



DUFRY WORLD


WorldClass.WorldWide.

REVISTA
CORPORATIVA
NÚMERO 17
DICIEMBRE 2015



 Las claves de la nueva imagede Dufry **9**

 Dufry, actualizada y renovada para el futuro **10**

 150 Aniversario: una celebración inolvidable **16**

Presentamos la nueva Dufry

Por Julián Díaz, CEO del Grupo Dufry

Durante los últimos años, la exitosa ejecución de nuestra estrategia de crecimiento rentable ha llevado nuestra compañía a otro nivel respecto a cuota de mercado, volumen de facturación, presencia geográfica y número de empleados. Y 2015 va a marcar, sin duda, un hito y un nuevo punto de partida para nuestra empresa.

Si comparamos las dos adquisiciones más recientes – Nuance y WDF – con las anteriores, las primeras suponen una diferencia considerable tanto por su tamaño como por su cobertura geográfica: Dufry ha más que doblado su facturación y su EBITDA, está presente en 17 países más y en 836 nuevas ubicaciones, mientras que el número de empleados ha crecido de cerca de 16.000 a más de 31.000. Como consecuencia de estas dos transformacionales adquisiciones, estoy muy orgulloso de presentar una nueva Dufry.

Con el propósito de asegurar una integración óptima de ambas compañías en Dufry y preparar nuestra organización para una nueva era de exitoso desarrollo, hemos ajustado nuestra estructura organizativa para que refleje el enorme crecimiento y la mayor presencia geográfica. El Grupo se beneficiará de los experimentados profesionales de Nuance y de World Duty Free, así como de los conocimientos y habilidades de venta que aportan a Dufry. Asimismo, hemos adaptado el Modelo Operativo de Negocio para mejorar aún más si cabe la eficiencia de toda la organización, para apoyar el futuro crecimiento y crear valor para los accionistas.



Con el objetivo de posicionar a Dufry claramente en el mercado, y a la vez establecer un nuevo punto de partida que todos los empleados puedan llevar más allá, la nueva Dufry necesitaba también un nuevo logo, nuevos valores comunes y un nueva marca. Estamos convencidos de que la integración y alineación de todos los empleados del Grupo hará a Dufry aún más efectivo en el mercado y fortalecerá nuestra posición de liderazgo en el sector minorista de viajes a nivel mundial.

Como podéis ver, estamos en un verdadero punto de partida para una nueva era de Dufry, un nuevo paso hacia el éxito compartido. En nombre del Comité de Dirección y del Comité Ejecutivo del Grupo, os invito a unir fuerzas y actuar como un equipo sólido para escribir nuevos y triunfales capítulos para la historia de la compañía. Estoy seguro de que con la motivación, dedicación y características individuales de 31.000 empleados, contribuiremos a desarrollar con éxito nuestra compañía como líder global de la industria, así como a fomentar el crecimiento rentable. ■

Inprint

Editor: DUFY AG, Brunngässlein 12, 4010 Basilea Suiza **Equipo editorial Sede central:** Julian Díaz, José Antonio Gea, Andreas Schneider, Jordi Martín-Consuegra, Salvatore Arico, Javier González, 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

emagazine.dufry.com
dufry.com

Noticias Regionales **3**

Gente **6**

Bien Hecho **8, 10, 15**

Historia Clave **9**

Especial **12**

Tienda Favorita **16**

HQ Sólidos resultados en Q3: un buen comienzo para la nueva Dufry

Tras las adquisiciones transformacionales de Nuance y World Duty Free, Dufry ha adaptado su organización y el modelo operativo de negocio al considerable crecimiento de presencia y número de operaciones, con el propósito de beneficiarse de nuevas eficiencias. Los buenos resultados del tercer cuatrimestre son el punto de partida perfecto para esta nueva Dufry.

En los primeros nueve meses de 2015, Dufry obtuvo buenos resultados. Hasta septiembre, la facturación creció un 43,9% y alcanzó los 4.216,3 millones de francos suizos respecto a los 2.930,9 millones del año anterior, con un crecimiento orgánico del -4,9 %. El EBITDA creció un 22,5% y llegó a los 508 millones de francos, con un margen EBITDA del 12%. Hasta septiembre, las sinergias por la adquisición de Nuance significaron más de 20 millones de francos. La integración de Nuance sigue su camino y terminará a finales de 2015, y se confirma el objetivo sinérgico de 70 millones de francos, que se verá reflejado en los resultados de 2016.

La generación de liquidez continua siendo sólida, con una circulación libre de efectivo de 327,1 millones de francos, un 18,2% más que en los primeros nueve meses de 2014. Este comportamiento incluye la aportación de WDF, que se consolidó a partir de agosto. El beneficio bruto creció un 41,9% y alcanzó los 2.449,5 millones de francos en los primeros nueve meses de 2015, frente a los 1.725,9 millones de hace un año. El beneficio bruto en el tercer trimestre de 2015 llegó al 58,3%, igualando

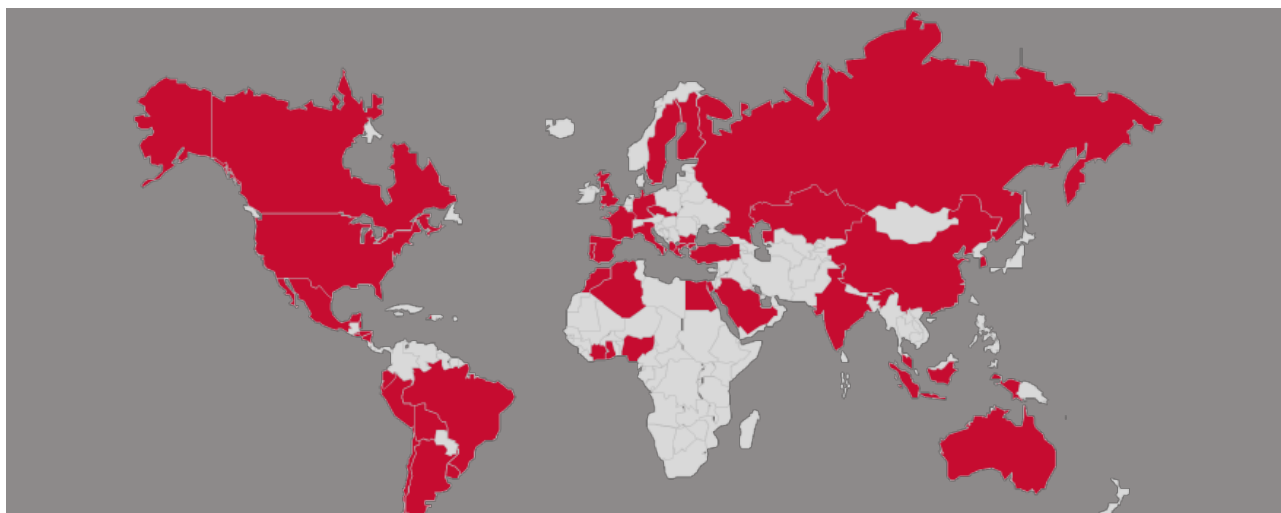
prácticamente el rendimiento del año anterior, que fue del 58,4%. En los primeros nueve meses, el margen de beneficio bruto se redujo del 58,9% del año previo al 58,1%, como resultado de la consolidación de Nuance y WDF.

Los resultados financieros netos tuvieron un incremento de 13,5 millones de francos, hasta alcanzar los 117,4 millones en los primeros nueve meses de 2015, frente a los 103,9 del mismo periodo en 2014. Este incremento en los resultados financieros es el resultado de la deuda adicional en relación con la adquisición de Nuance y WDF, así como los costes excepcionales de -19,1 millones de francos derivados de estas transacciones.

Los beneficios netos fueron de -9,1 millones de francos entre enero y septiembre de 2015, excluyendo los costes puntuales relacionados con las adquisiciones, y alcanzaron los 65,2 millones de francos, frente a los 81,4 millones del mismo periodo en 2014. El beneficio neto para los accionistas fue de -37,3 millones en este periodo. Sin tener en cuenta los gastos puntuales de la adquisición de WDF, el beneficio efectivo por acción fue de 4,81 francos, frente a los 4,28 de los primeros nueve meses de 2014.

Informe actualizado sobre la adquisición de WDF

El 9 de octubre de 2015 Dufry completó satisfactoriamente la oferta pública de adquisición, con la compra del 93,45% de las acciones de World Duty Free. Durante el periodo de traspaso previsto por la ley italiana y que comenzó el 19 de octubre, Dufry logró el 95% de las acciones. Esta cifra provocó el obligado proceso de retirada que llevó a la adquisición de intereses minoritarios y a suspender la cotización de WDF el 13 de noviembre de 2015. Mientras, Dufry ya ha ejecutado el proceso de toma de control y ha comenzado un detallado plan de integración con una profunda valoración de la organización de World Duty Free y su modelo operativo. ■



Una diversificación geográfica equilibrada con verdadera presencia global.

R1 Dufry R1 Dufry potencia su presencia en Nigeria

Tras la firma en 2014 de un acuerdo de concesión de 10 años con la Autoridad Aeroportuaria Federal de Nigeria para operar tres tiendas duty free en dos de los mayores aeropuertos internacionales del país, el Murtamala Muhammed de Lagos y el Nnamdi Azikiwe de Abuja, Dufry continúa su expansión en África con la apertura de nuevas tiendas en Nigeria. Las nuevas superficies comerciales potenciarán la presencia de Dufry en África Occidental y ofrecerán productos de las categorías básicas: vinos y licores, confitería, moda y accesorios, relojes y joyería, tabaco, souvenirs y perfumes. ■

R5 La tienda insignia de WDF en Heathrow, revelada

Costó 18 meses completar el proyecto, pero la nueva tienda insignia de World Duty Free en la terminal 5 del aeropuerto londinense de Heathrow ha abierto, por fin, sus puertas. El espacio comercial, de 2.850 m², presenta un concepto de afluencia de pasajeros mejorado y una oferta destacada de productos, todo ello combinado con una estética vanguardista y diseño minorista. El pasillo central conduce a los clientes a través de dos grandes áreas comerciales dedicadas a las dos categorías principales: belleza y licores. Con su atractivo diseño, ambas ofrecen a los clientes una experiencia de compra envolvente.

La tienda, que ha sido totalmente reformada, da la bienvenida a sus clientes con una espectacular lámpara de cristal que cuelga en la entrada del área de cosmética, en la que se pueden encontrar nuevas marcas de maquillaje exclusivas como Nars, Urban Decay, Burberry y Gucci, junto a fragancias nicho como Memo, Alía y Kilian. La oferta se completa con un mostrador



De izquierda a derecha: Eugenio Andrades, CEO de WDFG; Julián Díaz, CEO de Dufry; Brian Woodhead, Commercial Director Heathrow Airport; Fred Creighton, COO WDFG UK & Northern Europe; y Steve Buckley, Head of Category WDF.

en exclusiva para los jabones y velas de Hermès. Con el propósito de dar un paso más en atención al cliente, en este área se ofrecerán tratamientos de belleza exprés.

El área de licores de la tienda insignia de WDF incluye confitería y alimentación en un área de 560m² de superficie de venta y presenta un nuevo mostrador de cata y degustación junto a una de las más longevas y exitosas marcas de WDF, "World of Whiskies", y el espacio de Fortnum & Mason. La reforma se completará a principios del próximo año, cuando el nivel superior del área de salidas internacionales alojará una gran área comercial dedicada a joyas, relojes y gafas de sol. ■

R1 Bengaluru lanza la Colección Vault de licores artesanales

La tienda Nuance del aeropuerto internacional de Bengaluru ha sido la primera tienda en India que ha presentado la Colección Vault, una selección única de licores que pretende satisfacer a entusiastas y expertos. Cada licor ha sido cuidadosamente seleccionado de entre las mejores destilerías artesanas del mundo, y la selección estará a disposición de los pasajeros de las áreas de salidas y llegadas.

Fundada en 2013, The Vault se dedica a crear experiencias con los mejores licores. A través de su reputado servicio de *concierge* en Bombay, los clientes no sólo tienen acceso a la exclusiva colección, sino que se sumergen en esmeradas experiencias de cata. The Vault ha colaborado con los mejores chefs de The Oberoi y The Taj para dirigir experiencias sensoriales y gastronómicas maridadas con licores. Parte de la oferta de The Vault son las experiencias de cata a domicilio como obsequio. Cada cliente será guiado por la Colección Vault con una explicación acerca de las notas de cada licor o bien sobre la historia de la destilería, para mejorar la experiencia de compra. ■

R3 Dufry refuerza su presencia en Guarulhos con seis nuevas tiendas

Seis nuevas tiendas reforzarán la presencia de Dufry en el área duty free de salidas internacionales en la terminal 3 del aeropuerto internacional de Guarulhos (São Paulo, Brasil). Entre ellas encontramos la primera tienda Montblanc en Brasil, un área delicatessen con productos Veuve Clicquot, una tienda Dufry Kids con una zona

Lego y una tienda Dufry Fashion de bolsos y accesorios multimarca. A esta oferta hay que añadir dos nuevas tiendas Last Minute y un corner con los productos más vendidos de las tiendas duty free, situado junto a las puertas de embarque.



La marca Lego tiene una fuerte presencia en la tienda Dufry Kids de Guarulhos, con mesas de juego interactivas.

La tienda Dufry Kids ofrecerá productos para niños y niñas de hasta 12 años. Los clientes encontrarán una fuerte presencia de Lego, con mesas infantiles interactivas para jugar, pero también disfraces de animales diversos, de princesa y de superhéroe. La tienda delicatessen ofrece una selección internacional de productos gourmet de gran calidad – aceites, mermeladas, galletas, quesos y embutidos.

Los dos espacios Last Minute, uno de 89 y otro de 69m², tendrán una selección de las bebidas más vendidas, como Johnnie Walker Red Label y Vodka Absolut Blue. ■

R2 Amber Cove da la bienvenida a una tienda duty free en el puerto

Un nuevo espacio duty free ha abierto sus puertas en el puerto de Amber Cove (República Dominicana), siguiendo el acuerdo a largo plazo entre Dufry y la compañía estadounidense de cruceros Carnival Corporation para la gestión en exclusiva de tiendas duty free en puertos. Con una superficie de venta de 924m², la oferta de producto se dirige al pasajero de crucero e incluye las categorías habituales en las tiendas duty free: tabaco, productos de alimentación y bebidas alcohólicas, perfumería y cosmética, joyería, relojes y accesorios. Dufry y Carnival llevan años desarrollando juntos su estrategia de negocio y ambas compañías buscan repetir el éxito de anteriores colaboraciones al introducir el concepto *walk-through* en las tiendas, que conduce a los pasajeros de los cruceros a través del área de ventas al embarcar y desembarcar. El equipo de Carnival quedó muy impresionado con la tienda, que abrió sus puertas en octubre, a tiempo para la llegada del primer crucero. Los empleados locales trabajaron muy duro para hacerlo posi-

ble y sus esfuerzos se vieron recompensados con un excelente y prometedor comienzo. Con esta apertura, Dufry continúa su expansión en puertos del Caribe. ■

R2 Compras duty free de lujo a bordo del crucero Norwegian Escape

Cuando el Norwegian Escape – llamado a ser el mayor crucero de la flota de Norwegian Cruise Line– haga su viaje inaugural en noviembre, el barco poseerá una oferta de restaurantes, bares y lugares de entretenimiento y ocio sin precedentes, pero también tiendas de lujo gracias a Dufry. Las nuevas tiendas duty free a bordo ofrecerán productos de alimentación y bebidas, ropa y accesorios, perfumes y cosméticos, electrónica y relojes y, por primera vez en un barco, tiendas exclusivas de Carolina Herrera y Lacoste. El Norwegian Escape hará cruceros semanales desde Miami al este del Caribe a partir de noviembre de 2015. El barco, de 164.600 toneladas, será el más grande del puerto de Miami y llevará a 4.200 pasajeros a destinos tropicales que incluyen St. Thomas, las islas Vírgenes americanas y británicas, Tórtola y Bahamas. ■

R4 Los libreros de Hudson anuncian los mejores libros de 2015

Los libreros de Hudson han hecho pública la lista de los mejores libros publicados en 2015. Parte del Grupo Dufry, Hudson es una de las cadenas de librerías más importantes de Estados Unidos, que gestiona con éxito 60 tiendas de libros en aeropuertos y terminales de transporte por toda Norteamérica y también online a través de su web www.HudsonBooksellers.com. La selección de este año incluye los 10 mejores libros de ficción, los 10 mejores de ensayo, los 5 mejores títulos de temática empresarial y los 20 mejores libros para adolescentes, todos seleccionados a partir de una lista de nominados y mediante un proceso de votación de un jurado formado por libreros profesionales de Hudson procedentes de todos los rincones del país.

El libro *Ghettoside: A True Story of Murder in America* recibió el mayor número de votos de todas las categorías, y por ello fue escogido Libro del Año 2015. Matt Comito, Vicepresidente de Operaciones relacionadas con libros, declaró que “mediante el uso de historias individuales para contar una historia sombría, Leovy se las arregla para aportar personalidad e inmediatez a su análisis de un ciclo de violencia que causa estragos en la comunidad”. ■

Fabiola de la Cruz Wyck, el secreto del éxito

150

Reza una cita popular: “Detrás de un gran hombre, siempre hay una gran mujer”. Fabiola de la Cruz Wyck es esa gran mujer. Directora de las oficinas del CEO, CFO, CCO y del Comité de Dirección, su eficiencia ha sido el secreto escondido tras la perfecta sincronía de los puestos directivos de Dufry. En esta entrevista, nos cuenta sus 25 años plagados de oportunidades en nuestra compañía.

Entrevista de Lubna Haj Issa



Dufry World: El 2 de noviembre celebraste 25 años en Dufry. ¿Cómo fue ese día?

Al llegar a la oficina por la mañana, nuestro CEO, Julián Díaz, un hombre de gran personalidad y profesionalidad – créeme, trabajo muy de cerca con él –, junto con Jordi Martín y el resto de mis colegas, me sorprendieron con flores y regalos.

Me gustó especialmente uno hecho por ellos, una “casa Dufry” (ver foto). La tarjeta de felicitación, además de las firmas de mis superiores y de mis compañeros, incluía una dedicatoria de nuestro presidente Juan Carlos Torres en la que valoraba mi profesionalidad y eficiencia.

Ser la Directora de las oficinas del CEO, CFO, CCO y del Comité de Dirección conlleva una gran responsabilidad. ¿Cómo ha evolucionado tu puesto con los años?

Estoy muy agradecida porque he tenido la oportunidad de cubrir diferentes puestos en áreas distintas dentro de la compañía. Al principio, y más adelante de nuevo, estuve en la parte operacional, en el departamento de desarrollo de negocio, donde trabajé con Guntram Brendel, a quien todavía hoy se recuerda como alguien importante en la historia del sector minorista duty free. Después trabajé para el anterior CEO y para el comité ejecutivo del Grupo. Con la llegada de la nueva cúpula directiva en 2004, decidí explorar el área financiera y me encantó trabajar con Xavier Rossinyol, el anterior CFO. En 2005, cuando Dufry salió a bolsa me involucré más y más en el comité de dirección. Hoy dirijo la oficina y trabajo con la alta dirección: Julián Díaz, CEO; Andreas Schneiter, CFO; y Luis Marín, CCO. Mi trabajo es un reto diario, pero esto es precisamente lo que lo hace tan interesante. Y te aseguro que trabajar con el comité de dirección

y con los miembros del comité ejecutivo del Grupo es una gran responsabilidad.

Has tenido la oportunidad de seguir de cerca las últimas adquisiciones y el crecimiento de Dufry desde el nivel ejecutivo. ¿Cómo abor das todos estos cambios?

Las adquisiciones a menudo implican una reorganización de toda la entidad para integrar en la organización de Dufry la compañía adquirida. En cualquier caso, siempre hay cambios en cuanto a la manera de hacer las cosas. Los cambios siempre ofrecen nuevas posibilidades y oportunidades que emergen de la nueva realidad. En lo que respecta a World Duty Free, espero con ganas esta aventura y estoy francamente orgullosa de trabajar para el mayor minorista de viajes junto a otros 31.000 colegas.

Una curiosidad: ¿Quién es y qué hace Fabiola cuando no está en la oficina?

¡Mi trabajo en Dufry ha llevado la felicidad también al terreno personal! Conocí a mi segundo marido en la compañía y somos una familia “patchwork” con cinco hijos, nietos, cinco gatos y un cachorro de pastor alemán que se ha unido a la familia hace poco. Uno de nuestras aficiones es participar con los gatos Maine Coon en campeonatos, y tenemos a un campeón europeo entre nosotros. Otra afición reciente es pasear a Nox, nuestro perro, por los bosques cercanos a donde vivo. Hago esto cada mañana durante una hora por lo menos, antes de irme a trabajar. También me encanta leer, viajar y disfrutar de mi familia y de mis amigos.

¿Hay algo más que quieras compartir con nosotros?

Es un inmenso placer trabajar con un equipo directivo tan competente. Y por supuesto me gustaría dar las gracias a mi propio equipo que es, sin duda, el mejor: Kathleen Sehring, que trabaja a mi lado desde hace más de cinco años, y Susanne Stier, que se nos unió en marzo de este año. Las tres formamos un equipo excepcional: fuerte, competente y entregado. ■

Anni Maley gana el premio CLO a la Estrategia en nombre de todos los Formadores Oficiales de Dufry

Anni Maley, directora de Formación y Desarrollo Global de Dufry, recibió el premio de bronce a la Estrategia 2015 que otorga la revista Chief Learning Officer. La ceremonia de entrega tuvo lugar el 11 de octubre en el transcurso de una cena en Austin, Texas.

By **Mónica Subietas**

La revista Chief Learning Officer (CLO), una publicación online dedicada a soluciones para la productividad empresarial en el campo de la formación empresarial, entrega anualmente los prestigiosos "Learning in Practice Awards". Anni Maley ganó el premio de bronce a la Estrategia para profesionales pertenecientes a la categoría 1, abierta a compañías con más de 10.000 empleados. Premia las estrategias de negocio utilizadas para solucionar desafíos identificados, las acciones específicas llevadas a cabo y el resultado obtenido. El 11 de octubre, Anni recogió el premio en nombre de todos los Formadores Oficiales de Dufry en todo el mundo y de los 128 Formadores Oficiales que los lideran.



Anni Maley, directora de Formación y Desarrollo Global de Dufry, coordina la academia de ventas Dufry Plus One a nivel global, incluidos los cursos Train-the-trainers, cuyo propósito es alcanzar los objetivos de negocio de Dufry. Interactúa con todos los ejecutivos de Operaciones a nivel regional para dar apoyo a los Formadores Oficiales de Dufry y ampliar el desarrollo de la plantilla.

Dufry World: Este es un premio de profesionales a profesionales. ¿Puedes describir lo que sentiste al recibir el premio a la Estrategia?

Me sentí honrada y contenta de que nuestro esfuerzo fuese reconocido. Fue genial ganar. Lo mejor es que nuestra organización lo está haciendo bien abordando el aprendizaje desde la perspectiva de la industria de la formación y desarrollo.

¿Existe una clave para el éxito al implementar una estrategia de formación?

La clave para nuestro éxito se basó en tres hechos: primero, que nuestros supervisores de tienda tenían muchas ganas de salir de su zona de confort y probar lo que

nosotros les sugerimos. Sin su buena disponibilidad y su esfuerzo continuo mes a mes, no hubieran logrado desarrollar las aptitudes de formación y humanidad necesarias para mejorar el rendimiento de sus equipos de ventas. Segundo, el cuadro directivo apoyó nuestro programa como elemento estratégico para aumentar el crecimiento orgánico. Y por último, nuestros colegas de Operaciones vieron los beneficios y valores que el programa aportaba a su negocio, y continúan manteniéndolo hasta hoy.

¿Cuáles son las ventajas de la formación interna?

La mayor ventaja es la propiedad. Nuestros Formadores Oficiales en Dufry han demostrado que son capaces de formar a nuevos miembros del equipo. Han aportado soluciones para sus áreas de mejora, han creado y diseñado su propio material de formación. Otra ventaja es que los miembros de nuestro equipo se sienten valorados, porque la compañía para la que trabajan invierte en ellos. ■

LOS FORMADORES OFICIALES DE DUFRY SON:

En la Región 1: Patrizia Ambrosetti, Alessia Costa, Paola Della Zoppa, Wafa El Hina, Marta Fontini, Tarik Gaddar, Daniela Gagnolato, Renata Gambalunga, Doranna Gandolfi, Marina Mjuskovic, Angela Monetta, Simona Ondej, Giuliana Rattazzi, Emilia Santelli, Fabiana Santini, Daniela Secchi, Salvatore Sidoti, Monica Zandalini y Samrith Truong.

En la Región 2: Luz Familia, Doris Sáez, Norman Aguilar, Nydia Apolinaris, Martha Barrios, Melissa Bartholomew, Beatrice Blanchet, Nivardy Gamaliel Bolívar, Roberto Carlos Cedillo, Carla Coira, Jackie Coutain, Viola Decouteau, Georgina Del Rio, Itzy Duran, Lucía Magdalena Falcón, María Eugenia Fernández, Elsie Flores, Pierre García, Alfonso Paskynel García, Neysha González, Jorge Alberto Granados, Linda Joseph, Lourdes Krosendjk, Nadia Alejandra Martínez, Tito Matthew, Alonzo Mora, Rosember Morales, Julio César Munguía, Carmen Negrón, Julio E. Novas, Ineach Ogarro, Leo Mark Ortiz, Joseph Pacheco, María Anastacia Pech, Abel Sebastián Pérez, Evelyn Pérez, Nelida Alicia Primero, Juan Carlos Puig, Lorily Ramos, Martha Rivera, Elizabeth Rodríguez, Juan Manuel Rodríguez, José Julio Rueda, Reinalda Sánchez, Glenda Sánchez, Ananio Sánchez, Lorna Toro, Yina Angélica Torres, Gabriela Vega, Emmanuel Velázquez, Daniel Alejandro Vilchis, Tanecia Wallace y Annette Zayas.

En la Región 3: Cleber Amaral, Cristina Campos, Wilson Messias, Igor Andrade, Andrea Senamo, Lucimar Lima y Fabiana Vasconcelos.

En la Región 4: Lucero Zamorano, Nelson Armenteros, Ana Hanviriyapunt, Sinja Lee, Stephen Grant Fortune, Chung Poon, Maria Valeva, Chiemi Kusunoki, Jacqueline Smith, Sulay Torres, Siada Karimova, Monsenrrate Barriera, Victoria Ng, Carla Nappi, Stephanie Parra, Zorina Persaud, Jessica Cruz, Cauty Cruz, Olga Buenaventura, Susan Torres, Hniya Lguauzi, Gloria Bautista, Gabriel Borunda, Monique Dixon, Marcus Franklin, Demetrial Peevey, Lupe Ramirez, Elsa Murillo, Jennifer Foley y Ivanka Gueorguieva.

En la Región 5: Olga Simonishvili, Galina Myagkova, Julia Ilyushina y Lubov Dobina.

Foro de Liderazgo: los directivos crean la nueva Dufry

El Foro de Liderazgo 2015 reunió a los directivos de todas las regiones y marcas comerciales de Dufry en Basilea para presentarles la reorganización del Grupo, la nueva estrategia de marca y el nuevo logo. Se escogió Basilea por ser un lugar simbólico para nuestra compañía, puesto que aquí comenzó su andadura hace ya 150 años. ¡Qué mejor lugar para dar paso a una nueva era Dufry!

Por Renzo Radice

La nueva Dufry

Nuestro CEO Julián Díaz dio la bienvenida a los participantes y subrayó la importancia del Foro de Liderazgo como un punto de partida común para llevar adelante la nueva Dufry. "Por eso hemos adaptado nuestra organización y hemos desarrollado un nuevo modelo de negocio para crear una nueva Dufry", declaró Julián Díaz. "Para continuar en el camino del éxito y generar valor mediante el crecimiento, necesitamos reinventar el modo de trabajar juntos para actuar como un único y fuerte equipo, sin tener en cuenta si antes hemos trabajado para Dufry, para Nuance o para World Duty Free." Andreas Schneider, CFO, subrayó la necesidad de crear una nueva Dufry cuando llegó su turno de presentar a la audiencia un informe detallado de las expectativas de la comunidad financiera, inversores y accionistas.

Modelo operativo de negocio a tres niveles

Basándose en la nueva organización, Dufry también ha llevado a cabo una revisión de su estructura operacional y administrativa y ha definido un nuevo modelo operati-

vo de negocio a tres niveles: Sede Central (Headquarter), División (Division) y País (Country). Como consecuencia, se ha eliminado el nivel organizativo correspondiente a unidades de negocio y sus equipos serán recolocados a nivel de División y País. De este modo, la compañía ganará agilidad y eficiencia y acelerará el rendimiento de las distintas funciones y operadores locales de los países. Además, con procesos estandarizados únicos y eficientes, Dufry será capaz de crear sinergias en toda la organización y alcanzar un nivel de ejecución comercial y financiera más fuerte, si cabe. Las funciones globales serán responsables del desarrollo de conceptos comerciales ya existentes y también nuevos, así como de generar eficiencias a escala, por ejemplo, de Compras, IT, Logística, Finanzas, Marketing y otras; y de garantizar su implementación a nivel mundial procurando apoyo y orientación a divisiones y países. Divisiones y países concentrarán sus actividades en el rendimiento operacional y financiero, en el desarrollo de mercados y en la supervisión de la implementación de nuestro modelo de negocio operativo y sus procesos. ■

Funciones Globales

- Compras Global
- Logística Global
- Servicio al cliente Global

Sede Central (HQ) del Grupo

- Una sede central fuerte responsable de desarrollar un modelo comercial único con procesos comunes y aplicaciones de IT
- La Sede Central procurará algunos servicios globales a las divisiones y/o países

Divisiones

- Divisiones para dirigir y supervisar la actividad por países
- Comités para crear una línea de actuación homogénea y participación de las divisiones en las áreas comercial y financiera

Países

- Ejecutan operaciones a nivel local
- Implementar acciones en línea con el modelo operativo de negocio (BOM)

Beneficios y valor añadido

- Modelo comercial único
- Estandarización
- Efectos a escala funcional
- Plenas sinergias a largo plazo en las divisiones
- Eliminación de las unidades de negocio como nivel aparte

Nueva organización del Grupo con cinco divisiones equilibradas

Tras las adquisiciones transformacionales de Nuance y World Duty Free, Dufry operará de acuerdo con una nueva estructura operacional basada en cinco divisiones. Esta segmentación geográfica se reflejará en el comité ejecutivo de Dufry, que tendrá cinco nuevos miembros.

Por Julián Díaz

A partir del próximo 1 de enero de 2016, Dufry operará de acuerdo con una nueva estructura organizativa con cinco divisiones que representan una partición regional equilibrada y diversa. Cada una de las divisiones estará dirigida por un CEO de División que me reportará directamente a mí como CEO del Grupo.

- División 1: Sur de Europa y África
- División 2: Reino Unido, Europa central y del Este
- División 3: Asia, Oriente Medio y Australia
- División 4: América Latina
- División 5: Norteamérica

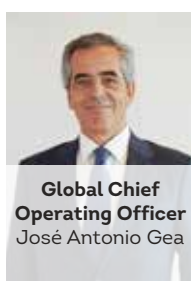
La lógica tras esta nueva estructura geográfica es la siguiente:

- Europa se estructura en dos divisiones separadas, subrayando la consolidación y la reforzada presencia tanto en el Mediterráneo como en África, así como en Europa central y del Este.

- Se establece una división para Asia, Oriente Medio y Australia, espejos de nuestra fuerte presencia en estas áreas y mercados clave para el crecimiento.
- Hemos integrado Brasil y Bolivia en una división que cubre todos los mercados de América Latina, para impulsar el potencial de nuestros equipos y operaciones en esta zona.
- Y finalmente, Norteamérica jugará un papel clave en la consolidación de una extraordinaria combinación de operaciones de venta que cubrirán múltiples canales, conceptos de venta y los principales aeropuertos de Estados Unidos y Canadá.

Nuevo comité ejecutivo del Grupo

El 28 de octubre de 2015, el Grupo Dufry anunció su nueva organización y designó nuevos miembros para su comité ejecutivo. Los recientes nombramientos se harán efectivos el 1 de enero de 2016 y, a partir de entonces, el comité ejecutivo constará de los miembros que se detallan en un recuadro a continuación. ■



* Nuevos miembros del comité ejecutivo del Grupo

Dando visibilidad a la nueva Dufry

Las adquisiciones transformacionales de Nuance y World Duty Free han modificado de manera considerable la presencia de Dufry en el mercado pero también a nivel interno, pues hemos alcanzado los 31.000 empleados. Con el propósito de mantener a Dufry bien visible en el mercado y crear un punto de partida común para todos los empleados de nuestro Grupo, hemos desarrollado una nueva identidad corporativa y definido unos valores corporativos comunes.

Por Renzo Radice

El nuevo logo de Dufry aúna nuestra herencia y el negocio minorista de viajes.

El nuevo logo de Dufry se ha creado a partir de la combinación de la cruz de la bandera nacional suiza con las iniciales DF de Dufry y Duty Free. A primera vista, el icono que se crea no refiere directamente al negocio minorista de viajes, pero si lo rotamos 90°, la imagen de una cesta de compra se hace evidente.

Combinando los elementos clave de Dufry y Duty Free...



...Obtenemos un icono integrado.



Si lo rotamos 90°, obtenemos nuestro nuevo símbolo corporativo.



La forma recuerda a una cesta de la compra, que refiere de manera directa a nuestro negocio.



El nuevo logo se implementará poco a poco tanto en las tiendas como en los distintos canales de comunicación. De este modo, podemos aprovechar la oportunidad de renovar algunos de esos canales si es necesario.

WorldClass.WorldWide.: Un eslogan de impacto para el líder de la industria

Nuestro eslogan WorldClass.WorldWide. es corto e impactante y refiere a los dos pilares de Dufry, los que nos hacen únicos en la industria. Transmite el carismático motivo de orgullo que supone ser parte de una compañía que lidera la industria, pero también nos compromete a ofrecer un rendimiento de primera clase en todas nuestras actividades.



WorldClass.WorldWide.

Marcas comerciales establecidas, unidas bajo el sólido paraguas de la nueva identidad corporativa de Dufry

Para establecer una identidad corporativa común para todas las operaciones y todos los empleados de Dufry, y a la vez mantener las potentes marcas comerciales a nivel local y beneficiarnos de su reconocimiento e imagen positiva ya establecida para propietarios y clientes, hemos decidido crear una nueva marca corporativa para Dufry, potente y fresca, que se refleja en el nuevo logo, y mantener en las tiendas las marcas comerciales establecidas.

Arquitectura de la marca Dufry

Marca principal corporativa

- define la identidad y los valores corporativos
- representa el modelo operativo de negocio

Conceptos de venta

- marcas comerciales a usar según proyecto, dependiendo de su reputación local/regional
- mantener la flexibilidad de ofrecer a los clientes conceptos diversos



Los logos existentes de nuestras marcas subsidiarias que ya estén arraigados en regiones específicas – como por ejemplo Hellenic Duty Free en Grecia – o que representen conceptos comerciales específicos – como Hudson para tiendas de artículos de viaje de conveniencia–, se mantendrán. Las tres marcas principales de nuestro negocio duty free, Dufry, Nuance y World Duty Free, también se mantendrán

y se utilizarán de acuerdo con su reconocimiento a nivel estatal o regional. Más allá, estudiaremos en cada caso cuál será la marca a emplear más adecuada para un proyecto específico e implementarla consecuentemente. Esto nos permitirá beneficiarnos de la percepción positiva de las marcas locales existentes y continuar con una expansión global mientras damos apoyo a cada mercado local.

Unamos fuerzas con valores comunes

Para maximizar nuestro éxito, no basta con tener una identidad visual común y un eslogan: también es absolutamente necesario actuar como un equipo y compartir los mismos valores, principios y comportamientos corporativos. Por este motivo, también hemos desarrollado unos valores corporativos comunes que caracterizan nuestra cultura corporativa y que definen cómo queremos trabajar juntos y, entre todos, alcanzar nuestros objetivos. Estos valores son:

- ENFOCARNOS en ser minoristas expertos, orientados al cliente viajero, mientras creamos sinergias por medio de la integración de sistemas

- Ser GLOBALES en lo relativo a países, ubicaciones y redes, y generar un valor global aprovechando nuestros conocimientos locales y mediante una gestión local del mercado
- Mantenernos EN CONSONANCIA con nuestra herencia suiza, que se caracteriza por su estabilidad, solvencia, calidad y atención al detalle.
- PROPORCIONAR unos resultados financieros sólidos a nuestros accionistas mediante la excelencia operacional, apoyando nuestro robusto modelo operativo de negocio en nuestra capacidad para innovar de manera constante

¡Sé parte de la nueva Dufry y promueve de forma activa nuestros valores entre la familia Dufry y también hacia nuestros clientes y accionistas en el mercado! ■

Nuevos valores de marca, que reflejan el ADN de Dufry y hacen visible a la compañía para todas las audiencias

Enfoque	Global	Solidez	Entrega
<ul style="list-style-type: none"> • Líder minorista en la industria • Orientado al cliente viajero • Optimización de sinergias 	<ul style="list-style-type: none"> • Única compañía que opera en 63 países de manera directa • Red excepcional para clientes y marcas 	<ul style="list-style-type: none"> • Sólidos valores basados en la tradición suiza: estabilidad, solvencia, calidad y atención al detalle 	<ul style="list-style-type: none"> • Cultura de entrega a clientes y propietarios • Rendimientos financieros sostenibles mediante la excelencia operacional



Celebración del 150 Aniversario

El 28 de octubre Dufry celebró su 150 Aniversario con un evento conmemorativo que hizo honor a su historia de éxitos. La celebración dio paso a una nueva era de la compañía con la presentación del nuevo logo corporativo. El escenario, The Rhympark, en Basilea (Suiza), ofrecía unas vistas espléndidas al río Rin, como referencia a las raíces de la empresa, que comenzó como una pequeña tienda de tabaco muy cerca de este mismo río, en pleno corazón de Basilea. 150 años más tarde, el modesto negocio se ha convertido en la mayor compañía minorista de viajes del mundo, presente en 63 países y capaz de gestionar 2.200 tiendas en 440 ubicaciones con la ayuda de sus 31.000 empleados: ¡la nueva Dufry!

Por Lubna Haj Issa

Entre los cerca de 400 invitados al aniversario estaban los miembros del comité de dirección, el comité ejecutivo del Grupo y los participantes en el Foro de Liderazgo en representación de todas las regiones y marcas comerciales de Dufry en el mundo. Asimismo, todos los empleados de la sede central en Basilea, junto con sus parejas, fueron invitados a la celebración.

El CEO de Dufry, Julián Díaz, abrió el evento con una presentación que reveló la sorpresa de la noche: el nuevo logo e identidad corporativa de la nueva Dufry. Durante su discurso explicó el proceso de creación del logo, que combina la tradición suiza de la compañía con su actividad principal: el negocio minorista de viajes. La combinación de la cruz de la bandera suiza y las inicia-

les de Dufry y Duty Free da como resultado un icono integrado. Si rotamos este icono 90º, toma la forma de una cesta de la compra.

La velada continuó con una cena y música en directo a cargo de la banda cubana Adyys Mercedes, que mezcló la guitarra española con ritmos afrocaribeños y creó un ambiente de lo más animado. Durante la cena, la sala fue redecorada con el nuevo logo, de modo que los invitados vieron el logo antiguo al llegar pero abandonaron la fiesta con la nueva imagen de marca en sus retinas. Todos los participantes recibieron como obsequio un set de material de oficina con la nueva identidad corporativa aplicada, para que se vayan familiarizando con ella. La celebración del 150 aniversario

corrió a cargo de Catherine Kister y Renzo Radice, con el apoyo de una agencia externa. El departamento de Marketing se ocupó del branding de la sala y de la presentación del logo, mientras los departamentos de Compras y Logística se encargaron de los obsequios y, por supuesto, de que no faltase nada en el servicio de bar. Catherine declaró: „Hemos organizado este gran evento para honrar nuestro 150 Aniversario y para hacer partícipes a nuestros empleados, un reto que ha terminado en una noche inolvidable que quedará en la memoria de todos los participantes.” Muchos invitados le daban la razón, con palabras como “ha sido una gran fiesta” o “¡Dufry sabe cómo montar una fiesta!”. ■



Catherine Kister, Executive Assistant to Global Resources Department, durante su discurso.



La celebración del 150 aniversario reunió a 400 invitados llegados de todo el mundo.



La banda de música cubana que atuó en directo creó un ambiente de lo más animado.



Julián Díaz abrió el evento desvelando la sorpresa de la noche: la nueva identidad corporativa de Dufry.



Marcela Montes, Global In-Store Communication Manager, y José Antonio Gea, Global Chief Operating Officer, frente al nuevo logo, que combina la tradición suiza de la compañía con la actividad principal de Dufry: el sector minorista de viajes.



Salvatore Aricò: buenas noticias sobre RR. HH.

La nueva Dufry está trazando el camino para liderar el sector minorista de viajes. Con la gente en el centro de su negocio, la compañía invierte en sus empleados. Salvatore Aricò, director de Organización Global y Recursos Humanos, comparte las buenas noticias.

Entrevista de Minna Levanto



Dufry World: ¿Cómo se implementarán los objetivos y los nuevos valores de la compañía en toda la organización?

La nueva Dufry ofrece a sus empleados un punto de partida común muy sólido en lo que respecta a identidad corporativa, cultura y valores. El objetivo es trabajar codo con codo con nuestra plantilla para implementar

esos valores como parte de nuestro día a día laboral y hacerlos realidad como parte esencial de nuestros programas e iniciativas.

Dufry va a lanzar un nuevo sistema informático para RR. HH. ¿Puedes contarnos algo?

El nuevo sistema será una interfaz central para que nuestros empleados puedan manejar sus carreras en Dufry. En lugar de seguir un proceso manual se administrarán, online, informes de rendimiento anual. Esto no significa que dejen de hacerse reuniones cara a cara, sino que todo el proceso y sus distintos pasos se facilitarán de manera electrónica, lo cual dejará más tiempo para centrarse en el feedback y el desarrollo. Otra enorme mejora tiene que ver con Formación y Desarrollo. La nueva plataforma de formación aloja toda la información de training en un único lugar, de fácil acceso. También estamos aumentando nuestra oferta de formación con diversos cursos online que estarán listos muy pronto. Además, muchos pasos del proceso de contratación que se hacían manualmente estarán automatizados de ahora en adelante. Podemos controlar con mayor facilidad el proceso de contratación de un candidato, dando una experiencia profesional a los nuevos contratados y también a todos los implicados en el proceso de contratación.

¿Y cuándo estará disponible el nuevo sistema?

La sede principal y el departamento de Operaciones en Suiza serán los primeros en probar el sistema en diciembre de 2015. La primera fase de implementa-

ción incluirá a otros 2000 empleados, desde CEOs de División a directores de tienda. Estamos ultimando los detalles para su introducción a nivel global en 2016.

¿Qué otras novedades hay en la agenda global de RR. HH.?

Estamos trabajando en la integración de Nuance y World Duty Free, que progresa según lo planeado. Hemos actualizado nuestra estrategia de Formación y Desarrollo y dado prioridad a 10 iniciativas de proyecto que incluyen información simplificada, desarrollo de contenido para varios módulos de formación, referentes de la industria, etc. También estamos invirtiendo en Desarrollo de Liderazgo; extendiendo del programa de Gestión de Talentos a los Gold Stars de las tiendas; introduciendo la iniciativa llamada Banco de Ideas para recoger ideas y feedback y enriqueciendo los premios Dufry One con las buenas prácticas de Nuance y World Duty Free. Otras iniciativas importantes son la implementación del nuevo modelo operativo de negocio y ofrecer apoyo a las funciones de la sede central y a las divisiones para que consigan sus objetivos de sinergias. Tenemos otras iniciativas estratégicas en el punto de mira, que espero puedan verse en un futuro cercano. No obstante, hay una iniciativa que me gustaría mencionar: el estudio global del compromiso de nuestros empleados, pues es algo que permite a todo el personal de nuestra organización contribuir a hacer de la nueva Dufry el lugar ideal para trabajar.

¿Qué interesante! ¿Nos puedes dar más detalles?

Es la primera vez que Dufry encarga un estudio de este tipo a nivel global y lo estamos llevando a cabo por fases. Las primeras encuestas comenzaron en septiembre y nos gustaría cerrar el círculo en mayo de 2016. El departamento local de Recursos Humanos contactará con los empleados en su momento y todo el estudio se llevará a cabo online, de manera 100% confidencial. Para nosotros, como compañía, es un canal muy importante para escuchar a nuestros empleados. Según los resultados, estableceremos planes de acción para dar prioridad a aquellas áreas en las que debemos centrarnos. El objetivo común es continuar haciendo de Dufry el lugar preferido para trabajar en el sector minorista de viajes. ■



Montblanc aterriza en Guarulhos

El espacio de venta en el aeropuerto internacional de Guarulhos (Brasil) ha aumentado de manera considerable con la apertura de seis nuevas tiendas en la terminal 3. Entre ellas destaca la boutique Montblanc. Montblanc ha sido un miembro permanente del mercado del lujo desde hace casi un siglo y combina el mejor trabajo artesanal europeo con diseños atemporales para productos exquisitos. La historia de la marca comienza con la creación de la icónica pluma

Meisterstück en 1924. Famosa por sus instrumentos de escritura, en los años 90 Montblanc apostó por una expansión de la línea Meisterstück e introdujo pequeños y exclusivos productos de marroquinería y accesorios de escritorio. Hoy la marca es conocida por sus preciosas plumas, pero también por sus codiciados objetos de piel, elegantes piezas de joyería y relojería, fragancias y gafas de sol. Todos estos productos se encuentran en la tienda Montblanc de la terminal 3 de Guarulhos. ■