


# DUFRY WORLD

WorldClass.WorldWide.

REVISTA  
CORPORATIVA  
NÚMERO 24  
Septiembre 2017



 Dufry colabora con la ONU en la campaña #YouNeedtoKnow **20**

 Las mujeres en Dufry **8**

 Dufry Cruise Services **18**

# Camino de cumplir nuestros objetivos para 2017



Por Julián Díaz

El inicio positivo del año ha continuado durante los meses de primavera y principios de verano, con una aceleración adicional de nuestras ventas y una generación de flujo de caja que alcanzó niveles récord en el segundo trimestre.

Nuestro crecimiento orgánico se incrementó hasta un 8.9% en el segundo trimestre y alcanzó el 8.1% en total en el primer semestre, gracias al esfuerzo de todos nuestros empleados. La constante implementación de iniciativas de crecimiento orgánico –que incluyen el plan de renovación, planes de marca y exitosas campañas de marketing en colaboración con nuestros proveedores– tuvo un impacto favorable en las ventas en la mayoría de países.

A nivel operacional, es de vital importancia que continuemos centrados en la implementación del nuevo Modelo Operativo de Negocio (BOM, en sus siglas en inglés), que ya ha entrado en su fase de ejecución. Es crucial que trabajemos juntos de manera homogénea, y también que sigamos los procesos y procedimientos que hemos definido en el BOM. La única manera de mejorar resultados y crear las eficiencias adicionales que nuestros accionistas esperan es cumplir nuestras metas según el calendario previsto.

En el primer semestre de 2017, la facturación creció un 5,8% y alcanzó los 3.821,3 millones de francos suizos, mientras que nuestro margen bruto aumentó hasta el 59,5%, lo cual refleja las sinergias esperadas. Si bien nuestro EBITDA aumentó un 7,8% y alcanzó los 411,2 millones de francos, la generación de caja aceleró su crecimiento un 9,5% hasta los 380,3 millones de francos en el primer semestre. Esta evolución positiva nos ha permitido reducir nuestra deuda –uno de nuestros principales objetivos para 2017– en 210,7 millones de francos suizos.

## Fuerte apuesta en desarrollo para lograr crecimiento orgánico

Continuamos trabajando en nuestro plan de desarrollo de tiendas para 2017, que incluye la apertura y renovación de 70.000m<sup>2</sup> (300 tiendas), que cubren más del 15% de nuestro espacio comercial. En junio habíamos abierto 86 nuevos espacios, lo que representa cerca de 14.500 m<sup>2</sup> de superficie de venta. Entre ellos, se observaron importantes avances en Kazajstán, Pointe-à-Pitre y Las Vegas, así como en Tulsa y Tucson, por nombrar algunos. También dimos un gran paso adelante en la expansión de nuestro canal de cruceros, pues agregamos en total más de 2.000 m<sup>2</sup> de espacio comercial nuevo en los buques

### 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 Muñiz, Lubna Haj Issa.

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

emagazine.dufrey.com  
dufrey.com

Divisiones **3, 9, 13, 16, 19**

Gente **10**

WorldClass **8, 14**

Historia Clave **20**

Tienda Favorita **22**

Carnival Sensation, Carnival Valor y en el nuevo buque de la flota, Joy, todos pertenecientes a la compañía Norwegian Cruise Line.

Asimismo, hemos reformado 42 tiendas que abarcan cerca de 13.500 m<sup>2</sup>, entre las cuales destacan Atenas, Bristol, Buenos Aires, Vancouver y Los Ángeles, que han obtenido buenos resultados en incremento de ventas.

Por último, para asegurar el crecimiento futuro, hemos firmado varios contratos nuevos que añadirán 21.800 m<sup>2</sup> a nuestra cartera de tiendas en lo que queda de 2017 y durante 2018, principalmente en Madrid, Chicago y Astana.

### Lanzamiento de Dufry Cruise Services

El negocio de los cruceros es uno de los canales estratégicos de crecimiento de Dufry y, para aumentar nuestra presencia y fortalecer nuestra posición en el mercado, hemos integrado completamente nuestra antigua organización "Flagship" y la hemos rebautizado como Dufry Cruise Services. Ya hemos visto los primeros resultados positivos, puesto que hemos aumentado considerablemente nuestras ventas en este canal y hemos extendido nuestra presencia de 10 a 17 buques.

### Importantes iniciativas de Responsabilidad Social Corporativa

Consideramos la sostenibilidad como un activo fundamental y la piedra angular clave de nuestra cultura corporativa, por ello, en la primera mitad de 2017 lanzamos dos nuevas iniciativas que debemos destacar.

La primera es "Women@Dufry", que pretende explorar cómo puede contribuir Dufry a que las mujeres con ambición y talento sigan avanzando en sus carreras en la empresa. Teniendo en cuenta que la mayoría de nuestros colegas son mujeres, debemos asegurarnos de sacar tanto provecho como sea posible de este grupo interno de talentos. Con este propósito, el 14 de junio me reuní con un grupo formado por 15 mujeres que ocupan puestos directivos en la Sede Central y en las Divisiones, con funciones diversas, para discutir y plantearnos el desafío de desarrollar propuestas y acciones para alcanzar este objetivo. Habrá más reuniones y estaré encantado de manteneros informados sobre este proceso.

Para la segunda iniciativa nos asociamos con las Naciones Unidas con el propósito de promover su campaña #YouNeedToKnow, que busca aumentar la concienciación pública de los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible. Mediante el uso de nuestro espacio comercial, y con el apoyo de socios aeroportuarios en diversos sitios, la campaña estará presente en nuestras tiendas en más de 100 aeropuertos. El objetivo de Naciones Unidas es que la campaña llegue a 2.000 millones de personas a finales de 2017 y Dufry puede contribuir a ello enormemente, pues tenemos potencial para llegar a los 2.500 millones viajeros que

visitan cada año los aeropuertos donde se encuentran nuestras tiendas.

### Un reconocimiento a los extraordinarios logros de nuestros colegas

Nuestro propósito –y nuestro compromiso– es ofrecer a nuestros clientes y demás partes implicadas un servicio WorldClass, así como mejorar nuestros estándares cada día. Por ello es importante reconocer los increíbles logros de los empleados de Dufry. En la nueva sección "Muro de la Fama" que lanzamos en este número, queremos presentaros a algunos colegas que de verdad marcan la diferencia, y rendirles tributo. Os animo a disfrutar de sus historias. ■

## D1 Tiendas reformadas en el aeropuerto internacional de Atenas

El pasado 31 de mayo de 2017, Dufry celebró la inauguración de sus renovadas Hellenic Duty Free Shops en el aeropuerto internacional Eleftherios Venizelos de Atenas. El CEO de Hellenic Duty Free Shops de Dufry, George Velentzas, presidió la inauguración junto con Julián Díaz, CEO de Dufry. Les acompañaron Pedro Castro, DCEO de la División 1 (Europa del Sur y África) y el director general del aeropuerto internacional de Atenas, Yiannis Paraschis.



Cortando la cinta: el CEO de Dufry, Julián Díaz (izquierda), el CEO de Hellenic Duty Free Shops, George Velentzas (centro) y el CEO de Folli Follie, George Koutsolioutsos (derecha)

El espacio más grande de la operación es la tienda walk-through de 1.227 m<sup>2</sup>, diseñada en dos secciones distintas, una a cada lado del pasillo central. En un lado se encuentra la sección de cosmética y perfumería, con una reconocida selección de marcas de fragancias

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

y de productos cosméticos y de cuidado de la piel, presentados en un formato amigable y sencillo. En el otro lado se encuentra la Cava, donde los viajeros pueden encontrar una amplia gama de categorías como licores, confitería, tabaco, juguetes, souvenirs, artículos electrónicos y accesorios de viaje.

Las nuevas aperturas incluyen otras 12 tiendas. Entre ellas destacan Max Mara, una marca que Hellenic Duty Free Shops está introduciendo en el mercado aeroportuario griego por primera vez; Michael Kors, exclusiva de Hellenic Duty Free Shops en el aeropuerto internacional de Atenas; Emporio Armani y Hugo Boss; una boutique de Zeus + Dion, marca griega de ropa de lujo de gama alta y accesorios, y también Links of London, marca imprescindible de joyería británica.

Asimismo, los viajeros encontrarán Victoria's Secret, así como una gama de sus productos de belleza y accesorios; boutiques Folli Follie, Swarovski y Swatch; una tienda de gafas de sol con un amplio surtido multimarca; una boutique de productos naturales griegos Korres y, finalmente, dos espacios Hellenic Duty Free Shops Express. ■

## D1 La renovada tienda 'walk-through' de Guadalupe se centra en la cultura local

A mediados de junio se inauguró la tienda walk-through reformada en el aeropuerto Pôle Caraïbes de Guadalupe, en el Caribe. Ubicada en el área de salidas internacional, posee una superficie comercial de 800 m<sup>2</sup> y refleja el espíritu de Guadalupe. La tienda ofrece más de 300 productos de comida y licores propios de la región, acompañados por un nuevo tasting bar donde se podrán degustar rones locales 250 días al año. El surtido incluye otras delicias locales como chocolates de calidad y productos de confitería, mermelada, miel y café cultivado y producido localmente. ■



Pedro Castro (CEO de la División 1) junto a Colette Koury (Presidente del Consejo del Aeropuerto de Guadalupe Pôle Caraïbes); Alain Bièvre (CEO del Aeropuerto de Guadalupe Pôle Caraïbes); André Saada (CEO del Grupo CAFOM) cortan la cinta.

## D2 Dos nuevas aperturas en el aeropuerto de Astana

Con una ceremonia de corte de cinta, en junio se inauguraron de manera oficial dos nuevas tiendas Dufry en el aeropuerto internacional de Astana. Los nuevos espacios consisten en una tienda principal duty free y otra especializada llamada Spirit of Kazakhstan, que representa productos de alta calidad de proveedores locales e incluye comida, ropa, recuerdos de la Expo 2017 y mucho más. Ambos locales son parte de un acuerdo de 10 años con el aeropuerto internacional de Astana para operar tiendas duty free en un espacio comercial total de 1.226 m<sup>2</sup> en la nueva terminal en Kazajstán. ■



Gran evento en el Aeropuerto de Astana: ceremonia del corte de la cinta en la tienda principal duty free.

## D2 SAP ya es una realidad en la operación de Dufry en Basilea

El EuroAeropuerto, nombre con el que se conoce al aeropuerto de Basilea, es una entidad jurídica suiza, aunque posee características únicas que hicieron particularmente especial y desafiante este proyecto. El aeropuerto tiene una línea fronteriza virtual dentro de la terminal e incluye una tienda duty paid y cinco duty free en el lado francés del aeropuerto, donde los clientes pagan en euros, y una tienda duty free de llegadas en el lado suizo, en la que los clientes pagan en francos suizos.

El tranquilo y satisfactorio "estreno" –llevado a cabo con un calendario preciso– fue el resultado del trabajo en estrecha cooperación de varios equipos internos. Durante el proceso de implementación, de cuatro meses de duración, cuatro equipos trabajaron a fondo en la parte comercial: el equipo de servicios compartidos (Finance Shared Service Center) ubicado en Países Bajos; Operaciones de Commercial Procurement,



Fila inferior de izquierda a derecha: Mehdi Chahed, José Carlos Albendea, Cyril Debarge, Jordi Martín-Consuegra, Paul Donaldson. Fila superior de izquierda a derecha: José Miguel de la Fuente, Daniel García, Melanie Schmutz, Dorian Hubert, Bill Rigg, Sebastian Kindorf, Aaron Fernández, Cándido Soto, Javier Casanova, Pilar de la Torre, Miguel Martín-Portugues Lebre. ■

Logística y Retail; Global Masterdata y Global Business Process Owners. El equipo de IT apoyó el proyecto con colegas del Centro de Competencia de SAP y del Centro de Competencia Tp.Net, así como del Centro de Competencia Navision y Global PMO.

“Agradecemos enormemente a todos los equipos de operaciones Global, División y País por este éxito”, dijo Ekaterina Herzig, Country Manager para Suiza. “Es difícil nombrar a todas las personas que hicieron posible una migración ERP tan increíble, pues fue de verdad un esfuerzo conjunto. Sin embargo, quisiera dar las gracias en particular al equipo de competencias de IT y SAP liderado por Bill Rigg y Mehdi Chahed; al equipo responsable de la implementación del BOM en Global y en la División – liderado por Miguel Martín y Paul Donaldson, y al equipo suizo local liderado por Sebastian Kindorf y Dorian Hubert. Fue increíble ver a todos estos colegas combinar sus conocimientos para completar el proyecto antes de tiempo a pesar de algunos retos complicados, como preparar los datos maestros y solucionar lagunas técnicas o legales”. ■

## D2 Premio Dreamstore para la categoría Gafas de sol en la T5 de Heathrow, en Londres

La tienda de World Duty Free en la Terminal 5 del aeropuerto de Heathrow en Londres ha resultado ganadora en la categoría Gafas de sol en la encuesta Dreamstore 2017 de Moodie Davitt Report, en la que los principales propietarios de marcas clasifican a los retailers más importantes del mundo.

La tienda obtuvo los elogios de la industria y ganó comentarios muy positivos, como por ejemplo: “Ninguna otra tienda de gafas de sol en un aeropuerto del mundo puede superar a esta. Posee una clara segmentación de la cartera de marcas, un gran surtido que cubre la política de precios duty free, un espacio atractivo, un

personal de ventas fantástico y competente y el apoyo del equipo de compras y merchandising”.

Otra voz de la industria declaró que “World Duty Free ofrece diversas oportunidades de promoción, que van desde cajas de luz estándar hasta activaciones a 360° que incluyen visibilidad, compromiso con el cliente y comunicación digital. Dentro de la colección de la terminal 5 de Heathrow existe un espacio promocional que puede ser creado y personalizado totalmente, con personal competente y publicidad en tres impactantes pantallas digitales; dos en la entrada de la tienda y otra en el centro, detrás de la caja”.



La “tienda de ensueño” para gafas de sol en el Aeropuerto de Heathrow de Londres, Terminal 5. ■

Los votos subrayan el poder de un buen servicio al cliente y de las promociones digitales atractivas a la hora de gestionar esta categoría.

Cabría destacar que si la votación de Dreamstore era para una sola compañía en todas las ubicaciones, Dufry habría resultado clara ganadora en la categoría, con elogios a los conceptos de Nuance y World Duty Free por parte de los socios de la marca. Estos incluyen la tienda Sun Catcher de Dufry en el Aeropuerto de Zúrich y los espacios de Dufry en el Aeropuerto Internacional Jorge Chávez de Lima (Perú), que fueron renovados el pasado agosto y fueron ampliados de 31 a 45 m<sup>2</sup> para la categoría Gafas de sol. ■

## D4 Mary Beth Brenner, nueva CEO del grupo DFCH

Mary Beth Brenner fue nombrada Directora General del Grupo Duty Free Caribbean Holdings (DFCH) en julio. Desde Fort Lauderdale (Florida), Mary Beth deberá liderar la organización, supervisar y presentar los resultados de la compañía, construir la cultura empresarial y tomar las decisiones adecuadas para su crecimiento.

La trayectoria profesional de Mary Beth abarca más de 25 años en puestos de alta dirección en organizaciones de comercio minorista bien establecidas y posee una experiencia comprobada en planificación y posicionamiento estratégicos, cambio de orientación de negocio, crecimiento de nuevos negocios y desarrollo de personas y equipos.



Mary Beth Brenner, CEO del Grupo de Holdings de Duty-Free Caribe (DFCH).

En sus anteriores funciones de presidente, CEO y vicepresidente, fue responsable de liderar transformaciones empresariales, dar resultados de ventas y mejorar la eficiencia operativa; además de encargarse del desarrollo y la gestión de marca. Todo ello, junto con su amplia experiencia en retail, contribuirá aún más al desarrollo de nuestras marcas DFCH.

Como subsidiaria de Dufry con operaciones con sede en Barbados y Florida, DFCH opera un total de 60 tiendas en las nueve islas: Antigua, Aruba, Barbados, Gran Bahama, Granada, Jamaica, Santa Lucía, San Martín e Islas Turcas y Caicos. También opera las franquicias de CEI en otros seis territorios de Centroamérica y el Caribe, así como a bordo de las naves de Norwegian Cruise Lines. Estas tiendas operan bajo las marcas Cave Shepherd, Duty Free Caribbean, Colombian Emeralds International and Jeweler's Warehouse, The Jewelers, Harrisons, Pages Bookstore y Total Sport.

DFCH se constituyó en octubre del año 2000 con el objetivo específico de reunir la experiencia regional de la empresa barbadense Cave Shepherd & Co. Ltd. y la fortaleza global de Dufry, con el propósito de capita-

lizar el potencial de crecimiento en el mercado duty free caribeño.

Las tiendas Cave Shepherd y DFCH venden todas las marcas importantes en un amplio surtido de categorías tradicionales de travel retail, tales como perfumes, cosméticos, licor, tabaco, confitería, ropa de diseñadores, bolsos, equipaje, relojes, joyería, gafas de sol, recuerdos, electrónica, libros y revistas. ■

## D4 ASUTIL 2017: Regreso al futuro

La Asociación Sudamericana de Tiendas Libres (ASUTIL) celebró su conferencia anual el pasado mes de junio en Río de Janeiro (Brasil), bajo el lema Back to the Future. El título de la conferencia no fue una casual, ya que el evento regresó a Río 21 años después de que la primera conferencia ASUTIL tuviese lugar en esta misma ciudad.

Durante las sesiones, los asistentes pudieron pararse a reflexionar sobre los cambios en la industria a lo largo de los años, así como centrarse en los nuevos desafíos a los que la industria se enfrentará en el futuro, incluido el impacto del mundo digital.

Gustavo Fagundes, General Manager para Brasil y Bolivia y Presidente de ASUTIL, dio la bienvenida a los delegados y confirmó la buena salud de la industria retail en América Latina que, tras unos años difíciles, está "de nuevo en marcha" y lista para avanzar. También tuvo la oportunidad de dar a los clientes una visión general del mercado brasileño, un país que representa el 53% de la población de Sudamérica.



De izquierda a derecha: Juan Carlos Torres Carretero (Presidente del Consejo de Administración de Dufry); Gustavo Fagundes (Presidente de ASUTIL y Director General de Dufry en Brasil y Bolivia); Humberto Motta (Presidente Consultivo de Dufry en Brasil); Murilo Portugal (Presidente de la Federación Bancaria Brasileña); José Luis Donegaray (Secretario General de ASUTIL).

Durante su presentación, Gustavo destacó la importancia de "adecuarnos a nuestros clientes", y que la perspectiva del cliente debe ser considerada como la parte más importante del rompecabezas. En los últimos años, Dufry ha desempeñado un papel importante en la renovación de la venta retail en los aeropuertos brasileños, donde actualmente operamos 99 tiendas aeroportua-

rias con un total de 38.000 m<sup>2</sup> de espacio, frente a los 16.000m<sup>2</sup> que operábamos antes del Mundial 2014.

Como parte de la agenda oficial de la conferencia, los asistentes tuvieron la oportunidad de visitar las tiendas Dufry recientemente renovadas en el aeropuerto de Río Galeão, para ser testigos de la verdadera transformación del entorno comercial del aeropuerto y del modo en que Dufry ha introducido diversos conceptos nuevos, incluidas las vanguardistas tiendas walk-through. "Debemos asegurarnos de que todos estos nuevos metros cuadrados están generando de manera eficiente más valor, así como mayor gasto por pasajero", comentó Gustavo.

La próxima conferencia ASUTIL se celebrará en marzo de 2018 y será la primera reunión conjunta con la International Association of Airport Duty Free Stores (IAADFS) después de que a principios de este año se anunciara la fusión de ambas conferencias anuales. El nuevo evento, conocido como "Cumbre de las Américas", ofrecerá una reunión anual más rentable para ASUTIL, para la IAADFS y para los expositores, a la vez que fortalecerá la oferta educativa para los asistentes. ■

## D4 Dior y Dufry estrenan un nuevo concepto de retail en São Paulo

En colaboración con el aeropuerto internacional Guarulhos en São Paulo, Dufry ha introducido un nuevo concepto de retail en la zona duty free del área de salidas de la Terminal 3 de este aeropuerto, que consiste en una tienda pop-up completamente personalizable. El nuevo espacio, de 65m<sup>2</sup>, proporciona un entorno verdaderamente dinámico que tiene la flexibilidad necesaria para cambiar rápidamente el formato de la tienda, el concepto, la oferta de productos y las promociones, lo que permite hacer realidad la experiencia de compra WorldClass de Dufry para nuestros clientes.

Dufry ha abierto este espacio pop-up de forma conjunta con Dior, con dos firmes conceptos inspirados en las icónicas creaciones de la marca, incluidas las colecciones de maquillaje y fragancias. En un lado de la tienda, los clientes descubrirán el colorido mundo de la barra Dior Addict Lacquer, la última creación de Peter Philips, Director Creativo e Imagen para la línea de maquillaje de Dior. En el otro lado, se invita a los clientes a descubrir este nuevo híbrido entre laca y lápiz labial mientras se sumergen en el divertido y colorido entorno de un típico diner de Los Ángeles.

La parte trasera de la tienda está dedicada al hombre. Inspirada en los bares de cócteles y el mundo de los vinos y licores, Dior ofrece un enfoque lúdico a sus icónicas fragancias.



La tienda pop-up de Dior es totalmente personalizable.

Como toque final, consultores de belleza Dior ofrecen en tienda una gama de servicios que va desde asesoría de fragancias a un servicio de maquillaje rápido. ■

## D5 Extensión del contrato con el aeropuerto internacional McCarran de Las Vegas

Hudson Group ha firmado la extensión hasta 2024 de su contrato duty free y duty paid con el Aeropuerto Internacional McCarran de Las Vegas. Como operador único de tiendas duty free, el contrato incluye más de 1.650 m<sup>2</sup> de espacio comercial y alberga asimismo una nueva tienda de 550m<sup>2</sup> que combina duty free y duty paid llamada Las Vegas Dufry Shopping, situada en la zona de embarque de la terminal 1D. Las Vegas Dufry Shopping ofrecerá un amplio surtido de productos y marcas de las categorías duty free principales, como perfumes y cosméticos, vino y bebidas espirituosas y confitería; pero también de categorías duty paid como accesorios, productos esenciales, electrónica y moda. El surtido de licores de alta gama contará con una extensa colección de whiskys y bourbons americanos, además de whiskys escoceses de lujo. ■



© Las Vegas McCarran Airport Authority

# Las mujeres en Dufry

**El crecimiento excepcional de Dufry se traduce en múltiples oportunidades en toda la organización para gente con talento, por ello es necesario para la compañía el convertirse un empleador atractivo para que nuestro personal quiera permanecer con nosotros, pero también para poder reclutar a aquellas personas que pueden aportar nuevas habilidades y experiencias valiosas. Uno de los rasgos distintivos de las empresas exitosas comúnmente aceptados es su diversidad, en términos de cultura y género. Como retailer líder de marcas con un fuerte atractivo tanto para mujeres como para hombres, queremos asegurarnos de que Dufry sea una empresa con la mayor diversidad posible en todas las funciones, en todos los países y también en la gestión. Por este motivo, el 14 de junio, Julián Díaz se reunió con 15 mujeres que ocupan altos cargos –con funciones diversas, en la sede central o en las divisiones–, para plantearles el desafío de explorar la manera en que Dufry puede ayudar a las mujeres con talento y ambición a seguir avanzando en su carrera dentro de la empresa.**

## Por Sarah Branquinho

En la reunión se acordaron con rapidez algunos principios básicos: esta iniciativa no se trata de cuotas: la promoción en Dufry siempre se basará únicamente en el mérito, y no debe ser de otra manera para las mujeres. También se acordó que los comportamientos dentro de la empresa deben reflejar siempre el compromiso de Dufry con la igualdad de oportunidades en términos de género, raza, etnia, religión, cultura y discapacidad, así como la firme postura de la compañía sobre discriminación, intimidación y acoso.

Entonces, ¿qué es lo que puede estar frenando a las mujeres? Dos temas clave se hicieron evidentes: las barreras autoimpuestas y cuestiones sociales más amplias.

En términos de barreras autoimpuestas, es posible que las mujeres estén menos inclinadas que los hombres a solicitar la promoción, sobre todo porque si las mujeres sienten que no poseen todas las habilidades requeridas, simplemente no solicitarán el puesto si no confían en que podrán aplicar las habilidades que sí poseen, para enfrentarse a nuevos retos.

En cuanto a las cuestiones sociales, la discusión comenzó con lo más obvio: que muchas mujeres eligen tener hijos y esto a menudo coincide con un período

en el que deberían progresar rápidamente en sus carreras profesionales, aprovechando la experiencia adquirida en sus puestos de trabajo.

Pero la realidad es más compleja. El debate se amplió de modo significativo en este punto para remarcar algunos cambios en la sociedad. Muchos colegas, tanto hombres como mujeres, admitirán las presiones de la llamada “generación sándwich”, puesto que a menudo no sólo debemos cuidar de nuestros hijos, sino también de nuestros padres.

Al mismo tiempo, hay un cambio destacable en lo que las personas desean y esperan de sus empleadores: uno de los aspectos más valorados es el equilibrio entre trabajo y vida privada, así como cierta flexibilidad laboral como prueba de reconocimiento de que el trabajo es “parte de la vida” y no “la vida”.

En ese sentido, lo que comenzó como una discusión sobre las mujeres en Dufry, se convirtió en una discusión más amplia sobre las personas en Dufry.

¿Qué viene a continuación? Jordi Martín-Consuegra y Salvatore Aricò se llevaron algunos de los temas clave que emergieron de este primer encuentro y ya han comenzado a explorar, junto con los equipos globales



de Recursos Humanos, cómo podemos lograr avanzar de verdad en el fomento de la progresión de las mujeres hacia puestos superiores, para de este modo perseguir nuestra meta: que Dufry sea un empleador elegido, porque ofrezca y fomente la igualdad de oportunidades para quienes formamos Dufry.

¿Te gustaría contribuir al debate? ¿Tienes alguna experiencia u opinión que te gustaría compartir en público o en privado? (Si se solicita, se respetará la confidencialidad). Seas hombre o mujer, ¡nos encantaría saber de ti!

No dudes en contactar con Sara Branquinho:  
[sarah.branquinho@dufry.com](mailto:sarah.branquinho@dufry.com). ■

#### ¿SABÍAS ESTO?

- El 85% de los CEOs cuyas compañías tienen una estrategia seria de diversidad dicen que han mejorado sus resultados.
- Cuando los empleados se sienten parte de una plantilla diversa e inclusiva, la rotación de personal disminuye hasta un 20% y el esfuerzo de los empleados aumenta un 12%
- Existe una probabilidad 70% mayor de captar un nuevo mercado entre las empresas con alta diversidad étnica y de género
- El promedio mundial de mujeres en puestos directivos es de 24% (el más alto en China - 51%)
- 63% del personal de Dufry son mujeres
- El 10% del equipo que lidera Dufry son mujeres
- El 19% del personal de Dufry en el Programa de Gestión del Talento son mujeres

Fuentes: Dufry, Deloitte, McKinsey, Harvard Business Review, PwC

Divisiones 

## D3 Ken Tse nombrado nuevo Director General para Australia

Ken Tse ha sido nombrado Director General para Australia en sustitución de Philippe Boyer, quien por razones personales decidió abandonar la empresa a finales de julio. Ken reportará directamente a Andrea Belardini.

Ken aporta una amplia experiencia en travel retail y en el consumidor asiático adquirida en varios mercados, entre ellos Australia y Singapur. Durante cerca de 15 años fue Director General de Nuance Singapur y ha trabajado en DFS; antes de unirse a Nuance ocupó puestos directivos en otros importantes operadores de retail en Singapur. En los últimos tiempos, Ken dirigía una consultoría en Melbourne especializada en dar apoyo a proyectos de licitación y retailers en la región Asia-Pacífico.

Philippe Boyer trabajó con Nuance y Dufry Group a lo largo de 16 años. Contribuyó significativamente



Ken Tse, nuevo Director General de Australia.

al desarrollo de los negocios de Dufry en Australia, como líder y supervisor de muchos proyectos clave. También lideró la reorganización de Nuance Australia, lo que permitió el establecimiento de la operación en Melbourne en 2016. Además, impulsó la integración de Australia en la recién creada División 3 de Dufry y gestionó la apertura de la Tienda de Nueva Generación (New Generation Store) de Melbourne. Por último, desempeñó un papel clave en la implementación del modelo operativo de negocio (BOM) en Australia. ■

# Alimentando la transformación corporativa

La reciente historia de Dufry viene marcada por el crecimiento. Un dato: en el período de tres años comprendido entre 2014 y 2016, los ingresos del grupo se han más que duplicado, pasando de los 3.600 millones de francos a finales de 2013 a 7.800 millones de francos a finales de 2016. Muchos factores han contribuido a este éxito; sin embargo, la razón principal ha sido el crecimiento inorgánico (el crecimiento debido principalmente a fusiones y adquisiciones). Como Global Chief Corporate Officer de Dufry desde 2014 y responsable del área de fusiones y adquisiciones desde 2012, en los últimos años Luis Marín ha tenido, con toda probabilidad, uno de los papeles más interesantes en Dufry. Originario de Barcelona, este seguidor del Barça se enfrenta ahora al reto de volver a aprender las matemáticas básicas, gracias a sus hijos...

Por Jorge Muñiz

***Como Global Chief Corporate Officer, y con un historial en el área de fusiones y adquisiciones de Dufry, puede que no exista un mejor lugar para trabajar en este momento...***

¡Efectivamente! Pero no sólo por la actividad de fusiones y adquisiciones, sino por todo lo que está pasando en este momento en Dufry, y es que, a día de hoy, las otras áreas de la compañía también tienen a mi equipo bien ocupado. Estamos viviendo una época de transformación del negocio plagada de desafíos. Suceden muchas cosas en la empresa, y estoy firmemente convencido de que este es el lugar adecuado para cualquier persona dispuesta a desarrollar su carrera.

***Y la pregunta de oro: ¿quién es el siguiente objetivo en la lista de posibles adquisiciones?***

Pues no puedo decírtelo, pero simplemente porque no lo sé. Hay objetivos interesantes en el mercado aunque, dicho esto, cualquier posible adquisición, como ha venido ocurriendo hasta la fecha, debe cumplir con una serie de requisitos: debe tener sentido desde un punto de vista estratégico y es necesario que genere valor (¡el precio importa!)

Debido a las recientes adquisiciones, que han puesto a Dufry muy en el centro de atención, nos contactan con frecuencia y nos ofrecen todo tipo de proyectos. Sin embargo, debo admitir que, a menudo, algunas de las propuestas que recibimos son bastante ajenas a nuestro negocio principal y a nuestras ambiciones estratégicas. En cualquier caso, todos estos proyectos se analizan. Algunos de ellos son abandonados porque no son adecuados para nosotros o porque las condiciones y requisitos que pedimos de una operación no se cumplen; otros se mantienen en suspenso hasta que



Luis Marín, experto en fusiones y adquisiciones.

encontramos el momento adecuado para llevarlos a cabo. Y, por supuesto, algunos se materializan.

En cualquier caso, la realidad es que a día de hoy tenemos un nivel significativo de deuda, que no es necesariamente un problema en sí mismo si seguimos generando suficiente efectivo para reducirlo. En definitiva, y dada nuestra disciplina financiera, que nos ha permitido obtener el apoyo de la Junta Directiva y de las instituciones financieras (bancos, accionistas, inversores, etc.), no veo que vaya a haber una gran transacción muy a corto plazo, puesto que el enfoque ahora es reducir la deuda.

***En tu opinión, ¿cuál será el próximo gran paso en el mercado y quién crees que estará detrás?***

Hay quienes estarían de acuerdo en que Dufry ha sido pionera en términos de consolidación de la industria, pero la competencia no duerme y se ha dado cuenta del valor creado a través de las consolidaciones. Al final, dependerá del apetito de la industria, de los objetivos disponibles en venta, de lo atractivos que sean y de cuánto dinero están dispuestas las empresas a gastar... o a perder.

***Tu papel no consiste sólo en adquirir, sino también en modelar el futuro de la empresa. De hecho, a principios de este año, durante la Leadership Conference, nuestro CEO presentó el plan estratégico para los próximos años. ¿Podrías decirnos algo acerca de este plan?***

Confieso que cuando hace ocho años se fijaron los objetivos para 2015, me mostré un poco escéptico. Los encontré muy ambiciosos (¡esperemos que nuestro CEO no lea esta pregunta!). La realidad ha demostrado que eran alcanzables. Pero esto ocurrió en el pasado. El nuevo plan estratégico ha establecido claros pilares de crecimiento para el futuro y, de la mano de mis colegas del GEC y de nuestros equipos, haremos que esto vuelva a suceder, cada uno de nosotros con sus propios roles y responsabilidades.

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

Durante la semana no paso mucho tiempo con mi familia, así que suelo dedicarles mi tiempo libre, ya sea haciendo deporte, viajando o simplemente paseando por los alrededores de Basilea. Últimamente, y gracias a mis hijos, he tenido que refrescar mis conocimientos de matemáticas, ¡y está resultando muy duro! ■

**EN UN MINUTO:**

**Una comida:** Muchas. Me gusta probar cosas nuevas y disfruto tanto con la cocina moderna como con la comida tradicional. Para ponerlo fácil, elegiría un plato muy simple que incluso preparo yo mismo: huevos fritos sobre patatas fritas y un buen jamón serrano cortado a mano coronando todo.

**Un libro:** Estoy leyendo Africanus, de Santiago Posteguillo. Es una magnífica novela histórica sobre la guerra entre Cartago y Roma, o entre Aníbal y Publio Escipión, dos grandes estrategias militares; cuenta cómo Aníbal, al establecer alianzas estratégicas, estaba derrotando a un imperio romano confiado, con un Senado inmerso en luchas políticas y ambiciones personales. Bastante aplicable al mundo de hoy.

**Una ciudad:** Barcelona, por muchas razones: su oferta cultural incomparable, la comida increíble, el buen tiempo y su ubicación justo al lado del mar y tan cerca de las montañas. Y, por supuesto, por ser el hogar del mejor equipo de fútbol del mundo.

**Una película:** No me apasiona el cine, voy sólo de vez en cuando. ¿Alguna recomendación?

**Una afición:** Me encantan los deportes o los coches GT de los años 70 y anteriores; aunque, por desgracia, no tengo ninguno en mi garaje.

**Un líder:** El papa Juan Pablo II. Un líder de líderes. Estableció una nueva forma de abordar la política global y desempeñó un papel importante en los acontecimientos clave del siglo.

## Muro de la Fama

“Somos lo que hacemos repetidamente. La excelencia, entonces, no es un acto, sino un hábito”. Estas sabias palabras del filósofo griego Aristóteles deben ser una inspiración para mejorar cada día y elevar nuestros estándares habituales.

No obstante, reflexiones filosóficas aparte, la realidad es que Dufry está lleno de profesionales de primer orden que se esfuerzan por dar lo mejor cada día, y todos estos esfuerzos merecen reconocimiento.

Por este motivo, en este número de Dufry World queremos presentar una nueva sección a la que hemos llamado “Muro de la Fama”, en la que presentaremos historias de personas que despiertan nuestra admiración. Lo que realmente hace un pequeño logro algo digno de reconocimiento no es sólo el hecho, sino también sus circunstancias.

Esta sección también va dedicada a esos increíbles logros personales, así como a todas aquellas personas que posean una habilidad particular que merezca un reconocimiento. En esencia, gente con la que nos sentimos orgullosos de trabajar.

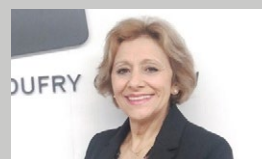
Para encontrar a todas estas personas, ¡necesitamos tu ayuda! Si conoces a alguien que cree que debería estar en esta sección, envía su nominación a [headoffice@dufry.com](mailto:headoffice@dufry.com), incluyendo una breve introducción y una buena foto.

¡Esperamos que disfrutes de esta nueva sección!



**Luca Hammel**  
Oficina central  
Basilea (Suiza)

Luca es nuestro Jefe de la Oficina de Tesorería Global y también es el orgulloso ganador de un premio Adam Smith, que reconoce los logros más destacados entre tesoreros, directores financieros y directores de finanzas de todo el mundo. En la edición de los premios este año, Luca fue reconocido como “Estrella emergente”. La iniciativa de Luca en el área de gestión de efectivo, especialmente en torno a la implementación de la aplicación de pago TIS, fue seleccionada entre las 211 candidaturas de 30 países recibidas por la organización.



**Edith Picún**  
Aeropuerto internacional  
Carrasco  
Montevideo (Uruguay)

Si conoces la operación de Montevideo, debes de conocer a Edith. No existe una sin la otra. Después de casi 22 años en el negocio, es una institución y alguien que representa a la perfección los valores del personal de Dufry. En la empresa desde 1995, Edith ha demostrado ser una profesional apasionada y dedicada: la energía y el entusiasmo que pone tras cada sesión de formación del personal en servicio al cliente, junto con sus sonadas contribuciones al programa Out-in-Front, la llevaron a ganar un premio Dufry One en 2014.

## Muro de la Fama



**Ana Salgado**  
Aeropuerto de  
Fort Lauderdale  
Miami, Florida  
(Estados Unidos)

La historia de Ana podría haber sido sacada de una película de acción. El 6 de enero de 2017, el aeropuerto de Fort Lauderdale sufrió el ataque de un hombre armado, quien abrió fuego en la zona de recogida de equipajes de la terminal 2 y mató a cinco pasajeros. Tras su detención, el aeropuerto se cerró rápidamente y cientos de pasajeros y empleados del aeropuerto quedaron atrapados. La terminal se evacuó dos veces, durante las cuales miembros de nuestro equipo fueron empujados e incluso pisoteados. Ana, sin embargo, sabía que tenía que predicar con el ejemplo y cuidar del personal y los clientes por igual. Consiguió mantener a toda la plantilla unida y mantuvo la calma necesaria para controlar la situación. Lo hizo todo mientras se aseguraba de que las personas atrapadas y asustadas, entre ellas niños, pudieran alimentarse gratis en la tienda Hudson News de la terminal. La historia se hizo viral en círculos religiosos de América del Norte gracias a un humorista local que se ofreció para ayudar a Ana durante todo el trance.



**Delfin Paños**  
Oficina central  
Basilea (Suiza)

Como Global Retail Operations Head, uno nunca imaginaria que Delfin es también un auténtico atleta. Nunca le gustó correr. Todo empezó con una carrera de 17 kilómetros campo a través... y ahora está en carreras de más de 170 kilómetros con un desnivel total de unos 20.000 metros. ¡Todo un reto! Si pretendes llegar ahí, tendrás que entrenar duro: la preparación para este tipo de carreras dura de 6 a 7 meses, en los que uno debe correr más de 120 km por semana -lo que supone una media maratón (21 km) todos los días-, con sólo un día de descanso. Como dice Delfin, "correr es un poco como comer picante: sufres cuando estás comiendo, ¡pero llegas a un punto en el que no puedes vivir sin hacerlo!". En noviembre de 2015 un accidente de moto lo sacó del circuito, pero ahora ha vuelto con una nueva disciplina: el Crossfit. ¿Tenemos al próximo campeón mundial entre nosotros? ¡El tiempo dirá!

## D5 Nuevas tiendas en el Hard Rock Hotel & Casino de Las Vegas

Hudson Group ha abierto seis nuevas tiendas en Hard Rock Hotel & Casino de Las Vegas que ocupan 1.347 m<sup>2</sup> de espacio comercial y ofrecen a los viajeros artículos de lujo de gama alta como relojes, relojes y joyas, así como productos esenciales para viajes, electrónica, vino, licores y ropa.

Los seis locales (Chill, Hootenanny, Dunkin' Donuts, Bezel, Dany and Night y Shine) están diseñados para captar los sentidos del viajero y ofrecerle una incomparable experiencia de compra y restauración. ■

# Premios Dufry One 2017: Un reconocimiento a logros excepcionales



**En 2011 se presentaron los premios Dufry One, que reconocen el trabajo de los empleados y equipos en tres categorías globales: premio al Rendimiento, premio al Servicio al Cliente y premio a la Mejor Iniciativa. Los ganadores de los premios Dufry One de este año recibieron un certificado mundial y un trofeo.**

## Por Lubna Haj Issa

Cuando empleados o equipos logran resultados sobresalientes, grandes o pequeños, es necesario agradecerlo; destacar lo que han hecho, para permitirles disfrutar de un momento de gloria y recompensar y reconocer así su gran obra con una experiencia que compense su esfuerzo. Esto es lo que persiguen los premios Dufry One.

Los premios globales de 2017 fueron evaluados por un jurado compuesto por cuatro miembros: Salvatore Aricò (Recursos Humanos), Renzo Radice (Comunicación Corporativa y Relación con Inversores), Yves Gerster (Finanzas) y Roberto Martín (Operaciones).

Aquí puedes encontrar la lista completa de galardonados.

### Premio al Rendimiento

Los criterios de selección para esta categoría requerían que la operación específica demostrase cómo habían mejorado sus ventas, su eficiencia o su rendimiento.

Y los ganadores son:

#### División 1 – Sur de Europa y África

El premio es para Turquía por sus operaciones en el aeropuerto de Antalya. Su desafío consistía en adaptarse a un número de visitantes decreciente y a un entorno empresarial incierto. Las principales necesidades identificadas fueron motivar a los empleados y mantener todos los procesos operativos requeridos. Para lograr estos objetivos, se desarrolló una estrategia de comunicación activa, que incluyó actividades como conversar a diario con los equipos, proporcionar un feedback sobre los resultados de ventas y destacar los éxitos. Los asistentes de ventas hicieron un esfuerzo extra para lograr que los pasajeros se convirtieran en

compradores. Centrándose en los valores y objetivos fundamentales de la empresa y con un esfuerzo profesional excepcional, altos estándares de servicio y, sobre todo, con un enorme trabajo de equipo, las ventas no sólo se mantuvieron, sino que aumentaron.

#### División 2 – Reino Unido, Centroeuropa y Europa del Este

El premio se va al Reino Unido, a la tienda World Duty Free del aeropuerto de Edimburgo. El objetivo era mejorar los resultados de Edimburgo, y para lograrlo se tomaron diversas medidas: se llevó a cabo un cambio sustancial en la planificación y ejecución de numerosas actividades locales o eventos estacionales; focalización en nuevas rutas y destinos; colaboración con el equipo comercial del aeropuerto de Edimburgo para presentar un plan conjunto; eventos llevados a cabo en colaboración con marketing, proveedores, marcas de belleza, agencias y el equipo comercial del aeropuerto, así como campañas digitales gratuitas. El magnífico resultado fue que las ventas se incrementaron en una excepcional cifra de dos dígitos.



Fred Creighton, Director General en Reino Unido (izquierda) y David Smith, Director de Tienda en Birmingham (derecha) sujetando orgullosos el trofeo y el certificado del Premio One Dufry

### División 3 – Asia, Oriente Medio y Australia

El galardón es para la operación del aeropuerto en Bali, en Indonesia, donde era necesario mejorar marketing y ventas. Para lograrlo, se lanzaron diferentes promociones de venta y descuentos. Por ejemplo, una de las promociones era una "Happy Hour" durante la cual se ofrecía un 10% de descuento; otra consistía en un vale del 5% de descuento, en exclusiva para los clientes chinos. Como resultado, las ventas en tabaco, confitería y licores, así como de varias marcas de perfumería y cosmética, se incrementaron en un número de dos dígitos.



Felix Brunner, Director General del sur de Asia (izquierda) y su equipo: Chintya Augustina (Profesional de Ventas); Nengah Sastra Gangga (Supervisor de Tienda); Yenni Indarwati (Director Nacional de Recursos Humanos); Kadek Sudarmika (Director de la Sección de Perfumería y Cosméticos); Ni Luh Sumariani (Profesional de Ventas); Daniel Amalo (Director Operativo de Tienda); Andi Widiyanto (Director de Selección); Made Suwamata (Director de Tienda); W. Sri Hariati (Director Adjunto).

### División 4 – América Latina

El premio se otorga a Dufry Cruise Services, en concreto a Norwegian Cruise Line (NCL) Jewel. Se fijaron dos objetivos: aumentar las ventas y mejorar el servicio al cliente. El equipo de NCL Jewel a bordo, liderado por la gerente de tienda Elena Mihaileanu, superó el objetivo en un 20% durante la temporada de Alaska. Esto se logró mediante un ajuste del plan de promociones y con el establecimiento de metas para cada miembro del equipo. El equipo alcanzó con éxito sus objetivos, logrando un aumento de dos dígitos en las ventas y altas puntuaciones en satisfacción por parte de los clientes.



Elena Mihaileanu, Directora de Joyería, está encantada con el reconocimiento.

### División 5 – Norteamérica

Las operaciones en el aeropuerto internacional de San Francisco, en los Estados Unidos, se llevan el premio. Su objetivo era crear un ambiente que situase a las personas en el corazón de la empresa y de sus operaciones. Se trabajó en torno al lema "La gente marca la diferencia: cuida de ella y ella cuidará de los resultados"

y los miembros del equipo se apoyaron entre ellos para mejorar cada día. Esta dedicación para con los objetivos comunes, y la creencia de que todos pueden contribuir, impresionó enormemente a los jueces.

### Premios al Servicio al Cliente

El criterio de selección para este premio se basaba en las puntuaciones de mystery shopping a nivel mundial, por lo que no se requería una propuesta de las divisiones.

Las cinco tiendas con las puntuaciones más altas fueron:

1. Aeropuerto Internacional de Atenas (Grecia): Tienda Victoria's Secret
2. Aeropuerto de Antalya (Turquía): Tienda Suncatcher
3. Aeropuerto de Newark Liberty (Estados Unidos): Tiendas Dufry
4. Aeropuerto de Gatwick Sur (Reino Unido): Tienda principal de World Duty Free
5. Aeropuerto de Zúrich (Suiza): Tienda Lindt

### Premios a la Mejor iniciativa

Los criterios de selección para este premio establecen que la iniciativa ganadora –provenza de un equipo o de un individuo– debe constatar proactividad entre los empleados, resolver un desafío, aumentar las ventas o mejorar el servicio al cliente.

Los ganadores son:

### División 1 – Sur de Europa y África

El galardón es para la puesta en marcha de la innovadora campaña promocional "Compra 2 y obtén un 40% de descuento para la segunda unidad" en perfumes y cosméticos, que se llevó a cabo el área Intra-Schengen del aeropuerto internacional de Atenas y que fue cofinanciada, por primera vez, por el aeropuerto. Esta campaña contribuyó con éxito a aumentar las ventas en un momento en el que las condiciones predominantes eran difíciles, puesto que tanto las tiendas como el aeropuerto estaban en obras.



Alberto Iglesias, Director general adjunto (izquierda), George Velentzas, CEO de las Tiendas Hellenic Duty Free (centro) y Pedro Castro, CEO de la División 1.

### División 2 – Reino Unido, Centroeuropa y Europa del Este

Reino Unido se llevó el premio. Los jueces elogiaron la idea de organizar una competición entre todas las tiendas del Reino Unido, bautizada como “2016 Winter Store Standards Competition”. Con ello se pretendía comparar tiendas de un tamaño similar para identificar lo mejor de ellas para cada categoría y que los ganadores obtuvieran un reconocimiento frente a más de 100 gerentes.



Andy Mason, Jefe de Operaciones en Tienda (izquierda), Fred Creighton, Director General de Reino Unido (centro), y Kathy Chamberlain, Jefa de Tienda (derecho).

### División 3 – Asia, Oriente Medio y Australia

El equipo de Samsonite Shop en Singapur obtuvo el galardón por desarrollar una iniciativa dirigida a los clientes, con la que se buscaba que éstos establecieran un vínculo especial con el servicio posventa de Samsonite. El personal de Ventas explicó a los compradores, en el punto de compra, el funcionamiento del servicio posventa de Samsonite, y se creó el correo PShopper@sg.dufry.com para que estos

podieran dirigir cualquier consulta antes de ponerse en contacto con el centro de servicio de la marca. El resultado fue fantástico: las quejas de los clientes se redujeron un 88%.

### División 4 – América Latina

El premio se otorgó a Uruguay por la iniciativa “RRHH te informa”. La dirección identificó la necesidad de mejorar la comunicación interna. Para ello, equipo local de Recursos Humanos creó una nueva herramienta de comunicación diseñada para diferenciarse de una newsletter, que entrase por la vista y proporcionase una experiencia de lectura divertida y rápida. Con ella se quería crear una sensación de pertenencia y reforzar el lema “Estamos siempre ahí, somos un equipo y nos gusta premiar a nuestra gente”. Además, cada semana se colgaba un cartel, se enviaron correos electrónicos y también mensajes de WhatsApp. La iniciativa obtuvo un feedback positivo del personal, que declaró que la calidad de la comunicación interna había mejorado.

### División 5 – Norteamérica

El premio fue para la operación de Dufry en el aeropuerto O’Hare de Chicago (Estados Unidos), donde se creó una iniciativa llamada “Programa de tres productos” cuyo objetivo era aumentar el número de artículos comprados por cada cliente. Todos los asociados de ventas fueron instruidos para vender por lo menos tres artículos por transacción, como una meta ideal. Para motivar al equipo se planteó un premio semanal para el socio que lograra más ventas triples. ■

## Divisiones

## D4 Extensión de contratos en Brasilia y Natal

Dufry ha conseguido extender otros 10 años –hasta 2033– los contratos para sus operaciones duty free y duty paid los aeropuertos internacionales Juscelino Kubitschek en Brasilia y São Gonçalo do Amarante en Natal. De acuerdo con los nuevos contratos, Dufry operará cerca de 2.200 m<sup>2</sup> de espacio duty free y 5.300 m<sup>2</sup> de espacio duty paid en estos aeropuertos, con un total de casi 7.500 m<sup>2</sup>. Dufry aumentará las operaciones libres de impuestos de 1.500 a cerca de 2.200 m<sup>2</sup>, 480 de los cuales corresponden a la operación duty free de Natal. De esta manera, se dobla la envergadura de las operaciones duty free, y pasará a ocupar superficie total de unos 5.300 m<sup>2</sup>.

En Brasilia, Dufry duplicará el espacio de su tienda walk-through de travel retail, que pasará de 580 a 1.180 m<sup>2</sup> ubicados en la zona de llegadas. El surtido de productos mejorará, se agregarán más marcas y se ofrecerá una gama de productos más amplia. Además, dos tiendas last-minute en la zona de salidas –con un total de 58 m<sup>2</sup>– atenderán las necesidades de los clientes hasta el último momento de su viaje. ■



# Inserte moneda

## Un experimento de gaming diseñado para atraer a los millenials.

Por Jorge Muñiz

¿Has oído hablar de los eSports? ¿Te suenan “Call of Duty” o “FIFA”? eSport es un tipo de competencia que tiene lugar, sobre todo, a través de videojuegos; normalmente en forma de competiciones de videojuegos organizadas y también en formato multi-jugador. La comunidad de juegos y eSports, con más de 1.200 millones de jugadores en el mundo –el 17% de la población mundial– es un nicho de mercado atractivo, no sólo porque podríamos (llegado el caso) vender a través de PlayStation, sino porque los juegos pueden ofrecer una excelente oportunidad para atraer a esta comunidad.



Se ha escrito mucho sobre los millenials –el grupo de consumidores de edades comprendidas entre los 20 y los 35 años– y sobre cómo llegar a ellos. El juego nos da esa oportunidad, y recientemente el equipo de marketing digital en España llevó a cabo una prueba en Madrid que produjo resultados muy prometedores.

En colaboración con una compañía llamada ESL –que organiza torneos de juegos con cifras de asistencia similares a las de los partidos de Liga de Campeones del fútbol–, nuestro equipo en España llevó a cabo un experimento centrado por completo en los millenials. Entre el 16 de marzo y el 3 de abril, se desplegaron dos áreas de juego en las terminales 1 y 4 del Aeropuerto de Barajas en Madrid, donde se podía jugar a “FIFA” o a “Street Fighter”. Los requisitos para participar eran presentar una prueba de compra en la tienda o ser miembro del programa RED de Dufry. El premio del mini-torneo era un viaje VIP al ESL One 2017 en Colonia, el torneo insignia de ESL, en el que participan los 16 mejores jugadores del mundo.

El experimento fue acompañado de una agresiva campaña en redes sociales, que dio sus frutos en términos de conocimiento... y ventas. El evento tuvo más de 1.600 participantes, con el resultado de 1.200 nuevos

miembros del programa RED de Dufry. La actividad llegó a más de 350.000 usuarios de redes sociales. La información sobre el evento se mostró más de cinco millones de veces (impresiones). El apoyo de dos influencers, quienes publicaron sendos videos de la actividad que fueron vistos por 310.000 usuarios de YouTube, tuvo un gran impacto en este grupo.



Chicos jóvenes jugando al Fifa y al Street Fighter.

De este experimento se pueden aprender varias cosas. Por un lado, contribuyó a aumentar la penetración en tienda: mientras cuatro personas jugaban, otras 10 estaban animando a sus colegas, paseando por la tienda e incluso comprando. También ayudó a entender los patrones de compra y los productos que este grupo de consumidores demanda y que, en algunos casos, no tenemos en nuestras tiendas, como por ejemplo marcas específicas de gafas de sol o relojes.

En resumen, este fue un experimento muy bueno que ha aportado nuevas ideas acerca de cómo dar forma a nuestra oferta de cara al futuro. Según Deloitte, para el año 2025 los millenials representarán el 75% de la mano de obra mundial y constituyen la generación futura de consumidores. ■



Evento de éxito: atrajo a más de 1.600 clientes.



## Presentamos Dufry Cruise Services: las operaciones comenzaron en el Norwegian Joy en China

**Siguiendo con la estrategia de ampliar nuestra presencia en el negocio de cruceros hemos creado el centro de excelencia Dufry Cruise Services, con sede en Miami. Dufry acaba de comenzar las operaciones a bordo del Joy, un buque de Norwegian Cruise Lines construido y personalizado especialmente para el mercado chino de cruceros.**

### **Por Renzo Radice**

El canal de cruceros es un área de crecimiento estratégico para Dufry, ya que está creciendo a nivel mundial y ofrece nuevas oportunidades de cara al futuro. Dufry Cruise Services tiene su sede en Miami (Estados Unidos) y combina la experiencia en cruceros de Flagship Retail Services con las fortalezas y recursos globales del Grupo. Flagship tiene un conocimiento insuperable del sector, mientras que Dufry ofrece el apoyo y los recursos de una empresa global tales como compras centralizadas, desarrollo de tiendas, marketing y logística o supply chain. Además, nuestra presencia en 63 países proporciona una red de apoyo global para nuestras crecientes operaciones de cruceros, lo que nos permite estar cerca de los mercados únicos, los clientes y los socios comerciales.

Desde una perspectiva operativa, nuestras ventas en cruceros y puertos marítimos representan el 2% de los

ingresos del Grupo. Las operaciones de cruceros de Dufry abarcan rutas que van desde los Estados Unidos hasta el Caribe, Alaska, Europa y Asia, y cuentan con un espacio comercial total de cerca de 9.000 m<sup>2</sup> –desde los 140 hasta los 2.000 m<sup>2</sup> por tienda– en los buques de Norwegian Cruise Lines, Carnival y Pullmantur. A día de hoy, Dufry está presente en 17 cruceros y ofrece una amplia gama de productos duty free tradicionales, además de boutiques de marcas similares a las de aeropuertos y tiendas especializadas, como las joyerías Colombian Emeralds.

### **Entramos en el mercado asiático de cruceros a bordo del Norwegian Joy**

Dufry acaba de comenzar operaciones en el Norwegian Joy con nueve tiendas, que cubren un espacio comercial de 1.950 m<sup>2</sup>. El Joy es el primer crucero noruego construido específicamente para los viajeros chinos.

El nuevo buque, de clase Breakaway-Plus, ofrece a los 3.850 huéspedes que puede acomodar lujosas suites en el exclusivo complejo "ship-within-a-ship". Para Dufry se trata de un paso estratégico importante para abrir el mercado asiático de cruceros y continuar nuestra expansión en este creciente canal.



#### Travel retail: un canal en crecimiento

Según la CLIA (siglas en inglés de la Asociación Internacional de Líneas de Cruceros), en 2016 los pasajeros de cruceros oceánicos alcanzaron los 24,7 millones. La CLIA proyecta otro año de crecimiento para la industria en 2017, con un pronóstico de 25,8 millones de pasajeros. Parte del crecimiento se puede atribuir al continuo desarrollo del mercado asiático, cuya capacidad oceánica aumentó un 9,2% en 2016, lo que representa un aumento del 38% respecto a 2015.

Los cruceros abarcan un amplio espectro de medidas, ámbitos, capacidad de pasajeros, tamaños de tripulación y espacios comerciales. Los estadounidenses constituyen la mayoría de los pasajeros, junto a distintas nacionalidades como canadienses, británicos y otros pasajeros europeos, y a un número velozmente creciente de pasajeros asiáticos. En consecuencia, Dufry mantiene una estrategia comercial que es lo suficientemente flexible como para tener en cuenta un tipo de cliente diverso, de nacionalidades distintas, para maximizar su potencial de negocio.

René Riedi, CEO de la División 4, comenta: "Las nuevas oficinas complementarán la actual plataforma de operaciones y logística de compras, para que nuestros recursos estén cerca de los principales itinerarios de los cruceros. Esto permite una presencia global con conocimiento local especializado y experiencia regional. Estas oficinas y plataformas recibirán el apoyo del Centro de Excelencia y de otros equipos en el negocio de Dufry, mientras se mantiene una estrecha relación con el mercado, con el cliente y con la operación misma. Creemos con firmeza que este es un importante paso adelante para esta área estratégica de crecimiento clave de la empresa y buscamos un éxito sostenido, mano a mano con nuestros socios, para continuar con la expansión de nuestro negocio a medida que surjan oportunidades en este mercado en rápido crecimiento." ■

## D5 Importante contrato de concesión en el aeropuerto internacional de Raleigh-Durham

Hudson Group ha logrado un importante contrato de concesión para operar siete nuevas tiendas duty free y de productos esenciales de viaje que cubren un espacio total de casi 600m<sup>2</sup> en el aeropuerto internacional Raleigh-Durham de Carolina del Norte. Hudson llevó a cabo la oferta ganadora con una mezcla ecléctica de las principales marcas líderes a nivel nacional y local, entre las que se encuentran Hudson, Ink by Hudson,



City Market News, Raleigh-Durham Duty Free, Vineyard Vines, 5<sup>th</sup> & Sunset y Tech on the Go. ■



## Toda (pequeña) contribución ayuda

**Dufry se ha asociado con Naciones Unidas para promover #YouNeedToKnow, una campaña de sensibilización que busca que el público conozca los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible. La campaña se llevará a cabo en nuestras tiendas en más de 100 aeropuertos mediante el uso del espacio comercial y, en algunos lugares, con el apoyo de nuestros socios aeroportuarios. Tú también puedes contribuir, bien sea ayudando a difundir la campaña o haciendo pequeños cambios en tu vida diaria.**

**Por Jorge Muñiz**

Si repasamos la historia y nos entretenemos en los principales acontecimientos que cambiaron su curso, nos daremos cuenta de que, aunque tras ellos hubiera grandes líderes, lo que realmente hizo posible el cambio fueron las pequeñas contribuciones de millones de personas con un mismo objetivo.

Los líderes mundiales se reunieron en 2015 para discutir el futuro de nuestro planeta y establecer la agenda de lo que era necesario hacer para preservarlo, desde ese instante y hasta el año 2030. Como resultado de ese consenso, la Organización de las Naciones Unidas (ONU) estableció 17 metas a alcanzar, a las que llamó “Los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible” (SDGs, en sus siglas en inglés): una hoja de ruta a seguir, concreta y clara, para conseguir un planeta renovado, inclusivo y seguro. Desde erradicar el hambre y la pobreza hasta preservar los océanos, garantizar la igualdad de género o el acceso al agua potable, estos objetivos marcan la agendas de países, instituciones, empresas e individuos en todo el mundo.

La ONU se ha puesto como meta concienciar a 2.000 millones de personas –casi una tercera parte de la población mundial– acerca de estos objetivos antes del fin de 2017. Para ello, en 2016 se inició la campaña #YouNeedToKnow, cuyo propósito es sensibilizar a la gente sobre esos 17 Objetivos y, lo que es más importante, cómo podemos contribuir, como individuos, a conseguir un mundo más sostenible y más justo, con sólo hacer pequeños cambios en nuestro día a día.

Tras concluir con éxito sendas pruebas entre los meses de noviembre y enero del año pasado en los aeropuertos de Ginebra, Zúrich y Heathrow, en Londres, Dufry ha llegado a un acuerdo con Naciones Unidas para apoyar a esta Organización en la campaña #YouNeedToKnow y en el enorme desafío que supone sensibilizar a la población acerca de los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible.

Dufry ha puesto su red global de tiendas a disposición de la campaña, dedicándole un espacio destacado, con el apoyo, en muchos lugares, de nuestros socios aero-

portuarios. En el momento de escribir este artículo, colegas de Dufry de más de 100 aeropuertos en las cinco divisiones han echado una mano para difundir la campaña, ya sea mediante el alquiler de espacios en cajas de luz y pantallas o bien decorando con pancartas de la campaña los puntos de venta: todo el mundo está contribuyendo al propósito de la ONU de concienciar a la gente de estos 17 Objetivos.



Las grandes pantallas atrajeron la atención de los clientes hacia los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU.

Desde Portugal a Grecia, Armenia, Rusia, Bulgaria o Marruecos, todos se mueven y hacen lo posible para captar la atención de los pasajeros. En España, el equipo de marketing digital ha elaborado una sofisticada campaña que se sirve de las últimas técnicas de geo-marketing para interactuar con clientes y pasajeros. El incentivo de una generosa donación a una ONG si el hashtag de la campaña -#YouNeedToKnow- era compartido más de un millón de veces en redes sociales, sirvió para que clientes y pasajeros ayudasen a Dufry a difundir el mensaje. Esta iniciativa ha sido bien recibida por toda la comunidad travel retail, pero también por

medios de comunicación, inversores y proveedores. Todos han destacado el papel que Dufry ha adoptado, al actuar como un verdadero líder de la industria.

En un comunicado de prensa conjunto enviado a los medios para informar acerca de esta iniciativa, nuestro CEO Julián Díaz comentó: "Presentes en 63 países y con una plantilla de más de 29.000 trabajadores, tenemos la responsabilidad de contribuir a garantizar un mundo mejor y más sostenible para las generaciones futuras. Más de 2.500 millones de pasajeros utilizan cada año los aeropuertos en los que operamos, lo que nos concede una oportunidad única de trabajar con nuestros socios aeroportuarios para transmitir este mensaje a una amplia audiencia de todas las edades, culturas y nacionalidades. Con esta asociación, queremos ayudar a tomar conciencia de los Objetivos de Desarrollo establecidos por la ONU y, en última instancia, motivar a la gente a asumir su responsabilidad y a tomar acciones de manera inmediata".

Tú también puedes aportar algo. Visita el sitio web [www.youneedtoknow.ch](http://www.youneedtoknow.ch), donde encontrarás una completa descripción de cada uno de los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible, así como consejos para llevar a cabo pequeños cambios en tu vida diaria que pueden ayudar a impulsar el cambio necesario: Desde apagar las luces cuando no las necesitas, a animar a los jóvenes a asistir a clase y difundir la conciencia sobre la importancia de la educación en tu comunidad, hay muchas cosas que puedes hacer que requieren poco o prácticamente ningún esfuerzo. Todos somos parte de la solución para crear un planeta más seguro, agradable y saludable para todos sus habitantes. ■





## Nueva tienda duty free en la Terminal 2 del aeropuerto internacional de Ciudad de México

Dufry opera casi 30 tiendas en el aeropuerto internacional Benito Juárez, más conocido como aeropuerto internacional de Ciudad de México. Desde las tiendas travel retail en general hasta las boutiques de marca, así como las tiendas de especialidades o de productos de conveniencia; todas ellas, y todos los artículos en ellas, persiguen acelerar el pulso de nuestros clientes.

Para conseguir que la oferta sea más emocionante todavía, Dufry abrió en julio una nueva tienda duty free en el área de salidas internacionales de la Terminal 2. Con una superficie de 400 m<sup>2</sup>, el nuevo espacio ofrece una amplia variedad de perfumes, bebidas, alimentos, tabaco y accesorios de lujo. Además, cuenta con una gran variedad de productos locales como tequila y mezcal, vainilla natural, chocolate mexicano, salsas calientes y café gourmet. ■