


DUFRY WORLD


WorldClass.WorldWide.

REVISTA
CORPORATIVA
NÚMERO 21
DICIEMBRE 2016



 Iniciativa de la ONU
#YouNeedToKnow **21**

 Dufry Brand
Champions **22**

 Contribuciones des-
tacadas de nuestras
operaciones **8**

La estrategia de centrarse en el cliente da sus frutos

En los primeros nueve meses de 2016 hemos visto de nuevo un fuerte aumento de nuestra facturación, que creció un 39,4% y alcanzó los 5.877,2 millones de francos suizos. Este desarrollo positivo se debe al aumento de las ventas en nuestras distintas ubicaciones, a la apertura de nuevas concesiones y a la consolidación de World Duty Free. Asimismo, Dufry registró una fuerte generación de efectivo, con un flujo de caja libre que creció un 64,1%, hasta llegar a los 535,7 millones de francos. Nuestra estrategia, basada en centrarnos en el cliente, así como las iniciativas en curso para crear nuevas experiencias de compra, han contribuido a impulsar las ventas y han tenido un impacto positivo en los resultados empresariales. Las principales aportaciones vinieron de Brasil, España y el Reino Unido y, en la actualidad, vemos que estas tendencias persisten.

En el tercer trimestre hemos seguido ampliando y renovando importantes contratos, entre los que cabe incluir el aeropuerto de Melbourne en Australia y el aeropuerto de Guadalupe en el Caribe. Además hemos ganado una nueva concesión en el aeropuerto de Tulsa en los Estados Unidos. Estos logros son muy importantes, pues contribuyen a asegurar nuestro negocio de cara al futuro.

La experiencia de Dufry en retail ha sido reconocida de nuevo por algunas de las principales asociaciones de la industria, que han concedido varios premios a nuestros colegas en el Reino Unido. Los equipos de gafas de sol y licores fueron galardonados durante la Conferencia y Exposición Anual Mundial de la TFWA que tuvo lugar en octubre en Cannes (Francia).

Esta edición de Dufry World cuenta con una sección especial dedicada a nuestros equipos en Argentina, Brasil, Rusia, Grecia, Turquía y Macao, que han hecho frente a ambientes políticos y económicos muy difíciles en los trimestres recientes. Con ello queremos reconocer su esfuerzo, su dedicación ejemplar y su motivación para superar estos desafíos, puesto que han logrado adaptar sus operaciones al entorno cambiante salvaguardando así la rentabilidad del negocio. Además de enviarles un gran GRACIAS, esperamos que sus actitudes y sus logros puedan ayudar a otras operaciones, pues proporcionan ejemplos útiles de cómo manejar posibles conflictos con iniciativas similares.



El año llega a su fin y aunque el entorno político y económico de nuestro negocio parece indicar un desarrollo positivo para 2017, es el momento de mirar un poco más allá. Con el fin de mejorar continuamente nuestras ventas en el próximo año, lanzaremos nuestros servicios online de pre-orden y recogida a una escala más amplia en varios países; abriremos las primeras tiendas con el nuevo concepto y también intensificaremos nuestras iniciativas de comunicación de marketing para ofrecer a los clientes una experiencia de compra más completa y personalizada en cada punto de su viaje. Desde la fase de planificación del viaje en el hogar, hasta el tiempo que pasan en el aeropuerto, incluso en la llegada o el regreso a casa: queremos cuidar todavía más a nuestros clientes con servicios y ofertas especiales adaptadas a sus preferencias individuales.

Todos estos objetivos suponen desafíos, y por ello me gustaría invitaros a todos, como colegas valiosos que sois, a que, con vuestras habilidades y dedicación, ayudéis a llevar a cabo todos estos proyectos para conseguir un éxito aún mayor en el desarrollo de nuestra compañía. ■

Noticias regionales **4**

Gente **6**

Especial **8**

Bien hecho **20**

Tienda favorita **24**

HQ Discurso de nuestro CEO Julián Díaz en la conferencia de la TFWA en Cannes

En la conferencia de Tax Free World Association, nuestro CEO Julián Díaz destacó la intención de ser “parte del más importante periodo de transformación” en la historia del travel retail.

Díaz enfatizó que el modelo de travel retail que actualmente se ofrece a los clientes esta bajo debate y que, debido a ello, se ha apreciado una disminución del gasto entre nacionalidades importantes, como brasileños y rusos. Mencionó la proliferación de compañías aéreas de bajo coste, que ha provocado un cambio en varios grupos demográficos de pasajeros. Además, el aumento de viajeros ha venido acompañado de un cambio en el perfil de los mismos. Ha habido una rápida transformación en las expectativas de los clientes, quienes ahora tienen a su alcance más opciones que nunca y buscan a fondo antes de hacer su elección definitiva. Comprar debe ser una experiencia



Discurso del CEO Julián Díaz en la conferencia de la TFWA en Cannes.

satisfactoria, con un cambio de enfoque desde la venta final a todo el viaje, así como en elementos clave como la rapidez en el servicio, la conveniencia y la personalización.

También supone una mayor presión para empresas como la nuestra el hecho de que los aeropuertos hayan puesto un mayor interés en los ingresos comerciales. Díaz, quien sugirió que el modelo de renta mínima garantizada “no puede funcionar”, dijo que los acuerdos de colaboración deben establecerse dentro y fuera de los aeropuertos a fin de poder ofrecer de verdad la experiencia de viaje deseada. Y para que esto suceda, los aeropuertos necesitan entender que la realidad está cambiando.

Díaz indicó que Asia, Oriente Medio y los mercados emergentes representan una parte significativa del negocio travel retail y duty free. El mundo está cada vez más interconectado y su centro de gravedad se está moviendo geográficamente hacia Asia. El incremento

de la capacidad de compra en Asia y Oriente Medio continuará cambiando el origen geográfico dominante de los viajeros.

Los millenials son un grupo de clientes importante para Díaz, pues están comenzando a copar las ventas y los medios de comunicación. El 97% de los millenials usan las redes sociales y un 66% valora las experiencias únicas a la hora de viajar. Esto significa que es necesario mejorar la segmentación en los canales de travel retail.

Díaz detalló algunos de los desafíos a los que se enfrenta la industria, como el cambio de perfiles y expectativas, las diferentes opciones para viajar y la constante evolución tecnológica que vivimos, que ofrecen nuevas oportunidades y cambios en los entornos de operador y proveedores.

Con la tecnología cada vez más accesible y soluciones disruptivas que se adoptan incluso en entornos tradicionales, Díaz destacó varias maneras posibles de impulsar la transformación por parte de la industria, e instó a los miembros de nuestra industria a buscar maneras para atraer a esos viajeros interesados en vivir nuevas experiencias a través de la transformación del entorno donde se realizan las compras con, por ejemplo, nuevos e innovadores diseños del espacio, darle mayor importancia al tiempo real y dando cabida a las nuevas formas de pago electrónico.

Díaz finalizó su discurso asegurando que cree en un gran futuro para el travel retail, construido sobre una propuesta de valor. ■

Estimados colegas, no dudéis en enviarnos vuestras **historias, noticias y cualquier otra contribución a suggestions@dufry.com** para que podamos crear una revista de empleados para empleados ¡todavía mejor!

Equipo

Editor: DUFREY AG, Brunngässlein 12, 4010 Basilea, Suiza. **Equipo editorial en la sede central:** JJulián Díaz, José Antonio Gea, Andreas Schneider, Jordi Martín-Consuegra, Salvatore Aricó, Javier González, Renzo Radice, Jorge Muñoz, Lubna Haj Issa.

Diseño, redacción y coordinación: Match Communications (Zúrich). **Production:** MMatch Communications (Zúrich) y x-ray (Basilea). **Idiomas de publicación:** EInglés, francés, italiano, portugués y español.

emagazine.dufry.com
dufry.com

D2 Premios las Tiendas Especializadas

Los equipos de gafas de sol y licores de World Duty Free de Reino Unido han sido premiados durante la Conferencia y Exposición Anual Mundial de la TFWA que tuvo lugar en Cannes en octubre.



Los premiados en los Sunglasses Awards 2016.

El jurado de los Sunglasses Awards 2016, que incluyó a los principales actores de la industria –Luxottica, Essilor y Marchon, entre otros–, seleccionó al personal de “Sunglasses Boutique”, operada por World Duty Free en la Terminal 3 del aeropuerto de Heathrow en Londres, como “Mejor equipo de ventas”.

El equipo de licores de Reino Unido ganó en la categoría “Venta de bebidas en Aeropuerto - Ubicaciones múltiples” en la décima edición de los premios Travel Retail Challenge por su campaña “Whisky Experience”, un evento de carácter anual cuyo objetivo es dar a conocer los licores mediante promociones, catas y actividades en las tiendas. Los jueces también destacaron la labor de las tiendas especializadas “World of Whiskies” de WDF, por ofrecer a sus clientes una buena experiencia de cata de whisky en un excelente entorno de compra. ■

D2 Renovación de la concesión del aeropuerto de Guadalupe

A principios de este año, Dufry ganó la licitación para las operaciones de venta duty free en el aeropuerto de Guadalupe Pôle Caraïbes y extenderá su actual contrato de concesión hasta 2026 para sus tiendas duty free y hasta 2021 para dos tiendas de conveniencia. A esta concesión se añaden cinco nuevas tiendas y el espacio de venta prácticamente se doblará hasta alcanzar los 1.100 m². Las nuevas tiendas

incorporarán los últimos diseños desarrollados y proporcionarán una experiencia de compra de primera clase los más de un millón de pasajeros que utilizan cada año el aeropuerto de Guadalupe. El programa de reforma de las tiendas esta previsto que arranque en diciembre de 2016 con el rediseño total de la tienda duty free principal en la terminal internacional. Una vez terminado, este espacio de 783 m² ofrecerá a los clientes una amplia gama de productos de belleza, licores y productos de tabaquería, así como confitería, ropa, relojes y joyas.

En el verano de 2017 se abrirá un espacio duty free y duty paid de 180 m² en la terminal regional. En el área de llegadas de la terminal internacional habrá una tienda de moda playera y surfera de 35 m², mientras que en la zona de embarque de esa misma terminal se abrirá una tienda de conveniencia Hudson de 108 m². En el área de embarque de la terminal regional habrá un quiosco Hudson de 12 m². ■

D2 Nuevo look para la tienda Duty Free World en el aeropuerto de Birmingham

El 12 de octubre se inauguró oficialmente la nueva tienda World Duty Free en el aeropuerto de Birmingham. Los 1.790 m² de espacio comercial han sido redistribuidos para facilitar aún más el flujo de pasajeros a su paso por la tienda. Con la modernización de la tienda se ha aprovechado para renovar el portfolio de marcas y adaptarlo a los más de 11 millones de pasajeros que transitan el aeropuerto de Birmingham cada año.



Inauguración de la tienda WDF en el aeropuerto de Birmingham.

El área de belleza ofrece ahora marcas icónicas como Urban Decay, Bobbi Brown y Joe Malone London. También se ha ampliado la gama de productos en la categoría de licores, donde se ha incrementado la gama de licores y vinos de primeras marcas para

responder mejor a la demanda. El sector lujo cuenta ahora con un área de gafas de sol actualizada con mayores personalizaciones de las marcas y los últimos diseños de Ray-Ban y Oakley. Asimismo, el área de relojes se ha modernizado para acercar más la oferta a un perfil de consumidor más a la moda.

Birmingham es la sede de Cadbury, por lo que en el área de confitería destaca especialmente esta conocida marca de chocolates británica. Además, el área de souvenirs ofrece a los clientes un marcado "sentido de pertenencia" (sense of place), con una gama de productos relacionados con Shakespeare y su ciudad natal Stradford-upon-Avon, muy próxima al aeropuerto. ■

D3 Dufry, de nuevo 'Duty Free Retail Partner' en el aeropuerto de Melbourne

El aeropuerto de Melbourne ha vuelto a elegir a Dufry como socio para la venta internacional duty free. La asociación extiende el contrato existente con Nuance hasta 2022, lo cual representa un hito significativo para el aeropuerto de Melbourne, que continúa expandiendo su oferta de retail para viajeros nacionales e internacionales. El nuevo espacio de venta incorporará elementos clave de las "tiendas de la próxima generación" (New Generation Store) que Dufry está desarrollando.

A finales del primer trimestre de 2017, las actuales operaciones de venta duty free situadas en la Terminal 2 se someterán a una total transformación que durará unos doce meses y que traerá consigo el aumento de un 30 por ciento en la superficie comercial y una nueva distribución.

Dos nuevos espacios comerciales –uno de 2.743 m² en la zona de salidas y otro de 1.074 m² en la zona de llegadas– servirán a los casi nueve millones de visitantes anuales del aeropuerto de Melbourne, tanto locales como internacionales, y prometen ofrecerles una experiencia de compra duty free de primera clase.

Se trata del primer acuerdo alcanzado por Dufry en Australia, y esta ampliación de contrato con el aeropuerto de Melbourne pone de manifiesto la clara intención de la compañía de aumentar su presencia en el mercado australiano. ■

D4 La Embajada de Suiza visita nuestras oficinas de Miami

Una delegación de la Embajada de Suiza en los Estados Unidos visitó la sede central de Dufry para América Latina, situada en Miami, para ver de primera mano cómo opera una compañía suiza en Estados Unidos y Latinoamérica.



La delegación de la Embajada de Suiza en la sede de Dufry en Miami.

Los diplomáticos suizos Daniel Freihofer (Ministro-Consejero y Jefe de Asuntos Económicos y Financieros), Ferdinand Kurt (Cónsul Honorario) y Andreas M. Maager (Cónsul General), acudieron a una presentación en nuestras operaciones y al consiguiente recorrido por las oficinas y el almacén. ■

D5 Nuevo contrato en el aeropuerto internacional de Tulsa

Hudson ha ganado nuevos contratos para operar varias tiendas en el aeropuerto internacional de Tulsa. El contrato, con una vigencia de 10 años, incluye cuatro tiendas de conveniencia Hudson y una tienda de accesorios y gafas de sol 5th & Sunset, una tienda Spirit de especialidades de Indios Norteamericanos y del Oeste y tres quioscos de venta: Discover Tulsa, Kids Works y Tulsa Sports Zone. La selección de productos complementa las atracciones turísticas más conocidas de Tulsa y Oklahoma con proveedores locales y regionales como Pepper Creek Farms y Leonard Mountain. El mundialmente famoso chocolate Bedré de la tribu Chickasaw también estará a disposición de los clientes. ■

Una región radiante y feliz

Por Jorge Muñiz

Un hecho: según el Informe Mundial de las Naciones Unidas sobre la Felicidad 2015, los suizos son las personas más felices del planeta. En un estudio similar llevado a cabo por Gallup - grupo mundial de consultoría en investigación y gestión de personas - las personas más felices del mundo son los latinoamericanos. De acuerdo con esto, hoy tenemos el honor de entrevistar al hombre más feliz del planeta: el suizo René Riedi es el CEO de nuestra División para América Latina, una región en la que Dufry opera más de 390 tiendas repartidas en 25 países, y donde es líder indiscutible del mercado. Se trata de una División con sobrada capacidad de entrega y de superación de situaciones adversas, y con un futuro brillante por delante.

Dufry World: René, teniendo en cuenta nuestra posición de líder de este mercado, uno podría pensar que tu trabajo es fácil.

Créeme: no lo es. Si bien es cierto que con los años hemos alcanzado una posición muy sólida en este mercado, América Latina ha sido siempre un mercado natural de expansión para Dufry y World Duty Free. Y hasta que el año pasado unimos fuerzas, ambas compañías competían por cada oportunidad en este mercado.

De todos modos, si miras el mercado Latinoamericano desde un punto de vista holístico, te das cuenta rápidamente de que la competencia no es el factor más importante en la complejidad de la región. La mayor parte del tiempo tenemos que lidiar con situaciones que escapan al control de cualquier retailer: inflación, devaluación de monedas, inestabilidad política o incluso desastres naturales, como el huracán Odile en 2014. Estos factores externos requieren un alto grado de flexibilidad y creatividad en el manejo de operaciones.

Creo que el efecto del huracán, que destruyó completamente la terminal del aeropuerto de Los Cabos donde operamos, es algo comprensible para todos. Sin embargo, ¿podrías ampliar un poco cómo afectan los otros factores a nuestro negocio?

América Latina es una región inmensa donde el volumen de pasajeros nacionales e internacionales es muy similar. Los viajes nacionales representan el 46% de nuestras operaciones comerciales, principalmente debido al gran mercado brasileño, una de nuestras operaciones más grandes en todo el mundo. En esta región en concreto, los vuelos nacionales suponen cerca del 90%. Y este es, seguramente, el mayor reto: los pasajeros nacionales son más sensibles a la inflación, pues reduce su poder adquisitivo; mientras que la devaluación de la moneda -una medida que toman los gobiernos para frenar la inflación- afecta a nuestras ventas duty free y reduce el atractivo de nuestra oferta de productos en



René Riedi busca un futuro brillante.

cuanto a su precio para muchos de nuestros pasajeros internacionales.

¿Y cómo se contrarrestan estas situaciones?

Pues no hay una fórmula mágica para ello, ni tampoco algo concreto que se pueda hacer para reconducir la situación. Adaptamos nuestra oferta a las necesidades de los pasajeros. Con el objetivo de lograr un crecimiento orgánico sostenido -es decir, conseguir más de lo que ya tenemos en nuestra cartera- hemos introducido en el mercado conceptos nuevos como Hudson y hemos invertido en el desarrollo de Dufry Shopping en Brasil: ambas cosas nos han servido para atraer a los pasajeros nacionales. Además, hemos hecho inversiones significativas en la remodelación y el desarrollo de tres de nuestras operaciones más importantes en Latinoamérica, incluyendo los aeropuertos de São Paulo (Guarulhos) y Río (Galeão) en previsión de los Juegos Olímpicos y Paralímpicos, así como el aeropuerto de Lima en Perú. Estas inversiones han dado como resultado entornos de compra más atractivos, al nivel de los de los mejores aeropuertos internacionales.

De todos modos, lo más importante ha sido aprovechar nuestro activo más valioso en todos los niveles de operaciones: nuestro personal. En este tipo de situaciones, el elemento humano marca la diferencia. El nivel de compromiso de nuestro personal con la empresa y su negocio y su capacidad para encontrar soluciones nos ha ayudado a sobrevivir y a reforzar nuestra posición.

¿Cómo se presenta el futuro en tu División?

Como dice la canción, "lo mejor está por llegar". Nos espera un futuro brillante. Hemos construido unos cimientos muy sólidos en la región sobre los que edificar nuestro futuro. La suma de World Duty Free ha fortalecido aún más nuestra posición.

Dufry está presente en ocho de los 10 aeropuertos más activos de Latinoamérica para pasajeros internacionales -llegamos a uno de cada dos pasajeros internacionales

en esta región, según datos de ACI- , que incluyen São Paulo y Río. Ciudad de México y Cancún, Santiago, Lima y Buenos Aires, y estamos en estos aeropuertos con grandes operaciones y contratos a largo plazo.

Junto con las remodelaciones de tiendas en Brasil y Lima anteriormente mencionadas, recientemente inauguramos nuestras tiendas en Cancún (México). También se han llevado a cabo reformas adicionales en pequeñas operaciones como Jamaica, en las que hemos abierto una nueva tienda pasante (walkthroguh), o Saint Martin, uno de los destinos más populares del Caribe, donde estamos a punto de abrir una gran superficie comercial portuaria.

Y seguimos trabajando duro. La nueva Terminal 4 en Cancún verá pronto la inauguración de una tienda de nueva generación (New Generation Store), un concepto innovador que lleva el travel retail un escalón más arriba. En este nuevo concepto de tienda, que será introducido durante los próximos dos años, el espacio se adaptará a la nacionalidad de los pasajeros con la ayuda de tecnología digital aplicada a la señalética, lo que permitirá destacar marcas y productos en función a los perfiles de pasajero que transiten por la tienda en un momento dado.

¿Cómo progresa el proceso de integración de Dufry y WDF en esta División?

Resumiendo muy rápido, el proceso ha sido muy fácil para nosotros y ha resultado ser beneficioso para todos

en la División, en varios aspectos. Con la implementación del nuevo modelo de negocio (Business Operating Model), la toma de decisiones ha ganado en eficiencia y desde la oficina de Miami seguimos más de cerca todas las operaciones.

Desde el punto de vista humano, es genial ver caras familiares de nuevo en la organización. Oscar García Pedrosa, General Manager de Sudamérica, ahora tiene la oportunidad de trabajar nuevamente con ex colegas de WDF como Reyes Villacañas en Chile o Edgar Farfán en Perú. Eso facilita mucho el proceso y hace que la transición hacia la nueva organización sea mucho más suave. ■

EN UN MINUTO:

Una comida: Un bistec jugoso en Peter Luger Steakhouse en Brooklyn (Nueva York).

Un libro: Odessa, de Frederick Forsyth

Una ciudad: Siempre la ciudad en la que vivo, así que ahora mismo, Miami. Aún me queda mucho por explorar.

Una película: La chica del dragón tatuado.

Un hobby: El golf, aunque me falta tiempo para jugar bien.

Un líder: Henri Dunant, fundador de la Cruz Roja.

D2 'Rogue One: Una historia de Star Wars' aterriza en World Duty Free Gatwick

El 23 de noviembre, World Duty Free UK, Disney y el aeropuerto de Gatwick han lanzado, en triple colaboración, una promoción para ofrecer una experiencia exclusiva y muy particular de Star Wars a los viajeros. Cualquier persona que vuele desde Gatwick y visite las tiendas World Duty Free va a tener la oportunidad de meterse de lleno en Rogue One: Una historia Star Wars, la última película de la saga La Guerra de las Galaxias.

Una vez en la zona aire de Gatwick South, disfraces de los cinco personajes principales de Rogue One: Una historia de Star Wars estarán a disposición de los pasajeros para que puedan interactuar con ellos, bien haciéndose selfis, bien dejándose fotografiar por familiares y amigos.

Dentro del espacio World Duty Free, los clientes podrán hacerse una idea aproximada de la película en la instalación de realidad virtual (RV) "Rogue One: Recon", situada en el área Contentainment®. También en la tienda, los clientes tendrán la oportunidad de descubrir los exclusivos juegos de fragancias Star Wars, una gama de fragancias Star Wars de 50 ml y una amplia gama de juegos LEGO®. ■



Star Wars en el aeropuerto de Gatwick.

Grandes contribuciones de nuestras operaciones

Ejecutar una operación nunca es una tarea fácil. Requiere flexibilidad, liderazgo y personal con mucho talento dispuesto a adaptarse a las circunstancias en cualquier momento. Esa es la realidad de hoy en día en todas nuestras operaciones. Sin embargo, en algunas ocasiones, hay factores que están fuera de nuestro control y que requieren una enorme creatividad, así

como un esfuerzo extraordinario, para asegurar el negocio. Esta sección especial de Dufry World quiere rendir homenaje a aquellas operaciones e individuos que han ido más allá en tiempos muy difíciles, cuya actitud luchadora puede servir a otros de ejemplo a seguir. ■

Turquía



Adaptarse a un nuevo perfil de cliente

Por Lubna Haj Issa

La región de Antalya está situada en el corazón de la hermosa y muy famosa "Riviera turca", durante muchos años un destino turístico favorito para turistas europeos y rusos. La zona ofrece más de 400 kilómetros de playas maravillosas enmarcadas por el enorme telón de fondo de las montañas de Toros y el majestuoso pico del monte Olimpo.

La industria turística de Antalya comenzó a crecer a principios de los ochenta y ha mostrado un aumento interanual desde entonces. Se ha convertido en la capital turística de Turquía y atrae a más del 40% de todos los turistas que

llegan al país. En 2014 alcanzó su cenit al acoger a 11,2 millones de turistas extranjeros.

Dufry comenzó a operar su negocio de duty free en el aeropuerto internacional de Antalya en 1998. En 2007, se firmó un contrato adicional de operaciones exclusivas por un periodo de 17 años que cubría las dos terminales internacionales del aeropuerto. En la actualidad, Dufry gestiona una superficie de 4.100 m² de espacio comercial con alrededor de 700 empleados, que sirven a los pasajeros en las dos tiendas principales en las áreas de salidas y llegadas y también en las 25 tiendas independientes.

El perfil del cliente se basa principalmente en el tráfico chárter de temporada, que supone un 80% de negocio alcanzado entre mayo y octubre. Los ciudadanos alemanes y rusos fueron el segmento más grande de los 10,6 millones de visitantes a Turquía en 2015, con aproximadamente tres millones de pasajeros de cada una de esas dos nacionalidades.

Rápida adaptación a los nuevos clientes y a sus necesidades cambiantes

Con la pérdida de un día para otro de los pasajeros rusos como consecuencia de diferencias políticas, el principal reto para el equipo de gestión turco fue adaptarse rápidamente a un nuevo perfil de cliente. Los ciudadanos alemanes se convirtieron en el principal mercado y llegaron a ser el 40% del número total de pasajeros. Esto condujo a la gestión de nuestra operación turca a cambiar con urgencia artículos, promociones y precios, así como a revisar las estrategias de comunicación que antes servían a los turistas rusos y ahora debían dirigirse a los clientes alemanes y otros clientes europeos.

La distribución de la tienda y el surtido de productos se revisaron de acuerdo con el nuevo perfil de cliente, y se pusieron en marcha iniciativas para eliminar el stock. Los pedidos de reposición, asimismo, se ajustaron en consecuencia.

Además, la dirección de la tienda fomentó el aprendizaje de inglés y alemán para preparar a nuestro personal de habla rusa de cara al nuevo entorno comercial. Otras medidas incluyen la

formación del personal administrativo, con el objetivo de prepararlos para futuros retos operacionales. Sin embargo, lo más importante es que todo el equipo ha trabajado hombro con hombro y se ha apoyado mutuamente para subir la moral y mantener la motivación.

El objetivo de la operación en Turquía es seguir proporcionando unos estándares de servicio excelentes a sus clientes, y para ello continuará sacando provecho de cada oportunidad mientras espera a que la situación mejore, como seguramente ocurrirá.

Perspectiva prometedora

Con el nuevo año se espera que la situación mejore, puesto que se ha levantado la prohibición de los vuelos chárter y los viajes combinados de Rusia a Turquía y ha habido iniciativas por parte del gobierno turco para simplificar los procedimientos de entrada de turistas rusos. Obviamente, esto requerirá una adaptación adicional de toda la configuración de nuestra oferta.

Los equipos en Antalya continúan trabajando unidos a pesar de todo. "Mantienen la calma y siguen adelante", asegura el Country Manager Cengiz İman, quien concluye: "En 2017 Antalya podrá ocupar su lugar legítimo como destino de vacaciones deseable. Cuando esto ocurra, en Dufry Antalya estaremos listos. Somos fuertes y nos mantenemos unidos, y ya vemos la luz al final. Os enviamos nuestros saludos y esperamos verlos en Antalya el próximo año". ■



Tienda Dufry en Antalya.

Grecia



Más categorías, introducción de nuevas marcas y conceptos de tienda

Por Lubna Haj Issa y Eva Brouzou

En palabras de George Velentzas, Director General de Dufry en Grecia: "La privatización de los aeropuertos regionales o, más exactamente, la asignación de la gestión de los aeropuertos al sector privado es necesaria e imprescindible para el desarrollo del turismo".

Debido a la situación geopolítica de Grecia y su característico paisaje montañoso, los aeropuertos son una parte muy importante del sistema de transporte público del país. Sirven como principales puertas de entrada y manejan principalmente vuelos internacionales, así como un número significativo de personas, especialmente durante el período de verano, cuando más del 80% de los turistas que viajan a Grecia visita al menos uno de estos aeropuertos.

Hellenic Duty Free Shops empezó en 1979, con dos tiendas en el antiguo aeropuerto de Atenas. Hoy en día la compañía opera 115 tiendas en 46 lugares en toda Grecia y posee los derechos exclusivos para la venta duty free en Grecia hasta 2048: 78 tiendas ubicadas en 22 aeropuertos (37 en el Aeropuerto Internacional de Atenas y 41 tiendas en zonas periféricas); 11 tiendas en estaciones fronterizas y 13 en puertos marítimos en

todo el país. A través de la empresa subsidiaria "Greek Distributions", HDFS opera además tiendas en 26 buques de las compañías navieras ANEK y ATTICA, que operan en Grecia e Italia a través del puerto de Patras. En 2015, cerca de ocho millones de pasajeros fueron atendidos a través de diversas operaciones minoristas. HDFS emplea a 1.959 empleados.

Maximizar la productividad de los activos existentes

Para superar el reciente descenso del número de pasajeros rusos y la crisis económica en Grecia, Hellenic Duty Free Shops continúa ampliando las categorías de productos e introduciendo nuevas marcas de diseño y nuevos conceptos de tienda. El equipo directivo es consciente en todo momento de las condiciones del mercado, por eso redefine constantemente la estrategia de negocio y revisa los procedimientos internos. Sus objetivos son contener los costes operacionales, mejorar el margen bruto, retener al personal e invertir plenamente en el desarrollo sistemático de las tiendas para garantizar retornos más elevados. Asimismo, el equipo de gestión local aprovechó la oportunidad para racionalizar la operación y preparar a la compañía para cuando, llegado el momento, la economía se recupere. De forma

paralela a estos esfuerzos, la empresa ha incorporado a su estrategia de negocio los principios del desarrollo sostenible, y como parte de ello ha implementado una política de responsabilidad social y ambiental.

Esta reconfiguración contribuirá a aumentar la penetración del cliente, lo que impulsará las ventas, mientras se reducirán todavía más los costes operacionales generales de las tiendas. Además, se están renovando 14 aeropuertos regionales y se adjudicarán más espacios a Hellenic Duty Free Shops (HDFS), lo que permitirá diseñar nuevas y más modernas tiendas pasantes o walkthrough.

George Velentzas explica: “Actualizamos el proceso de promociones y descuentos para hacerlos más creativos y relevantes para las necesidades actuales de nuestros clientes. Utilizamos tecnología y nuevos medios promocionales y de publicidad, y constantemente monitoreamos existencias, pedidos y ventas. Hemos puesto mucho esfuerzo en aumentar el número de oportunidades de comunicación que tenemos con los clientes. Implementamos actividades que ayudan a incrementar nuestra base de datos de clientes y también utilizamos las redes sociales. Nuestra prioridad es ofrecer un excelente servicio al cliente. Para contribuir a ello, estamos invirtiendo más que nunca en encuestas sobre precios y tratamos de comprender las últimas tendencias de viajes con el objetivo de mejorar constantemente nuestra imagen corporativa”.

La empresa ha incorporado los principios del desarrollo sostenible en su estrategia de negocio y, como parte de ello, ha implementado una política de responsabilidad social y ambiental.

En 2015 se finalizó la renovación de tiendas en el área extra-Schengen del aeropuerto internacional de Atenas. La renovación del área intra-Schengen de este mismo aeropuerto comenzará a finales de este año. En 2016 se abrió una nueva tienda en el puerto de Heraclión, un lugar muy prometedor puesto que es regularmente visitado por los cruceros. En el aeropuerto de Heraclión está prevista para 2017 la reubicación de la tienda de la primera planta a la planta baja, donde cubrirá un espacio

comercial de 1600 m². Los planes de inversión para 2018-2019 también incluyen la operación de tiendas en los puertos de Quíos, Miconos y Nauplia.

Equipos de héroes locales

Tres equipos en particular vieron reconocidos sus esfuerzos en los premios Dufry One 2016. El equipo del área extra-Schengen en Atenas, así como los equipos de las tiendas Kipi Border Shop y Simi Island Seaport recibieron sendos premios. Estos equipos demostraron que, centrándose en los valores y metas fundamentales de la empresa; junto con un esfuerzo profesional excepcional, altos estándares de servicio y, sobre todo, un fuerte trabajo en equipo, las ventas no sólo se mantuvieron, sino que aumentaron.

Al respecto, George Velentzas comenta: “Queremos que nuestros empleados demuestren verdadera pasión por la empresa y que estén preparados para intentar ir siempre más allá en su labor. Un empleado feliz ayuda a crear un cliente satisfecho. Reconocemos las dificultades a las que nuestro personal se enfrenta a veces, y siempre tratamos de ayudar y apoyar en la manera que nos sea posible. Asimismo, reconocemos y fomentamos el talento y la capacidad en nuestros equipos invirtiendo en formación y desarrollo. Nos esforzamos en crear un ambiente de trabajo agradable y solidario, en el que los empleados se sientan capaces de comunicarse libre y abiertamente”. ■



El equipo de Kipi Border Shop.

Rusia



Revisión de la gama de productos para adaptarla a las nuevas condiciones comerciales

Por Lubna Haj Issa

En los últimos años, Dufry ha reforzado sustancialmente su posición en el mercado travel retail de los aeropuertos de Rusia y ha sentado las bases para desarrollar otros mercados en la región. La compañía está muy bien establecida en el mercado ruso, especialmente tras la integración de Nuance, con una presencia en los aeropuertos de mayor tráfico.

Con un equipo de más de 700 profesionales, Dufry opera 31 tiendas duty-free y seis duty-paid, y atiende a más de 200 millones de pasajeros en cinco de los más importantes aeropuertos rusos. Sheremetyevo y Domodedovo en Moscú, Pulkovo en San Petersburgo, Adler en Sochi y Pashkovsky en Krasnodar son los aeropuertos más concurridos de Rusia en cuanto a número de pasajeros.

Adaptación de la gama de productos y ampliación de la capacitación del personal

Para superar la reducción del poder adquisitivo de los clientes rusos, la gerencia ha tenido que cambiar todo sólo para mantener el negocio como hasta entonces. Se introdujeron mejoras importantes en el servicio al cliente y en formación de personal y se revisó la gama de productos para adaptarla a las nuevas condiciones comerciales. Los productos de

gama alta se sustituyeron por otros más asequibles, y se amplió su variedad; se hicieron varias promociones para garantizar la competitividad del negocio y se centró la atención en la optimización de precios, lo cual resultó clave. En última instancia, se trataba de ajustar la oferta y contrarrestar la percepción negativa de precios, mientras se mantenían los más altos estándares de servicio que siempre diferenciaron a Dufry de sus competidores. Programas como Dufry Red, con su capacidad para involucrar y retener clientes, fueron reintroducidos y mejorados en Rusia en 2016, reforzando así la percepción de servicio superior de Dufry.

Además se introdujeron iniciativas diversas encaminadas a reducir los costes mediante operaciones más eficientes, una cadena de suministro racionalizada y negociaciones más inteligentes con los proveedores, los propietarios y otras partes interesadas.

Operaciones reforzadas y listas para beneficiarse de la recuperación

Nuestros colegas rusos dominaron con maestría la complicada situación y fortalecieron la operación. Aunque obviamente no podían hacer que los pa-

sajeros volaran y comprasen en nuestras tiendas, la rápida implementación de ideas, junto con el compromiso total, la actitud de “es posible” y la contribución personal de cada empleado, contribuyeron a proteger el negocio. El resultado final de todo esto es que las operaciones rusas son mucho más fuertes y que estarán en una posición todavía mejor cuando Rusia recupere la normalidad.

Se han añadido nuevos conceptos de negocio que incluyen la apertura de nuevas tiendas Hudson en Sochi a finales de este año, así como programas de asociación con aerolíneas y bancos para contribuir a la expansión del negocio. Con la apertura de una nueva tienda de porcelana imperial en Pulkovo y la gama de Natura Siberica, la primera marca rusa de cosméticos orgánicos de alta calidad, se ha centrado la atención en los productos locales.

David Grady, General Manager de Dufry Rusia y Europa del Este, afirma: “La lección clave es no rendirse nunca y mantener los ojos abiertos a nuevas oportunidades. Por supuesto habrá muchos desafíos en el futuro, pero confiamos enormemente en nuestra capacidad para superar las dificultades”.

Héroes locales

Todos los miembros del equipo han demostrado una dedicación total a los valores y estándares de la marca Dufry. Sin embargo, los tres miembros siguientes son modelos a seguir para sus equipos:

Evgeniy Kutischev, Lenrianta, San Petersburgo. Shop Manager

En la compañía desde 2005, comenzó su carrera como asistente de ventas y ha sido gerente de tienda desde 2015. Evgeniy pretende ser el mejor ejemplo



Evgeniy Kutischev, Shop Manager.

para su equipo: lo organiza con una planificación clara y eficaz; mantiene el control adecuado mediante la observación y el monitoreo continuo y asegura que el equipo aporte calidad, servicio y eficiencia, centrándose en la perspectiva del cliente. A Evgeniy le encanta pasar su tiempo libre con su hijo; le gusta hacer deporte y viajar y disfruta con las situa-

ciones y ambientes nuevos o desafiantes.

Tatiana Pahomkina, Supervisora en el aeropuerto Sheremetyevo de Moscú

Tatiana forma parte de la empresa desde 2008, y es supervisora en Sheremetyevo desde febrero de 2016. En periodos económicos complicados y



Tatiana Pahomkina, Supervisora en el aeropuerto Sheremetyevo de Moscú.

con un número limitado de personal de ventas, Tatiana logró gestionar los cambios de manera muy eficiente. Tomó un papel proactivo en la planificación de los requerimientos de recursos humanos, facilitando la reasignación, y ella misma atendió con total entrega a los clientes durante las horas de mayor tráfico en el aeropuerto. Tatiana está

involucrada en varias actividades de formación y es capaz de guiar a su plantilla, así como de desarrollar un esquema completo de las fortalezas y áreas potenciales de las personas, lo que contribuye en gran medida a desarrollar relaciones de trabajo efectivas. Tatiana es una persona muy sociable y tiene un hijo ¡que la mantiene muy ocupada y activa!

Andrei Elkin, Senior Shop Manager en Moscú

Andrei lleva más de 12 años en la compañía y es conocido por el enfoque profesional e individual que da a cada pasajero, por sus excelentes estándares



Andrei Elkin, Senior Shop Manager.

de servicio y por formar a su personal regularmente. Durante la recesión en Rusia, que ha provocado una importante disminución del poder adquisitivo de los pasajeros, ha desempeñado un papel clave ayudando al personal. Los pasatiempos favoritos de Andrei son los viajes, la fotografía y la música. ■

Macao



Sacar provecho de la fidelidad del cliente

Por Jorge Muñiz

A principios de enero de 2014 se inauguró la reforma multimillonaria de los grandes almacenes Atrium en el resort Venetian Macao. La amplia renovación se llevó a cabo tras una prórroga por otros cinco años hasta 2017. Con un espacio comercial de unos 2.000 m², The Atrium es uno de los grandes almacenes más importantes de The Grand Canal Shoppes, donde aproximadamente el 75% del espacio está dedicado a perfumes y cosméticos, con un espacio central para la electrónica de gama alta, la moda (bolsos y pequeños artículos de cuero), los relojes y las gafas de sol.

Macao, situada 60 kilómetros al suroeste de Hong Kong, es una Región Administrativa Especial de la República Popular China. También es conocida por ser un destino de juego (¡Las Vegas del lejano Oriente!) y su economía depende en gran medida del turismo: se calcula que la industria del juego, el turismo y la hostelería aporta más del 50% del PIB de Macao. Es el único lugar en China donde operan casinos. Sus visitantes son sobre todo ciudadanos chinos de China continental y Hong Kong, que representan cerca del 80% del total de turistas.

Retener a los clientes

El equipo de Macao, liderado por Samuel Wong, ha introducido una serie de medidas reactivas con el objetivo de mantener las ventas y la rentabilidad mediante la adaptación de la oferta minorista, con

el propósito de adaptarse mejor al nuevo perfil de cliente y al panorama competitivo creado como consecuencia de la ralentización económica y las nuevas regulaciones chinas.

El lanzamiento de la campaña “Promoción segunda compra”, destinada a retener los clientes existentes y leales haciéndoles un descuento especial cuando regresan a comprar en nuestras tiendas, ha contribuido a mantener la fidelidad de nuestros clientes.

Además, el equipo de Atrium inició una encuesta sobre precios monitorizando los precios de los mejores vendedores de Macao entre la competencia, lo que ayudó a mejorar la percepción de la relación calidad-precio de nuestra oferta con ese nuevo cliente más sensible a los precios.

A pesar del cambio en el panorama del mercado, el equipo ha logrado mantener una buena base de clientes. Las actividades comerciales puestas en marcha han contribuido a mantener el atractivo de la oferta y a impulsar tanto el tráfico hacia nuestras tiendas como las ventas. El equipo ha conseguido hacer frente a la nueva situación y, en última instancia, obtener buenos resultados.

A medio plazo, el equipo está preparando nuevas medidas para mejorar la situación. Dado que el contrato actual expira en 2017, se está considerando

una evolución del concepto de tienda de cara a una posible renovación del espacio de venta.

La reciente apertura de una tienda temporal – Temptation– en el centro comercial de lujo Shoppes at Parisian, ampliará la presencia de Dufry en Macao. Sin embargo, habrá que esperar un poco antes de que esta concept-store de cosméticos de 2.642 m² funcione a pleno rendimiento.

Héroes locales

Lulu Lo, Senior Retail Sales Manager

Una veterana en travel retail. Con más de 30 años de experiencia, Lulu ha vivido la evolución del grupo desde la primera línea. Comenzó en Hong Kong



Lulu Lo, Senior Retail Sales Manager.

en 1998 y vio cómo el Aeropuerto Internacional de Hong Kong se trasladó de Kai Tai a la isla de Lantau en un tiempo récord. También ha asumido un papel importante en la apertura de nuestras dos tiendas en Macao, The Atrium y Temptation. Experta en servicio al cliente, ha conducido a los equipos locales a ganar varios premios locales

e internacionales de servicio al cliente, entre ellos, premios individuales y de grupo en los Premios del Servicio al Cliente que otorga el aeropuerto Internacional de Hong Kong; el Courtesy Award de la Hong Kong Retail Management Association (Frontline & Supervisory); los premios “Best of the Year from Travel Retail” en 2005 y 2007 por la Boutique Hugo Boss, así como una nominación a “Best in Travel Retail Customer Service” por la publicación The Moodie Report en 2012.

Talia Choi, Senior Store Manager

Talia se unió a la compañía hace nueve años, en 2007, y la operación de Macao fue la primera tienda en la que trabajó.



Talia Choi, Senior Store Manager.

Comenzó como Store Manager en prácticas en The Atrium, donde aprendió rápidamente y obtuvo la experiencia suficiente como para convertirse en uno de los empleados más valorados en el negocio de Macao. Talia se enfrenta ahora al desafío emocionante de llevar a buen puerto la

apertura de Temptation, nuestra nueva operación en Macao.

Virendra Savani, Division Project Manager

Este experimentado diseñador de interiores y project manager se unió a Nuance India en 2013, donde completó la apertura de más de 20 tiendas de



Virendra Savani, Division Project Manager.

gama alta de productos diversos en Bombay y Bangalore. En agosto de 2014 se trasladó a la oficina de Hong Kong donde, durante los últimos 28 meses, Virendra ha estado involucrado en varios proyectos en Asia, entre los que destaca la tienda Temptation en el Parisian Casino de Macao. Durante el diseño y la fase de construcción

hubo que superar algunos retos debido a la distribución de la tienda y a un propietario muy exigente en términos de concepto de diseño y acabados de alta gama. A pesar de todo, Virendra se aseguró de cumplir los plazos de entrega acordados. ■



Dufry Shop en Macao.

Brasil



Mejora de la relación calidad-precio y nuevos servicios

Por Jorge Muñiz

Con 126 tiendas en 16 aeropuertos y más de 2.300 empleados, Brasil, un país de dimensiones continentales, es una de las mayores operaciones de Dufry. En este mercado, el negocio duty free supone la mayor parte de las ventas, sin embargo, la singularidad de este mercado está en que más del 60% de las ventas duty free se llevan a cabo en las tiendas situadas en las áreas de llegadas. Los brasileños representan el 94% de la base de la clientela en estas tiendas, debido a las condiciones aduaneras específicas para los brasileños que regresan de viajes internacionales.

Esta situación está reforzada por otro factor: más del 85% de los pasajeros que pasan por aeropuertos brasileños vuelan dentro de las fronteras del país y disfrutan comprando. Las importantes inversiones recientes llevadas a cabo en todos los aspectos empresariales están allanando el camino para aprovechar esta oportunidad en un futuro cercano y a la vez que han proporcionado una sensación look-and-feel de primera clase a nuestras tiendas brasileñas.

Además, la reciente privatización de los principales aeropuertos –Guarulhos, Galeão, Brasilia y Campinas– nos ha permitido fortalecer y mejorar los sólidos acuerdos que tenemos con los propietarios aero-

portuarios. Además, la reciente celebración de los dos mayores eventos deportivos a nivel mundial –el Mundial de Fútbol en 2014 y los Juegos Olímpicos de Río este mismo año– han dejado en herencia una mejor infraestructura aeroportuaria y una imagen positiva de Brasil como destino turístico.

Un Programa de excelencia destinado a mejorar el rendimiento

Con el objetivo de superar la desafiante economía y la reducción del poder adquisitivo de los brasileños, el equipo local decidió lanzar un “Programa de Excelencia”, un conjunto de iniciativas para racionalizar la operación e impulsar las ventas. Al definir objetivos personales de excelencia en el servicio, el equipo se ha vuelto más comprometido y centrado. Algunas de las iniciativas más importantes fueron:

- **Mejora de la relación calidad/precio:** Para compensar la inflación y la devaluación de la moneda sobre la percepción de los precios de los productos, el equipo brasileño trabajó mano a mano tanto con los proveedores como con los propietarios, con la intención de desarrollar estrategias y promociones específicas para estimular y aumentar las ventas. Al mismo tiempo se estableció un

seguimiento continuo del mercado local para asegurar la competitividad de los productos ofrecidos. Desde el mes de mayo, nuestro equipo en Brasil llevó a cabo la campaña "Mejor Precio Garantizado" en todas nuestras comunicaciones digitales y en la tienda, con el objetivo de aumentar la confianza de los clientes que compran en tiendas duty free. Garantizar el reembolso total en caso de que un cliente pueda encontrar un mejor precio en el mercado local o en cualquier otro punto de venta duty free, ha contribuido a mejorar la percepción de los precios de los productos que vendemos. Esto se reflejó en las recientes encuestas locales de clientes, pues se obtuvo la mejor puntuación en la percepción de los precios.

- **Dufry RED:** Este programa de fidelización de clientes ha contribuido a incrementar el gasto por persona mientras se da un mejor servicio al cliente, pues se ofrecen ventajas exclusivas a los participantes, como por ejemplo descuentos y regalos exclusivos. En menos de dos años, Brasil ha logrado sextuplicar el número de usuarios del programa Dufry RED (hoy supera los 60.000 miembros) y sus ventas ya representan aproximadamente el 7% de los ingresos duty free de Brasil.
- **El programa de pre-orden:** Este servicio, también conocido por su nombre comercial "Reserve & Collect", fue otra iniciativa clave. El servicio de pre-orden en Brasil es hoy el responsable de un porcentaje de una cifra en las ventas duty free. Se ha demostrado que contribuye al gasto por persona, ya que ayuda a los clientes a planificar sus compras con antelación y les anima a comprar aún más en las tiendas de llegada. Las ambiciosas campañas de e-marketing y de redes sociales impulsan el tráfico adicional al sitio web de pre-orden, que se espera alcance los 500.000 usuarios mensuales.
- **Los Juegos Olímpicos de Río:** Los Juegos Olímpicos y Paralímpicos tuvieron lugar desde agosto hasta mediados de septiembre, pero en las tiendas Dufry la venta de mercancía oficial de Río 2016 comenzó un año antes. Los acuerdos con propietarios, proveedores y con el Comité Olímpico, junto con la información compartida por World Duty Free tras su experiencia en los Juegos Olímpicos de Londres 2012, ayudó a la empresa a tener resultados excelentes; no sólo durante la celebración de los Juegos, sino también en los meses siguientes. A su manera, Dufry ha ganado una medalla de oro, ya que las ventas crecieron de nuevo después de varios meses y se mostró una gran actuación en agosto que se ha repetido cada mes desde entonces.

Aprovechar las oportunidades en cuanto se presentan

La lección que hemos aprendido es que incluso en los momentos más turbulentos pueden surgir buenas oportunidades. Como prueba de ello, hemos ampliado nuestros contratos con los aeropuertos de Río y São Paulo a lo largo de los últimos meses, tras fortalecer los acuerdos con los propietarios. Las extensiones de los contratos incluyen un espacio de venta adicional que permitiría a Dufry desplegar aún más los conceptos duty paid Dufry Shopping y Hudson.

En las tiendas, el programa Excellence, que incluye algunos indicadores de rendimiento y niveles de servicio, ha proporcionado un mejor servicio al cliente y, en última instancia, un mejor resultado de las tiendas.

En resumen, la operación de Brasil hoy está mucho mejor preparada para hacer frente y aprovechar el negocio en cuanto la situación económica mejore. En términos de resultados, los números recientes mostraron una tendencia sostenida de aumento de ventas y unos resultados positivo.

Héroe local

Bruna Meirelles, Sales Manager de las categorías Textil, Relojes y Accesorios

Después de tres años en Dufry, Bruna ya ha demostrado su compromiso y pasión por su trabajo. Se unió al equipo de Río de Janeiro para ayudar a desarrollar las tiendas de marcas nacionales y las boutiques



Bruna Meirelles,
Sales Manager de las
categorías Textil, Relojes y
Accesorios.

monomarca antes de los Juegos Olímpicos, puesto que tenía experiencia previa en nuestras tiendas de São Paulo en el aeropuerto de Guarulhos. Su compromiso fue esencial para ayudarnos a alcanzar nuestro objetivo. Con cerca de 8.000 transacciones en un solo día en el aeropuerto de Río Galeão, Bruna contribuyó a algunos de los momentos más

recordados de nuestras operaciones en Brasil. En su vida personal, a Bruna le encanta escuchar buena música cuando corre por la playa, así que, para ella, estar en Río de Janeiro y ayudar con los Juegos Olímpicos fue una combinación perfecta! ■

Argentina



Motivar a los clientes con promociones potentes

Por Jorge Muñiz

Con más de 40 años de experiencia, Duty Free Shop es la pionera del travel retail en Argentina. Adquirida por Dufry en 2011, opera 13 tiendas en cinco aeropuertos de las principales ciudades argentinas y emplea a más de 850 personas. Su buque insignia, de más de 3.000 m² está ubicado en el Aeropuerto Ministro Pistarini, más conocido como Aeropuerto Ezeiza, en Buenos Aires. Este aeropuerto, con un perfil de pasajeros más orientado al ocio, maneja sobre todo tráfico nacional. Duty Free Shop también opera un espacio comercial de 1.430 m² en el otro aeropuerto de Buenos Aires, el aeropuerto Jorge Newbery, que posee un perfil más equilibrado entre clientes de negocios y de ocio. Los ciudadanos argentinos son el mayor grupo de pasajeros en este aeropuerto, seguido de brasileños y chilenos.

Enfatizar las promociones llamativas

Para contrarrestar la tormenta, el equipo argentino estableció tres niveles de creativas acciones locales para hacer frente a una inesperada devaluación de la moneda argentina y a una disminución de la competitividad de la oferta duty free, causada por un cambio en la legislación argentina:

- **Ajuste de los precios** – que incluyó duras negociaciones con proveedores nacionales e internacionales. Se logró reducir una media

de dos dígitos los precios en las categorías básicas de belleza, alimentos, alcohol y licores y electrónica. Además, introdujeron una garantía de ahorro del 30% frente a los precios del mercado local en una selección de artículos para ayudar a mantener la buena percepción en la relación calidad/precio de nuestros productos.

- **Promociones basadas en el volumen en los productos más vendidos** (3x2, 25% en una segunda compra); descuentos agresivos de hasta un 20% en artículos seleccionados; vales VIP en compras más asequibles (para compras de más de 150 dólares); 10% de descuento en pedidos pre-orden a través de la web, y muchas otras acciones comerciales destinadas a incentivar las ventas.
- **Servicios de valor añadido**, incluido Duty Free Locker (“Shop & Collect”), como ofrecer un 10% de descuento para compras que superen los 300 dólares y la opción de recoger las compras a la vuelta. Un mayor número de acuerdos con bancos y entidades financieras para financiar las compras al 0% de interés en pagos en plazos de hasta 12 meses.

Importantes lecciones aprendidas

Además del servicio de primera clase que nuestro personal ofrece para captar nuevos clientes y retener a los ya existentes, en Argentina se aprendieron tres lecciones importantes. La primera es que, cuando ocurren eventos inesperados, es necesario reaccionar muy rápido ante los cambios en el perfil del cliente mediante políticas de precios y productos a medida, poniendo especial énfasis en promociones potentes y llamativas.

La segunda lección es la importancia clave que posee la comunicación simple y directa al cliente en el punto de venta como una forma de influir en su decisión de compra.

Además, las medidas para incentivar la compra, como "Shop & Collect", las mejoras en los métodos de financiación y los descuentos en las segundas compras, fueron muy útiles para motivar a los clientes a comprar.

Héroes locales

Estos son sólo algunos ejemplos de las mejores actuaciones en nuestra operación argentina que nos han ayudado a navegar por la situación:

Carolina Prada, Beauty Category Manager



Carolina Prada, Beauty Category Manager.

Con más de 15 años en el negocio, Carolina, madre de dos hijos y amante del tenis y de las compras, contribuyó a la renovación de nuestra oferta de belleza al añadir nuevos productos y marcas para satisfacer la demanda de los clientes, además de racionalizar el tamaño del producto para optimizar el presupuesto de compra.

Leticia Scarfatti, asistente de ventas en el aeropuerto de Ezeiza



Leticia Scarfatti, asistente de ventas en el aeropuerto de Ezeiza.

Leticia lleva más de 13 años trabajando en la empresa. Le encanta la naturaleza y viajar, pero lo que más le gusta es pasar tiempo con su nieto de seis años. Leticia ha sido un ejemplo inspirador para el resto del personal de Ezeiza, pues ha logrado grandes resultados siendo una verdadera jugadora de equipo y apoyando a sus colegas; mostrando siempre iniciativa y un

constante deseo de mejora.

Edith Navone, Customer Care First Assistant



Edith Navone, Customer Care First Assistant

Después de 37 años trabajando en Duty Free Shops, Edith es un ejemplo de verdadera dedicación a la empresa. Está orgullosa de su trabajo y se siente como una parte integral del aeropuerto en sí. Se encarga de cuidar de los viajeros frecuentes y de nuestros clientes VIP, y su carácter carismático la ha convertido en toda una institución en la compañía. Edith es

una persona muy sociable que disfruta de una buena película y a quien le encanta viajar. ■



Dufry Shop en Argentina.



El legado del Mundial y de los Juegos Olímpicos

El acontecimiento del año ya es parte de la historia. Los Juegos de la XXXI Olimpiada mostraron al mundo todo lo que los brasileños son capaces de ofrecer, a pesar del complicado entorno político y económico reinante. Dufry, que era el retailer aeroportuario oficial para los Juegos Olímpicos de Río 2016, también tuvo su papel: crear entornos comerciales de primera clase en los aeropuertos y ofrecer tiendas dedicadas a los Juegos Olímpicos. Ahora que las olimpiadas han terminado, lo importante es el legado que dejan, que para Dufry es muy valioso en términos de experiencia, know-how y creación de tiendas que se sitúan a la vanguardia de lo que está por llegar a nuestra industria.

Por Jorge Muñiz

Los Juegos Olímpicos de Río dejan muchas historias. Estos han sido los primeros Juegos en América Latina desde México en 1986 y el mundo vio al nadador Michael Phelps ganar de nuevo cinco medallas de oro (y una de plata), al legendario corredor jamaicano Usain Bolt ganar tres oros, y también a estrellas emergentes como Simone Biles consiguiendo cuatro medallas de oro y una de bronce en gimnasia.

Desde una perspectiva puramente deportiva, todos podemos decir sin lugar a dudas que Río 2016 ha sido un éxito, unos Juegos en los que se han establecido casi 100 récords mundiales y olímpicos. Desde el punto de vista organizativo, Brasil ha demostrado por segunda vez en menos de dos años que es capaz de llevar a cabo grandes eventos deportivos

internacionales y, aunque hubo algunas controversias durante las etapas de preparación –y a pesar de la grave crisis política, económica y política que atraviesa el país–, los Juegos se desarrollaron sin problemas.

En Río se encuentra también una de las operaciones aeroportuarias más importantes de Dufry. Así que, hasta cierto punto, también fueron los Juegos Olímpicos de Dufry. Tanto el Mundial de la FIFA en 2014 como estos Juegos de 2016 han sido catalizadores de grandes cambios en los principales aeropuertos brasileños, tanto para ampliar su capacidad como para modernizar sus infraestructuras. Además, los procesos de privatización de aeropuertos iniciados en 2012 han introducido una nueva perspectiva sobre competitividad y generación de ingresos en los

aeropuertos, lo que a su vez ha contribuido a aumentar la relevancia de las operaciones comerciales.

Estos dos elementos crearon una gran plataforma sobre la que Dufry ha podido evolucionar en este mercado: se han renovado la gran mayoría de las tiendas elevando al máximo los estándares de calidad, y al mismo tiempo se han introducido con éxito nuevos conceptos comerciales, tales como Dufry Shopping y Hudson.

Como retailer oficial de los Juegos Olímpicos de Río 2016, Dufry abrió 18 tiendas Río 2016 y tres conceptos de "shop-in-shop" que estuvieron operativos hasta que terminaron los Juegos Paralímpicos en septiembre. Además, Dufry creó un área dedicada a los productos de merchandising de los Juegos Olímpicos en todas sus tiendas Duty Free, Dufry Shopping y Hudson, lo

que supuso unos 50 puntos de venta en total. Pero el concepto de tienda Río 2016 no sólo se limitó a Río, sino que se introdujo en otras siete ciudades de Brasil, entre ellas São Paulo y Brasilia.

La apertura de estas tiendas especiales estuvo acompañada de ambiciosos planes de marketing y comunicación, con actividades y promociones especiales en los principales aeropuertos. Los resultados de venta han estado en línea con las expectativas de la compañía. Pero es el legado de estos eventos lo que realmente importa. Con el mayor desarrollo de nuestras operaciones en Brasil y el énfasis puesto en la calidad del servicio y la experiencia, Dufry ha probado con éxito su capacidad como retailer de primera clase para ofrecer al mundo una visión de lo que puede ser el futuro del travel retail. ■

Divisiones 

D2 Nueva campaña conjunta de la ONU, Dufry y el aeropuerto de Ginebra

Las Naciones Unidas, el Aeropuerto Internacional de Ginebra y Dufry –representada por la tienda duty free del aeropuerto de Ginebra– se han unido para sensibilizar a la población sobre los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (SDG), también conocidos como los Objetivos Globales (Global Goals en inglés), con una nueva campaña titulada con el hashtag #NecesitasSaber (en inglés, #YouNeedToKnow).

Los viajeros llegados al aeropuerto de Ginebra en noviembre son recibidos por una publicidad gigante de los Objetivos Globales, así como con un llamamiento a aportar su granito de arena para que estos objetivos sean una realidad en 2030.

Instalados justo en el exterior de la tienda duty free, los elementos visuales de la campaña recuerdan a los visitantes que las generaciones futuras no tendrán una segunda oportunidad para salvar el planeta. Los exhorta a reunirse en torno a los Objetivos Mundiales y a pensar en maneras de librar al mundo de la pobreza, de proporcionar educación de calidad, de garantizar la igualdad de género y de fomentar el crecimiento económico, de entre los muchos desafíos que el mundo debe afrontar rápidamente.

Según las Naciones Unidas, la clave para el éxito de esta propuesta en los próximos 14 años está en lograr informar a dos mil millones de personas sobre los Objetivos Globales antes del fin de 2017. La campaña anima a la gente a difundir el mensaje en las redes sociales mediante el hashtag #YouNeedToKnow.

"Como principal operador de travel retail en todo el mundo, Dufry está en el corazón de la conectividad global", dice Julián Díaz, CEO de la compañía. "Estamos encantados de colaborar con la ONU y con la comunidad internacional de Ginebra en su ambición de llevar los 17 objetivos globales a dos mil millones de personas, tratando con ello de asegurar un futuro sostenible para todos".

Por su parte, el Director General del Aeropuerto de Ginebra André Schneider afirma: "El aeropuerto de Ginebra, como punto de entrada a la Ginebra más internacional y a la ONU, tiene un papel especial para liderar y mostrar el desarrollo sostenible en el contexto del tráfico aéreo y aeroportuario".

La campaña #YouNeedToKnow ha estado activa hasta finales de noviembre en el aeropuerto. Los viajeros pudieron recoger pegatinas promocionales en la tienda duty free, con dos frases impresas: "Todo comienza contigo. ¿Qué puedes hacer para ayudar a conseguir los #globalgoals?" y "El reloj avanza. Sólo hay una oportunidad para salvar nuestro planeta". ■

Campeones de la marca Dufry

Misión, visión y valores están en el corazón de cualquier empresa. El negocio de Dufry ha evolucionado seriamente en los últimos años, y debido a la adquisición de nuevas empresas, el número de empleados ha aumentado de manera significativa. Como resultado de este crecimiento, se han introducido nuevos valores afines a la compañía para captar e integrar las mejores prácticas de las diferentes empresas en el Grupo Dufry.



Brand Champions de Basilea (sede central en Suiza). De izquierda a derecha: Mike Harrington, Ian Foster, Stephen Kenyon, Maria Rosa Benavides, Ana Carolina Tapia, Steven Lazarus, Christian Lüthi, Sandra Sareen.

Por Magdalena Borowiec

En junio de 2016 se creó un equipo de “Brand Value Champions” dentro de cada una de las Divisiones. La misión de cada uno de estos equipos es promover y compartir nuestros valores en todo el mundo. Los Brand Champions son voluntarios muy entusiastas que conoce el negocio extremadamente bien, y que, además, son muy apreciados por sus colegas.



Campeones de Marca en Madrid (España).

Hay muchos Brand Value Champions repartidos por numerosos lugares, y cada uno de ellos es apoyado y representado por los colegas de Recursos Humanos de la División correspondiente:

- En la sede central de Dufry hay 11 Champions, representados por Stephen Kenyon
- En la División 1 hay 21 Champions, representados por Anna Kanari
- En la División 2 hay 28 Champions, representados por Alex Sheppard
- En la División 3 hay 21 Champions, representados por Kevin Siu
- En la División 4 hay 48 Champions, representados por Maddie Moreno
- En la División 5 hay 32 Champions, representados por Sadaf Choudhry



Campeones de marca en Londres (Reino Unido).

Uno de los papeles de los Champions consiste en promover iniciativas para recordar de qué manera se pueden incorporar en nuestro trabajo diario los valores de Dufry. En este sentido, ya se han llevado a cabo varias iniciativas en los diferentes lugares donde opera Dufry.



Campeones de Marca en Kuwait.

Entre las actividades propuestas se encuentran las sesiones "Almuerzo y aprende" en Kuwait y Madrid, que permiten hablar sobre los valores de la marca Dufry mientras se comparte relajadamente una pizza. En Bulgaria y la República Dominicana, los Championshan organizado concursos y juegos relacionados con estos valores. En Turquía se ha introducido un programa de reconocimiento que premia cada mes a aquel empleado que represente mejor los valores de Dufry. En el aeropuerto JFK de Nueva York se han celebrado asimismo sesiones en las que se discutieron valores como la colaboración y el trabajo en equipo.



El equipo de almacén en Puerto Rico.

Los comentarios de uno de los participantes resumen a la perfección la efectividad de las reuniones: "Hemos descubierto que tras introducir los valores de marca, se inicia espontáneamente una conversación acerca de cómo cada departamento puede trabajar conjuntamente (almacén, tienda, administración y Recursos Humanos) para lograr un objetivo común, y como resultado estamos viendo que los departamentos se coordinan entre sí de una manera efectiva", dijo Stephen Fortune, Customer Service Manager.



Brand Champions en República Dominicana.

Los Campeones de Marca están dando a conocer los valores de Dufry y, para hacerlo, continúan lanzando iniciativas. Estamos en un momento emocionante para compartir nuestros valores, así que manteneos atentos, ya que habrá muchas más actividades llamando a vuestra puerta. ■



Brand Champions en el aeropuerto JFK en Nueva York.



Más de 3.000 m² de espacio comercial dedicado a la cultura peruana

La renovada tienda duty free pasante (walkthrough) del Aeropuerto Internacional Jorge Chávez en Lima ofrece un entorno comercial sorprendente. Conduce a los pasajeros por un espacio sinuoso que presenta "una compleja mezcla de reflexiones e imágenes, que representan el carácter dinámico y cambiante de la ciudad de Lima". El techo y el suelo crean un espacio fluido, acogedor y espacioso. El área denominada "Thinking Perú" promueve la cultura y el patrimonio local mediante elementos de diseño y materiales muy particulares. Una cinta colorida a lo largo del techo

evoca la tela peruana tradicional que los turistas descubren cuando visitan el país.

Los clientes pueden elegir entre quince nuevas marcas, entre las cuales se encuentran Tom Ford, la línea de cosméticos de Givenchy, Urban Decay, Viktor & Rolf, la línea de maquillaje de Giorgio Armani y Polaroid. Siete de estas quince nuevas marcas no están a la venta en el mercado local actualmente, lo que concede a nuestras tiendas un mayor atractivo. ■