

DUFRY WORLD

WorldClass.WorldWide.

REVISTA
CORPORATIVA
NÚMERO 18
MARZO 2016



 Un regalo de bienvenida para comenzar una nueva era **4**

 Jornadas de Logística: La cadena de suministros europea **12**

 WDF financiará la Línea de información sobre la demencia **15**

Un gran esfuerzo para alcanzar un buen resultado en un año de transformación del negocio

Por Julián Díaz

En el año de mayor transformación de nuestra compañía, Dufry logró obtener un buen resultado. La completa integración de Nuance y la adquisición de World Duty Free permitió a nuestra empresa alcanzar nuevas cotas de crecimiento, pero también generó la necesidad de emprender importantes cambios estructurales, hecho que nos ha llevado a adaptar nuestra organización, revisar nuestro modelo de negocio y financiero y crear una nueva cultura corporativa, incluyendo una nueva identidad. Y lo más importante: hemos mantenido el crecimiento orgánico con la apertura de 189 nuevas tiendas en todo el mundo.

La adquisición de World Duty Free (WDF) supuso un nuevo hito para Dufry y un aumento considerable de nuestra presencia en mercados estratégicos clave. Además, ha redefinido nuestra diversificación geográfica con un buen equilibrio de operaciones importantes en mercados maduros y emergentes, a la vez que nuestra cuota de mercado en el sector minorista aeroportuario creció hasta alcanzar el 24%, un porcentaje tres veces superior al de nuestro más inmediato competidor.

En general, y tras haber duplicado con creces nuestra facturación desde 2013 y haber ampliado el rango de operaciones a más de 370 puntos en 63 países en cinco continentes, Dufry se ha convertido en un socio aún más importante para las marcas globales, gracias a la extraordinaria red mundial que podemos ofrecer.

En 2015 completamos la integración de Nuance como estaba previsto, hecho que nos ha ayudado a reforzar nuestra presencia en Europa con ubicaciones en Suiza, Suecia y Turquía, además de Norteamérica y Asia. Hemos integrado con éxito todas las funciones a nivel Grupo, División y Operación, y alineado modelos de negocio adoptando las mejores prácticas de cada una de las compañías para así poder adaptar procesos.

Además, cabe destacar que las primeras sinergias, de alrededor de 34 millones de francos suizos, ya han tenido su reflejo en los resultados del año 2015. Dado que las adquisiciones de Nuance y WDF variaron de manera



considerable el tamaño del Grupo y añadieron un mayor nivel de complejidad, era necesario preparar a la compañía para esta nueva realidad. Por este motivo, en primer lugar implementamos una nueva estructura organizativa que vio como el comité ejecutivo del Grupo crecía e incorporaba miembros de Nuance, World Duty Free y Dufry.

La integración de Nuance y WDF tiene considerables implicaciones internas y externas, puesto que se trata de la integración de tres culturas de empresa marcadas y tres marcas de duty free muy conocidas y que deben ajustarse. Uno de los factores claves del éxito para superar este reto ha sido el punto de partida común para nuestra cultura corporativa, la nueva identidad y los valores de la marca. La nueva identidad además aporta coherencia en el uso de la marca en los diferentes mercados, manteniendo el uso de marcas comerciales con gran valor de comercial y beneficiándonos así de la imagen positiva de la que gozan en sus respectivos mercados.

2015 fue un año lleno de desafíos para Dufry y agradezco a todos los equipos y personas han hecho realidad todos estos logros con su esfuerzo y su motivación. También quiero agradecer a proveedores, arrendatarios, socios y accionistas su apoyo, su confianza y su contribución a hacer de nuestra empresa una compañía de primera clase en todo el mundo: "WorldClass. WorldWide."

En 2016 deberemos afrontar retos aún mayores en un contexto económico internacional complicado, como el desafío de ejecutar la integración, el reparto de las sinergias, así como reiniciar la senda del crecimiento orgánico positivo.

Estoy seguro de que, si somos capaces de sacarle partido a nuestra profesionalidad y a la motivación de los que formamos parte de esta empresa, todos podremos sentirnos muy orgullosos de la nueva Dufry que juntos empezamos a construir. ■

HQ Buenos resultados en un año de transformación del negocio

2015 fue un año de transformación del negocio de Dufry como consecuencia de la integración de Nuance y de la compra de World Duty Free. Los cambios más visibles provocados por estas dos últimas adquisiciones tienen su reflejo en la adopción de una nueva estructura del Grupo, el lanzamiento del nuevo modelo de negocio empresarial y la definición de la nueva estrategia de marca, incluida la modernización de nuestra identidad corporativa. Como estaba planeado, hemos completado con éxito la integración de Nuance y en la actualidad estamos trabajando en la integración de World Duty Free, lo que es sólo parte del reto que supone integrar tres culturas empresariales y maneras de trabajar bien emarcadas en una única y fuerte organización con un modelo operativo unificado.

Desde el punto de vista de negocio, Dufry ha mostrado un comportamiento operativo y financiero muy sólido, incluso a pesar del desafiante entorno económico y de la enorme volatilidad en los tipos de cambio en mercados emergentes sufrida a lo largo del año: La facturación creció un 46,3% hasta alcanzar los 6.139,3 millones de francos suizos y el EBITDA llegó a los 723,8 millones, con un margen EBITDA del 11,8%. Dufry además continuó demostrando su capacidad para generar efectivo al incrementar considerablemente el flujo de caja libre hasta los 338,4 millones (salidas de efectivo relacionadas antes de la adquisición).

A lo largo del año, Dufry se ha esforzado en impulsar el crecimiento orgánico mediante la implementación de toda una serie de iniciativas operativas y de marketing a nivel mundial. Así, en 2015, abrimos un total de 189 tiendas nuevas y añadimos 18.700 m² de espacio de venta a nuestra cartera. El crecimiento orgánico - excluyendo

Rusia y Brasil - alcanzó el 4,0%, lo que refleja un resultado general positivo en prácticamente la mayoría de nuestras operaciones. El crecimiento orgánico continuará siendo una prioridad y será aún más importante para el crecimiento futuro de nuestra compañía. ■

DI Las tiendas Hellenic Duty Free ganan el premio "Líderes de la economía griega"

Durante la crisis griega, las tiendas Hellenic Duty Free han seguido invirtiendo con el doble objetivo de continuar destacando y a la vez mantener un papel activo en la industria minorista de viajes. Por esta razón, la Direction Business Network ha reconocido a la compañía con el premio "Líderes de la economía griega". Este galardón se otorga a los negocios que, durante la crisis del país, han logrado no sólo sobrevivir, sino además ser rentables y crecer. El criterio de selección de los premiados se ha basado en la mejora de sus resultados financieros, en su transparencia y en su confianza en la mano de



George Velentzas, Director de Hellenic Duty Free, recibe el premio „Líderes de la economía griega“.

Inprint

Editor: DUFY AG, Brunngässlein 12, 4010 Basilea Suiza

Equipo editorial Sede central: Julián Díaz, José Antonio Gea, Andreas Schneider, Jordi Martín-Consuegra, Salvatore Aricò, Javier González, Renzo Radice, Jorge Muñiz, Lubna Haj Issa

Diseño, redacción, edición y coordinación: Match Communications, Zurich **Producción:** Match Communications, Zurich and x-site, Basel

Esta revista se publica en: Inglés, Francés, Italiano, Portugués y Español

emagazine.dufry.com
dufry.com

Divisiones **3, 9, 11, 13**

Gente **8, 10**

Bien Hecho **12, 15**

Historia Clave **14**

Tienda Favorita **16**

obra griega, pero también en la demostración de una estructura económica fiable y en la posesión de capital suficiente para apoyar su estrategia de inversión.

El evento, al que asistieron cerca de 600 personas del ámbito empresarial, institucional, académico y periodístico, tuvo lugar en el auditorio de Atenas y contó con el apoyo del ministerio de Economía, Desarrollo y Turismo y de la Federación Helénica de Empresas.

George Velentzas participó en el panel de conferenciantes y recibió el premio en nombre de las tiendas Hellenic Duty Free. Preguntado acerca de si las turbulencias geopolíticas afectarían a la estrategia de la compañía, respondió: "La compañía es dinámica, pero los acontecimientos externos nos han afectado. Extendemos nuestras filiales, innovamos en operaciones, variamos la oferta de productos y rediseñamos las promociones. Desarrollamos sinergias con compañías del sector turístico constantemente, con el objetivo de maximizar beneficio e influencia sobre el consumidor. Combinamos tecnología y nuevos medios de promoción. Invertimos en marketing, imagen, tendencias y política de precios. Y lo más importante de todo: formamos a nuestra plantilla con regularidad". ■

HQ Sé embajador de la marca Dufry

Como parte del lanzamiento de la nueva marca corporativa, el departamento de Marketing de Dufry ha preparado un "pack de bienvenida" para el personal de oficinas de Dufry en sus diferentes ubicaciones - desde Basilea hasta Rio, pasando por Moscú o Melbourne. Una gran oportunidad para hacer propia la marca, sentirla más cercana, compartir los valores que representa y, por qué no, celebrar el comienzo de una nueva era para nuestra empresa.



El „lote de bienvenida" es una práctica bolsa que contiene material de oficina y una guía de uso de la nueva imagen de marca.

Los más de 5.400 packs contiene material de oficina para el día a día; una libreta de Dufry y un bolígrafo, un lápiz USB, una alfombrilla de ratón, un lanyard o cordón multifunción y una guía de uso de la nueva imagen de marca. ■

D2 Lindt lleva sus mejores bombones al aeropuerto de Zúrich

El maestro chocolatero Lindt se ha asociado con Dufry para ofrecer a los viajeros la oportunidad de degustar la nueva colección de pralinés "Swiss Masterpieces", exclusiva para el sector minorista de viajes. El prelanzamiento de la colección tuvo lugar en el aeropuerto de Zúrich durante el mes de febrero. Como puntos clave de la campaña, la boutique Lindt en el nivel superior y la isla Lindt en el nivel inferior del aeropuerto de Zúrich se transformaron en un homenaje a los mejores bombones suizos.

En ambos puntos, los consumidores pudieron ver cómo maestros chocolateros elaboraban, en directo, la pieza estrella de la colección, un praliné llamado "Dôme de Noisette". Asimismo, los viajeros pudieron probar los bombones en una serie de eventos de degustación. Al prelanzamiento en Zúrich le siguió una presentación por todo lo alto en el Duty Free de Dubai. El evento promocional tiene lugar en todas las terminales, incluyendo la nueva terminal D, para que todos los pasajeros en tránsito o en salidas tengan la oportunidad de probar la nueva gama de chocolates.

En el mostrador de Lindt en Dubai (el único en la región de Oriente Medio), los maestros chocolateros de Lindt estarán elaborando de manera artesanal el praliné Dôme de Noisette desde mediados hasta finales de marzo. Durante el mismo periodo, un equipo de promoción recorrerá las terminales ofreciendo degustaciones del producto. ■

D2 World Duty Free, entre los ganadores de los premios DFNI 2015 al Producto

Duty Free News International (DFNI) ha anunciado los ganadores de sus premios al Producto en la edición de 2015. Los reconocimientos del equipo editorial de DFNI son para el Mejor nuevo comercio, Mejor lanzamiento de producto y Mejor iniciativa de marketing en las categorías licores y vinos, belleza, regalos y electrónica, relojes, joyería, confitería y gastronomía, moda, marroquinería y tabaco. World Duty Free ha sido galardonado con dos premios, uno para la Mejor tienda en la categoría de tabaco, y otro por la Mejor nueva promoción en la categoría de belleza por el concepto "Style Goes Live". La nueva área de tabaco de World Duty Free en el aeropuerto internacional de Dusseldorf, premiada



La nueva área de tabaco en el aeropuerto internacional de Dusseldorf.

en esta edición, incluye un humidificador para puros de alta gama en sus 75 m² de superficie. En Dusseldorf el tabaco ocupa un espacio mucho mayor de lo habitual en las tiendas duty free europeas, con estantes adecuados para cigarrillos y una elegante área para los habanos con un sillón y fotos adornando las paredes, que combinan madera y ladrillo para lograr la sensación de estar en un clásico salón de fumadores.

La campaña "Style goes live" tuvo lugar en septiembre en algunos de los puntos de venta de WDFG en los principales aeropuertos del Reino Unido y España. Desarrollada en colaboración con marcas como Dior, Paco Rabanne, Belvedere y Burberry, la promoción consistió en una serie de eventos de entretenimiento, como por ejemplo actuaciones del músico británico Ben Montague. ■

D2 World Duty Free, Mejor socio en Alimentación y Bebidas del aeropuerto de Belfast

El aeropuerto George Best de Belfast ha entregado por primera vez los "Premios Socio Comercial" para galardonar a los establecimientos del ramo de alimentación y bebidas, así como a los sectores de ventas y servicios. Estos premios están centrados en el servicio al cliente y sus candidatos son los operadores de aeropuerto y sus empleados, que compiten en cuatro categorías: Mejor socio en Ventas, Mejor socio en Alimentación y Bebidas, Mejor agente de Servicio al Cliente y Mejor socio en Servicios.

El bar Bushmills, gestionado por World Duty Free, fue el ganador de la categoría Mejor socio en Alimentación y Bebidas, y una empleada de World Duty Free, Shirley Graham, obtuvo el Premio a la mejor agente de Servicio al Cliente. Tanto el bar Bushmills como Shirley recibieron un trofeo personalizado y una medalla, así como entradas para ver a los Belfast Giants y bonos de Visit Belfast para que puedan celebrar su premio.

Tras el pertinente proceso de admisión y una serie de visitas de "mystery shoppers", las candidaturas fueron revisadas, por un lado, por el equipo comercial del aeropuerto y, por otro, por los jueces invitados e independientes Mary Jo McCanny, directora de Atención al Visitante en Visit Belfast, y Bill White, director de Lucid Talk. ■

D2 Nueva y vibrante imagen para la tienda Nuance en el aeropuerto de Cardiff

Dufry ha presentado de manera oficial la tienda Nuance tax y duty free del aeropuerto de Cardiff. Con 100 m² más de superficie, la tienda ha sido completamente remodelada con el objetivo de facilitar el movimiento de los pasajeros por la misma. Cuenta con una superficie total de venta de 580 m² y está diseñada con el nuevo formato walk-through, que ofrece una división clara de las distintas categorías de producto.

En la entrada, un gran espacio dedicado a belleza, al que se han incorporado marcas como OPI Nail Care y The Body Shop, recibe a los pasajeros. Firmas internacionales como Chanel, Dior, Lancôme e YSL muestran sus productos en expositores de pared personalizados. En el espacio destinado a licores destaca Penderyn, un whisky producido por una de las destilerías galesas más importantes. En el área de degustación, los clientes pueden "probar antes de comprar" y experimentar así las extraordinarias notas de este whisky de producción local.



De izquierda a derecha, la directora y COO del aeropuerto de Cardiff Debra Barber, el árbitro de rugby galés Nigel Owens (invitado de honor) y el director general del Grupo Dufry en Reino Unido Paul Donaldson cortan la cinta de inauguración de la tienda.

Este enfoque hacia productos locales continúa por toda la tienda con las exclusivas piezas de joyería de Clogau Gold, expuestas junto a marcas de joyería y bisutería internacionales como Follie Follie, Links of London y los relojes de Hugo Boss. Los pasajeros encontrarán también una amplia variedad de productos relacionados con el rugby y el fútbol galés, así como marcas galesas de confitería como Gwynedd and Brays y el agua Brecon Careg.

En el área dedicada a la moda se pueden encontrar varias de las marcas más populares en el Reino Unido, como Fat Face, Superdry y Animal. El icónico árbitro de fútbol galés Nigel Owens fue el invitado de honor en el photocall y en la ceremonia de inauguración. Como usuario habitual del aeropuerto, el señor Owens estuvo encantado de unirse a la plantilla de la tienda y a los directivos del aeropuerto de Cardiff y de Dufry para celebrar la apertura de la tienda Nuance remodelada. En 2105, nuevas rutas contribuyeron a incrementar el flujo anual de pasajeros del aeropuerto de Cardiff en un 13% y esta renovación es fruto de ese éxito. ■

D2 World Duty Free inaugura oficialmente sus tiendas de Helsinki

World Duty Free inauguró de manera oficial las 11 tiendas en las terminales 1 y 2 de las áreas Schengen y no-Schengen del aeropuerto internacional Vantaa de Helsinki tras el proceso de renovación de las mismas. En noviembre se terminó el establecimiento número 12, que supone la tercera tienda tax y duty free de World Duty Free en este aeropuerto.

WDF ganó la concesión a finales de 2013, el primer contrato en los países nórdicos, y desde entonces ha llevado a cabo un amplio programa de reformas. El aeropuerto de Helsinki es el de mayor tráfico en Finlandia y es un importante *hub* europeo, especialmente para vuelos entre Europa y Asia. En 2014 tuvo casi 16 millones de pasajeros y el operador aeroportuario Finavia está llevando a cabo un ambicioso programa de remodelación para poder dar servicio a los hasta 20 millones de pasajeros que se espera transiten por este aeropuerto en el año 2020.

Espacio walk-through de la T1 Schengen

Los 66m² de la tienda walk-through ponen especial énfasis en las marcas finesas para atender a los numerosos vuelos de corta duración hacia Europa que parten de esta terminal. La personalización del espacio se acentúa con la incorporación del concepto de tienda-en-tienda "Thinking Finland", que da un aire aún más autóctono al ofrecer souvenirs de calidad y productos alimenticios fineses.

Espacio walk-through de la T2 Schengen

La T2 Schengen tiene un perfil de pasajero mucho más europeo. Las principales nacionalidades son escandinava, italiana, francesa, española y polaca, lo que lleva a WDF a adecuar su oferta a estos pasajeros en su espacio de 956 m². Los productos de belleza toman el protagonismo de la tienda, abarcando 327m², un 55% de la superficie. Se han introducido nuevas marcas como L'Occitane, Rituals y perfumes de Sisley, sin olvidar los productos fineses.

Una tienda aparte de 108 m² está dedicada a marcas de lujo como Porsche Design, Armani y Versace, junto con una amplia gama de marcas de gafas de sol. Al otro lado del pasillo, la tienda Polo Ralph Lauren de WDF se centra en ropa y algunas líneas de accesorios. La tienda de belleza de la T2 Schengen, creada en colaboración con Estée Lauder Companies (ELC), reúne una colección de primeras marcas del grupo ELC como Tom Ford Beauty, La Mer, Jo Malone London, Bobbi Brown, Mac y Origins. Es la primera concesión de la marca Jo Malone London en Escandinavia, y Mac y Bobbi Brown también son nuevas en este aeropuerto.

Espacio walk-through de la T2 no-Schengen

Con una superficie de 1.280m², es la tienda WDF más grande del aeropuerto. Debido a la alta proporción de pasajeros asiáticos en general y chinos en particular – el aeropuerto cubre 19 rutas a Asia por el momento – el 70% de los pasajeros tiene un perfil de tránsito. Consecuentemente, en este espacio se presta una especial atención a las marcas internacionales y se han introducido marcas nuevas para dar profundidad de gama, entre las cuales se encuentran Crème de La Mer, La Prairie y Sisley.



Vista del acceso principal a la tienda Helsinki Duty Free del aeropuerto de Havas, en Finlandia.

En el interior, el área de licores incorpora el concepto Connoisseur Collection de WDF, que muestra primeras marcas de coñacs y whiskies. La degustación de alcohol en tienda es ilegal en Finlandia, por lo que los vendedores ofrecen a los pasajeros apreciar las notas aromáticas de los diferentes licores en lugar de su sabor. Los 212 m² del espacio de confitería y alimentación incluyen una amplia área de muestra para facilitar las promociones regulares y la degustación de productos por parte de los clientes. Fazer, la primera marca de confitería en Finlandia, tiene una presencia significativa en la tienda y se ha habilitado un área delicatessen que ofrece carnes refrigeradas incluyendo las de oso y reno, junto a quesos finlandeses.

Además, WDF ha puesto especial atención en los souvenirs de calidad como los de la marca sueca Arabia, que produce tazas de desayuno y otras piezas de porcelana decoradas con los personajes de los populares dibujos animados Moomin. El lujo ocupa sólo una pequeña parte del espacio comercial, lo que indica una intención de re-

visar esta categoría durante el primer trimestre de 2016 y quizá añadir marcas nuevas y retirar algunas ahora presentes.

Boutiques monomarca en la T2 no-Schengen

Estas tiendas ofrecen productos de primera calidad adecuados al perfil de pasajero, viajeros japoneses en particular. La tienda Max Mara, de 69 m², ocupa un lugar destacado en la terminal – justo después del control de seguridad – y ofrece las últimas novedades de la colección de temporada. La tienda multimarca de lujo, con 126 m² de superficie comercial, reúne a Montblanc, Loewe, Etro y Bally. Esta última es especialmente popular entre los pasajeros asiáticos y es la que posee una mayor facturación: un 40% del total de ventas de la tienda. La boutique Burberry ocupa 85 m² y atrae sobre todo a los pasajeros chinos, mientras que el outlet de Chocolatque concede la última oportunidad de comprar dulces de primeras marcas como Godiva, Butlers y Fazer. La oferta incluye una tienda en la zona VIP Lounge que ofrece una pequeña selección de las principales categorías, como por ejemplo licores (coñac y whisky). ■

D4 Una nueva tienda Hudson amplía el espacio de venta de Dufry en el aeropuerto Santos Dumont

Hudson va a abrir una tienda de 224 m² en el aeropuerto Santos Dumont de Brasil para atender a los pasajeros de vuelos nacionales y al público en general, puesto que será accesible desde la zona de embarque y también desde la zona pública. De este modo, se amplía el área comercial de Dufry en el aeropuerto brasileño.

Hudson es líder en el concepto de tiendas de conveniencia en los aeropuertos de Estados Unidos y Canadá y ahora se dispone a conquistar Brasil. Esta apertura es parte de la estrategia de Dufry para internacionalizar el concepto Hudson en mercados con un alto volumen de pasajeros en vuelos nacionales.

La nueva tienda ofrece una mezcla de productos clave junto con otros propios de la cadena. Entre los productos clave se encuentra la confitería, bebidas alcohólicas, productos de cuidado personal, recuerdos y juguetes; entre los propios de la cadena encontramos prensa y libros.

Acerca de esta iniciativa, Gustavo Fagundes, General Manager para Brasil y Bolivia, comentó: "Dufry quiere traer a Brasil el concepto Hudson, cuyo éxito es internacional y que ya ha mostrado una gran aceptación por

parte de los clientes en aeropuertos en los que operamos. Nuestro plan de expansión incluye la apertura de nuevas tiendas en varios aeropuertos, con el propósito de crear una cadena de tiendas de conveniencia que cubra las necesidades de los pasajeros con una gran variedad de productos". ■

D4 Dufry abre una tienda de 1.300 m² en la nueva terminal del aeropuerto de Viracopos

Dufry ha abierto un nuevo espacio comercial duty free de 1.300 m² en la terminal de vuelos internacionales del aeropuerto de Viracopos (estado de São Paulo, Brasil). En esta tienda walk-through se puede encontrar una amplia gama de perfumes, cosméticos, moda y accesorios (incluyendo gafas de sol), bebidas y licores, así como productos electrónicos.

Los pasajeros encontrarán marcas como Carolina Herrera, Dior, Ralph Lauren, Armani, Bourjois, Lindt, Absolut y Ray Ban. Además, para todos los productos de la tienda existe un servicio de reserva online disponible las 24 horas todos los días del año a través de la web www.dutyfreedufry.com.br.



La nueva tienda walk-through de 1.300 m² en el aeropuerto internacional de Viracopos.

La nueva superficie comercial complementa los 550 m² de la tienda situada en el área de llegadas, así como el espacio duty paid Dufry Shopping de la terminal de vuelos nacionales. ■

“Mi consejo es ser positivo y activo frente al cambio. Ir a favor de la corriente.”

Pedro Castro, CEO para el sur de Europa y África, comparte sus primeras impresiones y lo que ha aprendido tras los primeros 100 días al frente de la División 1. Si estás planeando tus vacaciones, en esta entrevista también encontrarás las recomendaciones de Pedro para este verano.

Por Jorge Muñiz

Dufry World: En modo telegrama, ¿como resumirías los 100 días que ya han transcurrido desde que, a finales de octubre, se hiciera público tu nombramiento?

Los resumiría como intensos y de aprendizaje, y creo que es algo extensible a todo el mundo, no sólo a mí. Y no lo limitaría sólo al momento del nombramiento, sino a todo el proceso previo: desde el anuncio de la venta de WDF S.p.A., pasando por todo lo que hemos vivido hasta que se completó la adquisición y el posterior anuncio de la nueva estructura. Lo más importante ha sido entender desde el principio que empezábamos a escribir una nueva era en la industria y que, como resultado de la adquisición, entrábamos a formar parte de la compañía líder de la industria minorista de viajes. Estoy muy agradecido por tener la oportunidad de encabezar la organización de una de las Divisiones de Dufry y, de esta manera, poder contribuir a dar forma al futuro de la empresa. Estos 100 días la verdad es que han transcurrido vertiginosamente, entre la necesidad de transferir las operaciones internacionales de World Duty Free a sus nuevos gestores y comprender los nuevos países y personas que me tocaba administrar en la División 1. Cien días intensos de aprendizaje en marcha, con la obligación de contribuir y de mover esta empresa hacia una nueva era.

Tras casi 20 años en la industria, ¿crees que te encuentras ante tu mayor reto?

Sí, sin duda lo es para mí, pero me imagino que también lo es para todos los que venimos de World Duty Free, por diversas razones. Primero, por la dimensión del proyecto, ya que hablamos del mayor operador mundial de duty free; segundo, por la complejidad que entraña la integración entre compañías de estas dimensiones y la transformación resultante. En tercer lugar, y ya en un plano más personal, por la responsabilidad y la confianza que han depositado en mí. Soy una persona autoexigente y no me puedo permitir fallar a la gente con la que he trabajado antes y con la que empiezo a trabajar en esta nueva etapa. Todo esto me mantiene motivado para seguir adelante.



Pedro Castro hace balance de sus 100 primeros días como CEO de la División 1 de Dufry (Sur de Europa y África).

¿Qué es lo que más te ha llamado la atención en estos primeros días al frente de la División 1? ¿Qué esperas?

Lo que más me ha llamado la atención es algo que esperaba. Tras haber tenido la oportunidad de visitar la gran mayoría de operaciones de la División 1, bien sean originariamente de Dufry (como Italia), Nuance (Turquía o Portugal), Hellenic (Grecia) o World Duty Free (España), puedo corroborar el altísimo nivel de nuestra gente y de nuestras tiendas, independientemente de cuál sea el origen. Por supuesto son todas distintas, pero las diferencias son de matiz. Lo que es común a todas y lo que las une es la profesionalidad y las ganas de hacer las cosas bien.

Estamos inmersos en un proceso de cambio.

¿Cuál sería tu consejo?

Parto del viejo adagio de que “sólo el cambio es constante”, para verlo como algo natural. Nuestra memoria es corta y tendemos a olvidar, pero la verdad es que llevamos muchos cambios a nuestras espaldas; si bien el año más importante, evidentemente, siempre es el último. En un proceso de cambio siempre se dan los lógicos temores a lo desconocido. En este caso, que estamos ante un proceso de transformación, y desde la ventaja que me da ser testigo (y parte) en primera línea del mismo, veo que este cambio persigue construir el proyecto más apasionante nunca antes llevado a cabo

de consolidación y liderazgo en la industria del duty free. Ser parte de él, pese a las mil incógnitas – por descubrir y por definirse – debe ser para todos, como mínimo, interesante. Mi consejo es ser positivo y activo frente al cambio, ir a favor de la corriente. No ser un profeta del Apocalipsis ni dejarse llevar por rumores, sino por realidades; no anticiparse ni precipitarse en los juicios. Como dijo un gurú, mi consejo es ir “partido a partido”.

Y en tu tiempo libre, ¿qué te gusta hacer?

Me encanta hacer muchas cosas en mi tiempo libre, pero destacaría que curiosamente con todo lo que viajo por trabajo, me encanta viajar. No creo que haya nada más bonito que descubrir gente y sitios nuevos y radicalmente distintos. Viajar te abre la mente y te genera recuerdos imborrables que perduran en el tiempo.

Entonces, ahora que la gente comienza planificar sus vacaciones, ¿qué lugar recomendarías visitar?

Recomiendo viajar a cualquier sitio que tenga un duty free... Especialmente de Dufry y de la División 1, ¡sin

duda! Ya en serio, voy a recomendar tres sitios a visitar dentro de nuestra División: Turquía, el país en sí es una maravilla para los amantes de la historia y la cultura; Egipto, un crucero por el Nilo y visitar el Antiguo Egipto es una experiencia inigualable; y por último, para los amantes del sol y la playa, Cabo Verde, un archipiélago lleno de contrastes y gente encantadora. ■

EN UN MINUTO:

Una comida: papas arrugadas con mojo picón, cocina de alta tradición.
 Un libro: En estos momentos me siento como “León el Africano” de Amin Maalouf.
 Una ciudad: ¿Alguna duda? Las Palmas de Gran Canaria.
 Una película: *One, Two, Three* de Billy Wilder (para aprender a llevar una empresa...).
 Una afición: La ópera. ¡No todo es fútbol!
 Un líder: Mi equipo, en la última jornada de liga.

D4 El estilo de Polo Ralph Lauren llega a Guarulhos

Polo Ralph Lauren ha abierto una tienda en el espacio duty free de Dufry del área de llegadas de la terminal 3 del aeropuerto Guarulhos en São Paulo, Brasil. Situada en el corazón del “pasillo del lujo”, donde se encuentran conocidas marcas internacionales, la tienda, de 50m², ofrece una mezcla de prendas exclusivas para hombre y mujer. La marca Ralph Lauren, que comenzó su andadura hace 40 años con una colección de corbatas, es hoy todo un imperio de la moda y, con sus productos de gran calidad, ha redefinido el estilo americano. Polo Ralph Lauren es la línea informal de la marca y ofrece una gran abanico de prendas clásicas y desenfadadas. ■



La ropa de Polo Ralph Lauren tiene estilo y está llena de color.

D5 Más espacio para productos belleza en el aeropuerto de Denver con las aperturas Kiehl's y Urban Decay

Dufry ha añadido las tiendas Kiehl's y Urban Decay a su oferta de productos de belleza en el aeropuerto internacional de Denver. Situadas en el centro del vestíbulo, Kiehl's es una marca neoyorquina especializada en productos de alta gama para el cuidado de la piel, el cabello y el cuerpo; mientras Urban Decay, conocida por sus paletas Naked, ofrece productos para labios, ojos y uñas.

Los espacios de Kiehl's y Urban Decay están físicamente conectados, lo que permite a los clientes pasar de una tienda a la otra de manera natural mientras pasean.

Según Bhavesh Pattel, Chief Revenue Officer del aeropuerto internacional de Denver, ambas marcas de complementan muy bien y ofrecen productos de alta calidad. ■

“Debemos aprovechar al máximo cada oportunidad, cada día”

“¡El cliente es lo primero!”. Este principio ha marcado la carrera de Peter Cunningham, jefe de Ventas para el Reino Unido, Alemania y Finlandia. Veterano en este campo, ha liderado el equipo responsable de convertir la excelencia en el servicio al cliente en un estándar en los aeropuertos del Reino Unido. Ahora, con más áreas bajo su supervisión, extenderá este modelo a otros países.

Entrevista de Jorge Muñiz



Peter Cunningham es jefe de Ventas para el Reino Unido, Alemania y Finlandia y se unió a Dufry en 2000.

Profesional curtido con más de 15 años de experiencia en duty free, Peter se unió a World Duty Free en el año 2000. Ha sido responsable de 21 aeropuertos en el Reino Unido, incluido el aeropuerto londinense de Heathrow. Ha contribuido a desarrollar varias iniciativas de servicio al cliente, que a su vez han mejorado las cifras de negocio y los beneficios de manera sostenida. Los esfuerzos del equipo de Peter destinados a lograr la excelencia en el servicio al cliente se vieron reconocidos en 2006, cuando su equipo se alzó con el Premio Nacional al servicio al cliente, batiendo a 2.500 comercios del Reino Unido.

Dufry World: ¿Cuál es la situación más desafiante a la cual has tenido que hacer frente?

La situación más complicada fue, probablemente, la erupción del volcán Eyjafjallajökull en 2010 y la nube de cenizas que bloqueó el tráfico aéreo en la mayor parte de Europa, ya que se trató de un suceso sin precedentes. Había mucha presión y no había negocio posible puesto que no había vuelos y no sabíamos cuánto podía durar la situación. Lo extraordinario de la situación fue que todas las partes funcionaron al unísono, desde la sede central a la oficina de distribución, nuestros socios aeroportuarios y los equipos sobre el terreno. Como resultado, logramos dar la vuelta a las ventas perdidas y

terminamos el año con resultados muy buenos. Dicho esto, 2015 también ha sido un año muy desafiante, con más problemas de los que soy capaz de recordar en mucho tiempo. Por mencionar sólo un par, en agosto de 2015 nuestros equipos tuvieron que hacer frente al malestar y en muchas ocasiones malas formas mostradas por muchos clientes confusos y frustrados debido a una intensa campaña mediática acerca del uso de las tarjetas de embarque y el IVA en el Reino Unido. También hemos pasado una época dura en Francia que ha sido de sobra documentada, con los problemas migratorios en Calais y los terribles atentados de París. Todo esto nos ha puesto muy a prueba, pero confío en que lograremos pasar página gracias a la capacidad de adaptación y la dedicación de nuestros equipos en las tiendas, que fueron fantásticos el año pasado.

Según tu opinión, ¿cuál es la clave para tener éxito en tu cargo?

Centrarse comercialmente en el cliente de manera continua, ofreciéndole el mejor servicio a través de mis equipos, lo que genera ingresos para nuestra empresa y para nuestros socios aeroportuarios. Trabajar de manera constante con los equipos acerca de cómo aportar valor al negocio mejorando su atención hacia el cliente y escuchando las sugerencias de nuestros socios empresariales y aeroportuarios acerca de cómo podemos mejorar.

En 15 años he sido testigo de muchos impactos externos que pueden ser desafiantes para el negocio, por lo que siempre hay que estar preparado para todo y listo para reaccionar. De todos modos, lo que es evidente es la solidez de nuestra gente y lo centrada que está en proteger el negocio y hacer frente a cualquier cosa con la que se encuentre. Debemos aprovechar a fondo cada oportunidad, cada día. Trabajamos en un sector que se mueve a un ritmo vertiginoso, es muy dinámico; está activo 24 horas al día, siete días a la semana, los 365 días del año.

Has mencionado aprovechar al máximo cada oportunidad como la manera de alcanzar el éxito. Pero ¿cómo se consigue eso?

Pensando siempre en lo que es mejor para el cliente y en cómo podemos maximizar las ventas, explicando al equipo lo que funciona y buscándolo cuando creo que hemos perdido la atención en ello. Mi trabajo en dirección de ventas es apoyar a nuestros equipos para ofrecer un buen servicio de manera coherente en toda nuestra compañía.

Nadie conoce el negocio mejor que nuestros equipos sobre el terreno y personalmente siempre les pregunto qué funciona y qué no antes de tomar decisiones de carácter comercial u operativas. Para mí, no hay nada más estimulante que pasar tiempo con los equipos en las terminales. Nuestros equipos son muy conscientes de que una vez que los pasajeros cruzan el filtro de seguridad, comienza “la hora dorada”. Se trata de conocer los horarios de vuelos y los hábitos de compra de los pasajeros, de manera que podamos adecuar nuestras tiendas a lo que los clientes desean. Teniendo a la gente adecuada, en el lugar y el momento adecuados, que sepa los idiomas adecuados, nos aseguramos de aprovechar al máximo todas las oportunidades de venta que se presenten, logrando un aumento de los ratios de conversión (pasajero-cliente) y de las ventas.

¿Tienes una tienda favorita?

Esa es una pregunta difícil, dado que tenemos muchas

y muy buenas tiendas para elegir. Debo admitir que, habiendo pasado seis meses allí, la tienda principal de la terminal 3 de Heathrow es mi tienda favorita, porque guardo muy buenos recuerdos y conseguimos tantas cosas con aquel equipo –por ejemplo la cifra de ventas más alta del grupo en años, incluso tras la apertura de la T5. Con el apoyo del equipo de la sede central, los socios empresariales y aeroportuarios, ¡llegamos a iluminar de rosa la terminal entera por una campaña de Estée Lauder para concienciar sobre el cáncer de mama!

Es de lo más excitante que esa tienda haya sido una de las destacadas para ser “la tienda soñada de Dufry” (Dufry Dreamstore), en un capítulo nuevo del grupo.

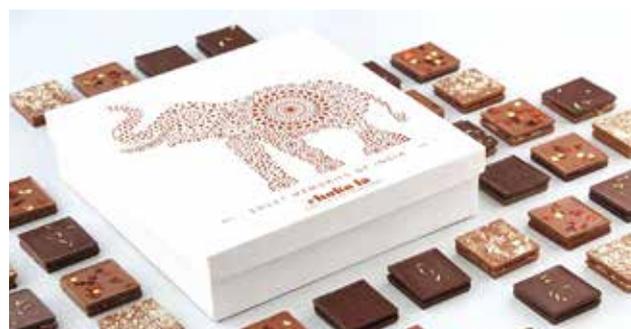
¿Qué hace Peter fuera de la oficina?

Tengo dos hijos, Mía, de 11 años y Charlie, de 8. Como puedes imaginar, con todos mis viajes de trabajo y noches fuera, cuando tengo la oportunidad de estar en casa mi tiempo es para ellos. Soy el entrenador del equipo de fútbol de mi hijo, por lo que la mayoría de los fines de semana están ocupados con entrenamientos y partidos. También me encanta jugar a bádminton y creo que es una buena manera de librarme del estrés diario, aunque los viajes me quitan tiempo para ello. Además me gusta ir de vacaciones a España para practicar mi español, pero debo practicar más porque siempre me impresiona cómo nuestros colegas de otros países hablan un inglés increíble. ■

D3 Nuance endulza Bangalore con bombones Choko La

2016 ha comenzado muy bien en el aeropuerto internacional de Bangalore, en India. Desde enero, los bombones Choko La están a disposición de los pasajeros internacionales en la sección de confitería de la tienda duty free de Nuance. Choko La, la marca número uno de bombones en India, ofrecerá chocolates inspirados en sabores exóticos como “sorpresa de chile”, “coco tropical”, “oscuro moka” o “hinojo fusión”.

Acerca de esta apertura, Dimantha Kinigama, director general de Nuance en India, declaró: “Choko La es una buena aportación y estoy seguro de que añadirá alegría a las celebraciones de nuestros clientes, especialmente los amantes del dulce”. ■



Choko La ofrece bombones de sabores exóticos inspirados en India.



Jornadas de logística en la sede central: “La cadena de suministros europea”

La cadena de suministros es fundamental para el éxito operativo de una empresa como la nuestra. Integrar las distintas cadenas de abastecimiento de Dufry, Nuance y World Duty Free en una única organización plantea un reto para la compañía. Aparte de los aspectos técnicos y el factor humano a considerar, la clave está en analizar los métodos actuales y las prácticas idóneas. Por este motivo, el 20 y 21 de enero de 2016 se llevaron a cabo unas jornadas de logística en la sede central de Dufry en Basilea.

Por Lubna Haj Issa

La principal intención de estas jornadas no fue otra que juntar a diferentes personas de la comunidad logística de Dufry, Nuance y World Duty Free para presentarles algunos cambios que afectarán a todas las operaciones que se llevan a cabo desde el centro de distribución europeo. Estos cambios tendrán repercusiones en diversas áreas de negocio, incluyendo el servicio de operaciones, compras, planificación, almacén y transporte. El centro de distribución europeo comenzará a dar servicio a todas las operaciones de Dufry y Nuance que tengan lugar en Europa, África y Oriente Medio -EMEA- con productos de las categorías principales: tabaco, licores, confitería, perfumería y cosmética. A raíz del cierre a finales de 2015 del almacén suizo de Embrach, operado por Kühne & Nagel, el almacén operado por Fiege en Oftringen,

también en Suiza, es el único que puede dar suministro a estas áreas. Fabrizio Graneris, director de Supply Chain, explica el por qué de esta decisión: “Es el resultado de la concentración de dos almacenes en Suiza, el de Dufry en Embrach y el de Nuance en Oftringen. El servicio se sacó a concurso, ambos proveedores de servicios presentaron sus propuestas y Fiege hizo la mejor oferta, por lo que ganó la licitación. Creemos que estos cambios supondrán un enorme ahorro”.

Wayne Hughes, jefe de Logística y Aduanas para Europa, presentó el nuevo almacén combinado a los asistentes al seminario: “Ahora disponemos de 12.500 m² de almacén, frente a los 20.700 m² que teníamos antes en dos localizaciones distintas. Además hay un área de 2.000 m² disponible para picos de actividad comercial.

En este almacén gestionamos 45.000 productos de todas las categorías y servimos a más de 20 países, con más de 50 destinos de envío. Otras ventajas son la optimización del flujo de mercancías, sofisticadas soluciones de almacenaje y el área de *cross-docking* adicional. Este centro de distribución ofrece, sin duda, muchas oportunidades para un crecimiento futuro. Un equipo de 60 empleados de almacén y 10 administrativos dan soporte a las necesidades comerciales, con la posibilidad de disponer de personal adicional con una antelación mínima por las ventajas de un complejo de almacenes multiusuario. Esto sitúa a la compañía en una posición de ventaja para hacerse cargo de cualquier pico estacional que pueda surgir”.



Otros de los temas presentados fueron el cambio de nombre de Dufry Travel Retail (DTR) a International Operations Services Switzerland (IOS (CH)), el cambio de sistema informático de Navision a SAP y la nueva estructura organizativa. Para reunir a los principales interesados, se ha creado una plataforma para el intercambio de ideas y para discutir abiertamente temas como términos de transporte, requisitos de documentación, normativa aduanera y listas de embalaje.



Asimismo, Constantinos Eliopoulos, Director de Logística de Hellenic Duty Free Shops, presentó el lanzamiento de una iniciativa mundial llamada “Project Lean” (“Proyecto ajuste”) que pretende conseguir reducciones en surtido, existencias y complejidades empresariales.



Matthias Knauber, jefe de Logística global del centro europeo de distribución para Europa, Oriente Medio y África, fue positivo con los resultados del seminario: “El encuentro ha sido un éxito absoluto y muy bien recibido por los asistentes, que han apreciado el diálogo abierto y la información detallada, necesaria para su trabajo diario. Todos confiamos en que la cadena de suministros va a seguir siendo un proveedor de servicios fiable”. ■



Uno de los propósitos de las Jornadas era reunir a distintos miembros de la comunidad logística de Dufry, Nuance y World Duty Free.

D4 Una tienda duty free muy aeronáutica en São Paulo

Dufry quería una tienda duty free vanguardista en el aeropuerto de São Paulo, con un concepto original que cubriera las expectativas de creatividad y diseño que requiere un mercado global. El proyecto, sin duda, constituía un reto, puesto que la perspectiva de la compañía está clara: convertirse en la firma más innovadora y rentable del sector minorista de viajes.

La empresa española Marketing Jazz recogió el guante y desarrolló el concepto “Buen Viaje” (Have a safe trip) – una frase que suele decirse a quien emprende un viaje – para diseñar los 169 m² de la tienda.

Crearon alas de avión para colocar las distintas gamas de producto multimarca en las paredes y diseñaron una pista de aterrizaje para el suelo y el techo con la intención de crear una atmósfera envolvente. La comunicación gráfica muestra también una reinterpretación de las típicas ventanas de avión.

En el interior, los productos promocionados se presentan en carritos de equipaje diseñados en exclusiva para este espacio comercial.



En el novedoso concepto de tienda de São Paulo abundan las referencias aeronáuticas.

Según Marketing Jazz, “este proyecto constituyó un salto en cuanto a exigencia del cliente, al grado de profesionalidad requerido y también en lo que supuso centrar nuestros nuevos servicios creativos y de diseño en un mercado global. Por un lado, trabajar en un mundo tan competitivo y reglamentado como el del sector minorista de viajes y además para un líder del mercado, era algo nuevo para nosotros. Por el otro, crear un concepto nuevo y original llevando a cabo todo el proyecto a distancia desde Madrid sin visitar el punto de venta en Brasil, fue una experiencia única. Y todo esto en el tiempo récord de un mes”. Reto superado. ■

D4 Dufry México tiene un gran corazón

Empleados de Dufry México han participado en el programa de trabajo social “Ningún niño sin juguetes”, llevado a cabo por la organización no gubernamental internacional INPAVI-Integración Para la Vida, cuyo propósito es transformar la sociedad para favorecer a aquellos sectores de la población que se encuentran en riesgo de exclusión social.



El pasado 16 de enero, un grupo de empleados de Dufry participaron junto a sus familias en un evento en el que se donaron 1.495 juguetes a más de 360 niños y niñas cuyas familias poseen recursos e ingresos limitados.



Las familias beneficiarias provenían de una pequeña comunidad en la ciudad de Atlacomulco, en México. La ONG INPAVI agradeció el esfuerzo de los empleados de Dufry, que apoyaron esta causa mediante donaciones y actividades de voluntariado. ■



World Duty Free financiará la Línea de información sobre la demencia

La demencia no es una enfermedad en sí misma; es una definición que se utiliza para describir una serie de síntomas que aparecen cuando las células cerebrales dejan de funcionar correctamente y mueren. Debido al gran impacto que estos síntomas tienen en la vida de cualquier persona, es de gran importancia que la gente esté informada acerca de la demencia. Esto es lo que Alzheimer's Research UK hace y, a partir de ahora, contará con el apoyo de Dufry.

Las personas que sufren demencia pueden tener problemas para recordar, pensar, concentrarse o hablar. Pueden encontrar mayores dificultades en llevar a cabo sus tareas diarias y su comportamiento o su personalidad pueden empezar a cambiar, por lo que pueden hacer o decir cosas que resulten extrañas. Pero no todo el mundo padece todos estos síntomas a la vez y al principio puede que sólo tengan uno de ellos. Paulatinamente, el impacto en la vida de estas personas (y la de sus allegados) crece de manera dramática. Con la financiación de The Dementia Research Infoline ("Línea de información sobre la demencia"), la plantilla de World Duty Free ayudará a Alzheimer's Research UK -la organización benéfica líder en el Reino Unido en investigación de la demencia- a proporcionar información a más gente acerca de la demencia, pero también acerca de cómo pueden recibir ayuda y qué se está haciendo para curarla. Los fondos también ayudarán a que la organización pueda reclutar más voluntarios para que tomen parte en la investigación médica.

La línea de información sobre la demencia

La Línea de información sobre la demencia es un teléfono, una dirección de correo electrónico y un servicio de correo ordinario que ofrece ayuda a quien busque:

- Información sobre el Alzheimer y otras formas de demencia
- Conocer, o involucrarse, en las últimas investigaciones sobre la demencia
- Averiguar qué otras organizaciones pueden ayudar

Mucha gente cree que la demencia es parte del proceso de envejecimiento, pero no es así: su origen está en distintas enfermedades del cerebro, siendo el Alzheimer la más conocida. Pero hay muchas otras.

Para más información sobre la demencia, visita la página web de Alzheimer's Research UK: www.alzheimersresearchuk.org
¡Ayúdanos a correr la voz! ■



Emozioni, un templo delicatessen en el aeropuerto de Malpensa

El aeropuerto de Malpensa en Milán ha sido recientemente objeto de una profunda remodelación, como parte de su ambicioso plan de expansión. Con el objetivo de ofrecer a los pasajeros que transitan por el aeropuerto de Milán una muestra del estilo y el confort que la ciudad ofrece, el área comercial se ha dividido en dos grandes espacios: Piazza del Lusso (Plaza del lujo), con tiendas de lujo de las marcas más prestigiosas, y Piazza del Gusto (Plaza del gusto). El área renovada Piazza del Gusto acaba de completarse con la apertura de EmoZIONI ("Emociones"), una tienda delicatessen de 490 m² operada por Dufry, que ofrece una selección de los mejores vinos y productos de alimentación nacionales e internacionales.

La nueva zona comercial se caracteriza por un diseño moderno con espacios cautivadores y una iluminación atractiva que hace destacar la cuidada selección de productos. Una plantilla bien formada y atenta se encarga de dar la bienvenida y de atender a los clientes, mientras se llevan a cabo degustaciones y eventos culinarios para mejorar la experiencia de compra y crear, a la vez, una atmósfera única. La bodega, de diseño muy actual, posee más de 100 marcas distintas que satisfarán tanto a los amantes del vino como a los expertos. EmoZIONI proporcionará a los clientes una oferta de la máxima calidad y les permitirá descubrir algunas especialidades italianas, para que puedan llevarse a casa un pedacito de Italia. ■