


DUFRY WORLD

WorldClass.WorldWide.

REVISTA
CORPORATIVA
NÚMERO 27
Junio 2018



 Leadership
Conference 2018 **10**

 Entrevista con Javier
González **6**

 El Negocio de los
Cruceiros **17**

Fuerte Arranque del Año Fiscal 2018

Por Julián Díaz

Dufry ha mostrado un fuerte comportamiento en el arranque del año fiscal 2018, con una facturación de 1.820 millones de francos suizos, una mejora del 6,6% con respecto al mismo periodo del año pasado. Este resultado se debe al crecimiento registrado en todas las divisiones, incluida la división que engloba Reino Unido y Europa Central donde registramos crecimiento positivo del 3,9%, si excluimos el impacto que ha tenido el cierre de nuestra operación en el aeropuerto de Ginebra a finales de 2017. El comportamiento generalmente positivo de la empresa se ve reflejado especialmente en el fuerte aumento del beneficio neto, que alcanzó los 110,9 millones de francos suizos, algo más del doble de lo registrado en el mismo periodo del año anterior. La marcha positiva del negocio es una gran motivación para continuar centrándonos en nuestros objetivos, y es una confirmación de que nuestras iniciativas tienen éxito y ofrecen los resultados esperados.

El futuro de Dufry a debate en la Leadership Conference celebrada en Suiza

La historia principal de esta edición de Dufry World se centra en la Leadership Conference que se celebró el 16 y 17 de mayo en Zúrich, Suiza, y que fue testigo de la reunión de las principales figuras de los tres niveles de la organización: país, división y global. La conferencia de este año se celebró bajo el lema "Mejorar la Experiencia del Cliente" y tuvo tres objetivos principales: 1) alinear las prioridades estratégicas globales para impulsar la satisfacción del cliente y aumentar las eficiencias; 2) crear una plataforma a través de la cual la dirección del grupo



podrá compartir sus opiniones y mejorar el saber hacer de Dufry; y 3) facilitar una oportunidad física de networking para fortalecer los vínculos. Este año ha sido la primera vez que, además, hemos acogido a varios expertos externos, cuyas contribuciones significativas ofrecieron conocimientos valiosos y una perspectiva externa.

ONEDUFRY cobra vida

Otro de los artículos más significativos de este número de Dufry World es el artículo sobre la iniciativa ONEDUFRY, que es la clave que nos va a ayudar a definir e implementar cómo queremos y esperamos servir a nuestros clientes, tanto internos como externos, para mejorar su experiencia. Con el iniciativa ONEDUFRY desarrollamos en detalle las directrices relacionadas con nuestros Valores Corporativos (Global, Focused, Delivery, Solid), Principios Claves (Cuidar, Demostrar y Eficiencia) y Ámbitos Principales (Impulsar las Experiencias de los Empleados, Impulsar las Experiencias de los Clientes, Impulsar los Resultados Empresariales), que son aplicables a todos los niveles de la organización. Es importante que adoptemos estos principios para que todos nuestros clientes y socios nos perciban realmente, y como su nombre indica, como "ONEDUFRY".

Gracias por vuestro esfuerzo y dedicación

Me gustaría agradecer a todos los que formamos parte de Dufry vuestra dedicación continuada. Aprecio la motivación que veo a diario. Es ahora más importante que nunca que nuestra ejecución sea correcta, que continuemos centrándonos en nuestras tareas diarias y que disfrutemos de nuestro trabajo para mejorar todavía más la calidad de nuestros resultados. Estoy deseando que llegue una temporada alta llena de éxitos y trabajar con vosotros para cumplir con nuestros objetivos. ■

Equipo

Editor: DUFY 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 Aricò, 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

HQ Nombrados dos nuevos miembros del Consejo de Administración

Durante la Junta General de Accionistas de Dufry que tuvo lugar el 3 de mayo de 2018, los accionistas aprobaron el nombramiento de dos nuevos miembros independientes del Consejo de Administración de Dufry: Lynda Tyler-Cagni y Steven Tadler. Tanto Lynda como Steven aportan una experiencia inigualada tanto en el sector comercio como en alimentación y bebidas, y su conocimiento especializado reforzará aún más nuestro Consejo de Administración. Tras ser elegida, se designó a Lynda como miembro del Comité de Remuneración.



Lynda Tyler-Cagni, recién elegida miembro de la Junta Directiva.

Lynda Tyler-Cagni es fundadora y CEO de Tyler Cagni Consulting Ltd, una empresa de consultoría centrada principalmente en el sector de gran consumo (FMCG). Lynda también es miembro del Consejo de Administración de Atlantia SpA, operadora italiana de infraestructuras (autopistas y aeropuertos). Anteriormente fue miembro del Consejo de Administración de World Duty Free Group como miembro no ejecutivo e independiente y Presidenta del Comité de RR.HH. y Remuneración (hasta su adquisición por Dufry). También fue asesora de la Junta Directiva de Bonpoint y ha ocupado varios puestos de dirección en Fast Retailing Group (entre otros, Uniqlo) y en Ermenegildo Zegna. Lynda es licenciada (con Honores) en Filología, Económicas & Política por la Universidad de Kingston, Londres.

Steven Tadler es Socio Gerente y miembro del consejo de Advent International Corp, grupo al que lleva

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

ligado desde 1985. Steven también ocupa una silla en el Consejo de Administración de Bojangles', operador de restaurantes y franquiciador cotizado en NASDAQ, y de wTe Corporation. Anteriormente ha sido miembro del Consejo de Administración Dufry (entre 2010 y 2013), Skillsoft (entre 2010 y 2014) y Transunion (entre 2012 y 2017). Steven es licenciado con honores de la Universidad de Virginia y tiene un MBA de Harvard Business School.



Steven Tadler, recién elegido miembro de la Junta de Directiva.

Lynda y Steven reemplazan a Xavier Bouton y Joaquín Moya-Angeler Cabrera, quienes decidieron abandonar sus cargos en la Junta Directiva. Xavier ha sido miembro del Consejo de Administración desde 2005 y fue miembro de los Comités de Auditoría y Remuneración. Joaquín también ha sido miembro del Consejo de Administración desde 2005 y fue presidente del Comité de Auditoría y miembro del Comité de Nombramientos. Durante la Junta de Accionistas, el presidente de Dufry, Juan Carlos Torres, expresó su agradecimiento tanto a Xavier como a Joaquín por su apoyo prolongado y por su dedicación y contribución al desarrollo y crecimiento exitoso de Dufry. ■

Divisiones **4, 23**

Gente **6**

WorldClass **17, 21**

Historia Clave **10**

Tienda Favorita **24**

D1 Inauguración de las Nuevas y Reformadas Tiendas Duty-Free en el Aeropuerto Internacional de Heraklion

El 30 de abril de 2018 se inauguraron las tiendas reformadas y las nuevas tiendas Hellenic Duty Free, el mismo día que se inauguró el modernizado aeropuerto internacional Nikos Kazantzakis de Heraklion. Varios representantes del mundo político y empresarial griego asistieron al evento.

Las tiendas duty-free y duty paid ocupan 2.054 m² de espacio comercial con una gran selección de productos, entre los que se encuentran las bebidas alcohólicas, el tabaco y una gran colección de productos de lujo y accesorios. Los clientes descubrirán una gran gama de perfumes y productos de cosmética de marcas internacionales de renombre.



Cortando la cinta, de izquierda a derecha: Christos Spirtzis Ministro de Transporte e Infraestructura; George Velentzas, CEO de Hellenic Duty Free Shops y Konstandinos Lintzerakos, Gobernador de la Autoridad Helénica de Aviación Civil.

La zona gourmet helena ofrece una amplia variedad de cocina tradicional griega para que los clientes puedan comprar las famosas comidas y bebidas cretenses, y disfrutar de los sabores auténticos de Grecia.

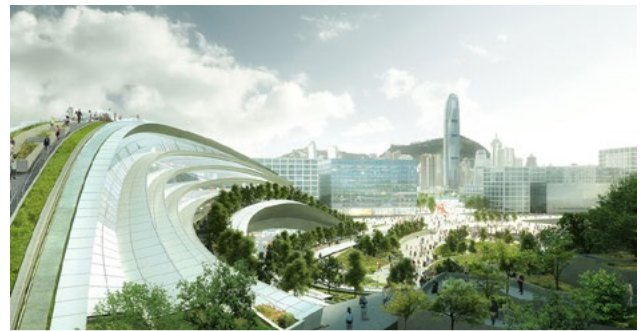
Las tiendas han creado un entorno de compra único y excitante para los millones de pasajeros que visitan la isla de Creta cada año. ■



Asistieron al evento numerosos invitados de todos los ámbitos sociales, como son el mundo empresarial y político, los medios de comunicación y el clero.

D3 Contrato de 5 Años para las Tiendas Duty-Free de la Nueva Estación Ferroviaria de Hong Kong

Se ha adjudicado a Dufry el concurso para operar las tiendas duty-free en la nueva y vanguardista estación ferroviaria de Hong Kong que dará servicio al tren de alta velocidad que conecta con el continente chino. Esta es una gran victoria para Dufry como parte de su impulso y ampliación de sus operaciones en Asia y supone otro hito importante en su estrategia de expansión hacia otros canales alternativos al comercio aeroportuario.



Diseño futurista de la nueva Estación Ferroviaria de Hong Kong.

El desarrollo comercial incluye una tienda en salidas con una superficie de 1.200 m² y otra tienda en llegadas de 300 m². Dufry se centra ahora en ofrecer tiendas "bandera" de vanguardia que muestren el saber hacer de Dufry, tiendas personalizadas para cubrir las necesidades de los viajeros chinos y de Hong Kong. Las tiendas incluirán las categorías principales de belleza, bebidas alcohólicas y tabaco, dulces, moda y también salud y bienestar que es una categoría de gran importancia en el mercado asiático. ■

D3 Dufry Abre la Primera Tienda Duty-Free en Llegadas del Aeropuerto Internacional de Astana

Dufry ha inaugurado su primera tienda duty-free en llegadas en Kazajistán, lo cual supone un paso importante en la estrategia de la empresa para expandir su presencia en lugares clave dentro de esta región de rápido crecimiento y ofrecer una experiencia excepcional para los clientes.

La nueva tienda, con una extensión de 80 m² ofrece una colección extensa de fragancias, tabaco y bebidas alcohólicas premium y una amplia gama de dulces de alta calidad para complementar el repertorio de productos.



Sieghard Raschdorf, Director General de Dufry Astana (izq.) y Radilbek Adimolda, Presidente del Consejo de Administración de Astana International Airport JSC (dcha.).

Dufry lleva operando en el aeropuerto internacional de Astana desde 2013. La nueva tienda es un reflejo de la capacidad de la empresa para crear un gran entorno comercial que además incluye elementos de la tradición cultural única de la región. La nueva tienda de llegadas mejorará la experiencia de viaje de los clientes y permitirá a los viajeros experimentar el mundo de Dufry. ■

D3 Dufry Inaugura Nueva Tienda Hudson en el Aeropuerto Internacional de Sharjah

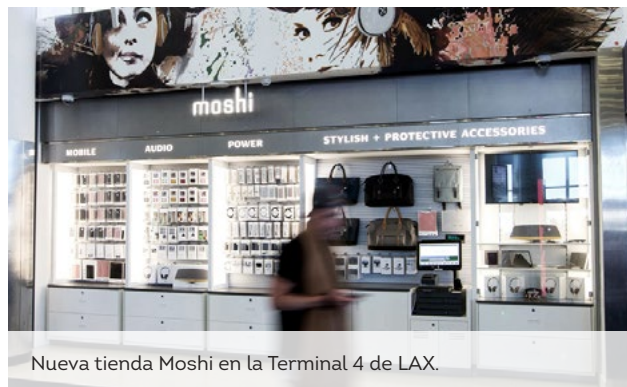
Dufry ha completado las obras de su nueva tienda Hudson, que empezó a operar el 26 de abril de 2018. La tienda, con 171 m² se centrará en artículos de viaje esenciales como maletas, publicaciones y comida, además de una selección de dispositivos electrónicos y juguetes. Esta es la segunda tienda Hudson en el aeropuerto internacional de Sharjah. La otra es el quiosco Hudson que se encuentra en el acceso general del aeropuerto. ■



La segunda tienda de Hudson ha abierto sus puertas en el aeropuerto internacional de Sharjah.

D5 El grupo Hudson Presenta la Tienda Moshi en el Aeropuerto LAX

La nueva tienda Moshi se encuentra en la Terminal 4 del Aeropuerto de Los Ángeles e incluye una amplia selección de accesorios y dispositivos de diseño para viajeros inteligentes.



Nueva tienda Moshi en la Terminal 4 de LAX.

Moshi es una marca de accesorios y dispositivos electrónicos premium establecida en 2005. Moshi crea productos extraordinarios que mejoran el estilo de vida móvil. La tienda incluirá las premiadas baterías portátiles Red Dot (IonBank 3K e IonBank 5K) y auriculares Bluetooth (Avanti Air), además de la gama completa de cables y adaptadores de la empresa. ■

D5 Extensión del Contrato del Aeropuerto Internacional de Pittsburgh

Dufry ha cerrado con éxito la extensión por 10 años de su contrato como concesionaria del aeropuerto internacional de Pittsburgh.

Con más de 1.000 m² de espacio concesionado, el contrato incluye la renovación de seis tiendas. Las marcas representadas en este contrato incluyen Hudson, Sarris Candies, Dunkin' Donuts e Ink by Hudson. El objetivo principal de este proyecto de renovación es poder ofrecer a los pasajeros una oferta de Travel Retail mejorada, una mejor oferta en alimentación y bebidas, todo bañado por un marcado sentido de pertenencia (sense of place). ■

Aprovechar la Oportunidad Digital

En los últimos años, hemos escuchado que la digitalización del travel retail probablemente sea el reto más complejo y a la vez la mayor oportunidad a la que no solo Dufry, sino todo el sector, debe hacer frente en los próximos años. Javier González, Global Marketing & Digital Innovation Director, nos da una cuantas pistas de cómo se prepara Dufry para aprovechar la “oportunidad digital”.

Por Jorge Muñiz

DW: ¿Por qué el digital es un reto para el sector del travel retail?

JG: Hasta la fecha, el sector del Travel Retail ha sido un puerto seguro. Si tenemos en cuenta el caso de Dufry, nuestro mercado es de unos 2.500 millones de clientes potenciales al año, que son los pasajeros que transitan los aeropuertos en los que operamos. La combinación de clientes potenciales con el “tiempo de dilación”, el tiempo que pasan los pasajeros entre pasar los controles de seguridad y el embarque, nos ofrece un gran nivel de exposición a los clientes y grandes oportunidades de venta.

Dicho esto, en los últimos años hemos sido testigos de cómo el comercio electrónico y el el impacto de la parte digital sobre las costumbres de compra han cambiado las reglas del juego. Poniendo las cifras en contexto, las ventas globales de duty-free en 2016 alcanzaron los 45.700 millones dólares, lo cual sólo es un tercio de los 136.000 millones de dólares que una sólo empresa, Amazon, facturó en el mismo año. Teniendo en cuenta estas cifras, está claro que el reto del sector duty-free no puede reducirse únicamente a cómo relacionarse con los millenials sino a adaptarse a las nuevas formas de compra y de relacionarse con los clientes y realmente ofrecer lo que esperan los consumidores hoy en día.

¿Cuál es la postura de Dufry en esta revolución “digital”?

La respuesta más directa a esta pregunta probablemente sea que “estamos poniéndonos al día”. Si tomamos el sector retail como referencia, es fácil ver que no hemos evolucionado de igual manera en relación con lo digital. Hoy en día, todos los operadores han acogido el ámbito digital y optimizado sus capacidades de comercio electrónico; lo cual es algo relativamente nuevo para Dufry y la mayoría de operadores del Travel Retail. Mientras que podemos acceder por Internet, por apps o incluso por las redes sociales a una gran parte de lo que ofrecen los operadores de calle, nosotros no tenemos una web para cada una de nuestras operaciones; y lo que ofrecemos donde sí tenemos web es todavía una oferta bastante limitada.



Javier González, Director Global de Marketing e Innovación Digital, lidera la transformación digital de Dufry.

Probablemente, el ritmo diferente que han seguido el comercio tradicional y el Travel Retail tenga sus motivos, como hemos mencionado anteriormente, en el entorno relativamente seguro en el que transcurren las compras, y probablemente en muchas otras razones. Pero la realidad es que nos estamos perdiendo un gran número de oportunidades para relacionarnos con clientes potenciales y nuestro plan es estrechar esa brecha y ponernos al día.

Sin embargo, estamos relativamente a salvo de la amenaza que representa el comercio electrónico porque, al fin y al cabo, nuestros clientes tienen que pasar por el aeropuerto. Entonces, ¿por qué es tan fundamental que Dufry dé el salto a digital?

Lo digital no solo trata de realizar ventas a través del canal de Internet, algo que intentamos hacer a través del servicio Reserve & Collect, por ejemplo. El ámbito digital va más allá, ya que permite hacer un contacto previo con los clientes potenciales y nos da la oportunidad de educar a los viajeros sobre los productos y servicios disponibles en el aeropuerto, hacer que la compra del aeropuerto esté en el pensamiento consciente y, así, aumentar las oportunidades de venta.

Nuestros esfuerzos se centran en establecer fuertes lazos con todo el ecosistema aeroportuario al completo (aeropuertos, aerolíneas, marcas) para construir una posición digital robusta para nuestro negocio, que nos permita protegernos de agentes externos a ese entorno (como el e-commerce) y que nos permita adoptar una posición competitiva fuerte frente a nuestros competidores. A modo de ejemplo, asociándonos con las líneas aéreas podremos informar a los viajeros sobre lo que podrán encontrar en la tienda en el mismo momento en el que reciben por correo electrónico la confirmación de su viaje, al tiempo que podemos ofrecerles ofertas personalizadas y exclusivas adecuadas a su perfil. Esta sería una relación de beneficio mutuo o win-win para la línea aérea – que ofrecerá a su clientes un valor añadido con una oferta especial – y para nosotros, ya que conseguimos de esta manera empezar la conversación con el cliente en el mismo momento que confirma su viaje.

Cuando pensamos en el sector del Travel Retail, ¿la llamada transformación digital es simple bombo publicitario o es una realidad?

Ni lo uno ni lo otro. Para mí, lo digital supone la oportunidad de transformar un sector ya “antiguo” para que sea un canal más relevante. ¿Cómo podemos hacerlo? Pues cambiando nuestra propuesta de valor.

Tradicionalmente, la propuesta del sector duty-free se basaba totalmente en la relación calidad-precio. En el pasado, comprar duty-free suponía encontrar tus productos favoritos a un mejor precio que en las tiendas de calle. Sin embargo, en el mundo actual, el precio es la propuesta clave de muchos operadores y no solo del duty-free. Eso significa que, si queremos seguir siendo un canal relevante a ojos del consumidor, se debe asociar al duty-free con algo más que con precios atractivos. Debemos centrarnos también en la exclusividad y en las novedades. Si nos centramos en algo más que en el valor, podremos ofrecer una experiencia de compra que cumpla y supere las expectativas de los clientes. Por exclusividad nos referimos a productos que están disponibles únicamente disponibles en nuestro canal tres meses antes de que lleguen a las tiendas, productos y formatos

exclusivos para Travel Retail y experiencias que solo sean accesibles a través de este canal, como pueden ser degustaciones, interacciones con las marcas, etc. Esta debería ser la propuesta de valor del sector del comercio de viaje.

Hasta cierto punto estamos en una situación parecida al sector de los cines, donde el consumidor está dispuesto a pagar un extra por un valor añadido, como puede ser ver una proyección especial de la película antes de que se estrene en cualquier otro lugar, o disfrutar de una experiencia ofrecida por la última tecnología audiovisual en una sala de cine.

¿Está Dufry preparado para liderar esta transformación del sector?

Como ya he dicho, nos estamos poniendo al día. Como líderes en travel retail, no me cabe duda de que seremos quienes generemos el cambio en vez de ser simples seguidores.

¿Cuál es nuestra hoja de ruta digital y cuándo podemos esperar ver esta transformación digital en Dufry?

Creo que nunca veremos cómo se completa el trabajo ya que estamos hablando de un mundo que cambia de forma constante. No obstante, creo que veremos una gran evolución en Dufry en los próximos 2 o 3 años, con cambios cuyo impacto se verán no solo en las tiendas o en la forma en la que nos comunicamos con los clientes. También estamos trabajando para digitalizar a nuestro personal, ofreciéndoles la tecnología y las herramientas necesarias para hacer mejor su trabajo.

La digitalización de Dufry resultará en una empresa más ágil que acelerará los tiempos de respuesta y pondrá a la empresa en una posición más fuerte para hacer frente a los retos en el futuro. ■

EN UN MINUTO:

- Una comida: Langosta frita en el restaurante Es Caló en Formentera (Islas Baleares). No es solo por la comida, sino por el entorno.
- Un libro: Leo mucho y todo tipo de literatura. No te puedo dar un único título.
- Una ciudad: Tengo dos, Hong Kong y Tokyo, que creo que se deben visitar al menos una vez en la vida.
- Una película: El Golpe, con Robert Redford y Paul Newman.
- Una afición: Viajar por Europa. Una de las ventajas de vivir en Suiza es que estás en el corazón de Europa y muy cerca de muchos lugares interesantes.
- Un líder: Steve Jobs y su capacidad para impulsar la innovación y transformar la industria.

Hall da Fama



Munaf Mohammed
(conocido como Moon)
Asistente de Atención
al Cliente
Birmingham (Reino Unido)

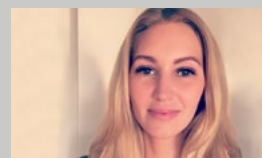
Moon sufrió un ictus grave en diciembre de 2015 y a su familia le comunicaron que debían despedirse de él ya que los doctores no creían que se fuese a recuperar. Milagrosamente, tras 4 meses en el hospital, a Moon le dieron el alta con la ayuda de los profesionales sanitarios del Hospital Moor Green y continuó con su recuperación. Empezó entonces a trabajar con organizaciones benéficas y cede su tiempo para hablar a las personas hospitalizadas sobre su experiencia y sobre los ejercicios que a él le han funcionado. Moon va a volver en las próximas semanas para llevar a cabo más sesiones con pacientes sobre cómo retomar sus vidas y se centra especialmente en aquellas personas que se han dado por vencidas desde que sufrieron un ictus. También ha animado a su hijo a correr media maratón para una organización benéfica relacionada con los ictus, recaudando más de 500 libras con ello. Además de su trabajo voluntario, a Moon lo encontramos en la categoría de lujo de nuestra teinda en Birmingham y es un reconocido experto en gafas de sol, con niveles de servicio ejemplares. Moon es muy popular entre sus compañeros y también entre los clientes, y se le percibe como un verdadero embajador de Dufry.



Mariam Momtshyan
Gerente de Logística
Aeropuerto de Zvartnots
(Armenia)

Mariam probablemente sea uno de los miembros del personal con mayor talento en Armenia. No hablamos solo de sus habilidades profesionales sino también de sus habilidades artísticas y la manera altruista de abordar la vida. Además de su trabajo diurno, el voluntariado y la filantropía forman una parte importante de la vida de Mariam y lucha “por hacer el mundo un sitio mejor con más sonrisas y amabilidad”. Es voluntaria en el proyecto “Adopta una familia” de la KASA Swiss Humanitarian Foundation, que ofrece ayuda y orientación a las familias refugiadas y solicitantes de asilo recién llegadas, además de a las familias desplazadas desde Siria por el conflicto actual. También piensa en crear su propia organización no gubernamental relacionada con las artes y que ayudará a las personas creativas y con talento a implementar sus proyectos y alcanzar su máximo

potencial. Mariam dice que su objetivo es “hacer el mundo más hermoso”. Cuando quiso hacer su propia película sobre enología, Mariam hizo un curso de cuatro meses en el VGIK (Instituto Gerasimov de Cinematografía) de Moscú. Completó el curso con éxito y empezó a realizar su propio documental sobre la fabricación del vino en Armenia. Siempre positiva y abierta a descubrir nuevas cosas, Mariam empezó a estudiar en la academia vinícola EVN de Armenia. Cuando habla sobre uvas y la fabricación del vino casi se puede saborear el vino y oler las fragantes uvas maduras. Mariam también disfruta con la música y el yoga, toca el piano y la guitarra. Su hobby es crear cosas con arcilla. También fabrica chocolate ecológico por su cuenta porque, nos cuenta, “pone sus mejores emociones en el chocolate”.



Malin Hellberg
Superviseur des Ventes
Aeropuerto de Arlanda
en Estocolmo (Suecia)

Con su manera profesional y natural de tratar con los clientes, Malin es una de nuestras estrellas. Siempre se centra en los clientes y en ofrecer el mejor servicio posible. También está ahí para sus compañeros de trabajo, como supervisora y compañera. Malin se esfuerza por crear un sentimiento positivo con el equipo y estimula, educa, anima y guía a todo el personal de la tienda a un nivel muy alto. Es una persona entusiasta que contagia su energía todo el día, ¡todos los días! Por ello, Malin es una de las finalistas del ‘Premio de Ventas y Servicios 2017’ del aeropuerto de Arlanda.

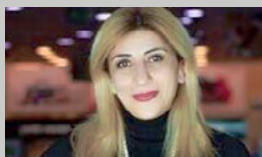


Biju Mathew
Gerente de Almacén
Sharjah (Emiratos
Árabes Unidos)

Es un placer celebrar el 25º aniversario y reconocer el compromiso continuado con Dufry. Biju Parappallil Matthew llegó a Dufry en febrero de 1992 como dependiente y ha evolucionado profesionalmente hasta llegar a ser gerente del almacén. El viaje de Biju empezó hace 26 años en la zona de tienda de la terminal del aeropuerto de Sharjah que ocupa 250 m² y también en el almacén móvil de 40 m² ubicado en la terminal de carga. Empezando modestamente, Biju ha conseguido desarrollar y aumentar la capacidad ¡hasta los 1.560 m²!, ha introducido varias mejoras

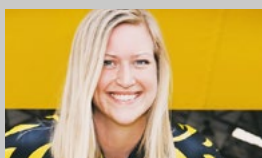
Hall da Fama

operativas, entre otras el sistema de estanterías de palés y ha impulsado una zona con control de temperatura en el almacén. Además de su trabajo en Sharjah, Biju también ha sido responsable del montaje del almacén y de las operaciones de la tienda de Dufry Sri Lanka en el aeropuerto de Matala, las tiendas duty-free en el aeropuerto de Omán y las tiendas duty-free del puerto marítimo de Dubai, en la Terminal del Puerto Rashid. Biju también hace trabajos benéficos cuando tiene tiempo. Ha financiado los estudios de ingeniería para un compatriota en India. En su tiempo libre disfruta yendo al gimnasio, leyendo y conduciendo largas distancias.



Liana Khachaturyan
Gerente de Operaciones
Aeropuerto de Zvartnots
(Armenia)

¿Qué probabilidades hay de que una operación de pequeña escala se convierta en la mejor de la cartera Dufry en atención al cliente? En principio, bastante limitadas... a no ser que cuentes con Liana. Como formadora certificada de Dufry, Liana Khachaturyan, que lleva en la empresa desde 2003 cuando se abrió la primera tienda duty-free en el aeropuerto internacional de Zvartnots en Yerevan, centra su pasión y todo su ser en formar y motivar al personal. Ella se encarga de la formación y coaching del personal de tienda y de comunicar la visión y misión de Dufry, representando sus valores. Da ejemplo como integrante carismática y admirada del equipo del aeropuerto de Zvartnots y es en gran parte responsable de haber ayudado a esta operación a ganarse el primer puesto de los Premios Dufry de Atención al Cliente en 2013.



Cornelia Carlstrand
Especialista en RR.HH.
Aeropuerto de Arlanda
(Suecia)

Además de su interés por RR.HH., a Cornelia le gusta el wing walking. Para aquellos de vosotros que nunca habéis oído hablar del wing walking, es la realización de varias poses sobre las alas de un avión, ¡en pleno vuelo! El piloto realiza varias maniobras acrobáticas como "lazos" y "tirabuzones". Es un acto extremadamente audaz y aventurero, una especie de "circo volante". Los wing walkers de Skycat sonríen y saludan al público mientras hacen

su exhibición sobre alas, a velocidades de hasta 200 km/h y soportando fuerzas de hasta 4G. Cornelia viaja por todo el mundo haciendo su espectáculo en exhibiciones aéreas y en otros eventos. ¡Quizás su próximo viaje sea a vuestra ciudad!

Robi Gaine
Gerente de Ventas
de Flota
(Reino Unido)



Os será difícil encontrar a alguien más enamorado de los cruceros en Dufry que Robi Gaine. A sus 41 años, lleva 17 años trabajando a bordo de cruceros y en el sector de los cruceros. Excepto llevar él mismo el barco, Robi ha hecho de todo a bordo. Empezó en cruceros como personal de limpieza y auxiliar de cubierta en 1994. Después de trabajar en todos los ámbitos, como camarero en el restaurante y en los bares, incluso de bailarín y en limpieza, finalmente pasó a la venta a bordo de duty-free en el año 2000 como asistente comercial. Como gerente de tienda para otra empresa de duty-free desde 2001, trabajó 9 años gestionando las tiendas en más de 20 cruceros por todo el mundo. Robi pasó a formar parte del equipo Dufry en 2016 cuando entró como Gerente de Flota, trabajando desde la oficina de Miami y encargado de los Cruceros Pullmantur y su flota de 4 barcos. En enero de 2018, se transfirió a Dufry en Reino Unido para hacerse cargo de la cuarta línea de cruceros de los servicios Dufry Cruise, que son los P&O Cruises, y Cunard para Carnival UK. A bordo tenemos a un verdadero joven veterano de la industria de los cruceros.

Linn Sundman
Supervisora de Ventas
Aeropuerto de Arlanda
en Estocolmo (Suecia)



Linn es el ejemplo perfecto de que trabajar duro tiene recompensa. Empezó trabajando como agente de ventas en julio de 2015. Decidió estudiar gestión de ventas y siguió en contacto con Dufry en ese tiempo. Como parte final de su proceso educativo, volvió a Dufry para realizar unas prácticas. Ahora Linn es una de nuestras mejores supervisoras de ventas y estamos deseosos de seguir la carrera futura de Linn en Dufry.

Sentando las Bases para la Siguiete Fase de Crecimiento de Dufry

Habiendo cumplido ya con su fase de crecimiento, originalmente denominada “la ambición global”, con el impulso a la consolidación del sector y las recientes adquisiciones transformativas, la Nueva Dufry necesita ahora implementar su modelo de negocio estandarizado, ofrecer el nivel de eficiencia que esperan sus accionistas y entrar en una nueva fase de crecimiento de cara al futuro.





Por Renzo Radice

Julián Díaz inauguró la Leadership Conference de 2018 que tuvo lugar el 16 y 17 de mayo en Zúrich, dando la bienvenida a líderes provenientes de oficinas centrales, división y de los países y presentando lo que será el desarrollo futuro de la empresa. Dio la bienvenida a los participantes, agradeciéndoles los excelentes resultados obtenidos en 2017, y estableció los objetivos para la Leadership Conference de 2018: alinear las prioridades estratégicas globales para mejorar la satisfacción del cliente y aumentar las eficiencias; crear una plataforma a través de la cual la dirección del grupo pueda compartir sus opiniones y mejorar el saber hacer de Dufry; facilitar una oportunidad física de networking para fortalecer los lazos.



DCEO América Latina, Vanessa Nigro, Global Internal Audit, Loss Prevention and ERM Director, y Marcus Griffith, HR Director, América Latina

Una industria caracterizada por los cambios en el perfil y comportamiento de los clientes

Para entender mejor las iniciativas de Dufry y las metas que se han definido, debemos recordar y entender las fuerzas que actualmente dan forma e influyen en el sector hoy en día. El comercio de viaje y el entorno empresarial de Dufry se caracterizan por: un mayor cambio en los perfiles de los clientes, como son los millenials, los pasajeros de aerolíneas low cost, etc.; la creciente importancia de Asia en relación con el crecimiento de los pasajeros; la creciente importancia de la tecnología y una mayor tendencia de los clientes a gastar su dinero para tener "experiencias" en vez de simplemente "comprar un producto". Estos desarrollos plantean algunos retos en cómo dar forma a nuestro negocio de cara al futuro, a medida que los clientes, cada vez más:

- quieren disfrutar de experiencias únicas
- buscan mayor exclusividad y productos personalizados
- esperan ofertas y promociones individualizadas
- piden servicios nuevos

Dufry cumple con el plan estratégico

Los resultados excelentes conseguidos en el año fiscal 2017 muestran que Dufry está cumpliendo con los objetivos definidos en el plan estratégico 2017-2021. La implementación del modelo operativo de negocio (BOM) continúa siendo la iniciativa más importante, cuya conclusión se espera para finales de 2018. La estandarización de procesos y procedimientos, el uso

de un conjunto idéntico de herramientas y una forma común de trabajo formarán la base sólida sobre la que podremos desarrollar la empresa en este entorno dinámico y cambiante.

Los objetivos del plan estratégico son:

- Impulsar aún más el crecimiento orgánico
- Diversificar el negocio a través de canales ya existentes y nuevos, en aeropuertos y más allá
 - Continuar desarrollando los aeropuertos
 - Aumentar el ámbito de los cruceros, las operaciones en el centro de las ciudades y las tiendas fronterizas, además de Dufry Shopping y Hudson International
 - Expandirse hacia el segmento de Alimentación & Bebidas en aeropuertos, además de hacia el papel de Master Concessions en Estados Unidos
 - Continuar explorando los nuevos canales de travel retail como puede ser el futuro "The Circle" del aeropuerto de Zúrich
- Monitorizar y ejecutar las oportunidades de fusiones y adquisiciones en el futuro cercano, centrándonos en Asia
- Generación de efectivo y reducción del apalancamiento

Logros varios en cruceros y en los mercados asiáticos

2017 ha supuesto un considerable paso adelante en el negocio de los cruceros y la expansión en Asia, lo que subraya nuestra capacidad de lograr los objetivos que se definieron con anterioridad. En el negocio de los cruceros, hemos firmado varios contratos nuevos y esperamos que de cara al futuro este canal crezca alrededor del 6-7%. El crecimiento en este canal, que a nivel global supone un mercado de 2.100 millones de dólares, proviene principalmente de añadir nuevos barcos a la cartera. La razón de esto es que los barcos tienen un espacio disponible claramente definido y suelen navegar totalmente llenos, lo que limita las oportunidades de crecimiento manteniendo una base parecida. En la actualidad esperamos añadir otros 14 barcos a nuestra cartera, de los cuales 10 estarán operativos en 2018; además, existe el potencial de expandir aún más este canal con otros 17 barcos en un futuro cercano. La distribución de ventas es distinta en los cruceros que en el canal aeropuerto ya que 58% de la gama se centra en el lujo, los relojes y los productos de destino (souvenirs). Además, el entorno operativo de los barcos es cambiante según cambian de geografía en sus rutas de verano y de invierno. Un factor clave de éxito para satisfacer las expectativas de los clientes y de nuestros socios de cruceros ha sido el centro de competencias de cruceros que se estableció en Miami en 2017, además de los satélites de apoyo a la división en Hong Kong, Miami y Barcelona, que nos ayudan a gestionar eficazmente la compleja cadena de suministro.

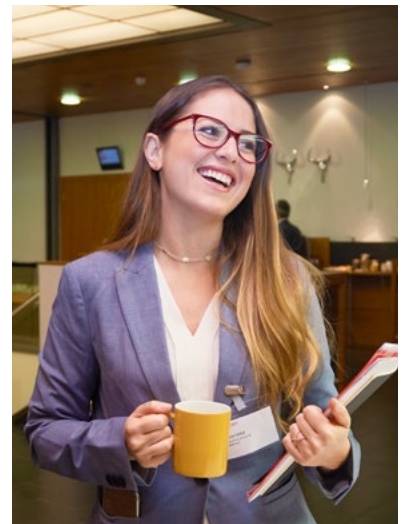
En 2017 y a principios de 2018 también experimentamos un gran desarrollo en Asia y en la expansión planificada hacia canales alternativos. El crecimiento del sector asiá-



Julián Díaz, CEO, explica las metas del plan estratégico.



Yves Gerster (izq.), Global Treasury Director, y Luis Marín (dcha.), Global Chief Corporate Officer, animadamente.



Liliana Vidal, Deputy General Counsel, llega a la Leadership Conference llena de expectación.



Isabel Zarza, General Manager África, escucha atentamente a la discusión.



Julián Díaz, CEO, da la mano a Renzo Radice, Global Head Investor Relations & Corporate Communications

tico está impulsado principalmente por una mayor riqueza en China y la tendencia a viajar. El mercado asiático se concentra en muy pocos países; algunos de ellos están muy protegidos y reglamentados (p.ej. China, Tailandia) y se caracterizan por una limitada disponibilidad de productos en el mercado minorista, además de un nivel de digitalización de los consumidores aún mayor, en comparación con las economías occidentales. Los mercados asiáticos ofrecen oportunidades para todos nuestros canales, en aeropuertos y fuera de ellos, y los últimos logros muestran que Dufry puede ser competitivo en esta importante región. No solo hemos conseguido nuevas concesiones con Joy, que es el primer crucero diseñado completamente para los clientes chinos, y añadido una nueva operación duty-free en el centro de la ciudad en Malasia dentro del resort Genting Highlands. Más significativamente, acabamos de firmar un nuevo contrato de duty-free en la estación de tren rápido más nueva de Hong Kong que conecta la ciudad con el continente chino. Se espera que estas tiendas estén operativas en la segunda mitad de 2018.

Construir un modelo de negocio estándar global que funcione a nivel local

El modelo operativo de negocio (business operating model, BOM) empieza a cobrar vida gracias al proceso de implantación lanzado en más de 32 países, de los cuales 12 ya han alcanzado la certificación. De acuerdo con el plan de ruta BOM, en el que se definen las configuraciones organizativas, los procesos, los procedimientos y sus respectivas buenas prácticas, dicha implantación ya



De izq. a dcha.: Pylalis Panagis Head of Commercial Analysis, Alicia Viguri - Business Development Director, Southern Europe & Africa, Carlos Grande - Retail Shops Director Southern Europe & Africa, George Velentzas - CEO Hellenic Duty Free Shops

se está ejecutando en toda la organización. Teniendo en cuenta que el BOM implica muchos aspectos operativos y a todos los departamentos a nivel global, división y país, se están ejecutando varias iniciativas en paralelo. Un cambio positivo en cuanto a cómo se percibe el BOM lo describe el equipo del proyecto de la siguiente forma: "...ahora que el BOM cobra vida y la empresa empieza a trabajar realmente con los procesos y estructura organizativas definidas, vemos un entusiasmo real por parte de los países y departamentos, expectantes por su implementación...", ya que todos entienden los beneficios de trabajar juntos de forma alineada.

Plataforma IOS para maximizar los beneficios del poder de negociación de Dufry

La plataforma IOS que ya se ha configurado para centralizar las negociaciones con los proveedores y que se dirige a generar los máximos beneficios en base al poder adquisitivo de Dufry, se está completando en la actualidad a través de la consolidación completa de cuatro centros de distribución bajo una herramienta de Planificación de Recursos Empresariales (Enterprise Resource Planning, ERP). Completar la configuración de la base es un paso importante hacia la visión de usar una única base de datos maestra, que incluye la integración del sistema de previsión y del catálogo de productos únicos para gestionar las compras con unos 1.200 proveedores, integrando totalmente a países y divisiones. En última instancia, esto nos permitirá impulsar el enfoque colaborativo en la definición de planes comerciales en cuanto a gama, inventario, precios, promociones, todo ello con el apoyo de herramientas dedicadas para estas tareas específicas.

Acercar la TI al negocio

La tecnología (TI) es el elemento clave que hace posible varios de los procesos del BOM. Es, por tanto, de gran importancia para vincular las iniciativas a los requisitos empresariales, entre lo que se incluyen la disponibilidad de datos de calidad a tiempo, la estandarización y alineación de los sistemas ERP y la gestión global de los datos. En tal contexto, se ha reorganizado la función de la TI en cinco departamentos, proporcionando un desarrollo de servicios y herramientas más ágil para los países y un mayor aumento de la seguridad informática. Uno de los elementos claves es definir qué ERP claves usará el grupo (SAP y Gamma) y asegurarse de que cada división funciona bajo el mismo sistema. Además, se implementan nuevas herramientas de apoyo para ayudar a desarrollar el plan comercial, para gestionar la gama de productos con la lista de productos nuevos y para gestionar las actividades publicitarias y promocionales.

Empleados motivados como factor clave de éxito

No se puede implementar ningún proceso ni procedimiento si no se tienen empleados motivados y dedicados a todos los niveles. El departamento de Recursos Humanos ha centrado su trabajo en el desarrollo de todos los empleados Dufry para impulsar su implicación. El elemento clave es Dufry Connect, que en la actualidad alcanza a 17.000 empleados, cifra que esperamos doblar antes de finalizar el año. Dufry Connect representa una plataforma interna de gestión de empleados que permite funciones tanto a empleados como a RR.HH. para ejecutar, dentro del mismo sistema, todos los pasos relativos a la profesión: desde la contratación a la formación, desde el establecimiento de metas hasta las revisiones anuales y el desarrollo personal, fomentando y garantizando un alto nivel de igualdad de oportunidades para toda la plantilla.

Como segundo elemento, los departamentos de RR.HH. y Operaciones están impulsando la iniciativa ONEDUFY,

cuyo objetivo es unificar aún más a la plantilla y establecer una cultura corporativa común en toda la organización. En su origen conocido como "Proyecto Disney", ONEDUFYRY combina los aspectos más teóricos de la orientación a clientes y la mentalidad de servicio a las necesidades y realidad empresarial específicas de Dufry. ONEDUFYRY se está implantando en varios países en la actualidad y se extenderá en breve también a las funciones internas para asegurarse de que no se perciba la "orientación a la atención al cliente" solamente como algo que cumple con las necesidades de los "clientes que realizan compras y requieren servicios en la tienda" sino también para reconocer a los "departamentos internos" como clientes y asegurarse de que sus peticiones se gestionan con los mismos niveles de dedicación y orientación al servicio.

En la actualidad, el departamento de RR.HH. se está centrando en completar las "bases técnicas" y en ofrecer las herramientas correspondientes a la gran mayoría de nuestros empleados, a la vez que se están aumentando las oportunidades de formación y desarrollo personal para ayudar a que todos nuestros compañeros se sientan parte de un gran equipo y de una gran empresa.

women@dufry

Va ganando fuerza la iniciativa para fomentar las oportunidades para las mujeres en Dufry, que se centra en aspectos del ámbito de la diversidad y la igualdad de empleo. Heekyung (Jo) Ming y Claire Chiang, miembros del Consejo de Administración, han contribuido a la Leadership Conference a través de vídeo mensajes que subrayaron la importancia de las mujeres en Dufry y la iniciativa women@dufry. Además, algunas compañeras de la dirección han compartido sus experiencias personales en el desarrollo de sus carreras profesionales en Dufry, los retos a los que se han enfrentado y el apoyo que han recibido. Esta iniciativa se ha fomentado aún más de manera interna en fechas recientes, organizando reuniones para todos los empleados en varios lugares coincidiendo con el Día Internacional de la Mujer que se celebra cada año el 8 de marzo.



Noel Cho, Directora de RRHH Asia, Middle East, Australia & Eastern Europe.

La transformación digital, lista para el próximo paso

Hace aproximadamente 18 meses, presentamos por primera vez la idea de la transformación digital para poder

responder adecuadamente al mercado y a las expectativas cambiantes de los clientes que ya hemos descrito. A su vez, se están desarrollando las bases para la digitalización de las tiendas, la digitalización de los empleados y la expansión de la atención digitalizada al cliente. Ya hemos abierto tiendas de nueva generación en Cancún, Madrid, Melbourne, Zúrich y Heathrow T3, y se abrirá la siguiente en Buenos Aires en 2018. Hemos introducido con éxito las tabletas para nuestros empleados de tienda, lo que les permite servir mejor a los clientes. También hemos expandido considerablemente el alcance de RED by Dufry, nuestro programa de fidelización de clientes, y a partir de junio de este año tendremos una versión nueva de la app RED by Dufry. Por último, hemos extendido la red de servicios Reserve & Collect a más de 100 lugares. En breve estarán disponibles todos los lugares Reserve & Collect a través de un sitio web común, www.shopdutyfree.com, por el cual nuestros clientes podrán acceder al universo entero de productos Dufry.

Habiendo establecido las bases tecnológicas, el siguiente paso en el desarrollo de la estrategia digital será asociarnos con las partes sectoriales, como son aeropuertos, proveedores, líneas aéreas y las empresas de tarjetas de crédito, para continuar aumentando el alcance de nuestras herramientas y servicios y así extender la base potencial de consumidores, y para aprovechar el valor de los datos de nuestros clientes para apoyar nuestro crecimiento orgánico.

Liderar la transformación de la categoría

En línea con los cambios en los perfiles y conductas de los clientes, las categorías y gamas de productos se enfrentan también a cambios significativos. Para poder cumplir con la demanda de los consumidores de forma constante, las categorías siguen estrategias individuales para mantenerse al día con las expectativas a futuro. Fue Drago Azimovic, presidente de PMI para Oriente Medio y duty-free, quien presentó el cambio más radical. Como orador externo en nuestra Leadership Conference, presentó la transformación que está realizando Phillip Morris (PMI) en la actualidad, ofreciendo al público una visión detallada sobre los desarrollos actuales de PMI en relación con su línea de producto iQOS o, por ejemplo, la oferta de cigarrillo electrónico del sector del tabaco en general.

Mientras que el sector del tabaco, que también está fuertemente regulado, se está reinventando en esencia, otras categorías siguen caminos evolutivos más tradicionales. Todos ellos con el propósito decidido a maximizar su presencia en el canal del comercio de viaje, al que consideran altamente beneficioso. En este contexto, las bebidas de alta graduación alcohólica, además de la alimentación y los dulces tienden a desarrollarse como productos exclusivos y ediciones limitadas para Dufry o en contextos de comercio de viaje para subrayar el atractivo del comercio de viaje. También sirven para apoyar el concepto de ventas añadidas por el personal, en base al conocimiento en profundidad de los produc-

tos por parte de empleados valiosos y con promociones dedicadas que se basan en las experiencias y no solo en el producto.

La experiencia del consumidor ya forma parte del ADN de la categoría de Perfumería & Cosmética, donde se ofrece un amplio espectro de tratamientos y experiencias con las consejeras de belleza, una población que solo en Dufry suponen 4.200 compañeros en tienda. De cara al futuro, Dufry se centrará en primer lugar en impulsar la innovación en los productos con marcas locales y especializadas, seguido de actividades previas a los lanzamientos y, dentro de un año aproximadamente, con productos exclusivos. Recientemente se han lanzado exclusivas en la categoría de Lujo & Moda, a través de la colaboración con Bvlgari para crear una mochila Dufry exclusiva: un camino que se continuará en paralelo con la inauguración cada vez más intensiva de boutiques de marca, como son las de Moncler, Chloe y varias marcas de lujo del grupo Richemont.

El desarrollo de las tiendas más allá de las Tiendas de Nueva Generación (New Generation Stores)

Se ha presentado la generación más reciente de tiendas Dufry, conocidas como Tiendas de Nueva Generación (New Generation Stores, NGS) con la inauguración de las primeras cinco tiendas de este tipo. Todas ellas incorporan el uso extensivo de la tecnología digital, lo que nos permite una mayor implicación con los clientes y poder crear nuevas oportunidades para las experiencias de compra que van más allá de mostrar el producto solamente. Dado que las tiendas de nueva generación representan un territorio totalmente nuevo que involucra no solo el diseño de la tienda sino también la colaboración cercana con los proveedores a la hora de ofrecer contenidos digitales, promociones estructuradas y demás, será importante garantizar que lo que se haya aprendido hasta ahora se vea reflejado en las tiendas NGS del futuro. Al mismo tiempo, el diseño de las tiendas se verá afectado por la idea de estandarización inherente al BOM, para optimizar la eficiencia y reducir el coste de construir las tiendas.



José Antonio Gea, Deputy Group CEO, conversando con Andrea Belardini, DCEO Eastern Europe, Middle East, Asia & Australia.

Sentir el pulso de los clientes

El requisito obligatorio para tomar las decisiones empresariales correctas es entender exactamente lo que

quieren los clientes y cómo cambian sus expectativas. No solo desde una perspectiva temporal de aquí al futuro sino con un enfoque regional para establecer las diferencias existentes entre las distintas culturas y grupos de consumidores.



Javier González (en medio), Global Marketing and Digital Innovation Director, y Antonio Fabregat (dcha.), Supply Chain General Manager Americas.

Además de evaluar los rápidos cambios que existen en los perfiles de los clientes y las nuevas conductas de consumo, Dufry ha intensificado sus estudios para entender mejor las percepciones de los clientes y así anticipar las nuevas demandas. Dos veces al año, Dufry realiza 500 entrevistas en los 40 aeropuertos principales, y habla con clientes a la salida de la tienda para entender cómo perciben ellos el proceso de compra en nuestras tiendas en relación con los precios, la gama de productos, el servicio, sus expectativas, su conducta, etc. La información que se recopila se analiza después en detalle y se comparte con los departamentos de Operaciones y Compras para ayudarnos a mejorar de forma constante la oferta global y la experiencia de compra.

Aportaciones externas

También debemos mencionar que la Leadership Conference contó, por primera vez, con la contribución de expertos externos y sus conocimientos en relación con varios temas como son: "La transformación y auge de los equipos", "Tendencias en las economías de los mercados emergentes y globales", y "El gran futuro de los espacios de tienda física", además de la transformación de Phillip Morris ya mencionada. Todas estas intervenciones proporcionaron interesantes conocimientos y perspectivas externas relativas a los desarrollos actuales a los que hacemos frente como empresa.

La Leadership Conference de 2018 ha marcado claramente la agenda estratégica para los próximos años, durante los cuales Dufry completará la transformación de la que ya somos testigos. Tras anunciar la nueva organización a comienzos de 2018, proclamando con ello la necesidad para una estructura de toma de decisiones más ágil que liderara el crecimiento de Dufry, contamos ahora con un mapa de ruta completo para recorrer. Ahora depende de todos nosotros en Dufry contribuir nuestra parte a este excitante viaje. ■



¡Bienvenidos a Bordo!

Oímos hablar cada vez más a menudo del papel que juega Dufry en el sector cruceros y cómo este impulsa el nivel de ingresos de la empresa. Vamos a explicarlo en profundidad para entender mejor cómo la empresa está desarrollando este negocio emergente como parte de nuestra cartera y en qué maneras es diferente al negocio aeroportuario.

Por Jorge Muñiz

El negocio de cruceros no es algo nuevo para Dufry al 100%. Este negocio ya empezó en 2001 bajo el nombre de Flagship Retail Services y llevamos operando desde entonces en el sector cruceros. Sin embargo, en 2017 Dufry dio un paso de envergadura, transformando el anterior "Flagship" en "Dufry Cruise Services". Además de incorporar la marca Dufry al negocio y por tanto enviar una señal clara al sector, Dufry ha cambiado significativamente su estructura con el objetivo de combinar y sacar partido del saber hacer y la experiencia de Flagship y de las capacidades del Dufry.

desde donde Dufry desarrolla la estrategia global del negocio de cruceros y desde el cual ofrecemos apoyo al desarrollo comercial y a las operaciones del negocio. Además de la oficina operativa que actualmente hay en Miami, se están creando otras dos oficinas locales y plataformas logísticas en Hong Kong, y otra en Europa para que nuestros recursos puedan estar cerca de los principales núcleos en el ámbito de los cruceros (Caribe, América del Sur, Alaska, el Mediterráneo, los países Bálticos y el mercado asiático emergente).

Por tanto, ¿cuál es nuestra propuesta de valor para los operadores de cruceros? Como el mayor operador de travel retail con presencia en 65 países, nos beneficiamos de ser el líder indiscutible en el comercio de viaje. Ninguna otra empresa tiene el conocimiento de primera mano ni un entendimiento de tantos clientes ni en tantos lugares como nosotros.

Nuestra base de datos incluye más de 1.000 millones de transacciones, lo que nos ofrece información muy valiosa sobre nacionalidad, destino, valor del ticket y de la composición de la cesta de compra, lo que supone un conocimiento en profundidad de las preferencias de los clientes en relación con la gama de productos y la estructura de las iniciativas de marketing como son las promociones. Esta información es de un valor incalculable para nuestro análisis de



Dufry tiene tiendas en 12 de los 16 barcos, incluido el nuevo barco, NCL Joy, que opera en China y la nueva botadura, NCL Bliss.

Como resultado de ello, se ha establecido un Centro de Excelencia en Miami, la capital del sector cruceros,



Tiendas en 32 barcos, incluidos Carnival Valor, Carnival Sensation y Carnival Inspiration.

destinos y se puede utilizar para mejorar la oferta del operador de cruceros.

Además, la importancia que da Dufry a la formación de calidad y a los programas de bienvenida a nuevos empleados, entre los que se incluye la formación sobre sensibilización cultural, garantiza que tengamos un equipo que está bien preparado para cumplir con nuestros estándares globales. Las características demográficas de los miembros de nuestro equipo son diversas a propósito, para cumplir con las distintas necesidades y expectativas de cada uno de nuestros clientes.

¿Y cuál es la lógica para continuar invirtiendo y perseguir esta oportunidad alejada de nuestro negocio principal (los aeropuertos)?



P&O Cruises: 3 barcos.

Los cruceros son un negocio que registra un crecimiento medio del 7% por año y un negocio con muchos factores análogos a nuestro negocio central. Para empezar, en el sector cruceros operan los entornos tax free y duty-free. También es un negocio que se engloba dentro del sector del comercio de viaje, con similitudes en características y perfiles demográficos entre los pasajeros de un aeropuerto y los cruceristas, con un gusto similar por las marcas globales y que demandan productos similares de las categorías duty-free tradicionales. Sin embargo, ejecutar una operación en cruceros conlleva una serie de retos operativos. La selección de productos, que siempre es una tarea crítica, se convierte en un mayor desafío en los cruceros. El perfil del pasajero, incluso en itinerarios parecidos, cambia según la esta-

ción del año. Al mismo tiempo, el entorno competitivo es muy distinto. Y así, mientras que en un aeropuerto las opciones para gastar dinero se limitan principalmente a comprar o a comer y son gastos en mayor medida de impulso, en un crucero hay más opciones que compiten por el tiempo y dinero de los huéspedes: casinos, teatros, excursiones a la costa, balnearios, alternativas para cenar, actividades infantiles y, además, igualmente importante, los pasajeros pueden decidirse a pensar sobre si quieren un producto y volver en otro momento. Más aún, algunos de los puertos que se visitan, especialmente en el Caribe, tienen una tasa de impuestos muy baja o inexistente para algunos productos, lo que aumenta más la competitividad.



La flota completa de Pullmantur (4 barcos).

No obstante, estos no han supuesto obstáculos para que Dufry sobrepasara el umbral de los 100 millones CHF de facturación en 2017 (un aumento de 57% comparado con el año anterior) y de añadir la incorporación más reciente de Norwegian Cruise Line, el barco NCL Bliss, a nuestra cartera. Además, hemos alcanzado un acuerdo con Pullmantur Cruises para gestionar tiendas en toda su flota y establecido una asociación empresarial con Carnival Corporation, el grupo de mayor tamaño en el sector cruceros, que incluye no solo otro barco con Carnival Cruise Line sino también con Holland America Line y P&O Cruises. ¡A toda máquina con el negocio de cruceros de Dufry! ■



Holland America - 8 barcos.





Desvelando Nuestro ADN – ONEDUFRY a Escena

Por Pantelis Valentzas

Cuando en marzo de 2015 Dufry anunció una “transacción transformadora” con la adquisición de World Duty Free – compra que sucedió a la de Nuance en el año 2014 – marcamos el comienzo de un cambio que empezaba aquel día y que ahora toma otro decidido paso al frente.

Según el diccionario de la Universidad de Cambridge, transformación es “un cambio total en la apariencia o carácter de algo o alguien, especialmente para que aquella cosa o persona se mejore”. Dicha transformación comenzó, por tanto, desde una perspectiva visual, con un nuevo logotipo, una nueva identidad corporativa y, lo que es más importante, con nuevos valores corporativos que han servido para alinear al personal en el proceso de consolidación que siguió a las adquisiciones.

Los tres años entre entonces y ahora nos han permitido aprender y extraer lo mejor de cada una de las empresas que hoy forman Dufry, para establecer una ventaja competitiva sin igual y el ADN del mejor operador de Travel retail.

Aparece en escena ONEDUFRY

Bajo estos tres ámbitos se han definido varios impulsos y comportamientos deseados. Por ejemplo, tener oportunidades de formación y desarrollo excitantes supone un impulso para que los empleados tengan mejores experiencias; y conductas como animar a los equipos a participar en programas de formación, apoyar al personal con formación específica a su puesto o preocuparse por las carreras profesionales de los empleados son ejemplos de acciones que ayudan a ese impulso.



COMMUNICATING WITH THE STORE TEAM



El último elemento de esta iniciativa, y probablemente uno de los elementos más importantes, es la alineación de los sistemas de medición y una comprensión en profundidad de cómo nuestras conductas en estos tres ámbitos afectan a los KPI. El enfoque para una tienda con un nivel bajo de tráfico en tienda debe ser distinto al de una tienda con un un gasto por pasajero bajo. Las conductas que ayuden a estas tiendas deben ser distintas en esencia. Por ejemplo, una tienda con un nivel bajo de tráfico puede necesitar mejorar su marketing,

Con esta premisa, aparece en escena ONEDUFRY. Diseñado con la creencia de que unos empleados implicados dan lugar a unos clientes más implicados que, a su vez, ofrecen mejores resultados empresariales, ONEDUFRY es una iniciativa dirigida a activar y movilizar a nuestra gente para centrar sus mentes, corazones y manos en tres ámbitos principales

- Las experiencias de los empleados
- Las experiencias de los clientes
- Los resultados empresariales



mejorar la presentación visual o mejorar los escaparates, mientras que una tienda cuyo gasto por pasajero es bajo puede necesitar mejorar el trato de cara al cliente, mejorar el conocimiento de los productos o mejorar el foco en las ventas de último minuto.



Próximamente oiréis más sobre los contenidos de ONEDUFY; mientras tanto, hemos reunido un conjun-

to de preguntas frecuentes que os ayudarán a entender mejor esta iniciativa y que figuran a continuación.

Patrimonio de todos los empleados

Lo más importante que debemos entender todos los que trabajamos en Dufry es que ONEDUFY no es una iniciativa de Recursos Humanos o de Operaciones. ONEDUFY es una iniciativa transversal que requiere que todos los empleados en todos los niveles de la organización lo asumamos como propio. Todos tenemos clientes, ya sean internos o externos, y nuestro objetivo principal debe ser sobresalir en la atención al cliente. ONEDUFY es solo una guía que nos ayudará a todos para alinear las conductas y mediciones necesarias para garantizar un enfoque uniforme y consistente hacia nuestro trabajo diario, ya sea en una oficina, un almacén o una tienda.

Preguntas Frecuentes

¿Cómo me ayuda ONEDUFY en mi trabajo diario?

Todas las culturas, incluida la de Dufry, tiene grandes historias, muchas de ellas inspiradoras, que representan la "cultura corporativa" intrínseca a la empresa. Son, por ejemplo, historias de nuestro personal en tienda ofreciendo una atención al cliente sobresaliente, o un supervisor que se preocupa de los empleados a su cargo, o historias de empleados que van más allá de lo que se espera de ellos. Pero no es solo una relación de grandes historias y nuestro sentido de cultura lo que ha de sustentar nuestros Valores Corporativos (Global, Focused, Delivery y Solid), Principios (Cuidar, Demostrar y Eficiencia) y Ámbitos Principales (Impulsar las experiencias de los empleados, Impulsar las experiencias de los clientes e Impulsar los resultados corporativos). Hemos dado un paso adelante definiendo claramente y en detalle aquellas conductas que son aplicables a todos los empleados en todos los niveles de la organización, dentro del concepto ONEDUFY.

¿Cómo vamos a hacer que funcione ONEDUFY?

1. definiendo claramente los impulsos de éxito en cada uno de los ámbitos principales que ya hemos resumido anteriormente y las conductas que se esperan en cada uno de estos ámbitos;
2. alineando los sistemas de medición y observación con estos impulsos;
3. alineando los programas de recompensa y reconocimiento con estas mediciones y observaciones;
4. alineando los programas de formación para abordar las competencias en todos los ámbitos.

¿Qué fue del llamado proyecto Disney? ¿Lo reemplaza ONEDUFY?

ONEDUFY es la evolución del Proyecto Disney y desarrolla los conceptos que se introdujeron en aquel proyecto. Así como Disney sentó las bases de cómo ofrecer una experiencia de cliente inspiradora, ONEDUFY ha añadido los elementos relacionados con las experiencias de los empleados y los



resultados empresariales para que puedan trabajar juntos de manera armónica. Además, nos ofrece una conexión clara entre las conductas, los informes de medición y observación y los programas de recompensa y reconocimiento.

¿Para quién está diseñada esta iniciativa?

ONEDUFY está diseñada para todos nuestros empleados. Presenta un enfoque triple hacia los Empleados,

Clientes y Resultados y las conductas que se esperan de todos nosotros, ya estemos en oficina o en tienda, seamos empleados o líderes.



¿Qué se espera de mi dentro de este proyecto?

Todos nosotros, independientemente de nuestro puesto o ubicación geográfica, de si trabajamos en una oficina o en operaciones, jugamos un papel que afecta a la creación de un gran lugar para crecer y para trabajar, ofreciendo y creando experiencias ejemplares para los clientes y para cumplir con unos resultados empresariales positivos. El objetivo de ONEDUFRY es hacer que estos tres ámbitos principales formen parte de nuestro

diálogo cotidiano, a través de la definición clara de las conductas que se esperan de nosotros.

¿Cuándo se va a empezar a implementar esta iniciativa?

La mayoría de los países, tanto oficinas como operaciones, comenzarán la implementación entre abril y agosto de 2018 con la Formación de Fundamentos, que es una sesión para los gerentes de tienda y oficinas. Los demás países empezarán la implementación antes del final de 2018. A la Formación de Fundamentos de Liderazgo le seguirá un proceso de implementación estructurado de los nuevos conceptos en las tiendas y oficinas.

¿Forma esto parte del BOM? ¿Cómo funcionan ambas en conjunto?

Ambas iniciativas son complementarias y sirven para crear una cultura común, una forma común de hacer las cosas en todo el mundo. El BOM (Business Operation Model) se centra más en los procesos, procedimientos y estructuras, mientras que ONEDUFRY se centra más en los elementos conductuales y culturales, los programas efectivos de recompensa y reconocimiento, y en el contenido y alcance de la formación y el desarrollo. ■

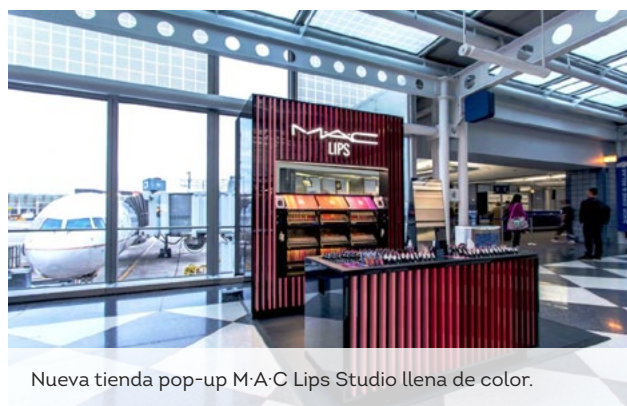
Divisiones 

D5 Hudson Abre el Primer M·A·C Lips Studio en Estados Unidos

Hudson, en asociación con M·A·C Cosmetics, anuncia la inauguración por todo lo alto de la primera tienda "pop-up" M·A·C Lips Studio en Estados Unidos en el aeropuerto internacional O'Hare de Chicago. Ubicado en la Zona C de la Terminal 1, el nuevo espacio es un ejemplo de las nuevas demandas de los consumidores por experiencias "pop-up" en travel retail. Estos espacios comerciales temporales resultan muy excitantes para los pasajeros y les dan la oportunidad de experimentar las marcas de una manera muy accesible.

La tienda, adornada de forma colorida y con una extensa oferta variada de productos únicos de M·A·C, incluirá más de 250 artículos en todas las categorías labiales, como son barras, perfiladores, brillos y cuidado labial. Los artistas de M·A·C también ofrecerán a los viajeros demostraciones gratuitas y consejos de

aplicación para darse el toque final perfecto cuando están fuera de casa.



Nueva tienda pop-up M·A·C Lips Studio llena de color.

Muchas personas descubren marcas nuevas cuando viajan, buscan un regalo o incluso cuando se dan un retoque rápido y M·A·C Lips ofrecerá un entorno de compra fácil para los viajeros interesados en la belleza. ■



Puntera tienda walkthrough en el aeropuerto de Toulouse-Blagnac

En abril, Dufry inauguró su renovada tienda duty-free en el aeropuerto internacional Toulouse-Blagnac tras una extensa transformación que ha permitido crear un impresionante walkthrough (tienda pasante) con una superficie de 1.700 m².

La tienda renovada transmite un gran "sentido de pertenencia" al incorporar elementos locales y tradicionales, a la vez que ofrece un espacio comercial moderno y atractivo.

Como parte de la estrategia digital de Dufry y para mejorar la dinámica de la tienda, se ha integrado la tecnología por toda la tienda para que la experiencia

del cliente sea más fácil y agradable. Las pantallas digitales, presentes en varias zonas de la tienda, muestran contenidos atractivos de las marcas y remarcan los eventos y promociones exclusivas de la tienda. La selección de productos en Toulouse-Blagnac incluye una gran variedad de productos locales en todas las categorías, entre los que hay marcas regionales de perfumes y cosmética, y vinos regionales exclusivos para Dufry. El espacio 'Terre d'Occitanie' celebra las delicias locales, entre ellas el foie gras, el queso y los dulces. Se ha incorporado en el diseño de la tienda el único córner Airbus que existe en la industria Travel Retail y que es un guiño a la base que el fabricante aeronáutico tiene en Toulouse. ■