

Dufry World

E-Magazine corporativo del Grupo Dufry



DUFRY

Número 16 / Septiembre 2015

worlddutyfree
More than you imagined...

world
More than y



CONNOISSEUR COLLECTION
Rare & Vintage

Premium Whisky

高级威士忌



Dufry da la bienvenida a World Duty Free



Promociones: el motor de las ventas



Dufry Plus One: las claves del éxito de un programa de formación



Dos tiendas olímpicas oficiales en los aeropuertos de Río y São Paulo



Editorial

Empieza una nueva era en el sector minorista de viajes

Por Julián Díaz, CEO de Dufry

Es un placer anunciar el cierre de la compra a Edizione del 50,1% de las acciones de World Duty Free, un hecho que fortalece de manera considerable la posición de líder global del Grupo Dufry en el sector minorista de viajes.

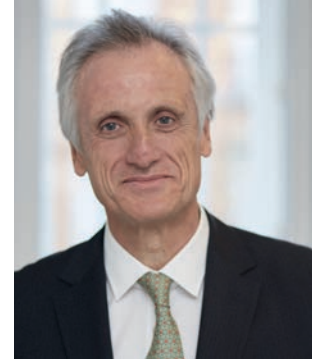
El negocio de World Duty Free complementará de un modo óptimo nuestra trayectoria y contribuirá a reforzar nuestro liderazgo en el Mediterráneo, América, Oriente Medio y Asia, y también ayudará a mejorar nuestro posicionamiento en el mercado británico. La nueva compañía que emergerá de esta transacción estará presente en 62 países y en alrededor de 440 ubicaciones en todo el mundo y cubrirá una combinación equilibrada de mercados emergentes y desarrollados. De este modo, alcanzará un 24% de cuota global de mercado en el segmento minorista de viajes, hecho que nos permitirá llevar nuestro negocio a un nuevo nivel en términos de captación global de flujos de pasajeros, capacidad de ejecución y rendimiento.

Esta adquisición es la continuación de la estrategia de diversificación global a nivel geográfico que hemos seguido durante los últimos años. La diversificación no solo protege a nuestra compañía de los riesgos externos locales y regionales, sino que también representa un activo muy importante y valioso para nuestros socios y propietarios. Además, el acuerdo cerrado este verano representa una enorme oportunidad para los empleados de la compañía anexionada, puesto que van a tener la ocasión de trabajar para un líder mundial y multicultural, capaz de ofrecerles oportunidades de desarrollo profesional mayores si cabe.

Llegados a este punto, me gustaría dar una cálida bienvenida a Dufry a nuestros 9.500 nuevos colegas de World Duty Free. Les invito a unir fuerzas para llevar al éxito el proceso de integración, contribuyendo de este modo al crecimiento del

Grupo Dufry y a la generación de beneficios comunes para el futuro.

La combinación de las habilidades de venta de los empleados de nuestro Grupo deviene en un equipo potente, con una sabiduría y una creatividad inigualables, puestas al servicio de nuestros socios. Todo ello contribuirá a abrir, tanto para ellos como para nosotros, nuevas vías de crecimiento para incrementar ventas y beneficios de manera sostenible.



En 2015 desarrollaremos el plan de integración, que ejecutaremos en 2016. Tenemos previsto generar sinergias totales de unos 100 millones de euros por año, que ya se reflejarán de manera sustancial en los resultados financieros de 2017. Nuestro objetivo con este movimiento estratégico es desarrollar una compañía todavía mejor para nuestros empleados, clientes, proveedores y propietarios, así como un activo de valor aún mayor para nuestros accionistas. Porque todos estamos en el mismo barco y sólo remando juntos conseguiremos llegar más lejos. ■

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/CFO, 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: DUFREY 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) **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 21.000 empleados que atienden a clientes a través de más de 1.700 tiendas situadas en 58 países.



Noticias
regionales

Dufry News

HQ: La estrategia de crecimiento da como resultado un sólido incremento de facturación

Durante la primera mitad de 2015, la estrategia de crecimiento de Dufry ha dado buen resultado, a pesar de los complicados escenarios y de las fluctuaciones monetarias en los diferentes mercados. La facturación alcanzó los 2.229,2 millones de francos suizos y creció un 32 % como resultado de las sólidas cifras de venta en la mayoría de las operaciones, junto a las contribuciones por adquisiciones. El EBITDA llegó a los 236,7 millones de francos con un margen del 10,6 %. La liquidez aumentó un 48,8 % en el primer semestre de 2015, hasta los 80,6 millones. Las posibles variaciones (adquisiciones y operaciones discontinuas) añadieron un 31,7 % al crecimiento de la facturación, a lo que la adquisición de Nuance contribuyó en un 35,5 %. La consolidación de Nuance también ha tenido un impacto en el beneficio y el margen brutos: el beneficio bruto creció un 27,7% (1.291 millones en la primera mitad de 2015, frente a los 1.011,1 millones de un año antes) y el margen bruto alcanzó el 57,9 %, frente al 59,2 % del año anterior en las mismas fechas. El 7 de agosto, Dufry cerró la adquisición a Edizione del 50,1 % de las acciones de World Duty Free. La financiación a largo término para esta transacción se llevó a cabo previamente con éxito, incluida una emisión de derechos con unos ingresos brutos de 2,2 billones, una nueva línea bancaria de 800 millones de euros y bonos preferenciales por 700 millones de euros. En la actualidad, Dufry está ejecutando la oferta pública de adquisición del 49,9 % restante de las acciones de WDF, de acuerdo con lo establecido por la ley italiana. ■

Europa: Nueva Hellenic Duty Free Shop en el puerto de Kos

Hellenic Duty Free ha inaugurado una nueva tienda en el puerto de la isla de Kos, en el archipiélago del Dodecaneso. El nuevo espacio tiene una superficie de 88 m² y ofrece un amplio surtido de productos a los pasajeros de los cruceros: vinos y licores, perfumes y cosméticos, gafas de sol, relojes, confitería, productos gourmet griegos y también tabaco. La tienda se ha diseñado conforme a las últimas tendencias en espacios de venta minorista de viajes y se ha formado a la plantilla con el objetivo de ofrecer el mejor servicio y una óptima atención al cliente, para que éste pueda disfrutar de ir de compras antes de emprender su viaje. ■

Europa: Ambicioso plan de renovación para el aeropuerto y el puerto de Rodas

Hellenic Duty Free Shops ha renovado completamente dos de las tres tiendas operativas en el aeropuerto de Rodas, una superficie comercial de 1.500 m² en total. El nuevo espacio de venta ofrece a los pasajeros una amplia gama de productos a precios muy competitivos en un entorno moderno, agradable y de fácil acceso. Para fomentar el consumo de productos helénicos, especialidades griegas procedentes de todos los rincones del país tienen una presencia destacada en las nuevas tiendas y la Hellenic Gourmet Corner ofrece productos lácteos seleccionados. Los establecimientos de Rodas también mejoran la variedad de productos y los servicios al viajero mediante eventos promocionales específicos, como degustaciones y otros actos de diversa índole. El plan de reforma para Rodas ha incluido también la tienda del puerto, con el propósito de ofrecer un mejor servicio a los pasajeros de los cruceros. ■



Entrada a la nueva tienda Hellenic Duty Free en el puerto de Kos.

Europa: Nueva tienda en la frontera entre Grecia y Macedonia (Skopje)

Para los pasajeros que llegan a Grecia a través de la frontera con Skopje, acaba de inaugurarse una tienda que ofrece una gran variedad de perfumes y cosméticos. Se trata del primer comercio operado por Hellenic Duty Free Shops fuera de la Grecia continental. En los próximos meses, su oferta se completará con productos de las categorías principales. El rótulo de la tienda sigue la imagen corporativa y una nueva señalética da al establecimiento un ambiente de boutique que aumenta su atractivo. ■



Noticias regionales

Europa: Dufry Plus One

Una parte de la estrategia de negocio de Dufry consiste en actuar como un vendedor real, enfocado en las necesidades del consumidor, con el propósito de incrementar tanto la satisfacción de éste como la eficiencia operativa. Dirigir todas las operaciones de manera directa y contratar para nuestras tiendas a personal formado dentro de la empresa nos permite tener una visión óptima del comportamiento y las preferencias de nuestros clientes. Esta es la razón por la cual continuamos con la implementación del proyecto "Dufry Plus One", dirigido a aumentar la productividad haciendo que los clientes de nuestras tiendas tengan la mejor experiencia de compra posible. El programa se centra en las actividades que los vendedores asociados pueden llevar a cabo para maximizar la experiencia del cliente y que suponen un "plus" o valor añadido. La razón de ser de Dufry Plus One es formar a los directivos de Dufry y a los supervisores de tienda como formadores autorizados, capaces de desarrollar sus equipos para que ofrezcan el mejor servicio y esto se refleje en las ventas. España, en julio, y Nigeria, en agosto, han sido los últimos equipos en recibir esta formación. Los participantes se mostraron entusiastas y atentos a los contenidos del curso y disfrutaron mucho de la experiencia. ■



De izquierda a derecha: Victor Simon (Director de tienda), Tochukwu Onwujekwe (Supervisora de tienda), Mafikuyomi Akintunde (Supervisor de tienda), Gaddar Tàrik (ARM Marruecos), Chizobam Ikeazota (Directora de RR. HH.), Idris Abdulazeez (Supervisor de tienda) and Cynthia Ayogu Onyinyechi (Supervisora de tienda).



De izquierda a derecha: Noelia Rojas Vázquez (ARM Moda), Rafael Lucena (ARM España), Jaime Morales (Director de tienda Moda, Gran Canaria), Fernando J. Díaz Trujillo (Director de tienda, Tenerife Sur), Arantxa Reyes Medina (Supervisora, Gran Canaria), Carmen González Jorge (Supervisora, Lanzarote), Aroa Vila (Directora de tienda, Ibiza), Rosa Lobato (Directora de tienda, Málaga), Ana Belén Fernández Rodríguez (Supervisora, Fuerteventura), Dunia Macías Macías (Supervisora, Gran Canaria).

America I: Nuevo espacio comercial "walk-through" en Córdoba (Argentina)

Dentro del plan de redecoración de las tiendas de Argentina central, y aprovechando los planes de reforma del aeropuerto, el 15 de julio se inauguró una nueva tienda en el área de Llegadas del aeropuerto internacional de Córdoba, el tercero más grande de Argentina. Con el propósito de mejorar la atención al cliente, la superficie de venta ha pasado de 36 a 94 m² mediante la introducción del concepto de tienda "walk-through". Además, está estratégicamente situada entre las áreas de inmigración y recogida de equipajes. Esta completa renovación ha mejorado de forma sustancial la exposición de perfumes, licores y alimentos. El establecimiento recibe alrededor de 23.000 pasajeros al mes, que llegan a Córdoba procedentes de todo el mundo, pero sobre todo de Argentina, Chile y Brasil. ■



El área comercial "walk-through" del aeropuerto de Córdoba, tras la renovación.

America II: Dos tiendas olímpicas oficiales en los aeropuertos de Río y São Paulo

Los Juegos Olímpicos de Brasil darán comienzo en menos de un año y los productos bajo licencia oficial ya están disponibles en el mercado brasileño. Por esta razón, el Comité Olímpico Río 2016 ha inaugurado dos tiendas oficiales que serán operadas por Dufry, una en el aeropuerto de Congonhas en São Paulo y otra en el Santos Dumond de Río de Janeiro. Otras cinco tiendas abrirán antes de otoño, una en el aeropuerto de Galeão, también en Río; tres en Gualruhlos y la última en Congonhas. Las tiendas ofrecen una amplia variedad de productos oficiales, desde confección a todo tipo de accesorios, tazas, pins y, por supuesto, peluches y juegos de las mascotas oficiales, Vinicius y Tom. ■

EEUU y Canadá: Un nuevo aeropuerto para la región 4: Mineápolis-St. Paul

Este verano, el equipo de la región 4 de Dufry ha añadido un nuevo aeropuerto internacional a su cartera: el de Mineápolis-St. Paul. La comisión aeroportuaria metropolitana de Minnesota Twin Cities concedió dos lotes al equipo tras una reciente petición de propuestas para actualizar el programa de concesiones del aeropuerto. El primer lote consiste en siete nuevas tiendas de prensa y conveniencia (525,37 m²), y fue concedido a Hudson Group Retail LLC y a su socio local, Estes. El segundo lote, una combinación de locales duty free y duty paid (577,30 m²) lo ganó Dufry MDP Retailers JV, una sociedad conjunta entre Dufry Norteamérica y sus socios locales. Más de 35 millones de viajeros pasaron por el aeropuerto de Minnesota-St. Paul en 2014, cifra que sitúa a este aeropuerto en el puesto número 16 del ranking nacional. La construcción de estas nuevas tiendas Dufry y Hudson comenzará en breve. ■

Europa: Inauguración de una tienda combinada de Atelier y Rituals Cosmetics en el aeropuerto Arlanda de Estocolmo

El 1 de julio se inauguró en el aeropuerto de Arlanda, en Estocolmo, un establecimiento que combina las marcas Atelier y Rituals Cosmetics. La tienda Nuance, situada en la nueva zona comercial de la terminal 5, ofrece a los pasajeros una superficie total de venta de 90,5 m² con artículos de piel y cuero, accesorios, productos de cosmética corporal y artículos para el hogar. El área de Rituals Cosmetics ocupa 35 m² y en ella se ofertan las líneas de producto más populares de la marca, como Laughing Buda, Ancient Samurai, Sakura, Ayurveda y Hammam; junto con la colección Tao y la edición limitada Mandi Lulur. También pueden encontrarse líneas de cuidado de la piel, artículos para el hogar y los productos Soulwear. En el centro del establecimiento se encuentra Atelier, la tienda multimarca de accesorios de piel y cuero para mujer de Nuance, que ocupa 32 m² y está flanqueada por una shop-in-shop de Longchamp de 23,5 m². Los pasajeros podrán comprar bolsos y accesorios de piel de marcas líderes internacionales como la mencionada Longchamp, Tumi, Furla, Armani Jeans y Ceannis, entre otras. ■

Asia: Las tiendas "Sound and Vision" del aeropuerto de Hong Kong lanzan el smartwatch híbrido de Kairos

Dufry se ha convertido en el primer minorista de viajes del mundo en lanzar los relojes Kairos, los únicos híbridos mecánicos e inteligentes, disponibles desde agosto en dos tiendas "Sound and Vision" de Nuance en el aeropuerto internacional de Hong Kong (HKIA). Esta presentación mundial subraya la posición de la compañía en el HKIA como minorista especializada en electrónica de calidad, pero también su empeño en mantener un lugar destacado en la categoría de productos electrónicos dentro del sector minorista de viajes. La estadounidense-surcoreana Kairos Watches es la primera y única empresa que fabrica relojes híbridos (mitad mecánicos y mitad inteligentes) con la ambición tecnológica de combinar la sensibilidad de un reloj mecánico de lujo con la funcionalidad de un smartwatch en el mismo producto. El Kairos híbrido es el primer cronómetro inteligente con un sistema compatible con móviles Android, iOS y Windows. Además de sus múltiples funciones, la carga de batería del Kairos dura entre cinco y siete días porque el reloj analógico evita que el smartwatch tenga que mostrar la hora en la pantalla de forma continuada. Asimismo, el cargador del reloj puede recargar simultáneamente el movimiento mecánico y la batería. Dado el éxito de la cartera de relojes inteligentes de "Sound and Vision" (que incluye Samsung, Sony, Pebble y Burg), la incorporación de Kairos contribuirá a aumentar el interés del consumidor y el nivel de penetración en el mercado, y además asegura una amplia gama de dispositivos en varios rangos de precio. ■



El Kairos es el primer y único reloj híbrido del mundo.



150° aniversario de Dufry: Veronique Brütsch

150



By Lubna Haj Issa

Veronique Brütsch ha trabajado 26 años para Dufry en el aeropuerto de Basilea, ocupando diversos puestos. Durante todo este tiempo, ha demostrado una motivación y dedicación contagiosas y el año pasado recogió el premio Dufry por sus logros.

Dufry World: ¿Cómo resumiría estos 26 años en Dufry?

Han sido 26 años muy interesantes y llenos de retos. Comencé en ventas y he aprendido todo partiendo de cero. De vez en cuando me metía en otra áreas. Por eso ahora me atrevo a decir que sé cómo llevar una tienda de la A a la Z.

DW: ¿Cómo se ha desarrollado su carrera en este cuarto de siglo?

Enseguida me convertí en líder del equipo de ventas y al mismo tiempo comencé a trabajar en el almacén. En 1994, tras el nacimiento de mi hija, decidí quedarme en el almacén a tiempo parcial, donde llevé a cabo todo tipo de tareas y responsabilidades: desde la entrega de mercancías hasta trámites aduaneros. Más adelante me nombraron Directora adjunta de tienda.

DW: ¿Y qué puesto ocupas en la actualidad?

En 1997 empecé en el departamento de compras y trabajé con marcas especiales como Swatch y también con marcas de juguetes. Fue el comienzo de mi carrera en compras. Durante los últimos 15 años he trabajado como directora de surtido, lo que significa encontrar nuevos productos para la tienda en categorías como juguetes, souvenirs, moda, relojes y joyería.

DW: ¿Descubriste algún talento oculto?

Empecé muy pronto a usar la creatividad en mi trabajo y descubrí mi pasión por la decoración y la disposición de productos. Durante todo este tiempo y hasta hoy, participo activamente en la decoración del establecimiento.

DW: Con la adquisición de World Duty Free, Dufry es más que nunca el jugador nº1 en el sector minorista de viajes. ¿Cómo se siente uno al trabajar para un líder semejante?

Estoy muy orgullosa de trabajar para una compañía tan exitosa y que ha conseguido tanto en un periodo de tiempo relativamente corto.

DW: ¿Recuerdas algún momento especial?

Sí, ¡y sucedió hace apenas unos meses! El año pasado cumplí 25 años en Dufry y mis compañeros prepararon algo especial para mí y lo mostraron durante la fiesta de Navidad. Hicieron un vídeo sobre mí y además me concedieron un premio Dufry por mis logros. ¡Me hizo muy feliz, tanto, que lloré de emoción!

DW: ¿Tienes alguna sugerencia?

He leído en Dufry World acerca del evento de equipo que tuvo lugar en la sede central de Basilea. Me encantaría organizar algo así para el aeropuerto Euro de Basilea, junto con el equipo de la sede central.

DW: ¿Quieres añadir algo más?

Bueno, sólo quiero decir que me encanta mi trabajo, tengo unos objetivos claros que me gustaría conseguir y mi motivación sigue intacta desde que empecé hace 26 años. Somos un gran equipo y esto es un activo para alcanzar los objetivos de la compañía en una atmósfera de trabajo estupenda. ■



Veronique Brütsch, en los inicios de su exitosa carrera en Dufry.

Aprendices de éxito en la sede central de Dufry

Dos aprendices han terminado con éxito su periodo de formación en la sede central de Basilea y han conseguido el diploma suizo en Administración Comercial. Nafije Asani entró en Dufry en 2012 y ha sido la primera en aprobar el modelo de aprendizaje de tres años en el cuartel general de Dufry. Kevin Soares comenzó su formación en 2014 y es el tercero que ha aprobado las prácticas de un año de duración en Dufry Basilea. Ambos han logrado terminar con éxito bajo la tutoría de Michel Mensen, el responsable de formación en la sede central de Dufry en Basilea.

Entrevista de Lubna Haj Issa

DW: Nafije, ¿cómo han sido tus tres años de formación en Dufry?

Nafije: El cambio radical entre escuela y trabajo fue duro, pero tuve el apoyo de todos mis colegas de los distintos departamentos y la guía de mi mentor, Michel Mensen, así que me sentí muy bien en Dufry.

DW: Michel, ¿qué supone guiar a los aprendices?

Michel: Es una gran responsabilidad guiar a nuestros aprendices. El primer año es el más difícil, porque hay muchos accionistas a los que los aprendices tienen que satisfacer. No es sólo una tutoría, es casi una consultoría vital.

DW: ¿Cómo llegaste a responsable de formación en la sede central de Dufry?

Michel: Hace cuatro años desarrollé la sección de formación en la sede central de Dufry. Es importante que las compañías ofrezcan programas de formación, puesto que todos ganan: la empresa obtiene personal bien formado que da un nuevo ímpetu a los equipos.

DW: ¿Recibes muchas solicitudes de formación?

Michel: ¡En la actualidad no es nada fácil conseguir aprendices! Por un lado, hay una enorme competencia entre empresas, y por otro, más y más estudiantes optan por continuar su educación en una escuela superior o en la universidad.

DW: ¿Qué notas necesita un aspirante al programa de formación de Dufry?

Michel: Un diploma de la escuela secundaria, con buenas calificaciones en matemáticas y lenguas. Pero es más importante encontrar a los aprendices adecuados, que encajen bien en la organización y en los equipos. Personalmente, me fijo en las habilidades, las ganas de aprender, su carácter y, por supuesto, también me fío de mi instinto.



Los aprendices y su mentor. De izquierda a derecha: Nafije Asani, Michel Mensen y Kevin Soares.

DW: ¿Cuál era la situación específica de Nafije?

Michel: La situación de Nafije era especial porque llegó a Suiza hace tan sólo tres años. Que haya terminado su formación con éxito merece un reconocimiento mayor si cabe, puesto que el alemán no es su lengua materna y no obstante ha superado el reto lingüístico con nota, sobre todo en la escuela.

DW: Nafije, ¿Cómo se estructura el modelo de formación de tres años?

Nafije: Comencé trabajando seis meses en recepción, aprendiendo administración. Después pasé siete meses en el departamento de logística, dos meses en datos maestros, siete meses en el departamento de contabilidad y seis meses en compras. Entonces Michel y yo escogimos el campo que se me daba mejor, con el propósito de consolidar conocimientos y experiencia. En mi caso escogimos el departamento de compras, donde pasé seis meses más. Paralelamente, acudí a la escuela de comercio para adquirir la teoría básica aplicable a esta formación.

DW: Michel, ¿cuáles son tus planes para continuar desarrollando los programas de aprendizaje en Dufry?

Michel: El plan es tener cada año un aprendiz para el modelo de formación de tres años. Las autoridades me permiten tener a dos aprendices al mismo tiempo, que no estén en el tercer año. El primer año es duro, y el segundo es difícil también porque aumentan los retos en la escuela. El tercer año es más tranquilo y el objetivo se centra en el examen de la escuela. También hay una evaluación por parte de la empresa, que se transmite al centro escolar.

DW: Nafije, ¿y cuáles son tus planes a partir de ahora?

Nafije: Estoy muy contenta y agradecida de poder continuar mi camino en Dufry. Voy a tener la posibilidad de profundizar mi experiencia en el departamento de compras como asistente de marca. Y por supuesto voy a seguir haciendo cursos. I'd like to attend further courses. ■



Bien hecho

Promociones: el motor de las ventas

Por Lubna Haj Issa

Las promociones son una parte esencial de la ventas: ayudan a incrementarlas, crean un entorno vibrante mediante elementos visuales y guían los pasos hacia las tiendas. Con el propósito de obtener resultados fructíferos, Dufry ha implementado diversas técnicas de promoción. Los equipos de márketing y compras trabajan codo con codo con los proveedores para desarrollar promociones únicas, innovadoras y bien diseñadas.

“Por la compra de dos unidades, te regalamos otra”, “Obsequio”, “Oferta”... Todos nos hemos encontrado con promociones de este tipo cuando vamos de compras. Pero en Dufry, las promociones también incluyen animación, un entorno llamativo, compromiso del cliente y actividades de comunicación que tratan de influenciar en el comportamiento del consumidor, estimulando la venta inmediata y potenciando la experiencia de compra. Como líder sectorial en promociones innovadoras, Dufry ha desarrollado una estrategia promocional unificada que implica la coordinación de diversas técnicas de promoción que tienen en cuenta el

tipo de producto, su emplazamiento y su estacionalidad. Javier González, director global de márketing y operaciones de venta, comenta: “Queremos seducir e inspirar a los pasajeros a que compren en nuestras tiendas, mediante la creación de ofertas tentadoras y de un entorno de compra atractivo, lo cual requiere una promoción adecuada, dirigida al cliente adecuado.”

El calendario de ventas

Las actividades de márketing de las tiendas Duty Free se programan según un calendario de ventas que incluye cuatro periodos de promoción (uno para cada trimestre del año), promociones de marca y eventos multicategoría (p.e. Navidad, verano, etc.). Además, la agenda de promociones incluye nuevas ofertas para las cuatro categorías principales (perfumería y cosmética, confitería, licores y tabaco). Estas ofertas pueden ser con valor (por ejemplo, un tanto por ciento de descuento) o sin valor, como por ejemplo nuevos productos, productos exclusivos o ediciones limitadas expuestas en puntos estratégicos del establecimiento o en puntos de venta exclusivos para márketing monomar-



En Dufry, las promociones son mucho más que ofertas: animación, un entorno atractivo, compromiso por parte del consumidor y actividades de comunicación persiguen influir en el comportamiento de compra.



Se utilizan técnicas de storytelling para desarrollar elementos visuales muy potentes, con el propósito de sorprender al cliente.

ca. Las marcas de lujo suelen utilizar estas oportunidades para contar su propia historia mediante atractivas ofertas. La creación de "megaeventos" es otra herramienta que Dufry utiliza para atraer clientes. Se trata de crear eventos con un factor sorpresa y con los que la gente se comprometa, para los cuales se incorporan técnicas de storytelling que utilizan elementos visuales muy potentes. Este fue el caso del evento especial de verano "Love Greece Festival" que se llevó a cabo en las 44 tiendas Hellenic Duty Free. Durante la celebración de actividades de entretenimiento como danza folclórica, bandas tradicionales griegas y degustaciones, los clientes recibían un cupón por compra para participar en el sorteo de 33 regalos, entre los que se encontraban, entre otros, cuatro vehículos Smart Fortwo, billetes de avión y estancias en hoteles. Otro gran evento fue el sorteo de un coche en la tienda duty free del aeropuerto internacional de Sharjah: por cada com-

pra mínima de 200 AED llevada a cabo entre abril y junio de 2015, el cliente recibía un boleto para participar en el sorteo de un Audi Q5 SUV. Nigel Keal, director general de compras, afirma: "El éxito de nuestros eventos se debe a los productos exclusivos seleccionados por nuestros jefes de compras, así como al increíble trabajo que llevan a cabo los operadores locales para administrar y coordinar la ejecución de estos eventos".

Efectividad de una promoción

El resultado de cada promoción es seguido y analizado cada semana. Cuanto más éxito tienen nuestras promociones, más crecen nuestras ideas e innovaciones. Hemos hecho eventos grandes, atractivos y divertidos. Como modelo de negocio y estrategia de marketing, las promociones deben ser planificadas al detalle, teniendo en cuenta el retorno de la inversión y los gastos incurridos (descuentos, reducciones de margen, el coste de compra de los obsequios y también otros costes ocultos, como los impuestos o el transporte). Por todo esto, la medición de resultados es fundamental, como señala Javier González: "Para Dufry es muy importante cumplir las expectativas del cliente y ofrecerle promociones increíbles, pues para el 80% de los adultos éstas devienen un factor importante en la decisión de compra. Mediante el uso de información estadística para estudiar el comportamiento del consumidor, así como analíticas y patrones de venta de promociones pasadas, podemos mejorar nuestras actividades de promoción y generar otras todavía mejores". ■



Las promociones tipo sorteo son herramientas muy poderosas para atraer clientes. En esta imagen, se lleva a cabo el sorteo de un coche en el aeropuerto internacional de Sharjah..



Reportaje
Principal

World Duty Free: ¡Bienvenidos a bordo!

El cierre de la adquisición a Edizione-Benetton del 50,1 % de las acciones de World Duty Free es un hito para la industria minorista de viajes y consolida la posición de liderazgo de Dufry en este sector. La empresa resultante tendrá operaciones en 62 países y 440 ubicaciones, con una cuota de mercado global en venta minorista en aeropuertos de un 24% aproximadamente.

Dufry ha cerrado la adquisición del 50,1 % de World Duty Free por 10,25 € por acción en efectivo, lo que corresponde a un total de 1,31 millardos de euros (1,38 millardos de francos suizos), esperando generar sinergias por valor de 100 millones de euros anuales que deberían reflejarse en los resultados de los dos próximos años. La consolidación de WDF empezó en agosto y ya se ha lanzado el proceso de integración. El siguiente paso es la ejecución de la oferta pública de adquisición para el 49,9 % de las acciones de World Duty Free, de acuerdo con la ley italiana.

La adquisición de WDF reforzará la posición de liderazgo de Dufry en el sector minorista de viajes, puesto que la compañía alcanzará alrededor de un 24 % de cuota de mercado y unas ventas pro forma de 8,7 millardos de francos. La empresa

resultante de la unión comprenderá una cartera geográficamente muy diversificada, expuesta de manera equilibrada a mercados desarrollados y emergentes en los cinco continentes. Las operaciones de WDF en el aeropuerto Heathrow de Londres poseen una de las más diversas mezclas de clientes, y la experiencia combinada de Dufry y WDF con pasajeros de distintas nacionalidades nos proporcionará una ventaja inigualable en el sector. Los negocios de WDF en España e Italia complementan perfectamente la trayectoria de Dufry en la región mediterránea, una de nuestra áreas estratégicas. Además, la adquisición de WDF reforzará la posición de Dufry en América, otra área estratégica, pues añadirá operaciones en los Estados Unidos, Canadá, México, Brasil, Perú y Chile. Por último, pero no por ello menos importante, la transacción destacará de manera sustancial la tercera área clave de desarrollo en Asia y Oriente Medio con atractivas ubicaciones que apoyarán el crecimiento futuro de estas regiones.

Dufry prevé que la transacción tenga como resultado costes más bajos y mayor rentabilidad en bruto, con una tasa anual de unos 100 millones de euros que debería alcanzarse a finales de 2017. Se espera que la fusión dé beneficios a los accionistas a partir del segundo año desde la fecha de adquisición.





Al cerrar la compra de WDF, Julián Díaz, CEO de Dufry, declaró: Es una transacción verdaderamente única y transformacional para Dufry, que encaja perfectamente con nuestra estrategia y que equilibra nuestra presencia geográfica global en mercados desarrollados y emergentes. Con la integración de

World Duty Free, destacamos nuestra posición en la industria. Nuestro plan consiste en llevar el negocio a nuevas cotas en cuanto a captación de flujos globales de pasajeros, ejecución de capacidades y eficiencias. Esta adquisición nos permitirá crear un valor adicional para nuestros accionistas.” ■

worlddutyfree

Sobre World Duty Free

WDF, holding del grupo World Duty Free, es uno de los líderes del mercado minorista de viajes, opera sobre todo en aeropuertos y geográficamente posee un enorme radio de acción. Está presente en 20 países, con 105 ubicaciones y más de 500 tiendas, desde su centro en Europa occidental hasta América, Oriente Medio y Asia, a lo que hay que sumar que es el líder del mercado aeroportuario en España y Gran Bretaña. En 2014, WDF reportó una facturación de 2.440 millones de euros y un EBITDA de 261 millones. Según la publicación Moodie Report, las primeras 30 semanas de 2015 (hasta el 26 de julio), la

cifra de ventas del grupo en aeropuertos fue de 1.514,7 millones de euros, casi un 22,8 % más que en el mismo periodo del ejercicio anterior. WDF opera algunas de las tiendas más excitantes y atractivas del mundo, enfocadas al cliente y con programas de marketing innovadores que incluyen comunicación digital multicanal y promociones interactivas en los establecimientos. El concepto clave es lo que WDF llama “Contretenimiento”: un esfuerzo por superar las expectativas del cliente y aumentar su experiencia de compra en aeropuertos, situándole en el centro de los procesos de toma de decisiones”.



Tienda
destacada

Las tiendas Hudson entran en Brasil

Dufry ha abierto las primeras cinco tiendas Hudson en RIOGaleão (aeropuerto internacional Tom Jobim), en Río de Janeiro. Tres de ellas se encuentran en la terminal 1 y las otras dos en la terminal 2. La apertura de estas cinco tiendas debe verse como parte de la estrategia de Dufry para internacionalizar el concepto Hudson en mercados con un alto volumen de pasajeros nacionales, en los que el Grupo ya está presente con tiendas duty free tradicionales. El plan de expansión tiene prevista la apertura de otras 13 tiendas en varios aeropuertos brasileños en 2015. Las recientes inauguraciones subrayan la excelente colaboración entre las autoridades

aeroportuarias de Río de Janeiro y Dufry para optimizar de manera continua el espacio comercial e incrementar, así, el atractivo de RIOGaleão. Con este primer paso para destacar la oferta de productos del aeropuerto, los pasajeros se beneficiarán de una amplia selección de objetos esenciales para viajar y podrán añadir un elemento extra de confort a su viaje. Hudson es la tienda duty paid de conveniencia líder en los Estados Unidos y Canadá y ofrece a los viajeros nacionales e internacionales confitería, productos para el cuidado personal, souvenirs, electrónica y juguetes, además de prensa y libros. ■