


DUFRY WORLD


WorldClass.WorldWide.

REVISTA
CORPORATIVA
NÚMERO 23
Junio 2017



 Presentación de
nuestra estrategia
digital **2**

 Proyecto con el
Disney Institute **12**

 Jordi Martín-
Consuegra, Chief
Resources Officer **14**

Un comienzo de 2017 positivo

por Julián Díaz

2017 ha empezado de modo muy positivo para Dufry, puesto que hemos logrado atraer a más clientes a nuestras tiendas y hemos aumentado nuestras ventas. Esta evolución se refleja en el resultado del crecimiento orgánico del primer trimestre, que se aceleró un 7,2%. La gran mayoría de nuestras operaciones en todas las divisiones han contribuido a este éxito, en el que las operaciones clave continuaron teniendo resultados favorables y ubicaciones importantes como Rusia, Brasil y Turquía mejoraron considerablemente sus cifras de venta.

Los resultados positivos del primer trimestre de 2017, con un aumento de la facturación del 4,7% hasta alcanzar los 1.706,8 millones de francos suizos, demuestran que no sólo mejoramos nuestras ventas, sino que también logramos ser más rentables. Con la ayuda de las sinergias de World Duty Free (WDF), nuestro margen de beneficio bruto se amplió hasta el 59,6% y el margen EBITDA aumentó hasta el 9,1%, que corresponde a un EBITDA de 154,7 millones de francos.

Extender y ampliar nuestro negocio con éxito

En 2016 conseguimos un gran número de nuevas e importantes concesiones y, en el primer trimestre de 2017, continuamos expandiendo con éxito nuestras operaciones con nuevas ubicaciones. La reciente concesión en el Aeropuerto de Bogotá en Colombia, con un espacio comercial de 2.200 m², suma otro mercado para América del Sur y significa que ahora tenemos presencia en casi todo el subcontinente. También Hudson obtuvo un gran logro con la apertura de ocho tiendas en el aeropuerto de Chengdu en China, el cuarto más importante del país en términos de tráfico con cerca de 44 millones de pasajeros al año.

Equipo

Editor: DUFREY AG, Brunngässlein 12, 4010 Basilea, Suiza. **Equipo editorial en la sede central:** 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



Dentro de la estrategia de expansión de nuestro negocio de cruceros, también firmamos un nuevo acuerdo con el Grupo Pullmantur para operar casi 2.000 m² de espacio comercial en cuatro barcos hasta 2022. Asimismo, agregamos una tienda duty free adicional en la Terminal 2 del Aeropuerto de la Ciudad de México, con una superficie de 400 m² de espacio comercial: ahora mismo Dufry opera cerca de 30 tiendas en el aeropuerto más activo de América Latina, que recibió 41 millones de pasajeros en 2016, de los cuales 14 millones fueron pasajeros internacionales.

Para asegurar el negocio de cara al futuro, es tan importante asegurar nuevos contratos como retener y ampliar las concesiones existentes. La renovación más importante registrada hasta ahora en 2017 ha sido la prórroga de 30 años de contrato firmada con Fraport para 14 aeropuertos griegos, que incluye un aumento del espacio comercial de 5.000 a 12.000 m². Además, también hemos prorrogado dos contratos en el Reino Unido: la concesión de Jersey por 10 años más y el contrato del Aeropuerto John Lennon de Liverpool renovado por otros ocho años.

Centrarse en el cliente supone comprometerse con él

En la sección Key Story de este número, explicamos cómo Dufry se ha embarcado en un nuevo y emocionante

Divisiones **3**

Gente **6, 14**

WorldClass **8**

Historia Clave **12**

Tienda Favorita **16**

proyecto para transformar la forma en que nos relacionamos nuestro cliente final, con el objetivo de pasar de un buen servicio a un servicio excepcional. Para ello trabajamos con un experto en este campo, Disney Institute, con el que estamos definiendo una nueva cultura de servicio –tanto interna como externa– que permitirá a Dufry impulsar el crecimiento orgánico, pues transformará de manera global nuestro servicio al cliente.

En diciembre de 2016 llevamos a cabo una encuesta para identificar las fortalezas y debilidades de nuestro actual servicio al cliente y ahora hemos comenzado a trabajar con Disney Institute para definir las mayores áreas de oportunidad en los servicios internos y externos. En la actualidad estamos trabajando en la organización interna para la ejecución de este proyecto y pronto estableceremos operaciones piloto para comenzar a explorar los hallazgos a nivel de tienda.

La Estrategia Digital cobra vida

En este número también destacamos Digitalización o “e-Motion” nuestra estrategia para reunir una serie de iniciativas que combinan las últimas tecnologías y la comunicación con el cliente final. Dufry quiere estar presente en cada fase del viaje del cliente, para aumentar los ‘puntos de comunicación’ con nuestros pasajeros y mejorar su experiencia de compra. Dentro de e-Motion, el lanzamiento de las tiendas de nueva generación (NGS) de Dufry es, con toda probabilidad, la iniciativa más destacada. Recientemente abrimos la primera tienda de Nueva Generación en Melbourne, Australia, y pronto inauguraremos la siguiente en la Terminal 4 del Aeropuerto de Barajas en Madrid, que será presentada con más detalle en la próxima edición de Dufry World. Mientras tanto, echa un primer vistazo en las siguientes páginas para descubrir cómo vamos a deleitar a nuestros clientes en el futuro. ■

D1 Acuerdo de 30 años con Fraport en Grecia

Dufry ha firmado un acuerdo con Fraport Grecia para operar en exclusiva las actividades de venta airside en 14 aeropuertos griegos. El acuerdo, con una duración de 30 años, prevé asimismo una ampliación del espacio comercial en más del doble de superficie, pues pasará de los actuales 5.000 m² a más de 12.000 m². Como parte del acuerdo, Hellenic Duty Free Shops continuará sus operaciones en los 14 aeropuertos durante otros 30 años.

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!



Una tienda Hellenic Duty Free en Atenas.

El acuerdo también agrega un espacio considerable en el área landside. La ampliación y mejora de los espacios comerciales se iniciará en 2017 y se completará en 2021. ■

D1 Madrid Duty Free, patrocinador oficial del Mutua Madrid Open 2017

Por segundo año consecutivo, las tiendas duty free en el aeropuerto Adolfo Suárez de Madrid-Barajas, Madrid Duty Free, han apoyado el emblemático torneo de tenis de la ciudad al patrocinar de manera oficial el Mutua Madrid Open 2017. El evento tuvo lugar en el estadio La Caja Mágica entre el 5 y el 14 de mayo de 2017. Algunos de los mejores tenistas del mundo, entre ellos Andy Murray, Venus Williams, Novak Djokovic, Garbiñe Muguruza, Stan Wawrinka, Angelique Kerber y Rafael Nadal se reunieron en Madrid para este torneo, en el que Rafael Nadal y Simona Halep fueron coronados campeones.



Rafael Nadal en uno de los partidos del Madrid Open.

El patrocinio incluyó anuncios publicitarios durante el torneo, diseñados para promocionar la campaña “Red by Dufry” en España; uniformes de Duty Free Madrid para los jueces de línea y la decoración de sus puestos con el logo de Duty Free Madrid. Las tiendas del aeropuerto festejaron asimismo el Mutua Madrid Open y ofrecieron toda una gama de actividades dentro del

espacio comercial para que los pasajeros pudieran disfrutar del evento desde el aeropuerto de Madrid-Barajas.

Como actividad promocional adicional, Lara Arruabarrena, jugadora WTA, hizo de dependiente por un día en una de las tiendas madrileñas. Vestido con su indumentaria habitual, Lara atendió a los clientes y les ayudó a encontrar los productos adecuados. Un equipo de filmación grabó la actividad usando una cámara oculta. Las caras de sorpresa de los clientes sorprendidos cuando descubrieron que Lara les atendía no tienen desperdicio.

El patrocinio sirvió para conectar con los seguidores en las redes sociales de las tiendas duty free españolas, a quienes se ofreció la oportunidad de ganar entradas para diversos partidos durante los 10 días de torneo. ■

D2 Aeropuerto de Liverpool – Renovación del contrato por 8 años en la ciudad de los Beatles

Dufry ha firmado un acuerdo para renovar y prorrogar por ocho años la operación de la principal tienda duty free en el aeropuerto John Lennon de Liverpool. Dufry opera actualmente una tienda principal de 730m² –ubicada en la zona comercial de la planta superior del área de salidas– y una tienda exprés situada en la planta inferior. El acuerdo prevé asimismo un espacio comercial adicional, que ampliará el área de venta hasta los 820 m² y permitirá a Dufry mejorar aún más la experiencia de compra.



Tienda World Duty Free en el aeropuerto John Lennon de Liverpool.

Tras la renovación, Dufry rediseñará de manera innovadora su principal espacio comercial duty free, que mostrará las últimas tendencias en travel retail. Con el nuevo y atractivo diseño, Dufry ampliará todavía más el surtido de productos existente y ofrecerá varias marcas nuevas en las principales categorías, tales como Perfumes y Cosmética, Vino y Licores o Confitería –entre otras–, para satisfacer las necesidades dispares de los viajeros británicos e internacionales.

El aeropuerto internacional de Liverpool sirve al noroeste de Inglaterra y representa la principal puerta de entrada para los pasajeros que viajan a distintos destinos europeos como España, Irlanda, Francia y Portugal. Es considerado uno de los principales aeropuertos del Reino Unido y gestiona un tráfico de cerca de tres millones de pasajeros al año. Además, Liverpool es, per se, un importante destino turístico y de negocios. ■

D2 World of Whiskies, galardonada en los premios Icons of Whisky como 'Travel retailer del año'

Las tiendas World of Whiskies de Edimburgo y Glasgow han ganado por segundo año consecutivo el premio "Icons of Whisky" al Mejor Travel Retailer del Año en Escocia. El espacio World of Whiskies del aeropuerto Heathrow en Londres fue también premiado como Travel Retailer del Año en la categoría "Resto del mundo".



Tienda World of Whiskies en Edimburgo.

World of Whiskies se fundó en 1992 con el objetivo de ofrecer whiskies selectos de todo el mundo. Las tiendas atesoran una extensa colección de más de 300 whiskies seleccionados por expertos compradores y sus tiendas cuentan con personal altamente cualificado para ofrecer una experiencia de compra excepcional. En la actualidad, Dufry posee siete tiendas World of Whiskies en el Reino Unido.

David de Miguel, Global Head de Licores, comentó: "Estamos encantados de recibir este reconocimiento por parte de una referencia clave en el mundo del whisky. World of Whiskies es una marca que sigue funcionando muy bien para Dufry y que, con los años, se ha convertido en una de nuestras tiendas especializadas más populares. Esperamos continuar ofreciendo a los pasajeros de todos los rincones del mundo una fantástica y auténtica experiencia de whisky durante muchos años". ■

D4 Una nueva concesión confirma el liderazgo en México

Dufry se ha adjudicado un contrato de concesión para operar una tienda duty free en la Terminal 2 del aeropuerto de Ciudad de México, con 400 m² de espacio comercial. El espacio comercial se une a las operaciones existentes de Dufry en este aeropuerto, que suman casi 30 tiendas de todos los conceptos retail de Dufry: tiendas de artículos de viajes en general, boutiques de marcas, comercios especializados y tiendas de conveniencia. El aeropuerto de ciudad de México es el de mayor tráfico de Latinoamérica y en 2016 recibió 41 millones de pasajeros, 14 millones de los cuales fueron pasajeros internacionales. ■

D4 Nuevo acuerdo con el operador de cruceros Grupo Pullmantur

Dufry ha firmado un nuevo acuerdo con el Grupo Pullmantur, operador de líneas de cruceros con sede en Madrid (España) y con más de 15 años de experiencia en el sector. Hasta 2022, Dufry operará cerca de 2.000 m² de superficie comercial distribuida entre cuatro buques. Las principales rutas de los cruceros incluyen algunas de las regiones más importantes en términos turísticos: el Mediterráneo, los mares del norte de Europa, el Caribe, la costa de Brasil y las islas Canarias. Las tiendas ofrecerán una amplia gama de productos de distintas categorías como licores, tabaco, perfumes, cosméticos y confitería; así como joyas, relojes, moda, accesorios y gafas de sol. ■

D4 Reconocimiento como "Mejor lugar de trabajo 2017" en el sur de Florida

Dufry América ha sido nombrado uno de los mejores lugares para trabajar en el sur de Florida y ha sido incluido en la clasificación de los empleados por tercer año consecutivo. La ceremonia de entrega de premios se llevó a cabo en abril, en el hotelMarriott Coral Springs.

Los empleados elogiaron la política de beneficios de Dufry, las posibilidades de desarrollo profesional y las perspectivas de progresión, así como el ethos de la compañía. La empresa ocupó el séptimo lugar de la clasificación de Mejores empleadores de tamaño mediano (125-399 empleados) en la región.



El equipo de Miami celebra el reconocimiento como "Top Workplace 2017".

Emitida por la compañía de medios Sun Sentinel Group y la firma de investigación Workplace Dynamics, la lista es el resultado de extensas encuestas de empleados en el sur de la Florida. Destaca 65 lugares de trabajo en los que los empleados expresaron una confianza significativa en sus líderes y en la dirección de sus empresas, y valoraron de manera muy positiva el trato hacia los trabajadores.



Marcus Griffin, Director de Recursos Humanos para América Latina, comentó: "En los últimos tres años, el equipo de Dufry América ha trabajado de manera incansable a todos los niveles para crear una cultura excepcional, basada en un principio muy simple de J. Willard Marriott: Si cuidamos de nuestra gente, ellos cuidarán de nuestros clientes y el resto se cuidará a sí mismo. Nuestra participación y éxito en el 'Top Workplaces Program' tiene un impacto interno y externo. Internamente, nuestros empleados acuden a trabajar sabiendo que no sólo lo hacen en una de las mejores empresas de la región, sino que forman parte de una cultura única y especial en la que se implican cada día. Externamente, da un impulso adicional a nuestra marca como empleador, así como a nuestro eslogan 'WorldClass, WorldWide'. Cuando reclutamos personal nuevo, podemos hablarles de nuestra camaradería, de nuestros beneficios, de nuestra responsabilidad social en la comunidad y de nuestros divertidos eventos; así como de un entorno centrado en los resultados. La clasificación en el 'Top Workplaces Program' es un mensaje realmente poderoso para demostrar que todo lo que decimos está respaldado por una organización externa independiente y transparente". ■

La categoría de Lujo: una mezcla de glamour y tendencias

Desde el 1 de noviembre de 2016 Manuela Facheris, Global Category Management Director de Moda y Lujo, lidera un sólido equipo de compra ubicado en tres continentes con sucursales en Suiza, España, Reino Unido, Brasil, Hong Kong, China y los Estados Unidos. Descubre cuál es la propuesta de Manuela para aumentar la proyección de la categoría Lujo.

por Lubna Haj Issa

Llevas 23 años trabajando en nuestra compañía y tu ascenso a Directora viene a coronar, de momento, tu carrera. ¿Cuáles han sido los hitos en tu desarrollo profesional?

Tenía 19 años cuando me uní a la empresa con un contrato temporal y he aprendido todo comenzando desde abajo. Durante los primeros nueve años trabajé en diferentes posiciones dentro del departamento de Logística y Master Data y en 2003 me trasladé al departamento de Compras como Global Category Manager de Alimentos, Confitería y Juguetes. Siempre me he dedicado con ahínco a mi rol. Estoy orgullosa de haber asistido al nacimiento de Dufry, y de haber tomado parte en el proceso de cambio que ha sufrido la compañía con las numerosas adquisiciones que han tenido lugar durante todos estos años. Ha sido como trabajar con un equipo diferente cada año, pero sin abandonar los valores del Grupo. En 2016 me ofrecieron la oportunidad de liderar la categoría de Lujo, lo que supuso para mí no sólo una promoción, sino también una gran oportunidad. Al principio me dio pena dejar la categoría de Alimentos y el equipo, pero también estaba segura de que sentiría la misma pasión por la categoría de Lujo. Es una gran oportunidad para aprender muchas cosas nuevas y seguir creciendo y desarrollándome.

¿Cuáles son las principales tareas y desafíos en tu nueva función?

De acuerdo con la nueva directriz de convertir las categorías de Lujo, Moda, Gafas de Sol, Relojes, Joyas y Accesorios en categorías CORE (y trabajarlas de una manera central y global en cuanto a estrategia, sesiones de compra, Master Data y pedidos), una de mis tareas principales al asumir esta posición fue diseñar y crear la estructura global que se implementó a finales de 2016. Hoy tenemos a muchas personas profundamente comprometidas y muy profesionales dentro de la estructura mundial que apoyan este importante proceso de cambio hacia la globalización y centralización, y que llevan a cabo su trabajo con



Manuela Facheris, directora global de la categoría Moda y Lujo.

voluntad y pasión. A pesar de algunos obstáculos y desafíos a los que nos enfrentamos todos los días, que son normales en un proceso de cambio de tal envergadura, siempre decimos que es importante creer que lo conseguiremos ¡y somos optimistas en cuanto a ello! Por eso estamos llevando a cabo una intensa campaña de relaciones con los proveedores. Visitamos estas empresas y nos reunimos con ellas, y

presentamos a Dufry como la compañía líder en travel retail que es, y señalamos los beneficios que esta asociación puede ofrecer a ambas partes. Este es un proceso de cambio importante y, como tal, requiere un tiempo para establecerse.

¿Cómo es la nueva estructura global?

La nueva estructura se basa en tres pilares. El primer pilar lo forman los Global Category Heads, que definimos como “los propietarios de marcas”, que son los responsables de la gestión de marcas en estas tres subcategorías: 1. Moda, bolsos y accesorios de viaje; 2. Moda de lujo; y 3. Relojes, joyería, accesorios y gafas de sol. El segundo pilar es el equipo de Planificación y Precios, al que nos referimos como el corazón de la estructura, puesto que ellos son los propietarios de los presupuestos y el Open-To-Buy. El tercer pilar incluye a los Global Market Heads que son la voz hacia nuestros mercados y operaciones y, por lo tanto, a los “Propietarios del Mercado” dentro de la estructura global.

¿Qué tiene de especial la categoría de Lujo, que representó un 12% de las ventas de Dufry en 2016?

El mercado del lujo es enormemente competitivo y, por eso, es crucial, para cada operación, tener en el surtido la mezcla apropiada de marcas, adecuada al perfil de cliente. Es importante trabajar en estrecha colaboración con nuestros equipos locales y con los de las distintas Divisiones para poder seguir de manera adecuada un mercado en constante cambio. También es importante gestionar las expectativas en cuanto a qué marcas de lujo incluir, puesto que el aeropuerto, sus espacios adyacentes, el número de pasajeros y las ventas estimadas son elementos clave para esa selección. La gente tiende a tener una opinión propia acerca de lo que es glamuroso o es tendencia y lo que no lo es, y estas opiniones no siempre tienen que ver con la realidad. Por lo tanto, el cliente es –y debe continuar siendo– nuestra principal referencia. La expansión de la categoría está fuertemente ligada a las licitaciones para entrar en nuevos mercados y abrir nuevas tiendas, y como los aeropuertos tienden a contactar directamente con las marcas, son esenciales las negociaciones con los proveedores para que se asocien y cooperen con Dufry.

La categoría de lujo es muy volátil, puesto que es sensible a las cuestiones políticas y económicas. Por ejemplo, hemos visto una disminución en los clientes rusos y chinos, que se caracterizaban por ser buenos compradores de artículos de lujo. ¿Qué haces para minimizar el riesgo?

Hemos adoptado una estrategia para ofrecer un surtido mixto de marcas mundialmente conocidas y otras menos conocidas, denominadas “estrellas en ascenso”. Es muy importante que estemos al día con las tendencias definidas por los líderes de opinión y los influencers. Cada vez más marcas de lujo lanzan

líneas más asequibles en su oferta de productos, para servir a los clientes con un poder adquisitivo menor.

Tu entorno es ahora el mundo del lujo y el glamur. ¿Cuán glamuroso es tu trabajo diario?

Siempre me han interesado la moda, la belleza y el lujo como estilo de vida, por lo tanto, puedo identificarme muy bien con las marcas. Mi trabajo es realmente emocionante y posee una buena mezcla diaria de glamour y trabajo duro.

Cuéntanos algo de ti. ¿Qué te gusta hacer en tu tiempo libre?

Como puedes suponer, con mi nuevo rol no tengo tanto tiempo libre, y el que tengo lo paso con mi familia y mi hija de nueve años. Ahora viajo más y es un gran cambio para mi familia y para mí, pero su apoyo absoluto me permite estar plenamente comprometida con mis responsabilidades profesionales. ■

EN UN MINUTO:

- Una comida: Me encanta la comida italiana. Una buena comida con amigos y familiares siempre es un gran momento para disfrutar.
- Un libro: Ahora mismo son los cuentos que leo con mi hija.
- Una ciudad: Hay un montón de sitios maravillosos en el mundo que me gustaría explorar. Londres y Nueva York son, en mi opinión, las ciudades más vibrantes, pero también adoro los alrededores del lago de Como (que conecta con mis orígenes italianos) y la Toscana, con Florencia, Siena y Pisa, que son lugares preciosos.
- Una película: Me gustan las comedias en general. Si tengo que escoger una, sería “Y entonces llegó ella”. De un género totalmente distinto pero igualmente interesante para mí es “Dos vidas en un instante”, que muestra cómo la vida puede tomar rumbos totalmente distintos según las circunstancias y los caminos que escogemos.
- Un hobby: Ahora mismo disfruto acompañando a mi hija en sus hobbies, como por ejemplo, montar a caballo.

Bienvenidos al Futuro de Dufry

Bajo el paraguas de e-Motion –una serie de iniciativas que combinan las últimas tecnologías y la comunicación con el cliente final–, Dufry pretende estar presente en cada una de las fases del viaje y mejorar su experiencia de compra. Dentro de e-Motion, el lanzamiento de las Tiendas de Nueva Generación (NGS) de Dufry es, probablemente, una de las iniciativas más atractivas.

por Jorge Muñiz

Si una imagen vale más que mil palabras, experimentar una Tienda de Nueva Generación puede valer un millón. O incluso más. Por lo tanto, es un enorme desafío poner en palabras y en sólo dos columnas todo lo que ofrecen estos espacios.

Dufry se esfuerza en liderar la innovación en travel retail, y creemos hacerlo bien. Sin embargo, en el mundo cambiante actual, ofrecer “la próxima gran aportación” es un reto difícil. Requiere una comprensión profunda del cliente, con el fin de detectar oportunidades y encontrar formas de aprovecharlas.

Hemos dibujado el mapa de las diferentes fases del viaje del cliente. Entendemos que los viajeros a menudo planean su viaje con antelación de principio a fin y queremos identificar las diferentes oportunidades de interactuar con ellos en cada etapa, con el objetivo final de animar a los viajeros a gastar más con nosotros. Esta es la estrategia en el corazón de e-Motion, un conjunto de iniciativas que aprovechan las nuevas tecnologías –que aumentan nuestro tiempo de interacción– y brindan a los pasajeros mejor calidad de servicio. E-Motion es el paraguas para muchas iniciativas que ya tenemos en marcha, como el servicio de pre-orden, Red by Dufry, la digitalización del personal o la utilización de personajes famosos, por mencionar sólo algunas. La combinación de todas estas iniciativas nos permitirá inspirar a nuestros pasajeros antes y después en su viaje y aumentar su tiempo de exposición a nuestra marca más allá de su presencia en la tienda.

La inauguración de nuestra primera Tienda de Nueva Generación en Melbourne, Australia, programada para junio, marca un nuevo hito en el mundo retail. Es probablemente uno de los entornos de compra más atractivos de la industria hoy en día, pues está diseñado para estimular los sentidos con una amplia variedad de contenidos y actividades cuidadosamente dirigidas. Hace realidad el sueño de todo retailer de agitar una varita mágica y ser capaz de cambiar completamente el aspecto, el ambiente e incluso el estado de ánimo de la tienda en pocos segundos.

Las Tiendas de Nueva Generación están equipadas con pantallas de alta definición en columnas, paredes, techos y marquesinas: de hecho, están en cualquier lugar donde podamos colocarlas. Cada pantalla se sincroniza con la iluminación ambiente de la tienda y los sistemas de audio para ofrecer una atmósfera de inmersión en cualquier momento. Por ejemplo, si un vuelo a Shanghai sale a las 08:00, toda la tienda dará la bienvenida a clientes chinos en su idioma, con promociones especiales de los productos más vendidos entre este perfil de pasajeros, y con actividades dirigidas a ellos. Cuando el último pasajero haya embarcado, la tienda cambiará de nuevo se preparará para dar la bienvenida a los pasajeros de negocios que viajan a Nueva York a las 08:30.

La tienda, además, tiene diferentes niveles o espacios dedicados exclusivamente a marcas que, de nuevo con la ayuda de la tecnología, permiten un mayor nivel de interacción con el cliente. Desde bares de degustación –donde podemos ofrecer los últimos mojitos– a puestos con pantallas táctiles, estos espacios brindan al cliente una experiencia más tangible con nuestras marcas. El creciente nivel de interactividad, junto con la capacidad de cambiar la puesta en escena, maximiza la eficacia del espacio y multiplica las oportunidades para las marcas. Algunos de nuestros socios –entre ellos Estée Lauder, Chanel, Diageo y Mondeléz– ya se han mostrado interesados en trabajar con nosotros para aprovechar al máximo esta nueva oportunidad.

La unión de todos los elementos de las Tiendas de Nueva Generación nos permite crear ese efecto “¡GUAU!” que provoque que los pasajeros hagan un alto en el camino y atraiga a más clientes potenciales a nuestro espacio. Es una nueva forma de comunicación con los pasajeros de una manera más específica y personalizada. Melbourne está liderando el camino, pero antes de fin de año tendremos seis Tiendas de Nueva Generación más en Madrid, Zúrich, Buenos Aires, Londres, Cancún y Nueva Jersey. ■

Dufry gana el oro en los premios Optimas 2016



Dufry ha sido galardonado con el Optimas Gold Award 2016 en la categoría “Perspectivas Globales” por el programa de aprendizaje “Out in Front”. Diseñado por el equipo de formación y desarrollo de Recursos Humanos de Dufry, en colaboración con el departamento de Operaciones, el programa de liderazgo y desarrollo de ventas “Out In Front” se creó para mejorar los resultados de ventas y servicio, pero también para homogeneizar aspectos de organización a nivel mundial.

por Lubna Haj Issa

Out in Front nació con el propósito de ofrecer a cada gerente las herramientas y técnicas necesarias para gestionar con éxito el rendimiento del personal en tiempo real, en la tienda. Presentado en 2012, entre los objetivos iniciales del programa estaban incrementar las ventas y formar a gerentes y supervisores de tienda, así como crear unas prácticas estandarizadas de venta y servicio al cliente. El programa se basa en “formar al formador”, un enfoque que forma y pone a prueba a gerentes y personal de venta cualificado. Superar el programa les proporciona una certificación para que, a su vez, puedan implementar el programa entre sus equipos. Sin embargo, no basta con esforzarse una única vez: con este programa, el personal de ventas recibe de manera regular, con el objetivo de mantener unos estándares óptimos. El aprendizaje se convierte en parte de la cultura y del trabajo diario. Salvatore Aricò, Director Global de Organización y Recursos Humanos, explica la importancia de este programa: “ ‘Out In Front’ es un ejemplo fantástico de cómo una iniciativa multifuncional puede generar un gran impacto en la organización desde perspectivas distintas, que incluyen el compromiso, la propiedad y el resultado empresarial. El mayor logro de esta iniciativa es su gran éxito en dar apoyo a nuestro personal de primera línea, los supervisores y gerentes, en su empeño en ofrecer una experiencia de compra de primera clase a nuestros valiosos clientes”.

La necesidad de desarrollar un programa como este surgió porque la empresa, que opera en muchas culturas y ubicaciones diversas, estaba proporcionando estándares de ventas y servicios poco consistentes e incluso, a veces, carecía de las herramientas necesarias para abordar este aspecto clave de nuestra oferta retail. Era crucial que cada operación cumpliera con los estándares óptimos de servicio. El objetivo principal del programa fue asegurarnos de que todos los profesionales de ventas recibieran la formación y las herramientas necesarias para ofrecer un excelente servicio al cliente para, de este

modo, aumentar la productividad en todo el mundo. Esto, a su vez, contribuye a ofrecer a todos nuestros clientes una experiencia única, específica de Dufry, que nos diferencia claramente de nuestros competidores. El éxito del programa fue evidente en los tres primeros años, cuando ‘Out In Front’ logró su meta de alejar a los gerentes de un rol basado en tareas, a un papel de liderazgo de equipos. Las puntuaciones en la evaluación de resultados de los supervisores aumentaron de un 43% el primer año a un 64% el tercer año. Superando todas las expectativas, en un período de cuatro años el programa ha aumentado la media de ventas y mejorado los estándares de ventas y servicios.

El Chief Resources Officer, Jordi Martín-Consuegra, comenta: “El programa ‘Out In Front’ representa lo mejor que Dufry ofrece, desde tres perspectivas: en primer lugar es innovador, puesto que no se limita a formar a nuestro personal en producto, proceso y servicio de atención al cliente, sino que además proporciona liderazgo y resultados en nuestras tiendas, una cuestión de vida o muerte en nuestro negocio. En segundo lugar, es un gran ejemplo de colaboración y trabajo en equipo, ya que fue implementado de manera conjunta por el equipo de Recursos Humanos, el departamento de Operaciones y por cientos de gerentes y supervisores de tienda en todo el mundo. Para terminar, se lleva a cabo de manera global y muestra cómo podemos, a largo plazo, implementar de modo efectivo las mejores prácticas si nos centramos en la determinación y el trabajo duro”.

Acerca de los premios Optimas

Los Premios Optimas son una iniciativa de la revista Workforce. Esta publicación está especializada en temas relacionados con la gestión de personal y la estrategia empresarial. Workforce supone para los profesionales de Recursos Humanos una importante herramienta de información a la hora de abordar sus trabajos desde una perspectiva más estratégica y orientada a los resultados. ■

Galería de imágenes de la entrega del premio Optimas, que reconoce a los managers con mayores logros:



El CEO de Dufrý Julián Díaz (en el centro) entregó los premios al director global de RRHH y Organización Salvatore Aricò y al Chief Resources Officer Jordi Martín-Consuegra.

Division 1



El director de RRHH de la División 1 Alfonso Díaz-Merdez (izquierda), la directora de Formación y Desarrollo Anna Kanari (centro) y el subdirector general para Grecia Alberto Iglesias (derecha).



En la imagen, Alfonso Díaz-Merdez, Anna Kanari y Thomas Koumpouras.



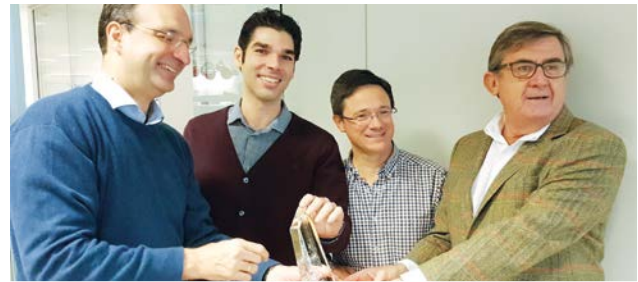
Las tiendas Hellenic Duty Free en Heraklion celebran el galardón.



Las tiendas Hellenic Duty Free de Chania festejan el premio.



Las tiendas Hellenic Dutry Free de Tesalónica brindan por el reconocimiento.



El CEO de la División 1 Pedro Castro (izquierda) entrega el premio al director de Formación y Desarrollo Javier Torres (segundo por la izquierda), junto con Isaías Díaz y el director de RRHH de la División 1 Alfonso Díaz-Merediz (derecha).

Division 2



De izquierda a derecha: Stefan Heinzen, Bozhidar Blagoev, Sharon Cookson, Niina Oksanen, Sara Stevens, el CEO de la División 2 Eugenio Andrades, Becca Whitworth, Natalija Radic, Dan Shefford, Anne Heinmann y Kristin Brune.

Division 3



El CEO de la División 3 Andrea Belardini (en el centro), y Noel Cho (izquierda) entregan el premio a Kevin Siu, jefe divisional de Formación (derecha).

Division 4



De izquierda a derecha: Elizabeth Llanes, Madelin Moreno, el CEO de la División 4 René Riedi y el director de RRHH de la División 4 Marcus Griffin.

Division 5



De izquierda a derecha: Anni Maley, Charlotte Mayoral, Juan Carlos Torres Carretero (Presidente del Consejo de Administración), Gary McBayer, Aldo Pannozzo, Mario DiDomizio, Andrés Holzer Neumann (miembro del Comité de Dirección) y Joe DiDomizio, CEO de la División 5.

Global L&D



Anni Maley (izquierda), Head of Global Learning & Development, y Victoria Warren (izquierda), Global Learning & Development Admin, estuvieron encantadas de recibir el premio Optimas de oro.



Foto de grupo de los Customer Heroes frente al castillo de la Bella Durmiente, durante los talleres llevados a cabo en Eurodisney, en París (Francia).

Transformando la manera en la que tratamos con los clientes

Dufry se ha embarcado en un nuevo y emocionante proyecto para transformar la manera en que nos relacionamos con los clientes, con el objetivo de pasar de ofrecer un buen servicio a ofrecer un servicio excepcional. Con la ayuda de uno de los nombres más reconocidos en este campo, Disney Institute, estamos definiendo una nueva cultura de servicio –tanto interna como externamente y en todos los niveles de la empresa – que permitirá a Dufry impulsar el crecimiento orgánico a través de la transformación a nivel global de nuestro servicio al cliente.

por **Matt Chambers**

En Dufry operamos más de 2.200 tiendas en 380 localidades repartidas por todo el mundo, una plataforma que, el año pasado, nos permitió alcanzar una cifra de ventas de 7.800 millones de francos suizos. La pregunta es: ¿Podemos hacer más con los recursos existentes? Y la respuesta es ¡sí, por supuesto! Con sólo aumentar una media del 2% el valor del ticket a nivel global, podríamos alcanzar el umbral de 8.000 millones de ingresos. Y eso sólo puede lograrse “deleitando” a los clientes, haciéndoles sentir cómodos y animándoles a comprar más, y más a menudo, con nosotros. En principio, no parece algo imposible de alcanzar. El desafío está en mantener un crecimiento constante con el tiempo. Para lograrlo, en lugar de poner parches, necesitamos una solución sostenible. Aquí es donde la necesidad de transformación se vuelve más obvia.

El trabajo que estamos haciendo con Disney Institute gira en torno a la transformación y a cómo construir una

conexión emocional más fuerte. El punto de partida de la interacción con los consumidores pasa, primero, por involucrarnos con nuestros empleados. El grado en que los clientes se comprometen con nosotros está directamente relacionado con el grado de compromiso entre nuestro personal. Esta es la clave para conducir nuestro servicio hacia el deleite constante de nuestros clientes.

Los clientes emocionalmente comprometidos son al menos tres veces más propensos a recomendar la compra en un punto de venta específico, lo que significa tres veces más probabilidades de volver a comprar. Además, son menos propensos a pasear por las tiendas y son mucho menos sensibles a los precios.

¿Cómo podemos lograr esto?

En diciembre de 2016 lanzamos una encuesta entre los empleados, con la intención de identificar las áreas más fuertes y más débiles en lo referente a la experiencia del



cliente de Dufry, el servicio interno y externo, el liderazgo de la empresa y las formas de trabajo. Paralelamente, se hicieron más de 60 entrevistas en profundidad con personal de todos los niveles de la organización. Esta fase del proyecto nos ha permitido identificar las áreas que ofrecen mayores oportunidades para mejorar la experiencia de servicio interno y externo: son nuestras “Áreas de interés”.

Tras la obtención de estas respuestas, llegó el momento de reflexionar y comenzar a hacer realidad la propuesta. Para ello hemos reclutado a un grupo de personas de entre toda la organización para ayudarnos a configurar nuestra futura cultura centrada en el cliente: son los Héroes de los Clientes o, en inglés, Customer Heroes. Los Customer Heroes fueron seleccionados entre un grupo de candidatos nominados por las cinco divisiones y las oficinas centrales en Basilea, por su actitud determinada y centrada en el cliente externo e interno. Este grupo está compuesto por 24 colegas que representan las cinco Divisiones y Funciones Globales, así como varias áreas de negocio –tiendas incluidas– y todos los niveles profesionales. Su pasión ha sido la fuerza motriz en la fase de

diseño del proyecto, y este equipo, bajo la batuta del Disney Institute, ha definido las nuevas Normas de Servicio y Conducta de Dufry que serán la base para el proceso de transformación que buscamos.

¿Y cuál es el próximo paso? Pues ahora mismo nos estamos preparando para pilotar el nuevo Marco de Servicio en las cinco Divisiones, incluyendo todas las Oficinas Centrales de División y una ubicación aeroportuaria por División. Habrá varias operaciones piloto en varias Divisiones-, donde veremos cómo se implementa este trabajo. Será el momento llegar a conclusiones, evaluar, ajustar y afinar y, con la ayuda de la dirección de la empresa, prepararse para el lanzamiento global. ¡Permanece atento! ■

José Antonio Gea, Director Global Chief Operating Officer:

Me gustaría empezar esta nota agradeciendo a todos los que participan en este proyecto, bien porque fueron uno de los 6.000 empleados que respondieron a la encuesta, bien porque forman parte del equipo que está dedicando su escaso tiempo libre a trabajar en este plan. Quiero expresar mi gratitud por los esfuerzos que, todos juntos, estamos poniendo en este proyecto clave para la compañía.

Desde el momento en que el Comité Ejecutivo del Grupo (GEC) supimos del proyecto de Transformación del Servicio al Cliente, vimos que era lo que teníamos que hacer. Reconocemos que se necesita un cambio cultural en la forma de abordar a los clientes internos y externos. Y para Dufry, es el momento adecuado. Es hora de regresar al punto de partida, para volver a aprender cómo servir mejor a nuestros clientes y ponerlos, de verdad, en el centro de todo lo que hacemos.

Os animo a todos, de corazón, a uniros a nosotros en este viaje.



Momento de pausa para los Customer Heroes de Dufry, que aprovecharon para hacerse una foto junto a Pluto.

En Dufry no hay un día igual que otro ... y eso me gusta

Jordi Martín-Consuegra es Chief Resources Officer de Dufry. Miembro del Comité Ejecutivo Global (GEC, en sus siglas en inglés), Jordi es responsable de Organización, Recursos Humanos y Sistemas. Se unió a Dufry en 2005 tras 12 años en consultoría tecnológica y, desde entonces, su vida profesional ha estado relacionada con liderar el cambio y la integración de equipos y sistemas. Vive en Basilea con su esposa y sus dos hijos. Fuera del trabajo, Wolverhampton, una pequeña ciudad del Reino Unido, ocupa un lugar especial en el corazón de Jordi. La música es otra de sus pasiones.

por Jorge Muñiz

Jordi, si miramos tus principales proyectos en Dufry -integración de equipos y sistemas, organigramas, redefinición de roles y creación de descripciones de puestos-, vemos que últimamente has estado ocupado...

Sólo puedo dar gracias por estar en Dufry en este momento único, y por poder trabajar con todos mis colegas -antiguos y nuevos-, cada uno de los cuales demuestra un compromiso diario en la construcción de la nueva Dufry. En cuanto a estar ocupado, siempre ha sido así en Dufry, y por eso estamos aquí. Me gusta decir que en Dufry no hay dos días iguales. ¡Todo cambia tanto, tan rápido! ¡Espero que siga así!

Echando la vista atrás, ¿hay algo que hubieras hecho de otro modo?

Es posible. Creo que hemos gestionado bien el proyecto y los aspectos financieros de la integración. Trabajando de manera conjunta, los equipos han identificado objetivos exigentes y los han ejecutado con una disciplina sobresaliente.

Sin embargo, muchos colegas se han acercado a mí para pedir una mayor comunicación sobre las cuestiones que afectan de forma más directa a las personas, como por ejemplo cambios organizacionales, nombramientos, transición a nuevas responsabilidades, etc. En cierto modo tengo en mi deber el no haber hecho más en esta área y estoy buscando maneras de aplicar esta lección ahora y en el futuro. En la actualidad hay 32.000 personas trabajando para Dufry todos los días. Permanecer conectado a las necesidades e ideas de nuestros empleados es una prioridad aún mayor que antes. Sus sugerencias siempre son bienvenidas y animo a todos los empleados a compartir sus ideas conmigo o con nuestros equipos de Recursos Humanos y de IT.

En tu opinión, ¿cuál es el mayor reto que nos espera?

En términos de IT y RRHH, diré que la transformación de nuestros sistemas, procesos y capacitación mediante



Jordi Martín-Consuegra, Chief Resources Officer.

la implementación de nuestro nuevo Modelo Operativo de Negocio (BOM, en sus siglas en inglés) y terminar la estandarización global de nuestra tecnología (como por ejemplo Punto de Venta, ERP e infraestructura de IT). También, la digitalización de nuestro negocio; poner a nuestra gente en el centro del proceso de crear una

mejor experiencia del cliente a través de todas nuestras funciones; fortalecer nuestra cantera de futuros gerentes, aprovechar la tecnología para fomentar la colaboración entre todos los países y empleados; dar apoyo nuestras tiendas con tecnología y servicios óptimos que les ayuden a maximizar ventas...

La lista es larga y resume el verdadero desafío: tenemos tanto que lograr en este momento –en una empresa que ha crecido mucho– que es más exigente y más importante que nunca alcanzar nuestros objetivos. Debemos trabajar con nuestra gente, dándoles una dirección clara, apoyo y capacidad de decisión. Lo mejor de Dufry es que ¡hay tantas oportunidades de mejorar! Queremos ser “WorldClass, WorldWide” continuamente.

Y durante este proceso de cambio, ¿de qué te sientes más orgulloso?

La integración se erigió como una de las iniciativas más valoradas por nuestros empleados en la última encuesta. Debemos sentirnos orgullosos de esto, todos nosotros, los 32.000 que hemos hecho que suceda.

Recientemente se han dado a conocer los resultados de la Encuesta de Engagement Global de Dufry. ¿Te ha sorprendido algo?

¡Me sorprende que los resultados estén bastante en línea con lo que predije! Los resultados han sido notables, nos hemos situado por encima de los parámetros de referencia de la industria en muchos países. En general, hemos logrado una tasa de respuesta del 69%, y el hecho de que el 85% de nuestros empleados nos digan que están comprometidos es realmente bueno. Sin embargo, los resultados también han mostrado áreas de mejora. Esto representa una enorme exigencia para mí y para el resto del GEC en cuanto a liderazgo: debemos seguir trabajando con nuestros equipos a nivel país, división y global para actuar sobre la información que nos brinda esta encuesta y mejorar la experiencia de nuestros empleados en áreas de alto potencial, como pueden ser el desarrollo personal, el aprendizaje y la comunicación. Ayuda mucho que nuestros empleados digan las cosas tan claras. Ahora debemos enfrentarnos a este desafío, y empiezo por mí mismo.

Con la implementación del BOM, las iniciativas de proceso de transformación de servicio al cliente y otros proyectos en curso, ¿es clave la función de la formación y el desarrollo?

En efecto. Se trata de continuar evolucionando el catálogo global de aprendizaje y desarrollo con tres programas principales, y aumentar el uso de la tecnología con el nuevo Sistema de Gestión de Formación 'Dufry Connect' que estamos implementando. Los tres programas son: Dufry Sales Academy, con más de 1.000 formadores certificados por Dufry que llevan cada día a nuestras tiendas nuestra cultura de entrenamiento (hemos entrenado a 20.193 personas en el último año); Step Ahead, un programa que estamos reinventando con el propósito de formar a todas las funciones empresaria-

les en nuestro nuevo modelo operativo (hemos formado a 1.528 empleados en 2016); y nuestro Programa de Gestión de Talento (Talent Management Program), que cuenta ya con 129 participantes en todas las divisiones y busca desarrollar talentos a través de planes de desarrollo individuales y de una red de mentores de Dufry.

¿Qué te gusta hacer cuando no estás en la oficina?

En primer lugar, dedicar tiempo a mi familia. También me encanta escuchar música en casa o en directo, ¡e intento tocar la batería! También me gusta subir montañas o salir a correr, socializar, viajar, o leer buenos libros (a menudo recomendados por Sara Hinckley, de nuestro excepcional equipo Hudson Books en la División 5). ¡Disfruto de demasiadas cosas! Calculo que necesitaré otras tres vidas para hacer todo lo que quiero hacer. Espero conseguirlas, pero por si acaso no ocurre, me estoy asegurando de sacar el máximo partido de esta. ■

EN UN MINUTO:

Una comida: Cualquier pescado mejor si está cocinado en España, Grecia o Portugal.

Un libro: “Momentos decisivos en la Historia”, de Stefan Zweig, es un libro que cuenta con pasión la historia de los acontecimientos históricos que cambiaron el mundo. Disfruto de los libros que cuentan una historia y dejan huella cuando los lees. También me gustan los extraordinarios escritores de España y de América Latina: cualquier obra de Julio Cortázar o de Javier Cercas.

Una ciudad: Con el permiso de mis amigos y de mi familia en Madrid (que, te aseguro, es la capital europea con mayor calidad de vida) y Basilea, va a ser Wolverhampton, en el Reino Unido, donde a los veinte años pasé un año importante estudiando. Aprendí, me divertí, y me abrió la puerta al mundo. Pude conocer una Inglaterra de la que no se habla tanto, llena de gente y lugares hermosos.

Una película: “Matar a un ruiseñor”.

Una canción: “Hot Burrito #1”, de los Flying Burrito Brothers.

Un líder: Muchos y ninguno en particular. No suelo idolatrar a líderes famosos. En la vida cotidiana se pueden encontrar muchos líderes desconocidos si prestas atención: por ejemplo todas esas personas que te rodean y que hacen lo correcto, de manera correcta.



Lámparas de Araña en Londres

En el año en que Heathrow celebra su 70º Aniversario, queremos rendir homenaje a una de sus tiendas. Heathrow es, con toda probabilidad, uno de los aeropuertos más emblemáticos de la cartera de Dufry, y su tienda insignia de 2.850 m² en la Terminal 5 es nuestra tienda favorita de este número de Dufry World. La tienda es enorme en todos los aspectos. Cada semana lleva a cabo más de 35.000 transacciones y recibe a los más de 15 millones de pasajeros anuales que parten desde la Terminal 5.

La característica más evidente y sorprendente de este espacio es la enorme lámpara de araña suspendida sobre su entrada principal y que está formada por más de

53.000 piezas de cristales fabricados en Austria. A ella se une el equipamiento Contentainment, compuesto por pantallas LED gigantes de alta resolución, iluminación de suelo y techo y audio personalizado, que crean una experiencia inmersiva para los pasajeros.

La guinda del pastel es la amplia gama de tratamientos de belleza exprés que se ofrecen en la tienda y que incluyen las últimas tendencias en maquillaje, consultas para el cuidado de la piel, mini tratamientos faciales y masajes. Todos ellos están diseñados para ser rápidos e informativos; de este modo, se ofrece a los clientes la posibilidad de descubrir nuevos productos y técnicas mientras disfrutan de un relajante tratamiento antes de su vuelo. ■