

DUFRY WORLD

WorldClass.WorldWide.

REVISTA
CORPORATIVA
NÚMERO 20
SEPTIEMBRE 2016



 Resultados del primer semestre de 2016 **3**

 Construyendo sobre una base sólida **7**

 Vestidos para el éxito **12**

El Fuerte Incremento de Contratos Marca la Primera Mitad de 2016



El primer semestre de 2016 fue de nuevo testigo de un incremento considerable de nuestra facturación –un 62,0%–, que alcanzó los 3.610,9 millones de francos suizos, mientras que el EBITDA se incrementó un 61,1%, y llegó a los 381,3 millones. Asimismo, Dufry anunció una fuerte generación de caja, con un crecimiento del 66% en el flujo libre de caja, que alcanzó 200,3 millones de francos. Teniendo en cuenta las condiciones externas adversas y la volatilidad vista en este periodo, creo que es un gran logro. Por eso quiero agradecer a todos nuestros equipos repartidos por todo el mundo su absoluta dedicación para que estos resultados sean posibles. En particular, debemos destacar el esfuerzo llevado a cabo por nuestros colegas en países como Turquía, Grecia, Rusia, Brasil y Argentina, que han contribuido en gran medida, a pesar de las dificultades económicas y políticas del entorno. Confío en que la situación mejorará gradualmente durante la temporada alta y que las circunstancias empezarán a aclararse.

La primera mitad de 2016 se ha caracterizado también por importantes renovaciones de contratos. Dufry ha prorrogado con éxito algunas de sus concesiones más destacadas, asegurando así el negocio y las oportunidades de crecimiento para los próximos años. La sólida relación que mantenemos con nuestros socios aeroportuarios nos ha permitido renovar contratos con antelación y, en algunos casos, ampliando la superficie de venta.

Entre las muchas renovaciones llevadas a cabo en todas las Divisiones, la más importante por su volumen de ventas fue la concesión del aeropuerto de Zúrich, renovada hasta 2028. Zúrich es uno de los aeropuertos más importantes de Europa y el mayor en Suiza, el país de origen de Dufry. En la reforma proyectada para Zúrich presentaremos nuestro concepto “Tienda de nueva generación”.

Mayo fue el mes de Brasil: ampliamos las concesiones de los aeropuertos internacionales de Guarulhos en Sao Paulo hasta 2032 y Tom Jobim de Rio de Janeiro hasta 2023. En Guarulhos operamos tiendas duty free y duty paid y hemos aumentado el espacio de venta 2.300 m² para incluir una Dufry Shopping Megastore; mientras

que en el aeropuerto Tom Jobim hemos añadido 7.000 m² de superficie comercial que incluye cinco nuevas tiendas, con un área de venta resultante de 11.000 m².

En junio surgió la oportunidad de prorrogar 10 años nuestra presencia en el aeropuerto internacional de Cancún, un acuerdo que incluye también el aeropuerto de Cozumel. Cancún, donde a partir de ahora Dufry operará 6.000 m² –1.500 de los cuales están en la nueva Terminal 4– es uno de los hubs con más rápido crecimiento de América Latina y acoge a 20 millones de pasajeros cada año.

En febrero ampliamos el contrato del aeropuerto de Birmingham (Reino Unido), donde procedimos de inmediato a reformar la tienda duty free. Y por último, aunque no por ello es menos importante, en mayo también prorrogamos ocho años la concesión de Bristol (Reino Unido).

Además de asegurar nuestra presencia futura, hemos progresado mucho en la integración de World Duty Free y la implementación del nuevo modelo operativo empresarial, que nos permitirá mejorar algunos de nuestros procesos clave con el objetivo final de incrementar las ventas y aumentar la eficiencia. Estamos planeando las iniciativas lanzadas y todos nuestros equipos están trabajando duro con el objetivo de completar la integración de WDF a finales de 2016, para que hacia el segundo semestre de este año podamos empezar a ver reflejadas las sinergias.

Si queremos continuar con nuestro éxito e incrementar nuestro rendimiento en el segundo semestre del año y en adelante, es crucial que todos mantengamos la profesionalidad y la dedicación mostradas hasta ahora. Cumplir con nuestras tareas diarias, ejecutar los proyectos con agilidad y una dedicación ejemplar son requisitos clave para alcanzar la excelencia empresarial y para obtener los importantes resultados a los que aspiramos.

Tenemos las aptitudes, la capacidad financiera y el conocimiento del mercado, por lo que confío en que, uniendo nuestras fuerzas, haremos de Dufry una empresa aún más próspera en los próximos meses. ■

D2 Inauguración de la Tienda Reformada de Basilea-Mulhouse

El 16 de junio Dufry y EuroAirport Management inauguraron la tienda principal de Dufry, situada en el corazón de la zona comercial del aeropuerto de Basilea-Mulhouse, en plena área de embarque, tras el control de seguridad. La principal tienda *walk-through* de Dufry ha ampliado 200 m² su superficie comercial: ahora ocupa 1.032 m² y multiplica la experiencia de compra de los pasajeros del aeropuerto.

El plan de reforma, que comenzó en noviembre de 2015, se completó en cinco meses y no implicó el cierre de la tienda. Con el feedback de los pasajeros del EuroAeropuerto como referencia, se ha ajustado el concepto de la tienda principal de Dufry para cumplir con las expectativas del cliente de una manera más adecuada, lo que permite ofrecer un servicio único y mejorar la experiencia de compra.

El diseño, más luminoso y moderno, permite que los clientes tengan una visión global de la tienda desde cualquier punto, hecho que no solo invita a curiosear, sino que además lo convierte en una experiencia placentera. Las marcas más conocidas internacionalmente muestran una marcada personalización para lograr un mayor impacto y se han introducido nuevas marcas en todas las categorías clave. ■

D1 Asamblea General de ACI EUROPE

Dufry tuvo la oportunidad de presentar su visión del futuro del travel retail como parte del la 26^a Asamblea y Congreso de ACI EUROPE, titulada "Nada es per-

manente excepto el cambio: Hacia una remodelación radical de la relación con los clientes de líneas aéreas y pasajeros", que tuvo lugar en Atenas del 20 al 22 de junio. Durante un tour por el aeropuerto de Atenas, los delegados tuvieron también la oportunidad de visitar las tiendas Hellenic Duty Free, remodeladas recientemente.

Pedro Castro, CEO de la División Sur de Europa y África, participó en la segunda sesión de trabajo, en la que, junto con otros competidores, así como con aeropuertos y proveedores, se habló de los nuevos hábitos de consumo y la adaptación a las siempre cambiantes maneras de compra del consumidor.

Durante su presentación, Pedro explicó a la audiencia la transformación en los hábitos de compra del consumidor y lo que Dufry está haciendo para maximizar esta oportunidad. Para hacerlo, mostró cómo acompañamos al pasajero a lo largo de su experiencia de viaje.

A través de nuestras campañas en redes sociales, creamos reconocimiento de marca y afinidad con los clientes, para que sepan de nosotros incluso antes de llegar a la terminal del aeropuerto. Con publicaciones habituales acerca de cómo hacer cócteles, tutoriales sobre las últimas tendencias de maquillaje o consejos sobre qué incluir en el equipaje para tu próximo viaje, Dufry



Staff

Publica: DUFREY AG, Brunngässlein 12, 4010 Basilea, Suiza

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

Coordinación editorial y producción: Match Communications, Zúrich, Suiza **Aplicación online:** x-ray, Basilea

Idiomas publicados: Inglés, Francés, Italiano, Portugués y Español

emagazine.dufry.com
dufry.com

Divisiones **3**

Gente **8**

WorldClass **7, 10**

Historia Clave **12**

Tienda Favorita **16**

Imagen de portada: inauguración de las nuevas tiendas duty free en el EuroAeropuerto de Basilea-Mulhouse.

incrementa constantemente su número de seguidores, quienes, incluso sin viajar, saben lo que está disponible en nuestras tiendas. El siguiente paso del proceso es el servicio de pre-reserva, con el que los clientes pueden reservar sus productos antes de ir al aeropuerto y recogerlos en la tienda antes de coger su vuelo.

Una vez en el aeropuerto, el reto consiste en maximizar el escaso tiempo del que el cliente dispone entre que pasa el control de seguridad y el embarque. Aquí, Pedro explicó la importancia de estar situado en el mejor lugar y de ofrecer un espacio con un diseño atractivo para atraer clientes; por supuesto con el apoyo de nuestros fantásticos colegas en las tiendas, siempre dispuestos a ayudar a los clientes a encontrar el regalo perfecto o el artículo que buscan.

A todo esto hay que unir los ingredientes que Dufry aporta a la mezcla; como crear experiencias memorables mediante degustación de productos, consejos de maquillaje o animación *in-store*, junto con un servicio al cliente de cinco estrellas.

El reto final es asegurarse de que los clientes se conviertan en clientes frecuentes, y que repitan todo el proceso, con la esperanza de que incluso puedan llegar a ser embajadores de nuestra marca. Es aquí donde la iniciativa Dufry Red, el programa de fidelidad de la compañía, juega un papel clave. ■

D1 “Retailtainment” en Estado Puro en España

Junio fue un mes lleno de actividades de “Retailtainment” en diversos aeropuertos españoles. Coincidiendo con la campaña de verano, cuando el número de pasajeros extranjeros se dispara, las marcas líderes quieren destacar en estos espectaculares espacios para incrementar su visibilidad y, en última instancia, impulsar sus cifras de venta.

Mientras en Madrid se destacaban los perfumes –con la campaña “Fragancias de Verano”– y los últimos lanzamientos del fabricante de relojes Casio, nuestros clientes en Barcelona tuvieron la oportunidad de participar en el juego de la Ruleta Toblerone, y acerse con alguno de las docenas de diferentes premios disponibles.

También en Barcelona, y en Palma de Mallorca, asesoras de Clarins atendieron a los clientes y les mostraron los productos de sus colecciones exclusivas de viaje “On Board” y “French Beauty”.

De vuelta en Madrid, y coincidiendo con la celebración de la ceremonia anual de entrega de premios de la

Academia India Internacional de Cine, las tiendas World Duty Free recibieron a los visitantes y a los pasajeros del aeropuerto que se encontrasen en el área con un grupo de danza vestido con trajes típicos de Bollywood, lo que creó una atmósfera muy especial en el aeropuerto.



Bailarinas estilo Bollywood crean un buen ambiente.

Finalmente, Junio marcó asimismo el fin de la campaña “Celebrate Whisky”, que tuvo lugar entre los meses de abril y junio en ocho de los principales aeropuertos españoles y que consistió en catas de whisky, descuentos y promociones especiales con el propósito de impulsar las ventas de whisky y celebrar los más de 100 whiskies que conforman la colección de World Duty Free. ■

D1 Nueva Tienda en el Puerto de Heraclión

A principios de este verano ha comenzado a operar una nueva tienda Hellenic Duty Free en el puerto de Heraclión, en la isla de Creta (Grecia). Los pasajeros de crucero que visiten esta ciudad podrán disfrutar de un espacio de venta de 180 m² en el que encontrarán una selección de perfumes, cosméticos, licores, dulces, relojes, gafas de sol y joyería, así como productos gourmet helénicos. La oferta también incluye una completa selección de productos cretenses, para transmitir a los clientes una sensación de pertenencia y acercarlos al histórico patrimonio de Creta. ■

HQ Fuerte Generación de Caja y Renovación de Importantes Concesiones Durante la Primera Mitad del Año

En un primer semestre de 2016 marcado por la volatilidad, la facturación de Dufry creció un 62,0% y

alcanzó los 3.610,9 millones de francos. El EBITDA se incrementó un 61,1%, hasta los 381,3 millones.

Asimismo, Dufry proporcionó una fuerte generación de caja, con un flujo libre de caja que creció un 66% y llegó a los 200,3 millones de francos.

En muchos mercados las tendencias previstas en el primer trimestre se confirmaron en el segundo, como por ejemplo el fuerte crecimiento en España y partes del Caribe, o la mejoría relativa en Brasil. Por otro lado, continuó el decrecimiento de pasajeros rusos en todo el mundo, particularmente en Turquía, donde la fuerte estacionalidad reforzó el impacto de este hecho en el resultado.

Durante el primer semestre de 2016, la renovación y prórroga de contratos ha sido una prioridad para Dufry, y la empresa ha logrado renovar y prorrogar un número destacado de concesiones en todas las Divisiones.

Las más importantes incluyen la prórroga en mayo de 2016 de los dos contratos más importantes de Dufry en Brasil, los de Sao Paulo hasta 2032 y de Río de Janeiro hasta 2023; así como la renovación por otros 10 años, en julio, de las concesiones en el aeropuerto de Cancún, incluyendo la operación del aeropuerto de Cozumel, que supone uno de los contratos más importantes en Centroamérica. En el Reino Unido, los contratos en Birmingham y Bristol se han prorrogado 7 y 8 años respectivamente.

Finalmente, aunque no por ello menos importante, cabe destacar la renovación, también en julio, de la concesión por otros 10 años en el aeropuerto de Zúrich, en Suiza, el país natal de Dufry y uno de los mayores hubs europeos. ■

D1 Hellenic Duty Free Shops, Reconocida con el Premio a la Excelencia

Durante el evento "Diamantes de la Economía Griega 2016", Hellenic Duty Free Shops fue una de las 43 compañías que recibieron el premio a la Excelencia como "Empresas más admiradas de la Economía Griega".

El evento tuvo lugar en Atenas el pasado 29 de junio y corrió a cargo de la organización Active Business Publishing.

Acudieron más de 450 representantes de las empresas griegas más destacadas y el anuncio de nuevos planes de inversión contribuyó a sellar el optimismo necesario para continuar con el desarrollo de la economía griega. ■

D2 World Duty Free Reino Unido Recibe el Premio RoSPA de Oro

Tras lograr el RoSPA (Royal Society for the Prevention of Accidents) de Plata en 2014 y 2015, nuestros colegas de World Duty Free en el Reino Unido han conseguido el de Oro en 2016. El premio fue para toda la empresa World Duty Free Reino Unido, y reconoce su alto grado de compromiso y entrega en procurar los más altos niveles de seguridad y salud en el trabajo. En esta competición, abierta a empresas y organizaciones de todo tipo y tamaño tanto del Reino Unido como del extranjero, los jueces tienen en consideración los sistemas de gestión de salud y seguridad de los aspirantes e incluyen prácticas como liderazgo e implicación de la plantilla. Ganar un premio de la importancia de los RoSPA es un enorme logro, pues recompensa el compromiso de mantener un excelente nivel de salud y seguridad y eleva el objetivo al que otras organizaciones deben aspirar. Los premios RoSPA, muy valorados y codiciados, llevan 60 años reconociendo a empresas y organizaciones que han mostrado su compromiso frente a la prevención de riesgos y accidentes. ■

D2 L'Oréal y Dufry Presentan "Makeupista" en Estocolmo

Dufry y L'Oréal Travel Retail han unido fuerzas para la presentación mundial de "Makeupista" en el aeropuerto de Arlanda en Estocolmo, la primera tienda en su género para los amantes del maquillaje, exclusiva travel retail. La boutique quiere ser un lugar de reunión para los iniciados en el maquillaje, un sitio en el que puedan compartir trucos y consejos, donde reciban recomendaciones de expertos personalizadas, y en el que descubrirán una amplia gama de productos y las tendencias más punteras. La oferta incluye "Looks-On-The-Go" de L'Oréal Makeup Designer Paris y NYC Essentials de Maybelline NY, manicuras de Essie y una selección de las máscaras



Color Obsession ofrece lacas de uñas en todos los tonos.

de pestañas más vendidas, así como paletas de color con los tonos más de moda en el Color Obsession Bar. ■

D4 Evento Hennessy en Barbados

El pasado 14 de junio, el centro comercial Cave Shepherd de Barbados organizó un evento especial para celebrar la visita de Maurice Hennessy, Global Brand Ambassador y miembro de la octava generación de la familia Hennessy, fundadora de la célebre marca francesa de coñac. Durante la celebración se presentó una botella en edición especial limitada, la "Barbados 50th Independence Anniversary Bottle", se descubrió una placa conmemorativa y tuvo lugar una promoción de firma de botellas. ■



COO David Pietrzak y Maurice Hennessy presentan la edición especial de la botella y la placa "Barbados 50th Independence".

D3 Tienda "House of Kipling" en el Aeropuerto Changi de Singapur

Dufry ha inaugurado una tienda "House of Kipling" en el aeropuerto Changi de Singapur, en el área de salidas del nivel 2 de la Terminal 1. En un espacio de venta de 70 m², los clientes podrán encontrar la última colección de los funcionales, estilosos y divertidos bolsos de la marca, así como maletas y accesorios de viaje. ■



La nueva tienda Kipling ofrece las últimas colecciones de bolsos.

D5 Gran Inauguración de la Tienda de Regalos de la Sede de Naciones Unidas en Nueva York

El pasado 21 de junio tuvo lugar la gran inauguración de la renovada tienda de regalos de la sede de las Naciones Unidas en pleno centro de Manhattan, operada por Hudson. Situada en el recién remodelado edificio de la Asamblea General en el cuartel general de las Naciones Unidas, el *Gift Centre* ocupa ahora una superficie de 241 m². Hudson comenzó a operar el *Gift Centre* de Naciones Unidas en 1997.

El modernizado espacio, dedicado a regalos selectos y recuerdos de la mundialmente famosa Organización de las Naciones Unidas, y cuya renovación ha durado 18 meses, mejora la experiencia de compra del cliente y ofrece una cuidada selección de artículos de *merchandising* para el millón de personas, aproximadamente, que visita el emblemático edificio cada año. El diseño vanguardista complementa la original apariencia del edificio de Naciones Unidas y le da un toque moderno y vibrante.

El *Gift Centre* de Naciones Unidas ofrece productos de 193 países miembros y la plantilla de la tienda habla 26 idiomas, desde árabe e hindi hasta francés y español. Gran parte de la colección, que incluye joyería, ropa, dulces y objetos decorativos y de regalo, ha sido diseñada en exclusiva para el *Gift Centre*.

Hudson celebró la inauguración el pasado 19 de junio, en una ceremonia privada de corte de cinta en el Centro de Visitantes de Naciones Unidas.



La inauguración dio comienzo con el corte de la cinta.

Los visitantes pueden ver los productos a su disposición en la web de la tienda: www.ungiftcentre.com. ■

“Construyendo Sobre una Base Sólida”

Dufry posee una envidiable cartera de concesiones que abarca desde operaciones en aeropuertos modestos hasta los mayores y más importantes hubs internacionales. Sin embargo, lo que nos hace singulares no es sólo la calidad de nuestras operaciones en aeropuertos, sino también la duración de los contratos. Con una duración media de 9 años, prolongar y prorrogar la duración de los contratos es clave para el futuro de la compañía.

Uno de los activos más potentes de Dufry es la calidad de su cartera de concesiones, con un importante número de contratos de larga duración que superan los 10 años. Esto es importante, puesto que garantiza el funcionamiento de la compañía a largo plazo y a la vez permite a la empresa implementar su modelo comercial e invertir cuanto sea necesario para obtener el máximo retorno de sus operaciones.

Dicho esto, renovar o prorrogar un contrato no es un proceso fácil. Contribuyen muchos factores, comenzando por una relación de colaboración cercana con el socio aeroportuario y con nuestra capacidad de generar resultados: sin resultados positivos, una prórroga carece de sentido.

En los últimos meses Dufry ha conseguido renovar –y en algunos casos extender– la duración de sus contratos para algunas operaciones clave. La última ha sido el aeropuerto más importante de Suiza y uno de los principales hubs europeos, Zúrich, donde Dufry ha cerrado una prórroga de 10 años, hasta 2028. La extensión de este contrato permitirá a Dufry invertir en este importante aeropuerto y presentar la nueva generación de tienda Dufry, un concepto innovador que adapta la tienda al flujo de pasajeros, pues ofrece las marcas y productos más adecuados al perfil del pasajero y proporciona a las marcas una mayor exposición, con áreas dedicadas a promociones y actividades diversas.

Este año, además, Dufry consiguió una importante renovación en México, con una prórroga de la concesión del aeropuerto de Cancún para operar las tiendas duty free y duty paid de las Terminales 2, 3 y 4, así como las tiendas del aeropuerto de Cozumel, durante 10 años más. En total, Dufry gestionará más de 6.000 m² de espacio de venta, que incluyen 1.500 m² en la nueva Terminal 4, donde Dufry mostrará sus últimos conceptos de diseño de tiendas.

En Brasil se han asegurado extensiones de contrato para las operaciones más importantes de Dufry. La compañía ya ha prorrogado con éxito el acuerdo para operar los espacios de venta duty free y duty paid del aeropuerto

internacional de Guarulhos, en Sao Paulo, hasta 2032. El nuevo contrato ha supuesto además una ampliación de la superficie de venta, con 2.300 m² de espacio duty paid adicional en el mayor aeropuerto de Sudamérica.

En el aeropuerto internacional Tom Jobim de Río de Janeiro, el segundo hub de Brasil, Dufry consiguió prorrogar su concesión hasta 2023 y el negocio duty paid hasta 2021. El contrato incluye una ampliación de 7.000 m² del espacio de venta, de los 4.000 m² existentes hasta cerca de 11.000 m².



Una de las tiendas que opera Dufry en el aeropuerto de Zúrich.

Estas operaciones son sólo una muestra de las extensiones de contrato más recientes. Sin embargo se trata de un proceso continuo, cuyo resultado es la mejor cartera, probablemente, del sector. Las operaciones de Dufry en el aeropuerto de Milán, en Italia, tienen contratos de concesión hasta 2041 y las operaciones en Grecia se basan en una licencia duty free válida hasta 2048. La compañía tiene también contratos a largo plazo en la mayoría de aeropuertos del Reino Unido –el de Heathrow hasta 2026–, en el de Sharjah en los Emiratos Árabes Unidos, Puerto Rico, República Dominicana, Brasil y Argentina, por mencionar unos cuantos.

La duración media de los contratos de Dufry es de 9 años. Aproximadamente un 20% de la cartera vence dentro de dos años; cerca de un tercio vence en un periodo que va de los 3 a los 5 años, mientras que otro 20% tienen vigencia hasta dentro de seis a nueve años y el resto vencen en 10 años o más. ■

“Hagamos que el Cambio Ocurra”

Hace un año, en el número 15 de Dufry World, entrevistamos a Andrea Belardini como Nuevo COO de la antigua Región 5 de Dufry (Europa Central y del Este). Por aquel entonces, Dufry y Nuance acababan de unir sus fuerzas y la integración de ambas compañías estaba en pleno proceso. Sin embargo, han ocurrido muchas cosas desde entonces y ahora Andrea, como DCEO para Asia, Oriente Medio y Australia, está al mando de la región más apasionante y que presenta mayores desafíos en la industria del travel retail. Con 23 operaciones en 14 países y una plantilla de más de 2.500 empleados, esta nueva División es, probablemente, la más diversa dentro de la organización Dufry.

Por Jorge Muñiz

¿Qué te llevó a tomar el puesto de DCEO Asia, Oriente Medio y Australia?

AB: Me gusta afrontar nuevos retos. Trasladarme a Hong Kong y liderar esta recién creada región es una gran oportunidad, una en la que puedo generar impacto. También me gustó la idea de estar en contacto directo con la cultura asiática. Pero la clave para llevar todo esto a cabo fue tener el apoyo absoluto de mi familia.

¿Cuáles son, en tu opinión, los mayores retos a los que te enfrentarás en esta División?

Leemos constantemente que Asia y Oriente Medio representan el futuro de nuestro sector. Sólo estas dos regiones, representan la mitad del mercado y del tráfico globales en cuanto a pasajeros nacionales e internacionales, y se espera que crezcan a un ritmo más acelerado que el tráfico medio a nivel mundial. Por eso es lógico llegar a la conclusión de que el asegurar el crecimiento será un juego fácil y obvio.

Sin embargo, la otra cara de la moneda es que Asia y Oriente Medio son mercados complicados y, en algunos de los países en los que trabajamos, con muchas barreras de entrada. En estos mercados competimos tanto con líderes locales –bien establecidos en el mercado local– como con competidores globales que priorizan esta región como parte de su estrategia de desarrollo. Además, es evidente que algunos de los aeropuertos buscan beneficios a corto plazo mediante prácticas agresivas y, a menudo, con ofertas financieras insostenibles. Finalmente, algunos mercados están muy regulados y cerrados de manera efectiva a las compañías extranjeras, como es el caso de las operaciones de Duty Free en China.



Andrea Belardini dirige la División 3 desde Hong Kong.

¿Significa esto que Dufry va a ser un jugador de segunda en la región?

¡De ningún modo! Tras la integración de las tres compañías (Dufry, Nuance y World Duty Free) tenemos una presencia envidiable en la región, que personalmente considero un trampolín. Operamos en los hubs más importantes de Asia y Oriente Medio. Estamos en Hong Kong, Singapur, Corea del Sur, Emiratos Árabes Unidos y Jordania, y tenemos una trayectoria estable en el mercado chino.

Contamos con un kit de herramientas fantástico con el que dirigimos a ese mercado, y conceptos muy poderosos para impulsar el crecimiento en la región. En primer lugar, disfrutamos de una propuesta muy competitiva para las categorías de producto más importantes en las tiendas duty free, en las que la suma de la experiencia compartida de Dufry, Nuance y WDF es insuperable, y en donde estamos a punto de lanzar un nuevo, innovador y vanguardista formato de retail.

En segundo lugar, hemos desarrollado una experiencia enorme en el formato multi-categoría de dufry paid que se ajusta perfectamente a las demandas de un tráfico doméstico enorme y de rápido crecimiento.

En tercer lugar, hemos desarrollado con éxito conceptos específicos para las distintas categorías de producto para satisfacer la demanda creciente de gafas de sol, relojes y joyería, bolsos de piel y bolsas de viaje por parte de los clientes. Además disfrutamos de alianzas poderosas con las marcas de lujo más conocidas, para las que operamos tiendas monomarca en todo el mundo; y finalmente, poseemos el que creo es el concepto más eficiente y orientado al cliente en tiendas de básicos de viaje: Hudson.

En cuanto a mercados objetivos, necesitamos poder adaptarnos de manera flexible y concretar de manera efectiva las necesidades de aeropuertos de todos los tamaños, tanto en las terminales de duty free como en las de duty paid. Asimismo, estamos evaluando la oportunidad de dirigirnos a otros canales, principalmente a tiendas duty free en el centro de la ciudad pero también a cruceros y tiendas de frontera, pues en Asia suponen el 35% del mercado.

Estamos desarrollando la estructura adecuada, con un Division Head Office en Hong Kong que permite agilizar la toma de decisiones y con nuestra recién terminada plataforma logística, que garantiza eficiencia en la entrega y gestión del stock.

El nuevo modelo operativo de negocio que estamos implementando es un motor importante, puesto que nos permite maximizar las ventajas de las estructuras locales, regionales y globales.

Has mencionado un punto interesante acerca de trabajar juntos, especialmente porque tienes experiencia en fusionar equipos en tu experiencia previa como Integration Leader para la integración de Nuance y Dufry.

No hace falta decir que la integración de compañías es la parte más complicada de una adquisición. Desde una perspectiva empresarial, es lo que marcará la diferencia y nos permitirá construir una compañía más fuerte y más capaz. Para hacerse una idea, es como juntar a Leo Messi y a Cristiano Ronaldo en un mismo equipo: ambos son jugadores brillantes, pero necesitan aprender a jugar juntos. Y es la combinación de sus estilos de juego lo que mejorará al equipo.

Desde una perspectiva humana, un proceso de integración es una oportunidad única de aprender de distintas culturas corporativas y maneras de hacer las cosas. Es una oportunidad enriquecedora de la que todo el mundo sale beneficiado. Viniendo de una compañía que fue adquirida por Dufry, como fue el caso de Nuance, y habiendo pasado por el proceso de integración en 2014-2015, creo que Dufry sabe abordar de manera adecuada un proceso tan complejo. Dufry y su liderazgo han demostrado un compromiso para mejorar las cosas y para adoptar las mejores prácticas, vengan de donde vengan.

Cuéntanos un poco sobre ti. ¿Qué te gusta hacer en tu tiempo libre?

Cuando tengo tiempo libre, mi prioridad es pasar tiempo con mi familia, aunque tengo que combinar eso con mi adicción al deporte. Me encantan los deportes al aire libre. No sé si soy bueno en alguno, pero me gusta moverme. Últimamente me gusta mucho el kite surfing, un deporte de lo más excitante que me permite desconectar del ritmo frenético del día a día. Pero también me gustan otros deportes como el tenis, navegar, bucear o esquiar. Todavía no he tenido la oportunidad de visitar destinos vacacionales en la región, pero en Asia hay verdaderos paraísos para todos estos deportes: Australia y Filipinas para practicar el surf y el kite surfing, Indonesia para el buceo... ¡Hay lugares maravillosos incluso para esquiar! En este aspecto, creo que soy un privilegiado. ■

EN UN MINUTO:

Una comida: Pasta a la Norma
 Un libro: Memorias de Adriano
 Una ciudad: Roma, caput mundi!
 Una película: Gladiator
 Un hobby: La fotografía
 Un líder: Nelson Mandela



“Best of British” y una Marca Local de Helsinki Toman el Escenario

Durante el mes de junio, en el Reino Unido, todo lo británico fue majestuosamente celebrado para conmemorar el 90 cumpleaños de la Reina y la Eurocopa copa 2016 (al menos el tiempo que duró en la competición), sin olvidar el 70º aniversario del aeropuerto de Heathrow. A través de un completo programa de “Contentainment” de Dufry, hubo mucha actividad para que nuestros clientes olvidasen el Brexit y tuvieran motivos de celebración.

Por Georgie Rickard

Nuestras tiendas de Reino Unido se cubrieron de rojo, blanco y azul y con el tradicional “Trooping the Colour”, y mostraron los mejores objetos de regalo británicos, mientras grandes pantallas de Contentainment mostraban la especial “Street Party” que tuvo lugar en el mítico The Mall londinense (a pesar de la intensa lluvia, al más puro estilo británico), lo que contribuyó a que los viajeros que cruzaban el aeropuerto se sintieran parte de las celebraciones.

Todo ello se sumó a la oferta de marcas tan británicas en esencia como Jo Malone London, Walkers y algunas marcas exclusivas de whisky para crear una experiencia en tienda verdaderamente inigualable. Los clientes también tuvieron la oportunidad de ganar vales a través de “Pantallas de la Suerte” que, sin duda, contribuyeron a que aumentase el *ticket* medio. Asimismo, nuestros clientes se sintieron especiales al ser obsequiados con



Un artista personaliza una caja-regalo de Jo Malone.

mini manicuras y cambios de imagen para celebrar el 70º aniversario de Heathrow. En las áreas reservadas para muestras de nuestras tiendas se instalaron futbolines para promocionar la fragancia Hugo Boss Unlimited, con el jugador inglés Daniel Sturridge al frente. Un DJ residente, distinto cada semana, puso

“en onda” a los visitantes de nuestras tiendas en los aeropuertos de Gatwick y Stansted y proporcionó diversión a las familias, que emplearon más tiempo en pasear por los comercios. Todo esto, junto con la nueva campaña de tratamientos que tiene a David Beckham como protagonista, hizo que nuestros clientes masculinos pudieran beneficiarse de un “nuevo look” y de montones de actividades relacionadas con el deporte mientras paseaban por el aeropuerto.



Promoción Helsinki Dry Gin.

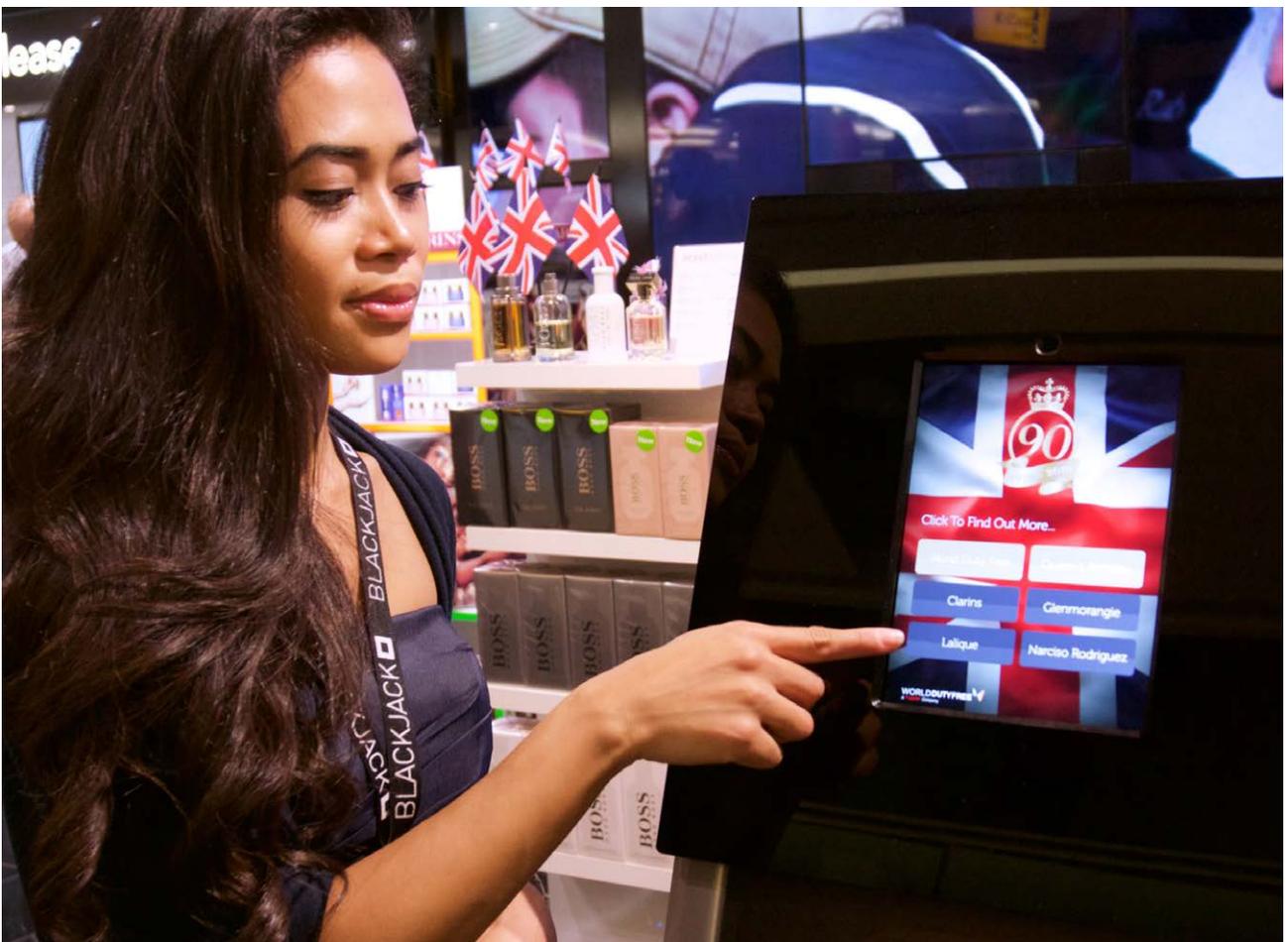
También en “Contentainment”, Helsinki exhibió una marca local fantástica durante el mes de junio: Helsinki Dry Gin.



Banderas británicas por todas partes.

A diferencia del mercado doméstico, tenemos la ventaja de poder mostrar publicidad de licores en el aeropuerto, algo de lo que la marca se benefició absolutamente, pues el resultado de la actividad fue un incremento impresionante de la facturación: las ventas de Helsinki Dry Gin crecieron un 349% durante la campaña en comparación con el periodo anterior a la promoción, lo que supuso un incremento del 7% en las ventas totales de la categoría Licores durante el mismo periodo.

Esto significa que las ventas de la marca superaron en un 342% los resultados de venta de licores en general. ¡Un resultado estupendo! ■





Vestidos Para el Éxito

La obsesión de Dufry como empresa es lograr que los pasajeros se conviertan en clientes. Dedicamos muchos recursos a conseguirlo y varios departamentos están involucrados en ello: marketing, comercial, comunicación... Hoy hablaremos de un aspecto clave de este reto: el diseño de la tienda y su importancia, junto con la configuración del espacio de venta, para el éxito de una operación. Vestidos para el éxito.

por Jorge Muñiz

Si has nacido antes de mediados de los 80, seguro que te suena el mega-hit del grupo sueco Roxette *Dressed for Success*. De todos modos, aunque sin duda el dueto sueco contribuyó a popularizarlo, la frase "Dressed for Success" ("Vestidos para el éxito") tiene su origen

en la publicación por parte de John Molloy de un libro con ese título, allá por el año 1975. El libro, que glosa la influencia que tiene la forma de vestir en el éxito de una persona, tanto en la vida personal como en la laboral, se convirtió rápidamente en un éxito de ventas.

Con base científica, mostraba el efecto de la vestimenta en el entorno corporativo y su relación con el éxito (algunas recomendaciones específicas han quedado traspasadas, pero continúa siendo una lectura interesante).

En el entorno retail, la primera impresión es igualmente clave. Puede marcar la diferencia a la hora de convertir a un pasajero en visitante, a un visitante en cliente y, lo que es más importante todavía, puede hacer del cliente un mejor cliente que, además, repita.

Como líderes en Retailing, empleamos muchos recursos en comprender las últimas tendencias de consumo y cómo éstas pueden convertirse en dar el paso y convertirse en conceptos tangibles que ofrezcan buenos resultados. No tiene sentido tener la tienda más bonita del mundo si la facturación no acompaña.

Dufry tiene un equipo de expertos, liderado por Thomas McCrave, que se encarga de llevar todo esto a la práctica. Desde una pequeña tienda en Cabo Verde hasta nuestra última megastore inaugurada en Río de Janeiro, los más de 20 profesionales que conforman este equipo poseen la habilidad de convertir tiendas en paraísos para las compras. Sus últimos proyectos hablan por sí mismos: Milán, Atenas, Río de Janeiro, Barcelona y Basilea son grandes ejemplos de transformación de tiendas que arrojan muy buenos resultados en términos de conversión.

El éxito de una tienda renovada depende de muchos factores. No sólo el diseño y la construcción, sino

también la gama de productos, la estrategia comercial, etc. En cualquier caso, el diseño y la distribución del espacio son clave, puesto que no se pueden cambiar fácilmente: la inversión necesaria, además del tiempo que la tienda debe permanecer cerrada para la reforma, permiten un margen de maniobra escaso o nulo.

Customización versus Globalización

Se trata de un equilibrio muy difícil de conseguir a la hora de diseñar nuevas tiendas. Por un lado, pretendemos que nuestras tiendas sean reconocibles en todo el mundo. Por muchas razones, pero sobre todo por los valores que nuestras marcas representan para nuestros clientes: confianza, exclusividad, excelencia en el servicio, etc. Sin embargo, lo que funciona en Londres no tiene por qué funcionar en Hong Kong y las tiendas deben adaptarse a las particularidades del aeropuerto en el que se alojan.

Asimismo, los beneficios en términos de retorno de la inversión que se derivan de crear una sensación de pertenencia en el espacio de venta –algo que se consigue incorporando el estilo local al diseño de la tienda y combinándolo con una selección de productos del país– merecen la pena con creces pero, además, convierten cada tienda en un proyecto especial.

En este número de Dufry World explicamos con detalle los cambios más destacables de los últimos años y también, cuando es posible, los resultados tras la reforma.



Río de Janeiro, Brasil

Aeropuerto	Tom Jobim International
Situación de la tienda	Llegadas, Terminal 2
Fecha de finalización	Mayo 2016
Cambios más importantes	La superficie comercial ha sido ampliada de 1.300 a cerca de 3.800 m ² La tienda ha sido diseñada con el concepto <i>walk-through</i> y se ha ampliado de manera considerable la oferta de productos en todas las categorías.
Diseño	El diseño de la tienda se inspira en la playa de Copacabana, un icono de Río de Janeiro, junto con otros aspectos de la ciudad: los Juegos Olímpicos, la naturaleza, el colorido de sus edificios, las montañas, el agua y la inspiración del arquitecto brasileño Oscar Niemeyer.
Resultados tras la inauguración	Un incremento de doble dígito en tráfico y gasto por persona.



La tienda antes de la reforma...



...y el rediseño, inspirado en la icónica playa de Copacabana.

Milán, Italia

Aeropuerto	Milán Malpensa
Situación de la tienda	Tienda principal en la Terminal 1
Fecha de finalización	Abril 2015
Cambios más importantes	El nuevo diseño mejora la circulación de pasajeros, facilita la comunicación con el cliente y la disposición de las distintas categorías. Incluye la creación de áreas promocionales destacadas de acuerdo con el prestigio de muchas de nuestras marcas y con el incremento de las expectativas de los clientes.
Diseño	El diseño de la tienda es un tributo a la ciudad de Milán, con una elegante interpretación del retail y el diseño milanés.
Resultados tras la inauguración	La nueva tienda revirtió la tendencia de ventas y condujo a un aumento de dos cifras en el gasto por persona.



La tienda antes de la reforma...



...y su nuevo aspecto, que invita al consumo.

Atenas, Grecia

Aeropuerto	Eleftherios Venizelos International
Situación de la tienda	Terminal Extra Schengen
Fecha de finalización	Enero 2015
Cambios más importantes	Creación de un nuevo concepto <i>walk-through</i> , ampliación del área duty free y creación de un bulevar de boutiques.
Diseño	El concepto general de diseño de la tienda es la rama de olivo, un símbolo tradicional de Atenas que representa la victoria de la diosa Atenea sobre Poseidón. La rama de olivo constituye el concepto base para la distribución de la tienda: lámparas en forma de hoja de olivo salpican el techo del pasillo central, que culmina, en el lado derecho de la tienda, en un área con la forma de una aceituna y que aloja la sección de especialidades regionales.
Resultados tras la inauguración	Incremento de dos cifras en el gasto por persona, respecto al año anterior.



La tienda antes de su renovación...



...y el llamativo rincón "Hellenic Gourmet" instalado.

Barcelona, España

Aeropuerto	Barcelona El Prat
Situación de la tienda	Tienda principal en la Terminal 1
Fecha de finalización	Mayo 2013
Cambios más importantes	La tienda fue reformada en 2013 y fue de las primeras en adoptar la marca corporativa WDF (la anterior era Aldeasa). Debía sacarse el mayor provecho posible a la tienda existente, puesto que no se podía implementar el concepto <i>walk-through</i> . El uso de señalética digital contribuyó a modernizar y transformar la tienda.
Diseño	El diseño se inspiró en la arquitectura de Gaudí. Techo y suelos incorporaron elementos inspirados en el típico "trencadís" (mosaico) del arquitecto catalán. Se instalaron cerca de 1.550 adornos triangulares en los techos de la tienda.
Resultados tras la reforma	Incremento del índice de penetración (+8%) y del gasto por persona (+20%) respecto al año anterior. ■



El establecimiento antes de la reforma...



... y el mosaico "trencadís" diseñado para el techo, que refleja la tradición catalana.



Centro Comercial “The Atrium” en Macao

El espectacular diseño de “The Atrium”, con sus aletas de metal pintado y sus paneles retroiluminados, llama poderosamente la atención de los clientes. La visibilidad del logo se refuerza mediante la integración de las letras retroiluminadas en los alerones de la fachada. Sus columnas distintivas se distribuyen siguiendo un orden orgánico, designado por un pavimento de diseño dinámico.

Con cerca de 2.000 m² de superficie de venta, “The Atrium” es uno de los mayores espacios comerciales en “The Grand Canal Shoppes”. Las categorías principales están situadas en el centro de la tienda, rodeadas por prestigiosas marcas de belleza.

Un área interactiva permite a los clientes encontrar las gafas de sol más adecuadas para ellos mediante un sistema virtual de prueba y ajuste.

Los productos de lujo disponibles incluyen relojes, bolsos y otros productos de marroquinería. Asimismo, los clientes encontrarán una amplia variedad de aparatos electrónicos, como teléfonos móviles, tabletas y cámaras.

La sección de perfumes y cosmética, que ofrece también marcas japonesas y coreanas destinadas a la amplia clientela asiática, emplea colores fríos y materiales sutiles, como por ejemplo acabados en pintura blanca extrabrillante, acero pulido y detalles acrílicos que enfatizan el estilo individual de cada marca. El área general de adopta una paleta de color más cálida e incorpora acabados en madera chapada y moqueta mullida para crear un ambiente clásico y contemporáneo a la vez.

“The Atrium” ha sido diseñado para entusiasmar y deleitar a los visitantes de “The Venetian Macao”. ■