

Mundo Dufry

E-Magazine corporativo del Grupo Dufry



DUFRY

Número 5 / Diciembre 2011

**Descubre
trabajos
interesantes**

www.careers.dufry.com

El portal de trabajos
de Dufry



 **Nuevas adquisiciones: Ampliamos nuestra presencia en los mercados de rápido crecimiento**

-  Principales objetivos y herramientas de One Dufry para el Departamento de Control
-  Buenos resultados en los primeros nueve meses de 2011
-  Nuevo avance en India, China, Brasil y Estados Unidos

www.dufry.com

Una apuesta estratégica

Editorial

Editorial de Julián Díaz

El 4 de agosto de 2011, nuestra compañía adquirió con cuatro operaciones distintas las compañías líderes de minoristas en aeropuertos de Argentina, Uruguay, Ecuador, Armenia y Martinica, así como una plataforma mayorista con sede en Uruguay. Estas transacciones refuerzan el liderazgo mundial de Dufry en la industria de comercio minorista para viajeros, en concreto, en los mercados emergentes de rápido crecimiento. Las adquisiciones además, apoyan la estrategia de crecimiento con rentabilidad de Dufry y refuerzan nuestra posición con respecto a las negociaciones con los proveedores y otros grupos de interés, como las autoridades aeroportuarias y los propietarios de suelo. En general, nuestro objetivo es el de generar sinergias de 25 millones de dólares en los próximos dos años, lo que aportará un valor significativo para nuestros accionistas.

Las operaciones en Argentina, Uruguay y Ecuador estarán dirigidas desde nuestra estructura existente en América del Sur. La compañía mayorista se integrará en las plataformas de logística que ya están funcionando en la zona y se espera que, con ella, se aprovechen aún más las mejoras realizadas en la cadena de suministros, contribuyendo de forma significativa en la eficiencia y en el aumento del margen bruto. Las adquisiciones mejoran específicamente nuestra presencia en América del Sur, lo que nos permite aumentar nuestra participación en un mercado muy atractivo y, al mismo tiempo, diversificar los riesgos. La operación en Armenia se llevará a cabo por la Región 3 y contribuirá en el desarrollo de este área.

Como parte de las transacciones, también hemos adquirido la compañía minorista aeroportuaria más importante de Martinica en el Caribe. Esta nueva operación estará a cargo

de nuestra Región Europa, ya que la isla es territorio francés.

La integración de las operaciones mencionadas será ejecutada por un equipo multifuncional, coordinado por nuestra Oficina de Organización y de Integración corporativa. El proceso de integración de las nuevas operaciones ya ha comenzado y requerirá un esfuerzo significativo. En el pasado, ya hemos demostrado nuestra capacidad para integrar nuevos negocios y estoy seguro de que tendremos éxito una vez más en el cumplimiento de los objetivos dentro de los plazos previstos.

Por último, quisiera señalar que las operaciones realizadas en agosto están totalmente en línea con nuestro principio de crear valor para nuestros accionistas, empleados y socios. ■



Julián Díaz, CEO

Contenido

Editorial 2, Noticias de Dufry 3, Gente Dufry 5, Bien Hecho 6, Reportaje principal 7, Tienda destacada 8

Símbolos y secciones:

<p>Editorial</p> <p>Declaraciones y anuncios del CEO/COO/CFO, editoriales, noticias, hitos, compromisos y nuevos acuerdos de la empresa, cambios en la gestión.</p>	<p>Noticias regionales</p> <p>Nuevas tiendas o renovadas, conceptos, contratos, actividades promocionales, premios, iniciativas y noticias locales.</p>	<p>Reportaje principal</p> <p>Tema principal o entrevista con algún personaje destacado normalmente este tema ocupa la imagen de portada. Se resalta alguna actividad, negocio o momento especial.</p>	<p>Bien hecho</p> <p>Historias de éxito, temas locales de fondo, casos de buenas prácticas.</p>	<p>Gente Dufry</p> <p>Presentación de un empleado por algún motivo especial: Nuevas ideas, buen trabajo, intereses especiales o un hobby original.</p>	<p>Tienda destacada</p> <p>Un establecimiento nuevo o redecorado. Contraportada de la versión para imprimir de la revista.</p>
--	--	---	--	---	---

PIE DE IMPRENTA

Editor: DUFREY AG, Hardstrasse 95, 4020 Basel Switzerland **Equipo editorial: Sede central:** Julián Díaz, José Antonio Gea, Xavier Rossinyol, Jordi Martín-Consuegra, Javier González, Lubna Haj Issa **Equipo editorial regional:** Marcus Griffin (HQ), Emorine Franck (R1), Tijani Djaziri (R2), Celine Heinrich (R3), Tiago Gloria (R5), Laura Samuels (R6) **Diseño, redacción, edición y coordinación:** Match Communications, Zurich; Itziar Marañón, Roland Sennhauser, Christian Staub **Producción:** Match Communications, Zurich and x-site, Basel **Esta revista se publica en:** Inglés, Francés, Italiano, Portugués y Español **Página web:** <http://emagazine.dufry.com>

Dufry es una empresa internacional de comercio minorista para viajeros con 13.500 empleados que atienden a clientes a través de más de 1.170 tiendas situadas en 46 países.

Noticias Dufry

Noticias regionales

Sede central: Dufry acelera su crecimiento orgánico y mediante adquisiciones

Dufry continúa ofreciendo un crecimiento rentable, con un aumento de la facturación del 13,8% en tasas constantes de divisas en los primeros nueve meses de 2011 y del 20,3% en el tercer trimestre. El crecimiento orgánico se aceleró hasta el 9,2% en el tercer trimestre y alcanzó el 8,4% en los nueve primeros meses del año. El EBITDA creció un 23,7% en tasas constantes de FX en los nueve primeros meses. El margen EBITDA alcanzó el 14%.

Como punta de lanza de este crecimiento orgánico, Dufry siguió ampliando su presencia mediante la apertura de unos 6.700 m² de espacio comercial, lo que contribuyó en un 2% del crecimiento de volumen de negocio en los nueve primeros meses de 2011. Sólo en el tercer trimestre, Dufry ha aumentado su espacio en 1.750 m².

Julián Díaz, consejero delegado del Grupo Dufry comentó: "Estoy convencido de que estos resultados confirman la lógica y la credibilidad de la estrategia de Dufry, definida en el año 2004 de ser un jugador especializado en el comercio minorista para viajeros, con un enfoque en los mercados emergentes y en los destinos turísticos. Siguiendo esta línea, hemos podido presentar un crecimiento orgánico continuo en los nueve primeros meses de 2011 y hemos mejorado nuestra rentabilidad, basándonos en las iniciativas iniciadas en 2010. En el futuro, manejaremos el grupo basándonos en los mismos fundamentos. Nuestro objetivo es seguir ofreciendo tasas de crecimiento superiores sobre la base de nuestros tres pilares: Crecimiento orgánico, nuevas concesiones, expansiones y adquisiciones. ■

Basilea: Nueva tienda en el área de llegada

Dufry aumenta su presencia en el Aeropuerto de Basilea con una tienda de Nomade, inaugurada el 9 de junio. Situado en la zona de llegada del lado suizo (sólo se permite comprar a viajeros que visitan Suiza) es un establecimiento



Los clientes ahorran considerablemente al comprar tabaco.

con pago de impuestos que ofrece tabaco, alimentos, perfumes y licores. Los precios se encuentran en francos suizos y cuentan con unos los precios más bajos que el mercado local. "El rendimiento en los primeros meses muestra que un 83% de las ventas son en tabaco, ya que en este producto ofrecemos una gran posibilidad de ahorro frente al mercado local", explica Franck Emorine, gerente de Marketing de la Unidad de Negocios de Europa. ■

India: InterGlobe y Dufry entran en el comercio para viajeros



InterGlobe Retail Private Limited, una subsidiaria de propiedad de InterGlobe Enterprises Limited, y Dufry International AG, Suiza, han firmado un acuerdo para

establecer y gestionar tiendas bajo la marca Dufry News Hudson a través de varios centros de transporte de aeropuertos, líneas de metro y estaciones de tren de la India. Con alrededor de 48 puntos de apertura en las seis líneas existentes del metro de Delhi (DMRC), el concepto de tienda que aporta Hudson News Café revolucionará los trayectos diarios de los viajeros, ofreciéndoles una amplia selección de materiales de lectura, una amplia gama de snacks, bebidas embotelladas, salud y complementos de belleza, así como otros artículos de conveniencia. "Esta asociación marca nuestra incursión en el mercado de la India", comentó Julián Díaz, consejero delegado de Dufry, "InterGlobe y DMRC son socios fuertes, y estamos convencidos de que éste va a ser un equipo fuerte para el posterior desarrollo del comercio minorista para viajeros en la India". ■

China: Acuerdo de concesión en Chengdu

Dufry firmado un acuerdo de concesión de cinco años en la ciudad china de Chengdu para operar una zona comercial de 2.240 m² en la nueva terminal del Aeropuerto Internacional Shuangliu. Las operaciones están programadas para comenzar en febrero de 2012. ■



Regional News

Camboya: Una agradable experiencia a través de la tienda corredor

En julio pasado se completaron las obras de ampliación de las tiendas de Dufry en los aeropuertos internacionales camboyanos de Phnom Penh y Siam Reap. La superficie de los cuatro locales es de 1.320 m² (727 m² en Phnom Penh y 593 m² en Siam Reap). El personal, compuesto por 88 personas, puede así atender a sus clientes en un espacio más agradable, con una mejor visibilidad y una mayor presencia de todas las marcas. ■

Egipto: Cuatro establecimientos abiertos

En octubre, Dufry abrió cuatro tiendas en el aeropuerto egipcio de Assyt Egipto. Tres de los establecimientos se encuentran en la zona de salidas y uno en la zona de llegada. Este último tiene 35 m² y ofrece tabaco, licores y perfumes. Una gama similar de productos se vende en la tienda de la zona principal de salida, que cuenta con 38 m². Las otras dos tiendas en este área son una de souvenirs llamada Nefertari y otra de Bijoux Ternier (ambas con 9m²). ■

Argelia: Concesión renovada

Para los próximos 5 años Dufry continuará con la gestión de sus tiendas en los aeropuertos argelinos de Argel y Hassi Messaoud. La concesión para operar tres boutiques se renovó el 1 de julio. ■

República Dominicana: Seis tiendas remodeladas

Al final de este año, seis de las 23 tiendas de Dufry en la República Dominicana serán renovadas. El trabajo afecta a 1.328m² de superficie de venta, donde se encuentran locales de souvenirs, de Hudson News, tabaco y de moda. Además, se desarrollará un nuevo espacio para realizar eventos especiales como promociones y otras actividades de marketing. ■

1.328 m² van a ser renovados.

Brasil: Nueva licitación



La apertura de la tienda en Campinas ha sido un éxito.

En abril de 2011, se abrieron tres nuevas tiendas: Dos de Duty Free en Curitiba y una tienda con pago de impuestos en Campinas. En julio, el rendimiento de este último establecimiento fue notable, alcanzando el 4º lugar en comparación con todas las tiendas con pago de impuestos de Brasil, detrás de Congonhas, Guarulhos (Sao Paulo) y Santos Dumont (Río de Janeiro). ■

Estados Unidos: Nuevas oportunidades de negocio en EEUU

RDU Air Ventures JV, una empresa conjunta compuesta por Hudson Group y Shaw Food Services, ha logrado la adjudicación del contrato de la librería Borders en el aeropuerto internacional de Raleigh-Durham hasta que termine el contrato que dicha librería tenía acordado. Borders es una marca internacional de librerías que dejó de funcionar este año.

Hudson Group ha sido recomendado para la adjudicación de concesiones en el Paquete 1 del Aeropuerto Internacional de San Francisco. Esto incluye un local Hudson News de 385 m², otro de 184 m² de San Francisco Magazine News, y una tienda especializada de 216 m².

Una joint venture, compuesta entre otras empresas por el Grupo Hudson, fue seleccionada por la autoridad aeroportuaria de San Diego County para gestionar la concesión de de dos paquetes de comercio minorista en el Aeropuerto Internacional de San Diego (SAN). Joe DiDomizio, Presidente y CEO de Hudson Dufry Group comentó: "Hudson, junto con nuestros socios, está encantada con este premio, ya que abre todo un nuevo mercado para nosotros".

Además, Dufry ha logrado una importante concesión en la Terminal 5 del Aeropuerto Internacional O'Hare de Chicago. La concesión incluye ocho tiendas con múltiples conceptos, incluido el de venta libre de impuestos, Hudson News y una amplia gama de tiendas especializadas con un espacio total de 1.200 m². ■

De los Emiratos a Brasil

Responder tres preguntas dio a Melroy Noronha la oportunidad de vivir una experiencia inolvidable. El supervisor de tienda en el Aeropuerto Internacional de Sharjah ganó el concurso "Read & Win" de la pasada revista y eligió Brasil como su destino de ensueño.

Viajó los primeros diez días de septiembre y visitó Sao Paulo, Río de Janeiro y las Cataratas del Iguazú. Recuerda, sobre todo, la impresionante vista que hay desde la estatua del Cristo Redentor en Río de Janeiro. Allí fue atendido por personal de Dufry: "Me dieron una cálida bienvenida y me explicaron bien cómo funciona Dufry Brasil". ■



Y la ganadora del concurso del pasado número es...

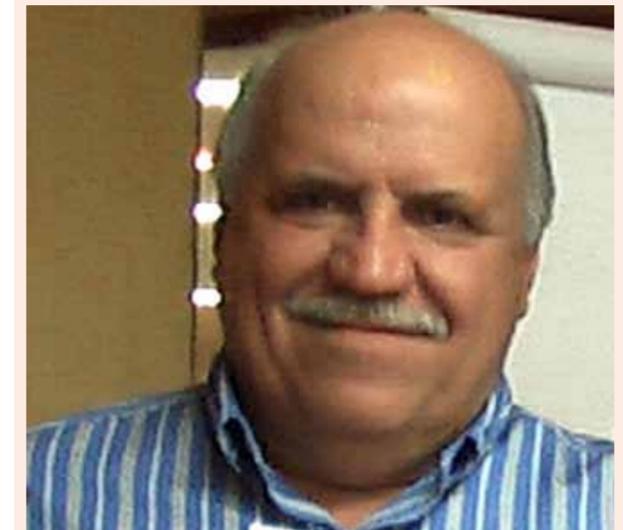
Harnist Myrtille, EuroAirport Basel-Mulhouse-Freiburg

Respuestas correctas del concurso del número 4: 1. Proyecto Fénix; 2. 3; 3. Departamento de Global Customer Services).



Gente Dufry

Jorge Munir



Jorge Munir es un administrador de tienda (almacén en la Terminal 1, en Río de Janeiro, Brasil) y un instructor certificado Dufry.

Después de 18 años con Dufry, Jorge Munir (instructor certificado Dufry) nos dice cómo la excelencia en el servicio al cliente en el espacio de venta al público marca la diferencia en la consecución de ventas.

Dufry World: ¿Qué es crucial para que un vendedor logre buenos resultados?

Jorge Munir: Para vender bien, hay que "estar presente", escuchar, prestar atención a las necesidades y expectativas del cliente, por lo que se pueden aplicar las técnicas de venta que ya se conocen junto a un acercamiento acertado en el que se ofrezcan los productos más adecuados.

DW: ¿Cuál fue el impacto en la venta al público tras la preparación de Dufry Plus One?

JM: Fue excelente. Todo el equipo de las tiendas y no sólo los vendedores recibieron esta formación. Así se proyectó al conjunto del personal un estándar de excelencia.

DW: ¿Cómo podemos mantener el compromiso de la gente con el concepto Plus One?

JM: Hay una sola manera: Siendo uno mismo un buen ejemplo. Se debe estar con el equipo si se quiere entender su rutina y necesidades, así como para motivarles, entrenarles y reconocer su buen trabajo. Es importante centrarse en las cosas que están bien hechas y no en los errores. ■



Bien hecho

Control en One Dufry, una cuestión prioritaria para una compañía mundial

Desde que el Plan de Recursos de One Dufry se puso en marcha en 2010, una amplia gama de iniciativas se han desarrollado.



Luis Marín, director de Control de Negocio.

¿Cómo mantener el control de una empresa internacional compuesta por más de 100 entidades, con unos 13.500 empleados y presente en 46 países? La respuesta, en parte, tiene el nombre de Departamento de Control de Negocio, a cargo de temas tan fundamentales como el análisis de la información financiera del Grupo o el proceso presupuestario.

“Teniendo en cuenta la exposición de Dufry a los analistas e instituciones financieras, inversores y mercados, así como el rápido crecimiento de nuestra empresa, es de absoluta importancia para asegurar la calidad del flujo de datos, que la información precisa llegue a tiempo a la persona adecuada para lograr la correcta gestión de la empresa. Sólo de esta manera podemos reaccionar, adaptarnos y gestionar de forma proactiva”, explica Luis Marín, director del departamento de Control de Negocio de Dufry.

Esta filosofía está latente entre los principales objetivos que han sido establecidos por el programa One Dufry en relación con la necesidad de control de todo el grupo. Dichos objetivos se podrían resumir de la siguiente manera: 1) Mantener el mayor nivel de cumplimiento y control en un entorno que cambia rápidamente (tenemos que seguir haciendo las cosas correctamente, incluso si nos convertimos en un negocio más grande y se van añadiendo nuevas operaciones). 2) Identificar las áreas clave que tenemos que controlar o desarrollar y adaptar los recursos cuando sea necesario. 3) Reforzar la idea de control a diferentes niveles dentro del grupo, lo que significa que todos los empleados deben tener un sentido de responsabilidad. No podemos confiar a otra persona el control de la calidad.

Estos objetivos coinciden plenamente con los puntos clave de la parte de Recursos dentro del plan One Dufry. De acuerdo con el newsletter enviado en marzo de 2010 por Julián Díaz, estos objetivos claves son “la creación de valor sostenible a través de la reducción del riesgo y la generación de rendimientos; al mismo tiempo, proporcionar la información, herramientas y ‘know-how’ a través de todas las responsabilidades/funciones para tomar las decisiones correctas/mejoras

en el momento oportuno”. Con el fin de alcanzar estos objetivos, los equipos de control y de información, coordinados por Andreas Isenring, están desarrollando dos herramientas dentro del proyecto One Dufry: una de planificación financiera y un ‘Dashboard’.

La herramienta de planificación se utilizó por primera vez durante el proceso presupuestario para 2011. Es una herramienta basada en HFM, el sistema que en Dufry se utiliza para recoger información financiera de las empresas. Su principal objetivo es homogeneizar la forma en la que el presupuesto se prepara por todo el grupo. “La gente debe entender que el presupuesto de todo el grupo es un ejercicio complejo, que no es resultante de la suma de los presupuestos de todas las empresas”, señala Marín. “Por ejemplo, hay muchas relaciones internas y entre las filiales. Para manejarlas adecuadamente hace falta una herramienta adaptada a estas necesidades. Esto es más complejo que tener los archivos en Excel. Además, proporciona transparencia y consistencia”. Marín resalta que los comentarios recibidos de las distintas regiones a lo largo de 2011 han sido muy útiles para actualizar esta herramienta. Por eso el departamento de Control seguirá apoyando a los usuarios regionales durante el proceso de elaboración de los presupuestos. Así, se incluirán nuevas mejoras en esta herramienta a partir del año que viene.



Lidice Luzietoso, Andreas Isenring, Elena Chiang, Swetlana Rummel, Roland Gilles, Gerard Diaz, Luis Marín.

El Dashboard es una herramienta que permite una mejor visualización de los datos. “Con tantas figuras, tenemos que asegurarnos de que nos centramos en los indicadores realmente importantes”, dice Marín. “Los departamentos de Control, Información e IT están valorando distintas alternativas así como las necesidades de las diferentes regiones para poder desarrollar esta herramienta y que sea útil y práctica”. ■



Reportaje Principal

Cinco adquisiciones: Una base más amplia para construir el liderazgo de Dufry

Un viento cálido soplaba este verano por Dufry. El 4 de agosto las acciones de nuestra compañía se elevaron un 2,6% en la Bolsa de Valores de Suiza tras el anuncio de cuatro adquisiciones, incluyendo la compra de una plataforma para la venta al por mayor.

Este buen resultado financiero refleja la confianza que los inversores tienen en la estrategia de Dufry así como en sus capacidades para ejecutarla. Ambas refuerzan el liderazgo de nuestra empresa en el mercado del comercio minorista para viajeros, especialmente en los mercados emergentes de rápido desarrollo. También señala los pasos a seguir en el desarrollo de Dufry al sumar a la cartera de concesiones algunos excelentes contratos a largo plazo.

“Las adquisiciones tendrán un impacto significativo en el perfil de Dufry en el futuro”, explica el consejero delegado, Julián Díaz. Y, como menciona en el editorial de este número, estas transacciones comprenden la adquisición de Interbaires, el minorista líder en los aeropuertos de Argentina, con tiendas en los dos aeropuertos de Buenos Aires: Ezeiza y Aeroparque; así como en los de Córdoba, Mendoza y Bariloche.

Las adquisiciones también suman operaciones comerciales de los aeropuertos de Uruguay (en el de Carrasco en Montevideo y en la ciudad turística de Punta del Este), Ecuador (Guayaquil), Armenia y Martinica, así como la plataforma mayorista mencionada anteriormente.

Estas 21 tiendas que se suman con las adquisiciones refuerzan nuestra presencia en 10 aeropuertos, añadiendo un espacio de venta de 13.500 m². Más del 90% del negocio que estos establecimientos realizan se basa en contratos de concesión a largo plazo. Así, el contrato en el principal aeropuerto de Argentina es por más de diez años. El contrato más duradero es por más de 15 años.

Por otra parte, Dufry integrará los negocios en los próximos doce meses y espera generar sinergias acumuladas de aproximadamente 25 millones de Dólares en los próximos dos años.

La fusión de la compañía mayorista recién adquirida con plataformas logísticas que ya existían para la región de América se espera que acentúe las mejoras en la cadena de suministro que estaban previstas como parte de Dufry Plus One y One Dufry. Una vez completada dicha fusión, la nueva plataforma logística será una de las cadenas de suministro más avanzadas en la industria de comercio minorista para viajeros.

Como Julián Díaz dijo: “Ya hemos comenzado con la integración de los nuevos negocios y la creación de sinergias, que será una prioridad entre los próximos 12 y 24 meses. En este sentido, nuestras iniciativas a medio plazo Dufry Plus One y One Dufry adquieren más importancia ya que vamos a incluir estos nuevos negocios directamente en estos proyectos. De este modo, nos centraremos en el crecimiento de primer nivel, las mejoras en la productividad y en la eficiencia. La integración de los nuevos negocios afianzan significativamente las mejoras que ya se han generado en las adquisiciones, el marketing, el control de riesgo y en la gestión de efectivo, las iniciativas fiscales, lo que también aumentará el valor total de estos proyectos”. ■





Coach, Juicy Couture y Victoria's Secret

Durante el año pasado, el grupo Hudson (Región 6) abrió cinco tiendas especializadas para mujeres en los aeropuertos del área metropolitana de Nueva York. Los tres establecimientos -Victoria Secret (JFK Terminal 4 y Aeropuerto Internacional de Vancouver), Coach (Newark Liberty Terminal C) y Juicy Couture (JFK Terminal 7)- están atrayendo con mucho éxito a todo tipo de pasajeros. Pero, son especialmente populares entre los viajeros internacionales ansiosos de tener ropa interior, fragancias, bolsos, ropa y accesorios diseñados en los Estados Unidos por alguna de sus marcas más reconocidas. Las tiendas tienen un tamaño pequeño: Victoria Secret (60 m²), Coach, (117 m²) y Juicy Couture (60 m²), ¡pero un aporte grande! ■

