

Dufry World

E-Magazine corporativo del Grupo Dufry



DUFRY

Número 15 / Julio 2015



 **Primer evento conjunto de equipos**

 **Andrea Belardini, jefe de Operaciones de la Región Europa Central y del Este**

 **Centro Internacional Hudson de Competencia**

 **Gourmet y juguetes: un nuevo concepto de tienda en Pulkovo**



Editorial

Centrados en el crecimiento orgánico y logrando hitos

Por Julián Díaz, CEO de Dufry

Como esperábamos, el primer trimestre de 2015 ha sido un modo retador de empezar el año, con un crecimiento positivo en la mayoría de nuestras regiones, pero con un impacto importante en las áreas de influencia rusas y brasileñas, que siguen enfrentándose a una devaluación de sus monedas, con la consecuente pérdida de poder adquisitivo. En abril y mayo vimos signos de estabilización del rublo ruso, pero el real brasileño mantiene su volatilidad.

Por este motivo, nuestra prioridad absoluta es controlar el crecimiento orgánico en nuestros mercados, con el propósito de beneficiarnos de aquellas regiones con buenos resultados –Europa Occidental, Estados Unidos y Canadá, América I y también Asia y Oriente Medio– para mitigar hasta donde sea posible el impacto de las monedas de mercados emergentes como los mencionados anteriormente. En este contexto, hemos desarrollado dos acciones a corto y medio plazo para controlar el crecimiento orgánico de una manera activa:

- En primer lugar, hemos lanzado un plan de renovación que implica a las 120 tiendas más importantes y que nos permitirá atraer de manera más efectiva a potenciales clientes mediante, por ejemplo, mejoras en la presentación de productos y en su comercialización, así como en la distribución de las tiendas.
- En segundo lugar, estamos trabajando en un plan de marca para definir ventas específicas y objetivos de promoción con nuestros proveedores, con la intención de generar ventas adicionales y beneficios tanto para nuestros socios como para Dufry. Este plan de marca nos permite asimismo situar nuestra relación laboral con los proveedores en un plano más estratégico, y planificar ventas y actividades de marketing con un punto de vista más global y más a largo plazo.

Aparte de estos retos, hemos logrado dar pasos importantes tanto en la integración con Nuance como en la adquisición de WDF. Los equipos de las sedes de Zúrich y Basilea se reunieron para su primer workshop conjunto a finales de marzo, durante

el cual se discutió en detalle la estrategia de Dufry y se definieron los objetivos para este año. Los distintos talleres llevados a cabo forjaron una base y un ambiente de intercambio excelentes para compartir conocimientos y fortalecer colaboraciones futuras, y también permitieron conocer a los nuevos compañeros de trabajo. La

integración con Nuance se está llevando a cabo de manera sosegada y según el plan trazado, por lo que podemos confirmar que se completará a finales de este mismo año. En cuanto a la adquisición de WDF, hemos alcanzado ya dos hitos, puesto que nuestros accionistas aprobaron el incremento de capital necesario en la asamblea general celebrada el 29 de abril, que se ejecutó en junio, cuando conseguimos reunir 2,2 millones de francos de nuevo capital en acciones para financiar, en parte, la compra de WDF. De forma paralela, hemos cumplido con la ley antimonopolio en los mercados que así lo requieren, por lo que esperamos cerrar la adquisición del 50,1% de Edizione hacia el tercer trimestre de 2015. Una vez cerrada, comenzaremos a planificar en detalle la integración de World Duty Free y también lanzaremos la oferta pública de adquisición para el 49,9% restante de las acciones de WDF. ■



Contenido

Editorial **2**, Noticias regionales **3**, Gente Dufry **6**, Bien hecho **9**, Reportaje principal **10**, Tienda destacada **12**

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, Salvatore Arico, 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 58 países.



Noticias
regionales

Dufry News

HQ: Continúa el incremento de facturación y EBITDA durante el primer trimestre de 2015

En el primer trimestre de 2015 la facturación creció un 31.5% y alcanzó los 1.018,9 millones de francos, unos resultados generales que subrayan la evolución. El EBITDA creció hasta los 92 millones de francos, cifra que incluye las primeras mejoras de rentabilidad de Nuance. El flujo de efectivo anterior al capital de trabajo creció un 10,9% y alcanzó los 103,8 millones de francos. Las ganancias en efectivo por acción (GPA) aumentaron un 21% hasta los 1,09 CHF para el trimestre.

El punto clave del crecimiento de facturación ha sido la fusión con Nuance. El rendimiento interanual recibió el impacto de la continua devaluación monetaria de los mercados emergentes durante el trimestre, sobre todo del real brasileño y del rublo ruso, y de manera más acusada en marzo. En el primer trimestre de 2015, los beneficios brutos alcanzaron los 586,3 millones de francos partiendo de los 456,8 millones de 2014, un crecimiento del 28,3%. El margen bruto alcanzó el 57,5%, frente al 58,9% del año anterior. Si excluimos Nuance, el margen bruto mejoró en 30 puntos básicos y se situó en un 59,2%. Las ganancias netas fueron de -5,8 millones de francos en el primer trimestre de 2015, contra los 9,9 millones del pasado ejercicio. Los beneficios netos atribuibles a los accionistas alcanzaron los -9 millones durante este período. Las ganancias netas en efectivo, que excluyen la consecuente amortización, sumaron los 39 millones de francos y las ganancias en efectivo por acción (GPA, o EPS en inglés) alcanzaron los 1,09 francos, un incremento del 21% respecto al año anterior. ■

Europa: Nueve aperturas de moda y lujo en Niza

A principios de mayo, Dufry y el aeropuerto de Niza Costa Azul firmaron un acuerdo para operar nueve tiendas duty free. La licencia para tiendas de moda y lujo tiene una validez de siete años, a partir de 2016. Incluyendo el acuerdo de concesión alcanzado en marzo de 2015 para la apertura de dos tiendas gourmet, el espacio total de venta superará los 1.100m², un incremento del 65%. Los 968 m² adicionales de superficie incluyen dos tiendas Hermès y otras como Max Mara, Emporio Armani, Baccarat, Michel Kors y Ferragamo, así como un espacio multimarca "Attitude". La nueva área permitirá a Dufry ofrecer una experiencia de compra única en el segmento de lujo. La primera fase de apertura está prevista para el último trimestre de 2015 y todas las tiendas deberían estar operativas el primer trimestre de 2017. El aeropuerto de Niza Costa Azul es el tercer aeropuerto más transitado de Francia; el año pasado tuvo 11,7 millones de pasajeros. ■

Europa: Nuevos aires para las tiendas duty free helénicas

Las tiendas duty free helénicas han inaugurado recientemente una impresionante área de compras para los pasajeros que viajen desde el aeropuerto internacional de Atenas hacia destinos fuera del espacio Schengen. La renovación total de la superficie de venta ha dado un nuevo aire al aeropuerto. La zona de cosmética y perfumería ha cambiado totalmente y su oferta se ha enriquecido con marcas de lujo como Joe Malone, La Mer y Molton Brown. La sección de alta perfumería se ha situado en el centro de la tienda. La sección de licores ofrece una gran variedad de vinos locales y otras bebidas alcohólicas, así como confitería y productos de viaje. Los pasajeros encontrarán productos lácteos griegos a precios muy competitivos, además de algunas degustaciones.

El área "Fashion Street" se inspira en las tendencias más actuales, con tiendas como Ralph Lauren, Michael Kors, Salvatore Ferragamo, Armani Jeans, Emporio Armani, Burberry, Folli Follie, Links of London, etc. El ambiente de centro comercial se ve reforzado con grandes pantallas situadas en puntos estratégicos del área Extra Schengen, que presentan a los visitantes tanto ofertas como promociones y productos exclusivos. ■



En el aeropuerto internacional de Atenas, la tienda de cosmética y perfumes ha sido renovada en su totalidad y su oferta incluye nuevas marcas de lujo.



Noticias
regionales

Europa: Nuance inaugura una tienda de cosmética de lujo en el aeropuerto de Ginebra

Respondiendo al interés creciente de los consumidores en los productos de belleza y alta cosmética, así como en la atención esmerada, Dufry ha inaugurado una tienda de cosmética vanguardista en el aeropuerto de Ginebra. El espacio de venta ofrece las marcas más deseadas, como IOMA, Tom Ford Beauty o la Prairie. Los asesores de belleza ayudarán a los clientes a encontrar los productos más adecuados para sus necesidades. IOMA presentará su gama de productos tecnológicamente avanzados para el cuidado de la piel, mientras que Tom Ford Beauty tendrá un mostrador exclusivo para su codiciada colección de cosméticos y fragancias. Además, La Prairie ofrecerá su exquisita fusión de ciencia suiza, asegurando así una belleza sin edad para los clientes. ■



La ceremonia de inauguración de la nueva tienda de belleza y cosmética de lujo en el aeropuerto de Ginebra tuvo un ambiente muy festivo.

Asia: Nuance mantiene la concesión de equipamiento audiovisual en el aeropuerto de Hong Kong

Dufry Hong Kong se enorgullece de anunciar que tras más de un año de preparación, la compañía ha ganado y mantenido la concesión de equipos audiovisuales y electrónicos en el aeropuerto internacional de Hong Kong, por tercera vez desde 2000. Con una superficie total de 500 m², la concesión incluye outlets y dos emplazamientos preexistentes en la zona de operaciones restringida, más un nuevo emplazamiento en la terminal de llegadas. Valorando la posición de liderazgo de Dufry en el lanzamiento de productos electrónicos de vanguardia, la oferta para esta concesión fue apoyada por 28 marcas líderes, muchas de las cuales han garantizado a Dufry la presentación de sus novedades y productos, así como servicios exclusivos. En palabras de Alessandra Piovesana, Directora regional de Dufry Asia, "fortalecer la concesión de productos electrónicos en el aeropuerto de Hong Kong es un paso estratégico enorme para consolidar nuestra presencia en este aeropuerto, man-

tener nuestro experimentado personal y reinstaurar nuestra postura empresarial de construir en Asia un negocio aeroportuario versátil capaz de afrontar todo tipo de retos y competencias". ■

Asia: Tradición y compras online en el aeropuerto de Kempegowda

Los pasajeros que partan del aeropuerto internacional de Kempegowda (Bengaluru, India), darán un paseo nostálgico por las ricas tradiciones del sur de la India mientras descubren la nueva tienda duty free de Nuance en la terminal de salidas. Los 900 m² de superficie de compra, además de ofrecer los mejores productos internacionales a los precios más competitivos, enriquecerá a los visitantes con la opulente tradición y la cultura de Bengaluru. Mientras los visitantes disfrutan de la experiencia, podrán escoger entre la impresionante gama de productos ofrecidos: perfumes, cosméticos, licores, confitería, productos electrónicos y mucho más. A esta oferta pronto habrá que sumar moda y accesorios, que completarán la oferta del aeropuerto. En el mismo aeropuerto, y por primera vez en la India, los viajeros pueden llevar a cabo sus compras también online, puesto que toda la gama de productos también está disponible a través de la web www.bengaluru-dutyfree.in. Los pasajeros pueden planear sus compras con anterioridad a su viaje, solicitando los productos a través de la web, y recogerlos en la tienda una vez en el aeropuerto. Este servicio pretende captar a los pasajeros más tecnoadictos, que son mayoría en el aeropuerto internacional de Kempegowda. ■



Vista parcial del nuevo espacio de 900 m² en el aeropuerto de Kempegowda. El mostrador de recogida para las compras online está situado en la entrada de la tienda.



América I: Dufry América, “Top Workplace 2015” del sur de Florida

Dufry América hizo historia al convertirse en la primera organización del Grupo Dufry en ser reconocida como “Top Workplace 2015” del sur de Florida, en la categoría “Grupo de tamaño medio”. Más de 900 empresas compitieron a través de encuestas, auditorías y estudios de referencia con el compromiso de los empleados. Las mejores 50 organizaciones, Dufry América entre ellas, fueron invitadas a la ceremonia de entrega de premios y a la posterior celebración en el hotel Westin de Fort Lauderdale (Florida). Durante los últimos seis años, los directivos de Dufry han invertido en formación, recompensa/reconocimiento hacia los empleados y compromiso, y es ahora cuando vemos los resultados tangibles: un equipo de gente que se siente en conexión con un puesto de trabajo que les satisface y que cree en su departamento o unidad de negocio. Como empresa, este premio es un claro signo de que nos movemos en la dirección correcta. ■



América I y II: Dufry, ‘Mejor minorista aeroportuario americano del año 2015’ en los premios DFNI

Dufry América, ganadores del premio máximo los dos años anteriores, recibieron el galardón al Mejor minorista aeroportuario del año en los premios DFNI a la Excelencia en el negocio minorista de viajes en las Américas. Los DFNI se deciden en una votación abierta a todas las empresas que operan en el mercado minorista de viajes americano. La ceremonia de entrega de premios tuvo lugar el 24 de marzo de 2015, durante el IAADFS Duty Free Show of the Americas en el hotel Marriott Orlando World Center. ■



EEUU y Canadá: Westfield y el grupo Hudson renuevan su superficie comercial en la terminal 8 del JFK

El promotor de terminales Westfield y el grupo Hudson anunciaron la reapertura de ocho tiendas renovadas –una Victoria’s Secret y siete Hudson– en la terminal 8 del aeropuerto internacional John F. Kennedy de Nueva York. Los comercios reformados son parte de los 4.700 m² de superficie de venta y restauración en la terminal de American Airlines, que recibe 12,8 millones de pasajeros al año. Presentados como una zona comercial con saludables tiempos y elementos de diseño comunes, tales como una iluminación vibrante y una paleta de colores moderna, los siete espacios Hudson renovados incluyen un Euro Café/Hudson en la zona pre-seguridad del nivel de llegadas, mientras el resto de tiendas se encuentran pasado el control de seguridad para comodidad de los pasajeros de camino a sus puertas de embarque. En palabras del director de Alianzas Estratégicas de American Airlines, “la incorporación de estas nuevas áreas de compras y restauración en la terminal 8 del JFK no sólo crea una visita más placentera, sino que también hace que la gente esté deseando viajar con American Airlines”. Y añade: “Estamos encantados de mejorar la experiencia de viaje, lo que nos permite continuar ofreciendo un servicio de alto nivel y sin fisuras a todos nuestros clientes”. ■



Gente Dufry

Premios One: el reconocimiento a la productividad y al rendimiento de las tiendas

Los One son un programa global que Dufry lleva a cabo para premiar a aquellos equipos que demuestran un esfuerzo para aumentar la productividad y mejorar el nivel de atención al cliente. En la edición de 2014, los galardones fueron a América y a Grecia.

El premio One a la Productividad reconoce año a año la mejora tangible en ventas, número de tiquets, crecimiento orgánico y gasto medio por tiquet. El premio One a la Productividad 2014 fue para:

- **Argentina** – Ezeiza A L21 Llegadas
- **Hudson News** – San Francisco News Discover
- **HDFS** – Evzonoï (Grecia)

El premio One al Cliente está abierto a todas las tiendas participantes en el programa global Mystery Shopper y reconoce el desempeño individual de una tienda en los segmentos de impacto específicos de la Mystery Shop. Los ganadores de este galardón en 2014 han sido:

- Los equipos de la **República Dominicana** y **Puerto Rico**
- **HDFS** – Aeropuerto de Kos (Grecia)
- **Dufry Newark** (Estados Unidos) ■

Tres premios Service Star para la Región 2 de Dufry

Los premios Dufry Service Star reconocen a aquellos empleados que van más allá a la hora de dar un buen servicio tanto a sus clientes como a sus colegas. El propósito es celebrar y premiar la contribución individual al negocio, ya sea a través del trabajo bien hecho o con una actitud ejemplar. Durante la pasada fiesta de Navidad de la empresa, tres empleados de la Región 2 fueron reconocidos con el prestigioso galardón Service Star:

- **Lucy Bencomo** (Representante de administración y control)
- **Francisco Pérez** (Supervisor de almacén)
- **Jukka Terho** (Project Manager)

Todos ellos fueron nominados tanto por su apoyo excepcional a sus equipos como por su compromiso con los valores de Dufry. Al final del año, el jurado contacta a los superiores inmediatos para conocer el por qué de las distintas nominaciones y finalmente se escoge un Empleado Regional del año. ■



Festejamos a los ganadores de los premios Star 2015 de Nuance



Los premios Star reconocen a grupos e individuos que destaquen por su servicio y por un excelente trabajo en equipo en la antigua organización EMEA de Nuance. En otoño de 2014, se solicitó a los distintos países que nominasen candidatos a las tres categorías: Service Stars, Team Stars y Proactivity Stars. Los ganadores fueron festejados en distintos lugares entre diciembre de 2014 y marzo de 2015. ¡Felicidades!

Service Stars

En reconocimiento a quienes destacan por un excelente servicio en su puesto. Por orden alfabético, los premiados son:

- **Rocco Ambesi**, Suecia
- **Belinder Cartwright**, Reino Unido
- **Romina Frendo**, Malta
- **Gergana Ivanova**, Bulgaria
- **Katja Jackscht**, Suiza
- **Olga Omog**, Francia
- **Ana Paula Santos**, Portugal
- **Michaela Schwarz**, Alemania
- **Gülçin Yaprak**, Turquía
- **Jaafar Zarouki**, Suiza

Team Stars

En reconocimiento a aquellos equipos que han trabajado de manera excepcional:

- **El equipo de la terminal 2** del aeropuerto de Lisboa, Portugal
- **El equipo Travel Star** del aeropuerto de Ginebra, Suiza
- **El equipo Temptation de la terminal 1** del aeropuerto de Manchester, Reino Unido

Proactivity Stars

En reconocimiento a la proactividad de personas o equipos que mejoran el funcionamiento de nuestras tiendas:

- **Aida Kasumovic & Lexa-Maria Claros** por la implementación de un control de inventario antirrobo en el aeropuerto de Estocolmo-Arlanda, Suecia
- **Cristian Ciucca** por emplear iPads para vender gafas de sol en el aeropuerto de Zúrich, Suiza
- **Luke Hewitson**, por el lanzamiento del sistema online rota en el aeropuerto de Cardiff, Reino Unido ■

Y muy pronto...

Como parte de las actividades de integración, Dufry está diseñando un nuevo esquema global de galardones, que incorporará las mejores prácticas dentro de la compañía. Este nuevo esquema será presentado más adelante este mismo año. Seguiremos informando.





Gente Dufry

Andrea Belardini – Jefe de Operaciones de la Región 5 de Dufry



Andrea Belardini fue nombrado jefe de Operaciones de la Región 5 a principios de 2015.

Desde comienzos de este año, Andrea Belardini es el jefe de Operaciones de la Región 5 de Dufry (Europa Central y del Este), establecida como resultado de la integración con Nuance. Desde octubre de 2014, Andrea Belardini lidera asimismo el proceso de integración desde Nuance. De 2009 a 2015 ejerció de CEO de operaciones en Europa en el grupo Nuance y desde 2013, de forma paralela, fue también director comercial a nivel mundial. Posee una licenciatura en Económicas y Administración de empresas (Magna cum Laude) por la universidad Sapienza de Roma.

1. ¿Cuán difícil resulta llevar a cabo el proceso de integración de dos compañías tan grandes como Nuance y Dufry?

Menos de lo que esperaba. Dufry ha movilizado a un gran equipo, muy competente, que ha desarrollado un profundo conocimiento a través de numerosas experiencias. La consecución de la primera fase de integración ha sido muy fácil y rápida. Ahora entramos en una fase más compleja y fascinante: la integración de culturas distintas, la construcción de equipos, ajustar maneras de trabajar y la evolución

desde un modelo previo que funciona muy bien hacia una nueva realidad con un nivel de complejidad y variedad superior. Esta fase es más la cara amable del negocio, en otras palabras, es más sobre la gente. Yo soy optimista y estoy deseando seguir adelante, y más ahora que nos espera otra expansión con WDF.

2. ¿Cuáles son los mayores retos a corto plazo para la Región Europa Central y del Este?

Los retos más inmediatos son la caída del gasto ruso y la apreciación del franco suizo; la volatilidad monetaria en general. Pero en cada reto yace una oportunidad. La presión comercial provoca que tengamos que mejorar los niveles de optimización en ventas. Además, una serie de iniciativas ensayo-error que estamos poniendo en práctica están contribuyendo a mejorar nuestro conocimiento de la clientela y de sus reacciones.

3. ¿Y a largo plazo?

Veo un importante crecimiento a largo plazo. ¡Pero eso no significa que debemos dormirnos en los laureles! A pesar de que con la adquisición de WDF vamos a alcanzar el 24 % de cuota de mercado, la competitividad ahí afuera es brutal. Cada socio aeroportuario posee un gran abanico de opciones a la hora de elegir socios minoristas. Y lo mismo ocurre con nuestros consumidores finales. Necesitamos esforzarnos para seguir liderando la partida, innovar constantemente y proporcionar excelencia. Por último, y no por ello es menos importante, necesitamos meternos todavía más en lo digital, siendo conscientes de que debemos ir más allá de la barrera de "relevancia" propia de nuestro canal. Dufry ya está trabajando en ello.

4. ¿Qué parte de su trabajo diario le gusta más?

¡Todo! Desde supervisar negociaciones y resultados hasta planear iniciativas a corto y largo plazo; desde el desarrollo de negocio hasta decidir colaboraciones; y sobre todo interactuar con la gente. El sector minorista de viajes es un campo muy dinámico e internacional por naturaleza, y Dufry es el líder... Puedo afirmar sin asomo de duda que no me aburro jamás. ■



150 aniversario de Dufry: Daniel Requena




Daniel Requena, Argentina.
Director de Logística en Interbaires (tienda duty free).

Daniel lleva más de 25 años en Dufry, ocupando cargos directivos. Es un experimentado agente de aduanas y técnico de operaciones internacionales, especializado en la particularidades de los procesos aduaneros.

¿Cómo empezó su historia con Dufry?

Trabajaba para una empresa de trabajo temporal. Al terminar mi contrato, les pregunté si podían colocarme en una de las empresas con las que trabajaban. En febrero de 1993 llamé al aeropuerto internacional de Ezeiza, a Interbaires S.A., donde tuve que pasar varias entrevistas con las áreas de Recursos Humanos y Logística. Finalmente, en septiembre de ese mismo año, comencé a trabajar en Dufry.

¿Cómo se ha desarrollado su carrera en sus más de dos décadas en Dufry?

Siempre he trabajado en el área administrativa del sector logístico, donde comencé como asistente. Hoy, siendo jefe de Logística, mi especialidad es todo lo relativo a los procesos aduaneros. Soy agente de aduanas y poseo una titulación técnica en Comercio internacional. Con Osvaldo Curzel, el otro jefe de Logística, manejamos un equipo de 100 personas. Trabajamos con siete gerentes y otros equipos que trabajan por turnos. Por ejemplo, pueden trabajar cuatro días seguidos y descansar dos o bien dos días seguidos con dos días de fiesta de lunes a viernes.

Cuéntenos su experiencia trabajando para Interbaires.

Llevo 25 años con Interbaires, me siento en casa. Ha sido una experiencia muy positiva porque siempre me ha gustado mi trabajo, principalmente por mi relación con el equipo. Puedo decir que desde que me ascendieron a director en 2009, siempre he recibido el reconocimiento de mis colegas en distintas áreas.

¿Qué le parece pertenecer a un grupo internacional como Dufry?

En 2011, cuando nos fusionamos con Dufry, estaba muy motivado y encantado de formar parte de una empresa tan importante. Dufry posee negocios y empresas subsidiarias en todo el mundo, es un gran minorista de viajes. Es un reto personal estar siempre al día de todo lo relacionado con mi posición. Soy una fuente de referencia en todo lo relativo a aduanas, y pertenecer a Dufry me anima a estar al día y aprovechar las oportunidades que me ofrece la compañía.

¿Cuáles son sus herramientas de trabajo?

¿Y sus estrategias?

En mi opinión, estés en Recursos Humanos, finanzas o mantenimiento, la herramienta fundamental es una estructura estable, es decir que haya unas reglas y unos procedimientos. Dufry me da esas herramientas para que yo pueda llevar a cabo mi trabajo de la mejor manera. La formación, el tiempo y los suministros –todo en conjunto– facilitan mi trabajo diario y me ayudan a alcanzar los objetivos fijados. En el área de logística, el sensor está en el sector ventas. Las estrategias a seguir dependen en gran medida de los resultados del día anterior. Lo primero que se aborda es la reposición, cuántas órdenes hay que preparar para enviar a las tiendas. Esto permite planear el día. El objetivo es que los productos lleguen a las tiendas lo antes posible, evaluando siempre los costes.

¿Qué cree usted que se podría mejorar?

En lo que concierne a mi trabajo, los productos circula bien. La entrada de mercancías debería tener cierta estabilidad, sin embargo, unas veces los productos quedan bloqueados y otras veces hay picos de trabajo. Los retos a los que nos enfrentamos son, por un lado, la predictibilidad, y por el otro, cómo podemos mejorar el flujo de comunicación.

¿Podría explicar, desde su punto de vista, cuáles son los mayores retos de un negocio como éste?

El mayor reto al que nos enfrentamos, por lo menos para mí, como director, es conseguir que la gente se comprometa a fondo. Deberíamos encontrar la forma de transmitir a los empleados los valores institucionales, para alcanzar los objetivos de manera efectiva. Otros problemas –como las aduanas– son manejables. Pero es importante que los empleados vean que Dufry es una compañía socialmente responsable: Dufry respeta los contratos, paga puntualmente y proporciona uniformes, comida y transporte. Deberíamos trabajar en esto de manera conjunta con el departamento de Recursos Humanos.

¿Cómo definiría su carrera en la compañía?

Me parece increíble cómo he ido escalando en la empresa. Siento que en Interbaires no hay techo, el límite es el cielo. Trabajo cada día con un altísimo nivel de compromiso, y cuando he tenido que hacer un gran esfuerzo o un sacrificio, siempre ha habido una compensación. En 1999 fui ascendido y tuve la oportunidad de progresar hasta mi actual puesto de jefe de Logística, pero sucedió porque demostré mis capacidades. Siempre digo que esta empresa es para quienes quieren progresar en la vida y se mueren por mejorar, porque siempre hay una puerta abierta. ■



Bien hecho

Centro Internacional Hudson de Competencia

Apuntalar el crecimiento orgánico de una de las principales oportunidades de negocio de nuestra empresa –el desarrollo y expansión a nivel mundial de las marcas de productos de viaje Hudson News y Hudson– es una prioridad para Dufry. El objetivo de aquí a enero de 2016 es abrir 90 tiendas fuera de Norteamérica, un número que duplica la cifra actual (77) y más.

Julián Díaz, CEO de Dufry, cedió la reponsabilidad a la Región 4: “Como creador, hace 25 años, del concepto Hudson News original, y de su evolución generacional, Hudson, la Región 4 (Grupo Hudson) tiene el conocimiento y la experiencia necesarios para llevar con éxito la implementación de la marca a todas las unidades de negocio alrededor del mundo.” Joe DiDomizio, presidente del Grupo Hudson y CEO y jefe de Operaciones de la Región 4, creó el Centro Internacional Hudson de Competencia para que la empresa pueda conseguir su ambicioso objetivo.

Según palabras de Joe, “El Centro es un depósito para los estándares de marca de las marcas de conveniencia más importantes del Grupo Hudson: Hudson y Hudson News.

El equipo guiará y apoyará el desarrollo y la ejecución de los conceptos Hudson en todo el mundo, para reproducir el exitoso modelo norteamericano. Los DCOOS y quienes ellos han designado han sido invitados a Nueva Jersey para formar parte de la “Experiencia Hudson” en el Centro Nacional de Asistencia de East Rutherford este verano. La experiencia incluye sesiones de formación y visitas prácticas a las tiendas Hudson de los aeropuertos internacionales de Nueva York (JFK) y Filadelfia, diseñadas para compartir los procedimientos, los principios y la cultura que han llevado el concepto al éxito.

La formación se dividirá entre habilidades técnicas y de dirección, y cubrirán áreas clave tales como desarrollo de negocio, compras y adquisiciones, diseño, recursos humanos, merchandising, administración y operaciones. Chuck Shambarger, vicepresidente senior de Operaciones Internacionales, dirige el centro y reporta a Brian Quinn, jefe y vicepresidente ejecutivo de Operaciones. Cuatro vicepresidentes Internacionales, expertos en sus áreas respectivas, reportan a Chuck: George Odonis (merchandising), Mark Pullman (desarrollo de negocio), Gary Schwartz (marketing) y Art Slawson (implementación de marca). ■



El centro acaba de “graduar a su primera promoción”: dos visitantes de Operaciones en las islas Canarias, donde se abrirán dos nuevas tiendas Hudson este verano y podrían abrirse nueve más de la marca de productos de viaje. En la foto, de izquierda a derecha: EVP y COO Brian Quinn, George Odonis, Luis Padrón, la intérprete Belén Castillo, Gary Schwartz, Art Slawson, Rafael Lucerna y el SVP Chuck Shambarger.



Reportaje
Principal

Primer evento conjunto de sedes: creatividad e innovación

Como pudimos comprobar en 25 de marzo en Basilea (Suiza), Dufry y Nuance no sólo mejoran las capacidades de la empresa y se complementan perfectamente a nivel de negocio, sino que además fortalecen la colaboración entre los distintos equipos. Para Dufry era una prioridad construir un equipo potente que combinase personal de Basilea y Zúrich, por lo que decidió reunirlos a todos por primera vez con el propósito de fortalecer la recién estrenada relación. Hubo discursos, talleres con la participación de equipos mixtos y el día finalizó con un aperitivo que resumió el éxito de la jornada y que supuso una excelente oportunidad para relacionarse con los nuevos colegas.

La sala de conferencias del estadio St. Jakob de fútbol ofrecía una vista espectacular del espacio deportivo cuando 220 empleados de Dufry se reunieron para conocer a sus nuevos colegas. Como en el sector de viajes, donde operamos en más de 60 países, la gente venía de todos los rincones del mundo y quedaba patente, una vez más, la importancia de trabajar juntos para el éxito de la colaboración.



Julián Díaz fomentó el espíritu de equipo durante su discurso.

En su discurso de apertura, el CEO de Dufry, Julián Díaz, dio una cálida bienvenida a los empleados y subrayó la importancia de este encuentro. Aparte de presentar los resultados de 2014 y la estrategia corporativa, Díaz fomentó el espíritu de equipo explicando la visión corporativa de crecimiento rentable y se centró en los objetivos de 2015, que no son más que la entrega oportuna y completa de los 70 millones de francos de sinergias, la expansión mundial acelerada de Hudson International (un concepto duty-paid de éxito demostrado), la implementación internacional del "Dufry Shopping" (otro concepto duty-paid lanzado con éxito

en Brasil) y finalmente el plan de expansión para Asia. A todo esto hay que sumar el cierre de la compra de World Duty Free.

'Debemos inventar un nuevo baile, puesto que unos bailan salsa y otros tango. Llamémosle "Sal-tango"'

Las sesiones de team-building que tuvieron lugar a lo largo del día fueron una oportunidad única para conocer personalmente a todos los colegas de la sede principal y compartir ideas, historias de éxito y prácticas eficaces. Los equipos más innovadores presentaron sus modelos de colaboración a una audiencia atenta y llegaron a una conclusión: "Un equipo, una voz, una empresa". Otro equipo visualizó la situación con los dos bailes latinoamericanos más famosos, la salsa y el tango, concluyendo que era necesario crear un baile que fusionase ambos, al que llamaron "Sal-tango".



La audiencia estuvo muy atenta a los diferentes discursos.



En las sesiones de team-building con empleados de ambas sedes se creó un ambiente excepcional.

"Un barco sólo funciona adecuadamente cuando cada uno lleva a cabo su tarea con diligencia": esta es la metáfora a la que recurrieron Pablo Ayala, director de Desarrollo Estratégico Mundial y su equipo para mostrar la importancia de una colaboración fructífera. "Del mismo modo que en los negocios nos centramos en un objetivo, un barco se centra en su destino. Sin embargo, sólo con una comuni-



Los workshops se llevaron a cabo en equipos mixtos.

cación clara, una actitud de equipo positiva y centrándonos en nuestros objetivos finales podremos alcanzar nuestras ambiciosas metas”, explicó, mientras miembros de su equipo imitaban los movimientos de los remeros.

Silvia Morris, Global Category Manager, presentó el concepto de equipo “One direction”, basado en siete pilares que fueron representados como pétalos de una flor. Cada pétalo era una plataforma para mostrar cómo un equipo colaborativo es capaz de obtener buenos resultados y que éstos estén en línea con los objetivos empresariales. De este modo se hizo evidente cómo una comunicación clara, una actitud positiva, aportaciones y reconocimientos pueden influir definitivamente en los resultados. También se llegó a la conclusión de que cuanto mayor sea la comunicación interpersonal –especialmente en equipos multiculturales–, más importante es entender las estrategias de negocio. Haris Vassiliades, Global Marketing Research Manager, representó la idea que su equipo posee de lo que debe ser una colaboración fructífera a través de una historia de amor entre Dufry y Nuance. Contaron la historia de principio a fin, utilizando siempre la analogía con el amor. “Se casaron y discutieron los términos de su relación, y ahora están



La gente sonreía al descubrir el logo de Dufry en las pantallas del estadio.

deseando trabajar juntos como pareja”, fue la conclusión que presentaron a una divertida audiencia.

El aperitivo final fue el broche de oro a un día redondo y supuso una nueva oportunidad para que los colegas de ambos equipos pudieran estrechar lazos. El encuentro conjunto del cuartel general de Dufry fue un buen ejemplo de cómo es posible generar una gran creatividad y un enorme potencial de innovación con sólo combinar conocimientos y encontrar nuevas maneras de trabajar juntos. ■



Tienda
destacada

Gourmet y juguetes, un nuevo concepto de tienda en Pulkovo

Adultos y niños comparten intereses comunes en el aeropuerto internacional Polkovo de San Petersburgo. La nueva tienda de productos gourmet y juguetes tiene 89m² y está ubicada en el área de salidas nacionales de la terminal 1. Ofrece marcas locales de diseño elegante, además de marcas de confitería rusas tan conocidas como Krupskaya, Korkunov, Imperial y Baccarat, junto a marcas internacionales como Ferrero o Fazer. Las especialidades locales incluyen caviar, miel, setas, embuti-

dos y quesos. De forma paralela, la mitad de la tienda ofrece un surtido de juguetes de proveedores locales e internacionales como Saks y Konik, Lego, Mattel y Siku.

Mostaza Design es el artífice de este concepto de tienda (construido por el departamento técnico de Dufry bajo la dirección de proyecto de Cushman & Wakefield), que ha sido muy alabado por el equipo comercial del aeropuerto de Pulkovo. ■