

# Dufry World

E-Magazine corporativo del Grupo Dufry





DUFRY


Número 14 / Abril 2015

150

 **150° Aniversario de Dufry**

 **Dufry adquirirá World Duty Free**

 **Gustavo Fagundes, nuevo director de Operaciones para la Región América II**

 **El mayor desafío tecnológico de Dufry**



Editorial

# 150 años de próspero crecimiento

Por Julián Díaz

La facturación de Dufry alcanzó una cifra récord en 2014; un sólido resultado fruto de nuestros planes de ejecución y expansión. Además, Dufry se posicionó como líder del sector minorista de viajes mediante la adquisición de Nuance. La integración de Nuance, que se está desarrollando de manera adecuada y según el plan trazado, será el proyecto clave de este 2015. Dufry se centrará en la generación de rendimientos y en la expansión en Asia, así como en la internacionalización de los conceptos de compra minorista tanto de Hudson como de Dufry.

Gracias a la adquisición de Nuance, hoy Dufry es una compañía minorista de viajes con presencia en todo el mundo y con raíces que se remontan a 150 años. Aquí me gustaría aprovechar la oportunidad para agradecer a todos los directivos y empleados que a lo largo de estos 150 años han trabajado para la empresa, los fantásticos resultados que hemos heredado. Y extendiendo mi agradecimiento especialmente a los accionistas que durante los últimos 13 años contribuyeron al exitoso crecimiento de Dufry. Es un honor para mí haber compartido esta responsabilidad.

Combinando lo mejor de Dufry y Nuance, transformaremos el sector minorista de viajes, un sector que crece de manera sostenida gracias a la mayor accesibilidad del transporte (en particular, aéreo), la importancia creciente de los mercados emergentes y la continua internacio-



nalización de los viajes. Somos líderes en este sector por una excelencia global en operaciones y una exitosa política de adquisiciones.

El futuro no está escrito, pero apunta próspero. ■

## Contenido

Editorial **2**, Noticias regionales **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.

## INPRINT

**Editor:** DUFY AG, Brunneggässlein 12, 4010 Basilea Suiza **Equipo editorial Sede central:** Julian Díaz, José Antonio Gea, Andreas Schneider, Jordi Martín-Consuegra, Javier Gonzalez, Renzo Radice, Lubna Haj Issa **Equipo contenido regional:** Tijani Djaziri (R1), Marcus Griffin (R2), Monica Lobo (R3), Laura Samuels (R4), Minna Levanto (Nuance) **Diseño, redacción, edición y coordinación:** Match Communications, Zurich **Producción:** Match Communications, Zurich y x-site, Basilea **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 20.000 empleados que atienden a clientes a través de más de 1.650 tiendas situadas en 60 países.



Noticias  
regionales

## Noticias Dufry

### HQ: Dufry adquirirá World Duty Free

El 30 de marzo, Dufry anunció un acuerdo vinculante con Edizione S.l.r. para adquirir el 50,1% de acciones de World Duty Free S.p.A (WDF), a un precio de 10,25 € por acción. El valor total resultante de la transacción será de 2.600 millones de euros (2.700 millones de francos) e implica un valor empresarial de 3.600 millones de euros (3.800 millones de francos). WDF es uno de los líderes mundiales en el sector minorista de viajes y opera alrededor de 500 tiendas en 20 países. En 2014, WDF declaró una facturación de 2.440 millones de euros y un EBITDA de 261 millones de euros. Con la adquisición de WDF, Dufry aumenta su posición global en el sector minorista de viajes, llegando a una cuota de mercado del 24% aproximadamente en venta minorista en aeropuertos. La entidad resultante de combinar ambas empresas operará en 67 países y en alrededor de 400 destinos, lo que ofrece una presencia equilibrada en mercados desarrollados y emergentes en cinco continentes. Además, el negocio de WDF reforzará la presencia de Dufry en el Mediterráneo, el continente americano, Oriente Medio y Asia. Según declaraciones de Julián Díaz, CEO de Dufry, "la adquisición de WDF es una transacción enormemente transformadora y verdaderamente única para Dufry y representa un hito para todo el sector minorista de viajes". ■

### HQ: 2014, un año clave para Dufry

En 2014, la facturación de Dufry creció un 17,5% y alcanzó los 4.196,6 millones de francos suizos. El EBITDA se incrementó en un 12,6% hasta los 575,6 millones de francos y el margen EBITDA llegó al 13,7% incluyendo la fusión con Nuance. El crecimiento interanual y las contribuciones en bruto de las nuevas concesiones a ese crecimiento supusieron un 1,1% y un 4,4% más, respectivamente. La fusión de nuevas adquisiciones contribuyó a aumentar la facturación en un 16,4%. Los accionistas obtuvieron unos beneficios netos de 50,8 millones de francos, pero si excluimos los gastos extraordinarios circunscritos a la adquisición de Nuance, estos beneficios se elevan hasta los 96,9 millones de francos.

Dufry obtuvo unos buenos resultados financieros, pero además, el año 2014 ha supuesto un hito para la evolución de la compañía debido a la adquisición de Nuance. La ejecución del plan de expansión más ambicioso de la historia de Dufry subraya la capacidad de la empresa para desarrollar proyectos en diferentes regiones al mismo tiempo. En total, se abrieron 167 tiendas con más de 25.000 m<sup>2</sup> de nueva superficie de venta, que supondrán un gran impulso para el crecimiento orgánico en los próximos años. ■

### Europa: Nuevas tiendas GAP y Superdry en el aeropuerto internacional de Málaga

En enero se inauguró de manera oficial una nueva tienda Dufry con 437m<sup>2</sup> dedicados a la moda urbana y de tiempo libre de las marcas GAP y Superdry en el aeropuerto internacional de Málaga. El ambiente del espacio recién inaugurado representa el concepto de las marcas: un estilo casual y optimista muy americano. La tienda GAP de Málaga es la primera tienda GAP en el mercado español y la más grande del mundo situada en un aeropuerto. ■



El CEO de Dufry, Julián Díaz (izquierda) con la ministra española de Fomento, Ana Pastor, y el vicepresidente de GAP, Stefan Laban, en la inauguración de la tienda GAP en el aeropuerto de Málaga

### Europa: Nuevas tiendas Hudson en aeropuertos de las islas Canarias

A finales del año pasado, la marca Hudson estableció sus primeras tiendas en España en distintos aeropuertos de las islas Canarias. En total se han abierto nueve tiendas Hudson, con una superficie total de 1.200 m<sup>2</sup> y una plantilla de 49 empleados. Los establecimientos están en los aeropuertos de Gran Canaria, Fuerteventura, Lanzarote y Tenerife Norte. ■

### Europa: Dos nuevas tiendas en el aeropuerto de Florencia

Dufry ha ganado el acuerdo de concesión con la Autoridad Aeroportuaria de Florencia para gestionar dos tiendas de 680 m<sup>2</sup> en el aeropuerto Peretola de Florencia hasta 2018. El nuevo espacio de venta ofrecerá una variada selección de productos y una experiencia única de compra. La oferta principal se completará con boutiques moda y accesorios de reconocidas marcas italianas como Etro, Ferragamo y Zegna. ■





Noticias  
regionales

### Asia: Nueva apertura en China continental

Dufry se ha asociado con la compañía Shenzhen State-owned Dufry Free Commodity Group Co. Ltd. en el recientemente inaugurado aeropuerto internacional de Shenzhen Bao An, para proveer perfumes y cosméticos, moda, accesorios, relojes y joyería, así como para llevar a cabo servicios de consultoría. La superficie de venta tendrá 900 m<sup>2</sup>. ■

### America I: ANTAD premia al equipo de Recursos Humanos de Dufry México

El departamento de RRHH de Dufry México ha recibido un reconocimiento especial de ANTAD (Asociación de Grandes Almacenes y Servicios) por su participación en un estudio para analizar la rotación de personal y los salarios. Dufry México ha trabajado mano a mano con ANTAD, procurando la información necesaria para garantizar la exactitud del estudio. Los resultados han ayudado a identificar la rotación de personal y los salarios de Dufry en comparación a otras empresas. Esta información ha contribuido a mantener la competitividad en el mercado local. Dufry México ha reducido la rotación de personal implementando programas fruto de este estudio. ■



Leticia Barrera recogiendo el premio de ANTAD en nombre del equipo de RRHH de Dufry México

### America II: Dufry doblará su superficie de venta en el aeropuerto Tom Jobim de Río de Janeiro

Dufry firmó en noviembre de 2014 un acuerdo con Rio Galeão para gestionar hasta 2020 la venta duty-free en el aeropuerto internacional Tom Jobim de Río de Janeiro. Este nuevo acuerdo permitirá a la compañía doblar el espacio comercial, que pasará de 4.000 a 8.000 m<sup>2</sup>. El aeropuerto internacional Tom Jobim está llevando a cabo una importante mejora de sus infraestructuras para adaptarse al volumen de pasajeros esperado durante los Juegos Olímpicos y Paralímpicos en 2016. ■

### EEUU y Canadá: El diseño de una tienda Hudson adopta la sofisticación de Los Ángeles

Una joint-venture liderada por el Grupo Hudson ha ganado un contrato para llevar nuevos conceptos de venta a la Terminal 6 del aeropuerto internacional de Los Ángeles. El equipo debutará con Market 8600, un revolucionario concepto de productos esenciales de viaje que tiene Los Ángeles como tema. Los 195 m<sup>2</sup> de espacio de venta llevan más allá la idea original de tienda de conveniencia de Hudson y la dotan de elementos luminosos y visuales que recuerdan al edificio situado en el número 8600 de Sunset Plaza en Los Ángeles, un paseo de dos manzanas muy chic con boutiques de moda y cafés al aire libre, situado entre Hollywood y Beverly Hills. ■

### Nuance: Nuance se lleva dos premios en los Sunglasses Awards 2014

Nuance ha sido reconocida con dos premios en los prestigiosos Sunglasses Awards: Mejor Concepto y Mejor Innovación en tiendas de gafas de sol. El premio Mejor Concepto fue para la concept-store multimarca Sun Catcher en Zúrich, Bombay, Antalya y San Petersburgo. Este año, la tienda Sun Catcher en Antalya también ganó el premio Dreamstore a la mejor oferta de gafas de sol, que concede Moodie's Report. El premio Mejor Innovación recayó en dos tiendas de Nuance –Ray-Ban en Hamburgo y multiproducto Gucci en San Petersburgo– y también en el evento multicategoría Copacabana Summer Event en los aeropuertos de Lisboa y Arlanda. ■

### Nuance Asia: Nuance, premiada en Hong Kong por su Excelencia en el servicio

El servicio de Nuance ha sido reconocido una vez más al ganar el premio Servicio y Cortesía que concede la Hong Kong Retail Management Association (HKRMA), conocido como "Los Oscar del comercio minorista en Hong Kong". Los participantes son nominados por sus empresas debido a su excepcional comportamiento en el servicio de venta. Crystal Won Chi Ha, experta vendedora de la confitería Taste & Delights de Nuance, fue la ganadora en la categoría Tiendas de Alimentación, en el nivel Junior de Atención en el mostrador. Crystal ganó sobre un total de 700 participantes. ■



## Nuance Asia: Temptation, nuevo dúplex de Nuance en Macao para productos de belleza multimarca

Nuance ha cerrado un contrato de cinco años con el centro comercial Shoppes at The Parisian para abrir Temptation, un nuevo dúplex de lujo dedicado a la belleza. Con una superficie de 2.600 m<sup>2</sup>, el complejo Parisian tiene prevista su inauguración en la segunda mitad de 2015 y se espera que atraiga unos 15 millones de visitantes al año, la mayoría procedentes de China continental. El nuevo espacio ofrecerá la mejor selección de marcas en todos los segmentos de perfumería y belleza. ■

## Nuance Norteamérica: Nuance gana el prestigioso premio Aeropuerto del Año concedido por la FDFA

Por tercer año consecutivo, Nuance Norteamérica ha sido reconocida por la Frontier Duty Free Association (FDFA) como la Mejor Empresa Duty-free de los aeropuertos canadienses. El premio lo concede un jurado compuesto por miembros de marcas pertenecientes a la FDFA, de venta en las tiendas duty-free canadienses. ■

## Premios Hudson a los Valores



Los premios Hudson a los Valores se conceden cada año a individuos de la compañía que demostraron un comportamiento digno de "El mejor amigo del viajero" y que representaron de manera ejemplar, durante 2014, los seis valores más importantes para Dufry: Servicio, Respeto, Pasión, Dedicación, Trabajo en equipo e Innovación. En 2014 hubo 11 ganadores de 33 nominados. ■



De izquierda a derecha: Julián Díaz (CEO del Grupo Dufry) y los 11 ganadores (Rebecca Navarro, Prashan Selvarajah, Yeshimebet Dagnachew, Erika Melara, Domingo Montalvo, Mike Hatfield, Thomas Babu, Wendy Wong, Melissa Magner, Ryan Scanlan, Laura Samuels), Mario DiDomizio (Presidente Consultivo) y Joe DiDomizio (Director de Operaciones Región IV).

## Gustavo Fagundes



Gente Dufry



Gustavo Magalhães Fagundes es el nuevo Director de Operaciones de la región América II. Es licenciado en Administración y Dirección de Empresas por la EAESP/Fundação Getúlio Vargas en São Paulo, posee una maestría en Economía y Administración Internacional por la Universidad

Bocconi de Milán, un Executive MBA de la AmBev Corporate University y una licenciatura en Administración por la Harvard Business School. ¡Está deseando aplicar en Dufry su amplia experiencia!

*DW: ¿Qué tipo de reto supone pertenecer a una compañía con más de 20.000 empleados?*

Es genial pertenecer a un equipo ganador como éste. A lo largo de mis 25 años de experiencia laboral he tenido la oportunidad de trabajar con grandes compañías internacionales y me encanta este ambiente.

*DW: ¿Qué impacto cree que tendrán, para el área de negocio de Dufry, los próximos eventos deportivos que van a tener lugar en Brasil? Juegos Olímpicos y Paralímpicos*

Los Juegos Olímpicos de 2016 en Río de Janeiro van a ser de gran importancia para la consolidación de Brasil como destino turístico e impulsarán nuestro negocio en el sector minorista de viajes. Las inversiones en infraestructuras que está recibiendo Brasil para estos eventos, son clave para el desarrollo de nuestro modelo de negocio.

*DW: Como Director de Operaciones de la región América II en Dufry, tiene que manejar asuntos de RRHH, IT, Finanzas, Compras, temas legales; en resumen, de departamentos muy diferentes. ¿Cómo es un día en la vida de un Director de Operaciones?*

Tenemos un equipo de ejecutivos muy competente que controlan cada una de estas áreas. Mi papel consiste en coordinarles para obtener lo mejor de cada uno y también guiarles en los asuntos más complejos. Hay muchas oportunidades de negocio en nuestra región y mi trabajo es sacar el mejor provecho.

*DW: Y cuéntenos, ¿cómo termina su día? ¿Cómo se relaja cuando sale del trabajo?*

Paso todo el tiempo que puedo con mi familia (mi mujer y mis dos hijos). Vivo en Río de Janeiro, una ciudad preciosa, y me gusta salir a correr en mi tiempo libre. Por lo demás siempre tengo un libro cerca, las biografías y los libros de historia son los que más me gustan. ■



Bien hecho

# Equipo ERP1 Global: lo mejor del trabajo en equipo sin fronteras

## Una solución estratégica para las pequeñas y medianas operaciones

ERP1 (siglas en inglés de Enterprise Resource Planning 1, basada en Microsoft Navision), es una solución dentro de la estrategia global para tecnologías de la información (IT) de Dufry, que da apoyo tanto a las regiones como a las operaciones del Grupo. El objetivo principal de este equipo es administrar y desarrollar una solución ERP estándar para las pequeñas y medianas operaciones de Dufry. El equipo también satisface las apremiantes necesidades de negocio de esas operaciones, así como los requisitos legales y aduaneros de los socios locales y de los propietarios. Hoy en día, la ERP1 es un esfuerzo combinado de mucha gente, incluyendo el equipo internacional de profesionales de IT de la sede central y de las diferentes regiones y países.

## Un equipo de equipos

Desde nuestro cuartel general en Basilea, un equipo de cinco personas dirige el grueso de la innovación y desarrollo de la solución ERP1 de Dufry. Esto incluye atender el incremento de negocio y dar soporte técnico, funcional y administrativo a nuestras empresas y regiones; mientras que la implementación y el mantenimiento van a cargo de nuestros equipos regionales y nacionales, que son también una parte clave del proceso.

## Una única solución para satisfacer todas las necesidades

Dufry comenzó con la ERP1 en 2002, utilizando una versión autónoma de Microsoft NAV. Con la expansión del grupo, fue necesario introducir una versión propia, la "Dufry Core Suite", lo que nos permitió construir, junto con nuestros colegas regionales, una única versión global de la ERP1 para satisfacer las necesidades de todos nuestros socios a nivel operacional y de negocio, en todas nuestras sedes.

## La hoja de ruta para un desarrollo a dos años vista

La solución satisface las necesidades de todas las actividades de gestión, lo que incluye finanzas, administración de inventario y reposición, compras, ventas y cobros e informes comerciales; así como la integración con otras aplicaciones corporativas de Dufry tales como Orden de Compra Global (GPO en sus siglas en inglés), Sistema Dufry de Información Comercial (DCIS), Análisis y Política de Precios (PPA) o Publicidad y Promoción (A&P). En 2013 presentamos la versión más reciente de la ERP1 de Microsoft Dynamics NAV2013R2 a una audiencia mundial de pequeñas y medianas empresas. A día de hoy, cerca de 37 empresas en 27 países y más de 1.800 usuarios utilizan esta solución, y se espera que 20 empresas más se unan en los próximos dos años.

## Nuevas operaciones y servicios para el futuro

Un sistema ERP es una herramienta de organización vital en cualquier compañía multinacional, puesto que integra múltiples sistemas organizativos y facilita que no se produzcan errores en la producción o en las transacciones. Es un software de administración de negocio que proporciona una visión integrada de los procesos internos. El Grupo Dufry dispone ahora nuevas mejoras en la ERP1, así como de una herramienta para la elaboración de informes. Además, tenemos planeadas nuevas operaciones y servicios, junto con herramientas online de formación que sirvan de apoyo a los usuarios de las diversas regiones. De hecho, el lema del equipo es "Aprender juntos. Trabajar juntos. Crecer juntos."

## Conoce al equipo

¿Quién está detrás de la ERP1 en Suiza? Hablamos de un equipo pequeño pero muy dedicado y especializado de profesionales que lideran y coordinan, junto con los equipos de IT regionales y asociados, todos los proyectos relativos al desarrollo, actualización, soporte y mejora de la ERP1. El equipo tiene su base en Basilea y sus miembros proceden de múltiples rincones del mundo: Italia, India, Ucrania, Irlanda del Norte y Bélgica. Son expertos en el funcionamiento de NAV pero también en el modelo de negocio de Dufry. Los miembros de este equipo son:

### Tiziano Palumbo (Italia)

*Global IT ERP1 Manager*

Director de proyectos globales y aplicaciones. Responsable de presupuestos. En coordinación con otras divisiones de IT.

### Zaheer Gadhwalla (India)

*Global IT Functional Specialist*

Aprobación funcional de las solicitudes de cambios en la ERP1. En coordinación con punto de ventas Wincor. Responsable de licencias. Revisión de sistemas en proyectos en desarrollo.

### Michael Mutafian (Ucrania)

*Global IT ERP1 Technical Specialist*

Gestión de versiones. Arquitectura de sistemas. Coordinación de desarrollo.

### Russell Deaney (Irlanda del Norte)

*Global IT ERP1 Support Specialist*

Nivel 3 de soporte y mantenimiento. Coordinación de versiones. Formación para socios y usuarios. Coordinación y entrega de documentación de usuario.

### Jelle De Buck (Bélgica).

*Global ERP1 Project Coordinator*

Coordinación de proyectos en desarrollo y actualizaciones. Apoyo en gestión de proyectos. Coordinación con las regiones y otras áreas de IT. ■



Reportaje  
Principal

# 150º Aniversario de Dufry: el largo viaje de local a global

**En 1865, la familia Weitnauer abrió una tienda de tabaco en Basilea (Suiza). 150 años más tarde, el modesto negocio se ha convertido en el minorista de viajes global que es hoy, con operaciones en 60 países: el Grupo Dufry.**

La sede principal, sin embargo, continúa en Basilea. Esto es muy significativo acerca de la visión que Dufry tiene de hacer negocios: centrarse en una estrategia global pero manteniéndose firme en sus raíces y en su tradición. Con los años, Dufry ha formado un excelente y dedicado equipo de empleados. Mirando hacia atrás, desde la modesta tienda de tabaco en Basilea hasta lo que hoy es el Grupo Dufry, es fácil ver que la clave del éxito ha sido contar con la gente apropiada y con la estrategia adecuada.

## La familia Weitnauer

Johann W. Weitnauer tardó unos años en convertir la pequeña tienda de tabaco de su hermano Joseph en una gran empresa de importación y distribución con operaciones en toda Suiza, y la familia aún tardó unas décadas más en encontrar la oportunidad adecuada para continuar creciendo. El punto de inflexión llegó tras la apertura de la primera tienda duty-free en el aeropuerto de Shannon (Irlanda) en 1947. Fundada por el empresario local Brendan O'Regan, la tienda daba servicio a los pasajeros internacionales cuyos vuelos hacían escala para repostar antes de cruzar el Atlántico.

La Weitnauer Trading Company (este era el nombre de Dufry en aquella época) fue consciente muy pronto del potencial del entonces emergente sector minorista de viajes y al año siguiente estableció un negocio de venta al por mayor duty-free. En 1952, el grupo se abrió a la venta minorista y estableció su primer duty-free en el aeropuerto de Le Bourget, en París (Francia). En 1962, Weitnauer abrió otra tienda en el aeropuerto Mulhouse de Basilea y siete años más tarde empezó a operar en Italia, junto a un socio local, en el aeropuerto Linate de Milán. Desde entonces y hasta el cambio de siglo, Weitnauer se convirtió en una organización internacional líder que ofrecía servicios de marketing para duty-free y también recursos y servicios a las grandes marcas. La empresa continuó su expansión con el paso de los años.

## Un exitoso historial de crecimiento

En 2003, el grupo Advent International, uno de los mayores y más experimentados fondos de inversión privados, compró la compañía y comenzó así una nueva era. Se nombró un

equipo de dirección y se sentaron las bases que permitirían que el desarrollo de Dufry fuese el éxito que es hoy. Uno de los pasos más importantes fue la salida a bolsa: Dufry entró en la SIX Swiss Exchange, el parqué suizo, en diciembre de 2005.

A partir de entonces se estableció una nueva estrategia basada en tres pilares: crecimiento interanual, nuevas concesiones y nuevas adquisiciones. En línea con esta estrategia, en marzo de 2006 Dufry adquirió el negocio minorista de viajes de Brasif, líder del sector en Brasil. Un año más tarde, en 2007, a esta operación siguió la compra de uno de los mayores minoristas de viajes del Caribe, con base en Puerto Rico. En 2008, Dufry adquirió el Grupo Hudson, el primer minorista de viajes de Norteamérica, con 540 tiendas en 70 aeropuertos y terminales de transporte repartidas por Estados Unidos y Canadá. Este paso reforzó la posición de liderazgo de Dufry en el sector minorista de viajes a nivel global y fortaleció su presencia en el segmento duty-paid. Otras importantes adquisiciones tuvieron lugar en Argentina, Uruguay, Ecuador, Martinica y Armenia, así como en Rusia (Grupo Reg Staer) y en Grecia (Hellenic Duty Free Shops) en 2012 y 2013 respectivamente. Pero aún faltaba un movimiento estratégico clave. En septiembre de 2014, el liderazgo global de Dufry en la industria minorista de viajes fue un paso más allá con la adquisición del Grupo Nuance. La combinación de ambas compañías ha extendido la presencia de Dufry a seis continentes y más de 60 países, donde administra y opera alrededor de 1.650 tiendas. En la actualidad Dufry está centrada en la fusión de ambos grupos y sigue un plan trazado al milímetro. La experiencia de Dufry y de Nuance combinadas llevarán el sector minorista de viajes a otro nivel.

## Del pasado al futuro

Dufry se ha enfrentado a muchos retos y ha tenido épocas muy buenas, pero lo más importante es que tanto la dirección como los empleados han logrado consolidar la mayor y más rentable empresa minorista de viajes. El reto hoy es convertirse en una compañía todavía mejor que la que tenemos. Para establecer nuestra estrategia de cara al futuro, también necesitaremos beneficiarnos de las nuevas tecnologías para la venta. Las perspectivas son muy buenas y predicen un crecimiento de pasajeros, lo que nos permite ir más allá en conceptos de venta a nivel internacional. Tanto hoy como en el futuro, Dufry, en coordinación con el cuadro directivo y sus accionistas, va a asegurar la consolidación de su posición de liderazgo en el sector minorista de viajes. ■





## Ampliamos el espacio de venta en Toronto

Nuance y el operador aeroportuario Greater Toronto Airports Authority (GTAA) han ampliado la superficie de venta en la Terminal 1 del aeropuerto internacional Pearson de Toronto. La nueva tienda insignia ha sido ampliada desde los 1.400 m<sup>2</sup> previos a los 1.950 m<sup>2</sup> actuales. Como resultado de esta ampliación, las ventas han aumentado un 20% desde la apertura. El amplio espacio de venta de Nuance incluye marcas líderes en perfumería y cosmética, licores, tabaco y repostería, así como una variada selección de maravillosos productos de artesanos canadienses y vino y confitería típicos. El área de lujo ofrece cerca de 700 m<sup>2</sup> de prestigiosas marcas de moda,

relojes y joyería en tiendas autónomas. La Directora Asociada de Programas de Venta minorista y Alimentación de la GTAA, Janine Gervais, afirma: "Cuando los pasajeros pasean por los nuevos espacios de venta, parecen encantados. Y eso se refleja en las ventas". Y enfatiza: "Uno experimenta la marca de manera equivalente a la marca que está comprando, en lugar de sentir que está comprando en un aeropuerto. Es emocionante ver a nuestros pasajeros comprando y paseando con bolsas de varias marcas y de la tienda duty-free de Nuance. Disfrutan de verdad la experiencia, parecen realmente atraídos por ella mientras exploran y buscan." ■