

## NEW GENERATION STORES



 Haciendo que  
Nuestros Clientes se  
Sientan Especiales **15**

 Orquestando Nuestras  
Operaciones **10**

 Campaña de  
Recaudación de  
Fondos **21**

# Buenos Resultados en Temporada alta

Por Julián Díaz

La temporada alta de 2017 nos ha dejado resultados muy positivos que nos hace ser muy optimistas cara a la consecución de los objetivos marcados para 2017. A pesar de una mayor base de comparación, el crecimiento orgánico se ha mantenido en niveles elevados y la generación de flujo de caja ha marcado un nuevo récord, dejando al tercer trimestre de 2017 como el de mayor generación de flujo de caja de la historia.

El crecimiento orgánico se mantuvo en niveles elevados y alcanzó un 7,9% para el periodo que transcurre entre enero y septiembre; nuestro mejor resultado desde 2011. La mayoría de los mercados se comportaron bien y la temporada de verano fue particularmente fuerte en las operaciones ubicadas en la cuenca mediterránea, especialmente en Turquía. El crecimiento orgánico continuó en niveles altos en el tercer trimestre con un 7,6%.

El crecimiento de la facturación siguió siendo fuerte y alcanzó el 6,7% en los primeros nueve meses de 2017. El margen bruto aumentó en 100 puntos básicos impulsado por las sinergias desde la integración de World Duty Free, que se completó en 2016. El EBITDA creció un 8,5% y alcanzó los 743,6 millones de francos suizos en los primeros nueve meses de 2017, lo cual representa un margen del 11,9%. La generación de caja fue importante en el tercer trimestre de 2017; el flujo de caja libre alcanzó los 337,1 millones de francos suizos, el mejor resultado trimestral de la historia. Dufry continuó el desapalancamiento



y la reducción de deuda neta desde enero hasta septiembre ya alcanza los 274,7 millones de francos suizos.

## Lanzamiento de las Tiendas de Nueva Generación con aperturas en Melbourne, Cancún y Madrid

La historia central de este número de Dufry World está dedicada a las Tiendas de Nueva Generación (New Generation Stores), que ofrecen lo último en cuanto diseño en tiendas Dufry y están equipadas con los últimos avances en tecnología digital para atraer a más viajeros a nuestras tiendas.

Durante los meses de verano abrimos nuestras primeras dos Tiendas de Nueva Generación en Melbourne y Madrid, mientras que la de Cancún abrió sus puertas a principios de noviembre. En estas ubicaciones, ahora ofrecemos a nuestros clientes una experiencia completamente nueva y atractiva nunca vista, en conexión con nuestras otras iniciativas digitales, tales como RED by Dufry y el servicio Reserve & Collect, que contribuyen a aumentar el gasto por pasajero. Las nuevas NGS se

### Equipo

**Editor:** DUFY 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:** Match Communications (Zúrich) y x-ray (Basilea). **Idiomas de publicación:** Inglés, francés, italiano, portugués y español.

emagazine.dufry.com  
dufry.com

Divisiones **3, 19**

Gente **10, 18**

WorldClass **9, 20**

Historia Clave **12**

Tienda Favorita **24**

lanzarán en Zúrich, Heathrow y Buenos Aires. Te invito a ojear la revista y descubrir como la tienda cambia completamente, no sólo de manera visual, sino también desde la perspectiva de la oferta, mensajes e idiomas.

### Primeras certificaciones BOM

La implementación del nuevo modelo de negocio (BOM - Business Operating Model) está desarrollándose bien y dos países ya han completado satisfactoriamente el proceso. Me gustaría que os unieseis a mí en las felicitaciones a los equipos de México y Suiza por conseguir este importante hito para mejorar aún más la excelencia operativa de Dufry. El BOM, proyecto crítico para adoptar mejores prácticas en la gestión operativa del negocio y para alcanzar la necesaria estandarización de procesos en todas nuestras operaciones, también se está implementando en la actualidad en ocho países africanos (Costa de Marfil, Cabo Verde, Egipto, Gana, Kenia, Marruecos, Nigeria y Mozambique), Australia y seis países de Latinoamérica (Colombia, Ecuador, Chile, Perú, Uruguay y Argentina), así como en las operaciones de duty free brasileñas y norteamericanas. Es esencial que todos sigamos centrados en este proyecto y lo apoyemos, ya que no sólo nos permitirá homogeneizar nuestros procesos, sino también ser más eficientes.

### Constante aumento y mejora de nuestro espacio comercial

También seguimos trabajando en nuestro Plan de Desarrollo de Tiendas para 2017. Hemos abierto más de 20.500 m<sup>2</sup> de nuevos espacios y remodelado más de 23.000 m<sup>2</sup> desde enero hasta septiembre. Entre otros, hemos reformado las operaciones intra-Schengen en el aeropuerto internacional de Atenas en Grecia, y hemos llevado a cabo la remodelación y expansión de nuestro negocio en Marruecos. En relación a las aperturas, me gustaría destacar la apertura de 18 tiendas para pasajeros nacionales e internacionales en Río de Janeiro y en Estados Unidos, donde hemos empezado a operar con varias tiendas en hoteles de Las Vegas, como el Casino Hard Rock y varias tiendas en el aeropuerto de Tulsa. Por último, si bien no menos importante, hemos lanzado nuestro nuevo centro de Servicios para Cruceros Dufry con base en Miami y hemos entrado en el mercado de cruceros asiáticos con nueve tiendas que ocupan más de 1.950 m<sup>2</sup> en el JOY, un buque de Norwegian Cruise Line que da servicio en el mercado asiático.

Respecto al futuro, ya hemos firmado contratos para abrir más de 18.000 m<sup>2</sup> de nuevo espacio comercial en el último trimestre de 2017 y 2018 y tenemos diversas oportunidades en cartera que suman unos 38.000 m<sup>2</sup> más.

### 52 millones de pasajeros alcanzados con la campaña #YouNeedToKnow

Como bien sabrás, Dufry se alió con Naciones Unidas para fomentar la campaña #YouNeedToKnow que busca el concienciar al público sobre los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible. Utilizando espacio en las tiendas y

con el apoyo de los aeropuertos en varias ubicaciones, la campaña se llevará a cabo en nuestras tiendas en más de 100 aeropuertos. A finales de septiembre, la campaña ya había sido activada en 31 aeropuertos, con un alcance estimado de algo más de 52 millones de pasajeros. La mejor está aún por llegar pues esperamos alcanzar una audiencia aún mayor en el último trimestre de 2017. ■

## D1 Remodelación y Expansión del Aeropuerto de Heraclión

En el aeropuerto Nikos Kazantzakis de Heraclión en la isla de Creta (Grecia), la tienda que opera la filial de Dufry, Hellenic Duty Free Shops, está siendo remodelada por completo. La modernización incluye la extensión de los espacios en la planta baja y en el primer piso del aeropuerto, con una superficie total de 2.900 m<sup>2</sup>, además de la remodelación de otros 8.000 m<sup>2</sup>. Los trabajos de construcción comenzaron en octubre de 2017 y está previsto que finalicen el 30 de marzo de 2018, por lo que el aeropuerto renovado estará listo para el inicio de la nueva temporada de turismo en Creta y para el aumento del tráfico de pasajeros que genera. La experiencia de los pasajeros en las tiendas, así como el servicio que se brinda a los clientes, mejorarán enormemente.

Este aeropuerto es un activo clave en la cartera griega, debido a los grandes volúmenes de pasajeros que pasan por él cada año. De hecho, el Nikos Kazantzakis de Creta es el segundo mayor aeropuerto de Grecia por tráfico de pasajeros, tras el aeropuerto internacional Eleftherios Venizelos de Atenas. La remodelación está financiada en su totalidad y de manera exclusiva por Hellenic Duty Free Shops.

El CEO de Hellenic Duty Free Shops, Georgos Velentzas, declaró: "Esta remodelación es crucial para el aeropuerto de Heraclión y para el turismo en Creta, así como para Grecia en general. Es un aeropuerto extremadamente importante, puesto que atiende a cerca de 8 millones de pasajeros, 4 millones que llegan y 4 millones que parten. El aumento de los espacios comerciales contribuirá a dar más protagonismo a los productos griegos, ya que nuestro negocio está siempre dispuesto a invertir y apoyar a las empresas y las economías locales". ■

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!

## DI Nueva Concesión en el Aeropuerto de Toulouse-Blagnac

Dufry ha ganado un nuevo contrato de concesión para operar dos nuevas tiendas duty free en el aeropuerto internacional de Toulouse-Blagnac, que abrirán en abril de 2018. El contrato tiene una duración de 5 años e incluye una nueva tienda duty free, así como otra tienda last-minute; en total, una superficie comercial de más de 1.800 m<sup>2</sup>.



La tienda walk-through principal, situada en el área de salidas internacionales, cubrirá una superficie comercial de más de 1.700 m<sup>2</sup> y se ubicará directamente después del control de seguridad. Ofrecerá una amplia variedad de productos locales de diversas categorías, incluidas algunas marcas regionales de fragancias y cosméticos, así como vinos exclusivos de Dufry. Dentro de la tienda, el espacio "Terre d'Occitanie" completará la oferta de delicias locales de Toulouse, que incluye foie-gras, queso y productos de confitería. La sección de licores internacionales Toulouse Duty Free, alojada en un espacio dinámico que incluye una barra de degustación, cobrará vida con eventos y ofertas exclusivas. Una cava de nuevo diseño ofrecerá marcas de tabaco exclusivas. Zonas dedicadas a los complementos de moda como "Time Box" -con una selección de relojes y joyas- y "Suncatcher" -de gafas de sol- completarán la gama. Finalmente, una zona especial para niños estará dedicada a las marcas infantiles de juguetes y confitería.

En el Hall D de salidas internacionales se ubicará una tienda duty free last-minute de aproximadamente 120 m<sup>2</sup>, que será la única tienda exprés de la terminal. ■

## DI Extensión del Acuerdo de Concesión del Aeropuerto Internacional de Malta

Dufry ha firmado una extensión del contrato de concesión para operar tres tiendas en el aeropuerto internacional de Malta, que incluye ampliar su espacio comercial más de un 20%. El nuevo contrato comienza en enero de 2019 y termina en diciembre de 2026. Como parte del plan global de Dufry para ofrecer a los pasajeros una experiencia WorldClass.WorldWide, la renovación del contrato incluye una inversión sustancial para la extensión y remodelación de la tienda walk-through en el área de salidas, así como una tienda en el área de llegadas y otra last-minute.

Las obras de renovación comenzarán este otoño y concluirán en abril de 2018. Una vez finalizada la reforma, la superficie comercial principal del área de salidas cubrirá alrededor de 1.400 m<sup>2</sup> y se ubicará en el nivel 1 del área de salidas del Aeropuerto Internacional de Malta. La renovación de la tienda incluirá una mejora del flujo de pasajeros en el área walk-through y una ampliación del espacio de 420 m<sup>2</sup>. La tienda last-minute y la del área de llegadas también están incluidas en el nuevo acuerdo. Como parte del proyecto de remodelación, la tienda del área de llegadas será ampliada y reubicada.

La oferta comercial y el diseño de la tienda del área de salidas se inspiran en la cultura y el patrimonio malteses, con el propósito de crear un fuerte sentido de pertenencia y un recuerdo duradero de la isla. Como complemento, en esta tienda se incorporará una zona "Espíritu de Malta", en la que se podrá encontrar una selección de productos locales de la isla.



En la actualidad, Dufry opera un espacio comercial de 1.326 m<sup>2</sup> en el aeropuerto internacional de Malta -distribuido en cuatro tiendas- y ha sido un impulsor clave de los ingresos no aeronáuticos del aeropuerto desde que en 2005 inició las operaciones en esta ubicación. ■

## D2 Premios Frontier: Gatwick, 'Campaña de Marketing del Año'

En la edición de los Premios Frontier celebrada durante la TFWA World Exhibition and Conference que tuvo lugar en Cannes en octubre, World Duty Free se hizo con el galardón a la "Campaña de marketing del año" llevada a cabo por un retailer.

El premio se otorgó a la campaña "Rogue One: Una historia de Star Wars", que desde septiembre hasta diciembre de 2016 tuvo como escenario las terminales norte y sur de Londres Gatwick. El objetivo de la campaña era conseguir un alto nivel de participación del cliente, a través de activaciones innovadoras e imaginativas tanto en el aeropuerto como en redes sociales. Personajes de la película –como soldados de asalto y soldados de la muerte– aparecieron en la tienda e interactuaron con los clientes. Además, el actor de Rogue One: Una historia de Star Wars Warwick Davies se hizo cargo personalmente de la plataforma de Twitter de World Duty Free.



De izquierda a derecha: Dominic Moon, Frontier; Julián Díaz, CEO de Dufry; Eugenio Andrades, CEO de D2; Andreas Fehr, Mondelez Travel Retail; Fred Creighton, Director General de Dufry en Reino Unido y Alemania; José Antonio Gea, Global COO de Dufry; Colette Doyle, Editor de Frontier.

Este prestigioso premio refleja el éxito en la creación de una campaña de marketing experiencial de primera clase, mediante la estrecha cooperación entre retailer y aeropuerto. Acerca de la candidatura al premio, el jurado señaló que la campaña fue "innovadora y bien ejecutada a gran escala y ofreció una magnífica puesta en escena para los clientes". En particular, les gustó la participación de los personajes de la película y el hecho de que la campaña atrajese a todos los grupos de edades, y en particular a las familias. ■

## D2 Actividad Formativa de Producto en Reino Unido

World Duty Free en Reino Unido celebró recientemente talleres de formación sobre producto durante tres días en Londres y Manchester, para las categorías Licores y Confitería. Representantes de un total de 27 proveedores



420 empleados de Dufry asistieron a los eventos.

apoyaron esta iniciativa, a la que acudieron cerca de 420 colegas de todos los aeropuertos y operaciones de Reino Unido, las Islas del Canal y Francia. Estos talleres permitieron a los asistentes una mejor comprensión de los principales novedades y gamas estacionales justo antes de la campaña navideña.

En un formato interactivo, que discurrió como una feria, los asistentes obtuvieron valiosa información de primera mano de los proveedores y las marcas, que posteriormente podrán utilizar al atender a los clientes en la tienda. Nuestros compañeros tuvieron la oportunidad de ver y probar los diversos productos y tomar sus propias notas con información valiosa que les será muy útil a la hora de cerrar ventas.

Actualmente se está llevando a cabo una encuesta para medir la utilidad de esta iniciativa, con el objetivo de mejorar e institucionalizar este tipo de citas en el futuro. ■

## D2 Edición Exclusiva y Limitada del Whisky de Malta Old Pulteney

El 12 de septiembre, World of Whiskies presentó una edición limitada del exclusivo whisky de malta Old Pulteney en el aeropuerto internacional de Edimburgo. Las laureadas tiendas World of Whiskies, una marca de Dufry, se asociaron con la destilería Old Pulteney –con sede en Wick– para crear un whisky de malta de 32 años, disponible únicamente en cantidades limitadas.

El Old Pulteney 1985 no se filtra en frío y ha madurado en barricas de roble americano utilizadas para Bourbon, antes de ser embotellado en botellas de 70 cl al 51% de alcohol. Se manifiesta con "elegantes notas frutales de albaricoque y pera, con un equilibrio suave de dulzura de miel y un leve matiz de chocolate". En el paladar, es "suave con toques de dulce panal de miel, ligeramente floral con cítricos frescos y cremoso chocolate".



1985, año de destilación de esta edición especial.



Un buen precio para una bebida tan preciada.

El whisky Old Pulteney 1985 estuvo disponible en exclusiva en la tienda World of Whiskies del aeropuerto internacional de Edimburgo, por un precio de 275 libras (310 euros). Puesto que se trataba de una edición limitada, sólo había 168 botellas a la venta y cada una de ellas se presentaba en una bolsa marinera de lona color crema, con el número de barril y los detalles de asociación con Edinburgh International impresos. La presentación especial de la botella rendía homenaje a la herencia marina de Old Pulteney. Este whisky rompió todos los récords de un producto exclusivo en el aeropuerto de Edimburgo, pues se agotó ¡en tan sólo tres semanas!

nacional de Edimburgo, pudieramos ofrecer a nuestros clientes este whisky tan especial”.



Whisky añejo Pulteney, exclusivo y especial.



Pulteney añejo 1985 estuvo disponible de forma exclusiva en la tienda World of Whiskies en el Aeropuerto de Edimburgo.

David de Miguel, Director Global de Licores de Dufry comentó: “Siempre es emocionante colaborar en el lanzamiento de un producto tan especial y estamos encantados de que, como resultado de nuestra estrecha asociación con Old Pulteney y con el aeropuerto inter-

James Bateman, Director global de travel retail en International Beverage agregó: “Estuvimos encantados de asociarnos con World of Whiskeys y con el Aeropuerto Internacional de Edimburgo para crear este exclusivo Old Pulteney. Edimburgo es el aeropuerto más activo de Escocia, y el personal de la tienda World of Whiskies es un importante embajador del whisky escocés, pues contribuye a conectar al mundo con Wick, en Caithness, donde la destilería Pulteney ha estado elaborando whisky de malta de alta calidad desde 1826.” ■

## D2 'Mejor Acción de Marketing' en los Premios Annual Sunnglasses



Sólo disponible en cantidades limitadas.

La séptima edición de los premios Annual Sunnglasses, que tuvo lugar durante la TFWA World Exhibition en Cannes en octubre de 2017, reconoció la acción de comercialización y contentainment de World Duty Free en tres aeropuertos de Londres.

Las campañas de contentainment se implementaron en abril, mayo y junio de 2017. En los aeropuertos londinenses de Stansted y Heathrow se llevó a cabo la primera promoción cross category para gafas de sol y fragancias



De izquierda a derecha: Moyra Race, Global Head de relojes, joyería y gafas de sol; Luca Molin, Global Category Brand Manager en Reino Unido y España; Silvia Morris, Director Mundial de Categoría de gafas de sol; Erwan Le Guennec, Director Internacional de Travel Retail de Marchon Eyewear Inc.

de la marca Calvin Klein. Concursos ofertados a través de pantallas y un generoso reparto de muestras contribuyeron a crear una experiencia convincente y atractiva de la marca para los clientes. En la terminal sur de London Gatwick y en la terminal 5 de Heathrow, se llevó a cabo una acción de contentainment específica para la línea de gafas de Gucci. Esta actividad promocional generó una participación significativa de los clientes, así como un aumento de las ventas de la categoría, mientras que el evento cross category estimuló de manera considerable la inmersión en la marca. ■

## D2 Taxmarc se Pone en Marcha como Parte del Proyecto Financiero del BOM

Dufry ha lanzado una nueva aplicación basada en SAP llamada Taxmarc, que ofrece un marco estándar de cumplimiento a la hora de gestionar impuestos indirectos (IVA) y transacciones aduaneras. En la actualidad, las operaciones de Dufry tienen diferentes modelos de negocio y los requisitos de información legal en cada país aumentan constantemente. El lanzamiento de Taxmarc es un hito importante para mejorar el control y la gestión de configuración, master data y de diversas transacciones dentro de la organización, así como para mitigar posibles deficiencias y reducir los riesgos derivados del incumplimiento de las leyes de la UE sobre IVA y aduanas.

La primera fase de la implementación se lanzó en julio –en combinación con la implementación del BOM en el EuroAeropuerto de Basilea-Mulhouse-Friburgo–, con contribuciones de IT, finanzas, fiscal, supply chain, servicio al cliente, master data, el centro de competencia SAP y los equipos POS. Su alcance incluye diferentes entidades operativas, como el centro de distribución en Suiza, así como las operaciones retail de los aeropuertos de Zúrich, Basilea y Ginebra.

La nueva aplicación ha sido desarrollada por PwC en los Países Bajos y es un sistema con vistas al futuro que garantiza el cumplimiento de los requisitos de información de la UE, como Intrastat y EC Sales. Taxmarc cuenta con un sólido marco de control para todos los registros de IVA y permite a la empresa configurar un control efectivo de entrada y salida de IVA para evitar cálculos de impuestos erróneos.

Con el propósito de mejorar aún más Taxmarc, el paso siguiente será rediseñar la funcionalidad de las plantas en el extranjero y automatizar todavía más el sistema de facturación de Dufry para dejarlo listo para el proceso de "One Order" ("orden única"). Además, se planea extender el despliegue a Suecia, Portugal, Malta, Francia, Bulgaria, Alemania, Reino Unido, Rusia, Holanda y Luxemburgo.

El equipo del proyecto Taxmarc está formado por Christoph Metzger, Thomas Neff, Kai Hoercher, Ignacio Hinojo, Tom Aussens, Peter Van der Schee, Hanneke van Eekert de Groen, Wayne Hughes, Kasia Wojcikowska, Ute Schmitt, Michelle Rollnik, Peter Day, Georges Eberle, Jote Menkir, David Haldimann, Davide Reverdito, Laura Domingo-Aceve, Cándido Soto, Abdessamad Ilyassa, Javier Casanova, Philippa Whitehouse, José Fretcher, Pilar de la Torre, Paulo Domingos, Erik Montenegro y Jelle De Buck. ■

## D4 Best Place to Work

Work Place Dynamics ha nombrado a Dufry América "Mejor lugar de trabajo en el sur de Florida" por tercer año consecutivo. Este reconocimiento se basa en la evaluación de los socios de Florida Trend junto con el grupo Best Companies. En la categoría de empresas de tamaño medio, Dufry América se clasificó entre las 100 mejores compañías, y en el ranking estatal de Florida, en la novena Mejor compañía para trabajar del año 2017.



Para identificar a los mejores empleadores de Florida, Florida Trend se asoció con el grupo Best Companies, que se encargó de estudiar a las empresas que eligieron participar. La primera parte del estudio incluyó un cues-



De izquierda a derecha: Maddie Moreno, Division Manager de Aprendizaje y Desarrollo; Elizabet Llanes, Manager de Recursos Humanos; Marcus Griffin, Director de Recursos Humanos de Division 4.

tionario sobre políticas, prácticas y demografía empresarial. La segunda parte se dirigió a un grupo de empleados de cada empresa, seleccionados al azar, que valorar de forma anónima su nivel de acuerdo o desacuerdo con 78 afirmaciones.

Las preguntas se centraron en ocho temas: liderazgo y planificación, cultura corporativa y comunicación, satisfacción del rol, ambiente de trabajo, relación con el supervisor, formación, desarrollo y recursos, salario y beneficios, y compromiso general. ■

## D4 Dufry Debuta en Colombia con la Inauguración de 10 Tiendas en el Aeropuerto de El Dorado

Tras el acuerdo de diez años firmado este año, Dufry y DFASS celebraron el pasado 17 de octubre la gran inauguración de cerca de 3.200 m<sup>2</sup> de espacio comercial en el aeropuerto internacional El Dorado (Bogotá). El espacio incluye diez tiendas en la Terminal 1: siete duty free, una duty paid y dos tiendas de conveniencia Hudson, que se reparten entre las áreas nacional e internacional. Dufry y DFASS aportan a Colombia su experiencia combinada y ofrecen una gama completa de artículos de lujo de alta gama, así como varios conceptos comerciales que incluyen boutiques de marca, tiendas especializadas y tiendas de conveniencia Hudson.

Nueve de las tiendas están ubicadas en el área internacional de la Terminal 1, de las cuales cuatro están en Main Pier y otras cinco en el nuevo espacio expandido: North Mall. También hay una tienda ambulante en el área nacional que cubre una superficie comercial de 979 m<sup>2</sup>, diseñada especialmente para atender a los pasajeros del país.

En ambas áreas se encuentran dos espacios travel retail libres de impuestos, uno de 695 m<sup>2</sup> en el muelle principal

y otro de 510 m<sup>2</sup> en el North Mall. Las tiendas ofrecen la mezcla tradicional duty free, que incluye la mejor selección de una amplia gama de categorías de producto como vinos y licores, perfumes y cosméticos, confitería, tabaco o moda y accesorios. Además cuentan con un área especial llamada Thinking Colombia, dedicada a productos típicos colombianos tales como café, confitería y licores regionales.

Las cuatro tiendas especializadas son una tienda Bijoux Terner de 14 m<sup>2</sup> en Main Pier con accesorios de moda; una tienda de 73 m<sup>2</sup> que ofrece gafas de sol, relojes y accesorios en el North Mall y dos tiendas multimarca que abarcan un total de 682 m<sup>2</sup> (546 m<sup>2</sup> en Main Pier y 136 m<sup>2</sup> en North Mall) y que ofrecen marcas de lujo como Chanel, Victoria's Secret, Michael Kors, Lacoste y Tommy Hilfiger. En el North Mall también se encuentra una tienda "Tech on the Go" de 46 m<sup>2</sup>. Este concepto, especialmente diseñado para clientes orientados a la tecnología, ofrece productos y accesorios electrónicos.



Gran apertura de diez tiendas en el Aeropuerto Internacional El Dorado, Bogotá.

Para completar la oferta en el aeropuerto de El Dorado, Dufry también ha introducido su concepto de tienda de conveniencia Hudson mediante la apertura de dos tiendas. Una de las dos tiendas, con un espacio de 31 m<sup>2</sup>, se encuentra en el muelle principal y la otra, de 116 m<sup>2</sup>, se encuentra en el North Mall. Ambos espacios ofrecen productos esenciales de viaje, así como diversos artículos de conveniencia, y brindan a los viajeros una de las mejores experiencias de compra en su categoría. ■

# Conseguidas las Primeras Certificaciones BOM en México y Suiza

**México y Suiza han conseguido las certificaciones BOM. La implementación del Modelo Operativo de Negocio (en inglés, Business Operating Model o BOM), es la iniciativa clave de Dufry para establecer las mejores prácticas y estandarizar procedimientos en todas las operaciones.**

## Por Renzo Radice

La implementación del Modelo Operativo de Negocio (BOM) es la iniciativa clave de Dufry para establecer las mejores prácticas y estandarizar procedimientos en todas las operaciones. Esto no solo permitirá a la empresa homogeneizar procesos, sino que también mejorará su eficiencia.

En la primera oleada, México, Suiza, ocho países africanos (Costa de Marfil, Cabo Verde, Egipto, Ghana, Kenia, Marruecos, Nigeria y Mozambique), Australia, seis países de América Latina (Colombia, Ecuador, Chile, Perú, Uruguay y Argentina), así como las operaciones duty free de Brasil y Norteamérica, estaban trabajando en la implementación de BOM.

## Certificaciones conseguidas

El proceso de certificación en sí consiste en dos fases: la certificación inicial y la validación del cumplimiento del BOM a largo plazo. En este contexto, México y Suiza superaron con éxito las certificaciones iniciales en septiembre y obtuvieron resultados notables: México 13,5 puntos y Suiza 14,5 de un total de 15 puntos posibles. Se trata de un logro considerable, si tenemos en cuenta que fueron los primeros en obtener la certificación. En ambos países se confirman las eficiencias del Modelo Operativo de Negocio, que están en línea con los objetivos generales de eficiencia del BOM.

Operar conforme al BOM representa un cambio importante para ambos países, uno que traerá muchos beneficios para el negocio en los próximos años. Algunos de los cambios implementados son:

- Organización nacional y aeroportuaria estandarizada, sustentada por responsabilidades y procesos estandarizados, que reúne a las organizaciones nacionales, de división y mundiales.
- Herramientas corporativas que facilitan las interacciones y aumentan la velocidad de implementación y el control empresarial.
- Procesos comerciales y operativos estandarizados.

Ambos países han experimentado el proceso de implementación del BOM como una iniciativa positiva, que ha permitido a las organizaciones del país eliminar inconsistencias y trabajar de manera más eficiente en toda la organización. En cuanto a la segunda fase de la certificación –la validación del BOM a largo plazo–, ambos países han establecido una hoja de ruta que define claramente los pasos a seguir para resolver completamente los puntos abiertos e identificar los temas que deberán ser verificados durante la validación.

## Aprendizajes y recomendaciones de los países certificados

Durante el proceso de implementación, tanto Suiza como México describieron los procesos del BOM como muy claros y las herramientas disponibles como un soporte útil para las actividades comerciales diarias. Sin embargo, también señalaron que es crucial que el BOM se aplique no solo a nivel de países, sino que a nivel de divisiones e incluso a nivel global se debe trabajar en consecuencia, siguiendo y respetando los procesos definidos por el BOM. ■



# Orquestando Nuestras Operaciones

**Las operaciones son la base de nuestro negocio; cerrar una venta es el objetivo final para todos y cada uno de nosotros. Sin embargo, llegar a este objetivo final requiere la sincronización de una gran cantidad de procesos. Hacer que los productos adecuados estén en el lugar preciso en el momento justo; crear entornos de compra atractivos capaces de despertar la emoción en nuestros clientes o formar al personal para que ofrezcan un servicio WorldClass... todo esto sin importar dónde se encuentre la tienda. La responsabilidad de orquestar todo esto (y más), es de José Antonio Gea, Global Chief Operations Officer de Dufry, nuestro entrevistado en este número de Dufry World.**

Por Jorge Muñiz

***Todos coincidimos al afirmar que el travel retail es un mercado en crecimiento y que hay muchas oportunidades para compañías como Dufry. Sin embargo, ¿cuál es nuestra estrategia para captar todo el potencial de este mercado y cómo podemos convertir a más pasajeros en buenos y fieles clientes?***

La mayoría de nuestras tiendas están en aeropuertos y esto nos brinda una ventaja competitiva real frente a los comercios de calle. ¡Los viajeros son los mejores clientes que un retailer podría esperar! No solo porque gastan más, sino por su forma de pensar. Quienes viajan tienden a ser más abiertos de mente y, por lo tanto, se muestran más permeables a nuevas experiencias, y es más probable que las compartan con sus familiares y amigos al volver a casa.

Esto son excelentes noticias para nosotros...si sabemos como sacarle provecho. Tratar con clientes de mayor apertura mental nos brinda la oportunidad de generar vínculos emocionales más fuertes con la marca; y ese vínculo es vital pues permite crear una base de clientes menos preocupados por el precio y más interesados en el valor general que reciben. Es ahí, en ese valor adicional, donde debemos enfocar nuestros esfuerzos cara al cliente, dándoles la oportunidad real de experimentar e interactuar con sus marcas favoritas.

***¿Cómo se articula esta estrategia orientada al valor?***

Como en buena receta, la calidad de los ingredientes es fundamental. El primero de ellos es el contenido: las marcas. Necesitamos marcas y productos que proporcionen valor tanto para el cliente como para las propias marcas. Cosas inusuales o diferentes, que no sean fáciles de encontrar en otro lugar. Siendo conscientes de esto, son clave los productos exclusivos, las novedades y lanzamientos de productos o las activaciones especiales, así como formatos y packaging exclusivos (los llamados "travel exclusive").



José Antonio Gea, Global COO, es responsable de todas las tiendas del mundo.

El segundo ingrediente es la comunicación con el mundo. Resulta fundamental comunicar que estos artículos exclusivos están disponibles en nuestras tiendas. A este respecto, los medios digitales –blogs y redes sociales, principalmente– desempeñan un papel clave a la hora de compartir, a nivel mundial, toda la información sobre productos nuevos y exclusivos y acerca de los emocionantes eventos que suceden en nuestras tiendas todos los días.

Lo siguiente que queremos es dar un trato especial a los que ya son clientes de Dufry y hacerles que se sientan especiales y parte de una comunidad exclusiva. Herramientas como RED by Dufry nos permiten mantener una conversación directa con ellos, proporcionándonos un canal abierto en el que podemos compartir información privilegiada relevante para cada cliente en particular, incluso cuando no viajan. Es la sensación de exclusividad que te aporta formar parte de un selecto club.

### **¿Y qué hay de la tienda? ¿Qué papel juegan las tiendas New Generation en esto?**

La tienda es el elemento más importante en la estrategia de Dufry. Es donde se produce la venta y, por tanto, es donde debe centrarse la mayor parte de nuestros esfuerzos. Después del estrés de llegar al aeropuerto y pasar los controles de seguridad y pasaportes, nuestras tiendas deben ser una especie de oasis para los pasajeros. El entorno debe ser acogedor, energético, atractivo, pero lo más importante es que debe hablar al cliente de nuestras tres propuestas principales: precio, novedades y exclusividad. Y, a ser posible, en su propio idioma!

Con las tiendas New Generation lo hemos conseguido. Podemos cambiar los mensajes, la iluminación, el ambiente... Podemos crear una tienda personalizada según las preferencias de cualquier nacionalidad, incluido su idioma.

Estas nuevas tiendas además nos aportan más información valiosa sobre cómo actúan nuestros clientes y nos ayudan a comprender todavía mejor sus gustos y hábitos. Por ejemplo, podemos hacer un rastreo mucho más preciso de las zonas calientes y frías de cada tienda, de modo que podamos reaccionar casi en tiempo real y optimizar las ventas de cada metro cuadrado de espacio comercial.

### **¿Y qué papel juega el proyecto de transformación de la experiencia del cliente?**

Ese es un proyecto importante para la compañía. Se trata de que los clientes pasen de estar "satisfechos" o "muy satisfechos" a "encantados" con la experiencia de compra en nuestras tiendas. Por una razón muy simple: los clientes en ese máximo nivel de satisfacción pasan mucho más tiempo en la tienda que los satisfechos. Que nuestros clientes felices pasen al siguiente nivel de satisfacción significa, en última instancia, vender más con lo que ya tenemos.

El objetivo de este ambicioso proyecto es hacer que nuestros clientes se sienta especial, algo que encaja perfectamente con la estrategia descrita anteriormente. Es el último eslabón de la cadena, pero probablemente el más importante. La única forma de lograrlo es hacer que cada uno de nuestros 31.000 empleados se sienta orgulloso de lo que hace y garantizando un servicio máxima calidad. Y es algo que nos concierne a todos, tanto al personal de la tienda como oficinas, almacenes... todos nos tenemos que concienciar de que siempre es posible hacerlo un poco mejor.

### **Bajo su responsabilidad se encuentran las funciones más críticas para el negocio; Operaciones, Marketing, Dirección Técnica, o Logística, ¿cuál resulta más prioritaria a día de hoy?**

La respuesta es sencilla: todas. Las actividades que has descrito son probablemente las que más suenan. Pero los proyectos clave para el negocio que nuestra compañía está llevando a cabo en la actualidad son IOS y BOM.

IOS, que básicamente consiste en la centralización de la cadena de suministro y los procesos de almacenamiento, está sirviendo a Dufry para dar un importante salto de dimensión al tiempo que nos permite mostrar de manera más evidente el verdadero tamaño y dimensión de nuestro negocio a los diferentes proveedores con los que trabajamos. Este proyecto clave dará como resultado una gestión más efectiva y eficiente de nuestra logística, asegurando la disponibilidad de producto en los estantes de venta justo cuando sea necesario.

El BOM es el otro pilar. Es un proyecto que permitirá a Dufry operar como una única compañía. Queremos crear la misma experiencia para nuestros clientes, dondequiera que se encuentren. Y la única forma posible de hacerlo es estandarizando los procesos para cada uno de los 64 países en los que operamos. Es un proceso continuo en el que la tienda añade valor a la operación del país, el país a la división y, en última instancia, la división a la sede central. Y también funciona al revés: la sede central comparte las mejores prácticas con las divisiones, que son las que detectan oportunidades de mejora a nivel de país y tienda.

Es un proceso complejo. Estamos combinando las mejores prácticas de los líderes de cada mercado: Dufry, World Duty Free, Nuance... La integración de estos líderes fue un acuerdo transformador con un solo objetivo: el de revolucionar la industria, que es nuestra gran aspiración. ■

#### **EN UN MINUTO:**

- Una comida: Una paella bien hecha siempre ocupa el número uno en mi orden de preferencias.
- Un libro: Patria, del escritor español Fernando Aramburu.
- Una ciudad: Sevilla, en el sur de España. Es una ciudad mágica y os animo a todos a visitarla. Recientemente fue escogida por Lonely Planet como la Mejor ciudad para visitar en 2018.
- Una película: Memorias de África, de Sydney Pollack, con Meryl Streep y Robert Redford.
- Un hobby: Adoro los caballos.

Flight	From	Quarters	Remarks
MEL	Melbourne	Q3	Landed
MAD	Madrid	Q3	Landed
CUN	Cancun	Q4	Landed
ZRH	Zurich	Q4	On-Time
LHR	Heathrow	Q1	On-Time
EZE	Buenos Aires	Q1	On-Time

## Las Tiendas de Nueva Generación de Melbourne, Cancún y Madrid: Abiertas

Dufry muestra el futuro de las tiendas de viaje con la apertura de sus primeras Tiendas de Nueva Generación. Se ha dado vida a nuestra estrategia digital en un ambiente apetecible que combina la atención al cliente WorldClass, la última tecnología multimedia y el glamour. Una tienda de nueva generación (NGS) concebida para comunicar con una nueva generación de consumidores.

### NGS: más que una tienda:

- Herramientas avanzadas de atención al cliente
- Digitalización del personal
- Mensajes específicos por nacionalidades
- Sentido de pertenencia
- Mayores oportunidades para RED by Dufry
- Mayor presencia de marca
- Experiencias exclusivas
- Interacción con las marcas





# Haciendo que Nuestros Clientes se Sientan Especiales

**La inauguración de las Tiendas de Nueva Generación de Madrid y Melbourne, y más recientemente la de Cancún, muestra al mundo lo que es capaz de ofrecer Dufry. Más allá de las luces brillantes, estas aperturas son la parte más tangible nuestra visión del cliente y de cómo estamos moldeando el futuro de nuestra compañía.**

**Por Jorge Muñiz**

El cliente es la piedra angular de nuestra estrategia. Todo lo que hacemos tiene un único objetivo: convertir a los pasajeros en clientes. Algo que llevamos haciendo muchos años pero que, en los tiempos que corren, se está volviendo un desafío cada vez mayor.

Las marcas son muy poderosas, especialmente cuando logran conectar con los clientes a nivel emocional. Tienen el poder de atraer y retener clientes fieles.

## **Nuestra propuesta de valor**

Esta es la estrategia que Dufry persigue. Queremos que nuestros clientes se sientan especiales a través de un ambiente de diversión y un entorno de compras WorldClass, representando a las marcas con orgullo y ofreciendo nuevas experiencias. Esta es la visión del cliente de Dufry, y es la que está empezando a cristalizar en una serie de iniciativas en la compañía.

Estamos construyendo nuestra propuesta de valor en la exclusividad, en ser capaces de ofrecer cosas que no son accesibles en los mercados locales. Queremos que los viajeros sientan emoción por llegar al aeropuerto y visitar nuestras tiendas para conseguir ese producto especial del que han oído hablar.

El plan para lograr este objetivo es complejo. Comienza por tener el contenido adecuado: productos exclusivos, nuevos lanzamientos, variedades inusuales o diferentes de un producto, o incluso un packaging especial. Todo contribuye al objetivo de crear y construir expectación.

## **Comunicación Digital**

Después, se trata de comunicar, y aquí es donde nuestro programa RED by Dufry juega un papel clave en nuestra estrategia digital. Queremos que sea el vehículo por el que nos comunicamos con nuestros clientes y a través del cual podemos decirles que tenemos esos productos que son tan difíciles de encontrar. Probablemente compartirán esa información con sus familiares y amigos, y cabe esperar que los artículos terminen en la lista de compras para su próximo viaje.

## **Tiendas atractivas**

Cuando el pasajero llega al aeropuerto, es el momento de llevarle al bando “los creyentes de Dufry”, mediante la creación de un entorno capaz de atraer el interés del cliente durante el mayor tiempo posible. Con lo último en tecnología audiovisual que desplegamos en nuestras tiendas New Generation Stores, podemos conseguir que la tienda hable con el cliente. Literalmente. Cuando el cliente entra en la tienda, tiene la sensación de que se trata de algo diferente. Que es un espacio genial en el que quiere pasar un tiempo vagando, descubriendo, probando, investigando... y finalmente, comprando.

## **Satisfacer a los clientes**

Recibido por un personal de ventas de primera clase – equipado con las últimas tecnologías, que permiten una comunicación simple pero eficiente–, el cliente descubre más cosas para llevarse a casa de las que tenía en su lista. Desde un tratamiento que nunca antes habían pensado hacerse, pero que han podido probar en la tienda, hasta una botella de whisky diseñada en exclusiva para ese aeropuerto en particular. Y, ¿sabes qué? El cliente no necesita preocuparse por comprobar si el producto es más barato en algún otro sitio, porque ese cliente está comprando algo más que un producto: está comprando una marca (nuestra marca) y todo lo que viene con ella. Una experiencia que se llevará con él en su viaje y que, probablemente, compartirá y repetirá si hemos hecho bien nuestro trabajo.

## **Nuestra visión del futuro**

Esto, en resumen, es la visión de Dufry del futuro digital. Por supuesto, a nivel operacional hay muchas otras cosas detrás. Pero decididamente queremos hacer de esta visión una realidad. Las tiendas de Nueva Generación (New Generation Stores) abiertas en Madrid, Cancún y Melbourne –y las que les seguirán– mostrarán lo que Dufry es capaz de hacer, así como nuevas formas de interactuar con el cliente final.

Pero estas tiendas son solo eso: tiendas insignia que representan la estrategia que todos nosotros, desde nuestros diferentes roles, estamos poniendo en práctica. ■



**RED**  
By **DUFREY**



**DESCÁRGATE  
NUESTRA  
APLICACIÓN**

ANDROID APP ON  
**Google Play**

Download on the  
**App Store**

APLICACIÓN **RED**  
By **DUFREY**



**THE NEW FRAGRANCE**

**EMPORIO ARMANI**  
#EMPORIO ARMANI

**KENZO**

**BOSS**

## Muro de la Fama



**Equipo paracaidista**  
Bedfont Lakes  
(Reino Unido)

El pasado 23 de septiembre, nuestros compañeros de Reino Unido Vicki Young, Charles Handbridge, Joe Baker, Spencer Kirkwood, Andrew Hazel y Charlotte Townsend recibieron su bautizo en paracaidismo al saltar de un avión desde más de 5.000 metros de altitud. Llevaron a cabo este enorme desafío personal por una buena causa: dar a conocer la organización benéfica con la que colaboran nuestros colegas del Reino Unido -Alzheimer Research UK- y recaudar fondos para su línea telefónica de información. Además del subidón de adrenalina, estos seis valientes lograron recaudar casi 3.000 libras, el doble de lo esperado. Esta no es la primera iniciativa de este tipo, puesto que nuestros colegas del Reino Unido siempre se muestran entusiasmados cuando se trata de someterse a los desafíos más diversos. Sin embargo, ¡no hay duda de que este equipo fue más allá (¡y más alto!) que nadie antes!



**David de Miguel**  
Global Category Head,  
Liquor  
Madrid (España)

Tras casi 24 años en la misma compañía, es fácil afirmar que uno ha hecho casi todo lo que se puede hacer. Es, sin duda, el caso de nuestro Global Category Head Liquor, David de Miguel. David es un claro ejemplo de progresión profesional. Comenzó a trabajar en tiendas de la antigua Aldeasa -la empresa estatal española que fue privatizada y posteriormente adquirida por World Duty Free-, en el primer duty free de Tie Rack en España. Después de dos años trabajando para la concesión Ermenegildo Zegna y en el primer concepto de tienda de gafas de sol en Madrid, dejó la primera línea para ocupar un puesto de gerencia para las tiendas Tie Rack que entonces Aldeasa operaba en aeropuertos y en la calle. En 1998 empezó a dirigir la categoría de licores, una posición que combinó con las categorías de alimentos y tabaco. En este puesto dinamizó considerablemente el sector, que ha seguido creciendo y evolucionando desde el antiguo concepto de bodega de licores hasta conceptos tan aclamados por la industria como la tienda especializada World of Whiskies.



**Hakan Döker**  
Marketing & Business  
Development Manager  
Antalya (Turquía)

La próxima vez que visitéis nuestra operación en Turquía, aseguraos de que Hakan esté cerca. Apasionado por la historia, se especializa en las épocas romana y bizantina y está a punto de terminar un libro sobre Estambul durante la época medieval. No encontraréis un mejor guía en el país, y no solo por su profundo conocimiento de la historia turca. Hakan también es muy conocido por ser, probablemente, ¡el mejor cantante de karaoke que tenemos en Dufry! Sus interpretaciones de Elvis Presley, entre otros, son increíbles, hasta el punto de alimentar el rumor de que "El Rey" sigue vivo... ¡y vive en Turquía!

**Equipo Viktor & Rolf**  
Primera fila (izquierda)  
Angelina Ahmed Seddiqued,  
(derecha) Karine Yilmaz;  
segunda fila (izquierda)  
Olesya Ez, (derecha)  
Alina Zemlyanukhina  
Antalya (Turquía)



Todos nos alegramos al ver que la operación turca en el aeropuerto de Antalya se está recuperando y que muestras cifras impresionantes, pues superan en más del doble las del año pasado. Después de pasar por momentos difíciles, con caídas imprevistas en las cifras de pasajeros, ha llegado el momento de festejar. El equipo de Viktor & Rolf (fragancias) en Antalya representa la resiliencia y la determinación de nuestros colegas turcos quienes, ahora que el viento de cola vuelve a soplar en esta operación, han logrado maximizar el potencial de este aeropuerto. En el mes de julio, el equipo fue seleccionado como el mejor equipo de Viktor & Rolf en la región Travel Retail Europa y Oriente Medio, debido a un aumento de ventas excepcional del 225% frente al aumento del 143% de toda la tienda, lo que colocó al espacio de Viktor & Rolf en Antalya en el centro de atención. Nos quitamos el sombrero frente a nuestro equipo, formado por Angelina Ahmed Seddiqued, Serkan Yavuz, Karine Yilmaz, Olesya Öz, Victoria Uçal, Belgin Yavuz y Alina Zemlyanukhina.

## Muro de la Fama



**Gabriel Román (izquierda)  
y el legendario luchador  
de Muay Thai, Buakaw  
Banchamek**

*Coordinador de Marketing  
aeropuerto de Palma  
de Mallorca (España)*

Sus 25 años en Dufry hacen que esté de sobra justificado presentar a Gabriel en nuestro Muro de la Fama. Este mitad peruano, mitad español, comenzó su carrera en la compañía trabajando como operador de almacenes en la isla de Mallorca y ahora es el coordinador de marketing del tercer aeropuerto más grande de España por volumen de pasajeros. Sin embargo, lo que hace a Gabriel tan único y merecedor de un lugar en nuestro Muro de la Fama son sus habi-

lidades para el Muay Thai, un arte marcial tradicional que comenzó a practicar en 1992. Esta técnica de lucha centenaria es el deporte nacional de Tailandia. Como en el boxeo occidental, los competidores luchan de pie y su única protección consiste en un par de guantes, aunque en el Muay Thai, además de los puños, se permite utilizar codos y rodillas y también dar patadas. La pasión de Gabriel por este deporte, que requiere excelentes niveles de preparación mental y física, le llevó a abrir un pequeño gimnasio de boxeo donde tuvo la oportunidad de entrenar a una colega que se convirtió en subcampeona mundial de Muay Thai en la categoría femenina y en campeona del Mundo el año siguiente. La reputación internacional de Gabriel también le llevó a convertirse en árbitro internacional de Muay Thai para el Campeonato Mundial organizado en Bangkok en 2004.

Divisiones 

## D3 Nueva Concesión Ganada en el Complejo Genting Highland Resort de Malasia

Dufry ha firmado un acuerdo para desarrollar una operación travel retail en Genting Highlands, un resort ubicado en las montañas de Titiwangsa, al noreste de Kuala Lumpur, la capital de Malasia. La significativa afluencia de visitantes se ve potenciada por la mezcla de ocio, entretenimiento y compras en el complejo, incluidos cuatro casinos y el parque temático 20<sup>th</sup> Century Fox.

La apertura de la tienda, de 1.146 m<sup>2</sup>, está prevista para principios de 2018 y estará situada en el centro comercial New Sky Avenue, que consta de cuatro plantas de restaurantes y tiendas que servirán a 26 millones de visitantes cada año a partir de 2018. New Sky Avenue está conectado a los muchos hoteles y atracciones del complejo. La tienda de Dufry tendrá una visibilidad máxima, puesto que se encuentra justo al lado de la entrada del teleférico Genting Skyway, que transporta



Un mundo de ocio de colores, Genting Highlands, una mezcla de ocio y compras, incluido el Parque de Atracciones de la 20<sup>th</sup> Century Fox y cuatro casinos.

a los visitantes al punto más alto del resort, situado en la cima de una colina.

La tienda duty free ofrecerá a los clientes una amplia variedad de marcas mundialmente famosas en categorías principales como perfumes y cosméticos, confitería, relojes y joyería y salud y bienestar. También estarán disponibles productos electrónicos de consumo y una selección de productos y marcas malasios que contribuyan a transmitir una fuerte sentido de pertenencia a Kuala Lumpur y Malasia. ■



## El Paraíso del Chocolate

**Ya tenemos a los primeros ganadores del concurso de Lindt y Dufry.**

**Por Jorge Muñiz**

Cuando está a punto de terminar el plan conjunto de incentivos de ventas Lindt-Dufry para 2017, el “Paraíso de chocolate” de Lindt –la tienda de chocolates Lindt más “alta” del mundo– dio la bienvenida a los primeros ganadores de las competiciones trimestrales.

El campeón suizo de tenis Roger Federer, embajador de la marca Lindt, dio la bienvenida a Shermila Bombuwala (Colombo, Sri Lanka) y Sasi Venukopan (Newark, Estados Unidos). Tras esta especial recepción, nuestros invitados especiales se dirigieron al “Paraíso de chocolate”, la tienda de chocolate Lindt más alta del mundo, que se encuentra en la cima del pico Jungfrauoch, en Suiza, a 3.454 metros sobre el nivel del mar.



Los ganadores de Lindt Sasikala Venukopan (izquierda) y Shermila Bombuwala (derecha) viajaron a Suiza para un encuentro exclusivo con la leyenda del tenis Roger Federer (centro).

Tanto Shermila como Sasi, las ganadoras trimestrales de la competición de Lindt y Dufry, fueron seleccionados de entre los colegas de cada División que obtuvieron los mejores resultados mensuales de venta y ganaron el sorteo trimestral para obtener estos tickets tan especiales. Un magnífico final para una promoción extraordinaria. ■



Sasikala Venukopan (izquierda) y Shermila Bombuwala (derecha) aprendiendo el arte de crear chocolate.

Los afortunados ganadores tuvieron la oportunidad de disfrutar de las impresionantes vistas del glaciar alpino y por supuesto también pudieron explorar esta tienda de chocolate temática, con su espacio dedicado a los maestros chocolateros, quienes introdujeron a nuestros visitantes en el fascinante mundo de la fabricación artesanal del chocolate.



Un paseo por la nieve de los Alpes suizos.

# Campaña de Recaudación de Fondos para Apoyar a Nuestros Colegas

**Los equipos de RR.HH. de Central y de las Divisiones 4 y 5 lanzaron una iniciativa mundial con la intención de recaudar fondos para paliar los efectos de los desastres naturales en el Caribe, México y Estados Unidos. Dufry dobló la cantidad donada por los empleados.**

**Por Jorge Muñiz**

Desde la comodidad de nuestros hogares, todos hemos seguido con temor y preocupación los devastadores efectos que los huracanes y los terremotos han tenido en el Caribe, México y Estados Unidos. Las imágenes son muy impactantes y los desastres son un tema común en las conversaciones en la oficina, con nuestras familias y amigos y donde quiera que vayamos. Pensamos en los afectados, pero también en cómo habríamos reaccionado nosotros mismos de haber estado en esa situación. Afectados por lo que vemos y escuchamos, nos conmueve hacer una donación y de alguna manera tratar de ayudar a los afectados por los desastres, pues creemos que es lo correcto.



Sin embargo, en el mundo en el que vivimos, las cosas van y vienen a la velocidad de la luz. Otra historia o evento se impone y ocupa espacio en los programas de noticias en la televisión, en la radio, en los periódicos y on line y esta nueva "noticia" pasa a centrar nuestras conversaciones. El ciclo siempre ha sido así, y continúa siéndolo.

La realidad, sin embargo, es muy diferente. La recuperación tras las consecuencias de una gran catástrofe requiere mucho tiempo, esfuerzo y recursos. Casas perdidas, pozos que ya no pueden proporcionar agua potable, falta de suministro eléctrico, familias que han perdido todo lo que tienen, escuelas que simplemente

han desaparecido de un día para otro. Esta es la realidad. Todos lo sabemos. Pero si no se refleja en la cobertura continua de los medios, puede desaparecer fácilmente de nuestras mentes.

No obstante, estas catástrofes recientes estaban mucho más cerca de nosotros que otras. Los colegas con los que hemos hablado o cruzado correos electrónicos de vez en cuando, o a quienes hemos visto cerrar una venta con un cliente mientras íbamos a recoger nuestra maleta en la cinta de equipajes, se han visto afectados directa o indirectamente. Todos sentimos un enorme alivio cuando nos enteramos de que "sólo" tenían que hacer frente a pérdidas materiales y que todos los miembros de la familia Dufry estaban a salvo. Pero ahora es el momento de echar una mano, de hacer una pequeña contribución para ayudar a quienes han sufrido pérdidas materiales graves.

Para este propósito, nuestros compañeros de Recursos Humanos de la sede central y los de las divisiones 4 y 5 han creado una serie de iniciativas para ayudar a nuestros compañeros involucrados, incluida una iniciativa de recaudación de fondos a la que el único requisito para acceder era tener una conexión a Internet. Se recaudaron un total de 23.000 Dólares Estadounidenses en donaciones provenientes de compañeros de todo el mundo. Dufry con la intención de fomentar la participación, se comprometió a doblar esa cantidad. Gracias a todos por haber participado en esta iniciativa. ■

# Y por Muchos Años Más

## Dufry se une Tax Free World Association en la promoción y celebración del 70º aniversario del Duty Free.

### Por Jorge Muñiz

Para quienes, como yo, nacisteis a partir de los años 70, las tiendas libres de impuestos siempre han estado en los aeropuertos. Forman parte de su ecosistema. Y, si soy del todo sincero, lo cierto es que nunca me pregunté de dónde venía el concepto Dufry Free hasta que comencé a trabajar en esta industria. Era algo que siempre estuvo ahí.

Es sabido que el concepto duty free fue una invención irlandesa de mediados del siglo XX y que el padre de la invención es un hombre llamado Brendan O'Regan, quien vio la oportunidad de aprovechar el incremento en el transporte aéreo transoceánico que se produjo tras el fin de la Segunda Guerra Mundial. El aeropuerto irlandés de Shannon era la parada perfecta para aquellas personas que viajaban en largos vuelos internacionales.

Por aquel entonces, O'Regan trabajaba como controlador de catering y administraba las finanzas en todo lo referente a restauración en el aeropuerto. Se dio cuenta de que a la gente le gustaba comprar mientras hacía escala en su aeropuerto. Después de la Segunda Guerra Mundial, muchos países estaban necesitados de una fuente de ingresos significativa, por lo que O'Regan tuvo una idea: ¿por qué no incentivar las compras en el aeropuerto haciendo que los productos ofrecidos fueran totalmente libres de impuestos? Dicho y hecho. O'Regan propuso la idea y en 1947 logró obtener la autorización del gobierno irlandés para declarar el aeropuerto de Shannon territorio fuera de Irlanda, dando paso a la era de las compras libres de impuestos.

En los siguientes 70 años, la industria del Travel Retail experimentó un crecimiento y un desarrollo increíbles; se enfrentó a múltiples desafíos evolucionando y adaptándose a la realidad cambiante. Sin embargo, la experiencia travel retail de hoy en día es radicalmente distinta. Las tiendas duty free en aeropuertos en particular, y el travel retail en general, han recorrido un largo camino desde sus humildes comienzos y ahora son una parte importante del sector minorista que ofrece productos electrónicos, artículos de lujo, artículos diversos y souvenirs en aeropuertos internacionales, cruceros y tiendas fronterizas. Los aeropuertos internacionales se consideran destinos de compras y el diseño de las tiendas también ha evolucionado y ahora predominan entornos mucho más lujosos en comparación con los modestos diseños de duty free primitivos.

Sin embargo, a pesar de lo mucho que ha cambiado, todavía hay un elemento común entre esa experiencia de compra duty free de antaño y la de hoy: las compras libres de impuestos siguen siendo una de las experiencias más reseñables en cualquier viaje.

El 70º aniversario del nacimiento de las compras duty free es una gran oportunidad para que la Asociación Mundial Libre de Impuestos (TFWA) explique al mundo la importancia del travel retail y del duty free, así como la emoción y el placer –y los importantes beneficios– que nuestra industria genera.

Con este propósito, y bajo el título “Duty free & travel retail: parte del viaje”, TFWA ha lanzado una campaña que consiste en una serie de anuncios evocadores y distintivos. Cada uno de ellos resalta un aspecto de la contribución hecha por el sector de duty free y el travel retail al mundo del viaje. Junto con estos elementos visuales, TFWA ha lanzado una invitación abierta a los principales actores de la industria para recordar a los viajeros, de manera conjunta, la contribución positiva que nuestra industria hace a la industria del turismo.

En su papel de empresa líder en la industria de travel retail, Dufry se ha comprometido concienciar sobre este importante hito dando apoyo y visibilidad a la campaña. Estamos utilizando espacios publicitarios en pantallas, en puntos de venta y en las cajas de nuestras tiendas aeroportuarias de las cinco divisiones. Apalancándonos en la cobertura que ofrece nuestras operaciones, con presencia en 64 países, apoyaremos a TFWA en su campaña de comunicación, que destaca la contribución que hace nuestra industria, al aportar emoción a nuestros viajes – y así añadiendo un recuerdo adicional al mismo – así como la aportación del travel retail en la creación de riqueza, empleo y desarrollo. ■



**70 AÑOS DE DUTY FREE...  
CREANDO EMPLEO EN LAS  
COMUNIDADES LOCALES**

Las tiendas de los aeropuertos ayudan a generar miles de empleos, estos representan una cantidad significativa del total de empleos relacionados con la aviación creados en aeropuertos y sus alrededores. Por lo tanto, cuando usted compra en la tienda duty free, está ayudando a desarrollar un negocio vital en el corazón de la comunidad local.

**DUTY FREE & TRAVEL RETAIL: PART OF THE JOURNEY**

TAX FREE WORLD ASSOCIATION



**70 عاماً من السوق الحرة...  
جعل الترحال  
أكثر سهولة**

تفضل الباحثين في دولنا مساعدات البيع بالتجزئة، فكلما كثرت في جميع أنحاء العالم من الخطوط من رسوم الجمرك التي تجلب إلى الدول التي نعيش فيها الأمر يساهم في توفير فرص العمل على نطاق واسع، وهذا بدوره يساهم في نمو المجتمعات المحلية من خلال خلق فرص عمل جديدة.

**DUTY FREE & TRAVEL RETAIL: PART OF THE JOURNEY**

TAX FREE WORLD ASSOCIATION



**면세 역사 70년...  
행복한 귀국**

70년째, 면세 업계가 공항을 통해 매년 10억 달러의 수익을 창출하고 있습니다. 이는 곧 지역 사회에 일자리를 창출하고 지역 경제를 활성화하는 데 기여하고 있습니다.

**DUTY FREE & TRAVEL RETAIL: PART OF THE JOURNEY**

TAX FREE WORLD ASSOCIATION



**免税行业70年,  
为您提供优质品牌  
和优势价格**

70年来, 免税行业为您提供最优质的品牌, 并以极具竞争力的价格, 让您尽享免税购物带来的乐趣。同时, 免税行业还为机场的运营, 提供了重要的经济支持。

**DUTY FREE & TRAVEL RETAIL: PART OF THE JOURNEY**

TAX FREE WORLD ASSOCIATION




**70 AÑOS DE DUTY FREE...  
REPARTIENDO  
SONRISAS**

Las tiendas por el mayor momento del año. Sin olvidar que los un momento para la salud económica. Durante setenta años, las tiendas de duty free han sido la primera social para generadores de sonrisas. Es por eso que nos sentimos orgullosos.

**DUTY FREE & TRAVEL RETAIL: PART OF THE JOURNEY**

TAX FREE WORLD ASSOCIATION



**70 عاماً من السوق الحرة...  
جعل الترحال أكثر سهولة**

تفضل الباحثين في دولنا مساعدات البيع بالتجزئة، فكلما كثرت في جميع أنحاء العالم من الخطوط من رسوم الجمرك التي تجلب إلى الدول التي نعيش فيها الأمر يساهم في توفير فرص العمل على نطاق واسع، وهذا بدوره يساهم في نمو المجتمعات المحلية من خلال خلق فرص عمل جديدة.

**DUTY FREE & TRAVEL RETAIL: PART OF THE JOURNEY**

TAX FREE WORLD ASSOCIATION



**デューティーフリー開始から70年...  
空港施設の改善を  
可能に**

空港は常にグレートアップが求められます。免税店の売上の収益がなければ、必要とされる新しい設備に投資できません。免税ショッピングの収益は空港がより快適で機能的な空間を提供することを支えます。

**DUTY FREE & TRAVEL RETAIL: PART OF THE JOURNEY**

TAX FREE WORLD ASSOCIATION

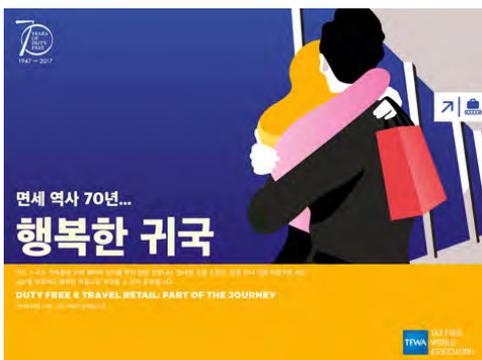


**免税行业70年,  
为您提供优质品牌  
和优势价格**

70年来, 免税行业为您提供最优质的品牌, 并以极具竞争力的价格, 让您尽享免税购物带来的乐趣。同时, 免税行业还为机场的运营, 提供了重要的经济支持。

**DUTY FREE & TRAVEL RETAIL: PART OF THE JOURNEY**

TAX FREE WORLD ASSOCIATION



**면세 역사 70년...  
행복한 귀국**

70년째, 면세 업계가 공항을 통해 매년 10억 달러의 수익을 창출하고 있습니다. 이는 곧 지역 사회에 일자리를 창출하고 지역 경제를 활성화하는 데 기여하고 있습니다.

**DUTY FREE & TRAVEL RETAIL: PART OF THE JOURNEY**

TAX FREE WORLD ASSOCIATION



**70 ANS DE DUTY FREE...  
GÉNÉRATEUR  
DE SOURIRES**

Les magasins sont le meilleur moment de l'année. Sans oublier que c'est un moment pour la santé économique. Depuis 70 ans, les boutiques des aéroports contribuent à améliorer l'offre pour les consommateurs. C'est pour cette raison que nous sommes fiers.

**DUTY FREE & TRAVEL RETAIL: PART OF THE JOURNEY**

TAX FREE WORLD ASSOCIATION



**70 YEARS OF DUTY FREE...  
BRINGING  
JOBS TO LOCAL  
COMMUNITIES**

In Diverse stores, retail stores at airports help generate over 100,000 jobs, some 6% of the total direct aviation-related jobs created at or near airports. So when you buy in the duty free shop, you're helping to help thousands of the lives of the local community.

**DUTY FREE & TRAVEL RETAIL: PART OF THE JOURNEY**

TAX FREE WORLD ASSOCIATION



## Dufry inaugura un nuevo concepto de tienda en Sharjah

Tras cerrar sus puertas para un intenso período de renovación, Dufry ha revitalizado la escena retail en el aeropuerto internacional de Sharjah con la apertura de un nuevo concepto de tienda. El espacio remodelado incluye una tienda Hudson de 110 m<sup>2</sup> en el lado aire, la primera en la región.

Los pasajeros que visiten el ajetreado puerto de los Emiratos Árabes podrán disfrutar del nuevo espacio, que ofrece una selección de perfumes y cosméticos, moda y relojes, joyas y accesorios. La tienda Hudson de Dufry será la guinda del pastel.

La primera fase del proyecto consistió en la reubicación de toda la sección de cosmética y perfumería del

lado izquierdo inicial al lado derecho de la tienda. La gama de marcas, ahora ampliada, incorpora Cartier y Benefit, y el stand de Bobbi Brown ha sido renovado por completo. Los relojes Omega, Rado, Longines y Tissot impulsarán la oferta de relojes existente, y la categoría de alimentación incluirá marcas regionales como Ba-teel y Patchi. En una segunda fase, el proyecto abordó la ampliación del área de tabaco y alimentación. Lo más destacado de la tienda es una sección central que muestra lo mejor de los productos árabes. Los acabados de suelos, techos y tiendas están hechos a medida y reflejan los patrones tradicionales de caligrafía árabe, con el propósito de brindar un sentido de pertenencia fundamental. ■