


# DUFRY WORLD


WorldClass.WorldWide.

REVISTA  
CORPORATIVA  
NÚMERO 28  
Septiembre 2018



 De la consolidación a la transformación **26**

 Entrevista con Fred Creighton **8**

 Whisky Festival – El poder de las activaciones globales **22**

# Cifra Récord del Flujo Libre de Caja en el Primer Semestre de 2018

Por Julián Díaz

La operativa de Dufry en la primera mitad de 2018 ha sido sólida, apoyada por un crecimiento óptimo en casi todas las regiones. La facturación creció 7,2%, subiendo desde 3.821,3 millones CHF en el mismo periodo de 2017 hasta alcanzar 4.097,1 millones CHF. Además, otro motivo de celebración es la generación récord de flujo libre de caja, que alcanzó la cifra extraordinaria de 330,2 millones CHF, nuevo récord para un primer semestre. El crecimiento orgánico continuó de manera saludable, alcanzando el 5,5%. Las divisiones destacadas han sido Europa del Este, Oriente Medio, Asia y Australia, y América del Norte, que crecieron 22,1% y 7,7% respectivamente. Con la excepción de Brasil y Argentina, afectadas por la apreciación del dólar, las operativas de América Latina y América Central funcionaron bien. El rendimiento en Reino Unido y Europa Central fue positivo en general, mientras que el crecimiento en Sur de Europa y África también ha sido positivo.

## Reconocer a nuestro empleados

Siempre es un gran placer leer acerca de los premios Dufry One Awards y conocer a los equipos y compañeros a quienes se ha premiado por sus logros extraordinarios. Los ganadores de los Dufry One Awards siempre han "dado más de sí" para servir mejor a nuestros clientes y contribuir al éxito de nuestra empresa. El ejemplo que nos brindan con sus acciones, muestra de manera clara cómo las iniciativas individuales en cualquier nivel de nuestra organización pueden ayudar a marcar la dife-

### 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



rencia y a mejorar nuestra excelencia operativa de manera global. Por tanto, me gustaría enviar mi más sincera enhorabuena y agradecimiento a todos los ganadores de los premios 2018.

## La transformación de Dufry se vuelve realidad

Esta edición de Dufry World incluye varios artículos que muestran hasta dónde está llegando Dufry en su transformación. Además de hablar del progreso ya realizado para implantar el modelo operativo de negocio (BOM) y así alinear nuestra forma de trabajo, también se presenta la introducción por todo lo alto de Dufry Connect, una plataforma profesional que ofrece a nuestros empleados la posibilidad de gestionar cualquier tema relacionado con los RR.HH. y que incluye una serie de servicios individuales que van desde las oportunidades de formación a los planes personales de desarrollo profesional, un esquema global de la organización y las ofertas internas de trabajo.

En este contexto de transformación, también me gustaría destacar las varias noticias sobre aperturas de tiendas, nuevos contratos y las mejoras que llevamos a cabo para ampliar nuestra presencia y el catálogo que ofrecemos a nuestros clientes. Esta expansión continua también contribuye a mejorar las oportunidades para que nuestros empleados desarrollen sus carreras profesionales dentro de la familia Dufry, ya sea ampliando sus competencias o su ámbito geográfico cuando están abiertos a aceptar retos nuevos en otras áreas geográficas y vivir así nuevas experiencias personales.

## Gracias por vuestro apoyo y motivación constantes

Como ya he mencionado, Dufry avanza en muchos ámbitos y, por esto, queridos compañeros, me gustaría agradecer a todos vuestro constante apoyo y dedicación a la empresa. Aprecio la motivación y las ganas que veo en vosotros para hacer realidad los siguientes

pasos de nuestro desarrollo, con el ánimo de alcanzar un nuevo nivel de excelencia. Espero con ganas el éxito de este segundo semestre y trabajar con todos vosotros para alcanzar nuestras metas. ■

## D5 La Tienda Hudson más Grande del Mundo

El 15 de junio de 2018 se inauguró la tienda Hudson más grande del mundo bajo el nombre "ATL Shops by Hudson" en el aeropuerto de mayor tráfico del mundo, el aeropuerto internacional Hartsfield-Jackson en Atlanta. La superficie comercial, con más de 465 m<sup>2</sup>, tendrá un look moderno y dedicado a productos nuevos y a experiencias shop-in-shop con marcas propias como "Ink by Hudson" y "Sweet Indulgences".

El diseño de la tienda ATL Shops by Hudson forma parte de la estrategia general de crecimiento de esta empresa de comercio aeroportuario, convirtiendo y modernizando sus locales de artículos esenciales de viaje y de conveniencia en tiendas Hudson. ■



ATL Shops by Hudson en el aeropuerto internacional Hartsfield-Jackson de Atlanta es la tienda Hudson más grande del mundo.

## D2 Premio Dreamstore Concedido a la Tienda Collection de la Terminal 5 de Heathrow en Londres

La tienda Collection de la Terminal 5 de Heathrow ha recibido el Premio Dreamstore del Moodie Davitt Report. En esta competición anual, las marcas de todo el mundo puntúan a los operadores de travel retail mundiales, recabándose las opiniones de empresas de distinto tamaño en distintas categorías y en distintas regiones.

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!



La tienda de gafas de sol en la Terminal 5 del aeropuerto de Heathrow en Londres fascina tanto a los clientes como al jurado del Dreamstore Award 2018.

Estos premios suponen el reconocimiento de nuestras marcas asociadas a las buenas prácticas en retail, para cada una de las categorías de producto principales.

Para escoger a la mejor entre las mejores, se le pregunta a las marcas: "¿qué socios de retail entienden y conectan con sus consumidores, añaden valor a la propuesta de travel retail, fomentan la transparencia y el compartir información, y representan la innovación y asociación?"

El premio Dreamstore reconoce el esfuerzo conjunto de distintos equipos de Dufry. Desde el equipo comercial al desarrollo de tienda, la planificación del espacio, marketing, etc. Es la combinación de todos estos elementos lo que ha hecho posible conseguir este excitante premio. Por segundo año consecutivo, se ha reconocido a nuestra tienda Collection de la Terminal 5 de Heathrow como la mejor tienda del mundo para esta categoría.

Los principales elementos que han destacado las marcas han sido la segmentación clara de las categorías, la amplia variedad de artículos, el abanico de precios y el diseño atractivo de la tienda, junto al conocimiento excelente de los productos por parte de nuestro personal. También apuntaron a la comunicación efectiva de los mensajes de las marcas en los lineales, el marketing in-store y las campañas promocionales atractivas, y el servicio excepcional ofrecido a los clientes por nuestro equipo experto en la tienda. ■

Divisiones **3, 7, 11, 13**

Gente **8, 16**

WorldClass **12, 14, 20**

Historia Clave **26**

Tienda Favorita **28**



## Los Inversores Palpan y Experimentan Nuestra Estrategia Digital

**Dufry invitó a inversores y analistas financieros a Dufry Day 2018 en Zúrich, Suiza, para presentar los logros de la estrategia digital y ofrecer una visión en profundidad del canal cruceros y la expansión hacia Asia, además de la actualización del Modelo Operativo de Negocio (BOM). Por último, también se presentaron a la comunidad financiera los cambios que a partir de ahora recogerán nuestros informes financieros como resultado del nuevo reglamento.**

**Por Renzo Radice**

Cerca de 100 invitados externos asistieron a Dufry Day 2018, el evento anual que organiza Dufry para dar a conocer el desarrollo de la empresa a los inversores y analistas financieros más allá de los informes meramente financieros. El objetivo principal de este evento es ofrecer a la comunidad financiera información en profundidad sobre los proyectos y desarrollos actuales para que entiendan mejor la estrategia, objetivos y logros de la empresa.

Además de la perspectiva global sobre Dufry y su estrategia de distribución de capital ofrecida por nuestro Presidente, Juan Carlos Torres, y la puesta al día con la estrategia general presentada por nuestro CEO, Julián Díaz, el evento este año se centró en el estado de nuestro Modelo Operativo de Negocio (BOM), el crecimiento del canal de cruceros y en Asia, además de los logros conseguidos por la estrategia digital.

### Creo en lo que veo y palpo

Durante varios trimestres, Dufry ha ido describiendo y hablando sobre su estrategia digital a los inversores. Sin embargo, hasta ahora no había presentado las distintas aplicaciones, herramientas y servicios de manera extensa e interconectada. Ayudar a la comunidad financiera a ver, palpar, sentir y experimentar la tienda de nueva generación (New Generation Store), el servicio Reserve and Collect y la aplicación RED by Dufry con sus propias manos y ojos ha sido una de las prioridades del evento. Tras la presentación de Javier González, Global Marketing and Digital Innovation Director, en la que explicó cada uno de los elementos que forman la estrategia digital y ofreció una visión de la dirección que tomará nuestro viaje digital a futuro, los inversores tuvieron la oportunidad de experimentar de primera mano la interconexión de todos estos elementos con una visita al aeropuerto de Zúrich, donde pudieron ver nuestra operativa.



Javier González, Global Marketing and Digital Innovation Director, explica la nueva era digital de Dufry durante su presentación.

### Diversificación empresarial: expansión multicanal en el mar y en Asia

Eugenio Andrades, Chief Executive Officer Operations and Strategy, presentó a los participantes las novedades relacionadas con la expansión reciente hacia el canal de cruceros, el potencial que ofrece el mercado global de esta segmento y las oportunidades que supone para Dufry. El mercado de líneas de cruceros es uno de los nichos de mayor crecimiento en el mercado de viajes y los astilleros para la construcción de cruceros tienen el libro de pedidos ya completo para la próxima década. Con una presencia global cada vez más extensa y nuestra red de centros operativos y de distribución,



En el hall, grandes totems con pantallas de televisión ofrecen más información sobre las New Generation Stores que ya se han abierto en Londres Heathrow, Melbourne, Madrid y Cancún.

El equipo que representó a nuestra operativa en Suiza guió a varios grupos de invitados por las tiendas, invitándoles a experimentar la forma en que esta tienda New Generation Store “habla e interactúa” con los clientes, dónde se pueden recoger los productos pedidos de antemano y cómo se hace la solicitud con RED by Dufry para acumular puntos y beneficiarse de servicios adicionales en el aeropuerto. Su conocimiento y dedicación fueron un gran apoyo para lograr nuestro objetivo, cumpliendo un papel fundamental para generar la respuesta y comentarios positivos que recibimos.

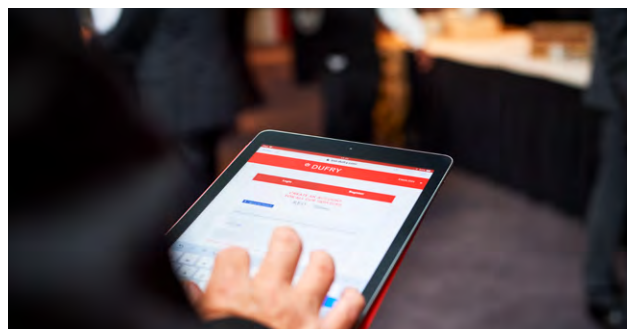


En su presentación, Eugenio Andrades, CEO Operations and Strategy, nos puso al día sobre la expansión en Asia y en Dufry Cruise Services.

Dufry está, ahora más que nunca, preparada para servir al sector cruceros con puertos propios en Asia, el Mediterráneo, los países nórdicos y el Caribe. Este es un activo de gran valor ya que los buques suelen hacer



Julián Díaz (izq.), CEO de Dufry, habla con Ryan Skaria (en medio) y Sharif el Khazen, ambos de Metronome Capital.



Los participantes en el Dufry Day pudieron experimentar con tabletas las herramientas digitales que Dufry ofrece a sus clientes.

cruceros por distintas partes del mundo a lo largo del año y por tanto necesitan una red global que les dé servicio allá donde atraquen.

Además, Eugenio explicó la importancia estratégica de los contratos más recientes que se han conseguido en Asia, como son el resort Genting Highlands en Malasia y la concesión de la estación ferroviaria de Hong Kong. Es importante que los inversores entiendan el enfoque de Dufry en su "operativa urbana", centrándonos en localizaciones que ofrecen el mismo "público cautivo" que tenemos en los aeropuertos, como pueden ser los resorts de ocio, los casinos, las estaciones ferroviarias, etc.



La gente de Dufry entre compañeros. De izq. a dcha.: Jorge Born, BoD Dufry; Luis Marín, Chief Corporate Officer; Javier González, Global Marketing and Digital Innovation Director; Pascal Duclos, General Counsel.

### ¿Dónde surgen las eficiencias del BOM?

El BOM ha dado lugar a unas expectativas claras dentro de la comunidad financiera ya que mejorará la eficiencia y rentabilidad de la empresa. No obstante, a la hora de hablar con los inversores, la pregunta reiterada para la dirección y el equipo de relaciones con los inversores ha sido cómo se generarán dichas eficiencias y por qué el BOM no supone en sí un programa tradicional de recorte de gastos. José Antonio Gea, Deputy Group Chief Executive Officer, aclaró precisamente esta cuestión durante su intervención y presentación. Recalcó la importancia de alinear las estructuras organizativas a nivel de división y de país, de usar los mismos procedimientos en toda la operativa del grupo y los beneficios que aporta trabajar usando las mismas herramientas y sistemas. Estos pasos suponen los requisitos previos para generar los 50 millones de francos suizos que se esperan en eficiencias.



Rafael Duarte, Global Investor Relations Head (izq.) con Felix Remmers de zCapital.

### Nuevos KPI de los informes financieros a partir de 2019

El CFO, Andreas Schneider, ofreció la presentación más técnica del día en la que explicó a la comunidad financiera el impacto que tendrá introducir el nuevo reglamento "IFRS 16" en los informes de Dufry a partir del ejercicio 2019. Dado que este reglamento incluye un tratamiento contable nuevo en relación con los contratos concesionarios, algunos de los KPI que se usan tradicionalmente para evaluar la rentabilidad operativa de la empresa, como es el EBITDA, ya no tendrán la misma relevancia, por no decir que "perderán su valor informativo", y por tanto serán reemplazados por KPI nuevos. Adaptarse a esta nueva realidad no supone solamente un reto interno sino que requiere que los analistas financieros y los inversores lleven a cabo un trabajo en profundidad para adaptar sus modelos de evaluación financiera y valoración de nuestra empresa. En este contexto, se agradecieron mucho las indicaciones básicas que ofreció Dufry como adelanto a cómo se pretende enfocar el nuevo marco regulatorio y los KPI que se espera usar de cara al futuro, aun cuando no se hayan ofrecido en gran detalle.

Income Statement	EBITDA	12	13	13
	Depreciation	(2)	(2)	(2)
	Amortization	-	-	-
	EBIT	10	11	11
	Financial results	-	-	-
	EBT	10	11	11
	Taxes	-	(2)	(3)
	Net earnings	-	-	9
cash flow	EBITDA	-	-	13
	Working capital	-	-	(0)
	Taxes	-	-	(3)
	Capex	-	-	-

Andreas Schneider, CFO, informa en su presentación sobre las implicaciones para Dufry del nuevo International Financial Reporting Standard 16.

### Comentarios positivos en general

Los comentarios generales recibidos por parte de los analistas e inversores tras el evento mostraron que cumplimos con nuestro objetivo. La importancia de estos eventos en los que los proyectos y desarrollos operativos actuales se discuten de manera independiente de las presentaciones puramente de resultados, es una inversión muy valiosa por parte de Dufry para asegurarse de que la comunidad financiera en su totalidad entiende hacia dónde queremos ir con nuestra estrategia y cuáles son los hitos necesarios para alcanzar nuestras metas en última instancia. ■

## D2 Nuevo Contrato en el Aeropuerto de Norwich

Dufry ha firmado un nuevo contrato para gestionar la tienda tax free y duty-free del aeropuerto de Norwich (UK). Este es un nuevo aeropuerto para Dufry y el acuerdo tiene una duración de 12 años.

La nueva tienda de paso, con una superficie de más de 200 m<sup>2</sup>, ofrecerá una extensa variedad de productos en todas las categorías, lo que supondrá una experiencia de compra en aeropuerto de mayor nivel para el medio millón de pasajeros que utiliza el aeropuerto cada año. ■

## D3 Aumenta Nuestra Presencia en Australia

Dufry ha aumentado su presencia en la división de Europa del Este, Asia, Oriente Medio y Australia con la firma de un nuevo contrato con el aeropuerto de Perth para gestionar una superficie total de 2.300 m<sup>2</sup> en dos tiendas duty-free ubicadas en las zonas de salidas y de llegadas de la Terminal 1 Internacional. El contrato, de larga duración, tiene una extensión de 7 años.



Dos nuevas tiendas duty-free Dufry en el aeropuerto de Perth ofrecerán una experiencia WorldClass a este aeropuerto.

Dufry ofrecerá la experiencia WorldClass a los clientes del aeropuerto de Perth, con una superficie total de aproximadamente 2.300 m<sup>2</sup>, de los cuales 1.200 m<sup>2</sup> se encuentran en el área de salidas y 1.100 m<sup>2</sup> en llegadas. Las tiendas duty-free seguirán un concepto dinámico y atractivo con diseños personalizados en categorías claves y un formato específico que atraerá a los clientes con una gran selección de productos australianos y otros más locales del oeste australiano, licores, vinos y regalos. La oferta de productos incluirá las últimas tendencias y una amplia selección de las marcas más reconocidas del mundo en varias categorías, entre las que se encuentran perfumería y cosmética, vinos y licores, tabaco, dulces, electrónica, relojes y accesorios de moda. Comprometidos con el desarrollo digital, Dufry se va a asociar con el aeropuerto de Perth para mejorar la experiencia de los pasajeros con el canal digital, con

la implantación de las herramientas RED by Dufry, Reserve and Collect, e Instore Digital. ■

## D1 Nuevas Tiendas Duty-Free en el Aeropuerto Internacional de Rodas

La inauguración de las nuevas tiendas duty free en las zonas Intra- y Extra-Schengen del aeropuerto internacional Diagoras de Rodas, con una superficie de 1.466 m<sup>2</sup> tuvo lugar el 7 de junio de 2018.



De izq. a dcha.: Pedro Castro, CEO Division 1; George Vilos, Executive Director of Commercial & Business Development Fraport Greece; Juan Carlos Torres Carretero, Chairman Board of Directors Dufry; Alberto Iglesias, Deputy General Manager Greece; George Velentzas, CEO Hellenic Duty Free Shops; Dimitris Kopelouzos, Chairman Copelouzos Group; Christos Kopelouzos, Vice President Fraport Greece.

La tienda principal pasante (walkthrough) tiene una superficie comercial total de 1.074 m<sup>2</sup> en la que se ofrecen perfumes y productos de cosmética de varias de las marcas internacionales destacadas y una selección de productos griegos naturales de cosmética. Además, los clientes podrán descubrir una gran zona de bebidas alcohólicas, dulces, productos tradicionales griegos, tabaco y electrónica, accesorios y recuerdos de viaje. Con una localización céntrica dentro de la tienda de paso está "Hellenic Gourmet" que ofrece a los viajeros la oportunidad de experimentar y llevarse a casa un último mordisco de Grecia. "Luxury", con una superficie comercial de 146 m<sup>2</sup> ofrece las últimas tendencias en artículos como son relojes, accesorios y gafas de sol de las marcas de moda. Por último, "Last Minute", con una superficie comercial de 246 m<sup>2</sup> ofrece una selección de productos esenciales a la hora de viajar, entre los que están los recuerdos de viaje. ■

# Todo Listo para el Siguiente Capítulo de la Historia

**Desde los más grandes y respetados entornos comerciales de los aeropuertos de Heathrow y Gatwick hasta estaciones ferroviarias, tiendas para diplomáticos, cruceros e incluso túneles bajo el agua, hacemos repaso con Fred Creighton, DCEO para la División 2 de Dufry, de todo lo que nos ofrece este fascinante mercado y de las numerosas oportunidades de crecimiento que existen para la empresa en este ámbito.**

Por Jorge Muñiz

**Hacer crecer el negocio es una prioridad de la empresa. Sin embargo, no resulta tan fácil en un mercado tan maduro como el de la División 2. Y aún así, la División sigue creciendo. ¿Cómo se logra esto?**

Grandes tiendas, grandes productos, grandes personas. Parece simple, ¿no? Aunque nuestro negocio es bastante diverso, nuestro eje central son las tiendas tax-free y duty-free. Ellas forman nuestro negocio principal. Como empresa, hemos sido capaces de crear experiencias de compra fantásticas, con una oferta que cubre las necesidades de nuestros clientes y que cuentan con las grandes habilidades y conocimientos de nuestro personal. Por ejemplo, en los últimos meses hemos invertido en la New Generation Store de la Terminal 3 de Heathrow, en las zonas comerciales de Gatwick North, Zúrich, Basilea y Helsinki, y en breve actualizaremos todas nuestras tiendas en Suecia. Ofrecer a nuestros clientes marcas conocidas a un gran precio es algo que se nos da muy bien. Nuestro personal consigue unos resultados extraordinarios día a día y ONEDUFY es un gran ejemplo de la importancia de la atención al cliente, ayudando a nuestro personal a apoyarse entre sí para aumentar la conversión de clientes y las ventas.

La División 2 es un gran ejemplo de diversificación empresarial. Solo en el Reino Unido tenemos tiendas de moda, deportes, accesorios y juguetes en Center Parcs, un destino de vacaciones popular en el Reino Unido. Tenemos además tiendas en 4 cruceros; a ambos lados del Eurotunnel, el túnel bajo el mar que atraviesa el Canal de la Mancha, y este año hemos inaugurado un convenience store en la estación ferroviaria internacional de St. Pancras para operar con los pasajeros que viajan en la conexión de tren de alta velocidad entre París y Londres. Con este abanico de oportunidades y la colaboración estrecha con nuestros socios empresariales y en los aeropuertos, nuestra meta es maximizar su visión en relación con la oferta y ubicación del retail.

**¿Qué complejidades supone gestionar una cartera de operaciones tan diversa?**

¡Créeme que son unas cuantas! El negocio de St. Pancras y de cruceros, por ejemplo, son muy distintos a lo que



Fred Creighton, CEO Division UK and Western Europe, está desarrollando un nuevo y excitante proyecto llamado "The Circle".

habitualmente solemos hacer. Debemos aprender muy rápidamente sobre el negocio convenience y de cruceros. En este sentido, nuestros compañeros de Hudson y del Miami Center of Excellence han sido de vital importancia. La logística, la oferta de productos, el perfil de usuario, la cantidad de pasajeros, la reposición diaria de productos... ¡Todo es tan distinto a la operativa en aeropuertos! Y esa es precisamente una de las fortalezas de Dufry: la gran cantidad de conocimiento y experiencia a la que tenemos acceso en todo el mundo para ayudarnos.

En el mercado de los cruceros, Cunard, operadora del Queen Elizabeth II, ha concedido a Dufry la oportunidad de operar sus tiendas a bordo. Este buque navega por todo el mundo durante ocho meses. Esto quiere decir que la reposición tiene lugar mientras el barco está de ruta en la otra punta del mundo, aunque sin información



sobre qué productos y cantidades hacen falta.

Nuestra operativa en CenterParcs es relativamente desconocida aunque es un negocio ya maduro con más de 10 años en funcionamiento. Este negocio estuvo gestionado durante muchos años por Nuance UK, con un equipo de profesionales pequeño pero de gran talento.

Los distintos negocios solo pueden funcionar bien cuando existen equipos fuertes a nivel Global, de División y de País, que trabajan de manera conjunta y que se apoyan en la experiencia de cada uno para encontrar soluciones rápidas a los problemas.

**Suiza, en la División 2, fue una de las primeras operativas en implementar el BOM. ¿Cómo va la ejecución en la División? ¿Ha habido alguna complicación?**

La implementación sigue su curso. Con el BOM se forjan los cimientos con los que se creará y cumplirán metas en el futuro.

La operativa en Suiza acaba de conseguir la 2ª certificación BOM, siendo una de las primeras operaciones a nivel de grupo que funciona ya con la nueva forma de hacer negocio de Dufry.

Los países nórdicos van por la mitad del proceso y ya se ha implementado SAP con éxito en Helsinki. Ya ha comenzado la implementación del BOM en Reino Unido, un gran reto para la empresa debido al tamaño del negocio en ese país.

Como cabría esperar, nos hemos ido encontrando algunas dificultades en el camino. Sin embargo, los equipos trabajan conjuntamente para solventarlos.

**El año pasado, la División 2 reforzó su potente cartera de concesiones con algunas renovaciones, entre las que se encuentra la extensión plurianual del contrato para operar en 8 aeropuertos principales de Suecia. ¿Cuál será el siguiente paso para esta División?**

Continuamos centrándonos en la renovación de todos nuestros contratos, que es un ciclo continuo y esencial para nuestra rentabilidad a futuro. Estas renovaciones se suelen basar en una inversión de capital y, como parte de ello, ya se ha comenzado el proceso de renovación de todas nuestras tiendas en Suecia. A finales de marzo de 2019 contaremos con tiendas y conceptos novedosos y excitantes en los 8 aeropuertos suecos.

Seguimos con la reforma de nuestras tiendas de Zúrich y, tras la inauguración de la New Generation Store en este aeropuerto, seguiremos con las tiendas especializadas. Sin embargo, tenemos un excitante proyecto nuevo sobre la mesa, conocido como The Circle, que consiste en un nuevo complejo de edificios a los que se llega a pie desde las terminales del aeropuerto de Zúrich y que incluirán tiendas, oficinas y un hotel. Estamos trabajando en los planes para este excitante emprendimiento en la actualidad.

Por último, conseguir espacios nuevos es una de nuestras prioridades, trabajando junto a nuestros socios en los aeropuertos y centrándonos en generar nuevos espacios premium.

**Los aeropuertos de Londres, especialmente Heathrow, son probablemente las plataformas de lanzamiento más buscadas por nuestras marcas asociadas. ¿Habéis notado que hayan surgido nuevas oportunidades con la inauguración de los New Generation Stores en Zúrich y Heathrow?**

El New Generation Store, con su filosofía avanzada, ha abierto nuevas formas de mejorar el crecimiento futuro. La estrategia Reserve & Collect y la digitalización de las ofertas de las marcas directamente a los clientes a través de RED by Dufry, son puntos de venta únicos. Como han demostrado recientemente los Dreamstore Awards, con los que las marcas reconocen las mejores tiendas de travel retail, las tiendas Dufry han generado tradicionalmente grandes entornos de compra, copando las posiciones más altas en los últimos años. No obstante, las marcas son cada día más sofisticadas e intensifican su presencia en el mercado digital porque les ofrece mayores oportunidades de comunicación con sus consumidores. Estamos aceptando este reto de manera creativa y sorprendiendo al sector con nuestras metas en este ámbito, lo que nos ofrece una gran ventaja competitiva.

Todo esto funciona a favor de nuestros aeropuertos asociados, siempre abiertos a probar cosas diferentes. Ya no podemos depender solamente del efecto que tienen los tiempos de espera.

Mientras continuemos buscando nuevas formas para desarrollar propuestas atractivas y entornos y experiencias de compra únicos para nuestros clientes, tendremos un brillante futuro por delante. ■

**EN UN MINUTO:**

Una comida: La comida italiana, aunque últimamente me encantan las ensaladas; estoy intentando comer más sano y perder algo de peso.

Un libro: Me ha encantado leer los libros de Harry Potter, de J.K. Rowling, con mis hijos

Una ciudad: Más que una ciudad, la isla de Mallorca, en España

Una película: Lo que el Viento se Llevó. Un taquillazo que me trae muchos recuerdos de infancia.

Una afición: La jardinería, que es algo que hago cuando me escapo a Mallorca

Un líder: Winston Churchill

## Wall of Fame



**Chantelle Chung**  
Country Commercial  
Analyst  
(Suiza)

Como con cualquiera de los héroes de videojuegos con los que interactúa en su tiempo libre, Chantelle ha vivido una gran aventura en Dufry. Su viaje comenzó en mayo de 2015 con The Nuance Group UK, trabajando como Sales & Pricing Administrator. Desarrolló sus puntos fuertes con la ayuda de sus compañeros de aventuras, adquiriendo los conocimientos claves que le procuraron, en julio de 2016, un billete a un nuevo reino llamado Suiza. Con este paso, la seguridad de Chantelle en sí misma solo aumentó con creces. Con la ayuda de Dufry y de su nuevo equipo, la transición al país del chocolate y del queso fue como la seda. Desde entonces, Chantelle ha acumulado experiencia (y monedas) como Country Commercial Analyst, lo que le ha permitido asistir en una de las aventuras del equipo local: ¡el BOM! Sus hobbies son, obviamente, los videojuegos, el bádminton, la exploración y pasar tiempo con sus amigos.



**Heriberto Chavez**  
Shift Supervisor and  
Dufry Certified Trainer,  
Ciudad de México  
(México)

México, junto a Suiza, ha marcado el camino para el resto de la empresa, siendo las dos operativas que han empezado a implementar el Modelo Operativo de Negocio (BOM) completamente. Sin embargo, fomentar el cambio no es necesariamente la única tarea que hay que llevar a cabo. Heriberto dio un paso más y decidió crear, en su tiempo libre, una serie de videos formativos hechos en casa, basados en las nuevas listas de tareas, incorporándolos a la formación sobre el BOM.



**Spencer Kirkwood**  
Learning and Development  
Advisor et développement,  
División 2 (Reino Unido)

¿Durante cuánto tiempo se puede caminar? 100 km en menos de un día (para ser exactos, en 21 horas y 34 minutos sin parar) parece un gran reto. Eso es

exactamente lo que Spencer logró el pasado 14 de julio como parte de una ultra-maratón espectacular de 100 km que tiene lugar en The Ridgeway, la ruta más antigua que se conoce en el Reino Unido. Tenía una razón para hacer esta carrera: recaudar fondos y concienciar a la gente para Alzheimer Research UK. "Ahora que a mi madre le han diagnosticado Alzheimer, parecía lógico hacer frente al reto de la ultra-maratón para apoyar a esta entidad sin ánimo de lucro", comentó. Con el apoyo de varios compañeros de Dufry en Reino Unido, Spencer logró recaudar el doble de lo que esperaba. ¡Le damos a Spencer la enhorabuena por tan magno esfuerzo!



**Noel Garcia**  
Sales Supervisor,  
Aeropuerto Internacional  
O'Hare, Chicago (EE.UU.)

Noel es un empleado de nuestra tienda Dufry en O'Hare. El pasado junio, Noel y su mujer lo perdieron todo en un incendio. Entre toda la ayuda volcada hacia ellos, uno de los socios ACDBE\* de la operación de Chicago, Ralph Moore, hizo una donación generosa de 1.000 dólares para Noel y su familia. Durante una visita a la tienda donde trabaja Noel, Noel agradeció a Ralph el apoyo recibido por su familia en Hudson, además de entregarle una tarjeta con la que recordaremos todos, aunque sea solo brevemente, que el apoyo y el cariño que nos muestran los amigos, la familia y los compañeros realmente no tiene precio.

Mi mujer y yo nos sentimos bendecidos por cómo se ha volcado mi empresa con su ayuda y su apoyo. Las palabras no pueden expresar nuestro agradecimiento a mi familia en Dufry. Nuestros corazones están llenos de cariño, respeto y gratitud hacia todos vosotros. Que Dios os bendiga todavía más."

\* ACDBE (Airport Concessions Disadvantaged Business Enterprise) es un programa del Ministerio de Transporte (DOT) de EE.UU. diseñado para igualar las oportunidades de contratación para las empresas pequeñas en los aeropuertos. En el mercado estadounidense, las empresas como Hudson y Dufry necesitan asociarse con empresas del ACDBE para gestionar las concesiones en los aeropuertos.

## Wall of Fame

**Lubna Haj Issa**  
Global Corporate  
Publications Head  
Basilea (Suiza)



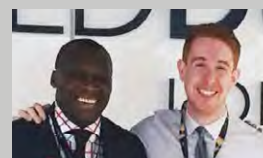
Lubna ha trabajado para Dufry en el departamento de Comunicación Corporativa desde 2006, siendo testigo del crecimiento espectacular de Dufry con los años. Entre otras funciones, es responsable de la producción de Dufry World.

Lubna ha sido reelegida para un segundo mandato como miembro del Consejo de EACD, una asociación internacional de profesionales de la comunicación basada en Bruselas cuyo compromiso es fomentar la excelencia en las comunicaciones.

Orgullosa de sus orígenes palestinos, Lubna se considera una persona cosmopolita que habla varios idiomas con fluidez, entre los que están el alemán, inglés y árabe. Uno de sus hobbies es viajar por el mundo y aprender sobre las distintas culturas. Otra de las actividades que realiza en su tiempo libre refleja la mujer dinámica que es: Tae Kwon Do, el arte

marcial coreano. Lubna lleva 37 años practicando Tae Kwon Do y es cinturón negro. Admira sobre todo los beneficios físicos y mentales que aporta este arte marcial, como son la salud y la resistencia. Su credo no es solo “hacer que las cosas ocurran” sino también “mover montañas”.

**Martin Pitts**  
Customer Service Leader  
Aeropuerto Stansted de  
Londres (Reino Unido)



La historia de Martin es una de reunión. De joven, Martin asistió a varios clubes locales de atletismo y ganó varios campeonatos. Bajo la dirección de su entrenador, Roy Deer, progresó y desarrolló las habilidades necesarias para llegar al Top 5 del Reino Unido en la carrera de 400 metros para los menores de 17 años. 10 años después, ambos se han reunido de nuevo, aunque en esta ocasión en la tienda del aeropuerto de Stansted, ¡como Líderes de Atención al Cliente!

## D4 Nuevos Contratos con Holland America Line, Carnival Cruise Line y Norwegian Cruise Line

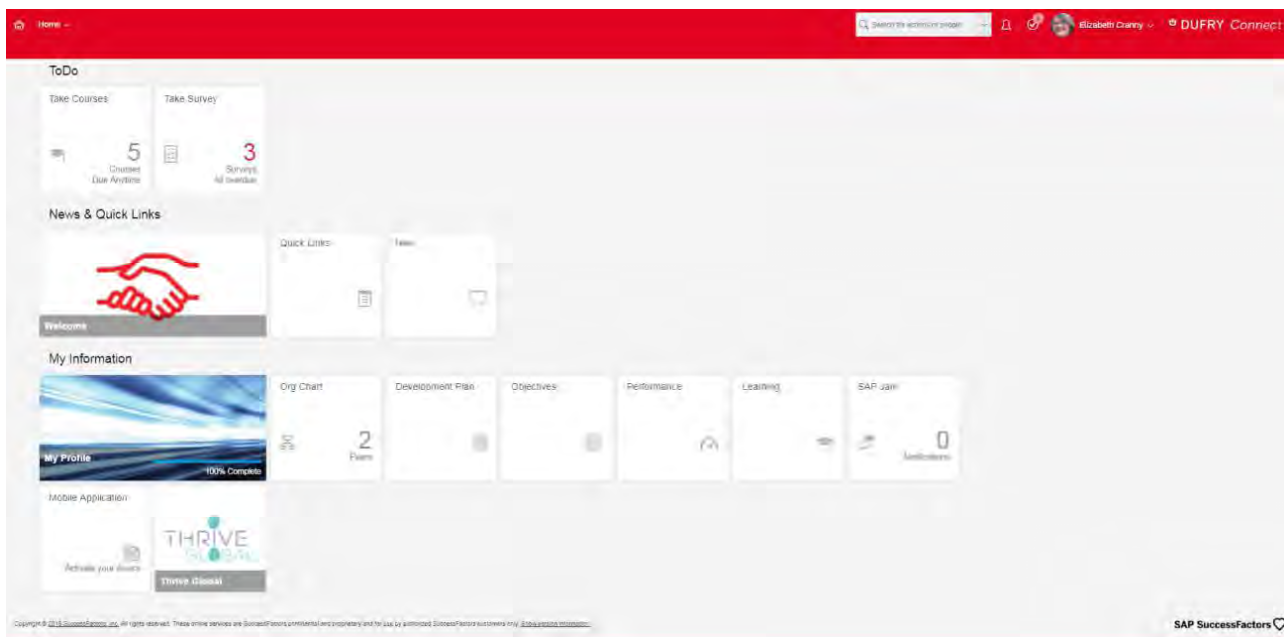
Dufry ha firmado un nuevo contrato con Holland America Line para gestionar las tiendas en nueve buques, ha añadido un contrato significativo con Norwegian Cruise Line para gestionar las tiendas en el BLISS y suma un nuevo acuerdo con Carnival Cruise Line para gestionar las tiendas en el Carnival Inspiration. Con estos nuevos contratos, Dufry añade cerca de 2.800m<sup>2</sup> de superficie comercial y aumenta de manera considerable su presencia en el canal de cruceros, pasando de 17 a un total de 27 barcos que cubren rutas en los mercados principales por todo el Caribe, Europa, Alaska y Asia.

El acuerdo con Holland America Line, una filial de Carnival Corporation, cubre una superficie comercial total de

1.744m<sup>2</sup> que se distribuyen en ocho barcos por un periodo de cinco años. Las tiendas ofrecerán una amplia variedad de productos de todas las categorías principales.

Como parte del acuerdo de larga duración con Norwegian Cruise Line (NCL), Dufry ha añadido otro buque de envergadura a la cartera ya existente con la firma de un contrato para operar en el BLISS durante cuatro años. El espacio comercial tendrá una superficie de 750m<sup>2</sup> y ofrecerá todas las categorías de producto, entre las que se encuentra la alta joyería. Además, Dufry y Holland America se embarcarán en un programa para desarrollar artículos de recuerdo (souvenirs) y productos que reflejen esta marca Premium de cruceros y que mejorará la experiencia comercial a bordo.

Además, Dufry ha empezado a operar recientemente a bordo del Carnival Inspiration. El espacio comercial tiene una superficie de casi 250m<sup>2</sup> e incluye todas las categorías principales como son los relojes de precisión, la moda y los productos de bisutería. ■



# Dufry Connect – Digitalizar la Experiencia del Empleado

**Según va creciendo nuestro impulso con la implementación del BOM en nuevos territorios, vamos necesitando herramientas que saquen a relucir el potencial de nuestra gente. La última herramienta que nos llega es Dufry Connect. Mucho más que una herramienta de RR.HH., Dufry Connect es una plataforma que digitalizará la experiencia del empleado: desde fomentar tu carrera profesional y gestionar tu desarrollo, a ofrecer una perspectiva detallada de la organización y sus analíticas. Dufry Connect se está implantando poco a poco en toda la organización, ¡estad al tanto! El sistema incluye ya a más de 19.000 compañeros en 20 países distintos, otorgando visibilidad a nuestros empleados en todo el grupo.**

## Por Catherine West

La escala global de Dufry implica tener un conjunto de herramientas internas que puedan fomentar el desarrollo del conocimiento y las habilidades dentro del grupo. Para cumplir esta función se ha presentado Dufry Connect, nuestro nuevo sistema global de personas.

El objetivo de Dufry Connect es triple: ayudar a los gerentes a dirigir sus equipos, ayudar a los empleados a controlar mejor su desarrollo profesional, y permitir a RR.HH. gestionar la información de los empleados. En la práctica, la nueva herramienta ofrece un enfoque centralizado de procesos como son la contratación

o los informes de rendimiento, y sustituye las hojas de cálculo y el papel impreso por un robusto sistema en línea que se podrá actualizar y desarrollar en la medida en la que necesitemos.

Dufry Connect está accesible a través de tu navegador de Internet, sin importar donde estés. Además, algunas funciones de la herramienta están disponibles para tabletas y móviles descargándote una App.

### Características claves

A continuación tenéis las características principales de Dufry Connect que ya están disponibles:

- **Organigramas:** La organización al completo con búsqueda por nombre o navegación por estructuras. Desde el Group CEO a cualquier Sales Professional en cualquier tienda.
- **Mi Perfil:** Un perfil simple donde puedes añadir tu historial profesional, habilidades, aspiraciones, intereses profesionales y detalles de contacto, haciendo tu información básica (nombre, puesto, lugar) accesible a todo Dufry Group.
- **Mi Equipo:** Acceso rápido al desarrollo profesional de los miembros del equipo en un único lugar.
- **Mi Formación:** lugar para la gestión de materiales de formación y para hacer seguimiento de tu desarrollo personal. Incluye una biblioteca de módulos de formación en línea, catalogados según roles específicos o por función, además de cursos con instructores.
- **Mis Planes de Rendimiento y Desarrollo:** Esta función te permite hacer seguimiento de los objetivos personales que hayas acordado con tu gerente, proporcionando una actualización de tu estado ante las evaluaciones personales. Durante la evaluación también se medirán tus Competencias de Crecimiento, así como se registran las áreas de desarrollo necesarias, vinculándolas a los módulos correspondientes del sistema de Formación.

Entre las características que estarán disponibles en el futuro, se encuentran:

- **Mi Carrera:** Todo el mundo podrá visualizar aquí los puestos disponibles que se muestran en la página web Dufry Careers, con la posibilidad de echar tu solicitud en línea de forma inmediata.

- **Plan de la Sucesión:** Una herramienta que ayuda a identificar a aquellos profesionales que ya están preparados para cubrir puestos críticos o claves en la empresa, lo que facilita el traslado interno, las oportunidades de trabajo y de ascenso.
- **Compensación y Paga Variable:** Un espacio para apoyar los procesos anuales como la revisión de sueldo y el cálculo del variable.
- **Analíticas de la Plantilla e Informes Estadísticos** que permitirán al Grupo maximizar la eficiencia y productividad, además de implementar los recursos de Formación donde más se necesiten. Apoyo a las KPI claves en toda la empresa.

### Su implantación coincidirá con la implantación del BOM

Dufry Connect ya se ha lanzado para toda la plantilla con funciones globales independientemente de dónde trabaje. Se encuentra además implantado en Brasil, Ecuador, Australia, Perú, Chile, Uruguay, Reino Unido, Operativa de Suiza, Colombia, personal no sindicado en la División 5, África y en todas nuestras Oficinas de División.

Se está trabajando junto al equipo de implantación del BOM, activándose Dufry Connect como parte integral del proceso BOM general. Es decir, que si el BOM se implanta cerca de ti, ¡te daremos la bienvenida a la experiencia Dufry Connect! ■

Divisione 

## D5 Prórroga del Contrato de Concesión del Aeropuerto Internacional de Burlington

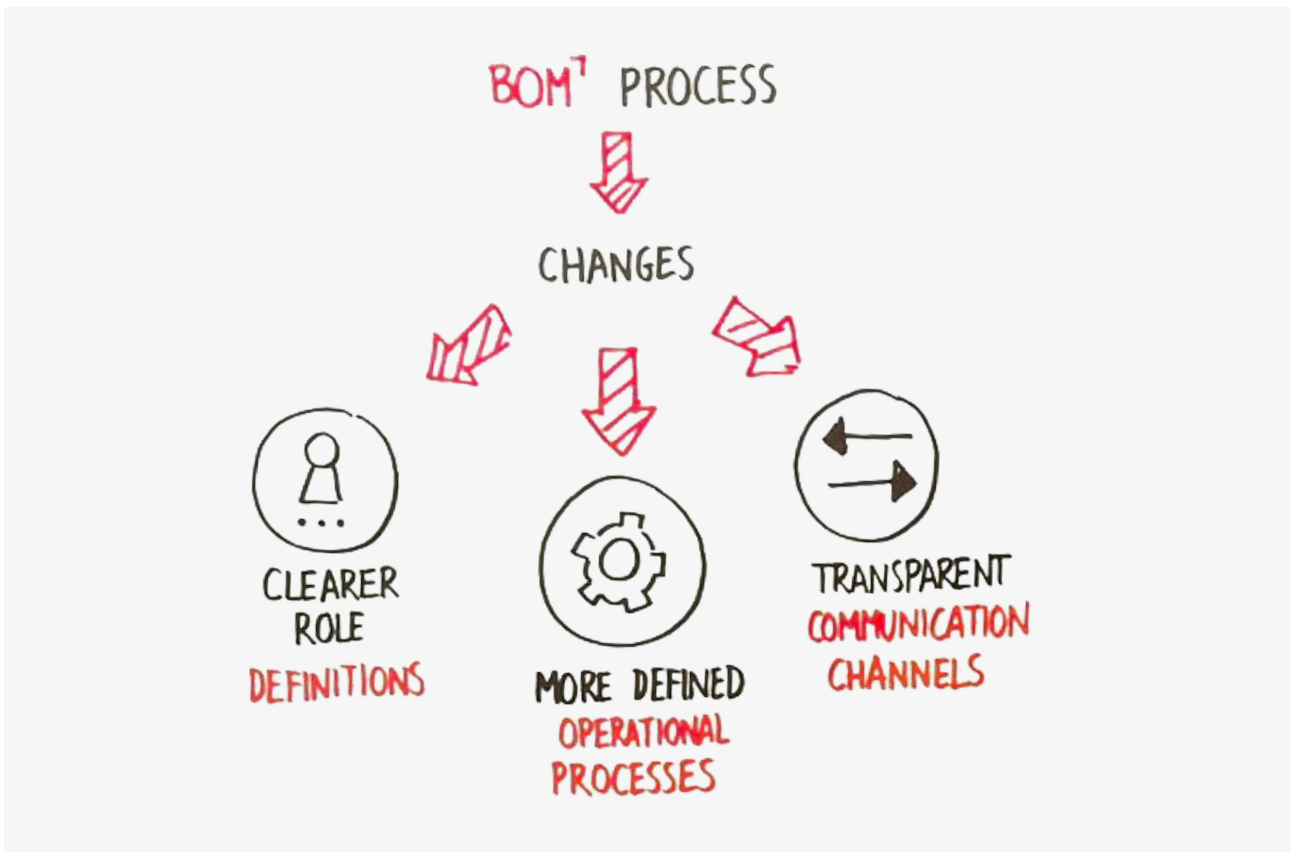
Hudson Group ha conseguido prorrogar por diez años su contrato de concesión para el aeropuerto internacional de Burlington. El acuerdo de joint venture incluye una superficie comercial de 295 m<sup>2</sup>. Los conceptos incluidos en esta extensión de contrato incluyen tres tiendas de artículos esenciales de viaje y conveniencia Vermont: Discover Vermont/Hudson, Lake Champlain News y Mount Mansfield News.

Discover Vermont/Hudson, ubicado antes de pasar el control de seguridad, es una tienda mixta que ofrece a

los pasajeros un surtido excelente de artículos esenciales de viaje y artículos de conveniencia, además de una selección única de regalos y recuerdos de Vermont fabricados localmente.

Lake Champlain News, ubicado tras el control de seguridad, ofrece a los pasajeros una tienda con marcado sentido de pertenencia. Su oferta cubre las necesidades tradicionales de viaje y ofrece una variedad de bebidas y comida, electrónica portátil, accesorios de viaje y recuerdos específicos de Vermont.

Mount Mansfield News, una tienda de artículos esenciales de viaje y de conveniencia, también se encuentra pasado el control de seguridad y se centra en la conveniencia de los clientes, con un gran surtido de productos que van desde material de lectura a comidas y tentempiés saludables para llevar, pasando por artículos necesarios para el viaje, productos electrónicos y recuerdos. ■



## BOM On-Track

Con el proceso BOM ya en marcha en más de 39 operativas que en su conjunto representaron casi el 80 % de los ingresos de Dufry en 2017, el proceso de implantación ha alcanzado ya la velocidad crucero y ya se observan los primeros resultados de mejoría de la eficiencia. Hoy veremos lo que ocurre después de que toda una operativa migra a la forma Dufry de gestionar operativas: el proceso de certificación.

Por Jorge Muñiz

Ahora que entramos en la recta final del año, los proyectos empiezan a cristalizar y a ofrecer resultados. La implantación del Modelo Operativo de Negocio o BOM (Business Operating Model) es un gran proyecto cuyo impacto en la operativa de Dufry se nota en cualquier punta del mundo. Hasta ahora se ha trabajado mucho a nivel de cada país.

A día de hoy, los proyectos de implantación del BOM están en curso en la mayoría de operativas de Dufry, que representan aproximadamente 80 % de nuestras ventas netas. El proceso avanza a buen paso gracias a una cooperación extraordinaria y al trabajo realizado por los equipos a nivel global, de división y local. En

general, existe la sensación positiva de que la implantación del BOM en toda la operativa Dufry es un objetivo alcanzable antes de que acabe el año.

Ahora que ya estamos todos más o menos al tanto de lo que trata el BOM y entendemos que cubre 15 áreas que garantizan el alineamiento y estandarización total de procesos, nos preguntamos: ¿cómo sabemos si ha tenido éxito y cómo podemos saber si una operativa cumple con el BOM o no?

### Entender el proceso de certificación

Como parte del proceso de implantación del BOM, Dufry ha establecido dos procesos de certificación. El objetivo

de la certificación, que lleva a cabo Pricewaterhouse-Coopers, no es otro que verificar que la operativa cumple con los principios del BOM e identifica, en caso necesario, aquellas áreas que requieren de mayor atención y mejora. Se puede entender, en cierta manera, como un proceso de certificación de la calidad que hace seguimiento de 15 áreas del BOM y se asegura de que la operativa está lista para que su gestión se realice según la forma de hacer las cosas en Dufry... de manera continuada.

El primer proceso de certificación tiene lugar justo después de completar la implantación del BOM a nivel nacional. Para ello, sigue una lista de comprobación para verificar que se han realizado todos los cambios y adaptaciones necesarias. Habitualmente surgen en este proceso cierto "ámbitos" de mejora relacionados con la implementación y se establecen planes para remediar y hacer seguimiento de los mismos.

El segundo proceso de certificación se lleva a cabo unos seis meses después de la primera certificación o tras confirmarse que se han subsanado todos los problemas que se hubiesen hallado anteriormente. Esta segunda certificación es esencial porque nos permite observar si la operativa ha podido funcionar durante un periodo extendido de tiempo según el modelo de gestión de Dufry.

**Recabar los resultados: opiniones desde la línea de fuego**  
Entendemos que, para algunos, el proceso de migración puede suponer un reto tan enorme como cambiarle un motor a un avión a 10.000 metros de altura. Sin embargo, basándonos en las opiniones recabadas en los 14 países que ya han obtenido la segunda certificación, el esfuerzo merece la pena.

Desde conseguir una estructura organizativa más simple y menos engorrosa con funciones bien definidas, a que las promociones tengan mayor visibilidad gracias a la herramienta Advertising and Promotion (A&P), la migración post-BOM tiene más ventajas que desventajas.

Usar un sistema común de ERP, como SAP o Gamma, mejora en sí las eficiencias operativas y financieras de manera significativa en los países donde se implantan estas plataformas. Igualmente, la "visión única" que se ambiciona para toda la empresa, y que se consigue con la consolidación de la información comercial de todas las operativas sin importar el sistema de TI que se utilice a nivel local, empieza a ser una realidad a través de DCIS (Dufry Commercial Information System).

Sabemos que aún hay áreas donde se puede mejorar y lograr un mayor desarrollo. Pero, a medida que miramos hacia atrás, es innegable la sensación reconfortante de que el presente supera a cualquier tiempo pasado. ■

#### EL PROCESO BOM EN LA ACTUALIDAD

Número de operativas que lo deben implantar:	65
Número de operativas donde el BOM ya ha arrancado:	39
Número de operativas que han obtenido la certificación final:	14



# Dufry One Awards 2018 – Reconocimiento a la Excelencia



Con su primera edición en 2011, el objetivo de los “Dufry One Awards” es recompensar a aquellos empleados y equipos que han dado un poco más, destacando por su dedicación y motivación. Los ganadores del ejercicio 2017 se anunciaron recientemente, reconociendo los logros extraordinarios de empleados o de equipos enteros bajo categorías globales como son los “Performance Awards” al mejor rendimiento, los “Customer Service Awards” a la mejor atención al cliente o los “Best Initiative Awards” a la mejor iniciativa.

Por Lubna Haj Issa

Un jurado formado por cinco miembros seleccionó a los ganadores de los premios globales: Salvatore Aricò y Marc Baumgartner, Recursos Humanos; Renzo Radice, Comunicación Corporativa; Yves Gerster, Finanzas; y Fernando Nadal, Operaciones. Salvatore Aricò, Global Organization and HR Director., portavoz del jurado, comentó: “Al recompensar las buenas prácticas en toda la organización, queremos mostrar nuestro agradecimiento a la contribución tanto de personas como de equipos al crecimiento de nuestra empresa. El departamento de Recursos Humanos a nivel global animó a la participación en este certamen de premios y facilitó la nominación de los ganadores”.

## Performance Awards

Este premio se concede a equipos que han aumentado sus ventas y su eficiencia frente al año anterior y que han demostrado un rendimiento extraordinario para lograrlo.

Los ganadores del Performance Award son:

### División 1 – Sur de Europa y África

El premio es para Marruecos. El equipo aumentó sus ventas en 139 % frente al año anterior. Cuando abrió la nueva

tienda, se puso el foco claramente en la atención al cliente interno y externo y en la implicación del equipo, además de en la comunicación efectiva entre el equipo de tienda y la dirección. Con un gran conocimiento de los objetivos a lograr, el equipo trabajó duramente para crear un ambiente positivo. Estos esfuerzos han tenido un efecto extraordinario, aumentando en 118 % el gasto por pasajero, excediendo los 1.000 €.

### División 2 – Reino Unido y Europa Central

(Kazajistán pertenecía anteriormente a la **División 2 – Reino Unido, Europa Central y del Este**) El premio se concede a Kazajistán. La tienda “Spirit of Kazakhstan”, en el aeropuerto internacional de Astana representa la tradición local y ofrece un surtido impresionante de artículos y recuerdos locales de la República de Kazajistán. Tras el concepto de la tienda se encuentra Aigerim Kupeshova, Commercial Manager. Incluso el Vice primer ministro de la República de Kazajistán ha mostrado su reconocimiento al equipo por esta nueva tienda y el esfuerzo demostrado por parte del equipo local.



De izq. a dcha., de pie: Younes Zerradi; Ghalia Ad; Chaymaa Rahmani; Majdouline Saaf; Abdellatif Bakkal; Tarik Gaddar; Salim Bazid; Zineb Majbar; Hasna Haji; Raja Mazine; Othmane Lamzouken; Fatima Benserraj. Sentados en primera fila: Hayat Rabeh (izq.); Sanaa Hanine (dcha.).



De izq. a dcha.: Sieghard Raschdorf, General Manager Kazakhstan; Aigerim Kupeshova, Commercial Manager; y el equipo de Astana.



### División 3 – Europa del Este, Oriente Medio & Australia

El premio es para Indonesia. En 2017 un volcán en la isla de Bali entró en erupción, causando un descenso de 31% en los pasajeros de salida entre octubre y diciembre. A pesar de ello, el rendimiento operativo del equipo de Bali fue excelente a pesar de las dificultades. A pesar de la pérdida drástica de ventas causadas por el desastre natural, las ventas de 2017 aumentaron de manera significativa en 22% comparado con 2016. El equipo puso en marcha una serie de medidas para apoyar las ventas y minimizar los gastos durante el año. Cuando se abrió de nuevo el aeropuerto, el equipo se ofreció a trabajar horas extraordinarias para impulsar las ventas y lograr su objetivo anual. Los esfuerzos realizados durante el año no solo afectaron a las ventas positivamente sino que se aumentó el margen en un 3%.



De izq. a dcha.: Fadjar Sulaksono, Assistant Shop Manager; Thomas Galet, General Manager South Asia; Daniel Bai Amalo, Operations Manager; Adinda Lenggo Genny, Country Finance Manager; Mohammad Ramadhani, Commercial Manager.

### División 4 – América Latina

El premio es para Brasil. Se concedió el premio al equipo de RioGaleão por el acuerdo que alcanzado con el aeropuerto Galeão que ha permitido un crecimiento acelerado en las ventas y un aumento interanual del 24% en el gasto por pasajero.



De izq. a dcha.: Jose Rego, Operations Director Brazil; Ronaldo Dantas, Operations General Manager Galeão; Humberto Mota, Advisory President Division Latin America; Wagner Rezende, Human Resources Director Brazil; Jorge Munir, Product Manager; Camila Crespo, Product Manager; Alex Abreu, Terminal Manager; Ana Paula Baptista, Terminal Manager; Gustavo Fagundes, General Manager Brazil; Fernando Nobrega, Terminal Manager; Marcelo Cavalcante, Product Manager.

### División 5 – América del Norte

El premio es para la operativa del aeropuerto Pearson de Toronto, en Canadá. El equipo creó una iniciativa para



De izq. a dcha.: Craig Stockbridge; Queency Chan; Harold Wang; Linda Li; Gordana Djukez; Theo Chau; Peisi Shi; Ulrike Schulze.

recibir en la tienda a grupos de diferente tamaño de turistas en salida como parada de avituallamiento en su viaje. En consecuencia, la experiencia para los pasajeros que salían de este aeropuerto resultó más divertida y vivencial, lo que en última instancia llevó a un aumento de las ventas, del tráfico de clientes y del valor medio de cada transacción de esta operativa.

### Best Initiatives Awards

En esta categoría de premios se premia a una persona o equipo pequeño por división, dando reconocimiento a las iniciativas que demuestran la proactividad y la determinación para superar los retos. Otros criterios de selección son la implementación con éxito de los valores de la empresa, una mejora notoria de la atención al cliente y un aumento de las ventas como resultado de la iniciativa.

Los ganadores de los Best Initiative Awards han sido:

### División 1 – Sur de Europa y África

Este premio es para Turquía. Gamze Öztürk, Selda Peker Kocatas, Tülin Oktav, Emel Aslan, Nurettin Aslan, Burak Faruk Özer y Ayla Balkan coordinaron la creación de una aplicación offline para apoyar la bienvenida de varios de los miembros temporales de la plantilla. La aplicación proporciona al equipo la información necesaria para llevar a cabo su trabajo en menor tiempo, mejorando la comunicación y ayudando a alcanzar una mayor implicación de la plantilla. Además, la iniciativa reduce el gasto en folletos y tiene como objetivo apoyar al equipo en los esfuerzos que realiza para conseguir el certificado de Oficina Ecológica con la reducción del uso de papel.



De izq. a dcha.: Gamze Öztürk; Selda Peker Kocatas; Tülin Oktav; Emel Aslan; Nurettin Aslan.

### División 2 – Reino Unido y Europa Central

El premio es para Suecia. Liderados por Michael Gaffney como Project Manager, y con el apoyo de Liv Hiller, Country Retail Operations Manager, y Tomi Tägtström, Shop Manager del aeropuerto de Arlanda. El objetivo principal del proyecto “Green Time” era sacar al equipo de back office a la tienda durante una hora a la semana. Esta iniciativa sin duda mejoró la comunicación bilateral y la implicación de todo el equipo, además de crear un mejor entendimiento de las funciones de cada persona, con una mejora en la colaboración.



Tomi Tägtström (izq.); Michael Gaffney (en la foto que sujeta Tomi); Liv Hiller.

### División 3 – Europa del Este, Asia, Oriente Medio & Australia

El premio es para Kuwait. Esta iniciativa estuvo liderada por Hassan Shishani, General Manager; Wael Abdellah, HR Manager.; Janeth Andres, Operations Manager; y Queenie Roque, Learning & Development Advisor. Para mejorar la comunicación durante las 24 horas diarias de funcionamiento de la operativa duty free en Kuwait, se instaló a toda la plantilla la app VIBER, que permite la mensajería y llamadas gratuitas y seguras, para poner al día y motivar a los equipos, a la vez que se aseguraba que la información clave se recibiera a tiempo.



De izq. a dcha.: Amira Hashem; Hassan Shishani; Ahmed Rezk; Janeth Andres; Queenie Roque; Sheryl Esguerra; Doris Lotayo.

### División 4 – América Latina

Un premio es para Brasil (en la categoría Division 4) y el otro premio es para el equipo Beauty Americas de Miami (en la categoría extra Global Functions). Beatriz Macedo, Carolina Granda, Vivianne Nunes, Neli Gandra, Samara Carvalho, Mathews Cunha, Thais Oliveira, Fernanda Oliveira, Thiago Fernandes, Sara Lizi, José Rego, Leandro Sequeira,



De izq. a dcha.: Rene Riedi, CEO Division Latin America; Belen Ruiz, Travel Retail Americas Area Manager Dior; Beatriz Macedo, Head of Beauty; Leonardo Ferracina, Travel Retail Americas Director Dior; Carolina Granda, Regional Beauty Category Manager; Tatiana Amaral, Trade Marketing Manager Dior; Virginie Thomas, Marketing Director Dior; Juliane Vieira, Regional Beauty Promotions Manager; Mariana Silva, Regional Beauty Promotions Manager.

Alvaro Zabala y Joana Larica, junto al equipo Category Americas Beauty en Miami superaron varios obstáculos con éxito para establecer la tienda pop up de Dior en el aeropuerto Guarulhos Airport, un añadido singular de la tienda principal. El equipo Beauty Americas en Miami demostró colaborar a la perfección con el equipo de Brasil para sacar adelante un concepto innovador cuyo lanzamiento fue potente y tuvo mucho éxito.



De izq. a dcha.: Wagner Rezende, Human Resources Director Brazil; Humberto Mota, Advisory President Division Latin America; Neli Gandra, Commercial Category Head Brazil; Vivianne Nunes, Commercial Director; y Gustavo Fagundes, General Manager Brazil.

### División 5 – América del Norte

El premio es para Canadá. Amily Ng compartió su conocimiento creando un módulo de formación específico para la tienda llamado ‘Liquor 101’. El resultado fue que el equipo del aeropuerto de Vancouver optimizó sus competencias en la atención al cliente. El módulo apoya con éxito el proceso de bienvenida y asegura un mejor servicio en la zona de bebidas alcohólicas, con el resultado directo de mejorar las ventas en esa categoría.



De izq. a dcha.: Joy Kim; Xin Liu; Amily Ng; Emily Kwan; Nick Riches; Marilyn Bolomey.

### Customer Service Awards

Cinco equipos de todo el mundo se llevaron este premio, independientemente de su división, en base a las puntuaciones de los mystery shopping que se llevaron a cabo en 2017.

Los ganadores del Customer Service Award son:

#### 1. La operativa del aeropuerto de Antalya, Turquía



De izq. a dcha.: Nazım Nizam; Songül Akyüz; Mert Osman; Cafer Nizam; Zührem Üstün; Leyla Abbas; Evgeniya Yakubova; Mustafa Yılmaz; Tülin Oktav; Fulya Şimşek; Giyasettin Beyter; Aksana Cherbakova; Alina Zemlyanukhina; İryna Melekhova; Erdi Olguner; İbrahim Yıldız.

#### 2. La operativa de Tenerife Sur, España



De izq. a dcha.: Humberto Hernandez Jacinto; Juan Gregorio Torres Mendoza; Carmen Sainz Inchauspe; Alicia Rosa Ortiz Garcia; David Vazquez Sanchez.

#### 3. La tienda principal del aeropuerto de Edimburgo, Escocia



De izq. a dcha.: Jessica Trujillo, Customer Insight; David Orchison, Regional Manager; Natalie Joy-Smith, Team Manager; Claire Branagan, Team Manager; Gary Peal, Shop Manager.

#### 4. La tienda de llegadas en el aeropuerto internacional Ezeiza de Buenos Aires, Argentina



De izq. a dcha.: Ariel Moscardi, Rita Rotta y Claudia Maciel en nombre de todo el equipo de la tienda de llegadas del aeropuerto internacional Ezeiza, y Guillermo Rimoldi.

#### 5. La operativa del aeropuerto Sea Tac de Seattle, EE.UU.



De izq. a dcha.: Mike Beckley; Stan Benson; Jacob Carlsson; Anna Kovalyk; Emily Juangco; Lila Pettit; Alma Caoagdan; Sue Field; Emelia Carpio; Sue Ja Koh; Takako Riley; Rahima Vahora; Jasmine Yang; Meihua Chen; Sherry Fu; Bolun Ma y Heen Zheng

En reconocimiento y como recuerdo para el futuro, los ganadores de los Dufry One Awards recibieron un certificado global y un trofeo. ■

# Transformar la TI en un Proveedor de Servicios Tecnológicos para la Empresa

**Tradicionalmente, el departamento de sistemas (TI) cumple una función clave en todas las empresas. Desde un punto de vista meramente tecnológico, vertebra los sistemas y aplicaciones que permiten a la empresa funcionar y comunicarse con el exterior. Sin embargo, cada vez más, además de proporcionar hardware y software, la TI cumple una función facilitadora, creando la base sobre la que se implanta el modelo operativo de negocio (BOM). Con ello, se impulsa el cambio en todo Dufry a través de la innovación. Por tanto, el foco de la TI de aquí en adelante será evolucionar, convirtiéndose en el “Proveedor de Servicios Tecnológicos para la Empresa” para los distintos departamentos de negocio de Dufry.**

**Por Pablo de Ayala**

La estandarización y alineamiento de procesos que actualmente se están implantando en todo el grupo Dufry solo son posibles gracias a una organización sólida de la TI y su plataforma, que ofrece las aplicaciones adecuadas para cada departamento de negocio. Para ello, se ha simplificado la organización del departamento de TI, manteniendo la motivación y foco en el rendimiento. La TI se construye sobre una estructura austera capaz de cumplir con los requisitos y las metas definidas junto a los clientes internos y las demás partes interesadas. De aquí en adelante, la TI estará mucho más integrada en los departamentos de negocio, ofreciendo servicios y fomentando la innovación según las funciones que se vayan acordando y planeando individualmente. Esto permitirá el rápido desarrollo y entrega de servicios y aplicaciones de las que se hará un seguimiento mensual.

## **Cinco Pilares Principales**

La TI se ha estructurado en base a cinco pilares principales, cada una con tareas específicas. De forma conjunta, estos pilares ofrecen los servicios y rendimiento necesarios para conseguir los objetivos descritos anteriormente y para poder ejecutar proyectos complejos y desarrollar nuevas áreas de actividad:

- ERP & Aplicaciones Corporativas
- Gestión de Datos
- Gestión de Infraestructura
- Digital, Comercio Electrónico e Innovación
- Seguridad

## **ERP & Aplicaciones Corporativas**

Los sistemas de ERP (planificación de recursos empresariales) y las Aplicaciones Corporativas se aseguran de que la empresa pueda seguir funcionando para ofrecer a sus

clientes los servicios requeridos. Sirven de conexión entre cada uno de los pasos operativos de la empresa, como son, por ejemplo, las compras, la cadena de suministro y la logística, las ventas, las promociones y pagos en caja, hasta la financiación y los informes empresariales. En el caso de Dufry, esto significa en esencia: comprar nuestros productos de los proveedores, enviar la cantidad adecuada de producto a la tienda correcta en el momento preciso, pagar a proveedores y producir los informes financieros para la dirección y según requiere la ley.

En ese contexto, la calidad de la información y el acceso a la información en tiempo real son factores claves de éxito. Esto los ofrecemos con una base de datos centralizada para mejorar, por último, la velocidad y precisión del acceso. Aunque desde el punto de vista de los sistemas, históricamente hemos trabajado con diferentes ERPs, dada la rapidez de nuestras adquisiciones, el plan para los próximos dos años pasa por revisar y reducir el número existente de sistemas ERP a solo dos: SAP y Gamma, según el tamaño de la operativa. Además, estamos desarrollando un plan para 2020-2022 para la actualización de la tecnología SAP. Para ello, nuestro equipo interno tendrá el apoyo de un único socio externo, IBM, que nos ayudará con el desarrollo y control general del plan de implantación.

## **Gestión de Datos**

Los datos relacionados con la empresa que Dufry ha recopilado en los últimos años, junto a la nueva información personal que recopilamos hoy en día (por ejemplo, con nuestro sistema de gestión de relación con el cliente y el programa de fidelización RED by Dufry), son una fuente de información muy valiosa para incrementar

las. Conocer cómo reaccionan a las promociones de marketing las distintas nacionalidades, y también cada vez más las personas, o qué productos prefieren, por ejemplo, nos ayuda a optimizar la oferta según los perfiles de pasajeros que nos vamos a encontrar en un lugar específico y, con ello, a mejorar las ventas. Para ayudar a nuestros equipos dedicados al análisis de datos a “leer e interpretar” la información adecuadamente, y que así puedan ofrecer sugerencias a las distintas operativas, nuestro trabajo se centra en que dicha información esté disponible en las distintas bases de datos de manera limpia y consistente. Este es un hito que esperamos completar en 2018. De cara al futuro, analizaremos cómo poder cooperar con bases de datos externas para añadir más valor a nuestra información y con ello extraer mayor conocimiento.

### **Infraestructura**

El objetivo principal del equipo de infraestructura es “allanar el camino y proporcionar los vehículos” que permitirán a la empresa gestionar todo el tráfico digital generado por las formas diferentes en que nos comunicamos: streams puros de datos, correo electrónico, telefonía, videos, etc. Esto incluye no solo la construcción de autopistas informativas sino también poner a disposición de los empleados un conjunto unificado de herramientas. Usar las mismas herramientas y aplicaciones nos pone en posición de poder aprovechar nuestro tamaño y alcance global para optimizar los costes de esta infraestructura con los proveedores tecnológicos externos. Además, el equipo de infraestructura se está encargando de identificar nuevas herramientas colaborativas y aplicaciones en la nube para mejorar aún más la forma en la que nuestros empleados por todo el planeta trabajan juntos. Por último, el equipo de infraestructura apoya y posibilita la implantación de nuestras tiendas New Generation Store, que son a la vez usuarias y proveedoras de grandes cantidades de datos e información.

### **Digital, Comercio Electrónico e Innovación**

Nuestra estrategia digital y las competencias de nuestro equipo digital se centran en ofrecer a los clientes una experiencia de compra excelente e innovadora, tanto en tienda como a través de los servicios on-line y canales de venta como son RED by Dufry y Reserve & Collect cuya meta es aumentar las ventas. Para ello, debemos mantenernos al día con la tecnología y las nuevas soluciones de forma continuada. Una de las tecnologías que ya habréis visto en nuestras tiendas de New Generation Store son las tabletas que utilizan nuestros empleados para atender mejor a los clientes. Las tabletas incluyen descripciones de productos, comparativas de precio, las franquicias de producto permitidas en viaje y mucha más información en los idiomas que se utilizan más a menudo en nuestras tiendas, para que nuestro personal de tienda puedan ayudar a los clientes en sus decisiones de compra. El siguiente paso va a ser aumentar la cantidad de miembros RED con dispositivos IoT (Internet of Things) para ofrecerles, por ejemplo, soluciones VIP “scan-and-go” para evitarse las colas en caja. Para los clientes que no son miembros de RED, estas mejoras

incluyen los sistemas de pago contactless, que al menos aceleran el proceso de pago en caja. Por último, estamos buscando oportunidades de equipar las tiendas con precios dinámicos e información digital de producto usando etiquetas electrónicas en los lineales. En general, el objetivo actual es equipar a nuestras 15 operativas más relevantes con estas características tecnológicas para que se mantengan al día con las últimas aplicaciones de vanguardia de manera constante.

### **Seguridad**

Implicar la tecnología digital más cada día y beneficiarnos de las grandes oportunidades que nos brinda, supone también que debemos aumentar de manera considerable nuestra seguridad de TI. No se trata solo de los sistemas de seguridad, cortafuegos y demás, sino de una cuestión de actitud y de cultura empresarial. La seguridad es realmente tarea de todos, empezando por la atención que prestamos a nuestros dispositivos digitales (por ejemplo, cuando viajamos) o en qué momentos usamos la tecnología digital, las bases de datos y servicios on-line. Uno de los retos y objetivos clave de nuestro equipo de seguridad es implantar esta mentalidad en relación con la seguridad. Lo que podemos hacer por nuestra parte, como equipo de TI, es mejorar la ciberseguridad, mejorar nuestras capacidades técnicas y operativas para detectar y prevenir automáticamente cualquier incidente que ponga en riesgo nuestros datos y sistemas. Con este propósito, estamos implantando un Centro de Operaciones de Seguridad. Recientemente, os habréis encontrado con otra forma de seguridad informática o de datos en los numerosos correos electrónicos que os pedían confirmar que queríais continuar recibiendo boletines y por la que permitíais a la compañía que fuera a utilizar vuestra información personal para sus actividades de marketing. Esto demuestra lo importante que es para nosotros extender nuestros esfuerzos en seguridad también a la información de nuestros clientes, en el contexto del “Reglamento General de Protección de Datos (GDPR)” y el “Estándar de Seguridad de Datos para la Industria de Tarjetas de Pago (PCI)”, y estar al día de forma permanente con las certificaciones y estándares de seguridad respectivas para cumplir con los requisitos legales.

### **Un plan ambicioso aunque realista**

Creo de verdad que dentro de la nueva organización, los equipos de tecnología empresarial (TI) están en posición de cumplir con este plan ambicioso aunque realista para ofrecer herramientas sólidas y probadas con las que trabajar. Sin embargo, esto no lo puede conseguir la TI por sí sola. Necesita que todos contribuyamos, también TÚ. El hito clave y de mayor importancia es la calidad de la información, ya que una buena información mejora automáticamente el rendimiento en la Cadena de Suministro, la Gestión de Datos, los Centros de Distribución, el Análisis Comercial, etc. Espero con ilusión trabajar junto a todos los compañeros de la empresa para sacar adelante este plan con éxito. ■



## Whisky Festival – El Poder de las Activaciones Globales

**Whisky Festival sirve de promoción global para la categoría, creciendo de año en año y siendo el evento in-store preferido de los proveedores para mostrar lo mejor de su catálogo en tiendas claves.**

**Por Ema Murphy**

Quizás habéis oído hablar ya del Whisky Festival. Si no es así, ¡os lo estáis perdiendo! Whisky Festival, que habitualmente tiene lugar durante el segundo trimestre del año en Europa, Caribe, México y EE.UU. y que llega a América Latina en el tercer trimestre, es una campaña in-store diseñada no solo para promocionar líneas claves y establecer asociaciones exclusivas con marcas estratégicas, sino para fomentar el crecimiento de la categoría de Whisky durante su ejecución.

Whisky Festival tiene sus orígenes en el Reino Unido, donde arrancó como una promoción para fomentar las ventas. Rápidamente, Whisky Festival se convirtió en una lanzadera en la que las marcas presentan en la tienda sus whiskys nuevos y exclusivos - solo en el Reino Unido participaron más de 25 marcas diferentes en la edición de este año. Sin embargo, el evento no ha tardado en trasladarse a otros lugares y ha pasado a ser un evento que ningún proveedor de whisky se perdería.



Whisky Festival en Las Vegas.

Marcas con gran presencia en el mercado, como Macallan, Copper Dog, Johnnie Walker, Beam Suntory y Jura se han implicado totalmente con las activaciones de producto que se han llevado a cabo en distintas localizaciones para atraer a consumidores y animar las ventas. Gran parte de estas marcas montan barras en la tienda para realizar catas, aportando productos exclusivos a las tiendas Dufry. Con ello, las marcas no solo muestran sus nuevos productos en un evento conocido sino que también supone una gran oportunidad para Dufry, mostrando su posición de ventaja frente a la competencia y estableciendo su asociación con marcas de renombre, con clientes fieles.



Whisky Festival en Zürich.

El punto de venta se engalana con expositores que se asemejan a los que se usan para otras campañas in-store como Summer Drinks, por ejemplo, para mantener una línea universal. El punto de venta presenta a los consumidores las marcas ya existentes y aquéllas que son nuevas, promocionando los productos exclusivos para travel retail y haciendo hincapié en las ofertas y promociones disponibles. Al presentar el festival en varios lugares, no solo aumenta el conocimiento de la marca, sino que las ofertas disponibles animan a los clientes a implicarse con la marca y comprar. Por tanto, es esencial que los elementos que se usan tengan fuerza y sean atractivos a la vista.

En Reino Unido, la campaña Whisky Festival ha permitido que la categoría de bebidas alcohólicas haya crecido sin parar durante los últimos 5 años. Para conseguir esto,

además de un punto de venta sólido es necesario contar con el apoyo de las marcas, y continuar esforzándonos por posicionar a Dufry como lugar experto en la compra de Whisky.



Whisky Festival en Toronto.

### No todo es dinero

Whisky Festival no es la única campaña in-store de este tipo en el universo Dufry. Existen otras promociones y campañas globales, tácticas y de categoría en distintos lugares, como son Valentine's Day, Chinese New Year o Summer Fragrances, entre otras.

Estos eventos ofrecen algo más que una buena relación calidad-precio para los clientes. Fomentamos la interacción con las marcas desde el principio, ofreciéndoles a los clientes la oportunidad de aprender de los expertos en cada ámbito. Esto nos permite ofrecer una experiencia de compra que va más allá de lo que esperan los clientes.

Un servicio excelente, además de los lanzamientos especiales y productos exclusivos que se ofrecen durante estos eventos, son lo que marcan la diferencia con otras tiendas físicas o en línea, lo que posiciona la compra de duty-free en tiendas Dufry en un nivel único, diferente y más alto. ■



Whisky Festival en Vancouver.

# Fiebre por el Mundial 2018 en Dufry – Everyone's a WINNER

**El XXI Mundial de Fútbol que tuvo lugar en Rusia entre el 14 de junio y el 15 de julio de 2018 y en el que Francia se coronó campeona, fue un evento de gran magnitud y, por tanto, supuso una gran oportunidad comercial. Para sacar el máximo provecho, Dufry preparó una oferta comercial que consistió en promociones especiales y merchandise oficial de la Copa del Mundo con su logo y mascota.**

## Por Lubna Haj Issa

El ambiente festivo generalizado al que dio lugar el Mundial, que tuvo lugar en once ciudades rusas (Moscú, San Petersburgo, Nizhni Nóvgorod, Kazán, Kaliningrado, Samara, Saransk, Ekaterimburgo, Volgogrado, Rostov del Don y Sochi), generó un entorno de compra positivo tanto para los visitantes como para los ciudadanos rusos.

Rusia ha experimentado durante el Mundial un flujo de turistas inusitado, con más de 1 millón de extranjeros visitando el país en un mes y 15 millones de pasajeros en los aeropuertos en el mismo periodo.



Dufry tiene operativas en tres de las sedes donde se ha celebrado el Mundial: Moscú, San Petersburgo y Sochi, y en abril se lanzaron en nuestras tiendas la campaña y la selección de productos oficiales de la FIFA. El mensaje principal de la campaña fue "Everyone's a WINNER". Se mostró el eslogan en todas los sitios posibles: en el control de seguridad, en columnas, pancartas, cajas de luz, góndolas, vinilos de suelo, en las cajas de las tiendas y en pines. Además, se exhibieron el balón y el trofeo oficiales del Campeonato Mundial de la FIFA 2018.

La selección especial de productos del Mundial incluía productos bajo licencia de la FIFA como son: la mascota-zorro, tanto en peluche como en juguete de plástico; los balones de la FIFA con una variedad de diseños que mostraban la mascota, el logo y las banderas de los países participantes, el trofeo de la FIFA, camisetas, gorros y gorras y una amplia selección de recuerdos más pequeños, desde piezas cerámicas, pines, barajas o pegatinas a la famosa Matrioshka rusa.

En el aeropuerto Domodedovo de Moscú, la campaña del Mundial incluyó una promoción en bebidas alcohólicas con una oferta del "25% de Ahorro". El aeropuerto de San Petersburgo acogió una tienda especial para aficionados que mostró toda la gama de los productos FIFA. En el aeropuerto de Sochi, tanto la tienda especializada Time Box como la boutique de marca Boss (también en la tienda Boss en el aeropuerto de San Petersburgo) pusieron escaparates in-store con productos relacionados con el Mundial.

David Grady, General Manager Russia & Eastern Europe, comentó: "Posiblemente, el Mundial sea la oportunidad de venta más grande que pueda ofrecer un evento deportivo desde el Mundial anterior. Esto ha tenido un efecto muy positivo en las ventas. Tenemos operativas localizadas en todas las sedes y, por lo general, las ventas durante los partidos han sido 20% mayores a la tónica general para estos lugares. A medida que crecía la emoción, nosotros mantuvimos la calma y supimos gestionar las demandas fluctuantes de los clientes a lo largo de todo el evento. La única forma de crear contenido ganador que encajase con los clientes era ofrecer campañas que estuviesen en línea con su experiencia personal de los partidos". ■





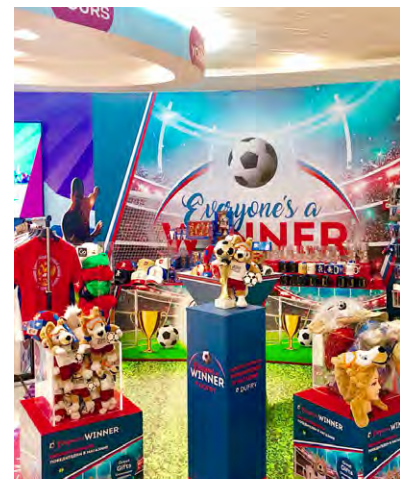
Balones de fútbol decoran el paso a la tienda en Sochi.



Las barreras de seguridad de la tienda Spirit of St. Petersburg están decoradas con cartelera del Mundial.



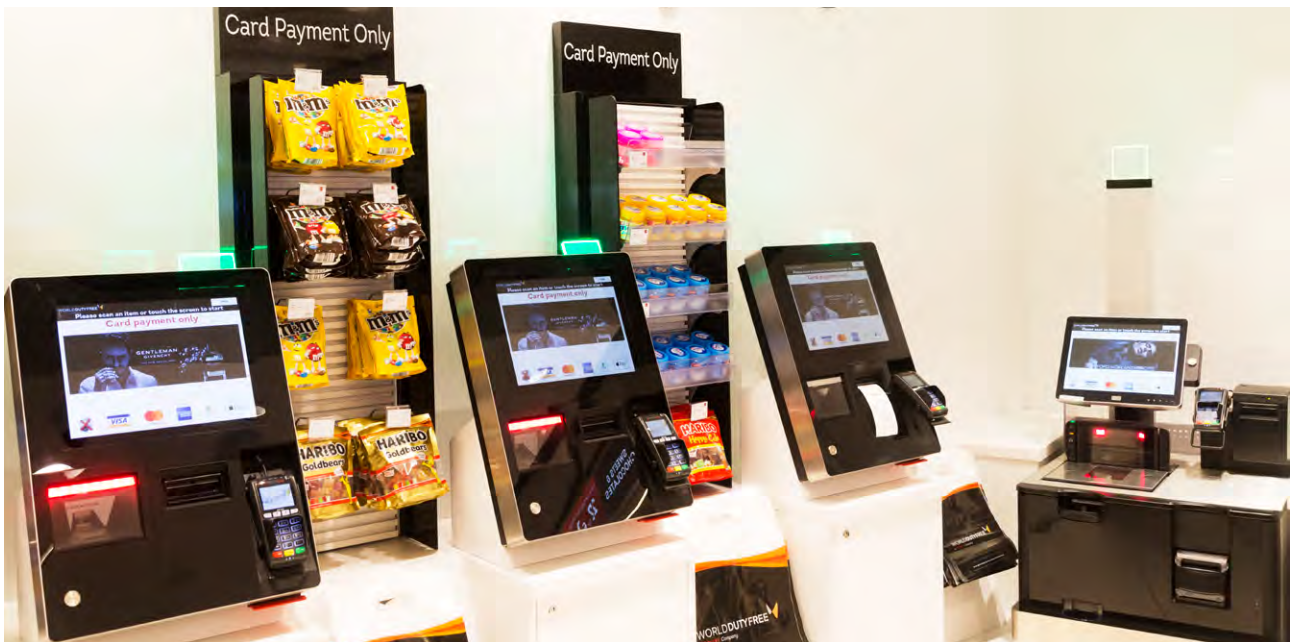
La tienda duty-free Dufry principal del aeropuerto Domodedovo con la cartelera del mundial a la entrada.



Un gran escaparate del Mundial, una columna con el eslogan "Everyone's a winner", la mascota de la FIFA y otros productos del Mundial, expuestos en la entrada.



Tienda Hudson con decoración del Mundial.



## De la Consolidación a la Transformación

**El camino para llegar a ser la empresa más grande e importante del travel retail ha sido largo, pero aún no hemos alcanzado el final del camino. Más bien, nos encontramos ante un nuevo comienzo. Estamos poniendo los cimientos sobre los que Dufry podrá crecer aún más. Y todos tenemos una parte que cumplir...**

**Por Jorge Muñiz**

La Leadership Conference que se celebró el pasado mes de mayo sirvió para poner el foco en los grandes momentos que está experimentando Dufry en la actualidad, con excitantes proyectos en camino que darán la vuelta

al negocio (ver Dufry World 27 para más información). Con tantas cosas ocurriendo, y ahora que ya entramos en la segunda mitad del año, probablemente sea un buen momento para hacer memoria y echar un vistazo al contexto general de todo lo que estamos haciendo.



Dependientes usando herramientas digitales para mejorar la atención al cliente.

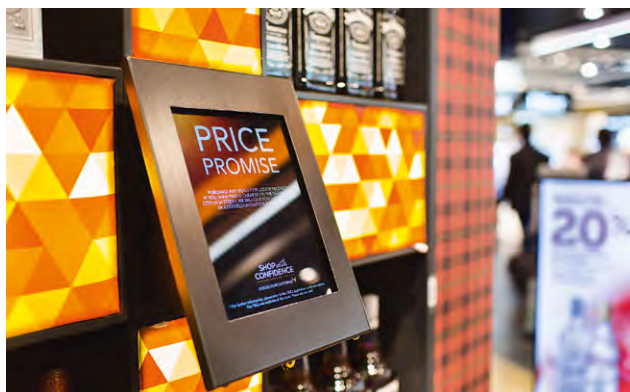
Entender dónde nos encontramos requiere tener cierta perspectiva histórica sobre nuestra empresa. Para ello, debemos mirar atrás, a 2004, cuando Dufry trazó el mapa con el que se consolidaría el sector con el objetivo de convertirse en la mayor empresa de travel retail.

Las adquisiciones de Nuance en 2014 y de World Duty Free en 2015 supusieron la culminación de la estrategia que posicionó a Dufry como la empresa de travel retail más grande, con una cuota de mercado en tiendas de aeropuerto de más de 20%. Más allá de las cuotas de mercado, el resultado de este exitoso viaje de consolidación ha sido

la creación de un ente singular que combina la mejor red de personas, marcas, propietarios y socios, con una impronta global sin igual.

### Nuestra posición hoy - El foco estratégico

Si “Consolidación” fue la palabra que definió el periodo 2004-2015, “Transformación” es el término que mejor engloba los años que siguieron. Ahí es donde nos encontramos hoy. Nuestra estrategia se centra en darle la mejor forma posible a la empresa para adaptarse a la nueva realidad. ¿Cuál es el plan para llegar a la meta?



Dufry ha definido las cuatro palancas que se deben accionar para cumplir con este objetivo. Estas palancas deben estar vinculadas y alineadas entre sí, deben ser consistentes y trabajar de manera conjunta para maximizar la eficiencia y rentabilidad de la organización. Son las siguientes:

1. **Business Operational Model (BOM)** - En términos simples, el Modelo Operativo de Negocio o BOM trata sobre la estandarización de las estructuras y procesos en todas nuestras operaciones. El objetivo principal es facilitar la operación de nuestra empresa de manera singular en cualquier lugar, a la vez que se eliminan las ineficiencias. El BOM no es más que una nueva forma de gestionar la empresa que incluye “lo mejor de lo mejor” en cuanto a las prácticas y conocimientos que las adquisiciones realizadas por Dufry han aportado a la empresa.
2. **One Order** - One Order trata de dar más importancia y valor a la escala del negocio que tiene Dufry. Con One Order, el objetivo de la empresa es centralizar las compras globales bajo una única identidad. Esto ofrecerá una ventaja a Dufry a la hora de negociar con los proveedores mientras que nos permite a la vez mejorar los niveles de eficiencia en la cadena de suministro y los procesos de compra.
3. **Service Excellence** - Como explicó Javier González en el número 27 de Dufry World, la propuesta tradicional del sector duty-free, la relación calidad-precio, ya no es válida en un mundo on-line. Por tanto, debemos centrarnos en trascender ese valor y ofrecer experiencias de compra extraordinarias. Sin embargo, la excelencia en el servicio no recae solamente en los equipos de venta. Ofrecer una gran experiencia

de compra implica también una combinación de grandes tiendas, una gran selección de producto, formas atrevidas de comunicarse con los clientes antes, durante y después de su visita a nuestras tiendas y sacar partido de las oportunidades que ofrecen las tecnologías digitales.

4. **Crecimiento** - Ante todo, la expansión de nuestra empresa debe venir de hacer más con lo que ya tenemos (lo que se ha descrito como crecimiento orgánico). Dicho esto, el plan estratégico que la empresa aprobó el año pasado tiene en consideración fuentes de ingreso adicionales que ayudarán a avanzar la empresa. Algunas de ellas son ya una realidad, como la diversificación de nuestros ingresos, con el crecimiento de canales alternativos como son los cruceros y las estaciones ferroviarias. A ello se unirán nuevas fuentes de ingreso en breve.

### ¿Y esto a mí que me implica?

Heráclito, filósofo griego, dijo una vez “Ningún hombre puede cruzar el mismo río dos veces”. Una sabia reflexión, porque si pensamos en ello, el río que siempre fluye está siempre ahí e incluso tiene un nombre. Sin embargo, el agua cambia constantemente y de un segundo a otro es un río totalmente distinto. Algo parecido ocurre en nuestro sector. Y a pesar de que los clientes continúan viajando y pasando por nuestras tiendas, lo que funcionó el año pasado puede no funcionar la próxima vez y debemos estar listos para responder a esos cambios.



Las nuevas cajas de autopago como las que se encuentran en la estación de St. Pancras en Londres están transformando el negocio.

Lo bueno de todo esto es que nos podemos sentir orgullosos de ser parte de ese cambio. Cada uno de nosotros cumple una función para catalizar ese cambio y forjar el camino del éxito de Dufry a futuro. ■



## Thinking São Paulo – Nueva Tienda de Destino en el Aeropuerto GRU

“Thinking São Paulo” es la nueva tienda de destino ubicada en la zona de salidas de la Terminal 3 del aeropuerto internacional de São Paulo (conocido como GRU). La tienda, con una superficie de 500m<sup>2</sup> ofrece una gran ambientación que consigue un intenso sentido de pertenencia (sense of place) que se complementa con una amplia selección de marcas premium locales en distintas categorías, de las categorías de perfumería y cosmética, alimentación, bebidas alcohólicas y moda.

Se han creado conceptos únicos que son un reflejo del ambiente de la ciudad de São Paulo, representando su

forma de vida, estrechamente ligada al turismo y con las atracciones más populares de la ciudad. Así, cada marca tiene su propio espacio, representado por barrios reconocibles de la ciudad. En el espacio “Ibirapuera”, los viajeros pueden encontrar artículos para mascotas y marcas deportivas como Zee Dog y Penalty. En la zona “Avenida Paulista”, recuerdos de viaje y merchandising de la marca Natura. El espacio “Vila Madalena” incluye dulces, como los bombones Garoto, y licores locales como las Cachaças Leblon, Mata-Velha y Sagatiba. ■