

Memoria de sostenibilidad 2020

100%

Design

since

1984

Índice

Introducción al informe_3
Presentación_4
2020 en cifras_5



1. Sobre nosotros _6

- 1.1. Nuestra historia_7
- 1.2. Love the World_8
- 1.3. La marca_20
- 1.4. El modelo de negocio_31
- 1.5. Las personas que lo hacen posible_39
- 1.6. Órganos de gobierno y de dirección_55
- 1.7. Sistemas de gestión y control de riesgos_56
- 1.8. Ética y cumplimiento_57
- 1.9. Relaciones con los grupos de interés_60
- 1.10. Matriz de materialidad_62



2. De la idea al producto _63

- 2.1. Filosofía y equipo_64
- 2.2. Producto_67



3. Cadena de suministro _81

- 3.1. Perfil de proveedores_82
- 3.2. Sistemas de control y auditoría_83
- 3.3. Refuerzo de la transparencia y trazabilidad_86
- 3.4. Alianzas estratégicas en la relación con nuestros proveedores_87



4. Medioambiente _88

- 4.1. Compromiso climático_89
- 4.2. *Packaging* y consumibles sostenibles_93
- 4.3. Gestión responsable de residuos_95
- 4.4. Alianzas estratégicas en el área de medioambiente_96



5. Clientes y punto de venta _97

- 5.1. Cerca de nuestros clientes_99
- 5.2. Punto de venta_100
- 5.3. Desigual at Home, nuevas experiencias de compra_102

Desigual.

Introducción al informe

La presente Memoria de Sostenibilidad recoge la información más relevante y los principales indicadores sobre el desempeño de la organización en el ejercicio 2020, con foco en nuestro compromiso ético, social y medioambiental en su concepción más extensa (cuestiones relativas al personal, acciones de apoyo a la comunidad local, respeto de los derechos humanos, lucha contra el soborno y la corrupción, preservación del medioambiente, prácticas sostenibles...). Un compromiso que se recoge en la filosofía Love the World y se lleva a la práctica mediante los proyectos definidos en el Plan de Sostenibilidad y RSC 2020-2023, con un impacto transversal en todas las áreas del negocio y en todos los procesos de la compañía.

De acuerdo con la excepcionalidad del ejercicio 2020, esta edición del informe detalla las acciones llevadas a cabo para hacer frente a la pandemia de coronavirus y a su impacto en las personas y el negocio. Con ello, el documento ofrece a

todos los grupos de interés un retrato transparente, riguroso y actualizado de nuestra labor en aspectos no financieros.

En la elaboración del informe hemos tenido en cuenta los resultados del análisis de materialidad, que influyen en las decisiones de nuestra estrategia de negocio y que se recogen explícitamente en el capítulo 1.10. Asimismo, se han considerado las directrices sobre la presentación de informes no financieros de la Comisión Europea (2017/C 215/01) derivadas de la Directiva 2014/95/UE y los criterios establecidos en los Estándares de Global Reporting Initiative (Estándares GRI).

Presentación

El año 2020 ha resultado ser excepcional para todos, tanto a nivel personal y familiar como a nivel profesional. Para una compañía de nuestra dimensión y complejidad – más de 2.700 profesionales y presencia en 107 mercados –, ha supuesto, además, un esfuerzo de gestión extraordinario, que hubiese sido imposible de asumir sin la implicación de todos los que formamos parte de **Desigual**.

Afortunadamente, hemos sido capaces de hacer frente a la situación gracias a la agilidad y rapidez en la toma de decisiones, bajo la prioridad de la protección de la salud y la seguridad de nuestros trabajadores, proveedores y clientes. Además, hemos contado con un valor único: el carácter alegre y optimista que nos caracteriza como marca. Con la recuperación oficial de nuestro histórico lema "La vida es chula", hemos querido compartir el deseo de superar juntos este momento y expresar la idea de vivir al máximo cada minuto.

Todavía desconocemos el impacto real a medio y largo plazo de la pandemia en la sociedad y, particularmente, en nuestro sector. Una de las consecuencias evidentes ha sido la aceleración de algunas tendencias que ya se venían desarrollando y en las que veníamos trabajando intensamente los últimos años.

Por un lado, la cercanía a los consumidores a través del modelo omnicanal en el que el entorno digital adquiere un creciente protagonismo. El cambio de hábitos de consumo se ha consolidado en 2020 con las limitaciones a la movilidad y el cierre de puntos de venta físicos.

Hemos reaccionado con el fortalecimiento de los recursos tecnológicos y las redes logísticas vinculadas a desigual.com, en un proceso que se potenciará en 2021 como uno de nuestros principales motores de crecimiento a través del proyecto de expansión digital internacional de nuestra tienda *online*. Todo ello, sin renunciar al contacto presencial con nuestros clientes mediante la apertura de puntos de venta en nuevos mercados y un replanteamiento de nuestras tiendas para asegurar esa cercanía y experiencia de compra diferencial.

Por otro lado, la concienciación sobre el impacto de nuestra actividad y la apuesta por un desarrollo sostenible. En 2019, agrupamos todas las iniciativas que veníamos desarrollando bajo la filosofía Love the World. Y en 2020, iniciamos el desarrollo del Plan de Sostenibilidad y RSC 2020-2023, un programa transversal que recoge objetivos específicos en todos los ámbitos de la sostenibilidad y en la relación con todos nuestros grupos de interés. En este sentido, destacaría el compromiso adquirido por parte de la compañía con la incorporación a nuevas organizaciones e iniciativas que apuestan por el diálogo y la cooperación entre los actores del sector e industria de la moda, como es el caso de The Fashion Pact.

En las páginas de esta nueva edición de la Memoria de Sostenibilidad, que incluye los indicadores del Estado de Información No Financiera, se recogen con detalle todas las acciones e iniciativas que hemos desarrollado en este 2020 excepcional y complejo. Como veréis, hemos logrado combinar las medidas extraordinarias para hacer frente a la emergencia sanitaria con la continuidad y fortalecimiento de la estrategia y líneas de trabajo que, de acuerdo con nuestro propósito y esencia, nos deben llevar a un crecimiento continuo y sostenible a medio plazo.

Alberto Ojinaga
Managing Director, Desigual



2020 en cifras

360.18.4.
6.10.107.428.
2700.28.30.
46.100.

360 millones de euros de facturación. **18** millones de inversión en retail, logística e IT. **4** centros logísticos: dos en Barcelona, en Viladecans y Gavà; uno en EE. UU; y uno en Hong Kong. **6** categorías de producto: **Woman, Man, Kids, Sport, Accessories, Shoes**. **10** canales de distribución. **Monomarca**: retail season, retail outlet, franquicias y distribuidores autorizados. **Digital**: desigual.com, e-tailers y flash sales. **Multimarca**: wholesale, department stores y travel retail. Presencia en **107** países. **428** tiendas monomarca. Más de **2.700** empleados en todo el mundo. Nuestros **principales mercados** son España, Francia, Alemania, Italia, Japón, EE.UU. y México. **28%** de las ventas a través de plataformas digitales (desigual.com, e-tailers y flash sales). **30%** de fibras sostenibles en nuestra colección SS21 y **46%** de referencias sostenibles y **100%** de ellas en la familia *denim* en nuestra colección FW21.

Sobre nosotros

1.1. Nuestra historia

1.2. Love the world

- 1.2.1. Una filosofía transversal
- 1.2.2. Plan Estratégico de Sostenibilidad y RSC 2020-2023
- 1.2.3. Alineados con los Objetivos de Desarrollo Sostenible

1.3. La marca

- 1.3.1. Despliegue de la nueva identidad corporativa
- 1.3.2. Nuestro propósito
- 1.3.3. Principios 100% Desigual
- 1.3.4. Trayectoria

1.4. El modelo de negocio

- 1.4.1. Renovación y optimización de la red de puntos de venta
- 1.4.2. Desarrollo de la digitalización
- 1.4.3. Consolidación de un modelo de gestión por áreas geográficas

1.5. Las personas que lo hacen posible

- 1.5.1. La protección de los empleados, máxima prioridad
- 1.5.2. Diversidad cultural y generacional
- 1.5.3. Política de remuneración
- 1.5.4. Políticas de igualdad y conciliación
- 1.5.5. Safety & Risk Prevention
- 1.5.6. Formación y desarrollo continuo
- 1.5.7. Comunicación interna

1.6. Órganos de gobierno y de dirección

1.7. Sistemas de gestión y control de riesgos

1.8. Ética y cumplimiento

- 1.8.1. Cumplimiento normativo para la prevención de delitos
- 1.8.2. Cultura ética
- 1.8.3. Canal de denuncias

1.9. Relaciones con los grupos de interés

- 1.9.1. Donación de material sanitario en la crisis sanitaria
- 1.9.2. Sinergias con nuestro entorno

1.10. Matriz de materialidad



1.1.

Nuestra historia

Desigual nació en 1984 en Barcelona de la mano de Thomas Meyer, con una premisa muy clara: "Vestir personas, no cuerpos". La primera prenda Desigual fue nuestra chaqueta icónica creada a partir de retales de vaqueros usados, que fue el origen de nuestro estilo *arty*, *patch* y *ethnic*. La esencia Desigual se caracteriza por la singularidad y el carácter único de nuestras creaciones, siempre diferentes, pensadas para vestir a personas que buscan ser 100% ellas mismas y expresar su lado más creativo.



Somos hijos del Mediterráneo, y este modo de vida se refleja en todo lo que hacemos incluyendo, nuestra cultura, nuestros diseños y nuestra comunicación. Creemos en la innovación como motor de la diferencia y nos apoyamos en el color, los *prints* y el *patch* como ejes básicos de nuestras creaciones. Creamos para emocionar y apoyamos la idea de sentirnos libres y a gusto con nosotros mismos, vengamos de donde vengamos, de ser conscientes de que tenemos una vida que vale la pena vivir al máximo y por ello nuestro lema es: "La vida es chula".

El diseñador gráfico, fotógrafo, ilustrador y escultor español Peret garabateó nuestro primer logotipo, "Los Humanos" (hombre y mujer de la mano desnudos). Y el arquitecto Tonet Sunyer diseñó la primera tienda **Desigual** en el puerto de Ibiza en 1986. Aquellos años fueron el punto de encuentro de numerosas personas fascinadas con un universo libre, auténtico, optimista, desacomplejado y mediterráneo que, desde Barcelona, sigue inspirando al mundo más de tres décadas después. En 2006 iniciamos nuestra expansión internacional. El primer destino fue Singapur, desde donde nos expandimos por el mercado asiático. Más adelante llegaría el aterrizaje en Estados Unidos, con la apertura en 2009 de una tienda en Nueva York, y en 2010 abrimos nuestra primera tienda en Latinoamérica; concretamente, en Colombia.



En apenas tres décadas **Desigual** se ha convertido en una de las firmas de moda españolas más valiosas. En 2019, coherentes con nuestra esencia transformadora, esa siempre constante evolución que nos ha movido, decidimos que había llegado el momento de relanzar nuestra marca, nuestros principios y esa historia que un día cambió las reglas del juego. Y lo hicimos creyendo en el poder de la creatividad como modo de vida.



En este nuevo capítulo de nuestra historia, hemos recuperado nuestro propósito y principios de marca para dar respuesta a los nuevos hábitos y tendencias de consumo, tener un mayor conocimiento de las necesidades de las personas y el entorno y proporcionar una mejor experiencia en todo el recorrido con la marca. ¿El resultado? Una identidad renovada acorde al porqué, cómo y qué de lo que hacemos; una redefinición de producto y públicos y una nueva experiencia de compra, todo ello materializado a través de un modelo omnicanal con el que conectamos con nuestros consumidores cuándo y cómo lo necesiten, sea cual sea el canal en el que se realice la compra.

Con 37 años de historia, Desigual es hoy una de las firmas de moda españolas más valiosas y reconocidas. Se nos reconoce por nuestra vitalidad y creatividad, valores centrales de nuestro ADN. En un año tan complicado como 2020, reivindicamos el Love the World como filosofía sostenible de negocio y recuperamos de manera oficial nuestro lema "La vida es chula" para seguir transmitiendo alegría y optimismo. Ha sido un año en el que, a pesar de las circunstancias, seguimos creciendo y llegamos por primera vez a India y Sudáfrica, y preparamos el desembarco en más de 100 mercados a través de la evolución de nuestra plataforma de e-commerce desigual.com.





En el año 84, la vida me permitió crear una empresa maravillosa llena de personas maravillosas llamada Desigual. Juntos nos hemos ido a pique unas cuantas veces. Exactamente las mismas que hemos conseguido volver a remontar. Y de todas esas veces siempre hemos aprendido algo valioso y bonito.

Hoy, la vida ha querido que nos enfrentemos a una nueva prueba, inesperada y demoledora. Una pandemia global. Tú, COVID-19. Y también de ti, estamos aprendiendo.

De ti hemos aprendido cosas como que incluso en los peores momentos, la vida siempre te brinda oportunidades y momentos de inspiración. Sí, gracias a ti hemos recordado quiénes somos, cuáles deberían ser nuestros valores esenciales y algo que, a veces, olvidamos: qué es lo importante y qué no.

Estamos aprendiendo también a ser más humanos. Contigo hemos perdido mucho, muchísimo, pero paradójicamente, de manera inversamente proporcional a todas esas pérdidas, hemos ganado como personas. Sí, nos has devuelto nuestra humanidad. Hoy somos más humanos que ayer. Hemos reconectado con nosotros mismos, con los demás y con el entorno. De nuevo, nos has enriquecido de lo esencial.

También nos llevamos una lección de humildad. Tú, un oponente minúsculo nos has hecho replantearnos "para qué" estamos aquí, "por qué" y "cómo" debemos seguir. Y nos has demostrado (de la manera más dura posible) que las cosas tenían que cambiar. Ahora, desde casa, tenemos el tiempo necesario para reflexionar sobre todo ello y pensar qué podemos aportar a la humanidad desde nuestra individualidad.

Hoy, gracias a ti, estamos unidos, somos más fuertes y tenemos más claro cuál debería ser nuestro futuro. Porque sí, también hemos aprendido que después de esto la vida no volverá a ser la misma. Pero seguro, volverá a ser chula. No me cabe ninguna duda.

Thomas Meyer

Fundador y Presidente de Desigual

1.2.

Love the World

En Desigual somos conscientes del impacto de nuestras acciones en el entorno y trabajamos para contribuir a un crecimiento sostenible y respetuoso, maximizando el retorno positivo que tiene nuestra actividad. Todas las actuaciones que realizamos en coherencia con nuestro compromiso social y medioambiental se recogen bajo la filosofía Love the World, que expresa el carácter auténtico, inclusivo, diverso y libre que nos identifica como marca responsable y consciente.



En 2020 dimos un paso adelante en la implementación de esta filosofía mediante el lanzamiento y despliegue del Plan Estratégico de Sostenibilidad y RSC 2020-2023. Un plan que materializa el compromiso de la marca en estos ámbitos mediante una serie de objetivos específicos para los siguientes tres años. Y que, a lo largo del pasado 2020, hemos acelerado y fortalecido a partir del diálogo y la colaboración, entre otros, con los distintos grupos de interés y actores de nuestra cadena de suministro.

1.2.1

Una filosofía transversal

El compromiso social y medioambiental de **Desigual** ha sido desde los orígenes de la marca una característica inherente a la manera de hacer y pensar de la compañía durante estos 37 años. Este compromiso ha sido un objetivo común de actividades y proyectos que nos han permitido ser percibidos como una marca cercana y sensible al mundo que le rodea y a las historias que se mueven con él. Así lo transmitimos en nuestra manera de entender la moda –vestimos personas, no cuerpos– y también en nuestra forma de relacionarnos con nuestros clientes y distintos grupos de interés.

Con el objetivo de maximizar el impacto positivo de nuestra actividad y adaptarnos adecuadamente a las necesidades reales del entorno en cada momento, agrupamos todas estas acciones de carácter social y medioambiental bajo la filosofía Love the World. Una filosofía que define nuestro modelo de relación

con el planeta y el entorno y que se alinea con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de las Naciones Unidas. Una declaración de principios – sostenida en acciones tangibles – bajo la cual se han fijado los objetivos de futuro de la compañía en su apuesta por un modelo de producción de moda sostenible y respetuoso con las personas y el medio ambiente.

A través de la filosofía Love the World, Desigual despliega su compromiso sostenible en todo el modelo de negocio, de manera transversal y con el objetivo de impactar positivamente en todos los grupos de interés con los que se relaciona.

Love the World

La colección más comprometida con el Planeta

Como muestra de nuestro compromiso transversal con la sostenibilidad, a inicios de 2021 lanzamos la colección Love the World, que a partir de ahora estará presente en todas las temporadas.

La primera propuesta de esta colección es una cápsula *upcycling* de prendas elaboradas con retales de vaqueros usados, que rinde homenaje a la *iconic jacket* que en 1984 presentó a nuestra marca al mundo.

No es casual que esta colección lleve el mismo nombre que la filosofía de sostenibilidad de **Desigual**: el *upcycling* simboliza nuestra apuesta por un modelo de producción de moda sostenible y respetuoso con las personas y el planeta, y su aparición en enero de 2021 pretende transmitir una filosofía de vida más necesaria que nunca tras un 2020 tan incierto.



Love the World





1.2.2.

Plan Estratégico de Sostenibilidad y RSC 2020-2023

La apuesta por nuevos modelos de producción y consumo en el mundo de la moda, que consigan minimizar su impacto ambiental e incrementen el retorno positivo en el entorno, se ha convertido en los últimos años en un atributo imprescindible para cualquier marca de sector. Lo que anteriormente se consideraba una decisión voluntaria y constituía un valor diferencial de determinadas compañías, se ha convertido hoy en una estrategia necesaria e ineludible para la propia continuidad del sector, ante la urgencia de reducir el impacto medioambiental y de responder a la creciente concienciación de los consumidores.

Para conseguir un impacto real, esta estrategia debe contemplar todas las fases de la cadena de valor, desde el abastecimiento de materias primas a los sistemas de producción, logística y distribución, pasando por las operaciones en la red de tiendas y cerrando el ciclo de vida útil del producto. El Plan Estratégico de Sostenibilidad y RSC 2020-2023 de **Desigual** se ha desarrollado bajo esta visión holística, fijando iniciativas y objetivos específicos en seis grandes áreas de trabajo:

Entre sus principales objetivos, Desigual tiene previsto que sus colecciones alcancen el 50% de fibras sostenibles en 2023, reducir en un 25% la huella de carbono para 2025 y convertirse en compañía neutra en carbono en 2050, y eliminar el plástico de un solo uso del packaging de producto en 2021.



Producto:

Cultura de diseño circular

Extendemos la incorporación de criterios de sostenibilidad a todo el ciclo de vida del producto:

- **Idea y diseño:** formación en diseño circular a todo el equipo e incorporación de nuevas herramientas de diseño 3D para minimizar la huella ambiental de los procesos de prototipado.
- **Composición de las prendas:** incremento progresivo del porcentaje de fibras sostenibles en las colecciones regulares y lanzamiento de colecciones especiales 100% sostenibles.
- **Procesos de fabricación y logística:** control permanente de stocks para minimizar pérdidas.

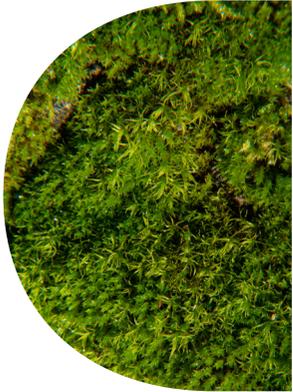


Proveedores:

Transparencia y trazabilidad de la cadena de suministro

Implementamos buenas prácticas y sistemas de auditoría a los proveedores para mejorar la transparencia y trazabilidad de nuestra cadena de suministro:

- **Consolidación de una cartera estable de proveedores,** adaptada a la realidad actual del mercado y que permita establecer relaciones de mayor confianza.
- **Auditorías independientes en las fábricas de los proveedores,** con el desarrollo de acciones de mejora continua.
- **Incorporación de la herramienta de evaluación Higg Index,** desarrollada por Sustainable Apparel Coalition.
- **Transparencia en la publicación del listado de proveedores** Tier 1 (fábricas de confección) y compromiso de publicación de Tier 2 durante 2021.



Medio ambiente:

Reducción del impacto ambiental de la actividad

Aceleramos, mediante el nuevo Plan Estratégico, el compromiso adquirido de reducción del impacto de nuestra actividad en el medioambiente a partir de tres ejes principales de actuación:

- **Compromiso climático:** reducción de la huella de carbono y estrategia de eficiencia energética, con los objetivos específicos de reducir la huella de carbono en un 25% en 2025 y ser una empresa neutra en carbono en 2050.
- **Packaging y consumibles sostenibles,** con el compromiso de eliminar el plástico de un solo uso del *packaging* de producto en 2021 y desarrollando una estrategia de compras sostenibles.
- **Reducción de la generación de residuos y mejora de su gestión,** mediante una política de reaprovechamiento y reciclaje, y acciones de sensibilización a los empleados.



Cientes:

Garantizar la mejor experiencia de compra

Evolucionamos para dar respuesta a las demandas sociales y medioambientales de nuestros clientes, haciéndolos partícipes de nuestro compromiso de crecimiento sostenible:

- **Desarrollo de nuevos canales y sistemas de compra** para la mejora continua de la calidad del servicio, incluso en circunstancias excepcionales.
- **Diseño de herramientas de valoración de la calidad** del servicio a través del Customer Service.
- **Atención a las demandas medioambientales y de cuidado de la salud,** promoviendo prácticas responsables en todos los niveles de la compañía.



Empleados:

Por un entorno laboral seguro, diverso y sostenible

Ponemos a las personas en el centro de todas nuestras decisiones, con el objetivo de garantizar un entorno laboral seguro, diverso y sostenible:

- **Desarrollo de políticas de respeto de igualdad** y de sistemas de control de cualquier tipo de discriminación.
- **Diseño de programas de formación y de otras herramientas para el desarrollo profesional** y el cumplimiento de los objetivos de negocio con la sostenibilidad como elemento transversal.
- **Realización de campañas de sensibilización y formación a los empleados** para que la cultura de la sostenibilidad y el consumo eficiente de recursos llegue a toda la organización.



Comunidad:

Creación de valor compartido

Apostamos por mantener una relación cercana y respetuosa con las comunidades en las que operamos, con vistas a la creación de valor compartido:

- **Desarrollo de líneas estratégicas** enfocadas principalmente a mujeres, jóvenes, niños y comunidad local; incluyendo acciones de empleabilidad y educación.

Alianzas estratégicas

ENTORNO



PRODUCTO



PROVEEDORES



MEDIOAMBIENTE



Respuesta ágil al impacto del COVID-19

La actividad de **Desigual** en 2020 se ha visto afectada por el impacto de la pandemia del coronavirus, que ha condicionado todas las operaciones habituales de la compañía y la gran mayoría de los proyectos previstos para el ejercicio. Desde la aparición de los primeros casos en China, país clave para la compañía dado el elevado número de proveedores ubicados allí, **Desigual** desarrolló un plan de monitorización de la evolución de la situación y de su afectación en la cadena de suministro. Más adelante, a raíz de su llegada a Europa y ante las duras medidas adoptadas por los distintos países, puso en marcha un plan de choque integral basado en dos prioridades:

- **Garantizar la seguridad y salud de los empleados, proveedores y clientes en cualquier lugar del mundo.**
- **Dar continuidad, en la medida de lo posible, a los procesos de negocio que permitieran estar debidamente preparados para una vuelta a la normalidad lo más eficiente posible.**

Estos dos objetivos se materializaron en la aplicación de una serie de medidas dirigidas a los distintos grupos de interés y que se fueron adaptando a los ritmos de expansión y afectación de la pandemia en cada país. Las principales acciones realizadas, siempre de acuerdo con las medidas legislativas de cada mercado, fueron:



Empleados

- **Prevención de la salud:** aplicación de medidas de prevención del contagio en la vuelta progresiva a la actividad presencial de todos los colectivos, realización de tests y difusión de recomendaciones de seguridad laboral mediante los canales habituales de comunicación interna.
- **Preservación del empleo:** aplicación de un ERTE (o figuras similares según país) a los empleados que no podían desarrollar su actividad con normalidad y a fin de preservar su empleo y sueldo.
- **Teletrabajo:** extensión del teletrabajo para empleados de oficina con labores administrativas o que desarrollen una función clave para la continuidad del negocio.
- **Transparencia en la comunicación:** política de transparencia con los empleados en la información sobre las medidas adoptadas, con especial atención a los afectados por el ERTE mediante un acompañamiento personalizado durante todo el proceso para resolver dudas e inquietudes.

Proveedores

- **Monitorización de la actividad:** diálogo constante para analizar el impacto de la emergencia en cada país y analizar conjuntamente las medidas a adoptar (disponibilidad de materias primas, previsión de la demanda, etc.).
- **Renegociación de contratos,** ante la necesidad de adaptar la demanda a la nueva situación y con objetivo de lograr acuerdos no perjudiciales para ninguna de las partes.
- **Auditorías de prevención:** realización de cuestionarios de autoevaluación a todos los proveedores para conocer las medidas de prevención que se estaban tomando y garantizar los derechos sus trabajadores de acuerdo con el Código Ético de **Desigual**.



Cientes

- **Cierre de tiendas**, en cumplimiento de la normativa en cada país para contribuir a frenar la expansión del virus.
- **Refuerzo del canal digital y la logística**, para garantizar el acceso de los clientes a nuestras colecciones, con nuevas condiciones de entrega y devolución, y una experiencia de compra más ágil y segura.
- **Prevención de la salud**: aplicación de estrictas medidas de prevención en la reapertura de puntos de venta (desinfecciones de locales y tiendas, disminución de aforos, etc.)



Comunidad

- **Acción social**: donación de mascarillas y producto **Desigual** a centros sanitarios y hoteles habilitados para atender a los pacientes.
- **“La vida volverá a ser chula”**: desarrollo de campañas de comunicación en clave optimista para contrarrestar el desánimo y recordar la necesidad de mantener el distanciamiento social y cuidarnos entre todos.



Impulso a la estrategia de sostenibilidad

Además de la afectación en estos ámbitos, la situación vivida en 2020 ha supuesto una reflexión profunda sobre los modelos económicos y de crecimiento vigentes, que ha llevado a poner en valor la importancia de apostar por un modelo sostenible.

En la industria de la moda, la Global Fashion Agenda publicó la CEO Agenda 2020, con las prioridades que deben guiar el crecimiento sostenible del sector. Entre ellas, la trazabilidad de la cadena de suministro, la lucha contra el cambio climático, el uso eficiente de los recursos (agua, energía y químicos) y el respeto y mejora de las condiciones de los trabajadores. Otras de ellas son el desarrollo de la Industria 4.0, la progresiva incorporación de fibras sostenibles o la apuesta por un modelo circular que fomente la reutilización y el reciclaje de prendas.

Estas prioridades se alinean plenamente con la estrategia actual de sostenibilidad de **Desigual**, que también se ha visto acelerada por la pandemia a partir de un diálogo más regular y cercano con todos nuestros grupos de interés para identificar sus necesidades y darles respuesta con la mayor agilidad posible.

La pandemia de COVID-19 ha acelerado el desarrollo de la estrategia de sostenibilidad, a partir de un diálogo todavía más cercano con nuestros grupos de interés y una mayor colaboración con los actores implicados en el diseño e impulso de acciones dirigidas a incrementar la sostenibilidad de la industria de la moda.



1.2.3.

Alineados con los Objetivos de Desarrollo Sostenible

Como parte de nuestro compromiso con el crecimiento sostenible, el Plan de Sostenibilidad y RSC 2020-2023 ha analizado los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de Naciones Unidas y ha identificado los objetivos que se vinculan de forma más directa con las actuaciones que desarrolla **Desigual**.

Nos centramos en 13 objetivos, de acuerdo con nuestro modelo de negocio, nuestro propósito de marca y los valores de nuestros públicos. De este modo, nos alineamos también con los estándares de referencia en materia de sostenibilidad a nivel global en que se han convertido los ODS desde su aprobación por parte de Naciones Unidas en 2015.





OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE



Garantizamos un entorno laboral diverso y cooperativo basado en los principios del respeto y de la igualdad, sin ningún tipo de discriminación. Extendemos este mismo principio a nuestra relación con clientes y consumidores.

Entorno diverso: somos una compañía de más de 2.700 empleados de 88 nacionalidades distintas, distribuidos en 17 países y que se entienden en cerca de 23 idiomas.



Diseñamos protocolos y aplicamos medidas de prevención y protección del contagio de coronavirus en empleados y clientes, tanto en centros de trabajo y tiendas como en cualquier otra actividad organizada por **Desigual**.

Cuidamos y acompañamos a nuestros empleados durante el periodo de confinamiento en 2020, con consejos prácticos para mantener una vida saludable en casa y medidas de prevención ante el riesgo de contagio.

Promovemos un estilo de vida sano y saludable entre nuestros empleados y la comunidad local, y garantizamos que nuestras prendas estén libres de sustancias nocivas.

Empleados: desarrollamos el programa "We love health", que incluye un club de deportes autogestionado por la propia plantilla en las oficinas centrales y un gimnasio en el centro logístico de Viladecans. Estos servicios fueron suspendidos durante la pandemia, para volver a retomarlos cuando la actividad no suponga un riesgo de contagio para los empleados. Durante



Participamos en la reducción de la generación de residuos mediante medidas de reciclaje y reutilización de materiales en nuestros centros logísticos, y el desarrollo de campañas de sensibilización entre nuestros empleados.

Entre las buenas prácticas llevadas a cabo por **Desigual** con respecto a la gestión responsable de los residuos cabe destacar la reutilización de las cajas de nuestros proveedores. Con esta acción conseguimos reutilizar un total de 249.836 cajas en 2019 y en este 2020 hemos hecho lo propio con 236.322. Con esta propuesta conseguimos rebajar el consumo de cartón y hacer más eficiente el uso de los materiales.

el confinamiento y periodos de teletrabajo, se hicieron recomendaciones de salud y vida saludable. Tanto en oficinas como en centros logísticos contamos con un servicio de asesoramiento médico que, además, durante la pandemia dio soporte específico a consultas de empleados para fomentar unas buenas prácticas en prevención del COVID-19. En cuanto a alimentación, en el comedor se ofrecen menús saludables y para personas con necesidades alimentarias especiales.

Producto: aplicamos nuestros sistemas de control de calidad en todos los centros de producción para garantizar que nuestros artículos cumplen los requisitos fijados en la política de calidad y estén exentos de sustancias nocivas para la salud.



Desarrollamos programas de formación continua a nuestros empleados para promover el desarrollo personal y profesional de todos los equipos.

Formación interna: en 2020 se han impartido 17.403 horas de formación, con la participación de 2.948 empleados.



Desarrollamos medidas específicas para la reducción de las emisiones y, con ello, de la huella de carbono de nuestra actividad, con el objetivo específico de reducirla en un 25% en 2025 y de ser una empresa neutra en carbono en 2050. Trabajamos para ser más eficientes y sostenibles en nuestro consumo de recursos y operaciones, con medidas como la incorporación de materiales más sostenibles en nuestras colecciones, *packaging* y consumibles, la mejora de la gestión de residuos y el desarrollo de proyectos de mejora del transporte de nuestras prendas.

Acciones y campañas: realizamos campañas de sensibilización y formación a nuestros empleados para que la cultura de la sostenibilidad y el consumo eficiente de recursos llegue a toda la organización. En 2020, participamos junto con el colectivo Pachamama Market en la limpieza de la playa y del fondo marino de la Barceloneta.



En cumplimiento de nuestro Código Ético, promovemos iniciativas y herramientas destinadas a evitar cualquier tipo de discriminación o situaciones de desigualdad, tanto en los centros de trabajo propios como en el conjunto de la cadena de suministro.

Aprobación en 2020 del Plan de Igualdad de Hombres y Mujeres, que reúne un conjunto de medidas para lograr la igualdad de trato y de oportunidades en la organización.

Cadena de suministro: el Código de Conducta para proveedores recoge la obligación de que nuestros proveedores y sus subcontratas no tolerarán y lucharán contra todo tipo de discriminación en el trabajo. El cumplimiento de este punto se analiza regularmente en las distintas auditorías a las que se someten.

Participación en el programa de empoderamiento de la mujer WEPs Activator, impulsado por Amfori y ONU Mujeres, que permite a las empresas participantes acceder a herramientas y servicios de formación para el desarrollo de planes de acción de género.



Contribuimos a la reducción de la contaminación de mares y océanos mediante la eliminación progresiva del plástico de un solo uso en el *packaging* de nuestro producto.

Packaging: en nuestros envíos e-commerce, el *packaging* es 100% cartón reciclado. Nuestras bolsas para cliente son de papel certificado según los estándares FSC y PEFC. Asimismo, el porcentaje de plástico de un solo uso que usamos en nuestro *packaging* de producto es muy reducido y estamos trabajando para eliminarlo por completo.



Aplicamos medidas de eficiencia en el consumo de agua y tratamiento de las aguas residuales antes de su vertido en nuestros centros de trabajo y el conjunto de la cadena de suministro.

Ahorro de agua: evaluamos regularmente las medidas de eficiencia aplicadas en los centros de trabajo (baños secos, depuración de agua y recirculación de aguas grises) según los criterios marcados por nuestro sistema de gestión ambiental.

Aguas residuales: aseguramos que las aguas residuales que se derivan de los procesos productivos sean tratadas antes de verse en el medioambiente, de modo que se cumplan la legislación aplicable en cada país y nuestros estándares internos.



Velamos por la conservación de los ecosistemas terrestres mediante la progresiva incorporación de materias primas sostenibles a nuestras prendas y el uso de papel procedente de bosques gestionados de un modo sostenible.

Producto: introducimos progresivamente fibras sostenibles en nuestras colecciones.

Consumibles: papel de origen sostenible (FSC, PEFC y reciclado) en nuestros consumibles.



Participamos en la reducción de emisiones vinculadas al consumo energético mediante la contratación de energía de origen renovable en algunos de los principales países en los que tenemos presencia, y mediante iniciativas para utilizar fuentes de energía sostenibles y optimizar el funcionamiento de nuestros centros de trabajo y puntos de venta.

Energía de origen renovable: contamos con energía de origen renovable en España (sede central, centros logísticos y puntos de venta), Francia, Portugal, Singapur, Canadá y Países Bajos.

Certificaciones: el centro logístico de Viladecans cuenta con el nivel ORO de la certificación LEED; dos de nuestras flagships más importantes de Barcelona (Plaça Catalunya y Nova Bocana) cuentan con LEED en su nivel máximo PLATINO y varias tiendas en Francia disponen de la certificación BREAAAM.



Combatimos cualquier forma de corrupción, soborno y otras prácticas no éticas mediante el desarrollo y difusión de nuestro Programa de *Compliance* entre todos los empleados, y la extensión de sus principios a toda la cadena de suministro (proveedores y subcontratas).



Ofrecemos las mejores condiciones laborales en nuestros centros de trabajo y puntos de venta, tanto a nivel retributivo como en calidad del entorno de trabajo, y garantizamos el principio de salario justo para empleados de proveedores y subcontratas, según los principios recogidos en nuestro Código de Conducta para proveedores.

Política retributiva: aplicamos un sistema basado en criterios y guías que determinan la retribución idónea para cada puesto de trabajo a partir del equilibrio entre eficiencia, equidad interna y competitividad en el mercado.

Cadena de suministro: nuestro Código de Conducta para proveedores aplica los principios de salario justo y remuneración adecuada para garantizar una vida digna de empleados y familiares. El cumplimiento de este punto se analiza regularmente en las distintas auditorías a las que se someten.



Somos miembros activos de asociaciones globales y locales que trabajan para desarrollar la innovación y el avance tecnológico, reducir el impacto ambiental de la industria de la moda y contribuir a una cadena de suministro más sostenible en todos los ámbitos.

El listado y definición de la actividad de las asociaciones con las que colaboramos en nuestro apartado de relaciones con grupos de interés y de producto.

1.3.

La marca

El principal hito de Desigual en 2019 fue el lanzamiento de una nueva identidad de marca, planteada como una vuelta a los orígenes de Desigual y una apuesta renovada por los valores que forman parte de nuestro ADN: la creatividad, la autenticidad individual, el optimismo, la rebeldía...



En 2020 se dio continuidad a la expansión de esta nueva identidad, a través de un plan de iniciativas que integraban la conexión con nuevos públicos, a través de acciones diferenciales de comunicación, y un nuevo enfoque de producto, así como con el desarrollo de una experiencia de compra omnicanal, mediante la potenciación del canal *online* y la aplicación de un nuevo modelo de punto de venta acorde a la nueva imagen de marca. Todas estas acciones y la propia relevancia de marca que hemos logrado generar durante 2019 y 2020 se han visto reconocidas con la inclusión de **Desigual** en el ranking de las 30 marcas españolas más valiosas de BrandZ™.

1.3.1.

Despliegue de la nueva identidad corporativa

En junio de 2019, **Desigual** anunció el lanzamiento de la nueva identidad de marca, expresada visualmente en un nuevo logotipo, escrito al revés de manera permanente. Esta imagen simboliza la recuperación del espíritu y los principios originales de **Desigual**, con el objetivo de conectar con nuevos públicos. En este sentido, el lanzamiento de la nueva marca supuso un punto de inflexión en la historia de la compañía, que continuó avanzando con éxito en 2020 en sus diferentes ámbitos: la redefinición de producto; la experiencia diferencial de compra a través del modelo omnicanal; la innovación en logística e innovación; o el desarrollo de nuevas colaboraciones que profundizan en el valor diferencial de la marca.

La entrada de **Desigual** en el ranking de las 30 marcas españolas más valiosas de BrandZ™ o el Premio Laus de bronce al diseño del nuevo logotipo avalan el éxito de esta apuesta. El lanzamiento de la nueva marca está cumpliendo los objetivos previstos porque se basa en un modelo de negocio orientado a un propósito y unos valores que son más relevantes que nunca y que están logrando conectar con las necesidades y situación vital de nuestros seguidores, clientes y consumidores.

Comunicación: un año para ser optimistas

Junto con la renovación de producto y la progresiva aplicación de la renovada imagen de marca en los puntos de venta, el despliegue de la nueva identidad se ha expresado en 2020 en la adaptación de la comunicación a la situación creada por el coronavirus a nivel mundial.

La estrategia inicial de comunicación de marca se ha planteado desde tres objetivos clave: la relevancia, a partir del desarrollo de contenidos que generasen interés en los clientes; el *awareness*, buscando la complicidad y notoriedad en las nuevas audiencias; y el reconocimiento a los clientes más fieles y que siempre han confiado en nuestra marca. La excepcionalidad de la situación vivida a raíz del COVID-19 nos ha obligado a reformular diversas de las acciones previstas, pero también nos ha brindado una ocasión única para reivindicar el optimismo, las ganas de vivir y de volver a disfrutar. Sentimientos expresados en la recuperación del lema "La vida es chula" y que llevaron a **Desigual** a ser una de las primeras marcas en reaccionar públicamente a la situación de confinamiento mediante mensajes positivos. Una actitud optimista que la marca ha mantenido durante todo el año, con acciones comunicativas diferenciales.

Este proceso de definición de la nueva identidad corporativa y las acciones llevadas a cabo para su aplicación y comunicación se han visto reconocidos con la entrada de **Desigual**, por primera vez, en el **ranking de las 30 marcas españolas más valiosas de BrandZ™**, publicado por el grupo WPP y Kantar. Este listado se basa en el análisis de las opiniones de los consumidores y el valor financiero de la marca, y permite a las empresas identificar

la fortaleza de su marca en el mercado, así como la orientación estratégica que puede impulsar su valor a largo plazo. En esta clasificación, hemos obtenido la tercera puntuación más alta en el *Vitality Quotient* (vQ) entre las marcas del sector de la moda –valoración de 105, por encima de la media global (100)–, destacando el desempeño en los ámbitos de la innovación y la comunicación.

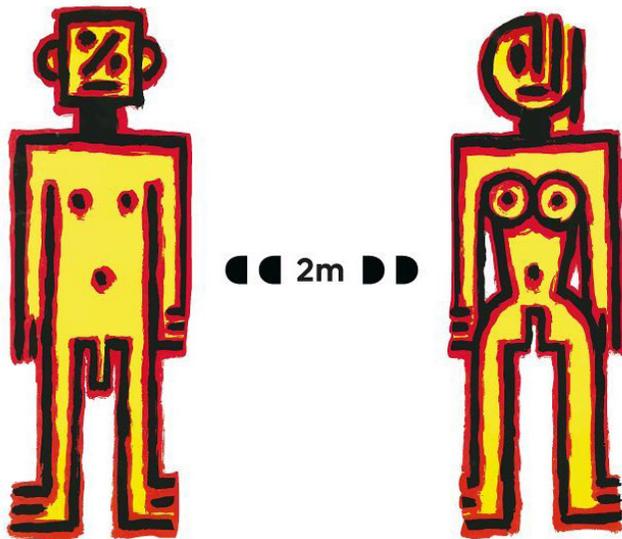
Otro reconocimiento que avala el éxito de la nueva identidad de marca ha sido el **Premio Laus de Bronce al Diseño Gráfico de Logotipo**. El nuevo logo destaca a nivel gráfico por escribir "**Desigual**" al revés y convertir a **Desigual** en la primera marca internacional que da la vuelta a su logo de forma permanente.

La entrada en el ranking de las 30 marcas españolas más valiosas de BrandZ™ avala el lanzamiento y despliegue de la nueva identidad de marca, con una valoración muy destacada en los ámbitos de la innovación y la comunicación.



#YoMeQuedoEnCasa

Coincidiendo con el inicio del estado de alarma en España y Portugal, que llevó al cierre de tiendas en estos países, **Desigual** separó por primera vez en su historia a los personajes de su icónico logo "Los Humanos" bajo el *hashtag* #YoMeQuedoEnCasa. Mediante esta acción, difundida internamente, en redes sociales y otros medios, **Desigual** transmitió un mensaje de seguridad y confianza a sus empleados, clientes y al conjunto de la sociedad.



La situación de excepcionalidad que vivimos durante el pasado 2020 ha supuesto una ocasión única para reivindicar el optimismo, las ganas de vivir y de volver a disfrutar, sentimientos expresados en la recuperación del lema "La vida es chula".

La vida volverá a ser chula.

#YoMeQuedoEnCasa

"Move your culo... con seguridad"



En el inicio del desconfinamiento en la ciudad de Barcelona y ante los numerosos ciudadanos que se acercaron a la zona de la Barceloneta, donde se encuentra la sede de **Desigual**, apostamos por recordar la necesidad de mantener la distancia de seguridad mediante una acción divertida y memorable. En las horas en punto, los megáfonos de nuestra sede transmitieron la canción "Move your culo... con seguridad", acompañada por una coreografía protagonizada en la azotea del edificio por "Los Humanos" de nuestro logo.

"La vida es chula", un lema histórico con más relevancia que nunca

Las acciones de comunicación desarrolladas en el periodo de estado de alarma y en el desconfinamiento han recuperado "La vida es chula", un lema histórico de la marca que ha tomado más relevancia que nunca ante la necesidad de mensajes positivos y optimistas, que lleven a celebrar la vida. En la campaña, el lema se adaptó para reivindicar que, a pesar de todo, "La vida volverá a ser chula". Este lema ha seguido presente en otras comunicaciones de la marca a lo largo del año.





Designal x Miranda Makaroff



Colecciones 2020

Producto: más urbano, versátil y combinable

En 2020 se ha dado también continuidad a los nuevos conceptos aplicados en la redefinición de producto, con piezas más urbanas, versátiles y combinables dirigidas a un público más joven. Para ello, se han continuado aplicando nuevos diseños, formas y patrones, que incorporan de forma natural materiales y fibras sostenibles. A estos conceptos se ha añadido, además, la idea del vivir el momento y disfrutar al máximo de la vida, un mensaje con especial significado en la situación actual y que desarrolla el lema de "La vida es chula".

Las colecciones lanzadas al mercado en 2020 han sido:



El Love

Nuestra colección SS20 es una exploración de los grandes pilares estilísticos de la marca (*arty, patch y boho*) para presentar una versión urbana, versátil y fresca de nuestra esencia.



La Difference

Nuestra colección FW20 incorpora prendas más atemporales con las que rompemos las fronteras que han dividido tradicionalmente las temporadas. Muestra de ese espíritu rompedor son las nuevas piezas híbridas, 100% Desigual, encabezadas por la *trucker-americana* (mitad *denim*, mitad tela de traje negra).



Desigual
La Difference FW20

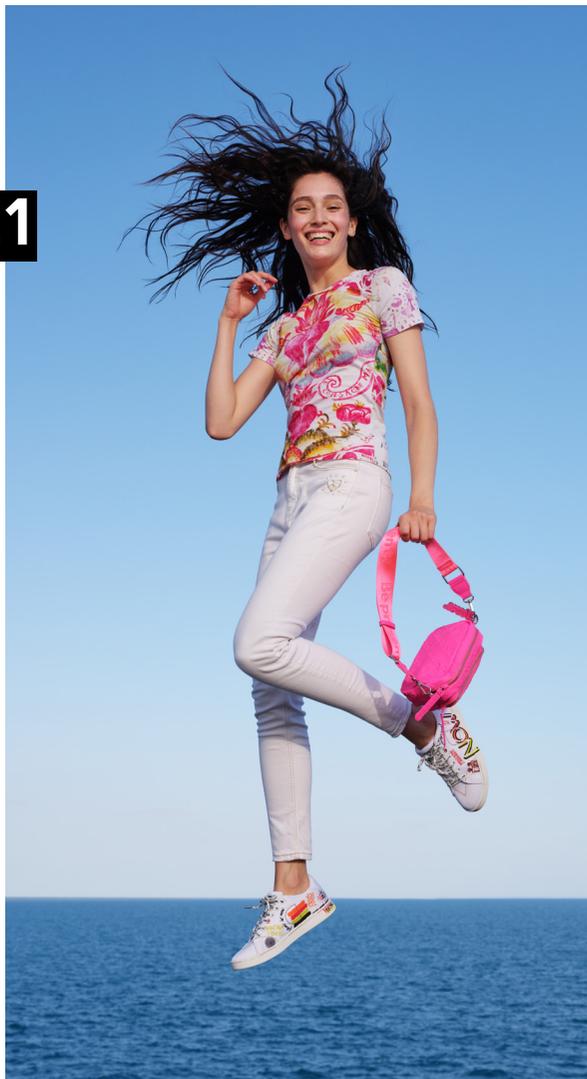


Colecciones 2021

Las colecciones presentadas en 2020 y que estarán en el mercado en 2021 han sido:

El Now

La colección SS21 apuesta por vivir el presente y disfrutar de la vida. Es una colección llena de vida, de color, de alegría y de feminidad, que se centra en lo esencial: ser 100% Desigual. La creación de productos innovadores se expresa en prendas como vestidos con flores XXL, una colección propia de Mickey Mouse o prendas híbridas, que unen dos tejidos distintos para crear soluciones únicas. Todo ello, integrando nuestro compromiso medioambiental: casi el 30% de la colección está hecha de materiales sostenibles.



Mind, Body, Soul

La colección FW21 hace una oda a la alegría, el amor, el color y a la alineación de la mente, el cuerpo y el alma. Una colección cuyas prendas son versátiles, cómodas y combinables, con toques de *patch*, un binomio entre arte y digitalización, estampados animales y flores sobre colores oscuros. Para FW21 hemos utilizado canalé, nylon, *fake*

fur, algodón orgánico, poliamida reciclada y el efecto lavado. Así, seguimos creciendo y superando nuestros objetivos con un 53% de referencias sostenibles en Woman, 46% de todas las colecciones y con algunas familias como denim alcanzamos el 100% (prendas de *upcycling*, algodón BCI, Tencel, algodón orgánico y fibras recicladas).





Experiencia de compra

Uno de los ámbitos a los que hemos dedicado más esfuerzo en 2020 ha sido la mejora de la experiencia de compra, a partir de la aceleración de la estrategia de desarrollo de comercio electrónico y la implantación de la nueva imagen de marca en los puntos de venta físicos.

El canal *online* ha integrado nuevos servicios y condiciones para responder adecuadamente al espectacular incremento de demanda en el contexto de cierre de tiendas físicas. Para agilizar el proceso de compra, tanto en *desigual.com* (que a lo largo de este 2021 pasará a estar disponible en más de 150 países), como en otras plataformas de venta *online*, se han aplicado medidas para reducir los tiempos de entrega, ampliar el tiempo de devolución o facilitar la recogida de las compras *online* en puntos de entrega físicos. El fortalecimiento de este canal ha sido posible gracias a la progresiva ampliación de la capacidad de las plataformas logísticas y a la mejora continua en procesos de IT, que próximamente se verán fortalecidos por los nuevos servicios y funcionalidades en los que trabaja el departamento de Innovación.

En las tiendas físicas ha continuado el despliegue de la nueva imagen de marca que se inició en 2019. Entre las inauguraciones más destacadas figuran la nueva tienda de Ginza

(Japón), ubicada en una de las arterias comerciales *premium* de Tokio; y nuestras primeras tiendas en Sudáfrica e India, con un establecimiento en Johannesburgo y dos en Nueva Delhi.

La excepcionalidad de lo vivido durante los meses de confinamiento y el impacto social y también cultural, no solo a nivel de negocio, sino desde la perspectiva individual y colectiva, empujó a una reflexión alrededor de la experiencia de compra y al desarrollo de un nuevo concepto creativo de tienda – concebido con espacios más amplios y luminosos, que transmiten positivismo y buscan la reconexión con uno mismo y con la naturaleza. Un concepto que se ha implantado en 2020 en tres tiendas: Barcelona, Lleida y Oviedo, y que está previsto se extienda al resto de la red a lo largo de los siguientes años.

Colaboraciones: sostenibilidad y buen humor

Para desarrollar al máximo el propósito de marca desde visiones alternativas y sorprendentes, en 2020 hemos seguido colaborando con diseñadores, artistas, marcas, *partners* e iconos del ámbito de la moda en todo el mundo. Miranda Makaroff, María Escoté, Ecoalf, Victoria, Christian Lacroix o Mikky Blanco han aportado su particular creatividad en colecciones y propuestas únicas y diferenciales.

Desigual x Miranda Makaroff

En la colección SS20, Miranda Makaroff celebró la primavera con una colorida cápsula llena de arte que grita "libertad". Imágenes de orgías, collages de símbolos sexuales deconstruidos, colores brillantes y patrones setenteros en prendas con algodón orgánico y tejido ecovero como tejidos principales.

Al final del año, su cápsula Planeta Evasión de la colección FW20 invitó a "vivir unas Navidades fuera de la Tierra", con vestidos de colores vibrantes y patrones sorprendentes. Una propuesta marcada por la diversión y el buen humor.



Desigual x Ecoalf

Tras lanzar en 2019 una edición limitada 100% sostenible, ¿cuál era la manera **más desigual** de crear una colección nueva que respetase al medio ambiente y donde se reutilizase todo lo creado hasta el momento? Mediante una colección elaborada exclusivamente con prendas ya fabricadas. La nueva colaboración entre **Desigual** y Ecoalf se ha materializado en una colección **online** exclusiva de 500 unidades.

Desigual x María Escoté

La primera colaboración de **Desigual** y la diseñadora española María Escoté se adentra en un universo lleno de color, urbano y *kawaii*, en el que las protagonistas son las flores. Una colección casual, pasional y energética que invita a reinventar el otoño y que recuerda que la moda puede ponernos de muy buen humor.



Desigual x Monsieur Christian Lacroix

La cápsula FW20 del maestro francés se preguntó "¿Dónde está el verdadero Monsieur Christian Lacroix?". Una respuesta que ayudan a responder sus tres modelos más icónicas (Anh Duong, Vlada Roslyakova y Nyarach Abouch)... siempre en **Desigual**. Prendas de otoño-invierno con colores calderas sobre negros, flores grandes y generosas, *patchwork* de diferentes tipos, tapices antiguos mezclados con punto de estilo *grannie* y... ¡mucha energía!

1.3.2.

Nuestro propósito

En **Desigual** queremos construir un mundo donde todos podamos ser nosotros mismos. Nuestro propósito es crear historias innovadoras y accesibles que inspiren alegría, invitando a las personas a ser ellas mismas y a celebrar su autenticidad en cualquier momento y situación. Estamos convencidos de que podemos ser artistas de nuestra propia vida y que para crecer debemos liberarnos de todo condicionamiento y atrevernos a salir de nuestra zona de confort.

Creemos que vestirse es en sí mismo una declaración de intenciones y una buena manera de contar la historia de cada uno. Por eso, nuestras colecciones invitan a celebrar la diferencia, con prendas coloridas, optimistas, singulares y originales. Este es el espíritu que nos ha definido todos estos años y que nos ha convertido en una marca diferente, única, particular... en definitiva, en una marca **Desigual**.



1.3.3.

Principios 100% Desigual

Inconformismo, esmero, vitalidad y cambio son los valores corporativos que llevamos en nuestro ADN. Definen nuestra forma de actuar, de vivir y de entender **Desigual** y, unidos a nuestros principios de marca –la declaración de intenciones con la que contamos nuestra forma de entender el mundo–, definen el espíritu y razón de ser de **Desigual**:

Somos 100% Desiguales

En **Desigual**, cada uno puede ser la mejor versión de sí mismo, entendiendo que evolucionamos y que no somos los mismos en cada etapa. No creemos en las jerarquías ni en las reglas estrictas. Eres tú quien decide cómo crecer y hacia dónde, de allí que fomentemos la autonomía, la responsabilidad y la madurez.

Nos mueve la alegría de vivir

Siempre hemos sido diferentes y optimistas. Creemos en la alegría como catalizador de energía, como máquina que mueve el mundo y como mensaje sincero y directo tan necesario en los momentos que estamos viviendo. Así que recuerda siempre... ¡la vida es chula!

Creemos que juntos somos mejores

Somos una empresa joven de espíritu joven, en la que se respira la diversidad y la creatividad. Vivimos con pasión e intensidad nuestro día a día. Nos gusta celebrar los logros como equipo y contagiarnos de energía positiva.

Y todo respetando el medioambiente

Buscamos la armonía entre nosotros y lo que nos rodea. Creemos que es vital y, por eso, trabajamos cada día para reducir nuestro impacto medioambiental intentando devolver al planeta lo que nos ha regalado.

100%
Desigual desde 1984.

Trayectoria.



1983

Thomas Meyer, fundador de la marca, creó una nueva prenda: una cazadora realizada con retales de vaqueros, botones de latón y apliques de piel en los puños. Esa cazadora, hoy conocida como Iconic Jacket, reunía muchas de las claves de nuestro universo estético como el patchwork y el *hand-craft*, que hoy siguen siendo rasgos que caracterizan nuestro trabajo, y se convirtió en el primer producto de Desigual, que verá la luz un año más tarde.

1984

Nuestra Iconic Jacket se convirtió en un éxito de ventas y necesitábamos una marca que nos identificara. A partir de una idea de Isabel Coixet, elegimos "Desigual" como nombre de la marca, acompañada de un slogan que encerraba su propia definición: "no es lo mismo". Desde nuestros orígenes hemos logrado distinguimos del resto y el adjetivo Desigual expresa muy bien las características de nuestras prendas.

1986

El 20 de julio inauguramos nuestra primera tienda propia, en el puerto de Ibiza, diseñada por Tonet Sunyer, e incluimos nuestro primer logo, una pareja (hombre y mujer) sintetizada gráficamente y diseñada por Peret, en las bolsas de esa tienda.

1993-1995

Desigual se consolida y experimenta un gran aumento de ventas en el mercado español. Iniciamos las exportaciones, concretamente a Francia y Portugal; descubrimos el reto que supone cruzar fronteras.

1998

Lanzamos la web Desigual 1.0 y abrimos una tienda en el Triangle, la más céntrica de las galerías comerciales de Barcelona, en Plaça Catalunya.

2003

Desarrollamos la innovadora estrategia de Paint Party; decoramos nuestras tiendas a partir de la creatividad de nuestros amigos, colaboradores y clientes, que, armados de pintura, pinceles y rodillos, podían expresarse en las paredes de lo que poco después sería una tienda abierta al público.

2005

El Ayuntamiento de Barcelona deroga la ordenanza que prohibía la desnudez pública. Este cambio en la legislación nos permitió realizar, el 17 de febrero de 2005, una convocatoria singular: Naked. Esta iniciativa proponía un juego. Las cien primeras personas que acudían desnudas a la tienda de Passeig de Gràcia de Barcelona podían salir vestidas con prendas Desigual totalmente gratis.

2004

Lanzamos la primera colección completa para kids.

2006

Viajamos a Singapur para poner en marcha nuestra primera tienda propia fuera del territorio español.

2007

La expansión de Desigual empieza a consolidarse: aterrizamos en Londres con una tienda en Regent Street.

2010-2011

Fichamos al diseñador francés, Mr. Christian Lacroix, que colabora con nosotros diseñando una línea de prendas acorde con su sello personal. En 2011, además, lanzamos nuestra categoría Shoes.

2012

Llegamos a la Barceloneta: en julio inauguramos oficialmente nuestras nuevas oficinas centrales en Barcelona.

2014

Reforzamos nuestra estrategia de crecimiento y expansión con la inclusión del fondo de inversión Eurazeo en el accionariado. Inauguramos nuestra tienda flagship en Barcelona, en Plaça Catalunya, y abrimos nuestra tienda número 500 en Roma.

2009

Desembarcamos en América: inauguramos una tienda en New York y nuestras prendas están presentes en 500 tiendas multimarca de todo Estados Unidos.

2019

Inauguramos un nuevo capítulo de Desigual lanzando una nueva imagen, que incluye un nuevo logotipo; actualizamos nuestro producto apostando por prendas y accesorios más urbanos, versátiles y sostenibles; y presentamos una nueva experiencia de compra que empezamos a desplegar en nuestras principales tiendas en Asia, América y Europa. Todo ello conectando con nuestros principios de marca, para ser más desiguales que nunca y dar respuesta a los nuevos hábitos y tendencias de consumo.

2018

Reeditamos nuestra primera prenda, la Iconic Jacket, desde nuestro taller de la Barceloneta y trabajamos en colecciones especiales con artistas que nos aportan mucha creatividad, como Miranda Makaroff. Thomas Meyer recorre la participación de Eurazeo y proseguimos con nuestro plan de transformación.

2017

Empezamos a trabajar con el artista francés Jean-Paul Goude como Artistic Advisor. En colaboración con él presentamos nuestra colección SS17 en la New York Fashion Week. Un desfile diferente centrado en una estética de jungla urbana. Consolidamos nuestra apuesta por México, un mercado estratégico para Desigual.

2016

Iniciamos una nueva etapa para evolucionar hacia un modelo de negocio orientado al consumidor y construir las bases de un nuevo Desigual que continúe conectando con el público, siempre fieles a nuestra esencia.

2015

Ponemos en marcha el centro logístico de Viladecans, la herramienta perfecta para desarrollar una estrategia de omnicanalidad que nos acerca aún más a los clientes de todo el mundo. Lanzamos nuestra colección Exotic Jeans con la que damos continuidad a nuestra línea de vaqueros. Iniciamos nuestro plan de transformación hacia un nuevo Desigual.

2020

En un año que nadie había imaginado, una pandemia global nos obliga a cerrar temporalmente nuestras tiendas en la mayoría de los países y a replantearnos toda nuestra actividad a fin de garantizar la seguridad y salud de nuestros empleados y clientes. En Desigual no perdemos el optimismo y, ante las dificultades planteadas por el COVID-19, llegamos a nuevos mercados con la inauguración de nuestras primeras tiendas en India y Sudáfrica. Seguimos creciendo en Japón y aceleramos el desarrollo del canal online para garantizar el acceso de nuestros clientes a las nuevas colecciones. En paralelo, y de forma transversal, iniciamos el despliegue del Plan Estratégico de Sostenibilidad y RSC 2020-2023.

1.4.

El modelo de negocio

El ejercicio 2020 ha resultado clave en el impulso del modelo de negocio que ya veníamos desarrollando: a la fase de transformación que ya estaba experimentando el **retail**, hemos sumado los efectos de la pandemia, que ha acelerado algunas de las principales tendencias del sector de manera imprevisible. Nuestro conocimiento del mercado y nuestra capacidad de anticipación y adaptación nos posiciona favorablemente para afrontar con éxito todos estos desafíos.

Nuestro posicionamiento en este entorno de transformación depende principalmente de la conexión con nuestros consumidores en cualquier situación de compra y de la capacidad de atenderlos con la mayor agilidad en cualquier región del mundo. Con este objetivo, desarrollamos un modelo omnicanal propio, con una gestión geográfica descentralizada, que nos permite alcanzar una mayor integración entre los entornos físico y virtual.

El desarrollo de este modelo precisa de un profundo conocimiento de las tendencias del mercado y de las oportunidades de cada canal, así como de una infraestructura y de una red logística con capacidad para optimizar el proceso. En 2020, en continuidad con el trabajo realizado en ejercicios anteriores, hemos alcanzado importantes avances en los siguientes ejes de actuación:

- **Renovación y optimización de la red de puntos de venta**, con presencia en ubicaciones estratégicas y la incorporación de soluciones innovadoras para una experiencia de compra diferencial.
- **Desarrollo de la digitalización** en todas las etapas del ciclo de vida del producto, desde la fase de diseño y confección hasta la etapa de distribución, además de la experiencia en nuestros canales de venta *online* y tiendas físicas.
- **Consolidación de un modelo de gestión por áreas geográficas**, con el objetivo de atender con mayor agilidad y proximidad las demandas de cada uno de los principales mercados.

La expansión digital internacional que la compañía desplegará este 2021 ha de llevar la tienda **desigual.com** a cerca de 150 países y permitir la integración de los franquiciados en la propia gestión del comercio electrónico.



1.4.1.

Renovación y optimización de la red de puntos de venta

La transformación del sector del *retail*, a partir de la progresiva adopción de nuevos canales de compra por parte de los consumidores, obliga a una reflexión constante sobre la función y objetivos de los puntos de venta físicos, que pierden progresivamente cuota de ventas en comparación con el canal digital.

Desigual lleva años gestionando esta realidad mediante la optimización de su red de tiendas y la concentración de la presencia en los mercados más estratégicos y con mayores oportunidades de crecimiento. Todo ello, sin perder de vista la relevancia que las tiendas mantienen como puntos de contacto de la marca con el consumidor y, por tanto, como portadores de sus valores. Las acciones desarrolladas en 2020 ejemplifican nuestra capacidad de adaptación y nuestra agilidad en la identificación y respuesta a las preferencias cambiantes de los clientes.



Despliegue de la identidad de marca y nuevos mercados

A lo largo del año hemos continuado el despliegue de la nueva identidad de marca en los mercados internacionales, iniciada en el segundo semestre de 2019 en Japón y que prosiguió en América Latina y Europa.

En 2020, abrimos las puertas de una nueva *flagship store* en la arteria comercial de Ginza en Tokio. Esta tienda se ubica en un espacio con acabados *premium* y detalles urbanos, que enfatizan nuestra apuesta por la creatividad. La espectacular fachada de vidrio de acabado metálico luce unas "D" invertidas que mimetizan las "D" del nuestro logo. En el interior, un techo con un juego de luces que crean una retícula de Tetris y un espacio futurista en la última planta para presentar nuestras prendas más icónicas.

Entre las inauguraciones del año destacan también nuestras primeras tiendas en Sudáfrica e India. En el mes de septiembre se celebró la apertura de la tienda en Johannesburgo, ubicada en el exclusivo Centro Comercial de Sandton, orientada a clientes de 25 a 35 años y que permitirá testear la aceptación de la marca en vistas a futuras aperturas en otras localidades del país. El desembarco en India se ha realizado por partida doble, con la inauguración de dos tiendas en las principales arterias comerciales de los barrios de Dwarka



y Saket de Nueva Delhi. La llegada a ambos países se ha realizado de la mano de dos importantes socios locales, que aportan a **Desigual** el conocimiento sobre las preferencias de los consumidores y modelo de distribución en cada mercado.

Un nuevo concepto de tienda adaptado a los nuevos tiempos

En paralelo al despliegue de la nueva identidad corporativa en puntos de venta internacionales, hemos aprovechado la reapertura de tiendas en España, tras el confinamiento y los cierres impuestos por las autoridades, para lanzar un nuevo concepto de tienda, con entornos más relajados y diáfanos. Un concepto que surge de la reflexión del fundador de la compañía, Thomas Meyer, que busca conectar con las nuevas prioridades y hábitos de los consumidores, así como fortalecer el vínculo con el cliente local. Aplicado inicialmente en tiendas de Barcelona, Lleida y Oviedo, se extenderá a nuevos puntos de venta a lo largo de 2021.



1.4.2.

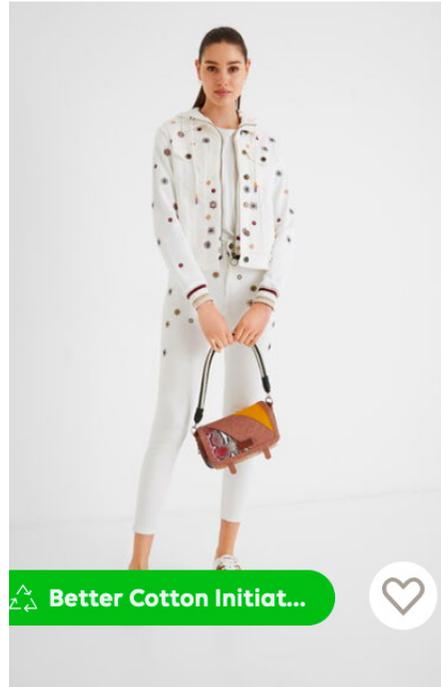
Desarrollo de la digitalización



Una de las mayores transformaciones que ha provocado el impacto del COVID-19, en lo referente a hábitos de consumo y preferencias de la ciudadanía, ha sido la intensiva digitalización que hemos experimentado en nuestras vidas. No solo de nuestro consumo, también del ocio, el entretenimiento, las relaciones sociales, el trabajo... Esta digitalización acelerada se ha traducido, en el mundo del *retail*, en un espectacular impulso del *e-commerce*, que ha alcanzado unos porcentajes de crecimiento inimaginables a inicio de año. Una transformación que parece haber venido para quedarse, equilibrando el protagonismo de los canales digitales frente a las tiendas físicas.

Apuesta por los canales de venta online

El auge del comercio *online* a raíz del cierre de las tiendas físicas no ha cogido por sorpresa a **Desigual**. A finales de 2019, ya lanzamos la nueva tienda *online* *desigual.com*, que ponía el foco en la personalización, la escalabilidad y la localización. Esta integró en su lanzamiento sistemas AB Testing (testing continuo y de aprendizaje) y de recomendaciones basadas en la Inteligencia Artificial. A nivel visual, adaptó también la nueva identidad de marca con una manera más realista y cercana al usuario, y la integración de experiencias de marca, como la emisión de eventos en *streaming*.



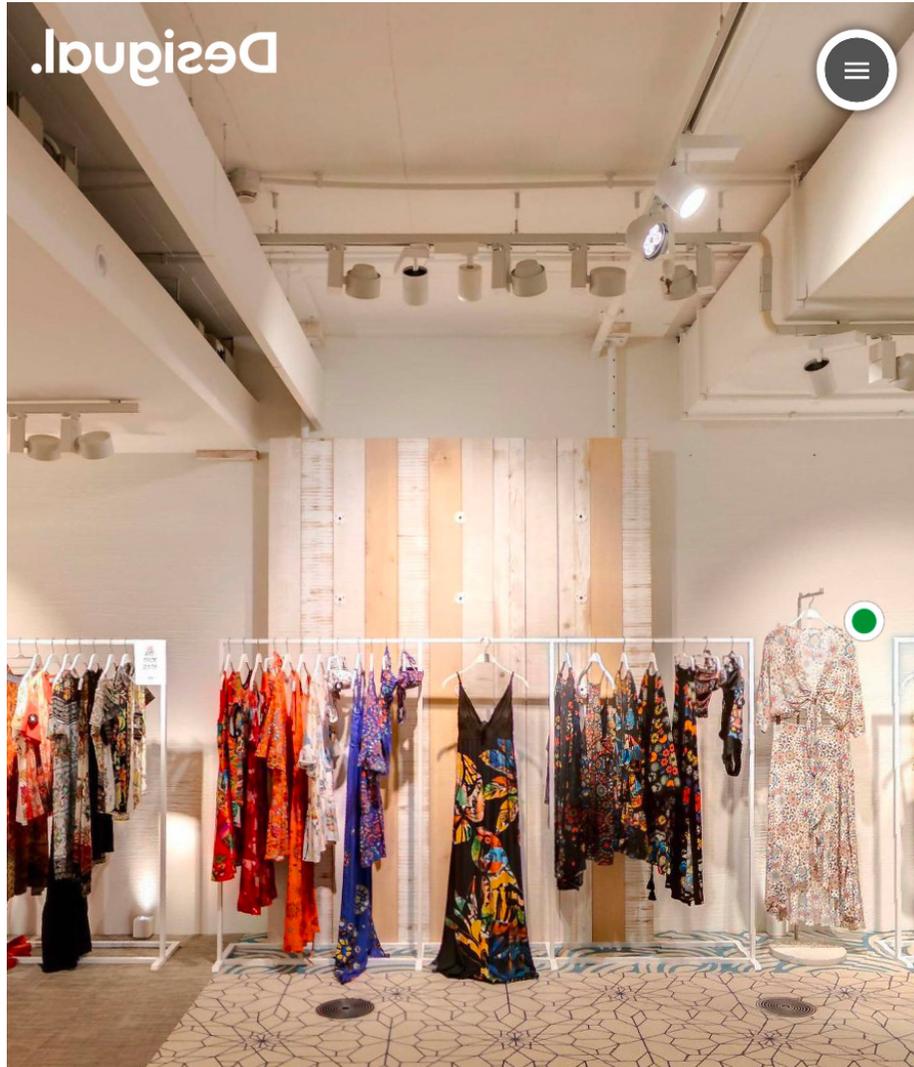
Chaqueta slim vaquera bimateria



Chaqueta vaquera slim paisley

En 2020, hemos trabajado en la mejora continua del servicio, en coordinación con el fortalecimiento de la red logística, que ha adaptado su actividad a la nueva situación. En este periodo, se han aplicado mejoras constantes en los servicios y condiciones, como la agilización de los envíos, con la recepción del pedido en un periodo de 1-4 días laborables; la adaptación de las condiciones de devolución, con un periodo ampliado a 60 días en cualquier compra; y más opciones de devolución del producto. En paralelo, se ha lanzado la iniciativa **Desigual at Home**, que consiste en el envío exclusivo de una selección de prendas a clientes premium y VIP para darles a conocer las últimas novedades de la marca.

En 2020, las ventas por canales *online* (*Desigual.com*, *e-tailers* y *flash sales*) han supuesto ya el 30% de nuestra facturación total, frente al poco más de 14% de 2019. Los indicadores de compra por estos canales señalan también que más de la mitad de las ventas *online* en *desigual.com* se realizan mediante un móvil o *tablet* y que el 75% del tráfico procede de un dispositivo móvil. Los países de donde proceden más visitas son España, Francia e Italia. Además, en 2020, *desigual.com* se lanzó en nuevos mercados (Turquía, Rusia y Hong Kong) y alcanzó un incremento del 40% en el número de compradores y un aumento del 15% en la frecuencia de compra.



Innovación digital, los cambios que vienen

Aunque es el aspecto de mayor repercusión en 2020, el desarrollo de la digitalización no se limita al desarrollo del *e-commerce*. **Desigual** cuenta con un departamento de Innovación Digital, que trabaja continuamente en la identificación de oportunidades, la generación de ideas y la propuesta de proyectos. Este departamento es también responsable de consolidar una cultura transversal de innovación abierta en toda la compañía y de consolidar el posicionamiento de marca en el ecosistema digital a partir del contacto continuo con agentes destacados del sector (academias y universidades, instituciones gubernamentales, startups, etc.). En este sentido, destaca el acuerdo de colaboración firmado en enero de 2020 con Barcelona Tech City para dar respuesta a los nuevos retos de innovación que plantea la industria de la moda.

Este departamento trabaja con una visión de integración real de la innovación en el negocio. Entre los proyectos que se han aplicado en 2020 y que han dado respuesta efectiva a una necesidad inmediata del mercado, destaca el **showroom virtual**, que ante la imposibilidad de realizar eventos físicos ha permitido presentar la colección SS21 a agentes comerciales y clientes finales mediante un entorno virtual que les ha permitido vivir la experiencia de estar en nuestros *headquarters*.

En la mejora del servicio a los clientes y de la experiencia de compra, se trabaja también en proyectos de gestión de Big Data para ofrecerles los productos que se adaptan realmente a sus necesidades; de desarrollo de avatares en 3D para servicios de recomendación de talla y, en un futuro, de probador virtual; o de estudio de las posibilidades del pago sin fricción (*contactless payments*) a través de terminales móviles. En 2020 se ha desarrollado también una prueba piloto de asistencia conversacional (*chatbots*) con cerca de 4.000 clientes seleccionados, que han podido consultar el estado de su pedido. Esta misma tecnología, basada en la inteligencia artificial, ha tenido también una aplicación práctica a nivel interno en la gestión de operativa de tienda (resolución de dudas e incidencias).



En 2020 se ha completado también el despliegue de la tecnología RFID, que permite maximizar la omnicanalidad y establecer una trazabilidad a tiempo real del stock en todas nuestras plataformas. Dicha tecnología facilita una mayor agilidad y velocidad en nuestros procesos y un control más exhaustivo de todo lo que ocurre en las tiendas. Esta capacidad de seguimiento del stock tiene también una repercusión directa en la satisfacción del cliente, ya que permite gestionar el inventario en tiempo real y con una gran precisión. En 2019 se implementó en 21 establecimientos y en 2020, en 169 tiendas, completando la implementación en el resto de tiendas de temporada, lo que supone un total de 189 establecimientos dotados con tecnología RFID.



Globalización del canal digital

En enero de 2021 anunciamos un ambicioso paso adelante en la apuesta por la omnicanalidad: el inicio de un proyecto de expansión para la tienda *online* que, basado en tecnologías de comercio electrónico *crossborder*, implicará el salto a 108 nuevos países. El *partner* tecnológico y logístico de Desigual en este proyecto es la compañía Global-e, especializada en servicios de *e-commerce crossborder*.

A partir de febrero de 2021, Desigual incorporará a los franquiciados en el comercio *online* en aquellos países donde ya existe presencia física de tiendas *monobrand*, como pueden ser México, Colombia o Singapur. Esta apuesta por globalizar la tienda *desigual.com* pondrá al alcance de las franquicias la gestión de su propio stock y la convivencia entre el *retail* y la venta digital. Los franquiciados asumirán la gestión completa de los pedidos, utilizando la plataforma tecnológica que Desigual pone a su disposición, además de otorgarles mayor capacidad de adaptación local a las tendencias del mercado y preferencias de los consumidores.

En 2020, las ventas por canales *online* han supuesto ya el 30% de nuestra facturación total, doblando la cuota del año anterior. Nuestra página *desigual.com* registró un incremento del 50% en las ventas y un aumento del 15% en la frecuencia de compra.

1.4.3. Consolidación de un modelo de gestión por áreas geográficas



Para atender adecuadamente a los rasgos diferenciales de consumo de moda en cada uno de nuestros mercados principales, **Desigual** apuesta por una estrategia por áreas geográficas, que acabó de consolidarse en 2020. Esta estrategia define acciones locales alineadas con el perfil del consumidor y sus hábitos de compra en cada mercado, que dependen en buena medida de factores culturales y sociológicos locales. Del mismo modo, permite una mejor adaptación a las tendencias y hábitos de consumo de cada generación. La proximidad a los mercados locales facilita también la identificación de nuevas tendencias de consumo y de buenas prácticas, que pueden extenderse sinérgicamente a otros mercados para contribuir al crecimiento del negocio.

Este modelo de gestión por áreas geográficas requiere de una estructura logística potente, que cumpla con el triple objetivo de agilidad, adaptabilidad

y eficiencia. Nuestra red está centralizada en las dos plataformas logísticas de **Desigual** ubicadas en la provincia de Barcelona (Gavà y Viladecans), con el apoyo en geografías de centros logísticos en Estados Unidos (New Jersey) y en Hong-Kong.

El centro logístico de Viladecans, inaugurado en 2015, es el mayor cerebro logístico de la compañía. Cuenta con un avanzado sistema tecnológico y un alto nivel de automatización que nos permiten trabajar con un stock único a nivel global y, por tanto, agilizar todos los procesos. El centro ha sido certificado con el LEED (*Leadership in Energy and Enviroment Design*) en su categoría Gold, de acuerdo con los criterios de edificación sostenible que marca la certificación otorgada por el US Green Building Council. Por su parte, el centro de Gavà está centrado en el negocio multimarca y logística inversa.

Tabla 1

Porcentaje de puntos de venta por mercado

Área	2020 weight	2019 weight
Iberia	20%	19%
Francia y Benelux	17%	13%
Italia	14%	15%
Norte de Europa	18%	16%
Este de Europa y Oriente Medio	13%	18%
Asia	7%	5%
Norte América	7%	4%
América Latina	4%	10%
Total (sin inflight)	100%	100%

Desigual en el mundo

Sede corporativa:

Barcelona (*Headquarters*).

4 centros logísticos:

dos en Barcelona, en Viladecans y Gavà; New Jersey y Hong-Kong.

428 tiendas monomarca.

Presencia en 107 países.

Nuestras principales

flagships:

Barcelona (Plaça Catalunya);

Madrid (Preciados);

Milán (Via Dante);

Tokio (Harajuku);

Nueva York (Herald Square).



1.5.

Las personas que lo hacen posible

Desde el inicio de la pandemia, Desigual ha actuado con la prioridad de garantizar la seguridad y salud de los empleados, proveedores y clientes en cualquier lugar del mundo. Bajo este objetivo, se han desarrollado una serie de medidas ajustadas a la evolución de las legislaciones en los respectivos países y con la voluntad de tratar de minimizar todo lo posible el impacto de la situación en nuestros empleados. Todo ello se ha realizado a partir de una acción transversal y coordinada entre diversos departamentos de la compañía.



1.5.1.

La protección de los empleados, máxima prioridad

La cultura corporativa de **Desigual** se desarrolla bajo el concepto "People first", que sitúa a las personas en el centro de todas las decisiones y procesos de la compañía, con el objetivo de su desarrollo personal y profesional, y su identificación e implicación en el crecimiento de la compañía.

De acuerdo con las acciones planificadas en el ejercicio anterior, el año 2020 se inició con el lanzamiento del plan estratégico de People, que tiene entre sus prioridades construir una cultura organizativa sólida capaz de soportar el crecimiento estratégico de la compañía. Para la aplicación de este principio, se diseñó un plan de Cultura con cuatro ejes fundamentales (*Leadership, Engagement, Customer Centricity* y filosofía *People First*), pero su desarrollo se vio condicionado en el mes de febrero por el inicio de la emergencia sanitaria. Desde entonces, la prioridad pasó a ser la protección de la seguridad y salud de todos los empleados, y su acompañamiento en todos los procesos relacionados con esta situación extraordinaria.

La gestión de una emergencia sanitaria de impacto global resulta especialmente compleja para una compañía como la nuestra, con más de 2.700 empleados de distintos colectivos en 17 países. Además, el 75% de la plantilla está formada por personal de tienda, cuyas tareas no son posibles de trasladar a un entorno de teletrabajo.

Desigual ha gestionado la situación de cada empleado mediante un tratamiento personalizado, tratando de buscar siempre la solución más ajustada a su responsabilidad, ubicación y situación personal.

Seguimiento continuo de la evolución de la pandemia

En el mes de enero, al conocerse la expansión en China, se inició la tarea de monitorización de toda la información relacionada con el coronavirus, a partir de la documentación de organismos oficiales locales y de colaboradores técnicos especializados en materia de Seguridad y Prevención. Este seguimiento continuo ha sido fundamental para poder analizar y valorar las posibles afectaciones y medidas a tener en cuenta en todo momento. Además, se ha mantenido comunicación con otras marcas del sector para compartir información y estrategias.

De acuerdo con lo especificado en el Programa de *Compliance* y ante el riesgo que esta situación suponía para la empresa en todos sus ámbitos de actuación, se constituyeron una serie de comités para la gestión de los principales temas críticos; entre ellos, la seguridad de empleados y consumidores. La situación se agravó con la expansión del virus por Europa y las medidas restrictivas tomadas por los gobiernos de España y el resto de nuestros principales mercados.

Estado de alarma: presentación de ERTE y teletrabajo

El Gobierno de España declaró el 14 de marzo el estado de alarma y el confinamiento obligatorio para toda la población, excepto para profesionales de empleos de primera necesidad. Anticipando esta decisión y para priorizar la salud de empleados y clientes, cerramos las tiendas españolas y *headquarters* un día antes. El 19 de marzo, con el objetivo prioritario de preservar el empleo de la plantilla, **Desigual** anunciaba la presentación de un expediente de regulación temporal de empleo (ERTE) por fuerza mayor para 1.359 empleados (90% de la plantilla).

La medida afectó mayoritariamente al personal de tienda en España, y perfiles de oficinas y de los centros logísticos de Gavà y Viladecans que dan apoyo a la

red y cuya actividad se vio reducida o paralizada totalmente. El ERTE comportó la suspensión o reducción de jornada en función de los perfiles y necesidades de la compañía y **Desigual** complementó la prestación estatal para garantizar el 90% del salario mensual de sus empleados, hasta un máximo de 2.000 euros mensuales. En otras geografías se aplicaron medidas similares, en función de la legalidad vigente en cada país.

En perfiles de profesionales que podían desarrollar su actividad a distancia se optó por un modelo de teletrabajo que les permitiera seguir realizando sus tareas de gestión de la crisis, preparación de la compañía en el retorno a la actividad o continuidad de otros proyectos.



Desescalada: medidas de prevención en la vuelta a la actividad

Tras dos meses completos de confinamiento domiciliario, los primeros colectivos en volver a la actividad fueron los de empleados de oficina y centros logísticos. Con ello, el 11 de mayo se disolvió el ERTE de cerca de 600 trabajadores, que volvieron a sus tareas habituales.

Sin embargo, la vuelta física a las oficinas se realizó de forma paulatina y se estableció un protocolo que combinó trabajo presencial y en remoto a partir de turnos de 15 días que permitieran garantizar la distancia de seguridad en entornos cerrados. Esta situación acabó prolongándose durante prácticamente todo el año. La vuelta de los empleados de centros logísticos respondió a la previsión de apertura a corto plazo de tiendas en numerosos mercados europeos y de Oriente Medio, y a la necesidad de reactivar sus actividades para dar servicio al negocio, incluyendo el servicio de ventas *online*. En el regreso de estos colectivos, **Desigual** tuvo en cuenta la situación del personal con hijos, colectivos vulnerables o en riesgo.

Por su parte, la vuelta a una relativa normalidad en las tiendas se produjo en la primera quincena de junio, cuando el 90% de los puntos de venta en todo el mundo ya pudieron reabrir sus puertas. En el regreso a la actividad de todos los colectivos se priorizó la protección de la salud y se aplicaron todas las medidas necesarias para garantizar el distanciamiento social y la adecuada higiene personal y de los espacios. El diseño de estas medidas correspondió al área de Health & Safety y se difundieron en colaboración con el equipo de comunicación interna, que desarrolló nuevas herramientas y canales para garantizar una información transparente a lo largo de todo el proceso.



Adaptación de la actividad a nuevas fases de la pandemia

Las acciones aplicadas a lo largo de la primera fase de la pandemia (teletrabajo, turnos rotatorios, etc.) se repitieron en fases posteriores, adaptándolas a la situación de cada país. Los nuevos periodos de cierres de tiendas obligaron también a la presentación de nuevos ERTEs. Esta situación se prolongó durante todo 2020 y las medidas se han mantenido también activas en los primeros meses de 2021.





Medidas para una vuelta al trabajo segura

El área de Health & Safety de Desigual se encargó del diseño y supervisión de todas las medidas necesarias para garantizar una vuelta segura al trabajo a todos los colectivos de Desigual, así como también a los clientes que visitaron nuestras tiendas.

Vuelta al trabajo en oficinas, centros logísticos y tiendas:

- Autocontrol de temperatura diario por parte de los empleados.
- Realización de pruebas PCR, test rápido, antígeno o serológico (en función de la necesidad) y obtención del consentimiento previo.
- Limitación de las visitas de externos a las oficinas y de personas en salas de reunión.
- Obligatoriedad de comunicar una situación de cuarentena preventiva, infección por COVID-19, contacto con positivos, etc.
- Identificación de los empleados de riesgo.
- Regulación activa del teletrabajo de acuerdo con lo detallado en el Plan Director de Ciberseguridad.
- División de los trabajadores en dos turnos de 15 días cada uno.
- Creación de protocolos de actuación preventivos ante posibles positivos y contagios, diferenciando las oficinas de los puntos de venta.
- Puesta a disposición de todos los empleados de material de protección (mascarillas, geles hidroalcohólicos), así como incremento de la frecuencia de limpieza tanto de las oficinas como de las tiendas.
- Acondicionamiento de elementos comunes de las oficinas (filtros del aire, calzado de las puertas, cierre de vestuarios, etc.).

Medidas específicas en oficinas y centros logísticos:

- Entrega de punteros para poder activar herramientas como cafeteras o ascensores sin necesidad de tocarlos.
- Cancelación de las opciones de pago con huella en Kantina y acceso al edificio con huella (distribución de tarjetas de acceso personales a todo el staff).
- Adaptación de los menús de la Kantina para una entrega segura (formatos *take away*), establecimiento de turnos por grupos y/o plantas y de aforo en mesas, permitiendo a los empleados sentarse en los asientos marcados.

Medidas específicas en tiendas (para empleados):

- Establecimiento de un procedimiento de desinfección de las prendas.
- Regulación del acceso escalonado a la tienda.
- Disminución de la rotación de los turnos manteniendo un formato de horario "fijo" e interactuando el máximo de tiempo con las mismas personas.
- Limitación del uso de ascensores al movimiento interno de mercancía o personas con movilidad reducida.
- Uso del uniforme únicamente en la tienda, evitando su exposición externa (fuera de la tienda).
- Realización de una evaluación de riesgos específica para tiendas en relación con el COVID-19, con el fin de asegurar que todas las medidas de seguridad e higiene estaban implantadas y detectar acciones adicionales.

Distribución de mascarillas

7450.48950.

7.450 en oficinas y centros logísticos.

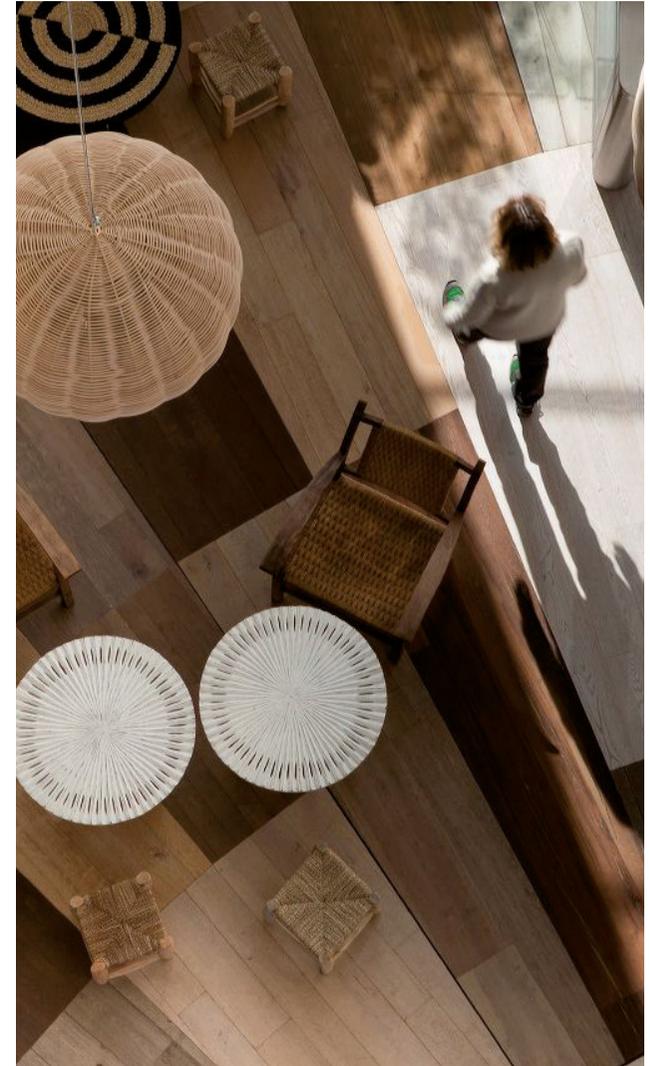
48.950 en puntos de venta de Europa

(NAM y ASIA se compraron y distribuyeron localmente)



Tabla 2
Tests realizados por Desigual

Área	Tests
<i>Headquarters</i>	434
<i>Headquarters París</i>	0
Logística	47
Puntos de venta	10
Show	0
<i>Travel</i>	9
Varios	15
Total	515



Información transparente y actualizada a los empleados

La comunicación interna se ha convertido en 2020 en un pilar fundamental en la relación con los empleados, ante la prioridad de informar regularmente sobre la evolución de la situación y las medidas de seguridad y salud a tomar por los distintos colectivos.

El equipo de comunicación interna ha desarrollado entre febrero y diciembre de 2020 una campaña de concienciación con foco en la prevención y la información transparente y actualizada sobre la evolución de la situación.

La campaña ha aprovechado principalmente los canales de comunicación interna habituales y se ha segmentado en diversas fases en función de la afectación de la pandemia a los diversos colectivos y mercados:



Campaña de concienciación por colectivos

- **Oficinas y centros logísticos:** las principales herramientas de comunicación han sido la Intranet, donde se ha habilitado una página especial con información permanentemente actualizada, y el correo electrónico. Los mensajes se han dirigido principalmente a comunicar los protocolos de seguridad y salud, tanto para el trabajo en oficinas como para la opción de teletrabajo. También se ha recurrido a cartelería específica en espacios comunes (cafeterías, Kantina, hall de entrada, etc.).
- **Puntos de venta:** las acciones de comunicación en punto de venta se han adaptado a las circunstancias específicas de cada mercado y se han vehiculado principalmente mediante la *newsletter* Retail News. Por ejemplo, se envió una edición especial una semana antes de la reapertura de los centros en España en el mes de mayo con cartas de la Dirección General, protocolos de prevención, acceso a cursos de formación específica y descarga de cartelería, entre otros contenidos. Además, se han preparado ediciones especiales de la *newsletter* en diversos idiomas (español, inglés, alemán, francés, portugués e italiano) y la cartelería se ha enviado también en neerlandés, flamenco y polaco. Junto con las ediciones especiales, la información sobre el coronavirus se ha incorporado en una sección fija en las *newsletters* habituales.

Comunicación del ERTE

Por su relevancia y afectación en un elevado porcentaje de la plantilla, se ha prestado especial atención a informar y atender las dudas de los empleados sobre cualquier cuestión relacionada sobre el ERTE (o procesos similares en el resto del mundo). Además de ofrecer información actualizada en las comunicaciones regulares, Dirección General envió un comunicado especial explicando la decisión de iniciar el ERTE y se habilitó un buzón de correo para atender consultas relacionadas con este proceso. Las personas afectadas recibieron también comunicaciones específicas con recursos como un documento de preguntas frecuentes.

- Envío de 45 emails de protocolo de salud en oficinas.
- Publicación de 15 noticias específicas sobre el COVID-19 en la Intranet.
- Envío de 304 *newsletters* semanales.
- Publicación de 151 noticias en la Intranet.

1.5.2.

Diversidad cultural y generacional

La filosofía de trabajo y los valores corporativos de **Desigual** precisan de un ambiente de trabajo diverso y cooperativo, en el que cada profesional pueda desarrollar su labor de un modo libre y creativo. El respeto a las distintas sensibilidades –ya sea por razón de nacionalidad, edad o género– es un valor único que facilita el intercambio de ideas y el progreso de la compañía.

El perfil de nuestros trabajadores responde a ese principio de diversidad. A cierre de 2020, la plantilla de **Desigual** estaba compuesta por un 81% de mujeres y un 19% de hombres, el mismo porcentaje registrado en 2019. Estas cifras mantienen a **Desigual** como un ejemplo de integración de la mujer en el mundo laboral.

Por edades, se mantiene una estructura equilibrada, que combina la flexibilidad y capacidad de adaptación de los profesionales más jóvenes (generación *millennial* y generación Z), con la experiencia y conocimiento del sector de profesionales más veteranos (*baby boomers* y generación X). El porcentaje de empleados menores de 30 años se ha situado en 2020 en un 30% del total de la plantilla, un 8% menos que en 2019, debido a la estrategia de racionalización de la red de puntos de venta, que concentra el mayor porcentaje de trabajadores de esta edad. En consecuencia, el porcentaje de trabajadores situados en la franja edad de 30 a 50 años se ha situado en el 65% del total de la plantilla, frente al 57% de 2019. Por último, la franja superior a los 50 años se mantiene en el 5%.

Desigual ha cerrado 2020 con una plantilla de 2.766 profesionales, lo que supone un descenso del 24% en relación con el cierre del año anterior. Esta reducción responde principalmente al proceso de optimización de los puntos de venta, con un parque de tiendas menor y más rentable.

El equipo de Desigual está formado por cerca de 2.800 empleados de 88 nacionalidades distintas, distribuidos en más de 15 países y que se entienden en cerca de 25 idiomas. Todos ellos comparten una cultura corporativa común, basada en los principios que definen en ADN de Desigual: la autenticidad, el inconformismo, la diversidad, la igualdad y la libertad para ser uno mismo.

Tabla 3
Número total y distribución de empleados por sexo, edad y clasificación profesional

Categoría/Género	2020			2019		
	Femenino	Masculino	Total	Femenino	Masculino	Total
Directores y Managers	39	40	79	51	53	104
< 30 años	-	2	2	-	1	1
Entre 30 y 50 años	37	34	71	47	46	93
> 50 años	2	4	6	4	6	10
Staff	374	179	553	447	208	655
< 30 años	31	17	48	50	24	74
Entre 30 y 50 años	323	150	473	378	167	545
> 50 años	20	12	32	19	17	36
Tienda	1.781	261	2.042	2.419	382	2.801
< 30 años	652	118	770	1.100	205	1.305
Entre 30 y 50 años	1.031	138	1.169	1.204	173	1.377
> 50 años	98	5	103	115	4	119
Logística	47	45	92	47	47	94
< 30 años	1	4	5	5	6	11
Entre 30 y 50 años	41	37	78	39	38	77
> 50 años	5	4	9	3	3	6
Total	2.241	525	2.766	2.964	690	3.654

Nota: datos de empleados a 31/12/2020. Los coordinadores entran en la categoría de staff. Los managers y managers2 entran en la categoría de Managers. Los CEOs entran en la categoría de Directores y Managers. Se cuentan HC con independencia de la jornada.



Tabla 4

Porcentaje de empleados por categoría laboral y sexo

Categoría/Género	2020				2019			
	Femenino		Masculino		Femenino		Masculino	
Directores y Managers	39	1,7%	40	7,6%	51	1,7%	53	7,7%
Staff	374	16,7%	179	34,1%	447	15,1%	208	30,1%
Tienda	1.781	79,5%	261	49,7%	2.419	81,6%	382	55,4%
Logística	47	2,1%	45	8,6%	47	1,6%	47	6,8%
Total	2.241	100%	525	100%	2.964	100%	690	100%

Nota: datos de empleados a 31/12/2020.

Tabla 5

Porcentaje de empleados por categoría laboral y grupo de edad

Categoría/Edad	2020						2019					
	< 30 años		Entre 30 y 50 años		> 50 años		< 30 años		Entre 30 y 50 años		> 50 años	
Directores y Managers	2	0,2%	71	3,9%	6	4%	1	0,1%	93	4,4%	10	5,8%
Staff	48	5,8%	473	26,4%	32	21,3%	74	5,3%	545	26,1%	36	21%
Tienda	770	93,3%	1.169	65,3%	103	68,7%	1.305	93,8%	1.377	65,8%	119	69,6%
Logística	5	0,7%	78	4,4%	9	6%	11	0,8%	77	3,7%	6	3,6%
Total	825	100%	1.791	100%	150	100%	1.391	100%	2.092	100%	171	100%

Nota: datos de empleados a 31/12/2020.

Las personas que lo hacen posible

2766.88.

25.34,9.

17.403.

2.766 trabajadores. 88 nacionalidades.
Se comunican en cerca de 25 idiomas.
34,9 media de edad. 17.403 horas
de formación.

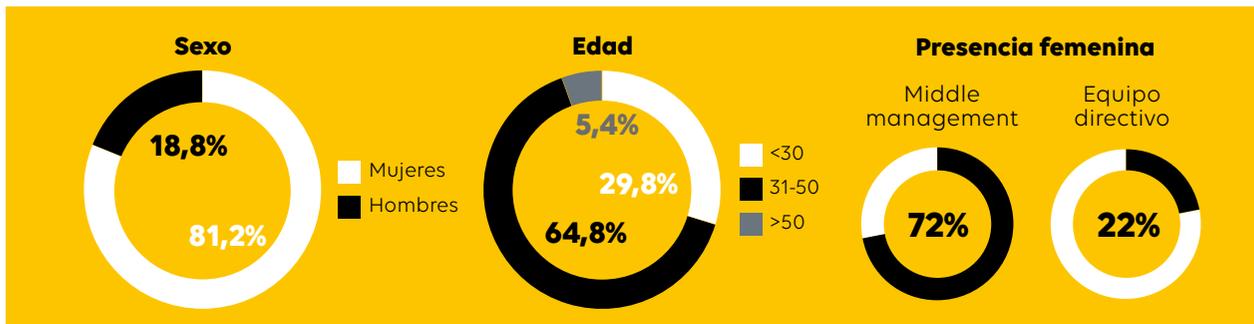


- Puntos de venta 74,2%
- Comercial 8,2%
- Operaciones 6,5%
- Producto 4,2%
- Finanzas 2,7%
- People 1,9%
- Marketing 1,7%
- Otros 0,6%



Valores comunes

**Esmero. Vitalidad.
Inconformismo.
Cambio.**



1.5.3.

Política de remuneración

La política retributiva de **Desigual** se basa en un conjunto de criterios y guías que determina la retribución idónea para cada uno de los puestos de trabajo a partir del equilibrio entre eficiencia, equidad interna y competitividad en el mercado. Esta política se basa en un *Total Compensation Package*, objetivo y competitivo, que permite segmentar por diversos criterios (mérito, talento y criticidad de las posiciones) para asegurar una adecuada equidad interna y la alineación con los objetivos de compañía. La política retributiva integra también un sistema de retribución variable adaptado a cada colectivo, con el objetivo de incentivar la consecución de objetivos.

De acuerdo con la política igualitaria y de respeto a la diversidad de la compañía, las políticas retributivas y los procesos de actualización salarial se fundamentan únicamente en el mérito, el nivel de responsabilidad y el talento de cada empleado, evitando cualquier discriminación por motivos de sexo, cultura, religión, orientación sexual, edad, etc. La brecha salarial de 2020 en **Desigual** es del 0,25% en favor del colectivo masculino, una cifra más cercana al 0% si se compara con el 1,17% de brecha salarial favorable a los hombres que se registró en 2019.

Tabla 6
Brecha salarial

	2020
Brecha salarial	-0,25%

Nota: la brecha salarial se calcula en base a la media de los salarios conforme a nuestros niveles comparativos con el mercado y a su vez ponderado por el número total de empleados para cada nivel. La magnitud positiva indica que la brecha es favorable a la mujer. De esta forma, se obtiene un indicador global y fiable de la diferencia salarial entre hombres y mujeres de la compañía comparable. La media de los salarios se ha calculado teniendo en cuenta los empleados a 31/12/2020. Se incluye la remuneración fija a jornada completa sin variable, teniendo en cuenta FTE. No incluye el salario del CEO.

Tabla 7
Remuneraciones medias por sexo y clasificación profesional

Categoría	2020	2019
	Salario medio	Salario medio
Directores y Managers	88.720	87.786
Staff	39.343	37.812
Tienda	21.194	21.086
Logística	20.372	19.172

Nota: sólo se tienen en cuenta los empleados a 31/12/2020. Se incluye la remuneración fija a jornada completa sin variable, teniendo en cuenta FTE. No incluye el salario del CEO.

Tabla 8
Remuneraciones medias por edad

Rango de edad	Salario medio	
	2020	2019
< 30 años	19.921	20.120
Entre 30 y 50 años	29.584	29.268
> 50 años	31.761	32.434

Nota: sólo se tienen en cuenta los empleados a 31/12/2020. Se incluye la remuneración fija a jornada completa sin variable, teniendo en cuenta FTE. No incluye el salario del CEO.

Tabla 9
Empleados cubiertos por comité de empresa

País	Comité de empresa	
	2020	2019
Bélgica	100%	100%
España	14%	18%
Francia	100%	100%

Nota: existen comités de empresa en Bélgica, España y Francia. En Bélgica y Francia, los comités cubren a la totalidad de la plantilla; en España, cubren a un 14% de la plantilla, correspondiente a las tiendas de Barcelona, Bilbao, Palma Festival Park, Palma San Miguel, Almería Mediterráneo y Granada.

Tabla 10
Empleados cubiertos por convenio colectivo

País	Convenio colectivo	
	2020	2019
Austria	100%	100%
Bélgica	100%	100%
España	100%	100%
Francia	100%	100%
Italia	100%	100%
Países Bajos	100%	100%
Portugal	100%	100%
Suecia	100%	100%
Suiza	100%	100%

Nota: los países cubiertos por convenio colectivo, recogidos en la tabla superior, lo están al 100%. El porcentaje de trabajadores cubiertos por convenio colectivo sobre el total de la plantilla en 2020 es del 81%, frente al 79% de 2019. En Alemania, Canadá, Hong Kong, Japón, Polonia, Reino Unido, Singapur y Estados Unidos los trabajadores no están cubiertos por convenio colectivo pero Desigual da cumplimiento con la legislación vigente en cada uno de ellos.



1.5.4.

Políticas de igualdad y conciliación

El Código Ético de **Desigual** recoge específicamente el compromiso de la compañía con la igualdad de oportunidades y la no discriminación, entre otros aspectos fundamentales para garantizar una actuación responsable por parte de todos los empleados en su relación con los grupos de interés.

Este compromiso se ha materializado en diciembre de 2020 con la aprobación del **Plan de Igualdad de Hombres y Mujeres**, que reúne un conjunto de medidas para lograr la igualdad de trato y de oportunidades en la organización, garantizando la ausencia de cualquier tipo de discriminación por razón de sexo. Las medidas que se recogen se han adoptado después de llevar a cabo un diagnóstico de la situación en todas las sociedades que conforman **Desigual**, con lo que su aplicación engloba a todos los colectivos profesionales de la compañía. El Plan de Igualdad ha sido consensuado con la representación de la plantilla y registrado en el Ministerio de Igualdad. Su vigencia es de cuatro años, hasta diciembre de 2024, y se convierte en la herramienta fundamental para la incorporación de la igualdad en la gestión y la cultura de las empresas. La comunicación a la plantilla y su implementación práctica se desarrollarán a lo largo de 2021.

La principal conclusión de nuestro Plan de Igualdad es que **Desigual** cuenta con la perspectiva de género en sus procesos de recursos humanos. Uno de los aspectos más destacados, como indica el diagnóstico realizado, es la segregación por

género. En el global de la compañía tenemos un 81% de mujeres y un 19% de hombres, destacando un 87% de mujeres y un 13% de hombres en el punto de venta, un 65% de mujeres y un 35% de hombres en las oficinas centrales, o la paridad al 50% en los centros logísticos. Asimismo, las promociones internas de los últimos 4 años se han realizado en un 72% en mujeres.

También tenemos publicada la Guía de comunicación no sexista, de uso interno y que ofrece una serie de consejos prácticos para la redacción de documentos y comunicados con un lenguaje inclusivo. La guía se encuentra a disposición de todos los empleados en la Intranet corporativa.

Cabe citar también las acciones realizadas durante la Semana de la Mujer, celebrada en la primera semana del mes de marzo antes de la declaración del estado de alarma. En esta ocasión, se organizó un encuentro con la escritora Sandra Uve, autora del libro "Súper mujeres, súper inventoras", con la asistencia de más de 70 personas y el sorteo de 10 ejemplares del libro. También se celebró el concurso *Read different*, en el que cerca de 30 profesionales de la plantilla de **Desigual** enviaron sus propuestas de historias de mujeres inspiradoras y participaron en el sorteo de libros de la librería +Bernat de Barcelona.

En cuanto a la integración de personas con discapacidad, realizamos un seguimiento periódico de las obligaciones definidas por la normativa de cada país y diseñamos los correspondientes planes de acción para asegurar su cumplimiento. Estos planes contemplan tanto la contratación directa de personas con discapacidad como el desarrollo de medidas alternativas.

Conciliación entre la vida profesional y personal

Desigual cuenta con una serie de beneficios para fomentar la conciliación entre la vida profesional y la vida familiar. Así, entre ellos, los empleados disponen de flexibilidad horaria de lunes a viernes (franja de entrada de 7:30h a 9:30h de lunes a viernes y de salida entre las 16:45 y las 18:45 horas de lunes a jueves, además de jornada intensiva todos los viernes del año), y se desarrollan medidas que facilitan la desconexión laboral; por ejemplo, el apagado de las luces de la oficina a las 19 horas. Para trabajar después de las 21 horas es necesario solicitar un permiso especial y se considera una excepción trabajar más allá del horario habitual. Los equipos que dan soporte a geografías tienen horarios especiales para permitir la cobertura de estas zonas. Cuando un empleado se ausenta de su puesto de trabajo por vacaciones, baja de maternidad o paternidad, activa en Outlook una respuesta automática indicando que está fuera de la oficina y la persona o el equipo que asume sus funciones durante ese período. De esta manera, se asegura y facilita su desconexión laboral. Además, la compañía cubre el 100% del salario en todas aquellas prestaciones (maternidad, bajas, entre otros) que no cubre la Seguridad Social.

Por otra parte, también disponemos de una serie de beneficios para fomentar el equilibrio con la vida personal de los empleados y empleadas. Tenemos un programa de días extras de vacaciones para aquellos planes que la gente tiene pendientes, ofrecemos una cantina con el menú subvencionado, disponemos de café, agua, infusiones, fruta, servicio de paquetería personal, etc. Y un club de deporte para facilitar la salud laboral, incluyendo vestuarios y duchas.

Finalmente, la compañía tiene implementado un sistema de retribución flexible para maximizar los salarios en caso de necesitar guarderías, transporte, tickets restaurante, etc.



1.5.5.

Safety & Risk Prevention

Desigual cuenta con un equipo propio de Seguridad, enfocado principalmente a la prevención de riesgos laborales, la salud y la seguridad de nuestros empleados, tanto de *headquarters* como de centros logísticos y puntos de venta. Este equipo inició en 2019 un programa de mejora de los procedimientos de trabajo para mejorar la eficiencia, que debía tener continuidad en 2020. Sin embargo, a partir del mes de marzo, el departamento tuvo que concentrar la mayoría de sus esfuerzos en dar respuesta a las necesidades asociadas a la prevención de la pandemia tanto en los colectivos de trabajadores como en los clientes que acudían a nuestros puntos de venta.

Entre las actividades que pudieron desarrollarse figuran:

- Consolidación de la estructura y metodología de trabajo del departamento, con la concentración de todo el equipo de Seguridad y Prevención en *headquarters*, con un único gestor para todos los edificios. El objetivo de esta actuación es unificar las políticas y maneras de trabajar.
- Realización de formaciones virtuales en emergencias para un 92% de plantilla, en lugar de las formaciones presenciales previstas.
- Realización de revisiones mensuales de los sistemas de protección contra incendios y seguridad en *headquarters* y centros logísticos para dar forma al modelo de continuidad de negocio implantado en el departamento. En todos los centros las revisiones obtuvieron una puntuación superior al 80% sobre 100%.



Tabla 11
Accidentes laborales
España

Headquarters y centros logísticos	Género	2020	2019
Accidentes laborales con baja	Hombres	3	13
	Mujeres	3	13
	Total	6	26
Número de accidentes mortales	Hombres	0	0
	Mujeres	0	0
	Total	0	0
Jornadas perdidas por accidente laboral (Días)	Hombres	8	224
	Mujeres	196	315
	Total	213	539
Índice de frecuencia	Hombres	46,102	196,612
	Mujeres	17,728	74,291
Índice de gravedad	Hombres	0,123	2,923
	Mujeres	1,158	1,800

Nota:
Índice de frecuencia = nº accidentes laborales con baja / nº horas trabajadas *1.000.000
Índice de gravedad = nº jornadas perdidas por accidentes laborales con baja / nº horas trabajadas*1.000
Los casos positivos de COVID-19 registrados no se han contemplado para el cálculo de los índices de frecuencia y gravedad.
Estos datos se presentan únicamente para las oficinas centrales y centros de logística de España dado que no se han podido obtener las jornadas perdidas por accidente para el resto de los puntos de venta. La organización está trabajando para poder reportar este dato en próximos informes.

Tabla 12
Accidentes de trabajo en tiendas propias de España y otros países

2020			2019		
Mujeres	Hombres	Total	Mujeres	Hombres	Total
70	15	85	70	14	84

Nota: desde el departamento de Safety & Risk Prevention, se ha insistido en que la comunicación con S&PR debe ser más exhaustiva y por tanto se ha hecho énfasis en comunicar este y cualquier tipo de accidente, mejorando la comunicación y el reporting entre las tiendas y los responsables de seguridad de cada país. Por este motivo, el número de accidentes de 2020 es similar al de 2019.

Nota 2: ni en 2019 ni en 2020 se han registrado enfermedades profesionales.



1.5.6. Formación y desarrollo continuo

En el ámbito de la formación continua, **Desigual** lleva años desarrollando un plan para extender los programas formativos al mayor número de empleados de la compañía y ampliar las temáticas con contenidos de valor para su desarrollo profesional (*branding*, producto, derechos humanos, sostenibilidad, etc.). Los avances realizados en ejercicios anteriores en el desarrollo de plataformas tecnológicas de aprendizaje a distancia han facilitado en 2020 que los objetivos previstos pudieran cumplirse prácticamente en su totalidad, con la pertinente adaptación de temáticas a la situación extraordinaria.

Al final del año, han participado en nuestros programas de formación un total de 2.948 empleados, que han acumulado 17.403 horas de formación, un 14,5% más que en 2019, en el que acumularon 15.210 horas.

La imposibilidad de realizar sesiones presenciales durante la mayor parte del año ha llevado a derivar toda la formación al entorno virtual. Principalmente, recurrimos a una aplicación de *microlearning*, basada en dinámicas de gamificación que facilitan y agilizan la formación. Al finalizar el ejercicio, prácticamente el 80% de las horas de formación se realizaron mediante plataformas virtuales (el 60% en la app y el 20% restante mediante aulas virtuales u otros recursos, como Teams). En 2019, el porcentaje de horas de formación a distancia apenas alcanzó el 34%. Además de garantizar la continuidad de los programas previstos en circunstancias adversas, estas tecnologías permiten ofrecer formación en todas las geografías donde tenemos presencia y llegar a todos los equipos de nuestras diferentes tiendas y canales.

Respecto a los contenidos, la necesidad de difundir las medidas para prevenir la expansión del coronavirus ha llevado a reformular los programas previstos para ampliar las horas de formación sobre seguridad y salud. Los nuevos contenidos se han dirigido principalmente al colectivo de tiendas, con difusión de los protocolos de apertura y de relación con los consumidores. Destacan también el incremento de horas de formación en nuevas herramientas digitales, orientadas a que los empleados pudieran seguir desarrollando su actividad a distancia, y el inicio del desarrollo del programa de formación en sostenibilidad, como parte de la extensión del Plan Estratégico de Sostenibilidad y RSC 2020-2023. En esta primera fase, los contenidos del programa se han centrado en la difusión de conocimiento sobre producto sostenible, tanto para personal de oficina como de punto de venta. En aquellos mercados en los que la legislación lo permite, se ha aprovechado también la situación de ERTE para desarrollar sesiones de formación y mantener el objetivo del aprendizaje continuo cuando no se podía desarrollar la actividad laboral cotidiana con normalidad.

Junto con los programas de formación, otro recurso clave en el desarrollo de nuestros profesionales es el programa "*Be Extraordinary*", basado en nuestros valores y modelo de competencias. Este programa consiste en la realización de conversaciones periódicas de todos los empleados con los respectivos responsables para compartir *feedback* y fijar conjuntamente expectativas y objetivos. A pesar de las dificultades del ejercicio, la adaptación final de estos encuentros al formato virtual ha permitido que se desarrollara con éxito y se alcanzara un nivel de participación del 98% de la plantilla, el mismo que en 2019.

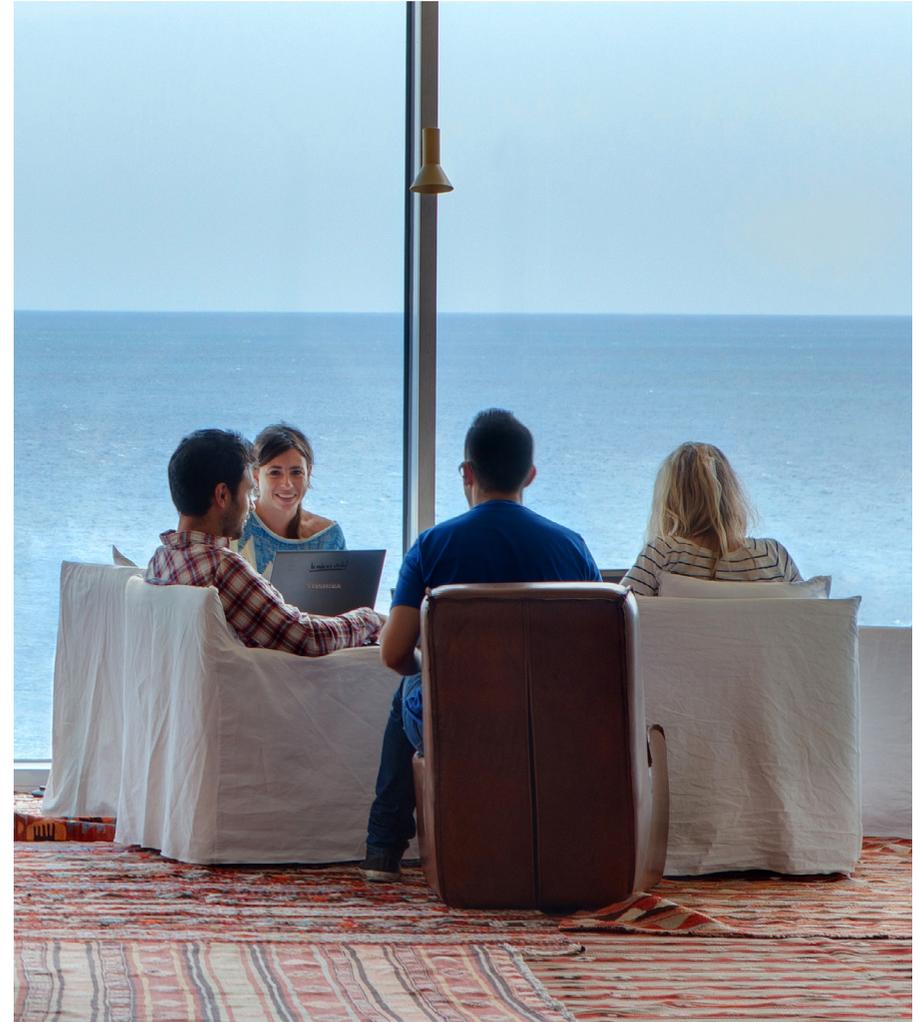
Estos programas sirven también para preparar a los equipos y lograr que las vacantes que surgen en **Desigual** se cubran, en la medida de lo posible, con empleados internos que promocionen y sigan creciendo con nosotros. En 2020, el 84% de los cerca de 200 movimientos internos que se han producido han sido promociones verticales. Estos datos dan coherencia a la política de desarrollo y crecimiento interno de nuestra plantilla, a pesar de ser un año complicado por el contexto de la pandemia.

Tabla 13

Horas de formación por categoría y sexo

Categoría Profesional	2020				2019			
	Masculino		Femenino		Masculino		Femenino	
	Participantes	Horas	Participantes	Horas	Participantes	Horas	Participantes	Horas
Directores y Managers	76	288	103	477	107	2.067	135	1.990
Staff	129	436	276	843	127	1.866	322	2.623
Tienda	334	1.923	2.028	13.427	411	1.012	2.456	5.431
Logística	1	1	1	8	14	167	9	54
Total	540	2.648	2.408	14.755	659	5.112	2.922	10.098

Nota: comparación de horas de formación y participantes entre 2019 y 2020. Reúne las horas de todas las categorías y modalidades de formación.





1.5.7.

Comunicación interna

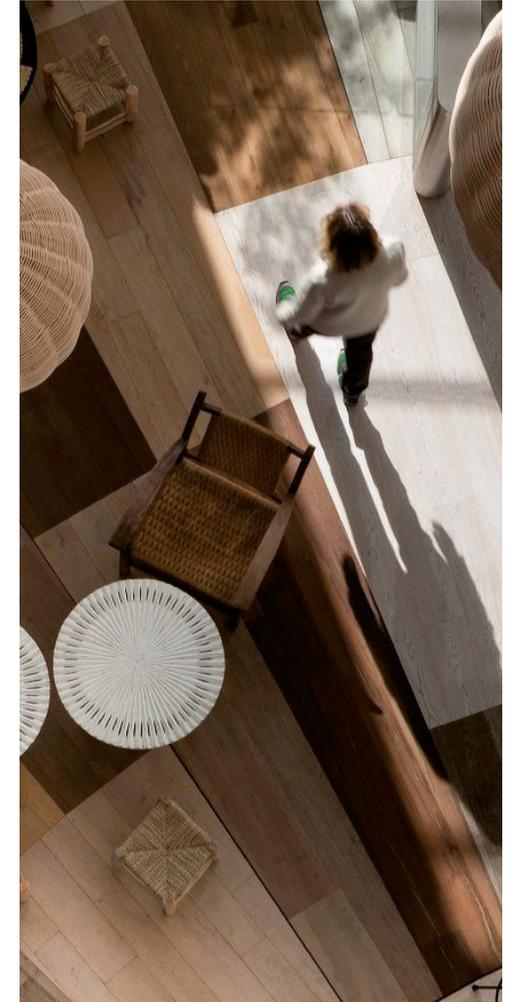
Junto con las acciones vinculadas directamente a la protección de la seguridad y salud de los trabajadores, el equipo de comunicación interna apostó desde el primer momento por los canales digitales para mantener la actividad relacional necesaria para la continuidad del negocio.



Desde la misma declaración del estado de alarma y del periodo de confinamiento en España, se trabajó en la adaptación de las convenciones de negocio y reuniones de departamentos hacia un formato híbrido o completamente virtual. Este formato ha permitido la incorporación de acciones de gamificación y recursos audiovisuales, así como la opción de realizar por primera vez encuentros simultáneos para todas las geografías. Bajo este formato, se han realizado la primera **Digital Monobrand Convention**, centrada en el lanzamiento de nuevas colecciones y la presentación de planes por mercados; o el **encuentro anual de directores y managers**, orientado a analizar el balance del año y la estrategia de 2021. Para las comunicaciones cotidianas entre empleados se ha establecido el uso de la plataforma Teams.

Entre los encuentros virtuales realizados destacan también los **"Talks", charlas informativas periódicas** y lideradas por la dirección, que ya se realizaban en este formato en años anteriores. La novedad de 2020 ha sido que dos de las tres charlas realizadas se han transmitido en directo a toda la plantilla (habitualmente se dirigían únicamente a colectivos de oficinas y centros logísticos, y luego se difundían en diferido). Los encuentros globales han alcanzado una media de más de 600 puntos de conexión, con diversos empleados reunidos en un mismo punto.

Entre las acciones nuevas del ejercicio, cabe citar las **charlas de innovación digital #InnovationFreaks**, lideradas por el equipo de Innovación / TIC para abordar temas de digitalización del sector y generar una cultura de innovación en la compañía. Tras el éxito de la primera charla, se ha decidido la continuidad de la iniciativa con una regularidad trimestral.



Potenciación de la cultura de sostenibilidad

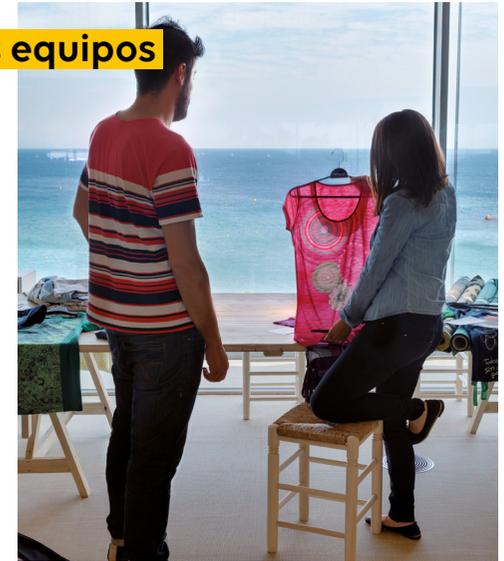
En 2020 también se ha empezado a desplegar la campaña de comunicación vinculada al Plan Estratégico de Sostenibilidad y RSC 2020-2023, dirigida a fomentar la implicación de los empleados y potenciar una cultura de sostenibilidad para que se conviertan en embajadores de **Desigual** en esta cuestión. Los canales permanentes de comunicación interna han incorporado secciones informativas sobre sostenibilidad y se ha lanzado una formación específica mediante una aplicación de *microlearning*. Las encuestas realizadas han demostrado el elevado interés de la plantilla en los temas de sostenibilidad.

Entre las acciones realizadas durante el ejercicio fuera del entorno de pandemia, destacan también la difusión de la campaña de marca "Love different, love yourself" en ocasión de San Valentín, con un concurso interno de poemas; o las iniciativas para la igualdad durante la Semana de la Mujer (marzo).



Diálogo permanente con los equipos

El diálogo de la compañía con los equipos se encauza a través de diferentes canales de comunicación. Entre los canales de comunicación formales figuran la Intranet corporativa (Abordo), la *newsletter* Retail News o comunicaciones de tipo informativo que envía el departamento de Comunicación Interna o las diferentes áreas. De modo regular, se celebran también las sesiones y encuentros informativos dirigidos a dar a conocer información de carácter corporativo, como el ciclo *Talks* liderado por la dirección, las *annual meetings*, etc. Adicionalmente, existen canales de comunicación no formal, como pueden ser los establecidos con los *business partners* de cada departamento o país. Por último, el diálogo social con la representación de los trabajadores se realiza mediante reuniones periódicas de trabajo, tanto presenciales como telemáticas, en las que se informa, consulta y negocia sobre medidas de toda índole.



Primera Xmas Party global

Una de las iniciativas de cultura corporativa principales del año es la Xmas Party, que tradicionalmente se realiza de forma presencial por mercados. En 2020, la adaptación al entorno virtual mediante la plataforma Zoom ha permitido la participación de empleados de todo el mundo, además de familiares o convivientes. De este modo, han asistido al encuentro más de 900 personas de todos los colectivos (oficinas, centros logísticos y tiendas) y mercados. El evento ha promovido la participación de los empleados mediante actividades como sesiones virtuales de baile, concurso de videos Tik Tok o sorteo en directo de prendas.



1.6.

Órganos de gobierno y de dirección

El Consejo de Administración es el máximo órgano de gobierno de Desigual, siendo el responsable de definir la misión y valores del grupo, además de definir la estrategia corporativa.

Desigual está participada en un 99% por la sociedad La Vida Es Chula, S.L.U., que a su vez preside el Consejo de Administración, representada por Thomas Meyer. **Desigual** ha cambiado en 2020 su forma societaria de Sociedad Limitada (S.L.) a Sociedad Anónima (S.A.) como parte del plan de reorganización de la compañía para adaptarse a las nuevas demandas del sector.

El Consejo de Administración está integrado por tres miembros varones, con Thomas Meyer como presidente y consejero, Celso Gomáriz como consejero, y Jordi Ramírez como consejero y secretario.

Junto con el cambio societario, en 2020 se constituyó el nuevo Comité de Dirección de **Desigual**, un órgano directivo único que agrupa las funciones y representatividad que anteriormente se repartían entre el Comité de Dirección y el Comité Ejecutivo.

El director general lidera el Comité de Dirección, que es el encargado de implementar y desarrollar la estrategia definida por el Consejo de Administración. El Comité de Dirección está compuesto por 9 miembros, 2 de ellos mujeres, representando el 22% de dicho comité.

La simplificación de los órganos directivos en un único comité responde a la voluntad de agilizar la toma de decisiones y cubrir las prioridades de la estrategia corporativa actual. Bajo esta visión, destaca la incorporación al máximo nivel de decisión de la compañía de las áreas de Digital, Canales y Países, con el objetivo de dar una mejor respuesta a dos de las prioridades actuales del negocio: la digitalización y la cercanía al cliente mediante la transformación de los canales y el crecimiento en las geografías clave.

1.7.

Sistemas de gestión y control de riesgos

El actual entorno de transformación del mercado, en un marco de evolución incierta de la economía internacional agravada por el impacto de la emergencia sanitaria, implica el incremento de situaciones que pueden poner en riesgo a la compañía. La identificación y evaluación de los riesgos es una función de máxima prioridad estratégica, que recae en el Comité Ejecutivo.



El Comité Ejecutivo evalúa permanentemente los riesgos de distinta naturaleza que pueden afectar a **Desigual** y para ello dispone de los medios y procesos de auditoría y control necesarios, tanto internos como externos. En función de su naturaleza, los riesgos se categorizan del siguiente modo:

- 1. Riesgos de mercado:** se trata de aquellos riesgos que provienen de factores externos, principalmente derivados de cambios en el entorno económico, político o demográfico de los mercados donde operamos.
- 2. Riesgos reputacionales:** referidos principalmente a aquellos que puedan dañar la imagen de marca.
- 3. Riesgos operativos:** son aquellos directamente relacionados con todo el proceso de creación, producción o distribución de nuestros productos, desde interrupciones en nuestra cadena de suministro hasta desastres que puedan afectar a nuestros operadores logísticos o posibles incumplimientos en materia medioambiental o de derechos humanos.
- 4. Riesgos financieros:** corresponden principalmente a posibles riesgos de liquidez, insolvencia por parte de nuestros deudores o fluctuaciones significativas en el tipo de cambio entre divisas con las que operamos.
- 5. Riesgos de personal:** la atracción y retención de talento y temas relacionados con la salud y seguridad de nuestros empleados.
- 6. Riesgos tecnológicos:** referidos al buen funcionamiento de las infraestructuras tecnológicas y la seguridad de los datos almacenados en nuestros sistemas.
- 7. Riesgos regulatorios:** cumplimiento de toda la normativa a nivel legal, fiscal y de propiedad intelectual, así como todo lo referido a la lucha contra la corrupción y soborno.

El Mapa de Riesgos se revisa periódicamente por el comité, valorando en función de la probabilidad e impacto cada uno de los riesgos identificados y definiendo planes de acción específicos para cada uno.

La pandemia de COVID-19 se ha considerado un riesgo transversal, que ha afectado a la totalidad de las categorías de riesgo definidas por la compañía.

1.8. Ética y cumplimiento

Durante el ejercicio 2020, se ha continuado ejecutando y dando seguimiento al Programa de *Compliance* de Desigual con los objetivos de prevenir los riesgos penales asociados a la naturaleza del negocio (Mapa de Riesgos) y de asegurar su correcta, eficiente y homogénea implementación y adaptación por parte de los órganos de control y seguimiento. La situación excepcional creada por la pandemia de coronavirus ha llevado a desarrollar un programa específico de análisis de las medidas a tomar, dirigidas por los diversos comités creados ad hoc.



1.8.1. Cumplimiento normativo para la prevención de delitos

Desigual cuenta con un modelo de cumplimiento normativo para la prevención de delitos con el objeto de mitigar eventuales riesgos penales que se puedan derivar de las actividades desempeñadas en el día a día y, en concreto, respecto a los delitos relacionados con la corrupción, el fraude, el soborno y el blanqueo de capitales. A tal efecto, **Desigual** ha definido una matriz de riesgos y controles que sirven de base del modelo de cumplimiento normativo para la prevención de delitos. Como resultado de lo anterior, disponemos de un manual de *compliance* y prevención penal en el que se regula y consolida el modelo de organización y gestión de riesgos de carácter penal de **Desigual** (el "Programa de *Compliance*").

La estructura organizativa de **Desigual**, encargada de la implementación y seguimiento del Programa de *Compliance*, está basada en tres líneas de defensa para la prevención de los delitos:

- 1. Primera línea:** compuesta por responsables de áreas de negocio y comités internos (control interno).
- 2. Segunda línea:** compuesta por la Oficina de *Compliance* (coordinación).
- 3. Tercera línea:** compuesta por el Consejo de Administración y la Comisión de Auditoría (aprobación y supervisión).

Las actuaciones llevadas a cabo durante el ejercicio 2020 para monitorizar y dar seguimiento al Programa de *Compliance* se han basado en:

1. Monitorizar el cumplimiento de los controles asociados al Mapa de Riesgos definido por **Desigual**.
2. Monitorizar cambios en procesos, riesgos y controles.
3. Proponer mejoras o, en su caso, crear nuevos controles para reforzar la cobertura del riesgo.

Asimismo, el Programa de *Compliance* se completa con planes de acción que se revisan con carácter anual en el momento de elaboración del Informe de *Compliance* y que contienen propuestas de mejora del entorno de control de **Desigual** y del propio Programa de *Compliance* (el "Plan de Acción").

Plan de Acción

El Programa de *Compliance* se completa con planes de acción que contienen propuestas de mejora del entorno de control de **Desigual** y del propio Programa de *Compliance*. El Plan de Acción recoge el detalle de las acciones y actuaciones que los órganos de control deben llevar a cabo para evitar o mitigar irregularidades en relación con los riesgos penales identificados en el Mapa de Riesgos y, en su caso, alertar de la existencia de nuevos riesgos.

Las principales finalidades del Plan de Acción son:

1. Revisar periódicamente los riesgos penales que pueden afectar potencialmente al Grupo **Desigual** (Mapa de Riesgos).
2. Determinar los mecanismos de control existentes para mitigar dichos riesgos.
3. Fijar las medidas correctivas necesarias para que dichos controles sean realmente efectivos o, en su caso, introducir otros nuevos.
4. Alcanzar el compromiso formal de los silos y responsables en relación con la formalización y realización de las acciones y medidas incluidas en el Plan de Acción.

Las acciones y medidas incluidas en el Plan de Acción se priorizan en base a su criticidad y cada acción y medida a adoptar es asignada a un silo y/o responsable. Es responsabilidad de los órganos de control y, en particular, de los silos y/o responsables, revisar periódicamente el Plan de Acción, proponiendo mejoras respecto a los controles actuales, así como su compromiso de llevar a cabo actuaciones determinadas en relación con los controles asignados en un plazo determinado. La revisión del Plan de Acción por parte de los órganos de control tiene carácter anual y se lleva a cabo dentro del proceso de autoevaluación.

Actuación excepcional en prevención del COVID-19

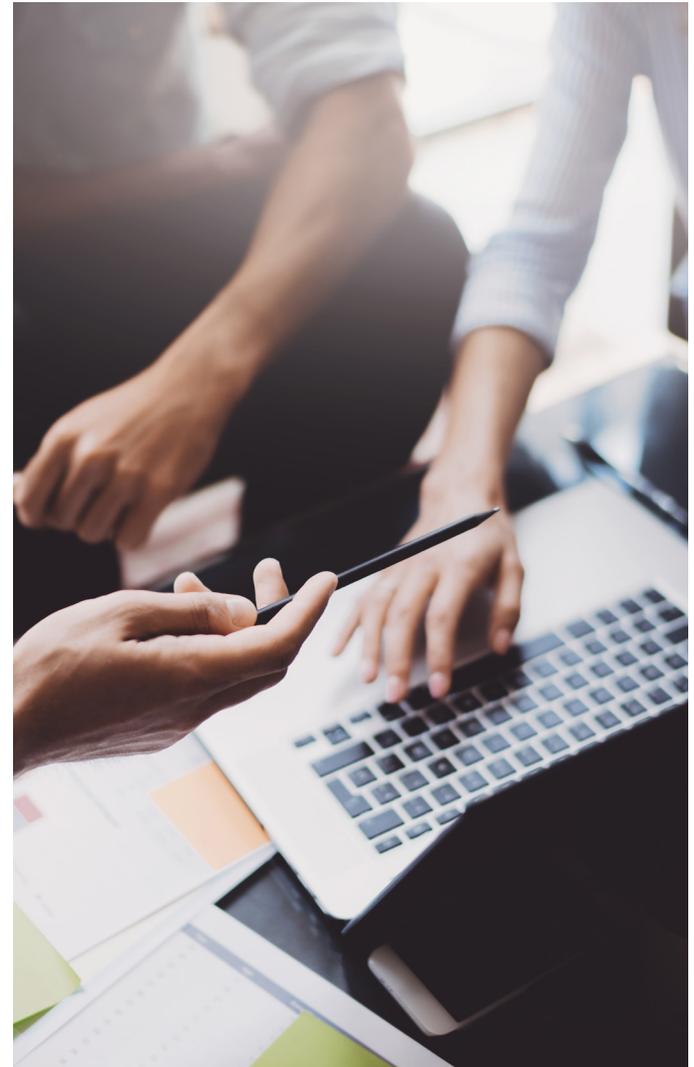
No obstante, la situación excepcional e imprevisible ocasionada por la propagación del COVID-19 durante los primeros meses de 2020 ha obligado a realizar un análisis del impacto de las medidas a adoptar a consecuencia de dicha crisis sanitaria y que tenían impacto en la matriz de riesgos y controles; principalmente, en la normativa laboral, penal y de protección de datos. Dada la criticidad y relevancia de dichas medidas, estas fueron priorizadas frente a las acciones previstas en el Plan de Acción correspondiente al ejercicio 2020.

Las medidas y acciones llevadas a cabo para la mitigación del riesgo como consecuencia de la crisis sanitaria durante el ejercicio 2020 han sido:

- Creación de comités ad hoc como órganos de gobernanza para la gestión de distintos temas críticos a resultados de la crisis sanitaria (seguridad de empleados y consumidores, gestión de la tesorería, gestión de costes y negociaciones con proveedores críticos como arrendadores y proveedores de producto).
- Medidas y acciones relativas a la vuelta a la oficina a través de la creación de protocolos.
- Medidas y acciones relativas a la vuelta al punto de trabajo en las tiendas a través de la creación de protocolos.
- Medidas y acciones relativas a la protección de los consumidores.

Dada la relevancia que tiene para **Desigual** la estrategia de sostenibilidad, durante el 2020 se ha dado continuidad a las acciones previstas en dicha estrategia, avanzando tal y como estaba contemplado en el Plan de Acción 2020 que define el Plan de Sostenibilidad y RSC 2020-2023.

Para mitigar el riesgo derivado de la crisis sanitaria, en 2020 se han creado comités ad hoc encargados de la gestión de los principales temas críticos: seguridad de empleados y consumidores, gestión de la tesorería, gestión de costes y negociaciones con proveedores críticos.



1.8.2. Cultura ética

Con el objetivo de prevenir y evitar comportamientos contrarios a sus valores y ética, **Desigual** cuenta con una sólida cultura que se desarrolla mediante la puesta en marcha de distintas medidas y procedimientos corporativos. Las pautas generales de conducta aplicables a **Desigual**, a todo su equipo humano y sus colaboradores son el Código Ético y el Código de Conducta para proveedores. A través de dichos códigos promovemos los principios generales que definen el comportamiento ético en la compañía.

El Código Ético se inspira en los siguientes principios generales:

- Todas nuestras actividades deben desarrollarse con integridad, ética y responsabilidad.
- **Desigual** y sus colaboradores debemos guiarnos por el respeto a los principios generales del Código Ético y al cumplimiento de la legislación vigente.
- Todas las personas que mantienen una relación con **Desigual** debemos recibir un trato justo y digno, con pleno respeto a los derechos humanos.
- Todas las actividades de **Desigual** deben realizarse de una manera respetuosa con el medioambiente, favoreciendo la conservación de la biodiversidad y la gestión sostenible de los recursos naturales.

Por su parte, el Código de Conducta para proveedores define los estándares mínimos de comportamiento ético y responsable que deben observar los proveedores y que permite a **Desigual** mantener con dichos proveedores relaciones inspiradoras y confiables, siendo el respeto y cumplimiento de los derechos humanos, sociales y laborales la esencia del mismo.

El Código de Conducta para proveedores emana y se complementa con el Código Ético, por lo que se basa en los valores, la cultura y la forma de actuar de **Desigual**.

Ambos códigos, disponibles en la Intranet y web de **Desigual**, se ponen a disposición de todos los empleados y se remiten a nuestros colaboradores, incorporándose por referencia en todos los contratos.

Estos códigos son las normas básicas y ejes principales sobre los que hemos definido y articulado nuestro modelo de Cumplimiento Normativo para la Prevención de Delitos, teniendo en cuenta, entre otros, el principio de diligencia debida y el principio de responsabilidad penal de las personas jurídicas.

Asimismo, y con la finalidad de consolidar el funcionamiento eficaz del Comité de Ética encargado de velar por el cumplimiento y difusión del Código Ético, se ha dotado de un reglamento interno de funcionamiento conforme al cual, entre otras medidas, se ha definido un calendario anual de reuniones periódicas.



1.8.3. Canal de denuncias

Con el objetivo de que tanto empleados como colaboradores puedan comunicar denuncias respecto de cualquier irregularidad o incumplimiento del Código Ético y de la normativa de los que tengan conocimiento, **Desigual** tiene a su disposición un canal de denuncias cuya gestión se asume por el Comité de Ética en coordinación con la Oficina de *Compliance*.

El canal de denuncias de **Desigual** garantiza, en todo momento, la máxima confidencialidad sobre los datos e información recabados en el marco de la denuncia y, en especial y entre otras cuestiones, sobre la identidad del denunciante. Por ello, está rigurosamente prohibido adoptar contra un denunciante alguna medida que constituya una represalia o cualquier tipo de consecuencia negativa por haber formulado una denuncia de buena fe.

Todas las denuncias son objeto de un proceso de investigación y, según la naturaleza de la denuncia, la misma será resuelta por el Comité Ético o el órgano interno correspondiente; todo ello, conforme al protocolo de denuncias de **Desigual**.

Ni en 2019 ni en 2020 hemos tenido conocimiento de la tramitación de procedimientos judiciales en materia de corrupción o soborno que afecten a **Desigual**.



1.9.

Relaciones con los grupos de interés

El Plan de Sostenibilidad y RSC 2020-2023 incluye un pilar dedicado a la comunidad que prevé el desarrollo de acciones de carácter social y cultural, especialmente enfocadas al desarrollo de la empleabilidad y la educación en los colectivos de jóvenes, niños y mujeres. Estos proyectos darán continuidad a las relaciones próximas y el apoyo a iniciativas de todo tipo que Desigual presta históricamente en su entorno más cercano.

Este mismo espíritu de proximidad y atención a problemas sociales de primer orden ha llevado a la compañía, en 2020, a centrar estas acciones en la atención a la emergencia sanitaria causada por el coronavirus.

1.9.1.

Donación de material sanitario en la crisis sanitaria

Ante la carencia de material sanitario en diversas fases de la emergencia sanitaria, la acción social de **Desigual** se ha centrado principalmente en la donación de mascarillas a los colectivos más expuestos al COVID-19 en centros sanitarios y residencias de ancianos de Barcelona y diversas poblaciones de Cataluña.

En total, se han distribuido cerca de 23.000 mascarillas, repartidas en los siguientes centros: Hospital de Bellvitge de L'Hospitalet de Llobregat (10.000 unidades), Hospital del Mar de Barcelona (5.000 unidades), Ajuntament d'Igualada (5.000 unidades), Diaverum - Instituto de Hemodiálisis de Barcelona (1.000 unidades) y los Centros de Atención Primaria (CAP) Casanova y Montnegre de Barcelona (1.000 unidades a cada uno).

Además, **Desigual** ha realizado una donación directa de 3.000 euros a la marcha nórdica solidaria Marina Walktrail organizada por la asociación Amics de l'Hospital del Mar en ocasión de la Marató de TV3 de diciembre de 2020, dedicada a la investigación para el COVID-19.

Reconocimiento a los profesionales sanitarios

Junto a la donación de mascarillas, **Desigual** ha querido también agradecer el trabajo de los profesionales sanitarios en la lucha contra el COVID-19 mediante la donación de más de 9.000 muestras de producto (4.500 camisetas y 4.500 mochilas) al Hospital del Mar, uno de los hospitales más próximos a nuestra sede corporativa del barrio de la Barceloneta, en Barcelona.

También se ha realizado una donación de producto a los hoteles de la cadena Autograph Collection, habilitados como centros de salud provisionales para atender a pacientes leves de coronavirus. En concreto, se han donado 200 mochilas como gesto de apoyo a los pacientes de los hoteles Cotton House, Praktik Bakery y Praktik Vinoteca, ubicados en distintos puntos de Barcelona.

Donaciones a instituciones sociales

En 2020, Desigual ha colaborado también con otras asociaciones sin ánimo de lucro, en apoyo a diversas causas. La compañía ha realizado una donación de 3.184 euros (el 10% del total de las ventas de la camiseta Liam) a la **Associació Aprenem**, en favor de los niños con trastorno del espectro autista (www.associacioaprenem.org). También ha colaborado con la **Fundación No Somos Invisibles** (<http://nosomosinvisibles.org>) de apoyo a personas con parálisis cerebral mediante el envío de una tarjeta navideña solidaria destinada a la recaudación de fondos.

Nota: en 2019 no se realizó ninguna donación directa.

1.9.2.

Sinergias con nuestro entorno

En nuestro desempeño diario nos relacionamos con asociaciones y colectivos muy variados, tanto del mundo de la moda como de otros sectores. Nuestra estrategia corporativa y la toma de decisiones tiene en cuenta los intereses y las expectativas de todos nuestros grupos de interés, a partir de los compromisos adquiridos con ellos. Según la naturaleza de la actividad de **Desigual** y nuestras prioridades estratégicas, identificamos los siguientes grupos de interés:

Barcelona Tech City

Asociación privada sin ánimo de lucro creada por emprendedores que representa a más de 1.000 empresas del sector digital y tecnológico de Barcelona. Colabora con *startups*, empresas, universidades, escuelas de negocio, inversores y administraciones públicas, con el objetivo de consolidar Barcelona como un *hub* tecnológico internacional y promover la innovación.

En enero de 2020 se anunció el acuerdo de colaboración de **Desigual** con Barcelona Tech City para impulsar el ecosistema tecnológico barcelonés y dar respuesta a los retos que plantea la industria de la moda.

barcelonatechcity.com

Atelier by ISEM

Primera aceleradora española de *startups fashion tech*, término que define a la innovación y las nuevas tecnologías aplicadas a la industria de la moda (*fashion tech*). Desarrollada por ISEM Fashion Business School de la Universidad de Navarra, la iniciativa tiene el objetivo de impulsar el desarrollo de ideas y soluciones tecnológicas aplicables a la industria de la moda de la mano de los principales actores de la industria en España.

atelierbyisem.es/

Associació de Veïns de la Barceloneta

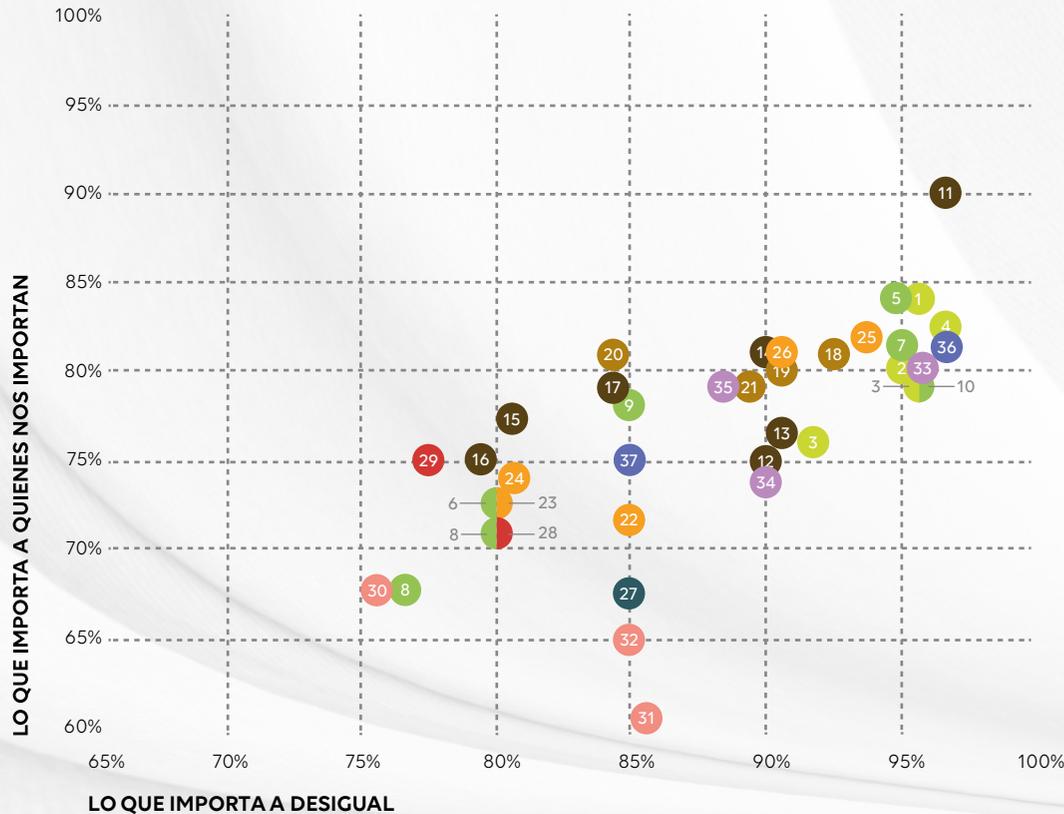
Asociación enfocada al desarrollo de acciones de dinamización y mejora de las iniciativas vecinales en el barrio de la Barceloneta (Barcelona), tanto de carácter social, como culturales o lúdicas; así como a favorecer las buenas relaciones vecinales.

Desigual mantiene una estrecha relación con la asociación del barrio en el que se ubica la sede social de la compañía, a la que ha apoyado en acciones de carácter social y en la donación de productos para fiestas locales. En 2020, no se han podido desarrollar las iniciativas previstas, pero sí hemos querido estar presentes en las fiestas del barrio, también afectadas por las medidas de distanciamiento social, con la entrega de 5.000 unidades de discos voladores y 5.000 unidades de *shopping bags*.

www.aavvbarceloneta.cat

1.10. Matriz de materialidad

Para realizar el estudio de materialidad se han aplicado los principios para determinar el contenido de la memoria según el Estándar GRI 101: Foundation. Este procedimiento se basa en la identificación de asuntos materiales, analizando diversas fuentes, y la posterior priorización desde el punto de vista de los grupos de interés y la visión interna de Desigual.



People

- 1. Seguridad en los puestos de trabajo (protección COVID-19)
- 2. Transparencia en la comunicación con el empleado
- 3. Gestión del teletrabajo
- 4. Adaptación a las nuevas necesidades del negocio

Consumidores

- 5. Seguridad en el punto de venta (protección COVID-19)
- 6. Protección datos de clientes
- 7. Nuevas formas de llegar al cliente (ej. **Desigual at Home**)
- 8. Nuevo modelo de tienda
- 9. Respuesta a los intereses de los consumidores (ej. Love the World)
- 10. Mejora de la experiencia de compra en desigual.com

Producto

- 11. Producto sostenible
- 12. Formación equipos en diseño sostenible
- 13. Calidad, salud y seguridad de producto
- 14. Etiquetado de producto sostenible
- 15. Política materiales
- 16. Gestión de químicos en la cadena de suministro
- 17. Proyectos de circularidad de producto

Cadena de suministro

- 18. Trazabilidad de la cadena de suministro
- 19. Respeto de los Derechos Humanos en la cadena de suministro
- 20. Procesos de producción más sostenibles
- 21. Prácticas de compra responsable

Circularidad y uso eficiente de recursos

- 22. Prevención y gestión de residuos. Circularidad
- 23. Gestión ambiental, consumo energía y agua
- 24. Uso sostenible de recursos (*packaging*, consumibles, etc)
- 25. Reducción del uso de plástico
- 26. Cambio climático

Transparencia fiscal

- 27. *Compliance* fiscal y contribución tributaria

Acción social

- 28. Relación con nuestros grupos de interés
- 29. Compromiso con la comunidad

Gobierno corporativo

- 30. Gobierno corporativo
- 31. Sistemas de gestión y control de riesgos
- 32. Corrupción y soborno

Marca

- 33. Generación de valor para nuestro consumidor (propósito, claim, diferenciación)
- 34. Imagen y reputación
- 35. Comunicación transparente

Negocio

- 36. Agilidad y rapidez en la toma de decisiones en contexto COVID-19
- 37. Innovación tecnológica (*showroom* digital, proyecto Apolo, etc.)



Capítulo 2

De la idea al producto

2.1. Filosofía y equipo

2.2. Producto

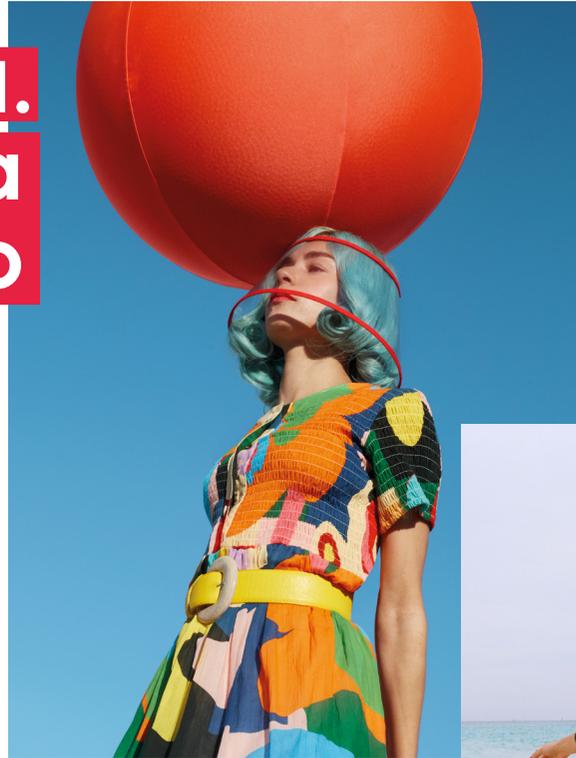
- 2.2.1. Nuevas colecciones y colaboraciones con talentos creativos
- 2.2.2. Producto sostenible
- 2.2.3. Calidad
- 2.2.4. Alianzas estratégicas en el área de producto
- 2.2.5. Etiquetado



2.1. Filosofía y equipo

En 2020, más que nunca, seguimos apostando por crear piezas que se identifican con valores como la diversidad, el inconformismo y la libertad para ser uno mismo. En un año especialmente complejo para todos, hemos redoblado esfuerzos para crear colecciones únicas y transmitir historias innovadoras y accesibles, que inspiren alegría y optimismo.

Lo conseguimos, además, manteniendo nuestro carácter creativo en la idea y concepción de las piezas, e integrando nuestro compromiso con la sostenibilidad, innovación y calidad.



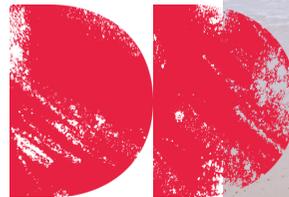
Desigual es trabajar con amor

Para hacerlo posible, todos nuestros procesos se basan en el concepto "Made with love", cuidando cada detalle, desde la elección de los materiales, estampados y colores hasta las técnicas de confección. Nuestro centro de diseño de talla mundial se ubica en Barcelona y es donde creamos los prototipos, pruebas de tela y de costura. Además, contamos con un apartado en nuestro taller en el que damos rienda suelta a la experimentación a través de la pintura y las técnicas de coloración, uno de nuestros sellos de identidad.



Desigual es creer en la creatividad

Nuestro proceso creativo único aún conserva nuestras raíces *handmade*, con una etapa en la que los diseñadores trabajan sin ordenadores, dibujan bocetos a mano y se sirven únicamente de su inspiración, conectando con las raíces de la marca, fomentando la flexibilidad y la experimentación.



Desigual es crear con responsabilidad

Nuestro proceso de creación es éticamente responsable y busca extender nuestro compromiso como marca con una producción de moda sostenible. Queremos ofrecer productos seguros, de calidad y respetuosos con el entorno. De ahí que hayamos presentado colecciones como la de Love the World, con prendas hechas de fibras sostenibles y recicladas. Una colección permanente que irá incorporando cápsulas sostenibles a lo largo del año.



Desigual es apostar por la innovación para la mejora constante

Sin perder nunca de vista la naturaleza única y auténtica que nos define, incorporamos nuevas herramientas de trabajo tecnológicamente avanzadas que nos permiten investigar en nuevas soluciones creativas, agilizar determinados procesos técnicos y contribuir a la reducción del impacto medioambiental. En 2020, hemos integrado el diseño 3D como recurso de apoyo en los procesos de creación, prototipado y testeo de producto.

Los equipos de patronaje, grafismo y diseño han seguido un curso de formación en esta herramienta que permite probar virtualmente patrones y combinaciones de colores, materiales y texturas. La virtualización de esta fase del diseño de nuestras prendas, que habitualmente se realizaba mediante el intercambio de prototipos físicos con los proveedores, tiene dos ventajas principales. Por un lado, agilizar el *time-to-market*, ya que se ahorran los tiempos de transporte de prototipos. Con ello, prácticamente se envía un único prototipo al proveedor, ya listo para producción. Por otro lado, la reducción de estos desplazamientos supone un importante ahorro en materiales y en la huella de carbono.



Un porcentaje relevante de las colecciones de 2022 ya estará diseñado mediante 3D, una tendencia que a corto plazo puede llegar al conjunto completo de nuestras colecciones. Además, ya estamos trabajando también en la integración del 3D en otros procesos de la cadena de valor, enfocados principalmente a la mejora de la experiencia de compra, como su aplicación en la creación de avatares para probadores virtuales.

La aplicación de nuevas herramientas 3D en el diseño de las colecciones permite agilizar los tiempos de creación y prototipado, además de contribuir a la reducción de la huella de carbono y al ahorro de materiales.

Creamos en 6 pasos



Dirección creativa

El proceso empieza con una reunión en la que Thomas Meyer, director creativo, fundador y presidente de **Desigual**, lanza una inspiración a todo el equipo creativo, una idea que nace de la visión que proyecta para la nueva colección, y con el claro objetivo de cumplir con el propósito de la marca. Este es el punto de partida, *kick off*, que toma todo el equipo de producto.



Strategic approach

Paralelamente a la inspiración y a la fase de *kick off*, la dirección de producto, define el *approach* estratégico que pilota los objetivos de la nueva colección. Se aportan indicadores que validan la estrategia y se baja a cada categoría y familia, con la visión de los equipos que impactan en la ejecución de un producto (*raw materials*, patronaje, *sourcing*, calidad y *expertise* de cada técnica), que definen la estrategia a seguir en sus áreas para que los diseñadores tengan el soporte necesario que asegure una colección innovadora y equilibrada.



Arty, ethnic & patch inspiration

Estos son los 3 grandes pilares de inspiración que definen el ADN de **Desigual**. Con estas claves, los diseñadores trabajan la creatividad con el objetivo de diseñar productos innovadores y accesibles. Lo hacen desde diferentes búsquedas, inspiraciones, y experimentando con distintas técnicas plásticas, como la pintura o el *collage*.



Entrega de briefings

Para ayudar a que la creatividad se trabaje de una forma enfocada, se hace entrega de unos *briefings* que los diseñadores con los objetivos que deben cumplir cada uno de los productos de la colección.



Expertise tables y diseño 3D

Cada diseño es creado por el departamento creativo (diseñadores y diseñadores gráficos) que trabajan las distintas partes de la colección formando equipo con expertos en tejido, calidad, producto y patronistas. En 2020, hemos integrado el diseño 3D como recurso de apoyo en los procesos de creación, prototipado y teste de producto.



Design deliveries y edición

Hasta el último remate de cada línea, cada prenda y cada parte de la colección se trabaja en equipo, y bajo la supervisión del director creativo y la directora de producto, a medida que el equipo creativo va haciendo entregas de diseño. La selección de las prendas, que responden a la inspiración y propósito de marca, es el resultado que se ordena por temporalidad y con la que se construye durante el proceso de edición un *storytelling* que responde a la visión e inspiración del director creativo.



2.2.

Producto

Los lanzamientos de colecciones realizados en 2020 continuaron llevando al mercado la redefinición de la identidad de marca que se presentó y se empezó a implementar en 2019. En lo que respecta a producto, esta nueva identidad se expresa en colecciones más próximas a las preferencias actuales de nuestros clientes, con piezas más urbanas, versátiles y combinables, en las que la sostenibilidad se convierte en el valor diferencial mediante la apuesta por el *upcycling* o el incremento gradual del uso de fibras sostenibles.

Esta visión ya está plenamente integrada en nuestro proceso de trabajo, como demuestran las colecciones que hemos diseñado en 2020 y se lanzarán en 2021.

Las colecciones El Now (SS21) y Mind, Body, Soul (FW21) apuestan por una actitud vital que reivindica la felicidad, el vivir el momento y disfrutar al máximo la vida. Una actitud 100% alineada con la filosofía de Desigual y que hoy cobra más relevancia que nunca.

2.2.1.

Nuevas colecciones y colaboraciones con talentos creativos

Nuestra redefinición de producto se materializa a través de las colecciones y prendas lanzadas en 2020, a partir de ideas del equipo creativo de **Desigual**. Como parte de las colecciones de primavera-verano y otoño-invierno 2020, destacan el innovador concepto 100% **Desigual** al que hemos nombrado 'La Hybrid', una original combinación de materiales o el atrevimiento de la cápsula Puppet Jackets, dirigida a las clientas más jóvenes para FW20. Por su parte, las cápsulas Safari y High Summer de la colección primavera-verano 2020 (SS20) demuestran las posibilidades de las nuevas fibras *eco-friendly* mediante prendas elaboradas con tejido Tencel™ Lyocell o viscosa respetuosa con el medio ambiente, respectivamente.

Estos elementos innovadores que definen a **Desigual** se han seguido implementando en las colecciones creadas a lo largo de 2020 para su lanzamiento en 2021: El Now (SS21) y Mind, Body, Soul (FW21).

Además, sumamos las colaboraciones especiales con artistas, que aportan una visión propia pero siempre alineada con los valores de **Desigual**. En 2020, hemos presentado nuevas propuestas con Monsieur Christian Lacroix, Miranda Makaroff o Ecoalf, y hemos lanzado la primera colección conjunta con María Escoté, una de las diseñadoras españolas más reconocidas en la actualidad, y con la marca de calzado Victoria.



'La Hybrid': los polos opuestos se atraen

Una de las sorpresas de la colección SS20 ha sido el lanzamiento de las prendas híbridas, un concepto 100% **Desigual** por la creatividad y la libertad de mezclar dos estilos en uno. La estrella de su debut es la *trucker*-americana, que fusiona dos estilos aparentemente antagónicos: el *tailored* y el casual *denim*, en un laborioso trabajo de sastrería, estructura y *fitting*.

Junto a la chaqueta, *truckers* que juegan con felpas y bordados de estilo étnico, americanas de hombre que esconden una chaqueta vaquera debajo o pantalones que juegan a los lados a ser cómodos chándales y en el centro a ser ponibles vaqueros. El mundo del híbrido ha venido para quedarse.



'Puppet jackets'

Otra novedad de la colección FW20 es una cápsula de abrigos-peluche suaves, divertidos y con mucha personalidad. Elaborados con pelo sintético en estilo chaqueta *cuddly*. Las cuatro joyas de la colección son 'laPuppet', de patrón *loose* con capucha, holgada, los hombros ligeramente caídos y pelo jaspeado en tonos mostaza y caqui que crean un estampado de estilo camuflaje; 'laSpicy', amplia, envolvente y también con capucha, con líneas que recuerdan el estampado animal *print* de cebra; 'laHairy', muy suave cómoda y elegante, con cuello de pico con solapas y patrón blazer; y 'laRizzo', diseñada por Monsieur Christian Lacroix, una chaqueta corta de borreguito con estampado geométrico en cálidos tonos.



Beachwear

La colección SS20 incorporó su cápsula *beachwear* para alto verano, con bañadores, bikinis, vestidos y caftanes con estampados tropicales, florales y *mandalas* de estilo *hippie*. El estilo colorido y desenfadado de **Desigual** en todo su esplendor, con detalles como bordados de flores o de inspiración japonesa y efectos *tie dye*. Además, los bañadores, kimonos y pareos son *eco-friendly*, ya que están elaborados con viscosa respetuosa con el planeta.



Safari

Esta cápsula camuflaje-floral es de tejido Tencel™ Lyocell, el tejido sostenible de tacto suave y confortable. Sus fibras *eco-friendly* transpiran y se adecuan a la piel. Una cápsula con un vestido camisero largo verde claro de tejido sostenible con botones de madera para todos los momentos y para todas las mujeres. Su inspiración safari brilla tanto en el *print camoflower* (mezcla de camuflaje y flores) como en su largo cinturón reversible con hebilla de carey. Un clásico con un *twist* para llevar siempre.



Victoria

Nuestra primera colaboración con la emblemática marca de zapatillas Victoria propuso tres modelos de edición limitada y fabricados en España. En un verano extraordinario por las limitaciones a la movilidad, estos tres modelos rinden tributo a las vacaciones más cercanas: "Verano *in the village*", zapatillas *denim*, con detalle de topos rojos y los humanos del logotipo original de **Desigual**; "Verano *Balearic*", en una versión en blanco y negro del modelo más clásico de Victoria con el logo de **Desigual** en tamaño XXL; y "Verano *in BCN*", un diseño más actual, con plataforma y un estampado en forma de D.



María Escoté

Nuestra primera colaboración con la diseñadora española María Escoté para la temporada otoño-invierno 2020 (FW20) se adentra en un universo lleno de color, urbano y *kawaii*, donde las protagonistas son las flores. Una colección casual, pasional y enérgica que invita a reinventar el otoño. La colaboración apuesta por un mundo más urbano a través de chándales, *total looks denim*, vestidos ajustados o jerséis XXL combinados con accesorios como la mini mochila o el bolso *bowling*.

María Escoté: "Mi intención fue trasladar la década en la que yo conocí a **Desigual**, que fueron los 90 y fue cuando tenía mi carpeta llena de dibujos manga. Yo siempre he sido una fan del mundo asiático, del manga y del *kawaii*".



Monsieur Christian Lacroix

En 2020, noveno aniversario de nuestra colaboración con el maestro francés Monsieur Christian Lacroix, el prestigioso diseñador ha participado en la presentación de la colección FW20 con la campaña "Where is the real Monsieur Christian Lacroix?". En ella, tres de sus modelos más icónicas (Anh Duong, Vlada Roslyakova y Nyarach Abouch) descubren su paradero actual: "Está en **Desigual**"... Su nueva cápsula presenta prendas que el mismo diseñador define como "calientes": una primavera en otoño o verano en invierno con prendas dominadas por grandes flores, *patchwork* de diferentes tipos y tapices antiguos mezclados con punto de estilo *grannie*.

Christian Lacroix: "**Desigual** no es tan fácil de crear como parece. Se trata de un lenguaje familiar, pero es un idioma que tienes que aprender y practicar lo máximo posible, significa estar todos los días compartiendo ideas e intuiciones con el equipo".



Miranda Makaroff

Desigual y Miranda Makaroff nacimos en 1984 y tenemos en común la vocación de llenar la vida de fantasía y no pasar nunca desapercibidos. Son, sin duda, las señas de identidad de las nuevas colaboraciones en 2020. En la colección primavera-verano 2020 (SS20), una de las cápsulas más "libres" de la historia de **Desigual**, con prendas que reivindican la libertad sexual y de expresión a partir de historias sobre mujeres y sus placeres. Imágenes de orgías, *collages* de símbolos sexuales deconstruidos, colores brillantes y patrones setenteros en prendas elaboradas principalmente con algodón orgánico y tejido ecovero, tanto para ellas como para ellos.

Y dentro de la colección FW20, a inicios de diciembre presentamos "Planeta evasión", una cápsula de colores vibrantes, estampados de cuerpos femeninos fundidos con personajes antropomórficos y mucho humor.

La cápsula se lanzó en diciembre de 2020 con la colaboración de la actriz Rossy de Palma y la modelo Valentina Sampaio, que protagonizaron junto a la propia Miranda Makaroff una divertida película dirigida por Gorka Postigo con estilismo de Alicia Padrón.



Designal x Victoria



**Desigual x Monsieur
Christian Lacroix**



**Desigual x
María Escoté**



**Desigual x
Miranda Makaroff**





Relanzamiento de 'La 86' jacket con Mykki Blanco

'La 86' jacket es una de las chaquetas más icónicas de **Desigual**, presentada originalmente en 1986 en la tienda de Ibiza. Treinta y cinco años después, hemos contado con la rapera, activista y poeta Mykki Blanco para su relanzamiento. Es una combinación de sudadera y *denim oversize*, elaborada artesanalmente siguiendo el mismo proceso de hace tres décadas, a partir de diferentes retales y con ilustraciones de Mickey y Minnie Mouse. Mykki Blanco reflexiona a través del auto diálogo sobre los cambios, el arte y la necesidad de hacernos preguntas para seguir en constante evolución.



Colección Mickey inspirada en los 80s

Los caminos de Mickey Mouse y **Desigual** vuelven a cruzarse en una cápsula de prendas cómodas y urbanas, especialmente dirigida a amantes de la estética de los ochenta. La principal novedad es una parka de color caqui elaborada a partir del concepto de "bimateria": cuerpo de parka y mangas de felpa estilo sudadera, con estampado de Mickey tanto en la espalda como en las mangas. La colección reinventa también la *iconic jacket*, convertida ahora en chaleco, además de estrenar sudaderas, pantalones, vestidos camiseros o accesorios como mochilas, gorros de lluvia o zapatillas.



2.2.2.

Producto sostenible

Para nosotros, cada prenda es un reto a la que queremos aportar un valor añadido, lo que también implica prestar atención a las condiciones en las que se diseña, produce y distribuye con el fin de minimizar su impacto en el medioambiente.

Por este motivo, nuestro Plan de Sostenibilidad y RSC 2020-2023 tiene el producto como uno de sus principales pilares, incorporando criterios de sostenibilidad que abarcan todo su ciclo de vida, desde la elección de las materias primas a los procesos de fabricación y logística.

Un compromiso que se concreta en las diferentes etapas de diseño, producción y distribución de nuestros productos.

Etapa de diseño

Uno de los ejes transversales del Plan de Sostenibilidad y RSC 2020-2023 es la consolidación de una cultura basada en la circularidad, que implica repensar todo el ciclo de vida del producto maximizando la reutilización de recursos, la reducción del uso de materiales y energía y dando una segunda vida a las prendas.

Como primera fase de la cadena, esta filosofía implica directamente a todos los profesionales de nuestro departamento de diseño, que en 2020 han sido formados en diseño circular. En estas formaciones han participado un total de 58 personas, que han valorado muy positivamente la calidad de los conocimientos transmitidos y la utilidad en su día a día.

Elección de materias primas

Nuestro compromiso con el medioambiente y el entorno empieza en la elección de las materias primas con las que elaboramos nuestras colecciones. Por ello, el Plan de Sostenibilidad y RSC 2020-2023 marca objetivos muy específicos en la introducción de fibras sostenibles en nuestras colecciones.

Por un lado, contempla que el 50% de la colección esté elaborada con fibras sostenibles en 2023, un objetivo hacia al que se avanza progresivamente: tras alcanzar el porcentaje del 20% en las colecciones SS20 y FW20, las colecciones SS21 y FW21 ya cuentan con un 30% de fibras sostenibles. Este compromiso es un objetivo de largo recorrido de **Desigual**, que desde 2012 forma parte de **Textile Exchange**, organización sectorial que ayuda a sus miembros a introducir la sostenibilidad en su producto y a trabajar según los estándares establecidos para las fibras sostenibles.



Otro de los objetivos recogidos en el plan es utilizar un 100% de algodón más sostenible en 2025. En este sentido, destaca nuestra adhesión en 2020 a la iniciativa **Better Cotton Initiative**, una plataforma mundial que promueve estándares y prácticas de cultivo de algodón sostenible en 23 países. Este programa tiene como objetivo transformar la producción mundial de algodón basándose en los tres pilares de la sostenibilidad: el medio ambiente, el factor social y el económico, y conseguir que el algodón Better Cotton Initiative (BCI) se convierta en un producto de uso y comercialización generalizados en toda la industria de la moda.

Nuestra **Política de materiales** garantiza también el cumplimiento de estándares de producción y distribución responsables con relación al uso de materias primas de origen animal y vegetal, a través de declaraciones y certificados específicos. Esta política se basa en la normativa internacional y requerimientos propios de **Desigual**, y busca velar por el bienestar animal, la biodiversidad y el respeto a nuestro entorno. El porcentaje de fibras que usamos para producir nuestros artículos de *Apparel* se desglosaría en un 25,5% de fibras sintéticas, un 33,5% de fibras naturales y un 41% de fibras artificiales.

Para incrementar la sostenibilidad de nuestras prendas, en las fibras sintéticas, estamos apostando por el uso de fibras recicladas como el poliéster reciclado, entre otras; en las fibras naturales nos decantamos por algodón orgánico y algodón BCI; y en cuanto a las fibras artificiales, estamos apostando por el uso de Tencel™ Lyocell y viscosa sostenible, entre otras.

En el tratamiento de materias primas y como ejemplo práctico de la aplicación de la visión de diseño circular, cabe citar los lanzamientos de la colección sostenible *Love the World* y de la colección limitada elaborada con Ecoalf. Nuestra filosofía *Love the World* da nombre a la nueva colección sostenible, lanzada en 2021, que irá incorporando cápsulas a lo largo del año. La primera de ellas es el resultado de un ejercicio de *upcycling*.

Chaquetas, pantalones, faldas y vestidos elaborados a partir de retales de vaqueros, acompañados de otras prendas 100% orgánicas. Por su parte, la colección **Desigual** x Ecoalf incluye prendas hechas con residuos y materias primas 100% recicladas para minimizar el consumo de recursos naturales.

Seguimos avanzando en la introducción progresiva de fibras sostenibles en nuestras colecciones y en la mejora de la trazabilidad de dichas fibras. En solo dos años, hemos conseguido que las colecciones cuenten con un 30% de fibras sostenibles.

Procesos de producción

En el proceso propio de producción de las prendas, reforzamos también el compromiso sostenible con la apuesta por minimizar el impacto en el medioambiente a través del control del consumo de agua y energía, así como la gestión responsable de químicos. Para ello, contamos con un sistema propio de control y auditoría de los proveedores de producción, que garantiza el cumplimiento de los estándares fijados por la compañía en este aspecto.

El compromiso con el desarrollo sostenible en el conjunto de la cadena de valor se expresa con la adhesión en 2020, además de a Better Cotton Initiative (BCI), a las iniciativas internacionales Sustainable Apparel Coalition (SAC), The Fashion Pact y Sedex.

“Recicla + Reinterpreta + Reúsa + Relove”,
en la nueva colaboración con

ECOALF

En nuestra colaboración con Ecoalf, llevamos nuestro compromiso conjunto con el *upcycling* a un nuevo nivel. O, mejor dicho, renovamos nuestra interpretación del *upcycling* (o “reciclaje”, como lo hemos llamado históricamente), que ha sido una de las señas de identidad de **Desigual** desde la *iconic jacket* original de 1984.

¿Cuál era la manera más **desigual** de crear una colección nueva que respetase el medio ambiente? Diseñando prendas elaboradas con materiales reciclados. En 2020, hemos lanzado con Ecoalf una colección *online* exclusiva de 500 unidades con prendas que han sido elaboradas con el 10% de *denim* reutilizado y el 90% de plástico reciclado. Prendas como una chaqueta corta acolchada elaborada artesanalmente con vaqueros usados y con dos capuchas desmontables e intercambiables; el primer gorro reversible 2 en 1 diseñado por Ecoalf en exclusiva para **Desigual**, elaborado con un porcentaje de materiales reciclados; y mochilas, abrigos largos o zapatillas *sneakers* elaborados con poliéster reciclado procedente, por ejemplo, de botellas de plástico.

Ecoalf es una firma especializada en el desarrollo de tejidos sostenibles, obtenidos del reciclaje de materiales como botellas de plástico del fondo del océano, algodón, neumáticos usados, redes de pesca abandonadas o lana.



2.2.3.

Calidad

La calidad de las prendas y del proceso productivo es uno de los firmes compromisos adquiridos por Desigual con sus clientes, que la compañía afronta desde la mejora continua.



La complejidad de nuestro negocio nos hace estar siempre al día, atentos a nuevas iniciativas creativas y a los cambios en nuestro sector y entorno, para definir con la máxima exactitud los planes de acción para aportar valor a la marca. Además, la gestión de la calidad en **Desigual** está condicionada por tres factores diferenciales que constituyen un desafío:

- **Trazabilidad de nuestra materia prima:** alineados con la estrategia de sostenibilidad y para asegurar la trazabilidad y la calidad de los materiales utilizados en nuestras colecciones, contamos con un departamento de Raw Material dedicado a asegurar y controlar que tanto los proveedores seleccionados como los materiales utilizados cumplen con nuestros requisitos.
- **Complejidad técnica de nuestro producto:** nuestros artículos son desiguales y únicos. Innovamos continuamente en tejidos, en patrones y en acabados. Incorporamos muchos procesos *handmade*, que aportan un valor adicional a cada prenda. Por esta razón, cada modelo es un reto para patronistas, confeccionistas y para los profesionales encargados de la planificación de los procesos de fabricación. Debemos estar siempre atentos a las características técnicas de nuevos productos y materiales, desarrollando una detallada matriz de riesgos para cada uno de ellos y poder así prevenirlos.
- **Quality assurance:** con el fin de asegurar nuestro estándar de calidad en cuanto a los procesos productivos, hemos implantado la homologación técnica *Technical audit*, incluida dentro de la política de homologación de proveedores. Dicha evaluación nos permite verificar si el *management* y *quality assurance* son correctos. Es decir, si la gestión y ejecución de los sistemas de calidad son adecuadas, según nuestros estándares.

Para poder desarrollar, implementar y controlar estos tres ejes trabajamos de manera integrada entre las diferentes áreas de la compañía y de manera cercana y personalizada con nuestros proveedores y fabricantes. El área de Calidad lidera la estrategia y es responsable de garantizar nuestros compromisos con el producto a través de un sistema en el que intervienen cuatro equipos (Quality Expertise, Patronaje, Health & Safety y Quality Control), que aseguran la calidad desde el proceso de desarrollo hasta su incorporación a tiendas.

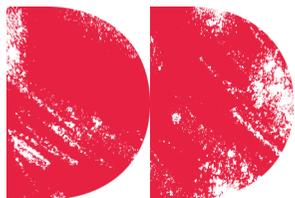
Los equipos de Quality Expertise y Patronaje trabajan codo con codo con los equipos de Compras y Diseño para garantizar el cumplimiento de los estándares de calidad desde el inicio de la cadena de valor. Por su parte, el equipo de Health & Safety da soporte al desarrollo de producto, asegurando que todos los tejidos cumplen nuestros requisitos físicos, y en la producción para controlar que estén exentos de sustancias nocivas para la salud. El equipo de coordinación de Quality Control organiza todos los *start up* y "FPI (*Final Production Inspection*)" en los países de producción para que nuestros inspectores de calidad (*quality advisors*) aseguren desde el inicio de la cadena de producción que se aplican nuestros estándares y requisitos. Finalmente, los técnicos de control de calidad en nuestro centro logístico de Viladecans realizan el último control al llegar la mercancía, completando así un exhaustivo proceso de aseguramiento de la calidad y garantizando un alto estándar para nuestros clientes.

Para evaluar que todo este proceso es completamente efectivo, hemos desarrollado internamente el sistema de análisis PQS (*Product Quality Satisfaction*), que evalúa mediante un cuestionario la satisfacción de nuestros clientes dos meses después de haber adquirido un producto.

Este indicador es de gran ayuda para determinar la opinión de nuestros clientes y así, poder analizar e implementar las mejoras en la siguiente colección. Prueba de nuestra mejora continua es el resultado ascendente en la satisfacción de nuestros clientes.

Entre las principales novedades de 2020 en el proceso de gestión de la calidad, destaca la extensión del proceso de detección de metales a todas las categorías de producto, en cumplimiento con la normativa vigente. Hasta 2019, este proceso se limitaba a los productos infantiles y en el último año se ha implantado al resto de categorías y a la totalidad de centros de producción. Este requerimiento se ha incorporado al Supplier Book como procedimiento de carácter obligatorio para todas las categorías, que debe realizarse siempre antes del empaquetado en cajas de cartón. Dicho procedimiento consiste en pasar todas las prendas por un arco detector de trazas de metal, que activa la alarma en caso de detectar metales ferrosos mayores de 1,2 milímetros. Los productos que contengan trazas de metal pasan a un área de inspección especializada en la que se detectan y retiran de la pieza. En el caso de que no puedan identificarse, la prenda debe destruirse.

Entre los proyectos estratégicos en curso del área de Calidad, figura también el centrado en la detección, prevención y supresión de la presencia de sustancias químicas prohibidas, o legalmente limitadas, en los productos. En 2020, se han cerrado la estrategia y *roadmap* y está previsto que su implantación se desarrolle completamente cuando se permitan las visitas presenciales a fábrica, imprescindibles para el análisis de estos procesos. Se trata de un proyecto de especial relevancia tanto para la compañía como para los proveedores, porque permitirá una mayor agilidad de aprobación de artículos y progresar en la mejora continua de la actividad.



Proceso de "testing": cumplimiento de regulaciones locales

Los requisitos de *testing* que desarrolla nuestro sistema de gestión de la calidad sintetiza las regulaciones de los principales mercados en los que operamos: Comisión Europea (REACH), Gobierno de EE. UU. (CPSIA) y Gobierno de China (GB), además de legislaciones específicas de otros países (Alemania, Japón, Noruega, Finlandia, etc.).

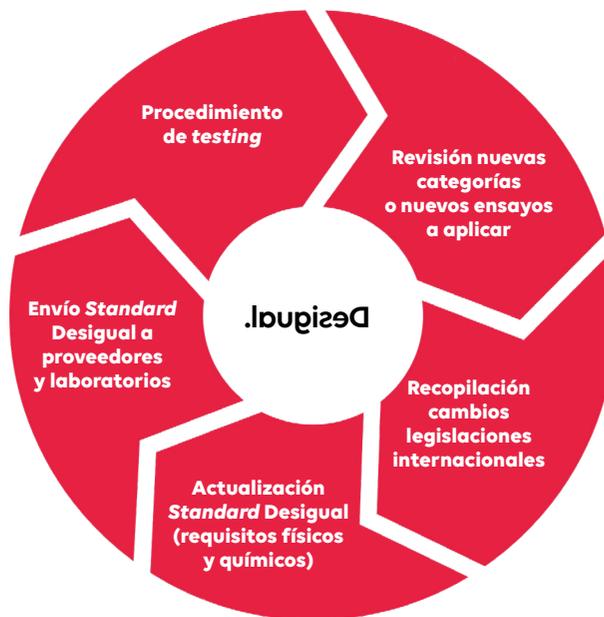
Los cuadros de requisitos se dividen en categorías de producto (prenda, accesorios y calzado) y dentro de cada categoría se definen los ensayos aplicables para cada colección: adulto, niño, bolsos, cinturones, etc. Al inicio de cada campaña, el equipo de *testing* envía a todos los proveedores los requisitos actualizados, así como los posibles cambios en los procedimientos. Todos los ensayos realizados por los laboratorios se reportan en la plataforma dQual.

Además, al inicio de cada campaña y durante el proceso de muestrario, se realizan revisiones de todos los artículos que conforman las colecciones en materia de análisis de riesgos. Estas revisiones contemplan posibles riesgos químicos, de calidad y seguridad, teniendo en cuenta el tipo de artículo, el proceso productivo y los tipos de técnicas y productos utilizados en estos procesos. Además, ponemos especial hincapié en la revisión de las prendas infantiles, prestando atención a las partes pequeñas y punzantes, las cuerdas y cordones y otros materiales que puedan presentar riesgos adicionales. Esta información se comparte con los proveedores para que puedan identificar posibles problemas de forma autónoma y resolverlos de manera anticipada.

Al finalizar la temporada y tras la recepción de las prendas de la colección en nuestro almacén, realizamos los controles internos finales. De esta forma, podemos evaluar el correcto funcionamiento de todos los procesos, así como la veracidad de los resultados derivados de los controles que realizan los proveedores.

Los resultados finales se comparten con los proveedores al inicio de la nueva temporada. **Desigual** clasifica sus proveedores en tres clústeres, dentro de un modelo de calidad concertada. Según el clúster al que pertenece cada proveedor, se aplica un procedimiento de *testing* u otro. Estos indicadores se extraen a través de la plataforma dQual.

En 2020, se ha alcanzado un porcentaje de control interno de referencias del 2,21%, con un notable incremento con relación a 2019 (0,26%). El grado de cumplimiento de las referencias analizadas en estos controles, que incluyen todas las categorías de producto, se situó en 2020 en el 99,17%, mejorando el 98,75% conseguido el año anterior.



2.2.4. Alianzas estratégicas en el área de producto

Establecemos sinergias y alianzas clave en el área de producto con entidades y colectivos de referencia a nivel internacional. Nuestra toma de decisiones tiene en cuenta los intereses y expectativas de nuestros grupos de interés, así como los estándares definidos por estas organizaciones y los compromisos adquiridos con ellos.

Sustainable Apparel Coalition (SAC)

Organización que trabaja para fomentar las buenas prácticas en la cadena de suministro y medir el impacto social y medioambiental de los principales actores de la industria textil. Está formada por más de 250 marcas, fabricantes e instituciones en 35 países, y es la principal impulsora del Higg Index, un índice de referencia en la industria que permite medir el impacto de las compañías, fabricantes y marcas en términos sociales y medioambientales.

www.apparelcoalition.org

Better Cotton Initiative (BCI)

El mayor programa de sostenibilidad de algodón del mundo, que trabaja para mejorar y asegurar el futuro de la producción mundial de algodón a partir de la mejora de las condiciones de los trabajadores y la reducción de su impacto en el medioambiente. Está formado por más de 1.800 miembros, vinculados a las diversas etapas de la cadena de suministro de algodón.

www.bettercotton.org

Textile Exchange

Organización global sin ánimo de lucro que trabaja con todos los implicados en la cadena de suministro de productos textiles para minimizar e incluso invertir el efecto negativo de esta industria en el agua, el suelo, los animales y las poblaciones humanas. Sus más de 400 miembros representan a las principales marcas, minoristas y proveedores de la industria textil mundial.

www.textileexchange.org/

Asociación Española de Calidad (AEC)

Entidad privada sin ánimo de lucro, cuyo propósito es impulsar la calidad como motor de la competitividad y la sostenibilidad de los profesionales y empresas en España, integrando todas las áreas de gestión y grupos de interés de las organizaciones. Está formada por más de 1.000 empresas y 3.500 profesionales.

www.aec.es

Asociación Española de Normalización, UNE

Entidad legalmente responsable del desarrollo de las normas técnicas en España. **Desigual** forma parte del grupo CTN 40/GT 8 "Seguridad de las prendas infantiles", que trabaja con otras centrales de compra en la evaluación, creación y modificación de normas referentes a esta cuestión.

www.une.org



2.2.5.

Etiquetado

Como elemento principal de información al consumidor, en cumplimiento a las normativas vigentes en los diversos mercados, contamos también con un sistema propio de gestión del proceso de etiquetado de los productos. Este sistema permite la gestión *online* de los encargos directos a los proveedores responsables del etiquetado.

La información que se recoge en el etiquetado de los productos, vinculado al área de calidad, puede dividirse en dos categorías:



Care label

Incluye la información relativa a la compañía y cadena de suministro (datos fiscales, datos de producción e importación) y también la información sobre la composición o normas de mantenimiento de la prenda. Son informaciones de inclusión obligatoria en todas las etiquetas, a partir de una normativa que indica también la ubicación exacta de la etiqueta en cada categoría de producto.



Disclaimer

Información no obligatoria, pero de gran interés para el consumidor y que permite destacar la aportación de valor de la marca. Esta categoría engloba tanto datos relativos al cuidado específico de las prendas **Desigual** ("I could fade", "Be careful with me", "Delicate materials" o "I might change slightly") como mensajes sobre el carácter propio de las prendas o los valores que transmiten ("I'm handmade").

Capítulo 3

Cadena de suministro

- 3.1. Perfil de proveedores
- 3.2. Sistemas de control y auditoría
- 3.3. Refuerzo de la transparencia y trazabilidad
- 3.4. Alianzas estratégicas en la relación con nuestros proveedores



3.1.

Perfil de proveedores

La prioridad de Desigual en la gestión de los proveedores es consolidar una cartera sólida y configurar una cadena de suministro estable y sostenible, que permita responder con agilidad y flexibilidad a las nuevas exigencias del mercado. Con este objetivo, mantenemos una relación muy próxima con nuestros proveedores, a los que acompañamos y guiamos en los procesos de mejora continua.



Nuestro modelo de control, basado en una combinación de auditorías independientes y canales propios de relación, garantiza que todos los proveedores cumplan con los estándares exigidos en aspectos como la protección del medioambiente y el cumplimiento de los derechos humanos y laborales. En esta línea, en 2020 se ha desarrollado una auditoría especial para evaluar las medidas tomadas con relación al coronavirus y garantizar la protección de los trabajadores. En paralelo, se ha avanzado en la transparencia de la cadena de suministro, con la publicación del listado de proveedores de Tier 1 y la adhesión a la organización internacional Sedex.

Los proveedores son uno de los pilares del Plan de Sostenibilidad y RSC 2020-2023, que en este ámbito recoge el objetivo de garantizar la trazabilidad y transparencia en la cadena de suministro. La consolidación de los procesos de auditoría para los proveedores y la incorporación de nuevos estándares, tanto internos como de entidades internacionales de referencia, permiten un control directo del cumplimiento de las condiciones laborales justas que exigimos a todos los implicados en el proceso de fabricación de nuestros productos.

La consolidación de una cartera de proveedores estable y que permita una relación más directa y personalizada es un objetivo de especial relevancia en **Desigual**, para consolidar una cadena de suministro basada en relaciones de confianza y transparencia. Otra línea de trabajo prioritaria es la producción en proximidad, a partir del progresivo incremento del volumen de compra en la región de EMEA. El objetivo de esta estrategia es ser más ágiles y reactivos en la gestión, ajustando al máximo la producción a la demanda real del mercado.

La estrategia continuada de racionalización de la cartera de proveedores facilita una relación más directa y personalizada para consolidar una cadena de suministro basada en relaciones de confianza y transparencia.

Reacción ágil a la crisis sanitaria

El trabajo de consolidación de la cartera de proveedores realizado hasta la fecha ha minimizado en gran medida el impacto de la pandemia de coronavirus en la cadena de suministro. El surgimiento de la emergencia sanitaria en Asia, donde se concentra el 67% de nuestro volumen de producción, ha permitido anticipar los riesgos y reaccionar según los nuevos niveles de demanda mediante negociaciones personalizadas con cada proveedor. Gracias a la relación de confianza que mantenemos con ellos, se ha intentado en todo momento llegar a acuerdos que supongan el menor impacto posible para ambas partes.

Tabla 14
Distribución de la producción por áreas geográficas

	2020	2019
EMEA	31%	27%
ASIA y otros*	69%	73%

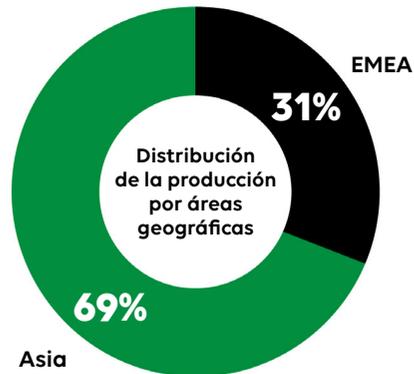
*Otros corresponde a Indonesia (Oceanía) que representa un 2% de la producción.

Tabla 15
Proveedores activos y unidades producidas

	2020	2019
Proveedores activos	81	114
Unidades producidas	10.330.989	18.849.052

81
Proveedores activos

10.330.989
Unidades producidas en 2020



3.2.

Sistemas de control y auditoría

La homologación y seguimiento de los proveedores se gestiona a partir de un sistema propio, que garantiza que su actividad se adecúe a los principios de la compañía.

Con el objetivo de prevenir y evitar comportamientos contrarios a sus valores y ética, **Desigual** cuenta con una sólida cultura que se desarrolla mediante la puesta en marcha de distintas medidas y procedimientos corporativos. Las pautas generales de conducta aplicables a **Desigual**, a todo su equipo humano y a sus colaboradores son el Código Ético y el Código de Conducta para proveedores. A través de dichos códigos promovemos los principios generales que definen el comportamiento ético en la compañía. Dichos códigos tienen por objeto establecer las pautas generales de conducta aplicables a **Desigual** y a todo su equipo humano, así como a sus colaboradores. A través de dichos códigos se promueven los principios generales que definen el comportamiento ético en **Desigual**, recogiendo, asimismo y entre otras normativas de carácter internacional, las disposiciones y convenios fundamentales de la OIT.

El documento que regula específicamente la relación con los proveedores es el **Código de conducta para proveedores**, que emana del Código ético y se dirige a que conozcan y apliquen los requisitos, valores y cultura de **Desigual**. Este documento recoge aspectos relacionados principalmente con los siguientes puntos:

- Respeto a los derechos humanos y el cumplimiento de la ley.
- Derechos de los empleados y condiciones laborales (prohibición del trabajo infantil y del trabajo forzoso, no discriminación, acuerdos contractuales, horarios, salarios, libertad de negociación, seguridad e higiene, etc.).
- Normativa medioambiental (permisos y licencias, gestión de residuos y productos químicos, emisiones, etc.)
- Calidad y seguridad.

Como complemento a lo anterior, **Desigual** pone a disposición de los empleados de sus proveedores y subcontratas un canal de denuncias donde poner en conocimiento de **Desigual**, de forma anónima y confidencial, cualquier irregularidad que, a su criterio responsable, suponga o pueda suponer una vulneración o incumplimiento de este Código de Conducta. Dichas denuncias se podrán notificar mediante comunicación dirigida por correo ordinario (a la dirección siguiente: Passeig Mare Nostrum 15, 08015 Barcelona, a la atención de Canal de Denuncias del Comité de Ética) o por correo electrónico (a la dirección siguiente: integrity@desigual.com). Tanto en 2020 como en 2019, **Desigual** no ha identificado ninguna denuncia relativa al incumplimiento de las leyes y/o normativas en los ámbitos social y económico.



Auditorías independientes y acompañamiento permanente

La aplicación del Código de conducta es obligatoria para todos los proveedores directos, así como para sus subcontratas y sus grupos de interés. Por ello, todos los nuevos proveedores que se incorporan a nuestra cadena de suministro son homologados a partir de los criterios recogidos en este documento.

Por su parte, el cumplimiento del código de conducta por parte de los proveedores que ya trabajan con nosotros se acredita a partir de un sistema de auditorías realizadas por

entidades independientes. Dichas entidades han permitido que en 2020 tengamos auditadas el 100% de nuestras fábricas de confección (Tier 1), en comparación con el 63% que auditamos en 2019. Estas auditorías siguen los estándares internacionales BSCI y SMETA.

Todas las fábricas se clasifican según una categorización propia (calificación numérica), a partir de los estándares definidos por **Desigual**. En caso de detectarse una no conformidad grave que impida cumplir los requisitos mínimos exigidos, la fábrica deja de formar parte de nuestra cartera de proveedores o, en función del resultado obtenido y de la disposición del proveedor, se realiza un acompañamiento para buscar una mejora inmediata y contribuir a que alcance los mínimos requeridos. Este acompañamiento se realiza también en caso de detectarse no conformidades de carácter leve para la mejora de la calificación.

En este mismo sentido, mantenemos un diálogo constante con toda la cartera de proveedores para detectar conjuntamente oportunidades de mejora y medir avances. Este modelo de relación se basa en visitas periódicas de los equipos de Producto, RSC & Sostenibilidad y Sourcing y la colaboración de equipos locales en aquellos mercados con mayor volumen de producción. En 2020, ante la imposibilidad de desplazamiento y la voluntad de mantener este contacto regular, hemos desarrollado un formato de

visita virtual que permite acercarnos a la fábrica y hacer un seguimiento en remoto para detectar al momento aspectos a solucionar.

Auditorías ambientales a fábricas

Al control de los proveedores de Tier 1 sumamos las auditorías ambientales que llevamos a cabo en sus fábricas (Tier 2), con foco en los procesos húmedos. Estas auditorías se realizan también a través de una tercera entidad independiente que verifica que se cumplan todos los requisitos ambientales que hemos definido. De este modo, disponemos de un feedback constante del grado de cumplimiento para poder actuar con rapidez si se detecta alguna no conformidad.

En el marco de este proceso de mejora continua, se ha trabajado en 2020 en la redefinición de los criterios medioambientales. Estos criterios se han compartido con los proveedores y, además, mediante un cuestionario inicial de autoevaluación hemos podido disponer de información actualizada sobre la *compliance* a nivel ambiental de la cadena de suministro. Una prioridad en este ámbito es suprimir de nuestra cadena de suministro los químicos perjudiciales para el medioambiente, para lo que se ha desarrollado un proyecto piloto específico que se llevará a cabo en 2021.



Prevención óptima de los proveedores ante el COVID-19

En 2020 se ha desarrollado una evaluación específica para conocer los protocolos que nuestros proveedores y sus fábricas estaban tomando para prevenir el contagio de coronavirus entre sus empleados. En concreto, se evaluaron aspectos como medidas de protección individual, desinfección o protocolos en caso de detección de una persona contagiada; políticas de remuneración en caso de baja; o planes previstos en el caso de que se tuvieran que detener las operaciones. Además, para un control más exhaustivo, se solicitaron evidencias gráficas de las medidas de protección tomadas.

La amplia mayoría de las fábricas de nuestros proveedores obtuvieron una evaluación positiva de las medidas de protección implementadas.

Compromisos contemplados en nuestro Código de conducta para proveedores

A. Normas de conducta y trabajo del código

A1. Derechos humanos y cumplimiento de la ley

A2. Derechos de los empleados y condiciones de su acuerdo de trabajo

Prohibición del trabajo infantil

No discriminación

Prohibición del trabajo forzoso

Prohibición de medidas disciplinarias

Acuerdos contractuales

Horarios

El salario

Libertad de asociación y negociación colectiva

Salud, seguridad e higiene en el lugar de trabajo

A3. Relación con el Medioambiente y Calidad y Seguridad del Producto

Permisos y licencias

Residuos

Productos químicos

Aguas residuales

Emisiones

Packaging

Calidad y seguridad del producto

B. Implementación y cumplimiento del código

Subcontratación

Gestión interna del código de proveedores

Inspecciones

Incumplimiento

Publicidad

Consultas y denuncias

3.3.

Refuerzo de la transparencia y trazabilidad

A nuestro sistema de gestión y auditoría y todos los mecanismos contemplados para la transparencia y trazabilidad de la cadena de suministro, se suman nuevas acciones para reforzar estos procesos. Este objetivo ha guiado históricamente la relación de **Desigual** con sus proveedores y se recoge específicamente en el Plan de Sostenibilidad y RSC 2020-2023 como pilar estratégico de la compañía.

Entre las medidas desarrolladas en 2020 destaca la publicación del listado de fábricas de confección activas en todo el mundo (Tier 1), que fabrican para **Desigual** en la actualidad. La publicación de este listado, disponible en la página web de **Desigual** con actualización cada seis meses, es también uno de los objetivos del Plan Estratégico de Sostenibilidad y RSC 2020-23. Actualmente, ya trabajamos en la elaboración del listado de fábricas de Tier 2 para su próxima publicación.



Empoderamiento de la mujer en la cadena de suministro

Desigual es una de las 16 empresas europeas que participan en el programa de empoderamiento de la mujer WEPS Activator, impulsado por Amfori y ONU Mujeres, la organización de Naciones Unidas dedicada a promover la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres. Este programa permite a las empresas participantes acceder a herramientas y servicios de formación para el desarrollo de planes de acción de género, y les ofrece apoyo personalizado para implementarlos.

La participación en una iniciativa de estas características es fundamental en nuestra estrategia de sostenibilidad ante el elevado porcentaje de mujeres en nuestra cadena de suministro. WEPS Activator nos ayudará a analizar la situación real de la mujer en la cadena de suministro a todos los niveles (puestos de responsabilidad, mecanismos de promoción interna, situaciones de acoso o discriminación, etc.) para diseñar programas de formación propios que puedan trasladarse a nuestros proveedores.



3.4.

Alianzas estratégicas en la relación con nuestros proveedores

La adhesión a asociaciones y programas internacionales que promueven la sostenibilidad en las diversas fases de la cadena de suministro permiten profundizar también en la relación de confianza con nuestros proveedores mediante el acceso a nuevas herramientas de auditoría y a recursos de formación que contribuyan a su mejora continua. Las dos asociaciones especialmente vinculadas a estos ámbitos son Amfori y Sedex.

Amfori

Asociación empresarial líder a nivel mundial para el comercio abierto y sostenible, formada por más de 2.400 minoristas, importadores, marcas y asociaciones de más de 40 países. Su misión es capacitar a sus miembros para que operen como empresas exitosas y sostenibles, ayudándoles a monitorear y mejorar el desempeño social y ambiental de su cadena de suministro.

www.amfori.org

Sedex

Organización internacional que impulsa mejoras en las prácticas empresariales de responsabilidad y ética en las cadenas de suministro global. Sedex proporciona herramientas, servicios y una red comunitaria que ayuda a las empresas a conseguir unas prácticas comerciales más responsables y sostenibles. La plataforma permite a compañías y proveedores trabajar juntos para gestionar mejor su desempeño social y medioambiental y proteger los derechos de las personas que trabajan en la cadena de suministro, promoviendo auditorías de comercio ético, entre otras prácticas. La adhesión de **Desigual** a Sedex nos permite avanzar en la trazabilidad y transparencia de nuestra cadena de suministro e incorporar las auditorías SMETA a nuestros procedimientos.

www.sedex.com

Capítulo 4

Medioambiente

- 4.1. Compromiso climático
- 4.2. *Packaging* y consumibles sostenibles
- 4.3. Gestión responsable de residuos
- 4.4. Alianzas estratégicas en el área de medioambiente



La protección del medioambiente es uno de los pilares del Plan de Sostenibilidad y RSC 2020-2023, que recoge los principios de la filosofía Love the World y fija los principales objetivos de sostenibilidad de la compañía a corto y medio plazo. Por su incidencia en todos los procesos de la cadena de suministro, el aspecto medioambiental es transversal en este plan, que contempla también la difusión de una cultura de la sostenibilidad entre los empleados. En 2020 se han realizado ya importantes avances en diversas de las metas medioambientales fijadas, que permitirán a Desigual dar un importante paso adelante en desarrollo sostenible.

Desigual siempre ha sido una marca con espíritu de cambio y en transformación constante. Una forma de pensar y de actuar que impregna todo lo que hacemos y que también nos ha permitido continuar avanzando en coherencia con nuestro compromiso con la reducción del impacto de nuestra actividad en el medioambiente.

Este compromiso con el medio ambiente es uno de los principales pilares de nuestro Plan de Sostenibilidad y RSC 2020-2023, con el que damos continuidad a las acciones realizadas los últimos años y aceleramos el progreso hacia el logro de nuestros objetivos. Todo ello, a través de una estrategia que contempla tres ejes principales de actuación:

1. Compromiso climático, mediante la reducción de la huella de carbono, el desarrollo de una estrategia de eficiencia energética y la reducción de la generación de residuos y gestión sostenible de estos.
2. *Packaging* y consumibles sostenibles, con el compromiso concreto de eliminar completamente el plástico de un solo uso en el *packaging*.
3. Reducción de la generación de residuos y gestión sostenible de estos.

El Plan de Sostenibilidad y RSC 2020-2023 impulsa la estrategia medioambiental con ambición de trabajar para reducir el impacto ambiental de la actividad de la compañía en toda la cadena de valor, con la implicación transversal de todos los departamentos.



4.1.

Compromiso climático

El eje de "Compromiso climático" de nuestro Plan de Sostenibilidad y RSC 2020-2023 contempla el objetivo específico de la reducción de las emisiones y, con ello, de la huella de carbono de nuestra actividad. Por su incidencia en toda la cadena de valor, este proyecto es el más transversal de todos los que contempla el plan, con la participación de hasta diez departamentos. Por ello, junto con el objetivo principal de la reducción de la huella, supone la oportunidad de implicar a toda la compañía y de difundir la cultura de la sostenibilidad.

El plan fija dos objetivos: la meta intermedia de la rebaja de un 25% de nuestra huella de carbono en 2025 (respecto a los indicadores de 2019) y la meta final de la neutralidad total para 2050. Estos objetivos ejemplifican el esfuerzo de la compañía por alcanzar compromisos en acción climática, que a partir de 2021 serán validados por **Science Based Targets**. Esta iniciativa está impulsada por CDP, el Pacto Mundial de las Naciones Unidas, el Instituto de Recursos Mundiales (WRI) y WWF, con la misión principal de aumentar urgentemente la ambición en la lucha contra el cambio climático.

Para alcanzar estos objetivos, se han definido 20 acciones estratégicas que implican a equipos de toda la organización. Tanto los objetivos finales del plan como las metas intermedias deben considerarse objetivos vivos, ya que desde la organización trabajamos con una visión de mejora continua que permita alcanzar e ir más allá de lo propuesto.

Cálculo de la huella de carbono

En el marco del objetivo global de mejora de procesos, cabe poner en valor la propia revisión del cálculo de la huella de carbono en sus tres alcances, que realizamos desde 2011 en base a la ISO 14064:2018. Destaca especialmente el trabajo de mejora continua realizado en los últimos años en el cálculo del alcance 3, que presenta mayor dificultad de recogida de datos.

Como novedades de 2020 en el alcance 3 destaca la incorporación de la información de consumo energético y de agua de nuestros proveedores, que ha permitido mejorar los datos integrados de huella de carbono y de uso de nuestros productos por parte de los consumidores. Junto con estos datos, en el cálculo de este alcance también se tienen en cuenta indicadores como residuos generados; importaciones de producto final e insumos; desplazamientos corporativos; transporte y distribución del producto; fin de vida del producto; desplazamientos in itinere de empleados y compra de bienes y servicios, entre otros. Por otra parte, se han recalculado los datos de nuestras franquicias con información más fiable y que nos permite ser todavía más precisos en la medición de las emisiones.

Todas estas mejoras se han aplicado también al cálculo de la huella de carbono de 2019, para que ambos alcances sean comparables. Los resultados muestran que en 2020 mantuvimos la tendencia de mejora continua de reducción de la huella de carbono, aunque los resultados del año deben considerarse extraordinarios por la afectación de la pandemia de COVID-19 en todos los procesos analizados.

De cara a próximos ejercicios y de acuerdo con nuestro compromiso de transparencia de la cadena de suministro, seguimos trabajando en la mejora de la trazabilidad de las fábricas Tier 2 que producen para **Desigual** y de los datos de huella de carbono asociados a su actividad. En esta línea, hemos iniciado un proyecto piloto dirigido a la mejora de los consumos de energía, agua y químicos en nuestras lavanderías de *denim*.

Tabla 16

Resultados de huella de carbono corporativa en sus tres alcances

	Emisiones Alcance 1 (tCO ₂ eq)	Emisiones Alcance 2 (tCO ₂ eq)	Emisiones Alcance 3 (tCO ₂ eq)	Total
2020	492	6.809	55.558	62.859
2019	528	12.491	139.217	152.236

Nota: en el cálculo de la huella de carbono tomamos como fuentes principales el Defra 2020 y Ecoinvent v 3.6, además de otros soportes adicionales. La herramienta de cálculo utilizada es Simapro.

Para el cálculo de las emisiones de Alcance 1 se ha tenido en cuenta las emisiones del consumo de los gases refrigerantes en las oficinas centrales, el consumo de gas natural de las franquicias, la estimación del consumo de combustible de la flota propia y estimación de las emisiones por el desplazamiento de la flota comercial. Para el de Alcance 2 se ha utilizado el método marked-based. Mediante el método location-based para el Alcance 2 el total de emisiones en 2020 ha sido de 10.542 tCO₂eq. Y para el de Alcance 3 se han tenido en cuenta la información de consumo energético y de agua de nuestros proveedores, así como indicadores como residuos generados; importaciones de producto final e insumos; desplazamientos corporativos; transporte y distribución del producto; fin de vida del producto; desplazamientos in itinere de empleados y compra de bienes y servicios, entre otros.

Tabla 17

Intensidad de emisiones

Indicador	2020	2019
t CO ₂ /M€	174,06	258,46
t CO ₂ /tienda	133,00	321,17
kg CO ₂ /artículo recepcionado	6,01	7,78
kg CO ₂ /artículo vendido	4,86	7,76

Nota: los resultados de 2020 se ven afectados por el impacto de la pandemia de COVID-19 en los distintos procesos analizados.

Consumo energético

En línea con nuestro objetivo de proporcionar datos más representativos en cada uno de los indicadores ambientales, en 2020 llevamos a cabo el cálculo de los consumos energéticos internos que corresponden a los propios de la actividad *-headquarters*, centros logísticos y puntos de venta (21.640.702 kWh) y externos que corresponden a las franquicias (4.710.786 kWh). Debido a la singularidad del ejercicio, se ha tenido en cuenta el tiempo de apertura de las instalaciones en cada uno de los países, ajustando los periodos de cierre forzoso. Además, se ha aplicado una mejora en el cálculo del consumo externo proporcionado por las franquicias.

La reducción de las emisiones vinculadas directamente a nuestro consumo energético se articula mediante la contratación de **energía de origen renovable** en los países donde tenemos presencia y mediante iniciativas para optimizar el funcionamiento de nuestras sedes. En este sentido, contamos con energía de origen renovable en España (sede central, centros logísticos y puntos de venta), Francia, Portugal, Singapur, Canadá, Países Bajos y Suecia, sumando un total de 14,28 GWh, lo que supone un 66% de nuestro consumo. Gracias al origen renovable de esta energía hemos evitado la emisión de 3.735 toneladas de CO₂eq. en el conjunto de estos países.

El uso eficiente de los recursos energéticos es parte fundamental de nuestra estrategia de sostenibilidad, que promueve el uso racional y eficiente de la energía en toda la cadena de valor, para controlar y reducir sus emisiones. El control del consumo energético en nuestras oficinas y centros logísticos nos permite llevar a cabo la optimización de los edificios para minimizar ineficiencias y proponer proyectos de mejora del rendimiento. Respecto a la eficiencia energética en nuestros centros logísticos, cabe destacar que nuestro centro logístico de Viladecans cuenta con nivel ORO de la certificación LEED. En cuanto a puntos de venta, dos de nuestras *flagships* más importantes de Barcelona cuentan con LEED en su nivel máximo PLATINO y varias tiendas en Francia disponen de la certificación LEED y BREAAAM, las dos certificaciones de edificios sostenibles de mayor reconocimiento a nivel mundial, ambas de carácter voluntario.

En 2020 destaca el cambio de iluminación LED en más de 30 tiendas de todas nuestras geografías, que ha supuesto una reducción de 113 toneladas de CO₂eq. Además, los nuevos puntos de venta o los *restylings*

de tiendas incorporan requisitos de eficiencia energética, como la implementación de sistemas de clima y cortinas de aire A++, la implantación de la ya citada iluminación LED o el control de iluminación entre los periodos de aperturas de tienda.

Todas estas propuestas se enmarcan en un proyecto global que está previsto que se desarrolle en 2021 y que contempla la clasificación de todos nuestros puntos de venta según su eficiencia energética y otros indicadores. El objetivo es tener un conocimiento exhaustivo del nivel de sostenibilidad de todas las tiendas para poder diseñar planes de acción y de difusión de buenas prácticas, que permitan un mejor seguimiento de las acciones en este ámbito y el avance hacia la excelencia en eficiencia energética.

Tabla 18
Consumo de electricidad

País	Consumo de electricidad (kWh)	
	2020	2019
España	11.130.243,00	21.204.000,00
Alemania	2.251.106,47	4.400.000,00
Italia	2.938.353,00	4.360.183,00
Francia	1.964.304,00	3.368.603,00
Japón	613.387,50	789.880,00
EE. UU.	321.092,45	592.169,00
Portugal	516.000,00	624.201,00
Países Bajos	178.254,00	515.000,00
Austria	371.881,15	452.924,00
Bélgica	278.829,12	418.720,00
Singapur	321.636,98	403.973,00
Suiza	281.981,77	394.241,00
Canadá	109.686,06	194.241,00
Reino Unido	63.781,25	113.643,00
Polonia	243.061,37	-
Suecia	57.103,96	199.292,00
Total	21.640.702,08	38.031.070,00

Nota: no se recogió el consumo de electricidad de Polonia en 2019.

Tabla 19

Consumo de gasoil de la flota propia

Consumo de gasoil (ML)	
2020	2019
2.405	3.200

Nota: el consumo de combustible se ha estimado a partir de los km recorridos.

Tabla 20

Consumo de gas natural

País	Consumo de gas natural (kWh)	
	2020	2019
Alemania	17.380	35.832
Italia	7.867	17.520
EE. UU.	10.951	21.359
Portugal	559	-
Canadá	22.338	12.455
Bélgica	-	2.521
Países Bajos	-	92.487
Total	59.095	182.174

Consumo de agua

En 2020, el consumo total de agua de **Desigual** en oficinas y puntos de venta se ha situado en 29.973 m³, frente a un consumo de 84.086 m³ en 2019. Esta diferencia refleja el impacto de la pandemia, que ha condicionado también el sistema de cálculo de este indicador. Como en el caso del consumo energético, se ha tenido en cuenta el tiempo de apertura de las instalaciones en cada uno de los países, modificados por los periodos de cierre forzoso. Además, se ha llevado a cabo una mejora en el cálculo del consumo de agua en lo que respecta a las franquicias. Por otra parte, hemos trabajado en minimizar las estimaciones de consumos en la medida de lo posible. En base a estos criterios, hemos realizado una estimación de consumo en aquellos puntos de venta donde no teníamos los datos concretos en función de los metros cuadrados, que nos ha permitido obtener un dato aproximado a la realidad.

En **Desigual** también aplicamos de forma generalizada medidas de eficiencia en el consumo de agua en los centros de trabajo, que se evalúan regularmente a partir de los criterios marcados por la compañía. El sistema analiza la eficiencia de los baños secos, la depuración de agua y la recirculación de aguas grises tomadas tanto de los lavabos como de las duchas en nuestras oficinas centrales. Los datos obtenidos en 2020 sobre las aguas depuradas y recirculadas se encuentran sesgados por la excepcionalidad de un ejercicio en el que las oficinas solo han estado ocupadas parcialmente y las duchas han permanecido cerradas durante buena parte del año. De un consumo de 4.800 m³ han sido recirculados como aguas grises un total de 900 m³, que han sido utilizados en cisternas y en sistemas de riego.

Tomando el mismo ejemplo que la energía eléctrica, también hemos llevado el **compromiso con el ahorro del agua** a los requerimientos de nuevas tiendas y de *restyling* de puntos de venta. En este caso, mediante la instalación de aireadores y cisternas como sistemas de ahorro, y de electroválvulas para el control de fugas y del sistema de clima. El uso de agua también será uno de los indicadores que se incluirán en el futuro registro de inmuebles de puntos de venta, recopilando información útil para llevar a cabo mejoras en su uso y control.

Por otra parte, trabajamos para poder llevar a cabo un proyecto de mejora de procesos en la producción de prendas para garantizar un uso eficiente de este recurso en toda nuestra cadena de suministro.

En línea con nuestro compromiso con un uso eficiente de los recursos energéticos, el 66% de la energía consumida en todas nuestras sedes, centros logísticos y tiendas es de origen renovable.



4.2.

Packaging y consumibles sostenibles

Nuestro compromiso con la sostenibilidad se extiende también a los materiales utilizados en el *packaging*. El principal objetivo en este ámbito es la completa eliminación del plástico de un solo uso en el *packaging* de nuestro producto en 2021, para el que se trabaja juntamente con el departamento de Calidad y nuestros proveedores. Este proceso supone la eliminación de componentes de plástico y la sustitución de estos por materiales más sostenibles y con un menor impacto medioambiental.

Con la eliminación del plástico de un solo uso se conseguirá que el 100% de los materiales del *packaging* de producto utilizados sean sostenibles. En nuestros envíos e-commerce, el *packaging* es 100% cartón reciclado. En las tiendas, las bolsas de papel que se entregan y el papel que se utiliza para catálogos, papel en oficinas y revistas está certificado por los estándares FSC y PEFC, que garantizan que el papel proviene de bosques gestionados de un modo sostenible.

En el caso de las bolsas con las que se transporta el producto desde los centros productivos hasta nuestras tiendas (*polybag*), serán de plástico 100% reciclado y certificadas.

En el punto de venta destacan también los criterios de reciclaje de mobiliario que se han aplicado en los *restylings* de Barcelona, Lleida y Oviedo, los primeros en desarrollar el nuevo concepto de tienda. También se ha puesto en marcha un proyecto de rediseño de los elementos de comunicación en tienda mediante módulos intercambiables que alargan la vida útil de estos elementos. Entre las acciones desarrolladas en 2020 figura también la sustitución del tradicional catálogo de producto por una versión digital, que ha permitido un significativo ahorro en papel y en la huella ambiental asociada a su producción y transporte. La nueva versión de la revista se promociona mediante un tarjetón elaborado con semillas, que puede plantarse.

En cuanto al consumo de materias primas en nuestras operaciones sin incluir los procesos productivos, el 93% de materias primas que usamos en **Desigual** son de origen renovable en 2020 (1.025.906 kg de papel, cartón y madera) y son 100% reciclables. El cartón que usamos tiene como mínimo un 85% de composición reciclada y el papel es reciclado o con certificación FSC o PEFC. La mejora de sistemas de reporte ha permitido obtener este dato en 2020 por primera vez.

Respecto al consumo de gases refrigerantes, en 2020 se ha realizado una recarga de 120 kg de gases refrigerantes en los equipos de refrigeración de las oficinas centrales, en contraposición con el año anterior que fueron 0 kg.



Rediseño de los materiales de comunicación en tienda con visión circular

El desarrollo de un nuevo concepto de tienda aplicado en 2020 ha incluido también una reflexión de los elementos de comunicación que se utilizan en los puntos de venta. Por ejemplo, los carteles que se utilizan para comunicar descuentos o promociones.

En el rediseño de estos elementos se ha aplicado el criterio de circularidad para desarrollar una solución de largo plazo que evite la sustitución total de carteles al final de cada temporada, con la generación de residuos que esto comporta. Finalmente, se ha diseñado un modelo de soporte con base de madera con ranuras sobre los que pueden colocarse diversos elementos de comunicación de forma modular y con múltiples combinaciones conformados por cartón compacto. El proyecto incluye también un plan de extensión de estos elementos a todos los puntos de venta gracias a la cual evitaremos la generación de 17 toneladas de residuos de material de cartelería a final de año.



4.3.

Gestión responsable de residuos

Otro de los objetivos que se enmarcan en nuestro compromiso climático es la reducción y gestión responsable de residuos, reforzando una de las políticas que desarrollamos en nuestros centros de trabajo.

En 2020 se ha llevado a cabo un análisis de la situación actual de la gestión de residuos tanto en nuestras oficinas como en nuestras plataformas logísticas. A partir de los datos recogidos se elaborará un programa de gestión que contribuya a disminuir la generación de residuos y a mejorar su trazabilidad y gestión. Este proyecto permitirá avanzar en un modelo circular; especialmente de cartón, papel y plásticos. En 2021 se ampliará este análisis a los puntos de venta mediante la recopilación de datos en tiendas de todas las geografías.

Entre las buenas prácticas llevadas a cabo por **Desigual** con respecto a la gestión responsable de los residuos, cabe destacar la reutilización de las cajas de nuestros proveedores. Con esta acción conseguimos reutilizar un total de 249.836 cajas en 2019 y en este 2020 hemos hecho lo propio con 236.322. Con esta propuesta conseguimos reducir el consumo de cartón, disminuir la generación de residuos y hacer más eficiente el uso de los materiales.

En el último año conseguimos recuperar casi el 95% de las 1.255 toneladas de residuos generadas en nuestros edificios en España y tiendas en Cataluña. Asimismo, redujimos en un 23% la generación de residuos con respecto a 2019. De nuevo, cabe señalar la singularidad del año 2020 por las consecuencias de la pandemia de COVID-19.

4.4.

Alianzas estratégicas en el área de medioambiente

La protección del medio ambiente es una prioridad transversal de la mayoría de las organizaciones internacionales a las que estamos adheridos en la actualidad. Desde distintos ámbitos, esta visión está presente en los objetivos de Sustainable Apparel Coalition (SAC), Better Cotton Initiative (BCI), Amfori, Textile Exchange o Sedex. En este marco de colaboración con el progreso sostenible de la industria de la moda, en diciembre de 2020 sumamos también la adhesión a The Fashion Pact. Esta coalición global se orienta específicamente a acelerar e incrementar el impacto en la sostenibilidad medioambiental a través de una acción colectiva en los sectores textil y de la moda. En concreto, promueve acciones dirigidas a frenar el cambio climático y la preservación y restauración de la biodiversidad y los océanos. Además, la adhesión tanto a esta organización como a las anteriores nos permite acceder a herramientas y recursos que contribuyen a identificar, valorar y mitigar los principales riesgos medioambientales vinculadas a nuestras operaciones.

Como miembros de The Fashion Pact, estamos comprometidos con poner en marcha varias iniciativas vinculadas a los tres pilares sobre los que se sustenta este pacto: clima, biodiversidad y océanos. En cuanto al clima, implementaremos Science Based Targets (SBTs) en nuestra estrategia para reducir las emisiones asociadas a nuestra huella de carbono: un 25% para 2025 y ser una compañía neutra en carbono para 2050. En lo relativo al pilar de la biodiversidad, desarrollaremos estrategias para preservar la biodiversidad centradas en nuestros procesos de *sourcing* y en nuestra cadena de suministro. De esta manera, queremos prevenir la desaparición de especies y la degradación de ecosistemas naturales. Asimismo, en lo que concierne al pilar de océanos, eliminaremos el plástico de un solo uso en el *packaging* de nuestro producto, y las *polybag* serán de plástico 100% reciclado y certificadas.

The Fashion Pact

Alianza global de compañías de la industria de la moda y del sector textil que apuesta por la colaboración de toda la cadena de valor con el objetivo de mitigar de manera colectiva el impacto de su actividad en el medio ambiente. Pertenecer a ella facilita a las empresas el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), además de brindar a la industria una plataforma para acelerar el cambio y elevar su impacto dirigiendo los esfuerzos en una misma dirección y bajo una agenda común.

www.thefashionpact.org

Capítulo 5

Clientes y punto de venta

- 5.1. Cerca de nuestros clientes
- 5.2. Punto de venta
- 5.3. Desigual at Home, nuevas experiencias de compra



Clientes y punto de venta

Estar cada vez más cerca de los consumidores para anticipar sus necesidades y darles respuesta con la máxima agilidad y eficacia en todos los canales. Este objetivo, en el que llevamos trabajando con especial atención los últimos años, ha tenido más sentido que nunca en este 2020 ante la situación extraordinaria que hemos vivido.



Entendemos la cercanía a los consumidores como la escucha constante a sus preferencias y necesidades. En la oferta de producto, ofreciendo colecciones diferentes y de calidad, con prendas coloridas, positivas y singulares que invitan a celebrar la autenticidad y la personalidad de las personas que deciden lucirlas. En el momento de la compra, manteniendo el carácter diferencial de nuestra marca en cualquier canal, con una atención eficiente, ágil y transparente. En nuestras conversaciones, transmitiendo ese carácter 100% **Desigual** de vivir la vida con optimismo y buen humor y conectando con lo que les mueve.

Esta filosofía se ha expresado en 2020 en respuestas prácticas y ágiles a unas nuevas e inesperadas exigencias. Gracias a la inversión realizada en el refuerzo de los canales digitales – en base al fortalecimiento de los procesos logísticos y de IT facilitadores –, hemos conseguido responder con eficiencia al incremento de la demanda de *e-commerce*. En los puntos de venta, hemos incorporado medidas estrictas de prevención al contagio del COVID-19 para garantizar una compra segura. Y hemos reforzado nuestros servicios de Atención al Cliente para atender el incremento de consultas con el nivel de calidad habitual.

Además, la situación vivida nos ha llevado a reflexionar sobre los modelos de compra y de relación de nuestra marca con los clientes. De ese proceso surge la apuesta por un nuevo concepto de punto de venta, más cercano y acogedor, y el desarrollo de nuevos servicios que nos permitan mantener una relación todavía más cercana y directa con nuestros consumidores más fieles.



5.1.

Cerca de nuestros clientes

Con la voluntad de continuar evolucionando para dar respuesta a las demandas y necesidades de nuestros clientes, analizamos de forma permanente las plataformas, canales y vías de contacto que ofrecemos desde **Desigual** al consumidor. A partir de las conclusiones de este análisis, implementamos nuevas soluciones que nos permiten continuar avanzando para ofrecer una experiencia de compra completa. Estos canales han tenido en 2020 una relevancia especial, como espacio de relación personal de la marca con el cliente a lo largo de diversos meses.

Conectados permanentemente

El **centro de Atención al Cliente** en Barcelona atiende las consultas y reclamaciones de todos los mercados del mundo, procedentes de tres canales distintos: llamada telefónica, correo electrónico o chat (accesible desde la página web [desigual.com](https://www.desigual.com)). El servicio cuenta con profesionales que dan servicio en diez idiomas (español, catalán, inglés, francés, italiano, alemán, holandés, portugués, japonés y, desde el último año, también polaco).

Este centro ha atendido en 2020 unos 320.000 contactos, de los cuales 228.000 son incidentes, un 33% más que los 240.000 contactos atendidos en 2019 debido principalmente al incremento de consultas relacionadas con las ventas por *e-commerce*, en un

año en el que el comercio *online* ha tenido más relevancia que nunca. El 78% de los casos se han logrado gestionar al primer contacto, un 8% más que en el año anterior, y el 85% se respondieron en menos de 48 horas, manteniendo el mismo porcentaje. El nivel de satisfacción de los clientes se situó en un 4,2 sobre 7, un punto menos respecto al 5,2 de 2019. Este descenso en la satisfacción al cliente responde, según los informes recogidos, a la insatisfacción generalizada por el cierre de tiendas, que provocaron un descenso de las valoraciones en los meses de confinamiento.

Entre las novedades implementadas en 2020 destaca la activación de una **línea telefónica exclusiva para clientes Diamante** del programa **Desigual Magic** en España, Italia, Francia y Alemania. Esta línea da trato prioritario a los clientes y soluciona el 95% de los incidentes en el primer contacto.

Durante el año, también se ha renovado la herramienta de gestión interna del servicio de consultas. La tecnología de la nueva plataforma permite integrar todo tipo de documentos para agilizar el seguimiento de casos y mejorar la calidad general del servicio. A nivel externo, también se han revisado y mejorado los mensajes que se ofrecen a los consumidores, a través de [desigual.com](https://www.desigual.com), sobre el funcionamiento de los distintos servicios de la plataforma de venta. De cara al futuro, se trabaja en la integración a corto plazo de nuevas formas de contacto, como *chatbot* o WhatsApp.

Atención al Cliente ha atendido en 2020 un 33% más de contactos que en 2019, debido principalmente al incremento del *e-commerce*. A pesar de este mayor volumen, el número de casos que se han gestionado al primer contacto ha aumentado un 8%.

Desigual Magic, un reconocimiento a los clientes más fieles

Desigual Magic es el programa de fidelización con el que ofrecemos ventajas exclusivas a todos los usuarios registrados. Los clientes adheridos al programa acumulan puntos en cada una de sus compras que pueden cambiar por descuentos directos en sus siguientes compras, tanto en tiendas físicas como en [Desigual.com](https://www.desigual.com).

Desigual Magic establece tres niveles de usuarios en función de sus compras anuales (Turquesa, Esmeralda y Diamante), con ventajas únicas en cada nivel (mayor valor de las compras, regalos exclusivos, etc.). Además, todos los usuarios registrados pueden disfrutar de acceso a ventas privadas en eventos especiales (Black Friday, Rebajas, Sixties, etc.), la posibilidad de realizar devoluciones sin necesidad del ticket de compra o descuentos directos por primera compra (10%) o en su cumpleaños (25%)¹.

¹ El 10% de descuento se aplica en compras de prendas de nuevas colecciones superiores a 100€, tanto en tiendas físicas como on-line. El 25% de descuento se aplica también en compras de nuevas colecciones.

5.2. Punto de venta

Cada uno de nuestros puntos de venta es la expresión de nuestro espíritu e identidad de marca, el espacio en el que potenciamos la experiencia con el cliente. Como tales, son también muestra de nuestra inquietud y constante mejora para ofrecer la mejor experiencia de compra. Por esta razón, en 2020 han convivido el despliegue de la nueva identidad de marca a nivel internacional con la implantación de un **nuevo concepto de tienda**, más orgánico, descargado y cercano, que conecta mejor con las preferencias y necesidades de los consumidores de hoy.

El nuevo concepto nace del ejercicio de reflexión que realizó el fundador de la compañía, Thomas Meyer, durante el periodo de confinamiento en España, y que evoca a centrarse en lo que es realmente importante: la reconexión con uno mismo y con la naturaleza y el optimismo. Esta filosofía se expresa en la tienda mediante una distribución de prendas que replica una galería de arte, con un número reducido de productos suspendidos en el aire para que cobren protagonismo. Esta disposición permite obtener espacios amplios que, acompañados de música relajante, dan una sensación de calma durante el recorrido y experiencia de compra.



La imagen de la tienda se completa con grandes paneles de imágenes con paisajes atemporales e inspiradores, que sirven como ventanas al exterior y permiten al consumidor sentir que se encuentra en esos lugares. Estos paneles van acompañados de frases positivas que forman parte del ADN y la historia de la marca, como el *claim* "La vida es chula". En el *restyling*, también se han invertido esfuerzos en la reutilización de material de los locales y la restauración de muebles ya existentes en los locales.

Este nuevo concepto se ha aplicado en 2020 a puntos de venta de Barcelona, Lleida y Oviedo, que ya contaban con fachadas muy luminosas y espacios adecuados para adaptar el nuevo estilo. Esta apuesta se ha visto apoyada por la buena acogida por parte de los clientes, tanto en la valoración de la experiencia de compra como en nivel de ventas, y se prevé extenderla progresivamente a nuevas tiendas a lo largo de 2021.



Medidas de protección de los consumidores en la reapertura de tiendas

En respuesta a la confianza que los consumidores depositan en nuestra marca, en la fase de reapertura de tiendas se han mantenido unas estrictas medidas de prevención para garantizar que pudieran realizar sus compras con seguridad y tranquilidad. Estas medidas han sido desarrolladas y supervisadas por nuestro equipo de Safety & Health.

Entre las medidas aplicadas figuran las siguientes:

- Limitación del aforo máximo.
- Señalización, mediante cartelería, de los procedimientos de higiene y las zonas más sensibles.
- Control de la distancia de seguridad interpersonal entre consumidores y empleados, así como respeto a los sentidos de circulación de la tienda, con marcas en el suelo y cartelería.
- Atención prioritaria al colectivo de personas mayores de 65 años durante ciertos periodos de la desescalada.
- Puesta a disposición de los clientes de geles hidroalcohólicos o desinfectantes en la entrada de todas las tiendas.
- Obligación de mascarilla en toda la tienda, probadores incluidos.
- Refuerzo de la desinfección en tienda, probadores y zonas de uso interno.
- Control del uso de los probadores: entrada de una única persona y desinfección del espacio y de las prendas utilizadas después de cada uso.
- Activación de la cita previa para la entrada a los establecimientos, durante un periodo concreto.



5.3.

Desigual at Home, nuevas experiencias de compra

La pérdida del contacto presencial con los clientes por el cierre temporal de las tiendas ha llevado a desarrollar servicios alternativos que permitieran mantener la relación de confianza con los clientes más fieles a la marca.

Desigual *at home*

Entre las nuevas acciones, hemos puesto en marcha el servicio **Desigual at Home**, dirigido principalmente a clientes *premium* y *VIP*, que valoran la atención personalizada que reciben en sus visitas a las tiendas. Durante el periodo de confinamiento o de restricciones en tiendas, estos clientes han recibido en su domicilio una selección especial de prendas de las nuevas colecciones, incluida la cápsula sostenible *Love the World*. A continuación, se les ha facilitado la compra de las prendas seleccionadas, tanto mediante el canal *online* o directamente en puntos de venta cuando las circunstancias lo han permitido. La mayoría han escogido acudir de nuevo a la tienda con lo que, además de reforzar la fidelidad a la marca, esta iniciativa ha generado también la venta cruzada.

Designal.