aspectos relativos a la **salud y seguridad de nuestros productos**.	/ Realización de controles y verificaciones de los estándares de salud y seguridad de los productos y guías detalladas de fabricación a través de los programas *Clear to Wear:* Política de Salud del Producto y *Safe to Wear:* Política de Seguridad del Producto. ⓘ Más información en los apartados *5.3.3. Salud y seguridad del producto* y *5.6. Proveedores* de este Informe.	

RIESGOS MEDIOAMBIENTALES
Riesgos asociados con catástrofes naturales, con el cambio climático y con las interacciones de la explotación humana del medioambiente.

Riesgos principales	Descripción e impacto	Mitigaciones principales	Tendencia riesgo
Cambio climático	Nuestro desempeño está expuesto a los potenciales impactos del cambio climático en sus diferentes manifestaciones de riesgo físico, ya sea crónico o agudo, así como de los riesgos resultantes de la transición hacia una economía baja en carbono. Para los riesgos físicos, se consideran siete fenómenos climatológicos: ola de calor, helada, inundación fluvial, inundación costera, tormenta 'extratropical', tormenta tropical y estrés hídrico de las cuencas donde se ubican las instalaciones propias o de terceros.	/ La descarbonización es uno de los ejes principales de nuestra Hoja de Ruta de Sostenibilidad, en línea con las aspiraciones del Acuerdo de París. Nos hemos marcado unos objetivos de descarbonización muy ambiciosos para nuestro negocio y para nuestra industria en su conjunto / El apartado 6.3.4. Cambio climático: riesgos y oportunidades está dedicado a este riesgo bajo el marco *Task Force on Climate-related Financial Disclosures* (TCFD), al que el Grupo se adhirió en junio de 2020 ⓘ Más información en los apartados *5.5.1. Nuestro enfoque en la gestión de la energía y la reducción de emisiones* y *6.3.4. Cambio climático: riesgos y oportunidades* de este Informe.	↑
Degradación medioambiental y Escasez de recursos naturales	Existe el riesgo de producir potenciales efectos adversos al medioambiente por el vertido de sustancias indeseables o peligrosas (ya sean sustancias biológicas o químicas) a lo largo de nuestra cadena de valor. Existe además el riesgo de que nuestras actividades puedan traducirse en externalidades negativas tales como la pérdida de biodiversidad, la deforestación, la degradación del suelo, la escasez de materias primas, especialmente de materias que cumplan con nuestros requisitos de sostenibilidad, entre otras. Existe la necesidad de asegurar un suministro suficiente y fiable de materias primas preferentes para atender nuestros compromisos de sostenibilidad.	/ Política de Sostenibilidad en la que se recogen, entre otros, los compromisos medioambientales de aplicación transversal en todas las áreas de negocio y a lo largo de toda la cadena de suministro / Estrategias en materia medioambiental: Estrategia de Biodiversidad, Estrategia Global de la Gestión del Agua y la Estrategia Global de Energía / Política de Productos Forestales / Apuesta por las energías limpias e implantación de modelos de gestión circular en las sedes, centros logísticos, fábricas y tiendas (proyecto de recogida de ropa) / Programa *Zero Waste,* iniciativa para implantar un sistema de gestión de residuos que permita convertir los residuos generados en nuestras instalaciones en recursos disponibles para un nuevo uso a través de su reutilización o reciclaje. / Estándares de calidad de los embalajes para introducir materiales reciclados en los mismos, alargar su vida útil y facilitar su reciclado (Programa *Green to Pack)* / Búsqueda y desarrollo de nuevas materias primas y fibras más sostenibles mediante el uso de nuevas tecnologías a través de la plataforma corporativa *Sustainability Innovation Hub* / Proyectos de colaboración con terceros en materia de circularidad e innovación *(MIT Spain, Ellen MacArthur Foundation, Global Fashion Agenda, Euratex...).* / Aplicación del estándar *Green to Wear* en la cadena de suministro ⓘ Más información en los apartados *5.5.1. Nuestro enfoque en la gestión de la energía y la reducción de emisiones* y *6.3.4. Cambio climático: riesgos y oportunidades* de este Informe.	→
Fenómenos meteorológicos extremos	Como resultado de catástrofes naturales tales como inundaciones, incendios, terremotos, etcétera, las operaciones clave de los procesos de negocio y de transporte podrían paralizarse. Estos eventos podrían afectar también a nuestras infraestructuras críticas.	La gestión de estos riesgos, incluyendo las medidas de mitigación y los planes de resiliencia, se exponen en el riesgo de **accidente industrial.** El apartado 6.3.4. Cambio Climático: riesgos y oportunidades tiene un subapartado relativo al impacto del clima físico sobre la cadena de valor del Grupo.	→

RIESGOS TECNOLÓGICOS
Incluye ataques cibernéticos dirigidos, colapso de infraestructuras críticas, accidentes industriales con impactos directos o indirectos, así como la incapacidad de adaptación a los avances tecnológicos.

Riesgos principales	Descripción e impacto	Mitigaciones principales	Tendencia riesgo
Infraestructura crítica	Estamos expuestos al riesgo derivado de diferentes escenarios de contingencia (siniestros, sabotajes o accidentes) que contribuyen a la paralización o ineficiencia en el funcionamiento de los servicios de IT o procesos necesarios para el desarrollo de la actividad del negocio.	/ Aseguramiento de la disponibilidad de sistemas con la disposición de planes de contingencia técnicos que, junto a los procedimientos técnicos de recuperación asociados y sus correspondientes pruebas de restauración, reducirían las consecuencias ante un incidente, avería o parada / Centro de datos principal con certificado TIER IV, que garantiza la máxima fiabilidad y una alta disponibilidad / Disposición de centros de datos certificados que garantizan una alta disponibilidad, así como almacenamiento de datos síncronos en ubicaciones redundantes o duplicidad de equipos y líneas / Procedimiento relativo a la Seguridad de la Información: Plan de Respuesta ante incidentes, que incluye la gestión de incidentes que afecten a datos personales desde el punto de vista de cumplimiento de la normativa de protección de datos y privacidad ⓘ Más información en el apartado *6.3.5. Seguridad de la información y privacidad* de este Informe.	→
Ciberseguridad	Se refiere a las exposiciones que pueden comprometer la continuidad de las operaciones y/o la confidencialidad, integridad y/o disponibilidad de nuestra información, con independencia de que se encuentre en sistemas propios o de terceros; y la información titularidad de terceros, que se encuentre en nuestros sistemas. Somos conscientes de que los riesgos tecnológicos evolucionan de manera exponencial, impredecible y, en algunos casos, de forma muy sofisticada. Por esto, a pesar de que la Seguridad de la Información es una prioridad, existe la posibilidad de un ataque no detectable, que pudiera afectar a las operaciones o a la información que gestionamos.	/ Existencia de un Responsable de Seguridad de la Información, con reporte directo al Consejero Delegado / Disponibilidad de un marco de referencia (Política de Seguridad de la Información) orientado al mantenimiento de confidencialidad, integridad y disponibilidad de la información / Control permanente del sistema de gestión de Seguridad de la Información con el fin de garantizar la confidencialidad e integridad de la información, y el desarrollo ininterrumpido de las operaciones a través el departamento de Seguridad de la Información y con el apoyo del Comité de Seguridad de la Información. / Mecanismos de revisión continua, por parte del departamento de Seguridad de la Información, evaluados por auditorías internas y externas para la prevención, detección y respuesta ante ataques cibernéticos / Actualización de inventario y del mapa de riesgos de tecnología y Seguridad de la Información con el fin de establecer las medidas de mitigación necesarias y garantizar la mejora continua por parte de las áreas responsables / Desarrollo de un plan estratégico con expertos internacionales con el fin de mantener y mejorar la madurez del programa de Seguridad de la Información / Pólizas de seguro para cubrir el lucro cesante, los gastos derivados del ataque y la responsabilidad civil de la Compañía por daños causados a terceros / Cumplimiento de requerimientos del Estándar de Seguridad de Datos para la Industria de Tarjeta de Pago (PCI-DSS) y obtención de la certificación ISO/IEC 27001 en Seguridad de la Información / Certificaciones exigidas dentro de marcos regulatorios internacionales, como el K-ISMS[1] en Corea del Sur y el MLPS[2] en China / Concienciación y capacitación por medio de la formación a empleados en ciberseguridad / Procedimiento relativo a la Seguridad de la Información: Plan de Respuesta ante incidentes, que incluye la gestión de incidentes que afecten a datos personales desde el punto de vista de cumplimiento de la normativa de protección de datos y privacidad ⓘ Más información en el apartado *6.3.5. Seguridad de la información y privacidad* de este Informe.	→

1. K-ISMS es el sistema de gestión de la seguridad de la información de Corea del Sur. Se trata de un estándar que se gestiona en la agencia coreana de seguridad y de Internet (KISA). Se ha desarrollado para evaluar si las organizaciones operan y gestionan su sistema de seguridad de la información de forma continua y segura para proteger información clave de distintas amenazas

2. MLPS es el esquema de protección multinivel. Se trata de un esquema regulatorio diseñado para proteger la ciberseguridad de las redes y sistemas en China. La Ley de Ciberseguridad de China, requiere que se proteja la red y los componentes del sistema contra interrupciones, daños, acceso no autorizado con un concepto escalonado para evitar cualquier fuga de datos, manipulación y espionaje

Accidente industrial	Afrontamos el riesgo de una **interrupción de operaciones** asociada a la posibilidad de que sucedan eventos extraordinarios, ajenos a nuestro control del Grupo (incendios, huelgas de transporte o de proveedores clave, interrupción en los suministros de energía o combustible, etcétera), que puedan afectar significativamente al normal funcionamiento de nuestras operaciones. Los principales riesgos de este tipo se concentran en los centros logísticos y en los operadores externos que realizan el transporte de la mercancía.	/ Gestión de acciones para reducir la exposición a este tipo de riesgos, manteniendo elevados niveles de prevención y de protección en todos los centros de distribución. Existencia de pólizas de seguro que cubren tanto daños materiales como el lucro cesante derivado del siniestro / Optimización de la dimensión y uso de todos los centros logísticos en atención al volumen de cada formato comercial o a las necesidades particulares del área geográfica al que dan servicio / Configuración de los centros logísticos de manera que pueden llegar a asumir capacidad de almacenamiento y reparto de otros centros ante una situación de contingencia motivada por potenciales accidentes o paralizaciones de las actividades de distribución / Plan de Expansión Logística, que evalúa la necesidad y contempla nuevas inversiones en caso de ser necesarias. Progresiva aplicación de tecnología *Radio Frequency Identification* (RFID) en la cadena de valor y desarrollo de nuevas tecnologías de robótica móvil / Búsqueda, validación y control de operadores logísticos externos, en diferentes puntos estratégicos, con integración completa en la capacidad logística de la Compañía / Diversificación de proveedores de transporte ⓘ Más información en el apartado *4. Nuestra estrategia* de este Informe.	↑
Tecnología disruptiva	Somos conscientes de que las **innovaciones y evoluciones tecnológicas** en sentido amplio, tanto en la interacción con los clientes mediante el desarrollo de una experiencia omnicanal satisfactoria, así como en la mejora de todos procesos operativos y de negocio, son imprescindibles para asegurar el cumplimiento de nuestros objetivos estratégicos.	/ La transformación digital y el impulso de la digitalización como herramienta clave de transformación se manifiestan a lo largo de todos los procesos operativos y de negocio de nuestro Grupo. La digitalización hace posible una gestión más ágil, eficiente y precisa de nuestras operaciones, desde la logística hasta la operativa en la propia tienda. Facilita además el crecimiento de la venta, mediante la integración de los canales. Asegura disponibilidad y accesibilidad inmediata de los datos del negocio, obtenida gracias a nuestra integración total, con el propósito de continuar agilizando los procesos de toma de decisiones, para gestionar más eficientemente el inventario y mejorar los niveles de servicio al cliente. / La digitalización es clave en el desarrollo de nuestra estrategia de sostenibilidad ya que, entre otros, posibilita la gestión de la trazabilidad de la cadena de suministro, permitiendo recoger información en materia de sostenibilidad. / En el ámbito de la gestión de nuestras personas, nuestra vocación digital ha permitido seguir mejorando nuestras operativas, desde los procesos de reclutamiento hasta la contratación. La digitalización es crítica en el ámbito de comunicación y formación de nuestros equipos de todo el mundo. ⓘ Más información en el apartado *4. Nuestra estrategia* de este Informe.	→

Tecnología disruptiva	El gobierno, **disponibilidad, calidad y puesta en valor de la información generada** en el desarrollo de nuestra actividad, es cada vez más un elemento de ventaja competitiva e imprescindible para el normal funcionamiento del negocio. Se trata de información de diferente naturaleza: transaccional y operativa, financiero-contable, de gestión y presupuestación y de control. Velamos por la protección de la información, independientemente de la forma en la que esta se comunique, comparta, proyecte o almacene. Esta protección afecta tanto a la información existente dentro del Grupo como a la información compartida con terceros.	/ Revisión periódica de la información de gestión distribuida a los distintos responsables, e inversión, entre otros, en sistemas de transmisión de la información, análisis e inteligencia de datos para la toma de decisiones y optimización de procesos, de seguimiento del negocio y de presupuestación / Diferentes departamentos del Grupo, especialmente los de Planificación y Control de Gestión y Administración, dependientes de la Dirección General de Finanzas, son los responsables directos de la generación y supervisión de la calidad de la información. El departamento de Seguridad de la Información es responsable de velar por que esta información sea accesible y/o modificada exclusivamente por las personas autorizadas para ello, parametrizando los sistemas para garantizar la fiabilidad, confidencialidad, integridad y disponibilidad de la información crítica / 'Procedimiento relativo a la Seguridad de la Información Plan de Respuesta ante incidentes', que incluye la gestión de incidentes que afecten a datos personales desde el punto de vista de cumplimiento de la normativa de protección de datos y privacidad ⓘ Más información en el apartado *6.3.5. Seguridad de la información y privacidad* de este Informe. / Establecimiento de un Sistema Interno de Control y Gestión de Riesgos en relación con el proceso de emisión de la información financiera (SCIIF), con el objetivo de realizar un seguimiento y evaluación continua de los principales riesgos asociados que permita asegurar de forma razonable la fiabilidad de la información financiera pública del Grupo ⓘ Más información en el *Informe sobre Sistemas Internos de Control* (SCIIF). / Aseguramiento de la fiabilidad de la información no financiera suministrada al mercado mediante un sistema de control interno (SCIINF) / Las Cuentas Anuales consolidadas y las de todas las sociedades relevantes, así como el Estado de Información no Financiera, que forma parte del Informe de Gestión, son sometidos a verificación por los auditores externos. Para las sociedades más significativas, se solicita a los auditores externos que realicen recomendaciones en materia de control interno ⓘ Más información en el *Informe de verificación independiente* de este Informe.	

6.3.3. Riesgos que se han materializado durante el ejercicio

GRI 3-3

La pandemia de la covid-19 afectó la evolución del ejercicio de manera menos intensa, porque la situación fue normalizándose en la mayoría de los mercados. No obstante, algunas geografías sufrieron todavía restricciones a la movilidad de manera continua o esporádica de diferente intensidad que ocasionalmente han afectado tanto a las tiendas del Grupo, como a la cadena de valor, propia y de terceros. Nuestra respuesta frente a la pandemia ha tenido el objetivo prioritario de asegurar la salud y el bienestar de nuestros empleados, clientes y de todas las personas que, directa o indirectamente, prestan servicios o proveen bienes necesarios para el funcionamiento del negocio, acometiendo las medidas de prevención y, en su caso, mitigaciones oportunas, en cada momento, además de garantizar el normal funcionamiento de nuestras operaciones. El **modelo de venta integrado** ha permitido seguir atendiendo la demanda de nuestros clientes en todos los mercados, incluso en los momentos con medidas de restricción de la movilidad más estrictas. La venta en el canal online ha continuado desarrollándose con fortaleza y ha permitido complementar y compensar el impacto de los impedimentos al canal de distribución físico. Si ocasionalmente la pandemia ha supuesto disrupciones a nuestra cadena de valor, la flexibilidad y diversificación de nuestra modelo de aprovisionamiento ha hecho posible mitigar su impacto, sacando partido de la agilidad propia de nuestro modelo de negocio para atender a la demanda mediante la combinación más eficiente de orígenes de mercancía de proximidad y ciclo largo. El mercado de transporte ha tendido a normalizarse paulatinamente durante el ejercicio, si bien, todavía no ha regresado, tanto en precios como en disponibilidad, a las condiciones previas a la pandemia. Las restricciones al tráfico comercial y el incremento de los precios de los combustibles fósiles, resultado fundamentalmente de las tensiones geopolíticas, han continuado añadiendo complejidad a un entorno ya muy difícil. El Grupo ha buscado alternativas versátiles y razonables de transporte, adaptadas a unas circunstancias inesperadas, asegurando la disponibilidad de la capacidad necesaria para garantizar la flexibilidad de nuestro modelo de negocio.

El entorno macroeconómico y geopolítico incierto y complicado ha caracterizado el ejercicio. El conflicto bélico en Ucrania obligó a suspender las operaciones del Grupo en Ucrania y en la Federación de Rusia. Las operaciones en Ucrania continúan suspendidas temporalmente. El Grupo continúa analizando permanentemente la evolución del conflicto y sus complejas implicaciones y poniendo en marcha planes para mitigar su impacto.

ⓘ Más información en la *nota 33* de las Cuentas Anuales Consolidadas.

Durante el ejercicio muchos mercados han continuado experimentando procesos inflacionarios acusados. La espiral inflacionista ha afectado a muchos de los costes de los bienes y servicios que integran nuestra cadena de valor. En particular, durante el ejercicio los mercados de materias primas, especialmente las energéticas y algunas de las fibras textiles, han experimentado un proceso alcista generalizado. Los costes de la energía, tanto en los mercados de venta como en los países de suministro en relación con los procesos de transformación en nuestra cadena de valor, han sufrido subidas importantes. Aunque los niveles de precios han tendido a moderarse a medida que avanzaba el año, estamos todavía lejos de los niveles previos a la pandemia. En este contexto tan exigente, el control del gasto ha sido particularmente sistemático y riguroso. Además, en previsión de posibles tensiones en la cadena de suministro, el Grupo sacando partido de la flexibilidad de nuestro modelo de negocio, ha anticipado temporalmente las entradas de inventario. A pesar de que el desempeño comercial y operativo del Grupo ha sido muy positivo, es necesario poner de manifiesto que las perspectivas económicas en muchos de los mercados donde operamos son complicadas como resultado de múltiples factores (economías frágiles todavía en proceso de recuperación de la crisis provocada por las diferentes olas de la covid-19, las tendencias inflacionistas, la finalización de los estímulos monetarios, el inicio de la consolidación fiscal, altos niveles de endeudamiento público, etc).

El entorno económico y geopolítico se ha traducido en inestabilidad y volatilidad de los mercados financieros. El riesgo de tipo de cambio se ha concentrado especialmente en el dólar estadounidense y la lira turca. Durante el ejercicio 2022, los movimientos de las divisas no euro han supuesto un impacto negativo en la tasa de crecimiento de las ventas de la Compañía y un impacto ligeramente positivo en el coste de venta. El riesgo de tipo de cambio ha continuado gestionándose de manera activa de acuerdo con las directrices del Grupo en base a la gestión centralizada, la optimización operativa de las exposiciones cambiarias, la maximización del beneficio de diversificación de la cartera de exposiciones y la monitorización continua del riesgo.

Aunque el Grupo dispone de una **sólida posición de tesorería,** se han extremado las medidas para asegurar y salvaguardar la liquidez de la Compañía. El Grupo dispone además, de fuentes externas de financiación a través de líneas de crédito, en buena parte comprometidas, por un total de 8.083 millones de euros.

ⓘ Más información en la *nota 21* de las Cuentas Anuales Consolidadas.

En el momento de redacción de este documento Turquía y Siria se encuentra bajo los efectos de los catastróficos terremotos que han venido sucediéndose desde el 6 de febrero de 2023. La prioridad de Inditex ha sido sumarse a la emergencia humanitaria mediante su aportación que permita colaborar para cubrir las necesidades básicas de las personas afectadas por los seísmos. Turquía juega un papel central en la cadena de valor del Grupo. A pesar de que una parte significativa de las fábricas del clúster de Turquía se concentran en la zona afectada por los seísmos, el impacto sobre la cadena de suministro global del Grupo no es material. Nuestras operaciones en la zona tienden a normalizarse.

6.3.4. Cambio climático: riesgos y oportunidades

GRI 201-2

La evaluación y gestión de los riesgos y oportunidades relacionados con el cambio climático es un componente clave en nuestro avance hacia la descarbonización. La evaluación de los posibles impactos relacionados con el clima, en sus diferentes manifestaciones, constituye un factor muy relevante en la toma de decisiones estratégicas del Grupo. El actual contexto climático requiere la colaboración y acción conjunta, así que somos partidarios de la divulgación de nuestros principales riesgos y oportunidades del clima en este Informe.

Nuestro marco de gestión y divulgación relacionado con el clima se basa en las recomendaciones del *Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD).* También seguimos de cerca las recomendaciones y estándares que los organismos normativos de contabilidad internacional están desarrollando en torno a la transparencia de los riesgos climáticos.

Marco TCFD:

Riesgos físicos

Agudos
Generados por eventos naturales, entre ellos, un agravamiento de los fenómenos meteorológicos extremos, como ciclones, huracanes o inundaciones.

Crónicos
Cambios a largo plazo en los patrones climáticos que pueden causar un aumento del nivel del mar u olas de calor crónicas.

Estos riesgos físicos pueden causar tanto daños a los bienes materiales como interrumpir la cadena de suministro en los siguientes escenarios:

/ Cambios en la disponibilidad de los recursos hídricos.

/ Vulnerabilidad frente a otros recursos específicos o materias primas de las cuales depende Inditex, por ejemplo algodón, viscosa, etc.

/ Posible disrupción en las rutas logísticas.

/ Seguridad y salud de los empleados.

Riesgos de transición

Mercado
Tecnológicos
Políticos y legales
Reputación

A continuación, se presentan las acciones realizadas por la Compañía en función de las cuatro áreas de referencia que establece TCFD: **gobernanza, estrategia, gestión de riesgo, y métricas y objetivos.**

Gobernanza climática

La estrategia de sostenibilidad del Grupo y su política en materia de cambio climático está aprobada al más alto nivel por el Consejo de Administración de Inditex. La Hoja de Ruta de Sostenibilidad incluye una serie de hitos y objetivos para poder avanzar hacia una economía baja en carbono, cuya correcta aplicación es una responsabilidad compartida que involucra a todos los niveles de la Compañía.

El Consejo de Administración revisa, de forma trimestral, el cumplimiento de los objetivos incluidos en el Plan Estratégico, analizando, entre otros, los indicadores relacionados con la sostenibilidad y el cambio climático, que están integrados en nuestro modelo de negocio y en nuestros procesos de decisión.

La gobernanza climática en Inditex sigue los mismos procesos y se realiza a través de los mismos órganos que la del resto de asuntos relacionados con la sostenibilidad.

ⓘ Más información sobre la estructura organizativa de gobernanza de sostenibilidad y cambio climático, las responsabilidades asociadas y los procesos de monitorización y supervisión en el apartado *6.1.1 Buen gobierno corporativo* de este Informe.

Estrategia

Nuestro enfoque en descarbonización

En Inditex estamos decididos a ser **agentes de cambio** para impulsar la transformación del sector textil hacia una economía más resiliente y baja en emisiones. La Hoja de Ruta de Sostenibilidad del Grupo contiene nuestros objetivos de descarbonización, entre los que se incluyen, alcanzar las cero emisiones netas a 2040 y los objetivos de reducción basados en la ciencia a 2030, que actualmente están en proceso de revisión para asegurarnos que están alineados con las últimas evidencias científicas.

ⓘ Más información en los apartados *5.5. Medioambiente* y *5.3. Nuestros productos* de este Informe.

Creemos necesario adoptar un **enfoque holístico** que implique el análisis de escenarios climáticos futuros y la identificación de los riesgos y oportunidades asociados a fin de garantizar una estrategia resiliente a corto, medio y largo plazo. Tomando como base el trabajo realizado en años anteriores, el Grupo Inditex colabora con *Risilience* que se sirve de la metodología de su socio académico, el *Centre for Risk Studies* de la Universidad de Cambridge, para diseñar un modelo de evaluación del riesgo climático bajo distintos escenarios.

Debido a la naturaleza a gran escala y a largo plazo del desafío que supone el cambio climático, además de los ciclos de planificación y negocio del Grupo, estos riesgos y oportunidades se han evaluado a corto (0-5 años), medio (5-10 años) y largo plazo (más de 10 años).

Análisis de escenarios

La metodología de análisis de escenarios nos aporta un mayor conocimiento de los potenciales impactos del cambio climático en nuestra Compañía, resultando así en una valiosa herramienta para la planificación estratégica, la gestión del riesgo y la evaluación de nuestra resiliencia. En 2022 hemos continuado trabajando con la Universidad de Cambridge para avanzar en distintos aspectos de la resiliencia de nuestra cadena de valor. Por ejemplo, analizando con mayor profundidad ciertos riesgos de transición, considerando un mayor alcance de la exposición de nuestra cadena de valor o empezando a incluir en el análisis, las medidas de mitigación planteadas a través de nuestras estrategias de sostenibilidad.

Las trayectorias de emisiones se han actualizado conforme a las últimas publicadas por el Sexto Informe de Evaluación del *Intergovernmental Panel on Climate Change* (IPCC) de 2022. Los modelos de este Sexto Informe tienden a mostrar una sensibilidad climática notablemente mayor que los del Quinto, además de una expansión en la variedad de escenarios y experimentos considerados.

En 2022 *Risilience* ha actualizado varios de los modelos de riesgos físicos y de transición para incorporar fuentes de datos nuevas y actualizadas, que reflejen los últimos avances científicos y los cambios en las tendencias externas relacionadas con el clima y proporcionen niveles de conocimiento más detallados. Éstas actualizaciones, combinadas con sus propios datos financieros y empresariales actualizados, proporcionan una visión revisada de los riesgos físicos y de transición. Las actualizaciones del modelo de *Risilience* incluyen:

/ Riesgos físicos: actualización de la base de los modelos de riesgos climáticos físicos, pasando de Fase 5 del *Coupled Model Intercomparison Project* (CMIP5) a la Fase 6 (CMIP6). Esto representa la última generación de modelos climáticos y se ajusta a los resultados del último Sexto Informe de Evaluación del IPCC. Se han modelizado trayectorias de emisión adicionales para evaluar la sensibilidad de los riesgos físicos a distintos niveles de aumento de la temperatura global.

/ Riesgo físico - Suministro de materias primas: se ha mejorado el modelo para incluir las estaciones de crecimiento de los cultivos y se ha ampliado el número de materias primas analizadas.

/ Transición - Riesgo regulatorio: actualización de los datos sobre los precios mundiales del carbono para reflejar las políticas actuales. Mejora de la metodología utilizada para proyectar los precios futuros del carbono y actualización de los datos procedentes de diversos organismos, como *Network for Greening the Financial System* (NGFS).

/Transición - Riesgo de responsabilidad: actualización de la probabilidad y de los costes asociados a los litigios relacionados con el clima, diferenciados por trayectoria de emisión e industria.

Se han utilizado cinco trayectorias de emisiones para evaluar los potenciales impactos en el Grupo como resultado de los riesgos físicos y de transición. Cada una de las trayectorias tiene su narrativa socioeconómica propia con asunciones respecto de los cambios regulatorios, las perspectivas energéticas y los avances tecnológicos basados en fuentes de datos existentes, así como una probabilidad de ocurrencia. A modo de ejemplo, las trayectorias de emisiones están alineadas con las previsiones socioeconómicas compartidas del *Intergovernmental Panel on Climate Change (IPCC's Shared Socioeconomic Pathways* - SSPs). Las **cinco trayectorias de emisiones** utilizadas se describen a continuación en mayor detalle:

Trayectorias analizadas

Efecto en las emisiones GEI

> 4ºC	3ºC	2,5ºC	2ºC	1,5ºC
200 %	-50 %	-75 %	0 Neto	0 Neto
en 2100	en 2100	en 2100	en 2070	en 2050
Sin políticas	**Políticas actuales**	**Políticas anunciadas**	**Acuerdo de París**	**Aspiración del Acuerdo de París**
Asume un incremento del consumo energético y emisiones para finales de siglo, con políticas contrarias a la descarbonización	Continuación de la tendencia actual, sin contar con nuevas políticas o modificaciones de las actuales.	Incorpora los compromisos actuales y los objetivos publicados, como los definidos en las Contribuciones Nacionales Determinadas.	Alineado con el Acuerdo de París, que requiere un cambio rápido y global en el sistema energético, la tecnología y el comportamiento.	Respuesta política urgente y radical, que requiere un cambio rápido y sistémico del sistema energético y cambios profundos en la sociedad, así como una mayor inversión en innovación tecnológica.

En el corto plazo, los impactos más significativos relacionados con el cambio climático tienen su origen en los **riesgos de transición.** Consecuentemente, en los próximos cinco años es probable que el riesgo de transición pueda evolucionar rápidamente como resultado de los cambios regulatorios, el suministro y la demanda de energía, los procesos legales, etc. Los riesgos de transición experimentan una variación significativa dependiendo de la trayectoria de emisiones. Los escenarios más ambiciosos en términos de reducción de emisiones resultan en riesgos potencialmente mayores.

A corto plazo (cinco años), el **riesgo físico** derivado del cambio climático no varía significativamente entre las cinco trayectorias de emisiones. Como en horizontes temporales más largos existe una mayor incertidumbre respecto del comportamiento del cambio climático sobre el riesgo físico, aumenta la probabilidad de manifestación de estos riesgos. Estos resultados evidencian la importancia de establecer acciones en nuestra Hoja de Ruta de Sostenibilidad en el corto, medio y largo plazo.

Metodología de análisis de los impactos financieros

Para cuantificar los impactos potenciales de estos escenarios se ha creado una representación financiera del Grupo ('Gemelo Digital' o *'Digital Twin')*. El **gemelo digital** es una representación del negocio del Grupo, incluyendo sus estados financieros, las instalaciones clave, la cadena de valor, incluidas las materias primas naturales y artificiales, el desglose del negocio por mercados y las emisiones de gases de efecto invernadero (GEI). El modelo captura la presencia geográfica de nuestra cadena de valor (orígenes de materias primas, fábricas, centros de distribución, centros de transporte, etc.), nuestra presencia comercial y nuestra huella de carbono para los alcances 1, 2 y 3. El modelo permite la cuantificación a corto plazo, en un horizonte de cinco años y además proporciona una visión a 20 años.

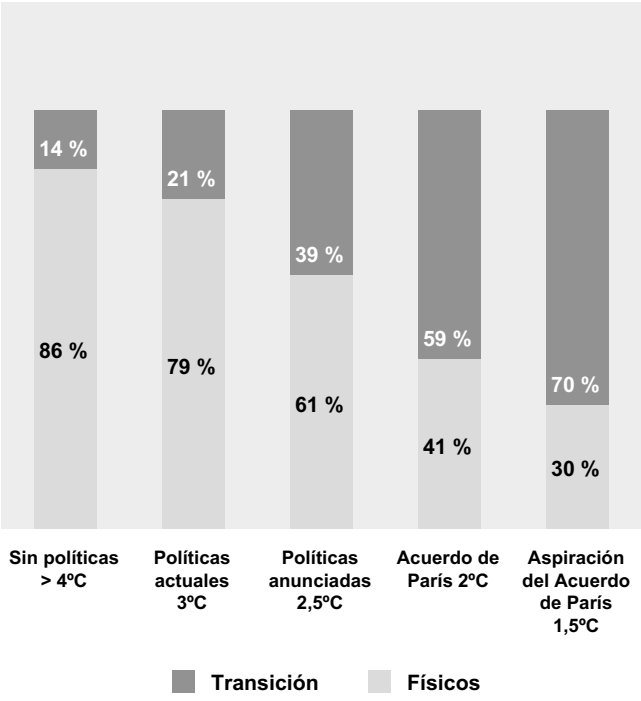
El resultado arroja las potenciales pérdidas en los flujos de caja futuros 'al riesgo'. El valor de los 'beneficios en riesgo' *(Earning Value at Risk),* que se descuentan para obtener su valor actual, facilita la cuantificación del impacto financiero total de cada escenario. Los impactos se evalúan desde la perspectiva de los riesgos físicos y de transición a los que se enfrenta el Grupo. Cada riesgo se modela de forma independiente, asumiendo que no hay dependencia ni compensaciones entre ellos.

Beneficios en riesgo *(Earning Value at Risk)*

El valor global esperado de los 'beneficios en riesgo' del Grupo para los próximos cinco años resultante de los riesgos relacionados con el clima se ha modelado todavía asumiendo que no se emprendan acciones de mitigación. Si bien, se está trabajando en la identificación y cuantificación de las medidas de mitigación de nuestra estrategia de sostenibilidad para poder evaluar el riesgo residual. En la trayectoria de emisión 'Políticas actuales' el riesgo agregado proveniente del cambio climático, en sus dos manifestaciones, se considera fuerte en el mapa de riesgos críticos del Grupo en base a su impacto y probabilidad de ocurrencia. El escenario de 'Políticas actuales' es el segundo menos severo en términos de riesgos de transición.

ⓘ Más información en los apartados *6.3.1 Marco de gestión de riesgos* y *6.3.2 Mapa de riesgos* de este Informe.

Respecto del riesgo total estimado, la tabla que sigue muestra el perfil de cada una de las dimensiones de riesgo de las cinco trayectorias analizadas, distinguiendo entre riesgos físicos y de transición en el corto plazo.



A continuación, se describen las diferentes dimensiones de los riesgos bajo las distintas trayectorias de emisiones de gases de efecto invernadero y su impacto relativo:

Riesgos Físicos

Los riesgos físicos resultantes del cambio climático pueden deberse a fenómenos meteorológicos extremos (riesgos agudos) o a cambios graduales en los patrones climáticos de más largo plazo (riesgos crónicos). El análisis de riesgos físicos se ha realizado sobre un total de más de 15.000 instalaciones geolocalizadas, tanto propias como de terceros, a lo largo de toda nuestra cadena de valor de diferente tipología (fábricas, centros logísticos, oficinas, aeropuertos, puertos, nodos logísticos, tiendas, etc.). Cada tipo de activo tiene asignadas sus curvas de recuperación, dependiendo de las severidades de los escenarios, su vulnerabilidad y resiliencia frente a cada fenómeno climático. Se consideran siete fenómenos climatológicos: ola de calor, helada, estrés hídrico, inundación fluvial, inundación costera, tormenta 'extratropical' y tormenta tropical. La inundación repentina no ha sido considerada en esta ocasión como resultado de la actualización del Informe de Evaluación del IPCC, pero volverá a ser incorporada en los próximos análisis. La elección de estos fenómenos físicos se basa en el criterio de la Universidad de Cambridge en cuanto a la relevancia para nuestro negocio.

Cada amenaza se evalúa utilizando un escenario base (año 2000) y un pronóstico de cambio. El escenario base proviene de las series meteorológicas históricas de los últimos 40 años, mientras que los pronósticos se basan en una estimación del riesgo a 2030, 2040 y 2050. Con el fin de evaluar los impactos financieros de los eventos climáticos extremos provocados por el cambio climático, se utiliza el cambio en términos de probabilidad y severidad de cada evento para cuantificar el aumento o la disminución de los impactos de los riesgos físicos esperados a nivel de ubicación. El escenario base, además, permite evaluar los riesgos existentes, especialmente el de estrés hídrico de las cuencas donde se ubican las instalaciones propias o de terceros, particularmente de España que es donde se concentran los principales activos del Grupo[2].

[2] Más información en CDP Water 2022.

El efecto de los riesgos físicos se evalúa en **cuatro tipos de riesgos clave:**

Dimensión	Descripción e impacto	Mitigaciones principales	Tendencia riesgo
Físico Agudo	/ **Operaciones en instalaciones clave:** las condiciones meteorológicas extremas pueden interrumpir la producción y las actividades, así como producir el aumento de costes de las operaciones y procesos, de las instalaciones clave. Impacto en ingresos: pérdida de beneficio total esperado atribuido al riesgo de interrupción del mercado. / **Daño en activos físicos:** además de las disrupciones ya mencionadas, los propios activos pueden resultar dañados, así como producirse un aumento de los costes de las operaciones y procesos. Impacto en ingresos: la disrupción de las capacidades productivas genera pérdidas de los ingresos dependiendo de los productos y servicios de cada instalación. Los daños en los activos pueden traducirse en la pérdida y/o el deterioro de las instalaciones y/o del inventario.	/ La mayoría de las instalaciones están relacionadas con la cadena de suministro y nuestra red comercial por lo que existen sistemas de contingencia técnica que reducirían las consecuencias de una interrupción o parada. / Mecanismos de revisión continua que, junto a las pólizas de seguro, cubrirían lucro cesante y gastos derivados. / En el caso concreto de los centros logísticos, han sido configurados de forma que podrían asumir capacidad de almacenamiento y reparto de otros centros ante una situación de contingencia provocada por eventos climáticos extremos. ⓘ Más información en el capítulo *6.3. Gestión responsable del riesgo* de este Informe.	↑
Físico Agudo y Crónico	/ **Disrupción de los ingresos:** los eventos meteorológicos extremos afectan a los patrones de compra de los consumidores que pueden alterar sus comportamientos a causa del clima. Impacto en ingresos: los fenómenos meteorológicos extremos pueden, en el corto plazo, afectar a los flujos de ingresos normales. Las ventas pueden verse afectadas por los cambios en la demanda si los consumidores modifican su comportamiento debido al clima, a la reducción del tráfico minorista o si la cadena de valor experimenta interrupciones localizadas.	/ Todas las áreas del Grupo están orientadas a satisfacer las necesidades del cliente y garantizar la mejor experiencia de compra por lo que el punto de partida de nuestra actividad pasa por la escucha activa de nuestros clientes y la identificación de sus demandas y expectativas. / Modelo de negocio flexible, integrado e innovador que proporciona una ventaja competitiva en el análisis y respuesta a corto, medio y largo plazo. ⓘ Más información en el apartado *4. Nuestra estrategia* de este Informe.	↑
Físico Crónico	/ **Suministro de materias primas:** las producciones agrícolas y el suministro de agua sufren los efectos de los fenómenos meteorológicos extremos y de cambios climáticos crónicos que puedan hacer inviable la producción de ciertos cultivos o reducir sus rendimientos. Impacto en ingresos: las empresas con cadenas de suministro agrícolas son vulnerables al aumento de los costes y a la falta de disponibilidad de materias primas, derivadas de fenómenos meteorológicos extremos y cambios climáticos crónicos que dan lugar a interrupciones de la cadena productiva y a eventuales pérdidas al no ser posible sustituir el déficit de oferta. Las materias primas que no son sustituibles suponen el mayor riesgo (por ejemplo, el algodón). Se han analizado el algodón, el lino, la lana, cuero vacuno y las fibras celulósicas.	/ Colaboración del Grupo con otras organizaciones e instituciones para incrementar la oferta de aquellos materiales con un mejor desempeño ambiental, que hagan un uso más eficiente de los recursos naturales y contengan contenido reciclado. / Contamos con exigentes compromisos para la utilización de materias de orígenes preferentes a corto plazo (algodón y fibras celulósicas artificiales de origen preferente a 2023, y poliéster y lino de origen preferente a 2025). / Esfuerzo y trabajo por parte del Grupo para favorecer el desarrollo de tecnologías que mejoren la sostenibilidad de las materias primas y su posterior reciclaje.	↑

Riesgos de Transición

Los riesgos de transición son los riesgos financieros y de reputación asociados con la naturaleza, la velocidad y la tendencia de los cambios en políticas, marcos legales, tecnología y de mercado a medida que la sociedad transita hacia una economía baja en carbono. Los riesgos de transición varían de manera muy significativa según el nivel de ambición expresado en las diferentes trayectorias de emisiones de gases de efecto invernadero y afectan de manera transversal a todas las áreas de negocio. Se han evaluado cinco dimensiones de los riesgos de transición bajo las distintas trayectorias de gases de efecto invernadero en el corto medio, medio y largo plazo:

Dimensión	Descripción e impacto	Mitigaciones principales	Tendencia riesgo[1]
Transición Regulatorio	/ **Precios del carbono:** las políticas de precios del carbono varían en cada una de las jurisdicciones. Son un mecanismo fundamental para incentivar la descarbonización. Las organizaciones pagan un precio por las emisiones a lo largo de toda su cadena de valor de manera que se traslada el coste de las externalidades negativas a los responsables de las mismas. / **Mercados de carbono:** el desarrollo de los mercados de emisiones, todavía hoy en gran medida voluntarios, experimenta un aumento en términos de demanda y también de los precios de los derechos de emisión para alcanzar niveles de reducción creíbles. Impacto en ingresos y costes: la huella total de emisiones del Grupo en cada una de las jurisdicciones está sujeta a su precio del carbono. El impacto financiero resulta del aumento de los costes de producción, distribución y adquisición de materias primas, en términos de incremento por unidad de producto.	/ Ambiciosa Hoja de Ruta de Sostenibilidad del Grupo que refleja el firme compromiso de Inditex para avanzar hacia un modelo de economía baja en carbono. Existe el objetivo de cero emisiones netas de gases de efecto invernadero en 2040, unos objetivos de descarbonización a 2030 basados en la ciencia (SBT), o el compromiso del uso de 100% electricidad renovable en nuestras propias instalaciones, ya alcanzado en 2022. ⓘ Más información en el apartado *4. Nuestra estrategia* de este Informe.	↓
Transición Responsabilidad legal	/ **Demandas por emisiones y daños climáticos:** generalización de demandas contra empresas por su responsabilidad en las emisiones y sus consecuentes daños económicos y medioambientales. Impacto en coste: la intensidad de las demandas relacionadas con las emisiones GEI y el cambio climático que pueda experimentar el Grupo variará en función de las diferentes rutas de emisiones. También variará su probabilidad de ocurrencia y potencial impacto en función del coste relacionado (acuerdo entre las partes, costes por daños, costes legales, etc.).	/ Política de Sostenibilidad de Inditex que establece que todas las actividades del Grupo se realizarán de la manera más respetuosa con el medioambiente, favoreciendo la conservación de la biodiversidad y la gestión sostenible de los recursos naturales. ⓘ Más información en el apartado *4. Nuestra estrategia* de este Informe. / Sólido Modelo de *Compliance* implementado y una robusta estructura de gobierno corporativo que asegura el cumplimiento de las normas, recomendaciones y mejores prácticas existentes en la materia. ⓘ Más información en los apartados *6.1 Buen gobierno, cultura ética corporativa y sólida arquitectura de Compliance* de este Informe y *F.1.2* del Informe Anual de Gobierno Corporativo (IAGC).	↓

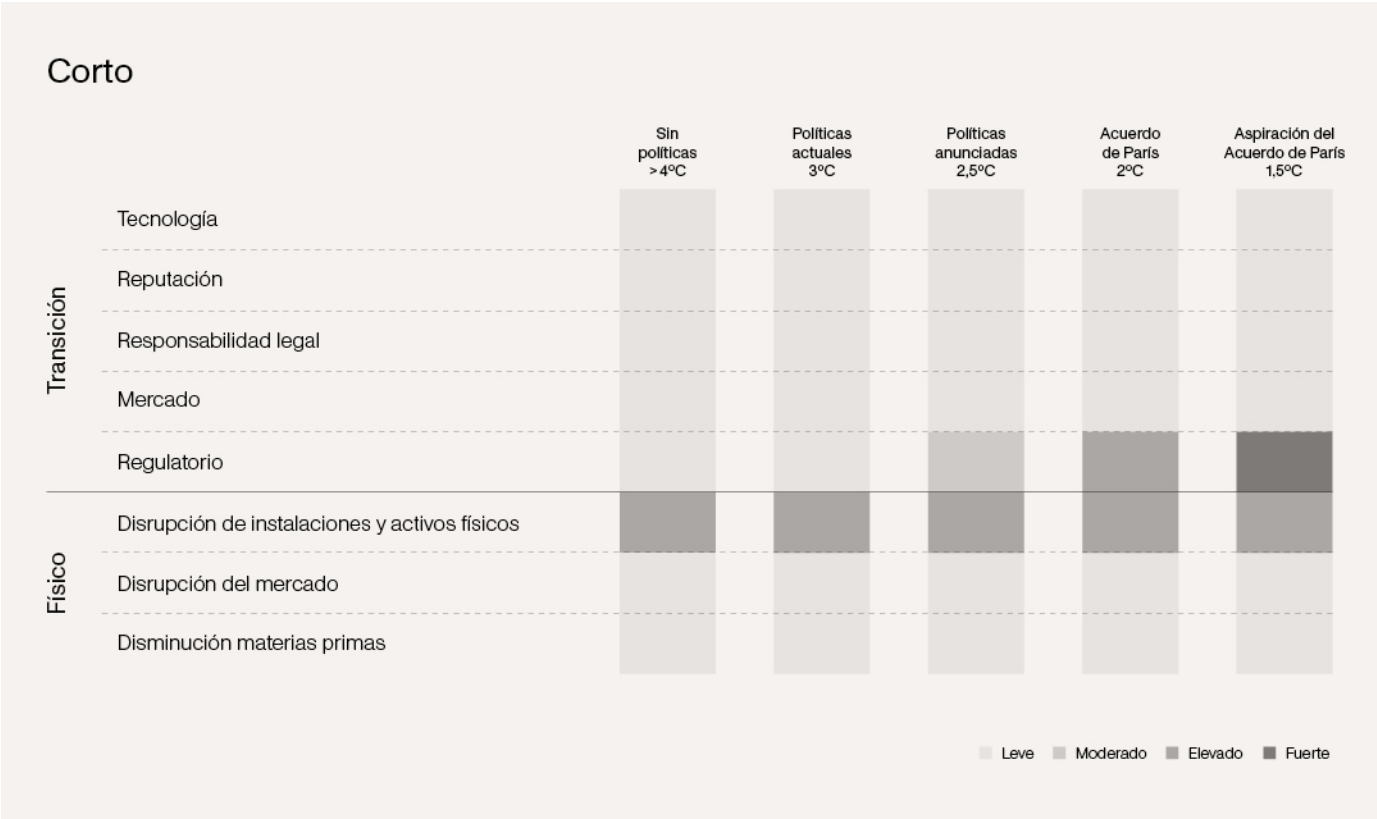
Dimensión	Descripción e impacto	Mitigaciones principales	Tendencia riesgo[1]
Transición Tecnológico	/ **Innovación tecnológica disruptiva:** el ritmo de adopción de las tecnologías bajas en carbono, con la consecuente 'prima verde', puede afectar a la competitividad de las empresas como resultado de su impacto en términos de gastos operativos y valor de los activos. Las inversiones deben buscar un equilibrio entre innovación y rentabilidad. Impacto en coste: el modelo explora el coste para el Grupo de invertir en estas tecnologías y buscar eficiencias en sus activos operativos y de distribución.	/ La innovación es un valor inherente y transversal a todo el modelo de negocio de Inditex por lo que colaboramos con nuestros proveedores y otras organizaciones para conseguir soluciones innovadoras que se puedan aplicar a lo largo de toda la cadena de valor y el ciclo de vida de nuestros productos. El *Sustainability Innovation Hub* de Inditex es un claro ejemplo que busca potenciar la economía circular, contribuir a la descarbonización y maximizar el desarrollo respetuoso con el entorno. Otro ejemplo es la participación en proyectos como CIRC o la colaboración con *Infinited Fiber Company.* ⓘ Más información en el apartado *5.3.1. Una apuesta decidida por la innovación y la circularidad* de este Informe.	↑
Transición Mercado	/ **Preferencia por la sostenibilidad de los consumidores:** las preferencias del consumidor tienden hacia productos y servicios alternativos y con menos emisiones. Pueden surgir competidores que propongan innovaciones que transformen la demanda, lo que hace que la cuota de mercado y el coste de capital de las empresas existentes se vean amenazados. Impacto en ingresos y costes: los impactos de la demanda se expresan en la pérdida de ingresos y/o el incumplimiento de los objetivos de crecimiento. El sentimiento de los inversores se traduce en un incremento del coste capital y el encarecimiento del coste de financiación. Las distintas rutas de emisión determinarán la magnitud de estos impactos.	/ El compromiso del Grupo con los clientes implica también adelantarse a sus demandas en temas como la diversidad, la sostenibilidad o la transparencia, cuestiones en las que se quiere hacerles partícipes de los esfuerzos y avances.	↓
Transición Reputación	/ **Activismo climático y estigmatización de los consumidores:** cambio negativo en la opinión pública hacia las empresas con actividades intensivas en carbono. La demanda de los consumidores se ve afectada por el activismo climático, que influye también en la confianza de los inversores y el acceso al capital.	/ La Hoja de Ruta de Sostenibilidad de Inditex incluye objetivos ambiciosos y acciones destinadas a alcanzar el objetivo a largo plazo como palanca transformadora. El Grupo colabora con todos los actores de la cadena de valor y grupos de interés para abordar los retos globales desde un punto de vista holístico.	↑

1. La tendencia del riesgo aquí reflejada corresponde al corto plazo.

Las tablas que siguen muestran la evaluación de las dimensiones de los riesgos de cambio climático bajo las cinco trayectorias de emisiones de GEI para el Grupo Inditex.

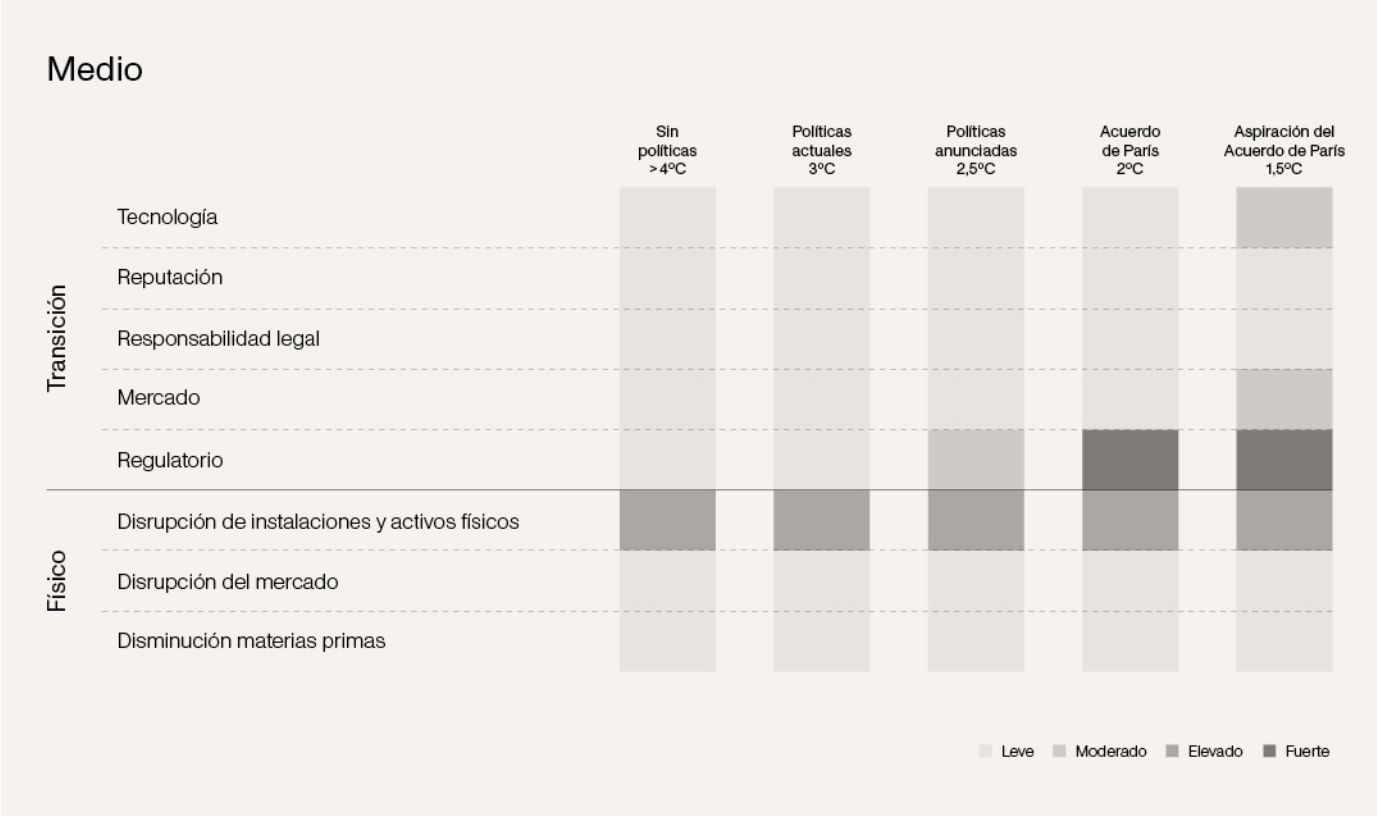
La estimación de los riesgos a medio y largo plazo se efectúa trasladando las estimaciones de flujos de caja a cinco años del corto plazo a los dos momentos futuros correspondientes. El propósito es evaluar cómo se comportaría nuestro modelo de negocio bajo condiciones climáticas previstas por las diferentes trayectorias de emisiones. De esta manera es posible discriminar el impacto proveniente de la evolución climática.

En el corto plazo (0-5 años):

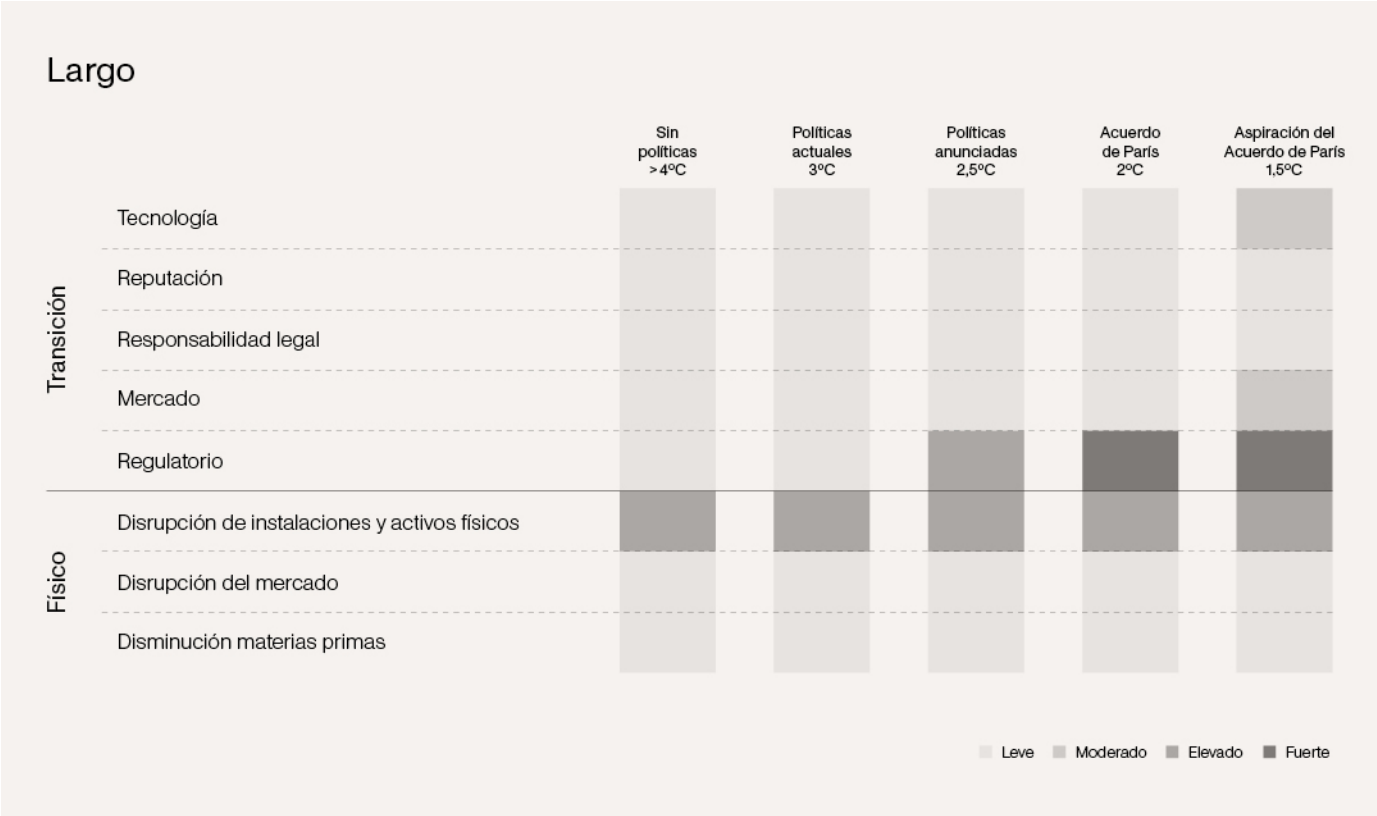


Los impactos financieros esperados del riesgo físico son relativamente limitados durante los próximos cinco años, aunque superiores a los reportado el ejercicio anterior. Existe un incremento en la frecuencia y severidad de los riesgos físicos como resultado de la evolución de CMIP5 a CMIP6. La probabilidad de que eventos agudos puedan causar pérdidas significativas ('riesgos físicos catastróficos de cola') sigue siendo baja. Las manifestaciones más intensas de los riesgos físicos resultantes del cambio climático tardarán, en principio, más tiempo en manifestarse. En el corto plazo alrededor de un 70 % del riesgo físico en sus diferentes manifestaciones proviene de las operaciones propias. El resto del riesgo procede de las operaciones de terceros.

En el medio plazo (5-10 años):



En el largo plazo (más de 10 años):



Oportunidades derivadas del cambio climático[3]

La cultura de sostenibilidad que permea en todas las áreas del Grupo nos permite avanzar hacia un triple objetivo: minimizar los posibles impactos ambientales y sociales en nuestra cadena de valor, paliar nuestra exposición a los posibles riesgos derivados del cambio climático y, además, ser capaces de identificar y potenciar las oportunidades asociadas a una economía baja en carbono.

Nuestra aspiración es que estos beneficios y oportunidades no solo repercutan en nuestra Empresa y en nuestro modelo de negocio, sino que también lo hagan en toda industria y sociedad en general.

Oportunidad	Descripción de la oportunidad
Modelo de negocio integrado	Todos nuestros formatos continúan incorporando las últimas tecnologías en su plataforma integrada de tiendas y online, creando un modelo económico eficiente, sostenible e integrado. Generamos oportunidades de mejora para todo nuestro ecosistema al tiempo que minimizamos los consumos de recursos. ⓘ Más información en el apartado *4. Nuestra estrategia* de este Informe.
Transformación estratégica continua	Nuestro modelo de negocio integrado nos permite contar con una visión unificada de nuestros clientes y sus demandas en todo momento. Nuestra estrategia aprovecha esta ventaja para hacer evolucionar nuestro modelo hacia mejoras en el ámbito económico, sostenible e integrador. El punto de partida es intentar mantener el nivel de éxito comercial alcanzado hasta la fecha, impulsándonos sobre la base de las oportunidades que nos ofrecen los procesos de digitalización y nuestras ambiciones en sostenibilidad. ⓘ Más información en el apartado *4. Nuestra estrategia* de este Informe.
Innovación	La complejidad de los retos globales a los que nos enfrentamos y el camino hacia el impacto positivo exigen una presencia cada vez más destacada de la innovación, la ciencia y la tecnología en nuestras acciones. Por ejemplo, a través de nuestra plataforma colaborativa *Sustainability Innovation Hub,* trabajamos con numerosas *start-ups* como Nextevo o Renewcell, y hemos llegado a firmar nuestro primer compromiso de compra con *Infinited Fiber* por más de 100 millones de euros. En 2022, Inditex fue señalada como una de las 50 compañías más innovadoras del mundo según *Boston Consulting Group.* ⓘ Más información en el apartado *5.3.1. Una apuesta decidida por la innovación y la circularidad* de este Informe.
Orientación al cliente	Contamos con un proceso de interacción con nuestros clientes como principal herramienta para poder identificar las tendencias más actuales y crear así los productos que nos demandan (ropa, calzado, complementos o artículos para el hogar), manteniendo nuestro elevado nivel de exigencia en la combinación de diseño, calidad y sostenibilidad, a precios accesibles. Esta constante conexión nos ha permitido además detectar nuevas necesidades que hemos ido incorporando progresivamente en forma de nuevos servicios, tecnologías o canales. ⓘ Más información en el apartado *5.2. Nuestros clientes* de este Informe.
Transformación del sector	Hemos desarrollado un modelo de negocio único caracterizado por su flexibilidad y eficiencia, por su incesante carácter innovador, por la creatividad de nuestros equipos, y por nuestro enfoque sostenible en todos los procesos que lo conforman. Desde este punto de partida, trabajamos para impulsar, de manera decidida y colaborativa, la transformación del sector, generando un impacto positivo en la sociedad, en la industria y en nuestro entorno. ⓘ Más información en el apartado *4. Nuestra estrategia* de este Informe.
Nuevos modelos de negocio	Como parte de nuestro compromiso con el uso más eficiente de los recursos, trabajamos en nuevas soluciones que permitan a nuestros clientes solicitar una reparación, vender o donar las prendas de Zara que tengan en casa. En 2022, lanzamos la nueva plataforma *Zara Pre-Owned* con el objetivo de ayudar a nuestros clientes a alargar la vida útil de sus prendas y avanzar en nuestro compromiso con la circularidad. ⓘ Más información en el apartado *5.3. Nuestros productos* de este Informe.
Colaboración	Para abordar el cambio de paradigma común necesario para afrontar los retos que suponen la lucha contra el cambio climático, la circularidad o el desarrollo sostenible de las comunidades, tenemos que aunar fuerzas con todos los actores implicados. Por ello, adoptamos un enfoque abierto, en el que la colaboración es un pilar para la transformación. Ejemplo de ello son nuestras colaboraciones con entidades como el Pacto Mundial de las Naciones Unidas, *The Fashion Pact, Ellen MacArthur Foundation* o *Zero Discharge of Hazardous Chemicals,* entre otros. ⓘ Más información en el apartado *4.2. Relación con los grupos de interés* de este Informe.

[3] Más información en nuestra respuesta a los cuestionarios *CDP Climate Change* disponible en www.cdp.net.

Oportunidad	Descripción de la oportunidad
Eficiencia en el consumo de recursos naturales	Comprometidos con el desarrollo sostenible, en Inditex apostamos decididamente por la circularidad, un modelo de economía, gestión y producción que permite conciliar el crecimiento con la conservación de los recursos naturales y el avance en la descarbonización de la cadena de valor. La circularidad para nosotros representa un modelo diferencial de producción y consumo que abarca desde el diseño al fin de vida, promueve el reciclaje y reutilización de los artículos para extender su ciclo de vida y minimiza así el uso de recursos naturales, el consumo de energía y el vertido de deshechos. ⓘ Más información en el apartado *5.3. Nuestros productos* de este Informe.
Eficiencia energética	La eficiencia energética es una prioridad tanto en el diseño como en la actividad diaria de nuestras operaciones. En este sentido, estamos constantemente revisando nuestros estándares para garantizar que están alineados con las prácticas más punteras e implementando nuevos programas que nos permiten avanzar en la mejora continua y sostenibilidad de nuestras operaciones. Colaboramos estrechamente con nuestros proveedores y otras organizaciones para fomentar un uso racional y eficiente de la energía en toda la cadena de valor. ⓘ Más información en el apartado *5.5.1. Nuestro enfoque en la gestión de la energía y la reducción de emisiones* de este Informe.
Generación de energías renovables	La generación y adquisición de energía de origen renovable es un pilar fundamental en la arquitectura de nuestro modelo energético. Para ello, invertimos en la generación de energías renovables en nuestros centros de operaciones propias. Disponemos de nuestra propia energía solar térmica, fotovoltaica y eólica, así como de instalaciones para el aprovechamiento geotérmico, evitando la dependencia de terceros en esos casos e introduciendo conceptos como la adicionalidad en cuanto a nuevas infraestructuras de generación en la red. ⓘ Más información en el apartado *5.5.1. Nuestro enfoque en la gestión de la energía y la reducción de emisiones* de este Informe.
Edificación sostenible	Realizamos las inversiones necesarias en todas nuestras sedes, plataformas y tiendas para controlar el consumo de recursos, reducirlo y paliar su impacto. Por ejemplo, en la construcción de nuestras sedes, su diseño está pensado en función de criterios bioclimáticos, se fomenta la instalación de paneles fotovoltaicos, el aprovechamiento de agua de lluvia para usos no potables o que el sistema de iluminación se autorregule en función de la luminosidad exterior. ⓘ Más información en el apartado *5.5. Medioambiente* de este Informe.

Gestión de riesgos

Inditex cuenta con un Sistema Integral de Gestión de Riesgos (SIGR) que abarca a la totalidad del Grupo y que se describe en el apartado 6.3.1 Marco de gestión y control de los riesgos. La gestión de los riesgos derivados del cambio climático se realiza del mismo modo que el resto de los riesgos a los que está expuesto el Grupo, teniendo en cuenta sus peculiaridades para su evaluación y cuantificación.

ⓘ Más información en el apartado *6.3.1. Marco de gestión y control de riesgos* de este Informe.

Métricas y objetivos

La protección del medioambiente y la reducción de nuestro impacto medioambiental son pilares fundamentales de nuestra estrategia empresarial. Nos comprometemos a ello de forma activa, realizando las acciones oportunas para contribuir a que nuestro planeta se mantenga por debajo del límite de calentamiento global establecido en el Acuerdo Climático de París.

Objetivos

Contamos con objetivos de reducción de emisiones aprobados por la *Science Based Target Initiative* (SBTi) para reducir las emisiones GEI de alcance 1 y 2 en un 90 % para el periodo 2018-2030, y en un 20 % para las emisiones GEI derivadas de la adquisición de nuestros bienes y servicios para el mismo periodo. Estos objetivos conforman un primer hito en la ambiciosa estrategia de reducción de emisiones de Inditex, cuyo fin es lograr las cero emisiones netas para 2040.

En el apartado *5.5.1. Nuestro enfoque en la gestión de la energía y la reducción de emisiones* se aporta información sobre los objetivos del Grupo, los programas en marcha para avanzar en los mismos y el histórico de métricas relacionadas a nuestro avance, que incluyen consumo total de energía, electricidad renovable utilizada, emisiones de alcances 1, 2 y 3, etc.

ⓘ Más información en el apartado *5.5.1 Nuestro enfoque en la gestión de la energía y la reducción de emisiones* de este Informe.

Mecanismos para incentivar la descarbonización

Retribución variable

En línea con nuestros valores de transparencia, orientación a resultados y compromiso con la sostenibilidad, vinculamos la retribución variable de nuestras personas con los objetivos de la Compañía y con los objetivos en materia de sostenibilidad para todos los empleados. El Consejero Delegado y la Alta Dirección cuentan con incentivos específicos asociados a la reducción de emisiones.

ⓘ Más información en el apartado *6.1.1 Buen gobierno corporativo* de este Informe.

Evaluación riesgos derivados cambio climático

Riesgos físicos

Ola de calor

Helada

Estrés hídrico

Inundación, fluvial y costera

Tormenta tropical

Tormenta extratropical

Daños físicos a activos
coste de reparación y sustitución de los daños ocasionados a los inmuebles, el equipamiento y el inventario por los eventos climáticos extremos.

Suministro de materias primas
las producciones agrícolas y el suministro de agua sufren los efectos de los fenómenos meteorológicos extremos y de cambios climáticos crónicos.

Operaciones en instalaciones clave
interrupción de la producción y las actividades debido a fenómenos meteorológicos extremos.

Disrupción de los ingresos
los eventos meteorológicos extremos afectan a los patrones de compra de los consumidores.

Riesgos transición

Dimensión regulatoria

/ Precios del carbono: las políticas de precios del carbono varían en cada una de las jurisdicciones con el propósito de incentivar la descarbonización. Las organizaciones pagan un precio por las emisiones a lo largo de **toda su cadena de valor.**
/ Mercados de carbono: el desarrollo de los mercados de emisiones, todavía hoy en gran medida voluntarios, experimenta un incremento en términos de demanda.

Dimensión de mercado

/ Preferencia por la sostenibilidad de los consumidores: las preferencias del consumidor tienden hacia productos y servicios alternativos de carácter sostenible. Pueden surgir competidores que proponen innovaciones que transforman la demanda y amenazan con capturar cuota de mercado de las empresas establecidas.

Dimensión tecnológica

/ El ritmo de adopción de las tecnologías bajas en carbono, con la consecuente 'prima verde', puede afectar a la competitividad de las empresas como resultado de su impacto en términos de gastos operativos y valor de los activos. Las inversiones deben buscar un equilibrio entre innovación y rentabilidad.

Dimensión de la responsabilidad legal

/ Demandas por emisiones y daños climáticos: generalización de las demandas contra empresas por su responsabilidad en las emisiones de GEI y sus consecuentes daños económicos y medioambientales.

Dimensión reputacional

/ Activismo climático y estigmatización de los consumidores: cambio negativo en la opinión pública hacia las empresas con actividades intensivas en carbono. La demanda de los consumidores se ve afectada por el activismo climático, que influye también en la confianza de los inversores y el acceso al capital.

Resumen del riesgo de cambio climático

Marco TCFD	Dimensiones	Suministro de materias primas aguas arriba	Cadena de suministro y operaciones	Fases finales cadena de valor	Riesgos financieros del grupo
Riesgos físicos	Agudos: fenómenos meteorológicos extremos	Disrupciones en la oferta de materias primas a corto plazo	Interrupción de las operaciones y daño de los activos físicos	Disrupciones de la demanda de corto plazo	
	Crónicos: cambios graduales en los patrones climáticos	Viabilidad del suministro de materias primas en algunas geografías	Amenazas a la cadena de valor en ciertas geografías resultado del estrés hídrico y de olas de calor	Dependencia de la demanda de determinados productos en ciertas geografías	
Riesgos de transición	Regulatorios: precio del carbono	Incremento del coste de las emisiones en las fases iniciales de la cadena de valor	Incremento en el coste de las actividades dependientes de los combustibles fósiles	Traslado de la carestía de costes como resultado de la elasticidad de la demanda	
	Tecnológicos: innovación en tecnologías bajas en carbono	Coste de la descarbonización en las fases iniciales de la cadena de valor	Devaluación del valor de los activos físicos intensivos en carbono	Competencia disruptiva que erosiona la cuota de mercado	
	Mercado: preferencia por la sostenibilidad de los consumidores			Preferencias de los consumidores se orientan hacia alternativas sostenibles	
	Reputación: activismo climático y estigmatización			Percepción de los consumidores respecto del Grupo y sus marcas	Percepción del mercado inversor respecto de la estrategia de sostenibilidad del Grupo
	Mercado: sentimiento inversor				Shock de mercado resultado de la desinversión en sectores intensivos en carbono
	Responsabilidad: litigación climática				Demandas relacionas con la contribución al cambio climático

6.3.5. Seguridad de la información y privacidad

GRI 417-1

6.3.5.1. Seguridad de la información

El proceso de transformación en el que se encuentra inmerso el sector como consecuencia del desarrollo de la venta online y su integración con el mundo físico está adaptando la forma en que las empresas desarrollan y entregan sus productos y servicios al cliente.

En el ámbito de las tecnologías de la información, la Seguridad de la Información es un sector en continua evolución y las organizaciones deben involucrar a la Dirección y realizar una inversión proporcional que permita definir y dirigir una estrategia eficaz para que los riesgos asociados al desarrollo tecnológico supongan el menor impacto en sus operaciones. De esta manera, pretendemos proteger los intereses de los principales grupos de interés de la Compañía (clientes, accionistas, empleados, inversores, proveedores, socios, etc.) y garantizar la visibilidad y la participación del personal directivo en la gestión de riesgos tecnológicos y asuntos relacionados con la ciberseguridad.

En este contexto, siendo conscientes de estos riesgos y de la importancia de la mejora continua del modelo de gestión de Seguridad de la Información de la Compañía, hemos aumentado un 8 % la inversión en seguridad respecto al año anterior, alcanzando así un aumento acumulado del 56 % en los últimos tres ejercicios. Esto, junto con el compromiso, apoyo y liderazgo por parte de la Alta Dirección de la Organización, hace posible continuar desarrollando iniciativas para disponer de tecnologías y soluciones que permitan la consecución de los objetivos estratégicos globales cumpliendo los principios y directrices establecidas, tanto a nivel general como en la Política de Seguridad de la Información publicada en la página web de la Compañía. A continuación, presentamos la distribución del presupuesto anual de Seguridad de la Información de la Compañía distribuido entre las cinco funciones básicas de la ciberseguridad.

Asignamos la máxima prioridad a garantizar la confidencialidad e integridad de la información y asegurar la disponibilidad de todos los procesos que dan soporte a los canales de venta y distribución, siendo el departamento de Seguridad de la Información el área encargada de velar por ello y el Comité de Seguridad de la Información integrado por miembros de la Alta Dirección, el órgano que supervisa que las buenas prácticas sobre la gestión de la seguridad, el cumplimiento de la normativa aplicable y los valores éticos se apliquen de manera efectiva y consistente en toda la Compañía, tal y como queda recogido en el Reglamento del Comité de Seguridad de la Información.

Reflejo de este compromiso, derivado de un proyecto de asesoramiento en materia de cumplimiento de regulaciones en materia de ciberseguridad y privacidad a nivel internacional, se ha aprobado en 2022 el Estatuto del Director de Seguridad de la Información. Su finalidad es definir el marco de actuación y competencias de la función de Seguridad de la Información, regulando por un lado su encaje en la Organización, así como los niveles de autonomía e independencia organizativa (con dependencia jerárquica del Consejero Delegado), las responsabilidades internas y externas y las líneas de reporte, destacando en este ámbito el reporte al menos semestral de la estrategia y los riesgos de Seguridad de la Información al Consejo de Administración a través de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento. Además, dentro del marco del proyecto de asesoramiento anteriormente mencionado, hemos realizado un análisis del impacto de la nueva Directiva (UE) 2022/2555 *Network and Information Security* (NIS2) que busca mejorar la seguridad de las redes y sistemas de información en territorio europeo.

Adicionalmente, también durante 2022 hemos puesto en marcha diferentes acciones e iniciativas basadas en las necesidades, objetivos y retos de la Compañía, identificadas en el plan estratégico "*Next Generation Cybersecurity*". Este plan, que fue desarrollado en 2021 en colaboración con expertos internacionales en diversos ámbitos, tiene el objetivo de mantener, mejorar y evolucionar el nivel de madurez del programa de Seguridad de la Información. Como resultado, en coordinación con el área de Protección de Datos y Privacidad y otras áreas relevantes, hemos avanzado en diferentes iniciativas asociadas a mejorar la protección de la información de nuestro Grupo siendo las principales áreas de atención la prevención de fugas y robo de información sensible, así como la disponibilidad de los servicios críticos. Todo esto se complementa con la existencia del programa de seguros de Ciberriesgos, mediante el cual se cuenta con distintas coberturas y servicios, entre los cuales se incluyen los daños propios (incluyendo el lucro cesante), las responsabilidades y procedimientos regulatorios, así como servicios de gestión de crisis.

Derivado del incremento de los ciberataques a empresas a nivel mundial, que hasta la fecha de elaboración de este Informe no han tenido impacto significativo a nivel económico ni reputacional para la Compañía, los grupos de trabajo iniciados han mantenido y evolucionado su actividad. Estos grupos, bajo supervisión del Comité de Seguridad de la Información, han tenido como objetivo mantener la actividad de diseño e implantación de nuevas iniciativas y el control de las existentes, poniendo el foco en la gestión de vulnerabilidades y activos de mayor riesgo con las nuevas herramientas adquiridas. Adicionalmente, como consecuencia de la situación de conflicto entre países, hemos incrementado las tareas de monitorización, así como la gestión de los riesgos asociados a este contexto. Para ello, el Departamento de Seguridad de la

Información cuenta con un equipo especializado de Ciberinteligencia cuya función principal es la detección temprana de los riesgos potenciales y amenazas a los que nos enfrentamos mediante la monitorización continua del entorno digital.

Durante 2022, nuestro equipo global de respuesta a incidentes se ha dado de alta como miembro integrante del CSIRT.es (Plataforma de Equipos de Ciberseguridad y Gestión de Incidentes españoles), que tiene como objetivo el intercambio de información sobre incidentes de ciberseguridad y la mejora de la cooperación y coordinación para actuar de forma rápida ante cualquier situación que pueda afectar a grandes empresas. Contamos con un Centro de Operaciones de Seguridad (SOC) para la detección, análisis, información y corrección de los potenciales incidentes de seguridad que puedan afectar a la Organización, que durante 2022 ha registrado un total de 98 eventos de interés, de los cuales hemos reportado aquellos más relevantes al Comité de Seguridad de la Información. Ninguno de estos eventos ha tenido impacto reseñable en nuestras operaciones ni en nuestros estados financieros.

Asimismo, promovemos la seguridad a través de la colaboración con organizaciones públicas y privadas, como la ONG CyberPeace Institute que ayuda a las comunidades vulnerables a protegerse y recuperarse frente a ciberataques, o con foros especializados en el ámbito de ciberseguridad como el Instituto Nacional de Ciberseguridad de España (INCIBE) y el Centro de Ciberseguridad Industrial (CCI).

Por otro lado, hemos implementado mejoras en las medidas de seguridad perimetral con el objetivo de optimizar la protección de los canales de venta y distribución, reforzando también las actividades de búsqueda de vulnerabilidades en nuestro perímetro incrementando además el número de investigadores externos que participan en nuestro programa privado de detección de vulnerabilidades. Además, se ha continuado con los ejercicios realizados por personal externo independiente que consisten en la simulación de ataques dirigidos a la Compañía para intentar identificar nuestros puntos débiles con el objetivo de mejorar el estado de seguridad de la Organización.

Adicionalmente a las actividades antes mencionadas, hemos trabajado en los procesos de automatización, con especial foco a la optimización y estandarización de diversas gestiones realizadas por el departamento de Seguridad de la Información, consiguiendo resultados positivos en 2022 otorgando más capacidades a los equipos. Por otro lado, en el ámbito de la gestión de identidades y accesos corporativa, hemos abordado varias iniciativas relacionadas con la mejora de la supervisión y de los procesos internos en relación con la gestión de identidades y asignación de permisos, así como monitorización de la gestión de las identidades privilegiadas.

Con relación a la disponibilidad de servicios críticos, hemos llevado a cabo diversos ejercicios para evaluar y garantizar la recuperación de los sistemas críticos en base a distintos escenarios con el objetivo de evaluar y reducir los riesgos asociados a la continuidad de nuestros sistemas y aplicaciones. La infraestructura que da soporte a estos servicios cuenta con la certificación Tier IV, que identifica a los centros de datos que ofrecen un máximo nivel de rendimiento y fiabilidad garantizando un alto grado de disponibilidad de nuestros sistemas.

También hemos puesto en marcha una iniciativa de mejora de visibilidad del nivel de seguridad de nuestros socios relevantes reforzando los programas de control ya existentes, con el objetivo de reducir el riesgo de amenazas de ciberseguridad que les puedan afectar. Además, continuamos prestando atención a la seguridad en la cadena de suministro, contando el departamento de Seguridad de la Información con un equipo dedicado a la realización de auditorías e implementación de controles rigurosos para la verificación del nivel de seguridad y las garantías en el servicio prestado por proveedores.

Hemos llevado a cabo diversas evaluaciones externas, tanto obligatorias como voluntarias, que analizan nuestro modelo de seguridad, poniendo de manifiesto el alineamiento de la Seguridad de la Información de Inditex con las buenas prácticas y estándares en materia de ciberseguridad tanto a nivel local como internacional. Como resultado, hemos renovado con éxito las principales certificaciones en materia de Seguridad de la Información:

/ *Payment Card Industry- Data Security Standard* (PCI-DSS) relativa a protección de los datos de tarjetas de pago de nuestros clientes.

/ ISO/IEC 27001 que evalúa el Sistema de Gestión de Seguridad de la Información de Inditex asegurando la confidencialidad, integridad y disponibilidad de la información de la Compañía y de los sistemas y aplicaciones que soportan los canales de venta.

/ *Korean Information Security Management System* (K-ISMS), que demuestra nuestra adhesión a los requisitos legales locales en Corea del Sur en materia de ciberseguridad.

/ *Multi-Layer Protection Scheme* (MLPS), que regula aspectos relativos a la ciberseguridad en China.

Además, de manera complementaria hemos realizado numerosas auditorías y revisiones internas, tanto por parte de terceros, como por nuestro departamento de Auditoría Interna y el área de Supervisión dentro del departamento de Seguridad de la Información, que vela por el cumplimiento y correcta aplicación de las políticas y procedimientos definidos por el departamento. Entre estas revisiones, cabe mencionar la auditoría de madurez en ciberseguridad realizada a través de un proveedor especializado con el objetivo de evaluar el nivel de Seguridad de la Información del Grupo Inditex y compararlo con otras entidades sometidas a exigentes estándares como puede ser las compañías del sector banca.

Con relación a la protección de información, nos encontramos inmersos en una iniciativa para la activación de las capacidades de protección de la información sensible de nuestra Compañía. Complementariamente a esta iniciativa, hemos puesto en marcha diversas campañas para nuestros empleados, colaboradores y miembros del Consejo de Administración, con el objetivo de evaluar y fomentar su nivel de concienciación y su conocimiento en materia de seguridad a través del Plan de Cultura de Ciberseguridad y el programa de formación. Éste comprende acciones específicas dirigidas a los diferentes grupos de usuarios en función de su perfil y rol dentro de la Organización, abarcando tanto aspectos generales de

Seguridad de la Información como las políticas internas. Asimismo, hemos ampliado el alcance de las campañas de concienciación llegando a formar a 7.743 usuarios, y logrando así mejorar los resultados respecto del periodo anterior.

Finalmente, se ha mejorado la protección a los usuarios mediante la evolución de las capacidades de protección de las identidades privilegiadas y la nueva solución de protección del correo electrónico.

6.3.5.2. Protección de Datos Personales y Privacidad

A lo largo del año 2022, hemos trabajado de manera alineada con la estrategia y objetivos de la Compañía, fomentando el valor del respeto a la privacidad y garantizando un nivel de cumplimiento adecuado de la normativa de protección de datos y privacidad.

En este sentido, para garantizar la protección de los datos de los colectivos de los que tratamos datos personales (clientes, empleados, candidatos, etc), llevamos a cabo un análisis de todas las tendencias con impacto en privacidad del sector *retail*, así como las obligaciones que conllevan las nuevas normativas y las interpretaciones de las autoridades de control, jueces y tribunales, garantizándose así el cumplimiento de los principios que se derivan de las normativas de protección de datos y privacidad, y en particular, el de transparencia y el de gestión de derechos de los interesados.

Durante este ejercicio hemos trabajado en una serie de proyectos transversales que nos han ayudado a evolucionar en la implantación de nuestro programa de privacidad. Entre otros, los siguientes:

/ Proyecto de mejora de la conservación y borrado de datos personales de los colectivos principales (clientes, empleados y candidatos) almacenados en los principales sistemas de la Compañía.

/ Proyecto de mejora en la automatización de la gestión de los derechos en materia de protección de datos.

/ Gestión de riesgos de terceros, trabajando en la implantación y mejora del procedimiento de homologación de proveedores en colaboración con otros departamentos de la Compañía, para poder garantizar que los proveedores que pueden tratar datos personales de los que Inditex es responsable tienen, desde el punto de vista de su estructura organizativa, un compromiso de cumplimiento en materia de protección de datos y privacidad.

De manera más particular, en relación con los **clientes**, desde el departamento de Protección de Datos y Privacidad hemos trabajado de la mano con los equipos de negocio, dándoles soporte en sus necesidades. Así, hemos analizado y revisado numerosos proyectos orientados a la mejora de la experiencia de compra, al fomento de la sostenibilidad (como puede ser el proyecto Zara *Pre-Owned*) o a la práctica del deporte (como por ejemplo, *Oysho Training*), entre otros, para asegurar que los mismos nacen con la privacidad incorporada desde el diseño, de acuerdo con el procedimiento corporativo.

Así mismo, se han realizado proyectos para implantar en nuestra plataforma online los requerimientos derivados de las nuevas normativas en materia de privacidad que afectan a los mercados asiáticos y americanos.

En relación con los **empleados, fomentamos la cultura de la privacidad** en nuestra Compañía mediante, entre otras acciones, el lanzamiento de un curso de protección de datos y privacidad en *Tra!n* (la herramienta de *eLearning* corporativa), dirigido a todos los empleados de la Compañía a nivel global, y de carácter obligatorio para aquellos empleados que trabajan en departamentos que por sus funciones tratan datos personales de distintos grupos de interés. En siete meses, hemos conseguido que este curso lo realicen un 78% de los empleados que lo tenían como obligatorio.

Por otro lado, a lo largo de 2022 se ha evolucionado la gestión de riesgos de terceros, trabajando en la implantación y mejora del **procedimiento de homologación de proveedores**, para, entre otras cuestiones, poder garantizar que los proveedores que pueden tratar datos personales de los que Inditex es responsable tienen, desde el punto de vista de su estructura organizativa, un compromiso de cumplimiento en materia de protección de datos y privacidad.

Por último, mantenemos la estructura de nuestro **modelo de cumplimiento en materia de protección de datos y privacidad**, basado en:

/ Impulso del rol de nuestro departamento corporativo de Protección de Datos y Privacidad como área de control (segunda línea de defensa).

/ Mejora continua del programa de privacidad.

/ Supervisión de la delegada de Protección de Datos *(DPO-Data Protection Officer)* global del Grupo.

/ *Reporting* periódico: al menos una vez al año al Consejo de Administración a través de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento e información a la Dirección de la Compañía a través de nuestra participación en el Comité de Seguridad de la Información.