

DUFRY WORLD

WorldClass.WorldWide.

**CORPORATE
MAGAZINE**

NÚMERO 22

MARCH 2017



 Un futuro digital y
enfocado al cliente **3**

 Mejorando los
equipos de venta en
todo el mundo **15**

 Más allá de los
números **9**

Metas Logradas en un Año de Importantes Transformaciones

En 2016 hemos actuado por primera vez como la Nueva Dufry y estoy muy contento de que, en un año tan importante de transformación, hayamos logrado alcanzar nuestros tres objetivos principales: en primer lugar, completar la integración de World Duty Free con las sinergias prometidas; en segundo lugar, acelerar el crecimiento orgánico y alcanzar un aumento del 1% en el año; y por último, pero no por ello menos importante, maximizar la generación de flujo de caja para reducir nuestra deuda.

Desde una perspectiva financiera, Dufry mostró, de nuevo, un sólido rendimiento. Nuestro volumen de negocio aumentó un 27,5%, hasta alcanzar los 7.829,1 millones de francos suizos, mientras que el EBITDA se situó en 935,1 millones de francos, un incremento del 29,2%. En 2016 también confirmamos nuestra fuerte capacidad de generación de efectivo con un flujo libre de caja de 483,8 millones de francos (un 43,0% más respecto de 2015) y reducimos nuestra deuda en 205,6 millones de francos.

Negocio asegurado para muchos años

Asimismo, en 2016 renovamos con éxito un número considerable de contratos, que cubren algunas de nuestras concesiones más importantes, lo que supone un logro muy importante puesto que nos permite asegurar nuestro negocio en estos lugares clave para los años venideros. Entre otros, hemos renovado nuestros contratos en São Paulo, Río de Janeiro, Viracopos, Lima, Cancún, Cozumel, Guadalupe, Birmingham, Bristol, Zúrich, Basilea,



Melbourne, Casablanca, Seattle, Cleveland, Calgary, Saint Louis y Los Ángeles.

Grandes iniciativas procedentes de todo el mundo

En esta primera edición de 2017 de Dufry World mostramos grandes iniciativas de equipos y personal de ventas de todo el mundo sobre cómo involucrarse con los clientes y lograr grandes resultados. Todas estas contribuciones son ejemplos excelentes de la creatividad de nuestros colegas, y también de cómo iniciativas locales e individuales pueden tener un impacto positivo directo en el éxito de nuestra empresa.

Actuando como un sólo equipo - centrados en el cliente, movidos por la digitalización

Durante nuestro Leadership Forum, celebrado en enero, los líderes de Dufry de Sede Central, Divisiones y Países marcaron el camino a seguir durante los próximos cinco años, poniendo en común y acordando los objetivos para la compañía, que ya venían reflejados en el plan estratégico 2017-2020. En este contexto, hemos confirmado que el crecimiento orgánico continuará siendo el pilar principal sobre el que Dufry construirá su futuro. Cabe destacar que el futuro crecimiento de nuestra empresa debe venir principalmente de lo que hacemos mejor, que es la operativa de travel retail en aeropuertos de todo el mundo. Sin embargo, para impulsar aún más nuestras ventas, también necesitamos mejorar considerablemente la experiencia de cliente que proporcio-

Equipo

Editor: DUFY AG, Brunngässlein 12, 4010 Basilea, Suiza. **Equipo editorial en la sede central:** J Julián Díaz, José Antonio Gea, Andreas Schneider, Jordi Martín-Consuegra, Salvatore Aricò, 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

Divisiones **3, 11, 13**

Gente **10, 14**

WorldClass **12, 15**

Historia Clave **9**

Tienda Favorita **16**

namos, y aquí es donde toma relevancia centrarse en el cliente.

Centrarse en el cliente y en la experiencia del cliente

La excelencia en el servicio al cliente es una de las prioridades estratégicas de Dufry, pues supone uno de los elementos más importantes para que la empresa continúe avanzando con éxito. Un objetivo clave es crear clientes fieles, que estén encantados con su experiencia con nosotros. Para lograr este objetivo debemos crear una cultura de excelencia en el servicio y por ellos hemos pedido a Disney Institute, un reconocido líder en fidelización de clientes y gestión del cambio cultural, que nos ayude a continuar nuestro camino.

Con el fin de obtener una comprensión a fondo de las áreas en las que actualmente tenemos buenos resultados, así como en áreas de oportunidad, el Instituto Disney ha realizado recientemente una encuesta electrónica anónima entre varios empleados de Dufry. El cuestionario se centró en el servicio al cliente, en el liderazgo a nivel organizativo y en los distintos modos de trabajo en Dufry. Disney Institute ya está evaluando los resultados para ver cómo creen nuestros empleados que estos temas se aplican, se entienden y se demuestran dentro de Dufry en la actualidad. El siguiente paso será definir las acciones más adecuadas para aprovechar las oportunidades de mejora.

Mejorar la comunicación con el cliente mediante herramientas digitales

Centrarse en los clientes va de la mano de utilizar herramientas digitales para comunicarse mejor con ellos. Es una realidad que las nuevas generaciones de clientes que entran a nuestras tiendas tienen hábitos de compra distintos. Son consumidores permanentemente conectados a las redes sociales e internet, y esperan una experiencia de compra muy personalizada y única. Por lo tanto, es crucial para nosotros comprender mejor los deseos y hábitos de nuestros nuevos clientes, comunicarnos mejor con ellos y ofrecerles servicios más próximos a lo que demandan. Una herramienta estratégica que apoya este objetivo es la digitalización de nuestro negocio en tres niveles. La digitalización de las tiendas incluirá pantallas digitales para adaptar nuestra comunicación a la nacionalidad presente en el aeropuerto en cualquier momento del día, lo que nos permitirá hablar con los clientes en su idioma y ofrecerles sus productos favoritos. La digitalización de nuestros colegas de ventas pasa por el uso de tabletas para ofrecer a los clientes una amplia información sobre productos y servicios. En última instancia, la digitalización también incluye acelerar en el despliegue de nuestro programa de fidelización de clientes RED by

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!

Dufry. Esta aplicación nos permite conectar con el cliente antes, durante y después de un viaje para ofrecerle servicios únicos y promociones personalizadas cuando esté en la tienda o en cuanto se acerque a ella.

El papel clave del nuevo modelo operativo (BOM)

Desde el punto de vista operacional, el elemento más importante para alcanzar los objetivos que nos hemos fijado para los próximos cinco años es la implementación con éxito del nuevo modelo operativo (Business Operating Model, o BOM, en sus siglas en inglés). Puesto que lo que queremos es servir mejor a nuestros clientes en la tienda y ofrecerles la experiencia de compra única que esperan, necesitamos asegurarnos de que todos nuestros procesos operativos sean eficientes y vayan en la misma dirección. El BOM cumple exactamente este objetivo afinando nuestros procesos, aprovechando los mejores métodos y adoptando nuevas y eficientes maneras de trabajar. Tras el éxito de la prueba realizada en México, en la actualidad estamos implementando el BOM en diversas etapas a nivel de países en todas las divisiones. Aprovecho esta tribuna para pedirles amablemente que apoyéis y contribuyáis de manera positiva a la implementación del BOM, puesto que es un elemento crucial para nuestro éxito futuro y para que nuestra empresa pueda continuar su crecimiento. ■

HQ Un futuro digital y enfocado al cliente

El 11 y 12 de enero de este año Madrid acogió la Leadership Conference, una reunión anual organizada por Dufry donde los líderes de Dufry de Global, División y País acordaron los objetivos estratégicos de negocio para los próximos años. Si el evento del año pasado se centró en la integración de nuestras tres identidades corporativas, Dufry,



El CEO de Dufry Julián Díaz explica el enfoque centrado en el cliente y el mundo digital.

Nuance y World Duty Free, en la edición de este año el enfoque pasó por establecer el camino para los próximos cinco años y lograr el crecimiento centrándose en el cliente y en la digitalización. El CEO de Dufry, Julian Diaz, reveló que el crecimiento orgánico es fundamental para la construcción del negocio en

los próximos cinco años. Y aquí es donde centrarse en el cliente toma relevancia. Citó una serie de oportunidades interesantes que incluyen la expansión a otros canales de travel retail, las oportunidades de expansión en las operaciones existentes y la exploración de otras opciones retail más allá del sector de viajes. No obstante, lo más importante es que el crecimiento futuro de nuestra empresa también depende de lo que hacemos mejor, que



Líderes de todas las Divisiones se reunieron en Madrid para abordar los objetivos de la estrategia empresarial.

es gestionar con éxito tiendas en los aeropuertos de todo el mundo. Por lo tanto, el desafío está en mejorar lo que hacemos y rendir aún más. Esta mejora sólo será posible mediante la adopción de una forma común de administrar el negocio en las diferentes operaciones: por eso la implementación del nuevo modelo de negocio (BOM) es una parte tan importante de nuestro plan para el futuro.

Sin embargo, el crecimiento orgánico no sólo vendrá de la racionalización de las operaciones, sino también de la obtención de nuevas concesiones y de la ampliación de nuestra cartera aeroportuaria. Esto sólo se puede lograr mejorando la experiencia que ofrecemos a nuestros clientes y manteniendo excelentes relaciones con los propietarios y operadores de aeropuertos. La digitalización del negocio contribuirá a que nos comuniquemos de una manera más eficaz y a ofrecer más a nuestros clientes, con el objetivo final de atraer a más público a nuestras tiendas y aumentar el gasto por persona.

Iniciativas como la Tienda de Nueva Generación, E-Motion y los proyectos de transformación del servicio al cliente también desempeñarán un papel clave en la mejora de la experiencia del cliente. Seguiremos informando sobre ello en los próximos meses. ■

HQ Lindt - ¿Te apetece visitar “el paraíso del chocolate”?

Como parte de un acuerdo global entre Dufry y el fabricante suizo de chocolate Lindt, se ha creado un nuevo esquema de incentivos para impulsar las ventas de la marca. Este programa está abierto a todos los empleados

de ventas de nuestros aeropuertos. Ambas empresas se han unido para ofrecer un toque especial a los dos productos Lindt más vendidos en Dufry: Lindor y Napolitanas. En exclusiva para Dufry, estos dos best sellers se han combinado con el último sabor comercializado por Lindt: Stracciatella.

Dufry ha comenzado a vender el pack de 500 gramos del surtido Lindt Napolitanas Exclusive Stracciatella y el tubo de 397 gramos del surtido Lindt Lindor Exclusive Stracciatella en aeropuertos de todo el mundo. El acuerdo también incluye el despliegue de puntos de venta promocionales ad-hoc con el Maestro Chocolatero Lindt, respaldados por un material de comunicación específico.

¡Y eso no es todo! Ambas compañías han elaborado un programa mensual de incentivos. Hasta diciembre de 2017, el equipo de ventas de Dufry con los mejores resultados del mes recibirá un cheque para gastar con sus compañeros. Y, trimestralmente, los campeones mensuales entrarán en un sorteo para ganar un viaje al “Paraíso del chocolate”, la tienda Lindt más alta del mundo, ubicada a 3.454 m sobre el nivel del mar, en el monte Jungfrau de Suiza. Los primeros equipos ganadores ya han sido anunciados: ¡felicidades a Alicante y Las Palmas, en España, y al equipo del aeropuerto de Colombo en Sri Lanka! Ya tenemos ganas de saber quiénes serán los próximos ganadores. ¡Buena suerte a todos! ■

HQ Hasta pronto Irene y gracias por toda una vida dedicada a Dufry

El 28 de febrero de 2017 Irene Haberthür puso fin a una carrera de 48 años en la compañía. En su almuerzo de despedida, Julián Díaz, CEO de Dufry, destacó su lealtad y su dedicación y expresó su agradecimiento con un regalo.



El CEO de Dufry, Julián Díaz, con Irene Haberthür (izquierda) y Fabiola de la Cruz (derecha).

Irene Haberthür comenzó su viaje con nuestra empresa en Basilea (Suiza) en 1969, el mismo año en que Neil Armstrong y Buzz Aldrin llegaron a la Luna y el popular Boeing 747 Jumbo hizo su debut. Durante casi medio

siglo ha servido a la organización en diferentes funciones y departamentos y ha sido testigo del desarrollo de la compañía hasta convertirse en la principal minorista de viajes que es hoy. Desde 2003, cuando la empresa se convirtió en Dufry, Irene ha trabajado para los departamentos de IT, Legal y Operaciones. En 2007 regresó a Recursos Humanos, su departamento favorito, donde ha permanecido hasta su despedida. ■

D1 Un año de premios para Hellenic Duty Free

2016 ha sido un año especial para Hellenic Duty Free (HDF), la operación duty free de Dufry en Grecia. En noviembre, George Valentzas, consejero delegado de HDF, recibió el premio True Leader 2015 por gestionar con éxito el negocio teniendo en cuenta el desafiante clima económico del país. George recibió el premio de manos de Konstantinos Bitsios, Vicepresidente Ejecutivo de la Federación de Empresas Griegas.



Tras este reconocimiento, HDF recibió un galardón en los Lighthouse Evolution Awards 2017. HDF desarrolló la aplicación My Olive Oil para tabletas, que ayuda a los clientes a elegir aceite de oliva más adecuado disponible en nuestras tiendas. El equipo ganó el premio en la disputada categoría Omnichannel, que atrajo a 280 participantes. La aplicación de HDF fue premiada por ser una herramienta innovadora que ayuda a mejorar la experiencia de compra de los clientes, pues proporciona información detallada sobre las regiones de producción de aceite de oliva en Grecia, así como sobre los diferentes tipos de productos y envases disponibles en las tiendas HDF. ■

D1 Hudson hará su debut en el aeropuerto de Madrid Barajas

Tras el acuerdo firmado en diciembre entre Dufry y el operador aeroportuario español, se abrirán seis nuevos espacios Hudson en el aeropuerto de Madrid Barajas. Las tiendas de conveniencia, cuya apertura está prevista para el primer semestre de 2017, abarcarán casi 600 m² de espacio comercial y se ubicarán en las terminales 1, 2 y 3 del aeropuerto. Dufry también ha ganado el contrato para operar una tienda de gafas de sol en la Terminal 1 con una superficie total de 150 m².

La apertura de las tiendas de Hudson en Madrid es parte de nuestra estrategia para impulsar el alcance internacional del concepto Hudson, especialmente en lugares donde el grupo ya está presente con sus tradicionales tiendas duty free. Dufry opera más de 450 tiendas Hudson en los Estados Unidos y Canadá y en estos momentos tiene cerca de 80 tiendas en el resto del mundo, en 13 países. Recientemente inauguramos siete tiendas Hudson en aeropuertos de las Islas Canarias. ■

D2 Las bloggers aterrizan en el aeropuerto de Manchester

World Duty Free organizó un evento exclusivo para bloggers en el aeropuerto de Manchester con el objetivo de promocionar su oferta de cara a la Navidad. Diez influyentes blogueras locales -con un total de 1,2 millones de fans, seguidores y suscriptores- participaron en el evento #ChristmasUpgraded.



Se retó a cada bloguera a encontrar regalos para sus seres queridos y tras comprar hasta que ya no podían con su alma, fueron obsequiadas con tratamientos de belleza de NARS, Jo Malone London, Urban Decay y Bobbi Brown. El eco del evento en las redes sociales sirvió para promocionar la oferta de regalos disponi-

bles en World Duty Free a tiempo para la temporada navideña, así como la gama de servicios de compra, la experiencia y los productos de venta exclusiva en las tiendas.

Durante el desafío #ChristmasUpgraded, las blogueras invitadas fueron obsequiadas con tarjetas-regalo de las tiendas, con el objetivo de destacar la oferta de artículos de regalo disponibles en nuestras tiendas.

Durante el evento, las participantes colgaron 45 posts en redes sociales, en los canales World Duty Free y Shop Biza y en los feeds de redes sociales del Aeropuerto de Manchester. Estos mensajes fueron leídos por aproximadamente 1,2 millones de usuarios únicos. ■

D2 La iniciativa de la ONU '#YouNeedToKnow' llega a Zúrich

Dufry ha presentado la campaña de sostenibilidad #YouNeedToKnow ("#Necesitas Saber") de las Naciones Unidas en el aeropuerto de Zúrich. Se trata de crear conciencia sobre los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas, que incluyen abordar la pobreza mundial, brindar educación universal de calidad y garantizar la igualdad de género, entre otros objetivos.



Miembros del equipo de Zúrich frente a "La ruleta de la fortuna".

En las tiendas de Dufry se colocaron pancartas y pantallas de vídeo para promover los objetivos globales de la ONU e instar a los viajeros a aportar su granito de arena para alcanzarlas en 2030. La campaña ya se lanzó en los aeropuertos de Ginebra y Heathrow.

Los pasajeros del aeropuerto de Zurich fueron invitados a participar en un evento del tipo "ruleta de la fortuna", organizado como parte de la campaña "Proyecto Cambio de Percepción", una iniciativa conjunta de la ONU y Dufry. Para promover esta campaña también se entregaron pegatinas gratis para el equipaje. ■

D3 China - Debut del concepto Hudson en el aeropuerto de Chengdu

Dufry ha abierto ocho tiendas Hudson de conveniencia, básicos de viaje y libros en la Terminal 2 del aeropuerto de Chengdu. Las nuevas aperturas son parte del plan de Dufry de introducir la marca Hudson en China y ampliar su exitoso concepto a nivel global.



Una de las ocho nuevas tiendas de conveniencia en el aeropuerto de Chengdu.

Las tiendas del aeropuerto de Chengdu serán operadas por Hudson Bright Power Beijing Commercial Company, una joint-venture entre Dufry y Bright Power Beijing, compañía que gestiona librerías en toda China.

El concepto "Hudson Travel Essentials Convenience Bookstores" ofrece a los viajeros una tienda en la que comprar todo lo necesario para su viaje en un único espacio impregnado de un ambiente internacional. La oferta de productos abarca desde tentempiés y refrescos de marcas internacionales hasta souvenirs culturales y locales chinos; además de revistas, libros y productos de conveniencia para el viaje, así como accesorios digitales y electrónicos. ■

D4 Dufry firma un contrato de 10 años con el aeropuerto de El Dorado

Dufry ha unido fuerzas con DFASS para operar hasta 2027 las tiendas duty free en el aeropuerto internacional El Dorado en Bogotá, Colombia. El acuerdo de concesión con Opain S.A. hará que Dufry y DFASS operen cerca de 2.200 m² de espacio comercial, que incluye tiendas en la próxima ampliación de la terminal norte.

La joint venture entre Dufry y DFASS operará un total de tres tiendas en las áreas de salidas de la terminal norte, incluidas dos tiendas retail de 1.300 m² en el área existente y 880 m² de nuevo espacio en el área ampliada. Las tiendas ofrecerán la tradicional mezcla de productos duty free: vino y licores, perfumes y cosméticos, moda y accesorios.

Como parte del plan de Dufry para fomentar la presencia internacional del concepto de Hudson, también está prevista la apertura de una tienda de conveniencia de esta marca, que complementará la oferta libre de impuestos.

El Aeropuerto Internacional El Dorado en Bogotá, la capital de Colombia, es el más grande del país y uno de los principales aeropuertos de América Latina. En 2015 recibió más de 30 millones de pasajeros y se posicionó como el tercero en volumen de pasajeros de toda América Latina. ■

D5 Hudson se va a Hollywood

Al volar desde cualquier aeropuerto en los Estados Unidos (y cada vez más en todo el mundo), notará algo que cada destino tiene en común: la presencia de Hudson y Hudson News.

Estas emblemáticas tiendas destacan en cientos de aeropuertos y terminales de transporte, y proporcionan un oasis de tranquilidad a los viajeros más ocupados.

Sin embargo, estas tiendas no sólo atraen a los pasajeros hambrientos: también atraen a productores de Hollywood. Grandes películas de Hollywood como Todo sobre mi desmadre (2010), La terminal (2004), El mensajero del miedo (2004), A propósito de Schmidt (2002), Con Honores (1994) y La firma (1993) han tenido las tiendas Hudson y Hudson News como escenario. Más recientemente, Hudson News apareció en la película Sully (2016) –con Tom Hanks como protagonista– y también en la exitosa serie de animación Padre de Familia (Family Guy).

Sully se basa en la historia real del capitán Chesley “Sully” Sullenberger, quien en 2009 llevó a cabo un aterrizaje heroico del vuelo 1549 de US Airways sobre el río Hudson, en Nueva York, después de que ambos motores del avión fallasen. En una escena filmada en el Aeropuerto de La Guardia, en el vestíbulo D de la Terminal B, el capitán Sully recogió algunos artículos de viaje en Hudson antes de subir a bordo.

Además, en un reciente episodio de la serie Family Guy titulado “Passenger Fatty Seven”, el personaje principal Peter Griffin visita el Aeropuerto Internacional de San Francisco con sus amigos y sugiere “ir a Hudson News y

pretender ser el tipo más importante allí”. Cuando acude a la tienda, los clientes le jalean y aclaman.

“Para las marcas es importante este tipo de reconocimiento”, dice Hope Remoundos, directora de Marketing de la División. “El buen marketing y la marca aumentan el valor de una empresa, proporcionan motivación a los empleados y facilitan las adquisiciones de clientes y socios”.

Más información:

www.fox.com/watch/835908163744/7684301568

Incluso Joe DiDomizio, DCEO para Norteamérica, tuvo una aparición en Hollywood al protagonizar un episodio de la popular serie CBS, Undercover Boss (El Jefe Infiltrado). En 2014, Joe se presentó como Bobby, un empleado de incógnito que trabajó en varios puestos y lugares en todo Estados Unidos. El episodio fue uno de los más vistos en la historia del programa, y ofreció a millones de espectadores una mirada íntima al funcionamiento de los negocios y operaciones de Norteamérica. Como Joe escribió en un blog sobre la experiencia, “[...] en las empresas saludables no hay secretos. Todo está abierto al debate y a la discusión. Confiaba en nuestra capacidad para dar resultados y realmente quería que todos dentro de la compañía vieran una transparencia total, especialmente nuestro equipo directivo”.

Con Hudson ampliando su presencia en todo el mundo, no nos sorprendería que Bollywood también llamase a la puerta.

Para más información, véase:

www.linkedin.com/pulse/20141104185114-67206021-how-being-an-undercover-boss-changed-my-life ■

D5 Recaudación de fondos destinados a caridad en Vancouver

El equipo World Duty Free del aeropuerto de Vancouver ha recaudado 30.000 dólares para la fundación Hospital Richmond, gracias a una serie de ideas creativas. El dinero se consiguió vendiendo té con burbujas, pastelitos de crema, comida coreana y especialidades gastronómicas chinas de Año Nuevo. El equipo también organizó una subasta anónima y un sorteo.

Los fondos recaudados permitirán a la fundación comprar equipamiento hospitalario esencial tal como un monitor de oxímetro portátil y mantas térmicas para cuidados intensivos, así como cojines de alivio de la presión para cuidados de los internos. El cheque final se entregó durante un evento oficial en febrero de 2017.



De izquierda a derecha: Fanny Jing, Patricia Or, Christine Tam, Kari Leoganda (miembro del comité de dirección de la fundación Hospital Richmond), Freda Cheung (General Manager de Canadá), Carleen Pauliuk (Director y responsable de Relaciones con los Donantes y Eventos de la fundación Hospital Richmond), Elaine Xu. ■

D5 ¡Feliz Año Nuevo Chino!

¡Feliz Año Nuevo! El 28 de enero dimos la bienvenida al Año del Gallo. Según la tradición, las personas nacidas en el Año del Gallo son honestas, enérgicas, inteligentes, flexibles y confiadas.

Roger Federer, Nancy Reagan, Dolly Parton, Michelle Pfeiffer, Serena Williams, Beyonce y Eric Clapton son algunas de las celebridades nacidas bajo ese signo. Así que si naciste en los años 1993, 1981, 1969 o 1957, entonces este es tu año. Aunque ¡cuidado!, pues según la astrología china, el año de tu signo puede no ser el año más afortunado de tu vida. El Año Nuevo Chino se ha convertido en un gran evento global. Desde el Soho en Londres a Chinatown en San Francisco, se celebra de manera local en todo el mundo.

El Año Nuevo Chino también es conocido por ser la semana que más se viaja en China. La gente vuelve a casa para reunirse en una cena familiar y suelen llevar pequeños obsequios o grandes regalos. Esto significa que miles de pasajeros transitan por aeropuertos en todo el mundo y, en última instancia, ¡supone miles de oportunidades de ventas para empresas como Dufry!

Los aeropuertos también se unen a las celebraciones, bien con decoraciones especiales en las terminales, bien planeando diversos eventos. Algunas de nuestras ubicaciones fuera de China, como San Francisco, Londres, Helsinki (la ruta más corta desde Europa y China) y Vancouver, tienen un gran volumen de pasajeros chinos y son especialmente importantes para nosotros.

En este número de Dufry World destacamos el Aeropuerto Internacional de Vancouver – el mayor hub transpacífico,

que conecta Norteamérica con China continental. Los pasajeros chinos representan más del 60% de las ventas totales de Vancouver, y con varias aerolíneas anunciando un incremento total del 24% en los vuelos directos de Vancouver a China entre enero y julio de 2017, la importancia de este grupo demográfico parece que va a crecer aún más.



Marilyn Bolomey, Director de Operaciones Retail en Vancouver, con Marco Zhao, socio de ventas.

Entre el 20 de enero y el 12 de febrero, el equipo de Vancouver elaboró un plan de ventas y promociones para el Año Nuevo Chino que incluyó, entre otras cosas, promociones especiales y animaciones. Antes del control de seguridad, un Dios de la Prosperidad dio la bienvenida a los pasajeros y les entregó folletos con promociones y ofertas especiales en la tienda, lo que contribuyó a aumentar la penetración y las ventas. Una vez que en la zona aire, otro Dios de la Prosperidad distribuía “Hong Baos”, los tradicionales sobres rojos que las parejas casadas o los ancianos dan a los jóvenes solteros y a los niños. Los sobres contenían vales especiales.

El plan promocional del equipo de Vancouver también incluyó una formación especial para que el personal aprendiera a involucrarse con los pasajeros chinos: desde enseñar a los empleados de ventas saludos básicos (como por ejemplo “Xinniánkuáilè”, que significa “Feliz Año Nuevo” en mandarín) hasta consejos acerca de cómo abordarlos.

Y los resultados hablan por sí mismos: este año el aeropuerto de Vancouver rompió dos récords. De manera colectiva, el 12 de febrero (último día del plan de Año Nuevo), la operación de Vancouver alcanzó su récord de ventas en un día al sobrepasar la cifra del millón de dólares canadienses (equivalente a 770.000 francos suizos). De forma individual, el pasado 20 de enero, Marco Zhao, asociado de ventas en Vancouver, cerró la transacción única más alta en los 10 años de historia de WDF en Vancouver, por un valor de 207.945 dólares canadienses (unos 158.032 francos suizos). Marco vendió cuatro botellas de whisky – Macallan Fine and Rare Collection de los años 1937, 1938, 1940 y 1947. El comprador era un cliente habitual conocido por Marco y éste pasó días hablando con él, convenciéndole para hacer esta compra récord.

¡Un hito WorldClass, Marco! ¡Bien hecho! ■

Más allá de los números

Llega ya ese momento del año en el que las empresas publican sus informes anuales – y Dufry no podría ser una excepción.

por **Jorge Muñiz**

El informe anual es probablemente la herramienta de comunicación más poderosa de una compañía, pues brinda la oportunidad de comunicar el mensaje de la empresa, compartir los logros y establecer las expectativas para el futuro. También es el compendio de información más completo tanto para el público interno como el externo. Un informe anual proporciona una visión global de la empresa que va más allá de los números: desde los objetivos de la empresa y los resultados, hasta la estrategia de futuro.

Al hojear las páginas del informe anual de Dufry de este año –también disponible en nuestra página web corporativa–, notarás que la sección de sostenibilidad es más amplia, y posiblemente lo sea todavía más en el informe del próximo año. Pero, ¿por qué es importante la sostenibilidad? Tradicionalmente, Responsabilidad Social Corporativa (RSC) se identifica con filantropía empresarial y como una forma de impulsar la reputación de una empresa. Dufry apoya este tipo de acciones, pero también cree que el programa de RSC de una empresa debe abarcar una variedad mucho más amplia de tácticas, que agruparíamos en cuatro categorías principales:

Impacto económico:

Cada empresa tiene un impacto sobre la sociedad en forma de impuestos, salarios y creación de riqueza en una comunidad.

Filantropía:

Las empresas practican la responsabilidad social corporativa ayudando a las organizaciones benéficas a alcanzar sus metas. Esto se lleva a cabo sobre todo a través de donaciones directas, pero también mediante la promoción del voluntariado entre sus empleados.

Medio ambiente:

Las empresas –del tamaño que sean– tienen un impacto sobre el medio ambiente. Cualquier medida que puedan adoptar para reducir su huella de carbono y el consumo de energía o para gestionar los residuos de forma más eficaz, es buena tanto para la empresa como para la sociedad.

Prácticas éticas de trabajo:

Las empresas cumplen con su responsabilidad social tratando a sus empleados de manera justa y ética y asegurando que esto también suceda con sus socios comerciales; especialmente en la cadena de suministro.

Partiendo de estas cuatro categorías, Dufry ofrecerá próximamente más información sobre sostenibilidad a los interesados. A partir de este año, tenemos la intención de mejorar nuestra información sobre el impacto económico, ambiental y social de nuestra actividad, así como el vínculo entre nuestra estrategia y nuestro compromiso con una economía global sostenible.



Nueva campaña de la ONU con la colaboración del aeropuerto de Ginebra y de Dufry.

Como grupo, Dufry está tomando todas las medidas necesarias para cumplir con el compromiso reportar sobre sostenibilidad. El año pasado llevamos a cabo un “análisis de materialidad” que consistió básicamente en identificar todos los factores en los que nuestro negocio tiene un impacto, como por ejemplo el medio ambiente, el trabajo, la creación de riqueza, etc. Basándonos en un conjunto de indicadores que son comunes en nuestro sector y con el apoyo de una empresa externa, tratamos de definir cuáles de esos indicadores son los “materiales” para nuestro negocio. Como resultado, identificamos más de 80 indicadores.

Nuestro objetivo final no es la preparación de un buen informe, sino crear un sólido proceso de reporte interno que muestre cómo Dufry tiene en consideración su impacto en la sostenibilidad, y que nos permita evaluar los riesgos y oportunidades a los que nos enfrentamos. La decisión de reportar más sobre temas de sostenibilidad no es solamente una práctica común entre empresas de nuestra dimensión, sino un paso importante que Dufry está comprometido a dar para construir y fomentar relaciones de confianza con todas las partes con las que Dufry interactúa: empleados, inversores, socios, gestores aeroportuarios y proveedores. ■

“El mejor amigo del viajero”

Según las predicciones de tráfico aeroportuario mundial en 2016 de la ACI, Norteamérica posee actualmente el 24% de la cuota de mercado del tráfico de pasajeros por región, con un crecimiento constante del tráfico internacional de pasajeros año a año. Además, si observamos los aeropuertos más transitados del mundo, el 30% de los 50 hubs principales se encuentran en Norteamérica, y Dufry tiene operaciones en casi todos ellos. Esto supone una oportunidad única para conectar con los viajeros a un nivel más profundo. Somos capaces de obtener información del mercado rápidamente y probar cosas nuevas con mayor frecuencia. Lo que nos distingue de nuestros competidores es nuestro excelente servicio al cliente y nuestros sorprendentes espacios de retail, así como nuestras estrategias de merchandising. En este número de Dufry World entrevistamos a Joe DiDomizio, DCEO de la División 5. Dufry está presente en 83 aeropuertos y centros de transporte dentro de esta división, con tres marcas principales - Hudson, Nuance y World Duty Free- en 947 tiendas

por Kristen M. Clonan

Los productos básicos de viaje y las tiendas de conveniencia han demostrado ser una oportunidad de crecimiento para Dufry en muchas regiones. Andrea Belardini y otros DCEOs piensan que Hudson es “un gran producto”. En España, recientemente hemos ganado una licitación para operar seis tiendas Hudson en Madrid y acabamos de inaugurar ocho más en el aeropuerto Chengdu de Beijing. La cuestión es, ¿qué hace de Hudson un verdadero “motor de mercado”?

Hudson News y Hudson son conceptos extremadamente exitosos y estamos muy orgullosos de ellos. Son una parte esencial de la División 5, puesto que contribuyeron a consolidar el Grupo Hudson.

Los conceptos funcionan a la perfección debido a los fuertes principios y valores estratégicos a los que las marcas responden: ejecución a nivel operativo, la experiencia del cliente, personal excelente y las relaciones entre nuestros empleados, propietarios, vendedores y socios.

Con más de 100 millones de transacciones al año impulsadas por las ventas de elementos esenciales para el viaje, sabemos lo que nos hace prosperar: la gente. Nos aseguramos de que nuestra ejecución se lleve a cabo sin fisuras, y garantizamos nuestro éxito creando una experiencia excepcional para el cliente; una que es insuperable en la industria. Todo comienza y termina con el objetivo de ser el mejor amigo del viajero. Nuestro servicio, pasión y dedicación hacia nuestros clientes es lo que contribuye a diferenciarnos de la competencia.



Joe Di Domizio participó en el programa de la CBS “Undercover Boss”.

¿Cómo va la integración en la División? ¿Algún punto destacado o tema a mencionar?

La parte más difícil y más importante de cualquier integración es alinearse con otras culturas corporativas y juntar equipos de liderazgo. Nuestra División lo ha hecho muchas veces: en 2008, cuando pasamos a formar parte de la familia Dufry; en 2014, cuando adquirimos Nuance; y en 2015, cuando adquirimos World Duty Free Group. En cualquier transición es importante asegurarse de que los valores estratégicos y los objetivos principales no se vean comprometidos, pues tienen un impacto directo en el éxito financiero.

Las tiendas se deprecian con el tiempo; en cambio, la gente gana valor. Cuanto más nos centremos en la gente, mejor será la empresa. No debemos olvidar

que nuestros activos más importantes son nuestros empleados. En ese sentido, tratamos de encontrar en la gente valores que contribuyan al bien de la empresa en general, y no sólo en parte. Todas las empresas tienen fortalezas y debilidades, y el objetivo es jugar con las fortalezas.

¿Cuáles son los principales desafíos y oportunidades en su División?

La fortaleza del dólar ha supuesto retos para nosotros en lo que refiere a gasto discrecional. Pensamos que esto cambiará en el próximo año. En cuanto a oportunidades, estamos muy entusiasmados con el negocio hotelero que lanzamos en el cuarto trimestre, así como de las nuevas aperturas en The Palazzo, The Venetian y en el Hard Rock Hotel de Las Vegas.

Sabemos que la División 5 toma el servicio al cliente muy en serio. Esto le llevó a participar en el popular programa de la CBS Undercover Boss (El Jefe Infiltrado). En el programa afirmó que entendió qué podría mejorarse. ¿Recomendaría esta experiencia al resto de sus colegas de GEC?

Por supuesto. Los líderes olvidamos con facilidad las razones por las que hacemos lo que hacemos cada día. Al final, nuestros éxitos y fracasos están en las tiendas que operamos. Participar en Undercover Boss (algo un tanto singular para un DCEO) me dio la oportunidad única de ver cómo funcionan nuestras tiendas y cómo nuestros empleados se sienten de primera. El éxito comienza y termina con las relaciones que los líderes tienen con sus equipos. Como Henry Ford dijo una vez, "Juntarse es un comienzo. Mantenerse unidos es progreso. Trabajar juntos es éxito".

Háblenos de usted. ¿Qué le gusta hacer en su tiempo libre? Hemos oído que jugó al fútbol profesional en el pasado, aunque tal vez eso sea una de esas leyendas corporativas no confirmadas...

¡Amo el fútbol! Jugué en la Universidad y también como semi-profesional para un club portugués (Clube de Fut-

bol Vasco da Gama) de Bridgeport, Connecticut. Ahora disfruto del deporte a través de mis hijas, quienes se están convirtiendo en jugadoras sobresalientes. Ahora juego al tenis y me encanta el spinning y el yoga. ■

IN UN MINUTO:

Una comida: La comida perfecta es la que haces con quienes amas. Cada año espero con ansia el día de Acción de Gracias, una celebración norteamericana para agradecer y festejar con la familia.

Un libro: Ismael. Una aventura de la mente y el espíritu, de Daniel Quinn, porque arroja una perspectiva real acerca de por qué los humanos, y el mundo, funcionan como lo hacen.

Una ciudad: Hay tantas ciudades y destinos en el mundo que me encantan que es difícil para mí escoger. Pero diría que mi lugar favorito tiene una playa de aguas cristalinas.

Una película: Me encantan las comedias. Es difícil escoger, pero me quedo con "Algo pasa con Mary".

Un hobby: El tenis. Me apasiona. A veces incluso encuerdo mis raquetas en casa. Es algo que me resulta terapéutico.

Un líder: Hay un montón de gente que me inspira. Muchos son pensadores, no líderes, como por ejemplo John Lennon, Albert Einstein o John Adams, entre otros. Si tengo que escoger a un líder que me haya influido sería mi padre, Mario DiDomizio.

D2 Extensión de la concesión en el aeropuerto de Jersey

Tras un proceso de licitación, Dufry ha ampliado con éxito la concesión World Duty Free en el aeropuerto de Jersey. El acuerdo de 10 años con el aeropuerto significa que continuaremos proporcionando artículos tax y duty

free bajo esta marca en Salidas de la zona aire de este aeropuerto.

El nuevo contrato, que entró en vigor el 1 de marzo, aumentará el espacio comercial de 490 m² a 750 m², lo que supone un aumento de más de un tercio en la superficie de venta. Esto permitirá la introducción de nuevos productos y una mayor oferta de productos locales, así como un nuevo estudio de la distribución de la tienda, cuyo comienzo está previsto para finales de este verano. ■



Lanzamiento de la nueva web corporativa de Dufry

Dufry ha lanzado su renovada web corporativa, que muestra de manera más efectiva la marca Dufry y proporciona una mejor experiencia de usuario a todos los niveles.

por Sherin Branquinho

Tras la integración de Nuance y World Duty Free, Dufry se convirtió en el mayor travel retailer mundial, pues atiende a uno de cada cinco clientes en todo el mundo. Desde 2016 estamos presentes en el Swiss Leader Index, que reúne a las 30 mayores empresas suizas que cotizan en la SIX Swiss Exchange.

Era importante reflejar esta evolución de Dufry. Nuestra misión comenzó en 2015 con el lanzamiento de la nueva marca Dufry y el logotipo que refleja nuestra historia y el enfoque actual: duty free. El paso siguiente consistió en crear un nuevo sitio web para mostrar a todo el mundo la empresa en la que nos hemos convertido: a los clientes actuales y potenciales, aeropuertos, propietarios, marcas e inversores, a los medios de comunicación y, por supuesto, a nuestra gente.

El rediseño deja patente nuestro compromiso "WorldClass.WorldWide". La nueva plataforma ha sido creada para mostrar nuestra marca con una interfaz moderna y un diseño innovador, que ofrece a los usuarios

la oportunidad de acceder a nuestro sitio web corporativo desde cualquier dispositivo, en cualquier lugar del mundo.

El nuevo sitio también demuestra que la digitalización forma parte integral de la estrategia y el modelo operativo de nuestra compañía.

Dufry.com ofrece un fácil acceso a una gama completa de servicios y subpáginas, por ejemplo el servicio "Reserve & Collect" disponible en muchos aeropuertos, así como nuestras marcas retail. La nueva web reúne toda la información relativa a Dufry en un único lugar.

Asimismo, hemos creado un centro de descargas donde los usuarios pueden acceder a todos nuestros informes, presentaciones y notas de prensa de forma rápida y sencilla. Además hemos desarrollado la sección de contactos para que la gente pueda encontrar y contactar fácilmente con la persona que esté buscando dentro de la empresa.

Otras características clave son su usabilidad y su diseño totalmente responsive: ofrece una navegación fácil, eficiente e intuitiva al usuario final. Sabemos que nuestros grupos de interés suelen trabajar y acceder a la información mientras viajan, por lo que se hizo especial hincapié en que el estándar de navegación se mantenga en cualquier dispositivo, desde smartphones a PCs.

En la planificación, creación y puesta en marcha del nuevo sitio web estuvieron involucrados equipos de toda la empresa: Comunicación y RI, Marketing y Servicio al Cliente, Recursos Humanos, el departamento legal y también IT; por supuesto con la ayuda de la agencia Wonderous, que compartió nuestra visión y construyó la web. El proceso de desarrollo ha sido realmente divertido y emocionante.

pues ha dado a los equipos involucrados la oportunidad de trabajar en estrecha colaboración para crear una plataforma que sin duda mejorará la experiencia del usuario.

Nos gustaría aprovechar la oportunidad para agradecer a los equipos involucrados en el diseño, desarrollo y relanzamiento de Dufry.com su empeño.

¡Esperamos que disfrutes tanto como nosotros al visitar nuestro nuevo sitio web!

Si tienes alguna pregunta o sugerencia, agradeceríamos tus comentarios. No dudes en ponerte en contacto con nosotros en communications@dufry.com. ■

Divisiones 

D4 México, la primera operación lista para el BOM

No hay duda: BOM es el acrónimo del año en Dufry. En inglés corresponde a Business Operating Model, y establece el marco en el que Dufry pretende ejecutar sus operaciones en todas las ubicaciones. En esencia, el nuevo modelo operativo es una forma estandarizada de administrar el negocio –por supuesto con adaptaciones locales– que optimizará la gestión de las operaciones y arrojará eficiencias.

El BOM tiene consecuencias directas sobre muchas funciones: desde tecnologías de la información a cadena de suministro, finanzas, informes, operaciones, etc. El verdadero desafío está en migrar a la nueva forma de hacer las cosas y mejorar a la vez el servicio que ofrecemos a nuestros clientes.

La Compañía está trabajando en todas las divisiones para instaurar el BOM y México será el primer país en implementar completamente el nuevo modelo operativo en el primer semestre de este año. Pero, ¿por qué México?

Principalmente, por dos razones. La primera es el compromiso y la actitud de la gerencia y el personal mexicano, que siempre ha apoyado el cambio. Además, desde un punto de vista estratégico, México es una especie de mini-Dufry y refleja claramente la evolución de nuestra empresa y la complejidad alcanzada a partir de ahora. Es el laboratorio perfecto para probar la implementación del BOM. Tiene dos grandes operaciones, el Aeropuerto Internacional de

México (DF) y el Aeropuerto Internacional de Cancún, que proporcionan el terreno de prueba ideal para el BOM: son de tamaño similar y provienen de diferentes modelos de operación, Dufry y World Duty Free.

Existen diferentes sistemas ERP para administrar los productos en tienda, la cadena de suministro y la logística, y los comercios albergan asimismo diferentes categorías y rangos de productos. A pequeña escala, estas dos operaciones proporcionan la mayoría de los potenciales retos que deberemos afrontar en la implementación del nuevo modelo operativo en toda la empresa.

El lanzamiento tuvo lugar el año pasado y ya está mostrando resultados en cuanto a eficiencias y ahorro de costes. El ensayo ha involucrado a personal de todos los niveles; nacional, global y de la división: un excelente ejemplo de verdadero trabajo de equipo en acción.



México, país elegido para ser el primero en implementar el BOM.

México está demostrando ser un ejemplo a seguir para el resto de nosotros. ■

Mantener los pies en el suelo... con Yves Gerster

Cuando uno trabaja en la oficina todos los días, puede sentir que está perdiendo la perspectiva del negocio. Por esta razón Yves Gerster, director global de Tesorería, decidió pasar un día entero trabajando en nuestra tienda duty free del aeropuerto de Zúrich. Yves nos cuenta su experiencia vendiendo, reponiendo y tratando con los clientes, y por qué esto le llevó a comprender mejor la empresa.

por Yves Gerster

Como tesorero, soy parte del personal administrativo de Dufry y mi trabajo, por lo general, no está directamente relacionado con las operaciones. Me relaciono sobre todo con los miembros del departamento de finanzas, los bancos y los inversores. Tras diez años trabajando en Dufry, es obvio que tengo una comprensión general de cómo funciona una tienda, pero me faltaba una visión más profunda de los procesos y las condiciones previas que deben cumplirse antes de que podamos vender a nuestros clientes.

Tuve la oportunidad de obtener una visión rápida en departamentos clave, como por ejemplo logística, pero también en cada uno de los diferentes conceptos de tienda que Dufry opera en Zúrich: tiendas especializadas, la tienda duty free principal y la situada en la zona de llegadas. Mis tareas incluyeron sobre todo llenar los estantes y etiquetar productos, pero también tuve contacto directo con los clientes y por supuesto traté de vender activamente.

Cualquier tarea que implique un contacto directo con los clientes es extremadamente desafiante. En mi trabajo habitual hay dos ventajas clave: normalmente soy el cliente, y tengo una relación preexistente y a largo plazo con las partes interesadas. Esto hace la vida un poco más fácil. En la tienda, sin embargo, es exactamente lo contrario. Tuve que captar la atención de alguien desconocido, alguien con prisa o incluso estresado y puede que sin ganas de comprar. Además de eso, tienes que tratar con todo tipo de gente y, por desgracia, no todo el mundo es amable. Algunos fueron incluso bastante estirados. Todo el mundo tiene días buenos y malos, pero llevarse bien con todas estas diferentes mentalidades y actitudes y mantener la sonrisa, todos los días, todo el día, requiere un esfuerzo considerable.

Como cliente, doy un montón de cosas por hecho. Por ejemplo, el stock en los estantes. Estamos acostum-

brados a ver que todo está en perfecto orden, y tal vez no pensamos en el esfuerzo constante que requiere de los equipos de logística y ventas para garantizar que



todos los productos estén bien colocados, que todas las etiquetas estén de frente, que los estantes están limpios y los niveles de stock bien gestionados. Hacer esto una vez es bastante simple. Sin embargo, cuidar constantemente de todos los pequeños detalles y mantener altos estándares es una habilidad impresionante, y vital para la rentabilidad del grupo.

Otro ejemplo son las tiendas de especialidades: me entrenaron en un proceso detallado -orquestado, diría- desde el momento en que el cliente entra en la tienda hasta que sale de ella. Cada paso está definido con precisión, desde cómo dar la bienvenida al cliente hasta cuánto esperar antes de hacer la primera pregunta.

El conocimiento de marca y producto demostrado por el personal de ventas me impresionó mucho. Es muy importante escuchar sus opiniones, puesto que conocen muy bien a nuestros clientes y el negocio en general. ■

Out-In-Front: Mejorando los equipos de venta en todo el mundo

La excelencia en el servicio al cliente es siempre un objetivo clave para la empresa. Sin embargo, las diferencias culturales, los hábitos locales y hasta la experiencia de las distintas empresas que hemos adquirido en los últimos años plantean un reto: ¿cómo podemos garantizar un servicio excelente en todas partes?

por **Anni Maley**

El papel que juegan los programas de Recursos Humanos como Out-in-Front (OIF) es fundamental para garantizar que las mejores prácticas se compartan y que los recursos se destinen a donde sea necesario para lograr un servicio superior y, en consecuencia, aumentar las ventas.

Lanzado en 2012, en la actualidad el programa OIF se está ejecutando en 47 de los 64 países en los que operamos, y se espera llegar a los 57 este año. El programa se sustenta en un proceso simple: entrenar al entrenador. Esto significa formar a los supervisores y gerentes de tiendas para educar, observar, evaluar y entrenar a sus equipos en las últimas técnicas de venta y servicio al cliente, para promocionarlos en su papel de líderes y convertirlos en Formadores Certificados por Dufry.

Nuestros Formadores Certificados reciben una educación continua mediante módulos que van desde temas básicos de producto hasta cómo tratar con la gente. El programa OIF ha transformado nuestro primer nivel de liderazgo para desarrollar otros.



Las dotes de persuasión de María Solliet Meneses impresionaron a supervisores y clientes.

A finales de 2016, Dufry tenía más de 1.700 Formadores Certificados, y más de 11.000 profesionales de ventas se beneficiaban del programa. Se ha logrado el objetivo de pasar a supervisores y directores de tiendas de un rol ex-

peditivo a un rol de gestión de personal, lo que ha hecho aumentar la puntuación en la Evaluación de Resultados del Supervisor de un 43% en el primer año a un 64% en el tercer año. En última instancia, este nivel de formación se refleja en las ventas, gracias al cross-selling y al up-selling. Además, las pequeñas historias de éxito en torno a nuestra cartera de tiendas contribuyen a generar confianza y a empoderar a nuestros equipos. Tenemos un montón de empleados de primera clase con historias inspiradoras.

Algunos ejemplos de la vida real en todas nuestras divisiones son:

- División 1: Victoria Klimou, en Atenas, logró convencer a un cliente que volaba a Doha para que llenase su cesta de la compra e incluyera siete relojes (uno por cada miembro de la familia) en lugar de uno.
- División 2: Ekaterina Kotlyarova, en San Petersburgo, mostró a una cliente una nueva selección de productos navideña. El resultado fueron cinco artículos adicionales en su lista de compras.
- División 3: Partiendo del feedback recibido de los clientes, Firminus Shiran, de nuestra operación en Sharjah, identificó un mercado potencial para el whisky añejo. La gerencia aceptó una prueba y se vendieron en un corto espacio de tiempo whiskys de 30 y 40 años.
- División 4: María Solliet Meneses, de Nicaragua, animó a un cliente a comprar una botella de CK One en nuestra tienda en lugar de comprarla en una tienda de la competencia, a pesar de que nos habíamos quedado sin muestras de esa fragancia. El cliente citó el excelente servicio de María como la razón por la que eligió comprar con nosotros.
- División 5: En Newark, Jacqueline Thompson ha aprendido frases y métodos en mandarín para aumentar sus registros de ventas con pasajeros chinos. Muchos de ellos ahora preguntan por Jacqueline cuando viajan vía Newark, lo que demuestra lo bien que se lleva con los pasajeros chinos. ■



“Ahlan wa Sahlan”* a Dufry Marrakech

La recién inaugurada Terminal 1 en el aeropuerto de Marrakech-Menara aloja una increíble tienda walk-through de Dufry con una distribución en forma de 8 que cubre 1.460 m². Cuenta con un espacio de más de 435 m² dedicado a la belleza y 700 m² de tiendas especializadas que incluyen los conceptos Suncatcher y Timebox; así como una gran oferta de alimentos, licores y tabaco.

Este nuevo y atractivo espacio de venta también cuenta con un dosel arquitectónico en forma de bucle infinito cuyo propósito es definir la zona comercial e incorporar la iluminación. Las secciones bajo la cubierta cuentan

con trama de diseño geométrico marroquí que aporta a esta área un contemporáneo sentido de pertenencia.

El espacio también incorpora áreas de asientos rodeadas de plantas para reflejar la belleza de los jardines marroquíes, que se funden perfectamente con la tecnología vanguardista para ofrecer al cliente una experiencia impresionante. Una gran pantalla dinámica digital da la bienvenida a los visitantes y el dosel incorpora una fascia digital.

*“Ahlan wa sahlán” es una expresión árabe equivalente a “Bienvenidos”. ■