

# DUFRY WORLD

WorldClass.WorldWide.

REVISTA  
CORPORATIVA  
NÚMERO 26  
Marzo 2018



 Hudson hace sonar la campana en la Bolsa de Nueva York **14**

 Entrevista con el CFO Andreas Schneider **6**

 Women@Dufry **9**

# Un 2017 de éxitos y un comienzo prometedor de 2018

Por Julián Díaz

**2017 ha sido un año importante para Dufry, ya que hemos conseguido la mayoría de nuestros objetivos y hemos alcanzado muy buenos resultados financieros. También hemos hecho un progreso considerable en varios proyectos operativos clave, como la implementación de nuestro modelo operativo de negocio (BOM) y el lanzamiento de las primeras tiendas New Generation Store, un elemento clave en nuestra estrategia digital. Estos son pasos esenciales para asegurar nuestro éxito en el futuro. El principal titular en lo que llevamos de 2018 necesariamente tiene que ser la salida a bolsa de Hudson Ltd. en la Bolsa de Nueva York.**

En 2017, nuestro crecimiento orgánico ha mostrado un rendimiento excelente a lo largo del año en todas las divisiones y alcanzó un 7.4%, superando nuestras expectativas iniciales en un 5-6%. En consecuencia, nuestra facturación aumentó hasta 8,377.4 millones de francos suizos, un crecimiento del 7.0% respecto al año anterior.

El margen de beneficio bruto aumentó en 80 puntos básicos, impulsado por las sinergias obtenidas tras la compra de WDF, y alcanzó el 59.4%, permitiéndonos mejorar nuestra rentabilidad operativa con un EBITDA que logró los 1,007.1 millones de francos suizos, equivalente a un margen del 12.0%.

## Equipo

**Editor:** DUFREY AG, Brunngässlein 12, 4010 Basilea, Suiza. **Equipo**

**editorial en la sede central:** Julián Díaz, José Antonio Gea, Andreas Schneider, Javier González, Jordi Martín-Consuegra, Salvatore Aricó, 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.dufry.com  
dufry.com



También hemos confirmado nuestra gran capacidad de generación de caja al anunciar que presentamos un flujo de caja libre de 467 millones de francos suizos, a la vez que experimentamos un crecimiento considerable de los ingresos netos alcanzando los 110,9 millones de francos suizos.

## Nueva organización para afrontar mejor el futuro

A principios de año adaptamos nuestra estructura organizativa para garantizar que la empresa estuviera preparada para las necesidades presentes y futuras del mercado. Tras haber ejecutado satisfactoriamente la fase de integración de Nuance y World Duty Free, hemos adaptado la organización con vistas al futuro, asegurándonos que la misma nos permita aumentar la velocidad en la toma de decisiones, impulsar la eficiencia y centrarnos en aportar valor al accionista, especialmente a través de la aceleración del crecimiento y la transformación digital. Junto con la implementación de nuestro modelo operativo de negocio (BOM), esta nueva organización nos ayudará a maximizar las oportunidades futuras y hacer crecer la rentabilidad de la empresa.

## El "toque de la campana" en la Bolsa de Nueva York (NYSE)

La oferta pública de venta (OPV) de nuestro negocio norteamericano ha marcado un hito importante al

Divisiones **3, 8**

Gente **6, 18**

WorldClass **9, 20**

Historia Clave **14**

Tienda Favorita **22**

principio del año. El “toque de la campana” simbólico en el parqué de NYSE no sólo abrió el primer día de cotización de las acciones de Hudson Ltd., sino que también marcó el comienzo de una nueva era de expansión en Norteamérica, que nos permitirá crecer más en nuestro negocio de conveniencia y acceder a nuevas oportunidades dentro del sector de alimentación y bebidas que crece rápidamente. Al sumar las competencias adicionales en el sector alimentación y bebidas, seremos capaces de posicionar al Grupo Hudson como un serio master-concesionario de cara a los gestores de aeropuertos en Estados Unidos, que cada vez más buscan más un socio de referencia fuerte y con competencias para operar todo su espacio comercial. Por otro lado, la OPV tiene un impacto positivo en el crecimiento de todo el grupo ya que los ingresos generados nos permitirán reducir la deuda más rápidamente y perseguir nuevas oportunidades en el campo de fusiones y adquisiciones a nivel mundial.

### Expansión en Responsabilidad Social Corporativa

Paso a paso, seguimos expandiendo nuestro compromiso con la responsabilidad social corporativa con varias iniciativas y también desde un punto de vista informativo. Nuestra iniciativa Women@Dufry lanzada el año pasado ha avanzado hacia el apoyo de mujeres cualificadas para alcanzar puestos de liderazgo dentro de la empresa y ayudar a sus empleados a enfrentarse a las dificultades que en ocasiones entraña conciliar el trabajo, la familia y la vida privada. Desde la primera reunión del comité que encabeza esta iniciativa y que personalmente lidero, han transcurrido seis meses en los que la actividad de este grupo se ha centrado en dos áreas clave en este viaje para desarrollar el potencial de las mujeres de Dufry. Primero, comunicar claramente las políticas que la empresa tiene para apoyar a las mujeres en el puesto de trabajo cada día y en diferentes etapas de la vida y, segundo, garantizar que existen procesos para fomentar el talento femenino dentro de la empresa y asegurar que la cultura alienta a tener una plantilla más diversa en todos los niveles.

Desde una perspectiva informativa, se acaba de publicar nuestro primer informe de Responsabilidad Social Corporativa de acuerdo al Global Reporting Initiative (GRI) Standards – Opción Core. El informe es una parte de nuestro informe anual y proporciona una perspectiva de nuestro compromiso en materia de sostenibilidad y los temas fundamentales que hemos identificado en Dufry en los aspectos económico, medioambiental y social.

### Conociendo las iniciativas de nuestros empleados

Me siento especialmente orgulloso de las iniciativas individuales e historias que presentamos en nuestra sección “Muro de la Fama”, ya que muestra como muchos compañeros alrededor del mundo van más allá para ayudar a nuestros clientes, dar apoyo a personas menos afortunadas y contribuir al éxito de nuestra empresa. ■

## D2 Dos años de apoyo constante a la investigación del Alzheimer en Reino Unido

Trágicamente, hay 50 millones de personas en el mundo con demencia y todavía no hay tratamiento disponible para ralentizar o detener las diferentes formas de demencia, como el Alzheimer. Sólo a través de la investigación somos capaces de cambiar esta situación.

Sin embargo, a pesar del impacto abrumador que la demencia tiene en nuestras familias y sociedades, la investigación sobre la enfermedad todavía es muy baja en comparación con otras enfermedades graves. Por esa razón existe Alzheimer’s Research UK (ARUK). Es la organización benéfica de demencia más grande de Europa, financiando la investigación de demencia pionera para comprender, diagnosticar, reducir el riesgo y tratar la enfermedad.



Personal de nuestras tiendas se muestran orgullosos de brindarle su apoyo a la organización benéfica que promueve la investigación Alzheimer’s Research UK.

ARUK también está detrás de campañas de concienciación de demencia más galardonadas que están destinadas a mejorar la comprensión de la demencia, mientras que también influyen a gobiernos y legisladores para fomentar la investigación y garantizar que la gente tenga acceso a tratamientos de demencia con rapidez y en cuanto estén disponibles.

A finales de 2015, World Duty Free se fijó como objetivo recaudar 150.000 libras en los tres años de asociación con ARUK, que terminan en diciembre de este

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!

año. A finales de enero de 2018, nuestros compañeros de Reino Unido ya habían alcanzado las 135.000 libras con más de la mitad de esa cantidad recaudada en 2017.

Según Tim Parry, Director de ARUK: “El entusiasmo de los empleados de Dufry en Reino Unido ha sido abrumador. Desde la siempre popular venta de tartas hasta las recaudaciones en cajas realizadas por el personal de WDF disfrazado con pestañas y barbas con purpurina, todo en nombre de ARUK”.

El dinero recaudado por nuestros compañeros de Reino Unido se ha utilizado para apoyar la línea de información de Investigación de Demencia ARUK. Este es un servicio crucial que proporciona a la gente información necesaria sobre la demencia y ayuda a la gente a participar en estudios clínicos. La línea de información ha podido responder a más de 12.000 solicitudes desde que se lanzó en junio de 2014.

La línea de información tiene un papel importante en la misión de ARUK sobre un tratamiento que cambie la vida de los pacientes con demencia en 2025, animando a la gente a que se una a Dementia Reserach, un servicio que destina sus esfuerzo a casar candidatos interesados en formar parte de sus estudios con investigaciones ya en curso.

Para más información sobre ARUK, visite: [www.alzheimersresearchuk.org](http://www.alzheimersresearchuk.org) ■

## D2 Inauguración de la nueva tienda de la Terminal Norte en el Aeropuerto de Gatwick

La nueva tienda World Duty Free en la Terminal Norte del aeropuerto de Gatwick se abrió oficialmente con una visita de prensa y una ceremonia oficial de inauguración.

Con casi 2.000m<sup>2</sup>, la tienda reemplaza a la tienda principal y las tiendas auxiliares de World Duty Free y está ubicada inmediatamente después del control de seguridad. Con los estándares más elevados de atención al cliente, las últimas innovaciones en tecnología digital y una amplia gama de productos, la tienda ofrece una experiencia de compra excepcional.

La entrada a la tienda introduce al viajero en la zona de licores, que exhibe colecciones de bebidas alcohólicas, incluidas marcas de origen local. El espacio está dividido en dos entre las bebidas alcohólicas y la tienda especializada de whisky, World of Whiskies. Un espacio de entretenimiento y productos sigue a la sección de licores, creando un lugar de paso para la interacción con



Inauguración por el CEO Julián Díaz; Guy Stephenson, CCO del aeropuerto de Gatwick y Eugenio Andrades, CEO Operations and Strategy.

el cliente y donde destacar las principales novedades y lanzamientos. El salón de belleza es la joya de la tienda. Una zona de cuidado de la piel presenta a los clientes marcas premium como La Mer, Elemis y Sisley. La zona de lujo acoge gafas de sol, joyería y relojes y, dentro de ella, un “Espejo Mágico” que estimula la interacción con el cliente. La pantalla digital del espejo permite a los clientes probarse una variedad de estilos, comparar imágenes y compartir contenido en redes sociales o por correo electrónico. El paseo por esta tienda concluye en la zona de dulces, chocolates y souvenirs. El sentido de pertenencia (Sense of Place) de esta tienda lo ponen la colección de imágenes icónicas de Londres, que parecen verse desde “ventanas” ubicadas tras las cajas de la tienda. ■

## D3 Una tienda de vanguardia en el aeropuerto de Sharjah

La profunda renovación de la tienda en el aeropuerto internacional de Sharjah para crear un espacio comercial vanguardista que ocupara 1.793 m<sup>2</sup> terminó a finales de 2017. La inauguración oficial en enero de 2018 contó con la asistencia de directivos de Dufry y del aeropuerto de Sharjah. La tienda remodelada ofrece una mejor distribución e incorpora nuevas marcas interesantes a la oferta de la tienda, tales como las



Inauguración a cargo del CEO Julián Díaz.



Iain Forrest, General Manager para Medio Oriente e India (2º por la iz.) y el CEO, Julián Díaz, junto a los jefes de Emiratos Árabes.

marcas de relojes Omega, Rado, Tissot y Longines, y bolsos de Cerruti.

El incremento de pasajeros provenientes de Irán y Siria que transitan por este aeropuerto, unido al creciente volumen de turistas rusos que visitan este país, ha impulsado la actualización de la oferta de esta tienda. Para conseguir un “sentido de pertenencia” (sense of place) más marcado, se han agrupado todos los productos árabes en un espacio bajo el nombre de “Spirit of Arabia”, creando así un punto de referencia en la zona central de la tienda. Aquí, los clientes encontrarán una oferta de fragancias más especializada, con un mayor énfasis en aromas “oud” por ejemplo, así como una extensa selección de gastronomía regional, incluidos los dátiles, frutos secos y bombones de leche de camello. También se ha incluido una nueva pared con pantallas de video dentro del espacio “Spirit of Arabia” junto con 16 pantallas de video adicionales distribuidas por el resto de la tienda, para permitir la promoción específica de categorías y presentar productos en varias ubicaciones de la tienda. ■

## D5 Nueva concesión en el aeropuerto de Phoenix

A finales de 2017 conocimos la adjudicación a Dufry de dos nuevas tiendas Duty Free y Duty Paid en la Terminal 3 del aeropuerto internacional estadounidense-



© Autoridad aeroportuaria de Phoenix

se de Phoenix Sky Harbor (PHX). Como único operador de tiendas libre de impuestos en PHX, el nuevo contrato incluye más de 270 m<sup>2</sup> en espacio comercial.



© Autoridad aeroportuaria de Phoenix

Las tiendas Duty Free de Phoenix, ubicadas antes y después del control de seguridad, ofrecerán a los pasajeros internacionales un surtido excelente de marcas y productos en todas las categorías, incluidos vinos y licores, tabaco, perfumes y cosméticos, accesorios de moda y confitería. Los pasajeros nacionales también podrán disfrutar de esta gran gama de productos con la excepción de vinos, licores y tabaco. Las marcas destacadas de fragancias y belleza van desde Chanel, Clinique y Estée Lauder hasta Lancôme y más. El surtido de licores de alta calidad constará de una colección de excelentes whiskies, coñacs, vinos y champán. ■



© Autoridad aeroportuaria de Phoenix

# El paisajista de mercados

**Un viejo libro de jardinería inglés, “El arte de la jardinería” explica que la habilidad de un buen jardinero “está en proporcionar a cada cultivo, ya sea de hierbas, frutas o flores, la cantidad apropiada de alimento, el nivel necesario de exposición a la luz y suficiente cobijo de elementos dañinos”. Esto es algo que Andreas Schneider, CFO de Dufry, conoce bien. Apasionado de la jardinería y el paisajismo, ha estado bastante ocupado con los “nuevos cultivos” mientras continúa cuidando del jardín de Dufry. Desde la fructífera salida a bolsa de Hudson en la Bolsa de Nueva York, hasta tratar con inversores o gestionar unos crecientes departamentos financiero y de comunicación, Andreas sigue añadiendo elementos a este maravilloso proyecto de paisajismo que es Dufry.**

Por Jorge Muñiz

***Dufry ha completado de forma satisfactoria la OPV del negocio estadounidense, ahora cotizada como Hudson Ltd. En un momento en que todo gira en torno a la integración y la operativa como una sola empresa, ¿cuál es la motivación para escindir y sacar a bolsa parte del negocio?***

Es una buena pregunta y déjame que empiece por responder al primer punto que has planteado. La integración y la estandarización es sólo una herramienta. El verdadero objetivo es ser el mejor travel retailer y esta herramienta nos permitirá mejorar aún más y conseguir esa meta. Cuando uno piensa en nuestro sector (y me atrevería a decir que en toda la industria de la distribución), todo está relacionado con “sólo” dos cosas: impulsar las ventas y aumentar el beneficio global. Por tanto, la integración tiene sentido en un negocio multinacional como el nuestro, porque tratamos con proveedores mundiales y tenemos una clientela mundial.

En este contexto, el mercado norteamericano es diferente al del resto del mundo en lo que se refiere al travel retail, ya que el americano es principalmente un mercado de Duty Paid. Es un mercado enorme en que los clientes locales tienen un gran interés en la conveniencia y en proveedores locales, en comparación con los demás mercados donde prima más el Duty Paid y las marcas internacionales.

Además, la forma en que se gestionan los aeropuertos en Estados Unidos es diferente por una serie de razones. Por ejemplo, los dueños de aeropuertos no suelen gestionar las operaciones, sino que entregan esa gestión a promotoras o gestores a cambio de un honorario; también hay una normativa (normativa ACDBE) que incorpora grupos minoritarios en la gestión de aeropuertos; el papel del master concessionaire como gestor de todo el área comercial de un aeropuerto parece estar de vuelta y está ganando fuerza: y todo



Andreas Schneider, CFO, es un apasionado de la jardinería y de Dufry.

esto a veces implica que es necesario un enfoque más amplio del negocio Duty Paid.

Creemos que el mercado norteamericano necesita una mayor flexibilidad operativa y estratégica para desarrollar completamente el negocio. Dicho esto, en relación con el mercado Duty Free y las funciones operativas generales, queremos seguir completamente integrados ya que existen sinergias; por tanto, es importante que Dufry siga siendo el accionista mayoritario de Hudson. De algún modo, la OPV que acabamos de cerrar combina lo mejor de ambos mundos: le da más flexibilidad al negocio estadounidense, mientras la parte de Dufry permanece integrada de forma efectiva.

***El apetito de los inversores por tener más “Dufry” en el mercado puede ser un buen termómetro de cómo lo estamos haciendo a ojos de los inversores. En ese sentido, ¿cómo de fácil o complicado fue el proceso de posicionar Hudson entre los inversores estadounidenses?***

Tanto Hudson como Dufry son negocios excelentes por una serie de razones. Pero cuando te pones en la situación de un inversor, hay tres elementos que son clave:

- Crecimiento secular: la industria del travel retail está correlacionada con el crecimiento de pasajeros; y todas las estimaciones dicen que el volumen de pasajeros continuará creciendo en un futuro cercano. Como travel retailer, podemos beneficiarnos de un flujo estable y fácilmente predecible de clientela en constante cambio.
- Cliente cautivo y acomodado: la mayoría de nuestras tiendas están situadas pasados los controles de seguridad. Eso significa que nuestros clientes potenciales pasan una cantidad importante de tiempo en las zonas de las terminales del aeropuerto donde están ubicadas nuestras tiendas.
- Y lo que es muy importante, estamos aislados del comercio electrónico. Dada la naturaleza de nuestra actividad, tenemos al cliente físico en nuestras tiendas, lo que da lugar a que las compras que se realizan en ellas sean esenciales y dirigidas por impulsos.

***¿Recomendarías invertir en Dufry a amigos o familiares? ¿Por qué?***

(Rie) Tengo un principio, que es no hacer nunca negocios con mis amigos. Ya más en serio, las inversiones en bolsa son algo serio. Puedes ganar o perder mucho dinero en el mercado de valores, así que comprar acciones no es algo que esté hecho para todos. Así que le dije a mi madre que no comprara acciones, ni siquiera las de Dufry. Y en mi caso, soy un accionista contento de Dufry porque es una gran empresa con una historia de inversión muy buena.

***Desde que asumió el cargo de CFO de Dufry en 2012, la empresa ha más que duplicado su tamaño. ¿Cómo es la coordinación de la función de finanzas con una organización tan grande?***

Indudablemente es una compleja tarea que cumplir. Operamos en 64 mercados diferentes. Esto significa

alinear 64 formas de gestionar y de informar sobre cuentas, impuestos, normativas y después consolidar toda esta información para compartirla globalmente con accionistas e inversores. ¡Y todo esto dentro de unos plazos de tiempo muy ajustados!

Sin embargo, la nueva estructura corporativa y la estandarización de procesos con el Modelo Operativo de Negocio (BOM) están ayudando mucho. Pero mucho más que eso, el gran grupo de profesionales que tenemos, a nivel global, división y país, es lo que hace que la operativa fluya sin problemas.

***Comunicación Corporativa y Relación con Inversores son otras áreas bajo su responsabilidad. ¿Cuáles son las principales áreas de desarrollo en este ámbito?***

La comunicación efectiva tanto interna como externa es un factor clave que contribuye al éxito de cualquier empresa, y especialmente la nuestra, en que construir relaciones basadas en la mutua confianza es crucial. Tenemos una larga lista de grupos de interés con los que nos relacionamos: empleados, gestores de aeropuertos, proveedores, inversores, medios de comunicación, legisladores e incluso competidores; cada uno de ellos tiene diferentes necesidades y formas de comunicarse. La armonización de lo que decimos, y cómo lo decimos, es el principal desafío.

Los clientes evolucionan. Y también lo hace la forma de comunicarnos. Necesitamos mantener el contacto con nuestros posibles clientes porque, a pesar de que nuestra clientela sea cautiva, como mencionaba antes, la experiencia de compra en Dufry necesita empezar en cuanto alguien compra su billete. Por tanto, el trabajo realizado en las redes sociales es vital para mostrar al mundo lo que tenemos y qué nos hace diferentes y exclusivos.

En cuanto a la comunidad inversora, la reciente OPV supuso un nuevo reto. Como empresa independiente y cotizada, hemos tenido que formar un nuevo equipo local de Relación con Inversores y de Comunicación en Estados Unidos. Sin embargo, Hudson continúa siendo una empresa de Dufry y significa que tenemos que mantener un estrecho vínculo entre nuestros equipos y un alto nivel de sincronización entre nosotros.

Por último, a nivel de comunicación interna, el principal reto es mejorar nuestro alcance. En un mundo ideal nos gustaría hablar con cada uno de los más de 32.000 empleados que forman parte de Dufry hoy. La tecnología nos puede ayudar en ello, pero es un área por desarrollar para nosotros.

***Hemos leído que este año damos un paso adelante al dar más detalles sobre sostenibilidad de nuestro negocio. ¿Una necesidad o una creencia?***

Ambas. Tanto inversores como grupos de interés (stakeholders) esperan recibir información más deta-

llada sobre cómo se comportan las empresas; quieren saber qué postura adoptan en diversos temas sociales y medioambientales y qué están haciendo activamente en relación a esos temas. Surge por tanto la necesidad de proporcionar esa información. Pero lo más importantes es que lo hacemos porque es lo correcto. Como empresa, tenemos responsabilidades con las comunidades en las que estamos presentes, en especial con nuestros empleados. Para mí el primer punto de partida para evolucionar es analizar y medir. Sólo así se pueden mejorar las cosas.

**Imagina que durante un día estuvieras completamente desconectado del mundo. Sin móvil, correos electrónicos... 24 horas para ti sólo. ¿Qué harías con ellas?**

Eso es sencillo: pasaría un día en mi jardín o haría alguna caminata; no hay nada que me guste más que pasar tiempo al aire libre y mejor aún bajo el sol. ■

**EN UN MINUTO:**

- Un plato: Soy un "foodie" total, así que tengo varios. Me gusta la comida francesa o la mediterránea, pero lo más difícil de encontrar en Suiza es comida india y de Oriente Medio, así que eso me entusiasma.
- Un libro: "La maravillosa vida breve de Óscar Wao" de Junot Díaz.
- Una ciudad: Tengo dos: Río de Janeiro (el paisaje más bonito que he visto nunca) y Tokio.
- Una película: "Breaking Bad" (aunque es una serie) y "O Brother!" (de los hermanos Coen).
- Una afición: La jardinería y el senderismo.
- Un líder: Ninguno en concreto. Hay muchos que son inspiradores, de un modo u otro.

## D3 Extensión del contrato en Macao para la Tienda Atrium

Dufry ha extendido su contrato para la prestigiosa tienda Atrium ubicada en el Venetian Casino Resort de Macao. De acuerdo con el nuevo contrato, Dufry gestionará la tienda de 2.000 m<sup>2</sup> hasta finales de 2024. Dufry ha desvelado su plan de reformar toda la tienda que resultará en una mejor distribución y presentará nuevas marcas atractivas para los millones de personas que visitan el resort cada año.

Atrium es la tienda multimarca más grande del Venetian Macao y Dufry la ha gestionado desde que el resort abrió sus puertas en 2007. Ya han comenzado las obras de remodelación de la tienda en este prestigioso complejo comercial y se espera que terminen pronto.



La prestigiosa tienda Atrium en el hotel de lujo, casino y resort The Venetian Macao.

La nueva tienda proporcionará una experiencia de compras WorldClass para sus clientes con una distribución mejorada y una oferta comercial más fuerte. El foco principal estará en fragancias y cosméticos, flanqueados por otras categorías clave que incluirán accesorios de moda, productos de lujo, alimentación y confitería. ■

# Women@Dufry

## CI, IE, CA – ¡Todo está aquí en Dufry!

Estos tres acrónimos resumen por qué una tercera parte de los líderes son mujeres en la puntera empresa de tecnología digital y servicios, Alibaba. Jack Ma, fundador y Presidente Ejecutivo de Alibaba dice que las mujeres son magníficas en ayudar el crecimiento de Alibaba porque, además de su CI (coeficiente intelectual), proporcionan altos niveles de IE (inteligencia emocional) y CA (que él describe como coeficiente de amor o “cariño”), que él ve primero y principalmente como un negocio centrado en el cliente. Dufry, bajo el patrocinio del CEO Julián Díaz, se ha embarcado en su propio viaje para desarrollar el potencial de las mujeres que trabajan en nuestra empresa y ayudar a mujeres cualificadas y ambiciosas a progresar en sus carreras profesionales en Dufry, un negocio que también está centrado en el cliente.

### Por Sarah Branquinho

La iniciativa Women@Dufry arrancó el año pasado de la mano de un comité directivo integrado por una muestra representativa de las líderes femeninas en toda la empresa (fotografía), de diferentes funciones y ubicaciones (Basilea y de todas las Divisiones) con el objetivo de ayudar a mujeres a crecer en nuestra empresa.

Este grupo celebró un segundo encuentro, presidido por Julián Díaz y apoyado por Jordi Martín-Consuegra, Salvatore Aricó y Marc Baumgartner. Julián prometió su compromiso continuo para “garantizar el progreso de las mujeres en Dufry; ver mujeres cualificadas alcanzar las posiciones más altas de liderazgo dentro de la empresa y para ayudar a los empleados a enfrentarse a los malabares que en ocasiones es necesario hacer para conciliar asuntos laborales, familiares y de la vida en general”.

En los seis meses desde que el grupo se reunió por primera vez, las actividades se han centrado en dos áreas clave en nuestro viaje hacia el desarrollo del potencial de las mujeres dentro de Dufry:

- comunicación clara de las políticas de la empresa ya existentes y que tienen como objeto apoyar a las mujeres a enfrentarse al reto de conciliar trabajo, familia y vida, y
- garantizar el correcto funcionamiento de procesos dirigidos a alimentar el talento femenino dentro de la empresa y garantizar que la cultura de la misma apoye la diversificación del personal en todas las niveles dentro de la empresa.

Naturalmente, Dufry cumple en todos los países con las políticas reglamentarias relacionadas con el apoyo a las



### NOEL CHO – DIRECTORA DE RECURSOS HUMANOS EN ASIA, ORIENTE MEDIO, AUSTRALIA Y EUROPA DEL ESTE

Noel trabaja en la oficina de Dufry en Hong Kong, la ciudad en la que fue educada y trabajó inicialmente como responsable

de atención al cliente en un banco, antes de embarcarse en una carrera en recursos humanos con multinacionales en las industrias de distribución, de comunicación y marca. A diferencia de otras directoras de división y directoras recursos humanos, que se trasladaron desde otros países o puestos, Noel se unió a la nueva División 3 de Dufry desde otra empresa en 2016.

### ¿Qué te llevo a unirte a Dufry?

“La variedad y dinamismo de la empresa y el puesto en sí. El ámbito y la región es muy amplio y complejo, una combinación bastante única que encuentro muy interesante y estimulante”.

### ¿Y qué has aportado a Dufry?

En las empresas multinacionales en la que había trabajado previamente, fui capaz de cultivar y acumular experiencia en diferentes aspectos de la profesión, así como de aprender e identificar formas efectivas para trabajar con gente de diferentes culturas y orígenes. Esta experiencia es valiosa al desarrollar una mentalidad internacional, flexibilidad, comunicación, tratar con la complejidad y la ambigüedad y, lo más importante, respeto por la diversidad y los valores de otras personas.



**ISABEL ZARZA,  
RECIENTEMENTE  
NOMBRADA DIRECTORA  
GENERAL DE ÁFRICA**

En su nuevo puesto, Isabel supervisará todas las operaciones de Dufry en el vasto continente africano, incluido Marruecos, Egipto, Nigeria, Costa de

Marfil, Ghana, Kenia, Cabo Verde y Mozambique; unas operaciones exigentes y diversas en un continente muy prometedor.

**¿Cómo consiguió Isabel este puesto de liderazgo?**

Isabel trabajó primero en Aldeasa como analista en el Departamento de Desarrollo Internacional. Tras dejar este puesto para ganar más experiencia como Project Manager de Estrategia en la consultora Accenture, regresó a Aldeasa como Directora de Relaciones con Inversores; luego fue subdirectora de Estrategia y Desarrollo Corporativo, puesto que ocupaba como Directora cuando Dufry adquirió World Duty Free Group. Desde 2016 Isabel ha ocupado el puesto de Directora de Desarrollo de Negocio para la División 1 y ha coordinando el Plan Estratégico de Dufry.

**¿Qué aptitudes básicas te prepararon para tu nuevo puesto (después de todo, nunca has trabajado en operaciones)?**

¡Mis dos predecesores también acabaron en puestos de operaciones sin experiencia previa! Sin embargo, yo destacaría una gran capacidad analítica, obsesión por entregar resultados, resiliencia, determinación e inteligencia emocional para ser capaz de negociar con autoridades aeroportuarias y socios de diferentes culturas.

**¿Algún consejo para las mujeres con ganas de unirse al equipo de liderazgo de Dufry?**

¡Sé tu misma y di lo que piensas! Durante mi carrera profesional he asistido a muchas reuniones en la que yo era la única mujer y a menudo me han aconsejado que no mostrara mis sentimientos, pero creo que mostrar mi compromiso y mi pasión en los proyectos realmente a hecho ganar más negocio a nuestra empresa. Hoy en día hay muchos estudios que muestran que las empresas necesitan cambiar su estilo de liderazgo para adaptarse a las nuevas formas de hacer negocios. Podemos ayudar y ser parte de ese cambio siendo nosotras mismas.

mujeres en el puesto de trabajo, pero en un análisis exhaustivo de la legislación y prácticas en toda la empresa, se reconoció que la comunicación en torno a estas oportunidades se podía mejorar considerablemente. El marco general de apoyo es parte del Dufry Handbook (Manual de Dufry) que puede encontrarse en la intranet corporativa Dufry Gate (sección de Información General). No obstante, y dado que no todo el mundo entre los 32.000 empleados de Dufry tienen acceso a Dufry Gate, el equipo de Recursos Humanos se ha comprometido a realizar un esfuerzo coordinado en los próximos meses para que los supervisores directos tomen conciencia sobre la importancia de tratar los cambios vitales con sus equipos y compartir la información y orientación necesarias para apoyarles.

Como parte de una campaña enfocada a ayudar la plantilla y mejorar como empresa en la que trabajar, Dufry también se ha comprometido a facilitar la flexibilidad laboral, estudiando cada caso de manera personalizada y siempre que el acuerdo que se alcance no tenga una repercusión negativa sobre el desempeño del trabajo o perjudique a otros compañeros o clientes internos o externos.

Sé que muchos de nosotros recibiremos positivamente este compromiso. Vivimos en una sociedad en la que, si bien los hombres tienen un papel cada vez más importante en el reparto responsabilidades en el hogar, lo cierto es que por muchas razones todavía se espera

que sean las mujeres las que lidien con las exigencias de la vida doméstica, ya sea como cuidadoras de padres ancianos o en su papel de madre, hermana o buena amiga, estando disponible para tratar con todo tipo de crisis inesperadas.

Tener responsabilidades fuera del trabajo únicamente significa que las mujeres tengan que encontrar formas eficientes y creativas de cumplir con su carga de trabajo –y no que renuncien a sus ambiciones. Y mientras que algunas mujeres alcanzan un nivel profesional en el que se sienten cómodas, otras sin embargo tienen como objetivo llegar a cotas más altas.

Dufry ofrece a todos sus empleados oportunidades para progresar. La evaluación del desempeño que se lleva a final de año debería alimentar el debate sobre cuáles son las aspiraciones de cada persona y qué apoyo necesitamos cada uno en materia de formación y experiencia para ayudarnos a conseguir nuestros objetivos; hay oportunidades de aprendizaje y crecimiento que están ahí para quien las pida. También hay planes en marcha para desarrollar a gente cualificada dentro de Dufry y se harán públicos en los próximos meses.

Tomemos el ejemplo de Isabel Zarza, recientemente nombrada Directora General para África, una de las pocas directoras generales de países, y en este caso directora general de todo un continente, ¡y uno tan complicado como ese!

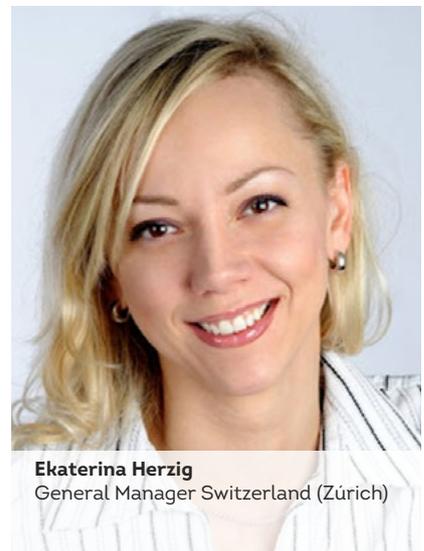
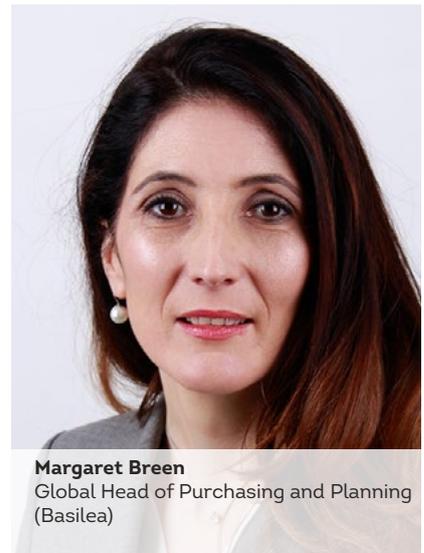
Entonces, ¿somos las mujeres parte del problema? ¿Tenemos confianza para solicitar posiciones que pueden no marcar necesariamente todas las casillas pero que quizá podamos adquirir ese conocimiento una vez nombradas? ¿Hemos discutido abiertamente nuestras aspiraciones laborales con nuestro jefe inmediato? ¿Hemos averiguado cuáles son los requisitos principales y hemos solicitado alguna formación que pueda estar disponible para darnos la mejor posibilidad de obtener el conocimiento y las habilidades necesarias?

¿Qué es lo próximo en Women@Dufry? Hay planes en marcha para crear sesiones introductorias en las oficinas de Basilea y cada una de las oficinas de División, para compartir contigo los debates que hemos tenido y también para preguntarte cómo piensas que Dufry puede ayudarte a progresar en tu carrera.

Es realmente un primer paso adelante. Con miles de empleados, llevará un tiempo escuchar las preocupaciones, y éxitos, de las mujeres en toda la empresa y para pensar cómo podemos tratar los problemas y compartir y celebrar los éxitos. Pero es un comienzo, y uno que tiene todo el apoyo de la dirección de Dufry.

**¿Querías contribuir al debate? ¿Tienes alguna experiencia o punto de vista que te gustaría compartir de forma pública o privada (la confidencialidad se respetará si se solicita)? Estaremos encantados de escucharte, tanto si eres hombre o mujer. Ponte en contacto con nosotras a través del email [women@dufry.com](mailto:women@dufry.com), o con cualquiera de las integrantes de Women@Dufry. ■**

## Women@Dufry Equipo Directivo





**Fabiola de la Cruz Wyck**  
Group Executive & Board of Directors  
Office Head (Basilea)



**Manuela Facheris**  
Global Category Management Director  
Luxury, Fashion, Sunglasses, Watches,  
Jewelry and Accessories (Basilea)



**Ana Maria Garcia Menendez**  
Finance and Controlling Director  
(Montevideo)



**Stefanie Manfrass**  
Global Head of Business Controlling  
(Basilea)



**Vanessa Nigro**  
Global Internal Audit, Loss Prevention  
and Enterprise Risk Management  
Director (Basilea)



**Vivianne Nunes**  
Commercial Director Division 4:  
Brazil & Bolivia (Rio de Janeiro)



**Hope Remoundos**  
Executive Vice President, Chief  
Marketing Officer Hudson Group  
(Nueva Jersey)



**Liliana Vidal**  
Deputy General Counsel (Miami)



**Joanna Warne**  
Divisional Commercial Director UK,  
Northern, Central and Eastern Europe  
(Londres)

# Business Operating Model – El año que tenemos por delante

Por Fernando Nadal

A principios de año gurús y visionarios suelen desempolvar sus bolas de cristal para predecir lo que nos traerá el nuevo año. Desde la evolución macroeconómica hasta quién será el ganador del próximo mundial de fútbol, podemos encontrar todo tipo de predicciones y oráculos.

Sin embargo, nosotros no necesitamos una bola de cristal para anticipar qué pasará en Dufry en 2018. Y esto se debe a que tenemos un camino muy claro que seguir. 2018 será un año ajetreado en el que la palabra “cambio” será parte fundamental en las conversaciones a todos los niveles de la organización. Es un año en que el BOM (Business Operating Model) se implementará completamente en los 64 países en los que opera Dufry.

La implantación del BOM probablemente sea el cambio más crítico realizado en la historia de Dufry. Tras su implantación conseguiremos ser más eficientes y flexibles; seremos capaces de reaccionar más rápidamente a los movimientos de un mercado cambiante y eliminar las frustrantes ineficacias.

En esencia, es un paso necesario para Dufry, para permitir que el negocio realmente maximice su posición de liderazgo en el mercado y para garantizarnos el crecimiento y desarrollo sólido y sostenido del negocio.

Tras el éxito en México y Suiza, los dos primeros países en implementar completamente el BOM y completar el proceso de certificación (ver Dufry World 25), y con otros 17 países que ya han comenzado el proceso de implementación a finales del año pasado, 2018 está marcado en el calendario de Dufry como el año en que conseguimos convertirnos verdaderamente en una sola empresa, con una forma de pensar y actuar. En otras palabras, es el año en que la forma de operar será la misma en todos los mercados.

BOM en pocas palabras es la nueva forma de trabajar en Dufry y que estamos incorporando a todos los niveles de la organización: en tienda, país, división y global. Es una combinación de mejores prácticas en nuestra organización que tienen como objetivo mejorar la eficiencia y simplificar la manera de trabajar.

Pero, ¿cómo se está llevando a cabo el cambio a esta nueva forma de trabajar? Empezamos con una fase de análisis, durante la cual identificamos qué procesos de una determinada operación necesitan ser alineados con la nueva forma de operar en Dufry. Una vez se completa la implementación de nuevos procesos, un consultor externo lleva a cabo un proceso de certificación que verifica que

la operativa cumple con los principios del BOM y, si es necesario, identifica las áreas en que se necesita atención especial y mejora. Es la certificación de calidad de Dufry.



Si bien la visión de cómo Dufry funcionará una vez el BOM esté plenamente operativo es alentadora, somos conscientes que su implementación implica un cambio que impacta todos los niveles de la organización (global, división, país y tiendas). Y sabemos que adaptarse a los cambios no siempre resulta sencillo. Sistemas informáticos y procesos antiguos, la forma de trabajar y manejar la operativa del negocio, la gestión de la cadena de suministro, la organización y estructura, el papel de funciones de apoyo, incluso la forma en que captamos al cliente final, todo parece que de una u otra manera cambia; y esto no deja de plantear un reto a cualquiera. Sin embargo, tenemos un gran equipo de profesionales con experiencia en gestión del cambio para ayudar a las operaciones en todas las fases de este viaje.

Sabemos que en este tipo de procesos, la comunicación es importante y el objetivo es dar toda la información posible para facilitar la transición. Hemos empezado por crear una serie de vídeos para explicar lo que está ocurriendo en las diferentes áreas de nuestro negocio y cómo se espera que vaya este proceso de transformación. Nos gustaría aprovechar la oportunidad para agradecer a todos los implicados en llevar este proyecto a buen puerto y esperamos continuar teniendo el alto nivel de compromiso y apoyo recibido hasta ahora en todo Dufry durante el proceso de implementación.

Finalmente, nos gustaría recordar a todos que hay una sección dedicada al BOM en la intranet corporativa Gate, donde puedes acceder a la información y módulos de aprendizaje. También hemos activado una cuenta de correo electrónico, [BOM@dufry.com](mailto:BOM@dufry.com), a la que puedes enviar cualquier pregunta que puedas tener sobre BOM. ■



## Hudson hace sonar la campana en la Bolsa de Nueva York

**Hudson Ltd. ha completado satisfactoriamente su incorporación a la Bolsa de Nueva York (NYSE) y su primer día de cotización en el mercado fue el jueves 1 de febrero de 2018. Un momento emotivo para todo Dufry, pero especialmente para nuestros compañeros norteamericanos.**

El 1 de febrero de 2018 Dufry completó con éxito la salida a bolsa del negocio norteamericano (División 5) bajo el nombre de Hudson Ltd., que desde entonces cotiza en la Bolsa de Nueva York (NYSE). La cotización de Hudson Ltd. tendrá un impacto positivo en nuestra capacidad de perseguir y abrir nuevas oportunidades de negocio, tanto en América

del Norte como en todas las demás divisiones alrededor del mundo.

Las fotografías de este hito histórico cuentan mejor la historia; disfrute de algunos de los emotivos momentos en la celebración del "Toque de la Campana" para abrir el mercado de NYSE en su primer día de cotización. ■





De izquierda a derecha: El CEO Julián Díaz; Roger Fordyce, Executive VP Chief Operating Officer de Hudson; James Cohen, miembro del Consejo de Administración de Hudson; Andrés Holzer Neumann, vicepresidente del Consejo de Administración de Dufry; Pascal Duclos, Group General Counsel; Joseph DiDomizio, Presidente y CEO de Hudson Group; Joaquin Moya-Angeler Cabrera, miembro del Consejo de Administración de Dufry y Hudson; Juan Carlos Torres Carretero, presidente del Consejo de Administración de Dufry y Hudson; Mario DiDomizio; fundador de Hudson; Hope Remoundos, Executive VP Chief Marketing Officer de Hudson; Adrian Bartella, CFO de Hudson, y Brian Quinn, Executive VP Chief Operating Officer de Hudson.



De izquierda a derecha: Thomas Farley, Presidente de la Bolsa de Nueva York; Joseph DiDomizio, Presidente y CEO de Hudson Group, y Juan Carlos Torres Carretero, Presidente del Consejo de Administración de Hudson Group y Dufry Group.





De izquierda a derecha: Andrés Holzer Neumann, Vicepresidente del Consejo de Administración de Dufry; James Cohen, miembro del Consejo de Administración de Hudson; Joseph DiDomizio, Presidente y CEO de Hudson Group; Juan Carlos Torres Carretero, Presidente del Consejo de Administración de Dufry y Hudson; Mario DiDomizio, fundador de Hudson y el CEO de Dufry Julián Díaz.

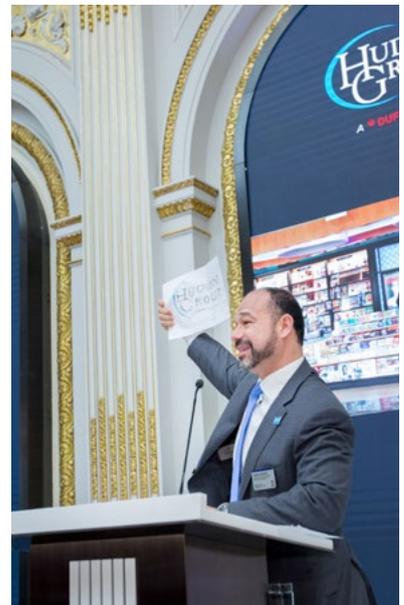


Juan Carlos Torres Carretero, Presidente del Consejo de Administración de Hudson Group y Dufry Group.



Joseph DiDomizio, Presidente y CEO de Hudson Group ante la Bolsa de Nueva York.





De izquierda a derecha: Sandro Del Carlo, Global Treasury Middle Office Head de Duffry; Chiara Ciraldo, Ernst & Young, Lidice Bartella y Adrian Bartella, CFO de Hudson Group.

## Muro de la Fama



**Heraldo Bellini**  
Departamento Financiero  
Madrid (España)

Durante el periodo navideño, la oficina de Madrid normalmente recauda fondos para la Fundación Aladina, una organización benéfica que proporciona asistencia psicológica, emocional y material a muchos niños y adolescentes y a sus familias que sufren enfermedades graves. Una de las actividades más populares en la oficina es la gran rifa de un viaje a Nueva York que financiamos utilizando los "Avios" (puntos por millas) acumulados durante el año con la agencia de viaje.

Cuando Heraldo Bellini compró uno de esas papeletas para entrar en el sorteo, probablemente estaba pensando en hacer una contribución positiva más que cualquier cosa. Seguro que Heraldo no esperaba ser el ganador; pero aún resulta más inesperado lo que vino después, cuando Heraldo nos pidió donar el premio a la Fundación Aladina, que lo utilizará para pagar los billetes de avión para campamentos de verano para niños enfermos que la ONG organiza. Puede que Heraldo haya perdido su oportunidad de disfrutar de un perrito caliente mientras pasea por Central Park este año; pero la próxima vez que pase por el Parque del Retiro de Madrid y vea el hospital infantil, tendrá la satisfacción de saber que ha hecho algo útil como resultado de su generosa donación. ¡Un gesto "World-Class", Heraldo!



**Jérémy Hernández**  
Fashion Sales Assistant  
aeropuerto de Niza  
Costa Azul (Francia)

¡Nuestro personal del aeropuerto de Niza es lo más! Lo dieron todo cuando aceptaron el desafío propuesto por Zilli, la marca francesa de lujo de moda masculina que recientemente se ha incorporado a nuestra tienda. El objetivo directo, pero difícil, para nuestro personal era cerrar una venta de productos Zilli con un cliente por un valor que excediera ¡los 10.000 euros! Jeremy, con el apoyo de su compañero del servicio al cliente, Marc, consiguió exactamente eso con la venta de tres camisas, un porta-documentos y una corbata a un solo cliente.

Jérémy recibió uno de los preciosos cinturones de Zilli como premio y es un gran ejemplo para todos nosotros sobre lo que podemos conseguir cuando estamos

motivamos y tenemos pasión por nuestro trabajo y los productos que vendemos. ¡Bien hecho Jérémy!



**Bilal Akil**  
Supervisor de Almacén  
Aeropuerto de Estocolmo  
Arlanda (Suecia)

¡Bilal da la impresión de que cualquier cosa es posible! Probablemente sea el principal solucionador de problemas del aeropuerto de Arlanda en Estocolmo. Se enfrenta a cada nuevo reto con una positividad extraordinaria y siempre con un gran sentido del humor. Tiene buen ojo para identificar de manera precisa qué necesita hacerse y a menudo va un paso por delante. Todo esto le convierte en un gran ejemplo a seguir. Y no sólo Dufry reconoce la dedicación de Bilal. También es uno de los ganadores de los "Premios por Ventas y Servicio 2017" del aeropuerto de Arlanda (Mejor Empleado entre Bastidores).

Bilal también está presente en el Muro de la Fama de Dufry por una de sus pasiones: el balonmano. Él y su compañero de almacén, Jad Badra, juegan al balonmano en el Equipo Nacional Libanés y el Club Al Saad. Fueron campeones de Asia dos veces y se clasificaron para la Copa del Mundo en tres ocasiones, en 2008, 2009 y 2010. Terminaron entre los 3 mejores del mundo. ¡Unos logros increíbles y estamos orgullosos de tener a atletas tan hábiles en nuestro equipo!



**Wesley Morgan**  
Supervisor  
Aeropuerto Internacional  
de Denver (Estados Unidos)

Wesley demostró ser el "Mejor Amigo del Viajero" a una niña llamada Rylee en su viaje a través del aeropuerto de Denver. Rylee estaba volviendo a casa tras visitar a su padre y, por desgracia, durante su escala, se dejó su muñeca favorita en el aeropuerto de Denver, donde lo encontró Wesley. Sabía que tenía que ser importante para esa pequeña y utilizó las redes sociales para encontrarla, ¡y lo hizo! Después Wesley cogió la esta muñeca y la llevó a por principales lugares turísticos de Denver y le hizo fotos. Devolvió a la muñeca a su dueña junto con algunos souvenirs de Denver, fotos de la aventura y una carta del personal de Denver. Un gran ejemplo de excelencia y marcar realmente la diferencia para nuestros clientes. ¡Bien hecho Wesley!

## Muro de la Fama



**Menşure Ertürk**  
Comprador de  
Moda y Lujo  
Antalya (Turquía)

Todos hacemos lo que podemos para hacer de nuestro mundo un lugar mejor, pero hay gente que pone un esfuerzo adicional para que esto realmente ocurra y Menşure es ciertamente una de ellas. Trabaja a jornada completa en nuestro equipo de compras como compradora y esta labor la compagina con la de dirigir un proyecto benéfico.

Menşure siempre ha sido una persona servicial, pero quería ayudar a más gente. Para que esto sucediera empezó a producir y vender a través de Instagram productos orgánicos hechos a mano y así de esta manera recaudar dinero que emplea en seguir ayudando a más y más gente cada día.

Con los cerca de 34.900 seguidores que tiene, Menşure nomina semanalmente la organización benéfica a la que va a ayudar y sus seguidores entonces le apoyan, ayudando a la organización benéfica a recaudar dinero y a ganar visibilidad a través de las redes sociales. ¡Estamos muy contentos y orgullosos de tener a gente como tú en el equipo de Dufry, Menşure!



**Kenneth Pham**  
Personal de almacén  
Aeropuerto de  
Gotemburgo  
Landvetter, Suecia

Kenneth tiene la habilidad de conseguir que nuestros clientes se sientan especiales y se marchen de la tienda con una sonrisa en la cara. Con grandes dosis de energía y gracias a su forma de trabajar, no sólo

hace el trabajo de manera rápida y eficiente, sino también con mucho cariño. Kenneth tiene buen ojo para saber qué se necesita en las situaciones más frenéticas y tiene ideas, sugerencias y ayuda siempre que puede y a quien puede. Kenneth es un compañero alegre y positivo cuyo buen humor es contagioso para todos. Muy trabajador y sin miedo a involucrarse y ayudar siempre que se necesite, Kenneth has sido elegido finalista a los "Premios de Ventas y Servicios 2017" del entre todo el personal del aeropuerto de Gotemburgo Landvetter en Suecia.

**Åsa Olofsson**  
Asesor Comercial  
Aeropuerto de  
Gotemburgo  
Landvetter, Suecia



Con el amplio abanico de habilidades y la capacidad de hablar diferentes idiomas, Åsa se convertido en un asesor comercial brillante. No importa si son las cinco de la mañana o las nueve de la noche, ya que ella siempre está preparada para dar el mejor servicio y consejo a nuestros clientes.

Åsa consigue levantar el ánimo a cualquiera y su forma de trabaja es realmente inspiradora. Comprometida con su trabajo, conoce a fondo todas las áreas de la tienda y es una de las mayores contribuyentes a los grandes resultados mensuales de la misma. Su ambición por mejorar y aprender nuevas cosas es una ejemplo para todos, y su lealtad y compromiso con su trabajo y sus compañeros es algo que todos deberíamos perseguir. Es su actitud la que ha llevado a Åsa a hacerse con uno de los "Premios de Ventas y Servicios 2017" del aeropuerto de Gotemburgo Landvetter. ¡Enhorabuena Åsa por este reconocimiento!



## Un ciudadano corporativo

**Dufry ha publicado recientemente su Informe Anual de 2017 con una sección extendida sobre sostenibilidad. Preparado de acuerdo con los estándares internacionales, ahora damos una perspectiva más detallada sobre sostenibilidad.**

**Por Jorge Muñiz**

¿Qué hace Dufry para controlar y minimizar su impacto en el mundo? ¿Cómo nos aseguramos de que actuamos con honestidad e integridad en todo momento? ¿Qué hacemos para revertir algo a la sociedad? ¿Cuáles son los ámbitos que preocupan a Dufry y sus accionistas?

Con la publicación del informe anual de Dufry para el año 2017, empezamos a compartir públicamente nuestra visión, nuestros objetivos y nuestra perspectiva en estos y otros temas. Este ejercicio sirve para construir nuestra reputación externa, pero también es útil desde un punto de vista interno, porque el análisis que se realiza para crear este informe, ayuda a Dufry a definir los procesos y prácticas con potencial para mejorar.

### **Global Reporting Initiative**

Para la preparación del informe de sostenibilidad, hemos seguido las directrices internacionales establecidas por una organización internacional independiente llamada Global Reporting Initiative (GRI). La función principal de GRI es crear un idioma

común para organizaciones y grupos de interés (stakeholders), con el que los impactos económico, medioambiental y social de organizaciones puedan valorarse, comprenderse y comunicarse. Al utilizar el mismo estándar, sin importar el tamaño, el mercado o el sector en que trabaja una empresa, GRI fomenta la comparabilidad y calidad de la información, permitiendo una mayor transparencia y responsabilidad.



### Instrucciones de uso

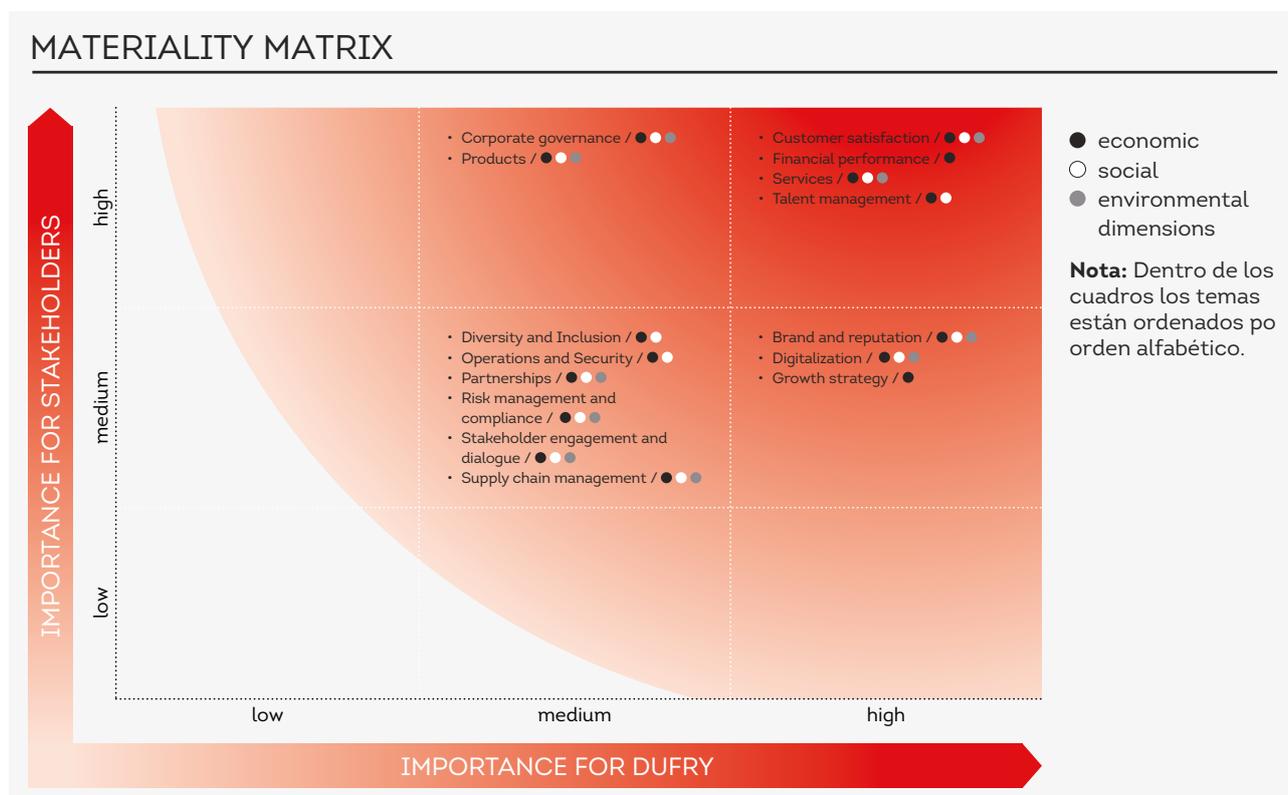
Hay dos piezas fundamentales en el informe de sostenibilidad de este año. La primera es la Matriz de Materialidad que encontrarás en las primeras páginas de la sección de sostenibilidad del informe anual (disponible en nuestra página web corporativa, [www.dufry.com](http://www.dufry.com)). Ya publicado hace un año en el informe anual de 2016, ésta es la base de nuestro informe de sostenibilidad. Es el resultado de un análisis profundo de nuestro negocio, nuestro impacto y ámbito de preocupación, y la importancia de los mismos para nosotros y nuestros grupos de interés o stakeholders, un grupo que incluye empleados, socios aeroportuarios, proveedores, asociaciones, autoridades públicas, etc.

obtener un mejor conocimiento de cómo Dufry interactúa con los diferentes grupos de interés y sus objetivos principales desde un punto de vista de sostenibilidad.

### ¿Por qué es importante?

Presentar un informe de sostenibilidad tiene beneficios tanto internos como externos.

Desde un punto de vista interno permite a Dufry tener un mejor conocimiento de los riesgos y oportunidades y establecer comparaciones con otras empresas y sectores. En esencia, es un ejercicio de autoevaluación que luego nos permite planificar y mejorar con los años.



Basándonos en estos datos, identificamos los ámbitos en que debería informar Dufry, representados por los puntos en la matriz que aparece en la imagen, que se agrupan en tres dimensiones: económica, social y medioambiental.

La segunda referencia en el informe es el Índice GRI disponible en la sección de sostenibilidad de nuestra página web ([www.dufry.com/en/company/sustainability-dufry](http://www.dufry.com/en/company/sustainability-dufry)). Ésta es básicamente la lista de indicadores definida por GRI para cada uno de los temas seleccionados en análisis de materialidad. Estos indicadores, son universales para todas las empresas del mundo.

Este índice GRI es por tanto una guía que permite al lector obtener un conocimiento completo de lo que hacemos y dónde encontrar la información dentro del informe anual y la sección de sostenibilidad de nuestra página web. Asimismo, el índice es el punto de partida empleado por los analistas para identificar información que les ayude a

Desde una perspectiva del empleado, ayuda a comprender el alcance e impacto que nuestra empresa tiene en la sociedad. Sí, todos admitimos que el objetivo de esta – y cualquier empresa, es hacer dinero y ser rentables. Pero nuestra actividad tiene consecuencias económicas, sociales y medioambientales; y la información proporcionada en este informe ayuda a comprender el alcance de esa actividad.

Externamente, no hay duda de que informar sobre nuestra sostenibilidad tiene un importante impacto positivo sobre la reputación de nuestra empresa, tanto en clientes, ya que genera vínculos de fidelidad hacia la marca, como en inversores, que cada día dan mayor peso a los temas de sostenibilidad y reporte de los mismos en la toma de decisiones de inversión. Y lo que es más importante, permite los stakeholders externos – proveedores, socios aeroportuarios, gobiernos, inversores, etc., – a comprender mejor lo que es Dufry y sus verdaderos valores. ■



## Nueva y fascinante tienda New Generation Store en el aeropuerto de Cancún

Dufry presenta por primera vez en Latinoamérica su New Generation Store, un concepto de compra que presenta un uso amplio e innovador de aplicaciones digitales con el objeto de mejorar la comunicación con el pasajero y ayudar a aumentar las ventas.

La nueva e impresionante tienda ubicada en la nueva terminal 4 del aeropuerto internacional de Cancún, México, ocupa un espacio cercano a los 1.900m<sup>2</sup> y deleitará a los pasajeros con una experiencia de compras más personalizada a través de la comunicación digital.

Tabletas y dispositivos digitales harán que la comunicación con los clientes sea más flexible y pueda adaptarse a las necesidades de diferentes nacionalidades de acuerdo con los vuelos entrantes y salientes. El nuevo concepto de tienda presenta un alto nivel de personalización con fuentes de audio y video totalmente integrados. Por ejemplo, hasta seis marcas tendrán la oportunidad de proyectar su propio mensaje y contenido a través de la tienda, utilizando las pantallas digitales durante treinta segundos cada una. ■