





Editorial

# Una Región muy atractiva y una experiencia de gestión emocionante

por René Riedi (CCO), Región 2

El año pasado, Dufry acometió una reorganización sustancial de sus operaciones globales. Para mí fue un placer ser nombrado Jefe de Operaciones de la nueva Región 2. Ésta se ocupa de todas las operaciones (con impuestos o libres de ellos) en América Latina y el Caribe, exceptuando Brasil.

Nuestras operaciones en la región incluyen una gran variedad de canales de negocio, como aeropuertos, cruceros, tiendas en el centro de la ciudad, en los puertos y las fronteras. También gestionamos comercio especializado en joyería bajo la marca Esmeraldas Colombianas.

Un dedicado y profesional equipo de gerentes está apoyando las operaciones locales de la zona desde nuestra sede regional en Miami. Su trabajo, favoreciendo que nuestras relaciones con los operadores locales sean excelentes, está fortaleciendo el negocio y contribuirán al crecimiento global del Grupo Dufry.

Desde un punto de vista personal, he tenido la suerte de recibir tanto apoyo que mi integración en el equipo ha resultado ser un proceso muy sencillo. Me gustaría agradecer especialmente al Sr. José González, ex Director Regional de Operaciones y actual Presidente Asesor, que no ha escatimado ningún esfuerzo para introducirme en el negocio y en las relaciones comerciales que son clave en la región.

Consciente de los retos que nos depara el futuro, confío plenamente en el conocimiento y la experiencia de nuestros equipos en la región para afrontarlos. Estoy seguro de que



aumentaremos nuestra presencia en la zona y que seguiremos mejorando nuestro funcionamiento, manteniendo los más altos niveles de excelencia y de atención al cliente. En el Reportaje Principal de este número (pg. 7) encontrarán un compendio de algunos de los nuevos y emocionantes proyectos que estamos desarrollando en México y en el Caribe. ■

## Contenido

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

## Símbolos y secciones:



### Editorial

Declaraciones y anuncios del CEO/COO/CFD, editoriales, noticias, hitos, compromisos y nuevos acuerdos de la empresa, cambios en la gestión.



### Noticias regionales

Nuevas tiendas o renovadas, conceptos, contratos, actividades promocionales, premios, iniciativas y noticias locales.



### Reportaje principal

Tema principal o entrevista con algún personaje destacado normalmente este tema ocupa la imagen de portada. Se resalta alguna actividad, negocio o momento especial.



### Bien hecho

Historias de éxito, temas locales de fondo, casos de buenas prácticas.



### Gente Dufry

Presentación de un empleado por algún motivo especial: Nuevas ideas, buen trabajo, intereses especiales o un hobby original.



### Tienda destacada

Un establecimiento nuevo o redecorado. Contraportada de la versión para imprimir de la revista.

## PIE DE IMPRENTA

**Editor:** DUFY AG, Hardstrasse 95, 4020 Basel Switzerland **Equipo editorial:** Sede central: Julián Díaz, José Antonio Gea, Andreas Schneider, Jordi Martín-Consuegra, Javier González, Lubna Haj Issa **Equipo editorial regional:** Emorine Franck (R1), Tijani Djaziri (R1), Marcus Griffin (R2), Madelin Moreno (R2), Tiago Gloria (R3), Laura Samuets (R4) **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 14.000 empleados que atienden a clientes a través de más de 1.200 tiendas situadas en 44 países.



Noticias  
regionales

## Noticias Dufry

### HQ / Grecia: Iniciamos el proyecto de Integración de Hellenic Duty Free

El 22 de abril de 2013, Dufry concluyó con éxito la adquisición de la división de comercio para viajeros del Grupo Folli Follie. Por ello, se ha iniciado el proyecto de integración que incorporará plenamente las tiendas Hellenic Duty Free (HDFS) en la estructura y el modelo de negocio de Dufry.



Una tienda de Hellenic Duty Free en Grecia.

HDSF es un activo importante para Dufry ya que es el líder en el comercio para viajeros en Grecia, con más de 18.000 m<sup>2</sup> de superficie comercial, presencia en los principales aeropuertos griegos y con una fuerte cartera de concesiones en el mercado libre de impuestos griego hasta el año 2048. HDFS opera 111 tiendas en 46 ubicaciones. Más del 80% de los clientes son viajeros internacionales. Las sinergias esperadas son de 10 millones de Euros. En 2012, el negocio generó una facturación de 300,3 millones de Euros y un EBITDA de 83,7 millones de Euros lo que resulta en un margen EBITDA del 27,9%. En general, la empresa genera más del 80% de su volumen de negocios con clientes internacionales, entre los que los alemanes y los británicos fueron los visitantes más importantes.

La nueva organización ya ha sido definida. El periodo de integración llevará alrededor de seis a nueve meses y el equipo encargado de ejecutarlo está formado por especialistas de Dufry y de Hellenic. Los principales objetivos del proyecto de integración son el de alinear HDFS al modelo de Dufry, para mejorar sus resultados financieros y operativos así como el de identificar las mejores prácticas en HDFS que son aplicables en el Grupo, creando así un valor añadido. Obviamente, la mayor prioridad del proyecto de integración será la de no afectar la continuidad del negocio y de proporcionar el marco para la realización de los objetivos de negocio para el primer año, incluyendo las sinergias. La consolidación de HDFS a partir de abril será un factor importante para la rentabilidad y el crecimiento de los ingresos. ■

### HQ: Dufry aumenta su compromiso con el derecho a la educación de los niños

Dufry ha ampliado su compromiso con SOS Aldeas Infantiles, contribuyendo a la ejecución de otros dos proyectos para ayudar en la educación de niños desfavorecidos. En Marruecos, nuestra donación cubrirá todos los gastos de alimentos, gastos médicos y ropa para 100 niños de la SOS Aldea Infantil de Agadir. Mientras tanto, la SOS Aldea Infantil en Battambang, Camboya, ha recibido una donación que cubrirá los gastos de personal por un año, incluyendo los salarios de los maestros de la escuela Battambang Hermann Gmeiner. La asociación de Dufry con la organización comenzó en 2010, con la financiación de la construcción del Centro Social Dufry en Igarassu, Brasil. El centro Igarassu será uno de los beneficiarios de la iniciativa The Moodie Report Great Travel Retail EDUCATHLON, que recaudará fondos para la educación de los niños en todo el mundo. [www.moodieeducathlon.com](http://www.moodieeducathlon.com) ■

### Bali: Un nuevo destino para los clientes de Dufry

Como parte de la expansión en Asia, Dufry firmó el 3 de mayo un acuerdo con Angkasa Pura I para operar tiendas libres de impuestos y con impuestos en la nueva terminal del aeropuerto internacional de Ngurah Rai de Bali. Este aeropuerto recibió 16 millones de pasajeros en 2012, donde los viajeros internacionales representaron más del 50%. A través de este acuerdo, Dufry y Angkasa Pura I ofrecerán productos de las mejores marcas y una excelente experiencia comercial a los pasajeros. ■

### Kazajstán: Bienvenido Kazajstán

Dufry inicia operaciones en un nuevo país, Kazajstán. La tienda en el aeropuerto de Astana ha abierto el sábado 6 de abril 2013 y ofrece perfumes, cosméticos, alcohol, tabaco, alimentos y accesorios. Tiene 174 m<sup>2</sup> y está abierta las 24 horas del día. Cuenta con 26 empleados. Además, a finales de abril se abrió una segunda tienda de 120 m<sup>2</sup> en Astana. ■



Primer paso de Dufry en Kazajstán.



Noticias  
regionales

## **América I: Esmeraldas Colombianas, ¿quién es Diego Galante?**



Un nuevo Indiana Jones para Esmeraldas Colombianas.

Con un enfoque divertido y original, Esmeraldas Colombianas Internacional (CEI) puso en marcha en diciembre de 2012 a través de México, Honduras y El Caribe una campaña de marketing basada en un personaje llamado "Diego Galante".

La idea de una persona, una versión moderna de Indiana Jones, representando a una

empresa de joyería es innovadora y se distingue de las campañas tradicionales de joyería. Como consecuencia de esta campaña, la imagen de marca de CEI ha aumentado significativamente. "Diego Galante" permite a los clientes a relacionar la marca con una identidad o un rostro y ayuda a narrar mejor una historia. La imagen de CEI se perfila mejor como la de la empresa líder mundial en la venta de esmeraldas colombianas y de joyas de calidad. ■

## **Brasil: Dufry Sports en el Mundial de fútbol**

Dufry abrió recientemente en el aeropuerto de Congonhas la primera tienda de marca especializada en artículos deportivos. En un acuerdo firmado a finales de diciembre de 2012, Dufry Sports fue presentado como la marca de las tiendas oficiales para la Copa FIFA de Confederaciones Brasil 2013 y la Copa Mundial de la FIFA Brasil 2014. El proyecto incluye las ventas en todos los estadios donde los juegos se llevarán a cabo, las megatiendas en grandes áreas donde se concentrará el público y tiendas temporales en los aeropuertos. ■

## **Brasil: Firma de un importante contrato por 10 años**

Dufry firmó un acuerdo con la concesionaria de Aeropuertos Brasil Viracopos para operar durante 10 años las tiendas libres de impuestos del aeropuerto internacional de Viracopos. Este contrato fue adjudicado a Dufry Región América II, que representa el 23% del grupo. Dufry operará dos tiendas libres de impuestos en la terminal actual con una extensión total de 324 m<sup>2</sup>. El acuerdo también prevé que Dufry ampliará su superficie comercial en casi un 50% una vez que se complete la nueva terminal (prevista para mayo de 2014). El Aeropuerto de Viracopos se encuentra a 100 km de la ciudad de Sao Paulo, y es la segunda mayor terminal de carga aérea en Brasil. Este aeropuerto ha sido elegido como sede de los pasajeros para la Copa Mundial de 2014. ■

## **Brasil: Reconocimiento público a Humberto Mota**

El presidente de Dufry Brasil, Humberto Mota, ha sido galardonado por segunda vez consecutiva con el prestigioso Premio Ciudadanía de Brasil 2013. Este reconocimiento viene dado por el Centro de Información de las Naciones Unidas, la Asociación Brasileña de Prensa Nacional y el periódico Folha Dirigida. ■

## **Brasil: Porto Alegre cuenta con una nueva tienda**

En febrero de 2013 tuvimos la apertura de una tienda, la número 23, en la zona comercial de Dufry del Aeropuerto Internacional Salgado Filho, en Porto Alegre. El aeropuerto cuenta con un gran movimiento de pasajeros, llegando a 7 millones en 2011. La tienda, ubicada en la Terminal 2, ocupa una superficie de 35,87 m<sup>2</sup>. Dispone de cuatro vendedores y un supervisor de almacén que se encuentran bajo la dirección de Vilceu Egewarth. ■

## **EE.UU.: El Grupo Hudson abre tiendas de lujo en la Terminal 4 del JFK**

Como parte de un proyecto de expansión en la Terminal 4 del Aeropuerto Internacional JFK, una empresa conjunta liderada por el Grupo Hudson pondrá en práctica un programa de concesiones para mejorar la experiencia de compra de millones de viajeros en dicha Terminal. El programa incluye cinco nuevas tiendas especializadas en de iconos de la moda -Michael Kors, Coach, Thomas Pink, Solsticeoy Victoria's Secret- y siete nuevos establecimientos con productos esenciales para viajes de Hudson, así como una tienda de regalos Discover New York. Las tiendas se abrirán en tres fases entre mayo y octubre de este año. ■

## **EE.UU.: Contrato de cinco años en Vermont**

El Aeropuerto Internacional de Burlington ha seleccionado una empresa conjunta liderada por el Grupo de Hudson como ganadora del programa de concesiones para el comercio minorista del aeropuerto. El contrato de cinco años (con dos opciones de extensión de 12 meses) incluye tres quioscos Hudson. Además, habrá dos tiendas tras el control de seguridad con sendos iconos de Vermont: El Lago Champlain y Mount Mansfield. Por otro lado, una nueva tienda antes del control de seguridad albergará una sección Discover Vermont en el local completamente renovado de productos esenciales para el viaje Hudson. "El concepto de esta tienda Hudson es la nueva generación de quioscos que disponen de un diseño interior centrado en las necesidades cambiantes de los clientes", explica el Presidente de Hudson y Director de Operaciones de la Región 4 de Dufry, Joe DiDomizio. Por otra parte, las nuevas tiendas el auténtico sabor de Vermont. ■

## Manuela Facheris



Gente Dufry



Manuela Facheris, Global Category Manager, elegida por los proveedores como la N° 1 en la categoría de confitería

### *Dufry World: ¿Cuál es su posición actual?*

Manuela Facheris: Soy la Gerente de Categoría Mundial de Alimentos & Confitería y juguetes.

### *DW: ¿Qué es lo que más le gusta de su trabajo?*

MF: El contacto diario con muchas personas diferentes que se encuentran en distintos continentes y el hecho de que cada día es diferente.

### *DW: ¿Cuál es la tarea más difícil?*

MF: El mejorar constantemente nuestra forma de trabajar para alcanzar los objetivos establecidos; el hacer frente al volumen de trabajo... y el poder hacer feliz a todo el mundo.

### *DW: La categoría de productos de confitería, de la que es responsable, fue votada en 2012 como colaborador N° 1 de la Industria del Viajes por los proveedores y socios ...*

MF: Se trata de un gran reconocimiento hacia el trabajo que hemos desempeñado para asociarnos fuertemente con los proveedores de productos de confitería. También para desarrollar constantemente esta categoría en los distintos mercados de Dufry y para ejecutar de manera profesional las estrategias y los acuerdos. Es un gran logro conjunto de todos los responsables de la categoría en los diferentes mercados.

### *DW: La tienda Pick & Mix de Lindt abierta en el aeropuerto de Malpensa, en Milán, es la primera y mayor de este tipo dentro del comercio para viajeros. ¿Cuál fue su papel en este proyecto?*

MF: Yo estaba involucrado desde el principio y mi participación estuvo en la negociación y la coordinación tanto en el lado de los proveedores como en la operativa / del mercado. El apoyo de nuestro equipo local en Italia, así como del proveedor fue genial. ■

## Bárbara Suárez



Gente Dufry



Bárbara Suárez, gerente de Cuentas Abiertas, más de 30 años con Dufry

### *Dufry World: Lleva 31 años trabajando en Dufry. ¿Cómo ha vivido la evolución de la compañía durante ese tiempo?*

Bárbara Suárez: Ha sido una experiencia única. Nunca me imaginé que iba a ser testigo de cómo la compañía se convertía en lo que es hoy: Una institución global. Me considero muy afortunada por haber tenido la oportunidad de ser parte de esta evolución.

### *DW: Su posición es de gerente de Cuentas Abiertas. Suena como una labor muy seria. ¿Tiene también momentos divertidos?*

BS: Sí, el trabajo es serio. Por suerte mis compañeros son divertidos y tratamos a reír tanto como sea posible.

### *DW: Usted trabaja en un lugar turístico, Miami. ¿Este hecho afecta a su trabajo?*

BS: Miami es un gran lugar de vacaciones y una ciudad multicultural, que ayuda a entender y trabajar con gente de tantos países diferentes.

### *DW: ¿Cuáles son sus expectativas para el futuro de Dufry?*

BS: Todavía tengo algunos años hasta que me jubile, así que espero encontrar tiendas Dufry en todos los aeropuertos de los distintos lugares que vaya a visitar durante mis vacaciones. ■



Bien hecho

# Los premios Dufry One recaen principalmente en América Latina, EE.UU. y Europa

Los premios que reconocen la excelencia y que celebran los éxitos logrados por el personal de Dufry en todo el mundo, han destacado estos equipos y proyectos de 2012:

## 1. Premio One Productivity (productividad):

Reconoce la mejora anual en ventas, número de tickets, crecimiento orgánico y gasto medio por billete.

**1<sup>er</sup> puesto:** Dufry Praga, República Checa

**2<sup>do</sup> puesto:** Dufry Newark, Estados Unidos

**3<sup>er</sup> puesto:** Dufry Islas Canarias, España

**2. Premio One Customer (cliente):** Abierto a todas las tiendas que participan en el programa mundial de Mystery Shopper, este premio reconoce el desempeño individual de cada tienda a través de los segmentos de impacto para los clientes específicos del Mystery Shopper.

**1<sup>er</sup> puesto:** Puerto Rico, zona de salida de la Terminal D, departamento de Perfumería y República Dominicana, Terminal Sur.

**2<sup>do</sup> puesto:** Estados Unidos, Dufry Newark, zona de salida.

**3<sup>er</sup> puesto:** Argentina, aeropuerto de Ezeiza, salida ST22.

**3. Premio One Innovation (innovación):** Reconoce las innovaciones que han dado resultados positivos y que son medibles para la empresa.

**1<sup>er</sup> puesto:** Implementación de la Comunidad de Operaciones de Venta Minorista para la Iniciativa del Plan Comercial. Liderados por el departamento de Operaciones de Venta Minorista del Grupo, los directores comerciales regionales, y el subdirector de operaciones de cada unidad de negocio, las herramientas y procesos desarrollados para el nuevo Plan Comercial nos permiten ajustar mejor nuestra estrategia comercial y su ejecución operativa para satisfacer tanto las necesidades variables de los clientes como los objetivos de la empresa.

**2<sup>do</sup> puesto:** Malpensa, Equipo de Operaciones de Venta Minorista por el software "Out in Front".

Siendo el lugar donde se llevó a cabo el proyecto piloto para la introducción de nuestro programa "Out in Front" de formación de tiendas, el equipo de Malpensa no sólo aplicó el programa sino que identificó un área para la mejora de procesos, actuando para diseñar y desarrollar su propia herramienta de software. De este modo, podían ayudar activamente a gestionar el entrenamiento del equipo de ventas así como la información de Desarrollo. En estos momentos, Dufry prevé la implementación del programa Out in Front a través de todos sus establecimientos.

En 2014 se darán a conocer los ganadores y los premios de 2013 Dufry One Awards.

## Puerto Rico, zona de salida de la Terminal D, departamento de Perfumería:

En Dufry Puerto Rico estamos verdaderamente orgullosos de nuestro primer puesto en los premios One Customer. Nuestra filosofía es la de trabajar en equipo para lograr el principal objetivo: Ofrecer un servicio al cliente de primera clase. Los ganadores de este primer puesto son los gerentes, supervisores y asociados de todas y cada una de las tiendas en el aeropuerto. Ellos son el "rostro" del equipo ganador, y para ellos "el cliente es el jefe". El lema de Dufry Puerto Rico lo resume: "Trabajando hacia la excelencia".



El equipo del departamento de Perfumería en la zona de salida de la Terminal D.

## República Dominicana, equipo de la Terminal Sur:

Para el equipo de la República Dominicana, este premio es el resultado de nuestro esfuerzo, trabajo en equipo y de una comunicación y objetivos claros y eficaces. Recibimos este premio con nuestro compromiso Plus One de que vamos a seguir haciendo nuestro trabajo siguiendo los patrones que hacen de Dufry el líder mundial en comercio para viajeros. También queremos felicitar a todos los otros ganadores. ¡Nos vemos en 2014! ■



Equipo de la Terminal Sur en la República Dominicana.



Reportaje  
Principal

## Región 2: Entre los altibajos turísticos y los retos económicos

**Iniciativas comerciales en Argentina y Uruguay, una mejora de la situación en México, crecimiento en el Caribe de habla española y retos en la parte de habla inglesa de este hermoso mar... La Región 2 de Dufry incluye tal diversidad de culturas y lugares que, como su director de operaciones René Riedi, afirma, su gestión se convierte en algo emocionante.**

Dos de los países en los que Dufry ha centrado sus esfuerzos son Argentina y Uruguay. En el país más grande del Cono Sur la situación económica ha afectado fuertemente al comercio para viajeros: "Las reglas y regulaciones para controlar el cambio de divisas hacen que sea casi imposible para las empresas el exportar o importar mercancías o para los ciudadanos el viajar. También hay que mencionar a los sindicatos que están echando aún más por el suelo la economía", comenta René Riedi, quien agrega que el grupo de pasajeros más grande de Argentina es, tras la población local, el brasileño. Por lo tanto, la situación económica en Brasil y cualquier cambio en la tasa de cambio entre el Real y el Peso tiene una implicación directa sobre el número de pasajeros en Argentina. También sobre el patrón de gasto de los brasileños que viajan a este país.

Otro mercado que presenta desafíos es Uruguay, donde la quiebra de Pluna (principal transportista de Uruguay) en Julio de 2012 terminó en un solo día con el 50% de los pasajeros. No obstante, Dufry ha introducido en ambos mercados, uruguayo y argentino, una serie de iniciativas comerciales para combatir la caída del número de pasajeros y el desgaste en el poder adquisitivo de éstos.

### Buenas noticias desde México

Después de varios años de estancamiento y en contraste con lo que sucede en Brasil y en Argentina, la economía de México está creciendo a un ritmo impresionante. Esto también ha tenido un impacto positivo en el número de pasajeros que transitan por los aeropuertos en los que opera Dufry. Además, existe la esperanza de que, con el nuevo gobierno, la "guerra contra las drogas", que costó tantas vidas se vaya controlando y mejore la seguridad en el país. "Ya se pueden ir vislumbrando algunos signos de mejora", explica Riedi.

En consonancia con esta situación, Dufry abrió en enero de 2013 en la Puerta Internacional "G" de la Terminal I del Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México en, un segundo Bulevar. La tienda cuenta con 1.400 m<sup>2</sup>, más otros 547 m<sup>2</sup> del corredor. Este amplio y moderno paseo comercial ofrece perfumes, cosméticos, bebidas alcohólicas, tabaco, alimentos, relojes, joyas, cuero y accesorios. Las



El Bulevar 2 en México ofrece a través de un amplio y moderno pasillo lo último en espacios comerciales para el viajero.

expectativas son altas y, tal y como Rodolfo Velasco, DCOO de Dufry México informa, el objetivo es que el Bulevar 2 "se convierte en una tienda insignia de nuestra empresa en México y en la región."

### Dos mares Caribe

Otra zona importante en la Región 2 es el Caribe, que tiene dos mercados diferenciados: "Hay que distinguir entre el Caribe de habla hispana y la parte de habla inglesa -señala René Riedi-. Nuestras operaciones en la parte de habla española, como Puerto Rico o la República Dominicana, están logrando buenos resultados, nuestras tiendas en la otra zona (por ejemplo, en Barbados) sufren por la debilidad de la economía en la región y la ausencia de turistas europeos".

Por ello, el equipo de Dufry ha comenzado en Barbados un proyecto que incluye el cambio del actual modelo de negocio en la tienda del centro de Bridgetown. "Estamos transformando el establecimiento que pasará de ser un gran almacén a un concepto más moderno de centro comercial con tiendas independientes", concluye Riedi. ■



## Aprovechar las oportunidades de crecimiento en Argentina

Ezeiza, el principal aeropuerto de Argentina, inauguró una nueva terminal y Dufry acompañó esta expansión, abriendo tres nuevas tiendas en la nueva Terminal B. La mayor de ellas es una tienda de Última Hora, de 247 m<sup>2</sup>, que fue inaugurada en diciembre de 2012 y que dispone de perfumes, cosméticos, licores y dulces.

Además, en marzo abrimos dos establecimientos temporales extra de 50 m<sup>2</sup> para aprovechar la visita de la

presidenta Cristina Kirchner que inauguró la terminal. Uno ofrecía productos electrónicos y el otro moda y complementos con marcas como Tommy Hilfiger, Lacoste y Ray Ban. Las tiendas tuvieron mucho éxito. En lo que queda de año se transformarán en un local de cosméticos MAC y otro de relojes y gafas de sol. ■