


# DUFRY WORLD

WorldClass.WorldWide.

REVISTA  
CORPORATIVA  
NÚMERO 30  
Marzo 2019



 La nueva organización  
de Dufry **16**

 Entrevista con Roger  
Fordyce **6**

 Sentido de  
Pertinencia **12**

# Resultados Resilientes en un Entorno Desafiante

A pesar de las condiciones de mercado desafiantes a las que hemos hecho frente en los principales mercados donde operamos, la facturación creció 3,7% en 2018 hasta alcanzar 8.684,9 millones de francos suizos (CHF), con una contribución de 2,7% del crecimiento orgánico. La generación de caja aumentó en 32,1%, alcanzando 617,1 millones CHF, lo que supone un nuevo récord.

Si bien durante el primer semestre del año experimentamos un crecimiento orgánico óptimo en casi todas las operaciones y el crecimiento a nivel global alcanzó el 5,5%, durante el segundo trimestre de 2018 sufrimos la deceleración de algunos de nuestros mercados clave: en particular, de Sudamérica y España. Por el contrario, el rendimiento en un número significativo de mercados fue bueno, con fuertes tasas de crecimiento en Turquía y en la mayoría de los mercados de Oriente Medio, Asia y Australia, y con un sólido comportamiento de Norteamérica. En general, 2018 confirmó una vez más que la diversificación geográfica nos ayuda a mitigar los riesgos provenientes de los factores externos.

El margen bruto mejoró en 40 puntos. Esto se debe en parte a un efecto mixto, pero principalmente es el resultado de la renegociación extensiva de los términos y condiciones con los proveedores locales. A ello se añade la aceleración en varias iniciativas de planes con proveedores que han dado como resultado me-



jores condiciones o una mayor compensación por parte de los proveedores. El beneficio operativo (EBITDA) aumentó en 3,3%, alcanzando 1.040,3 millones CHF, lo que supone un margen EBITDA de 12,0%. Los ingresos netos experimentaron un gran salto de 22,1%, llegando a 135,4 millones CHF.

## Nueva organización enfocada al cliente

Siguiendo la transformación total de la empresa, tras 14 adquisiciones y la implantación del BOM, la nueva organización anunció a principios de año el objetivo de acercar nuestra empresa aún más al mercado, centrándonos más que nunca en los clientes. Con una mayor integración entre las funciones de las divisiones y de la oficina central, y la fusión de las divisiones de Southern Europe & Africa con UK & Central Europe para formar una nueva entidad, Europe & Africa, queremos responder más rápidamente a las necesidades de los clientes y aumentar nuestra flexibilidad para reaccionar mejor a un entorno dinámico, con el objetivo final de acelerar el crecimiento orgánico. Podéis leer la historia completa y los detalles de los tres pilares: Impulsar el Crecimiento, Aceleración Digital y E-Motion, Mejorar la Sostenibilidad de la Empresa.

## Un año lleno de logros operativos

Viendo el contenido de este número de Dufry World y al revisar el último año empresarial, está claro que 2018 ha sido testigo de la consecución y la considerable aceleración de muchos proyectos operativos. En primer lugar, destaca que hemos logrado completar la implantación del BOM a tiempo, lo que ha creado la base para un método alineado de trabajo, con los mismos procesos, procedimientos y herramientas. También veremos cómo las eficiencias resultantes tienen un impacto positivo en nuestra rentabilidad. En segundo lugar, como elemento dentro del BOM, hemos

implantado con éxito la iniciativa ONEDUFY que, junto al alineamiento del BOM, "centrado en la organización y en los procesos", ofrece al personal de Dufry los valores y actitudes de la empresa. En tercer lugar, se ha dado un gran paso adelante en la implantación de nuestra estrategia digital con 3 New Generation Stores, la utilización de tablets de venta en 60 localizaciones, el servicio Reserve & Collect, ya disponible en 153 localizaciones, y la ampliación de RED by Dufry a más de 200 localizaciones. En cuarto lugar, hemos realizado un esfuerzo considerable para aumentar nuestro perfil de ciberseguridad con la implantación de un nuevo reglamento y con formación extensiva para aumentar nuestro conocimiento de la ciberseguridad. En quinto lugar, hemos seguido aumentando nuestra implicación con la sostenibilidad tanto desde una perspectiva externa como interna.

En este sentido, hemos concluido un Código de Conducta para Proveedores de Dufry que hemos comparado con nuestros proveedores principales, con una tasa de respuesta y de reconocimiento del 82%. Este resultado es alentador y ya hemos preparado una segunda ola que se ejecutará en 2019. Además, hemos logrado la Certificación de Igualdad de Salarios en

Suiza, lo que una vez más, destaca nuestra implicación continuada con nuestro personal. Y, por último, hemos extendido el alcance de nuestro sistema de gestión de personal, Dufry Connect, que no solo ofrece servicios extensivos a nuestro personal, sino que incluye ya a cerca de 26.000 empleados en la misma base de datos, lo que ofrece gran conectividad y una fuente valiosa de información sobre la población que forma la familia Dufry.

## Expansión en gran diversidad de canales

Al leer las noticias de las divisiones, me alegra comprobar cómo nuestra estrategia de diversificación a nivel geográfico y de canales se está convirtiendo en una realidad. Hemos dado pasos significativos en este sentido en 2018, ganando la licitación e inaugurando las tiendas duty-free de la estación de trenes de alta velocidad MTR Hong Kong, lanzando la operación ubicada en el complejo de Genting Highlands, en Kuala Lumpur, y la incorporación de 16 buques a nuestra cartera de cruceros y ferris, con contratos de relevancia con Holland America Line, Carnival Cruise Lines y P&O Ferries. En total, navegamos ya en 32 barcos. Todo esto además de varias nuevas tiendas en aeropuertos de todo el mundo. ■

## HQ | D1 Dufry Obtiene la Certificación de Igualdad de Salarios en Suiza

Dufry logró, a principios de 2019, la certificación Equal Salary en Suiza. Esta certificación supone un paso relevante en el desarrollo de la sostenibilidad corporativa y muestra el compromiso de la empresa con una estructura justa e imparcial que permita a las personas que trabajan en ella desarrollarse y crecer en sus carreras profesionales. El tema de la Igualdad de Salarios tiene un apoyo social sin precedentes. Ahora más que nunca, la Igualdad de Salarios es un asunto de relevancia empresarial, cultural y social. El proceso de certificación constó de tres etapas de evaluación estadística, auditorías in situ y entrevistas personales y grupales. Todas las fases del proceso de certificación se llevaron a cabo en la sede de Basilea y en la operativa del aeropuerto de Zúrich. Durante el proceso, Dufry pudo demostrar cómo sus sistemas de gestión y sus políticas y procedimientos de RR.HH. integran la dimensión de igual remuneración. ■

Divisiones **3, 7, 9, 11, 17**

Gente **6, 8, 10**

WorldClass **12, 18**

Historia Clave **16**

Tienda Favorita **20**

### 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

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!

## D1 Nuevo Contrato para otras Cinco Tiendas Hudson en el Aeropuerto de Zúrich

Dufry ha extendido su presencia en el Aeropuerto de Zúrich firmando un acuerdo con Flughafen Zürich AG (Aeropuerto de Zúrich) para la apertura de otras cinco tiendas duty-paid comienza en enero de 2019 y tiene una duración de 5 años. Tres de estas tiendas se encuentran en la Terminal A y las dos restantes en las Terminales B y D, sirviendo así las zonas de salidas tanto de países Schengen como no-Schengen. El Aeropuerto de Zúrich ya contaba con dos tiendas Hudson, una en la Terminal E y la otra en Llegadas 1. En total, las cinco tiendas Hudson nuevas ocuparán un espacio comercial de 270 m<sup>2</sup> y ofrecerán cuatro líneas clave de productos: alimentación y bebida, medios (libros, periódicos y revistas), souvenirs y productos esenciales de viaje.



Las tiendas Hudson del aeropuerto de Zúrich ofrecen alimentos, bebidas, recuerdos, artículos esenciales de viaje, libros, prensa y revistas.

## D1 | D4 Primeras Boutiques Maison Christian Dior en Europa y las Américas

Dufry y Dior han inaugurado las primeras Boutiques Maison Christian Dior (MCD) en travel retail en Europa y las Américas. La boutique MCD en Europa se encuentra en la Terminal 5 del Aeropuerto Heathrow de Londres, mientras que la boutique MCD de las Américas se encuentra en la Terminal 3 del Aeropuerto Internacional de São Paulo. Ambas boutiques MCD se inauguraron en diciembre de 2018 y ofrecen una nueva forma de mostrar los productos CD, con un diseño cuidado para albergar el nuevo universo Dior. Todo se debe oler, experimentar, amar y compartir. Estas luminosas boutiques de lujo ofrecen un gran abanico de productos,

como son perfumes, maquillaje, cuidado de piel, velas, jabones y pañuelos de seda para perfumar. Un ambiente acogedor que ofrece servicios exclusivos y nuevos productos de los distintos universos de Dior. Se ofrece exclusividad a los viajeros con paletas de maquillaje y conjuntos para el cuidado de la piel únicos, junto a fragancias conocidas como J'Adore y Miss Dior. Las boutiques ofrecen también la última incorporación a la gama de fragancias: "Joy", creado por François Demachy, perfumista de Perfumes Christian Dior. Ocupando un lugar central de la tienda, los productos de maquillaje se presentan de distintos colores, con expositores especiales, como el estudio de labios, que cautiva y atrae a los clientes con una singular y amplia gama de colores y barras de labio. ■



La atractiva boutique de MCD en la Terminal 3 del aeropuerto internacional Sao Paulo con estudio de labiales que ofrece una gran variedad de colores.

## D1 15.000 Horas de ONEDUFRY

Divulgar las bondades de ONEDUFRY requiere tiempo y una dedicación total. El equipo de Learning & Development (L&D) de la antigua División 2 ha dedicado unas 15.000 horas a garantizar que todo el mundo, desde Cardiff a Zúrich y de Helsinki a Jersey, conozca este proceso global de transformación para todo Dufry.

La aventura comenzó el pasado 23 de abril, cuando el equipo formado por Sara Butler, Mila Burazor, Dan Shefford y Spencer Kirkwood organizó su primera sesión con 27 delegados de las operativas de Reino Unido y Suiza, todos ellos ávidos por conocer qué escondía aquel aún misterioso programa ONEDUFRY. Todos se marcharían de aquella primera sesión de 3 días en la "sede" ONEDUFRY, repleta de conversaciones y aprendizajes fascinantes, con planes de acción y con las mentes llenas de ideas nuevas y excitantes, listos para divulgar ONEDUFRY y con el compromiso pleno de desarrollar el programa en sus lugares de trabajo.

Siete meses después, 555 Store Leaders, 167 Office Leaders, 4.728 trabajadores y 7 expertos en ONEDUFRY en 48 localizaciones forman parte de la comunidad ONEDUFRY de la División 2, cifras que aumentan a medida que aumenta la divulgación del programa con los equi-

pos. El equipo de L&D no solo cumplió de largo en cuanto a las cifras sino que ha llevado ONEDUFRY a toda la División, dando así el pistoletazo de salida a este cambio cultural en cada uno de los países. Esto, sin embargo, ha sido solo la primera parte del viaje y el trabajo continúa. El equipo original, junto a Sharon Cookson, Ylva Karlsson y Minna Pulla, sigue ofreciendo reuniones de seguimiento con los equipos, para asegurarse de que se entienden perfectamente los principios y temas clave del programa, y en la actualidad trabajan en mensajes cortos y otras herramientas tácticas para que el mensaje cale aún más hondo. ¡Todo un trabajo de primera! ■

## D1 Roadshows de Producto en España

La temporada de verano está a la vuelta de la esquina y las marcas han empezado a desarrollar sus planes para arrancar la temporada con buen paso. Los roadshows son eventos clave para las marcas ya que les ayuda a garantizar que se comunican las novedades y los productos nuevos con nuestros equipos de venta, ayudándoles a entender mejor sus productos y, así, recomendarlos.



Cata de licores para los sales associates del aeropuerto de Málaga.

Para ello, las distribuidoras de bebidas alcohólicas están visitando algunos de los aeropuertos con mayor tráfico de España durante la temporada clave (verano), entre los que se encuentran los aeropuertos de Málaga, Alicante, Gran Canaria, Madrid y Barcelona. Con catas de producto y la presentación de sus novedades, las marcas arman a nuestros equipos con suficiente "munición de ventas". Además, nuestro personal aprende nuevas características de los productos y otros detalles que facilitan su venta a los clientes. Por ejemplo, aprenden sobre el origen del producto y también sobre los distintos maridajes o combinaciones que se pueden sugerir para cócteles, para así hacer de nuestros equipos verdaderos embajadores de la marca.

La guinda del pastel la pone la competición que le sigue. El ambicioso objetivo que establecen las marcas de aumentar las ventas en más de diez por ciento va ligado a

viajes en los que se podrán visitar los lugares de origen de los productos: desde Islandia, para la ginebra Martin Miller, a Sorrento, en Italia, donde los ganadores podrán visitar la cuna del famoso Limoncello. ■

## D1 ¡El Ganador se lo Lleva Todo!

El tenista Rafael Nadal, el piloto de Fórmula 1 Fernando Alonso o los motociclistas Marc Márquez o Jorge Lorenzo comparten algo más que su pasaporte español: ¡su vena competitiva! No es un cliché. Los españoles son competitivos por naturaleza. Teniendo esto en cuenta, España llevó a cabo con éxito una prueba en los aeropuertos de Alicante, Barcelona T2, Bilbao, Las Palmas y Málaga. La mecánica era muy simple: cada semana, los aeropuertos participantes recibían puntos según su rendimiento vs. KPI (aumento de ventas frente al año anterior), para las ventas totales del aeropuerto y también por categoría, incluidas las ventas realizadas a los miembros de RED by Dufry. El aeropuerto ganador de esta dura competición fue Barcelona, seguido muy de cerca de Málaga, y todos los miembros de la operativa recibieron un premio.

Sin embargo, en muchos casos, no fue el posible premio lo que animó a nuestros equipos de ventas sino que fue la competición en sí misma y la oportunidad de medirse frente a sus pares de manera objetiva en una competición sana. Se están evaluando ahora los resultados de la prueba y es probable que se extienda la competición a otras operativas de España.

Esta competición forma parte de una lista de iniciativas que se han incluido en el programa piloto que España está llevando a cabo en los aeropuertos ya citados. El objetivo del programa piloto es muy simple: principalmente, se pretende considerar la operativa aeroportuaria de manera innovadora; algo que, con el tiempo, dará como resultado un nivel mayor de gasto por pasajero. El programa es fruto de la cooperación entre Dufry y el propietario de los aeropuertos y los primeros resultados son alentadores. ■



El equipo del aeropuerto de Barcelona recibió premios por el éxito logrado en el concurso.

# Continuar Siendo Relevantes y Crear Confianza

Por Kristen M. Clonan

**La historia de Hudson es una de éxito. Lo que empezó en 1926 como una pequeña empresa de distribución de revistas en el condado de Hudson, en Nueva Jersey, es hoy en día una de las empresas de travel retail más grandes y reconocidas del mundo. Solo en EE.UU. & Canadá, Hudson tiene más de 1.000 tiendas duty-free y duty-paid en 87 localizaciones, sirviendo cada día a más de 300.000 viajeros. El recientemente nombrado CEO de Hudson, Roger Fordyce, se enfrenta al reto de continuar esta historia de éxito. Este neoyorquino, apasionado del comfort food y de una buena partida de golf entre amigos, nos contará sus planes para la empresa en el futuro.**

**¿Cuál es el mayor reto en tu nuevo puesto como CEO? ¿Cómo es tomar la batuta tras los DiDomizios?**

Estoy seguro que, como CEO, me enfrentará a nuevos retos a diario. Por suerte, agradezco trabajar con un equipo de gran talento y muchas experiencias, el equipo que ha guiado a Hudson Group en los últimos 30 años. La fuerza de nuestra empresa está en nuestra gente y no puedo estar más orgulloso de nuestros líderes y de nuestra plantilla. He tenido el privilegio de trabajar junto a Joe y Mario DiDomizio durante 26 y 30 años respectivamente, y me enorgullece lo que nuestro equipo ha logrado en ese tiempo.

**¿Se pueden esperar cambios en Hudson?**

El foco estratégico de crecimiento de la empresa sigue siendo el mismo:

- 1) Continuar creciendo orgánicamente en el negocio de travel retail en EE.UU. & Canadá, a través de la innovación y de lograr nuevas concesiones.
- 2) Continuar con el crecimiento orgánico en Food & Beverage con la expansión de la cartera de marcas y con nuevos contratos, mientras que exploramos las posibilidades que ofrecen las Fusiones y Adquisiciones para acelerar ese crecimiento.
- 3) Continuar explorando y evaluando los grandes cambios de la tecnología digital para identificar aquellos elementos que podrían mejorar la experiencia en nuestras tiendas y aumentar la generación de ingresos.

**¿Qué hace que Hudson sea una marca tan icónica en el sector de travel retail, especialmente aunque no solo en EE.UU.?**

Hemos trabajado duro en los últimos 30 años para



Roger Fordyce, nuevo CEO de Hudson Group.

desarrollar una cultura de dedicación y servicio para la marca Hudson. Hemos presentado tiendas de calidad y una atención al cliente de calidad de manera consistente. Incluso hemos adaptado el diseño de nuestras

tiendas escuchando a nuestros clientes y observando sus comportamientos de compra. Nos ha permitido innovar y mejorar la experiencia en nuestras tiendas y, con ello, aumentar los ingresos. También ofrecemos una cartera de productos sin igual en productos esenciales de viaje y de conveniencia. Con estos elementos clave, seguimos siendo relevantes y hemos desarrollado la confianza de nuestros agentes clave: los aeropuertos y los clientes.

**Hudson es un negocio global, ahora más que nunca. ¿Cuáles son los planes de Hudson a futuro?**

Principalmente, nuestro foco será seguir siendo relevantes en cuanto a las necesidades y demandas de los viajeros en relación con el modelo de negocio de tienda de conveniencia. La tecnología digital juega un papel significativo en ello, buscando otras opciones en el área de opciones de pago y en aquellos elementos relacionados con la experiencia y el aumento de los ingresos, y con la innovación general del servicio.

**Una de las razones para que Hudson saliera a bolsa hace más de un año fue conseguir más contratos master concessionaire como el del Aeropuerto Chicago Midway Int., que se alcanzó en 2017. ¿Ha habido avances para la empresa en este sentido?**

El modelo de contratos master concessionaire es solo uno de los varios modelos de negocio que tenemos en cuenta y perseguimos. Tener la capacidad y la experiencia para operar bajo una amplia gama de estructuras de negocio nos ofrece grandes oportunidades para seguir creciendo.

**En 2016 y 2017 se ha visto un aumento en la venta de libros impresos. ¿Ha retornado el libro impreso tras unos años en los que el libro electrónico fue el rey?**

En general, como uno de las principales librerías de Norteamérica, conocemos de primera mano las conexiones que se hacen con grandes libros. Un gran libro te abre la puerta a otro mundo y, al igual que un vuelo te lleva a tu próximo destino, un gran libro te transporta hacia una experiencia nueva.

La venta de libros impresos ha visto un aumento positivo, especialmente en el área de no ficción para adultos. Esto ha sido así en todo el sector. Según The NPD Group, por ejemplo, el volumen de ventas para el sector de librerías aumentó un 2 por ciento interanual en la primera mitad de 2018, alcanzando los 317 millones de unidades. Conscientes de este cambio en la industria, Hudson repensó su Hudson Booksellers y desarrolló un nuevo concepto de librería, Ink.

En nuestras tiendas Ink y en otras librerías, seleccionamos personalmente los mejores libros, presentando aquellos títulos que más conectan con nuestros librerías y nuestros clientes. Ink se ha convertido en uno de nuestros conceptos especializados que mejor funcionan en EE.UU., mezclando una selección personalizada de libros impresos con una selección ecléctica de

regalos únicos, música en vinilo y accesorios de viaje. Y para aumentar el sentido local, en algunas ciudades nos hemos asociado con librerías locales para crear un gran "sentido de pertenencia", ahora que los aeropuertos buscan representar más el ámbito local. ■

## EN UN MINUTO:

**Una comida:** «Comfort food», cualquier forma de comfort food, ya sea un sándwich de queso a la plancha o unas patatas fritas. Intento comer lo más sano posible casi todo el tiempo, con lo que si tengo oportunidad de disfrutar de algo simple y rico, lo considero un lujo.

**Un libro:** Cómo ávido lector, me resulta muy difícil elegir solo uno. "11/23/63", una novela que Stephen King publicó hace unos años, ha sido uno de los libros más memorables que he leído en los últimos años. Ofrece un giro único a la historia del asesinato de John F Kennedy.

**Una ciudad:** Nueva York. Aunque nací y crecí en las afueras de Nueva York, sigo enamorado de todo lo que puede ofrecer la ciudad. Hay un abanico inabarcable de experiencias para satisfacer los sentidos y los gustos.

**Una película:** "¡Qué bello es vivir!" Una gran película sobre la vida y la compasión humana.

**Un hobby:** El golf. Me parece que estar al aire libre con un grupo de amigos o colegas, en un ambiente semi-competitivo, es muy satisfactorio y relajante.

**Un líder:** Martin Luther King Jr. Aunque se le conoce mejor por su trabajo por el movimiento de los derechos civiles de los años 60, fue su sueño de "un mañana mejor para todos" lo que realmente le define como un gran líder.

# Service Stars Day

Por Ema Murphy

En una fría mañana de 31 de enero en la que el día que amanece cubierto de escarcha, donde todo es silencio y tranquilidad, y en el que los coches helados brillaban bajo el sol, los ganadores de los premios Dufry Service Star de 2018 se reunían para celebrar su éxito en un extraordinario escenario - el famoso Mercedes Benz World - donde Dufry ya celebró la entrega de estos premios el año pasado.

El día arrancó con bienvenida a cargo de Peter Cunningham, Retail Operations Director, UK, Germany & Eurotunnel. Los ganadores escuchaban atentos en una elegante gran sala presidida por un espectacular Mercedes S 650 de atrezzo. Distribuidos entre algunos de los más icónicos modelos de la marca de la estrella, Peter se cuidó de destacar la importancia de ese día para los ganadores y de lo que representa hacerse con uno de los premios Service Star, una de las mayores distinciones por el servicio prestado a la empresa. Atributos tales como el cuidado por las cosas, actitud genuina, pasión y la capacidad de hacer que las cosas ocurran, son comunes a todos los ganadores y contribuyen al buen hacer y a la construcción de una cultura orientada al servicio. Geoff Hall, HR Director, UK, Germany & Eurotunnel, lo describió como el evento del año, recordando a los ganadores el objetivo de ONE-DUFY de activar y movilizar a las personas para centrar mente, corazón y acciones en torno a un objetivo común, y recordando a los ganadores cómo pueden

jugar un papel importante para que todos los miembros del personal actúen, crean y piensen de esta manera y tengan siempre presente que la experiencia del cliente es lo más importante.

El evento continuó con una visita guiada de una hora de duración por el centro de Mercedes Benz, famoso en todo el mundo, en la que aprendieron sobre la tradición e historia de Mercedes y apreciar, e incluso tocar, desde los modelos más clásicos hasta los últimos modelos. Con los ánimos levantados tras la visita, la ceremonia de entrega de premios fue una verdadera celebración para todos los asistentes. Cada ganador recibió su galardón de manos de su Store Manager o Regional Manager. A la entrega del premio le acompañaba en cada ocasión un pequeño discurso que glosaba historias personales y divertidas sobre cada uno de los ganadores. Se podía palpar la emoción en la sala cada vez que un Manager entregaba el galardón, con cariño y gran orgullo. Recibidos con grandes aplausos, se agradeció a los cincuenta ganadores su especial dedicación y compromiso con nuestra empresa, ya sea apoyando al nuevo personal, a los mystery shoppers, las reformas de la tienda o haciendo turnos extra, por dar algunos ejemplos.

Tras la entrega de los premios, Spencer Kirkwood, L&D Advisor, ofreció un discurso final de felicitación a todos los ganadores en el que recalcó la importancia del servicio a la empresa. Los ganadores son un factor clave



Los ganadores de Service Star celebrando sus premios.

para dar vida a los principios de cuidado y eficiencia, y Spencer destacó cómo ejercen ese cuidado, cómo lo demuestran y en qué forma son eficientes. Este reconocimiento activó el debate y con un grupo tan transversal, enseguida comenzaron a compartir experiencias y buenas prácticas.

Tras la comida, desde mini wraps a pequeñas tartas de limón y merengue que todo el mundo disfrutó, vino el verdadero evento del día: ¡el simulador! Se dividió a los ganadores en 6 grupos, que tuvieron la oportunidad de sentarse en un coche de carreras a tamaño real y de

conducir por una pista virtual. Se formaron equipos, se formaron alianzas y todo el mundo lo pasó en grande. Se fue creando una gran sensación de camaradería a medida que se reunía al personal para ver a sus compañeros maniobrar con mayor o menos destreza por toda la pista. En algunos casos la conducción fue cuestionable pero fue un obsequio bien merecido, una gran forma de desconectar para todos, de disfrutar de la compañía y de celebrar el éxito.

¡Felicidades a todos los ganadores de 2018! ■

Divisiones

## D1 Nuevo Contrato de Larga Duración en Ferris

Dufry ha firmado un nuevo contrato concesionario de larga duración con P&O Ferries para gestionar tiendas bajo la marca World Duty Free en 15 buques. El traspaso de la operativa, con un total de 19 tiendas y un espacio comercial de 3.600 m<sup>2</sup>, tendrá lugar entre abril y mayo de 2019.



P&O Ferries opera varias rutas del Canal de la Mancha, el Mar del Norte y el Mar de Irlanda.

Los 15 buques operan diferentes rutas por el Canal de la Mancha, el Mar del Norte y el Mar de Irlanda. Se reformarán las tiendas actuales, implantando diseños comerciales de vanguardia para ofrecer una gama de productos personalizada para cada ruta. Se ofrecerá a los pasajeros una selección única de marcas internacionales y locales en las categorías principales, como son perfumes y cosmética, bebidas alcohólicas, alimentación y dulces, tabaco, moda y accesorios como gafas de sol y otros productos esenciales de viaje, juguetes, souvenirs y regalos. El nuevo contrato encaja perfectamente dentro de la estrategia de Dufry para extender su presencia en el canal de cruceros y ferris. ■

## D3 Contrato de Ocho Años en el Aeropuerto Internacional de Salt Lake City

Hudson Group ha conseguido adjudicarse cuatro paquetes comerciales en el Aeropuerto Internacional de Salt Lake City (SLC). El contrato de ocho años de duración, que forma parte del programa de renovación del aeropuerto, incluye 13 tiendas y extiende en 557 m<sup>2</sup> la presencia de Hudson Group en SLC, casi doblando la presencia actual de Hudson en el aeropuerto.

Los clientes tendrán acceso a una amplia selección de marcas reconocidas en artículos de viaje, lujo y duty free como Hudson, Tech on the Go, Coach, Frye, Something Silver, M·A·C, Tumi y Dufry Duty Free, además de conceptos locales personalizados entre los que se encuentran Land Speed Depot by Hudson, Central Pointe Market, Salt Lake Tribune y Utah! ■

## D2 Extensión del Contrato del Aeropuerto Gimhae de Busan

Se le ha otorgado a Dufry una extensión de cinco años en la concesión para operaciones duty-free en el Aeropuerto Internacional de Gimhae, puerta de entrada a la segunda ciudad más importante de Corea del Sur, Busan, en la región meridional del país. La operativa de Dufry en Gimhae comenzó en 2013 y, con esta extensión de contrato, ha asegurado su presencia ahí hasta 2023. ■

Wall of Fame



**Ana Zapata**  
Warehouse Manager  
Lima (Perú)

Para bien o para mal, siempre han existido trabajos "azules" y trabajos "rosas". Por ejemplo, existen determinadas tareas del hogar que, por una razón u otra, habitualmente las realizan las mujeres (rosa) o los hombres (azul) en una relación. Sin embargo, al igual que hacen falta distintas habilidades para un trabajo u otro, la línea que rodea los quehaceres del hogar se va difuminando en el mundo actual. Estas líneas también se van difuminando en el ámbito profesional, y áreas de trabajo que antaño estaban dominadas por los hombres ahora se abren a grandes profesionales. ¡Y bien que así sea! Ana Zapata es un gran ejemplo de ello. A la hora de optar al puesto de Warehouse Manager en Dufry Perú, en principio considerado un puesto "azul", pensó que la experiencia y el rendimiento demostrados en sus más de 8 años de trabajo en Dufry bastarían para conseguir el trabajo. ¡Y así fue! Con el apoyo de Edgar Farfán, General Manager, y de Gustavo Pérez, Head of Supply Chain & Logistics, Ana está realizando una gran labor, como era de esperar, y en muy poco tiempo se ha ganado el respeto del resto de compañeros de equipo en el almacén. El caso de Ana debería inspirar a muchas otras personas en Dufry, como ejemplo tangible de que la determinación es el único ingrediente necesario para el progreso profesional de éxito.



**Laura Martínez**  
Store Manager  
Aeropuerto Ezeiza  
Buenos Aires (Argentina)

En español, como en muchos otros idiomas, BOM es una onomatopeya asociada con el ruido de una explosión. Hasta cierto punto, nuestro BOM (Modelo Operativo de Negocio, por sus siglas en inglés) se puede llegar percibir como una explosión si tenemos en cuenta el número de cambios operativos que trae consigo a nivel local. Sin embargo, lo crítico es lo controlada que está "explosión". Para el equipo del BOM a nivel Global, tener "artificieros" cualificados, como Laura, es esencial para garantizar su éxito. Laura ha sido instrumental en fomentar el cambio en la operativa argentina. La actitud lo es todo y ha conseguido transmitir unos niveles contagiosos de entusiasmo, necesarios en gran medida

para facilitar la implantación del proceso BOM. No obstante, Laura no es la única. Hay una larga lista de "BOMers" en todos los países donde el BOM ya se ha implantado, o donde aún están en ello, que también merecen su espacio en nuestro Wall of Fame. Sin embargo, Laura engloba realmente todas las capacidades de liderazgo necesarias para abrir camino a las formas de trabajo de Dufry.

**Elena Flores**  
Global Shop Development  
Brand Coordinator  
Madrid (España)



¡Elena es lo más! Aquellos de nosotros que la conocemos de la oficina de Madrid lo decimos por muchas razones. En primer lugar, tiene una simpatía personal que le facilita entablar una conversación con casi cualquiera. Y en su caso, los idiomas no son un problema. Domina el español, inglés y francés, y a menudo podrás oír de su boca algunas palabras en italiano o incluso en árabe cuando habla por teléfono. Claramente, la comunicación no es un problema para ella. Además hemos descubierto que tiene talento para cantar. Muchos de sus compañeros se quedaron atónitos durante la fiesta de navidad de la oficina de Madrid de hace unos años, cuando subió al escenario para cantar "Johnny B. Goode" con la banda. Todo el mundo se volvió loco y comenzó a cantar y a bailar como si hubiesen descubierto a un nuevo Chuck Berry. ¡Quién sabe! Quizás algún día. Mientras tanto, canta esporádicamente con su grupo los fines de semana. Y su actuación durante el concierto de la fiesta de Navidad, ha sacado del anonimato a otras estrellas del rock en "Dufry Madrid". ¡Seguro que pronto tenemos más que contaros!

**Sara Butler Stevens**  
Division Learning and  
Development Manager  
(Reino Unido)



No resulta fácil liderar el cambio en cualquier entorno. Requiere de mucha energía y gran entusiasmo, además de estar muy bien preparada. Sara es la encargada de ganar adeptos a ONEDUFRY cada día, ayudando a las personas a adoptar los valores y las conductas del Dufry que todos visualizamos. Inyecta la cantidad justa de pasión y entusiasmo para garantizar la implicación total de su público con el programa en cada una de las sesiones de formación que se han ido realizando por todo el

Wall of Fame

Reino Unido. Con casi 19 años en Dufry, empezando en la operativa de Nuance en Cardiff en 2001, Sara es un gran recurso del equipo de Learning and Development.



**Simon Crump**  
Sales Assistant  
Aeropuerto de Zúrich  
(Suiza)

Simon se mudó a Suiza desde el Reino Unido, por amor, hace 3 años y empezó a trabajar en Dufry como Sales Assistant en la tienda Spirit of Switzerland del aeropuerto de Zúrich. Sin embargo, nunca pudo imaginar que sus varios años de experiencia en el área de seguridad de eventos y espectáculos por todo el Reino Unido le servirían en su nuevo puesto en Zúrich. Hace pocos meses, durante su turno, tuvo que poner en práctica su formación en seguridad cuando un pasajero cayó y empezó a sangrar debido a sus heridas. Simon fue la segunda

persona en acudir y pudo evaluar la situación rápidamente. Inmediatamente tomó el control de la situación, sabiendo lo que se debía hacer. Tras pedirle a un compañero que avisara al personal técnico sanitario, tomó el material de primeros auxilios de la tienda. Asistió al pasajero, quien temblaba por la conmoción de la caída. Simon le calmó y le pidió su tarjeta de embarque (ya que incluye su información personal), le hizo algunas preguntas (edad, historial médico, alergias conocidas y detalles de contacto en caso de emergencia) para poder comunicarse al personal técnico sanitario cuando llegara. Tras unos minutos, el pasajero fue capaz de ponerse en pie y Simon pudo así acceder a sus heridas para limpiarlas y curarlas. Comunicó la información que había averiguado al equipo sanitario cuando llegaron, y estos se pasaron por la tienda más adelante para alabar el buen trabajo que había hecho. ¡Enhorabuena, Simon!

Divisiones

## D2 New Concesión en el Aeropuerto de Kuwait

Dufry ha conseguido la concesión de la operativa duty-free en la nueva Terminal 4 del Aeropuerto Internacional de Kuwait durante los próximos 5 años. World Duty Free se encargará de la operativa de este espacio comercial, con un total de 1.563 m<sup>2</sup>, en asociación con That Al Salasil.

La nueva tienda walkthrough estará lista en el segundo trimestre de 2019 y ofrecerá una amplia gama de productos en categorías clave como son belleza, dulces y tabaco. La zona de Belleza será la pieza central, con una amplia zona dedicada a fragancias, cuidado de la piel y cosmética, que albergará una variedad de fragancias regionales, populares entre los viajeros en Oriente Medio. Además de las categorías clave, la tienda ofrecerá productos electrónicos y algunos accesorios de moda y joyería en oro. La asociación ya duradera relación entre Dufry y That Al Salasil ha dado como resultado

una fructífera cooperación de 12 años en el Aeropuerto Internacional de Kuwait. Durante este tiempo ambos socios han podido desarrollar su conocimiento en profundidad del perfil de los consumidores y sus expectativas. ■



La nueva Terminal 4 del aeropuerto internacional de Kuwait incluye amplios espacios y domos.



## Extraer y Mezclar la Esencia

**El rol de creador de perfumes no es fácil. Requiere dominar al menos tres artes. En primer lugar, extraer la esencia del elemento deseado, ya sea madera, flores, plantas y demás. En segundo lugar, mezclar las esencias hasta encontrar el equilibrio justo. Y en tercer lugar, algo menos tradicional, llevar el producto final al mercado. Hasta cierto punto, son estas tres artes las necesarias para desarrollar el "Sentido de Pertenencia" de nuestras tiendas. Sigue leyendo para saber más...**

**Por Thomas McCrave, Global Shop Development Director**

"Créeme, todas las tiendas de aeropuerto son iguales". Este sea, probablemente, el comentario que más he oído a mis amigos y conocidos en los años que llevo trabajando en el sector del travel retail. Y hasta cierto punto, puede que sea verdad... hasta que muestro fotos de lugares como La Tequilería o la última tienda que hemos abierto en Toulouse. Lo que hace diferentes a estas tiendas de otras es un término llamado "Sentido de Pertenencia", un término que habitualmente se usa en relación a aquellas características que hacen de un lugar especial o único. Por ejemplo, aunque pocas personas han visitado la Antártida, la mayoría de nosotros tiene una idea, una imagen mental, de cómo es la Antártida. Esta percepción puede ser más o menos realista, o extremada-

mente simplista, pero habitualmente estará basada en las características físicas que tiene el lugar en realidad.

### ¿Por qué es tan importante?

La respuesta a esta pregunta probablemente se encuentre en la presentación de este artículo. Crear un entorno de compra único y exclusivo es lo que invita a los pasajeros a entrar a la tienda y les anima a comprar con nosotros. Nuestra tienda en Toulouse, que trae el ambiente de las calles y tiendas del Midi-Pyrénées al aeropuerto, solo tiene sentido en Toulouse y en ningún otro lugar, creando un espacio en este aeropuerto que es totalmente diferente y único. Esto es algo que nuestros socios en los aeropuertos no solo aprecian

sino que, en muchos casos, demandan a la hora de decidir a quién otorgan una concesión. Según un estudio realizado por MInd-set en 2017, con más de 20.000 entrevistas en persona sobre todos los aspectos de la experiencia aeroportuaria, 60% de los viajeros internacionales consideran el "Sentido de Pertenencia" como una parte importante de la experiencia global. El mismo informe desvela otros aspectos que son importantes en las preferencias y necesidades de los consumidores, y en donde las experiencias "diferentes", "únicas", "locales" y "auténticas" están entre los atributos clave que buscan los viajeros de todo el mundo.

### ¿Y cómo surge la magia?

El "Sentido de Pertenencia" es un esfuerzo de los equipos de Space Design y Procurement de Dufry. Su trabajo está interconectado durante el proceso de diseño. ¿Podrías imaginar una tienda en Cancún con solo unas pocas referencias de tequila? ¿O las tiendas de Londres sin algunas de las marcas más icónicas del Reino Unido?

El camino para ofrecer los extraordinarios conceptos del WorldClass de Dufry es largo e implica varios meses de duro trabajo. Casi todos los proyectos empiezan con una presentación inicial a la Autoridad Aeroportuaria, ya sea a través de un proceso de licitaciones o Request for Proposal (RFP) en el caso de nuevas localizaciones, o con la presentación del diseño para negocios ya existentes. Incluye los siguientes pasos:

1. Estudio inicial de la localización, habitualmente realizado por una agencia de diseño que da soporte al equipo durante el proceso. Aquí se identifican los elementos que hacen de cada localización un destino único. También se trata de estudiar, entre otros, la historia, los elementos de diseño, la cultura y la tradición. A partir de este estudio inicial, se seleccionan las rutas preferidas que explorará y desarrollará la agencia de diseño.
2. Desarrollo inicial del concepto, que estudia la "narrativa" que se va a desarrollar en los elementos arquitectónicos de la tienda. En paralelo, se desarrolla un diseño general de distribución de la tienda, con la asignación de todas las categorías. Aquí se define cuánto espacio se asigna a los productos locales en base a las ventas estimadas.
3. Durante la tercera fase, se trabaja con la agencia para afinar el concepto. En algunos casos hay que trabajar de nuevo el concepto unas cuantas veces para equilibrar el diseño global con las limitaciones presupuestarias.

### Completar el rompecabezas

Ajustar la distribución de la tienda, la variedad adecuada de productos, las restricciones del aeropuerto, el flujo de pasajeros e idear una propuesta atractiva de diseño a menudo supone un complicado rompecabezas que requiere la alineación completa de varios

equipos. El enfoque global debe garantizar que todas las categorías (no solo las categorías locales) tengan las proporciones adecuadas y que se asigne el espacio adecuado según el potencial de venta. Esto implica la aportación de Macro Space Planning para definir el plano general de la tienda. Además está la aportación de Procurement en relación con aquellas iniciativas de marcas y categorías que ayudarán al crecimiento de ventas, transfiriendo esta información al diseño y distribución de la tienda, que debe ser validado por Procurement. Aunque los productos locales tengan protagonismo dentro de la tienda, es esencial encontrar el equilibrio con todas las necesidades de las categorías restantes para asegurar el éxito del proyecto. Definir y completar un proyecto requiere un proceso colaborativo. Es importante asegurarse de que se alcanza un consenso general y que existe un equilibrio que cubra las necesidades de cada categoría individual y el potencial de ventas en cada lugar. Cada equipo tiene un papel que cumplir en el proceso, junto a las aportaciones de Marketing, Local Operations e IT.

### Industrializar el proceso

Crear el sentimiento de pertenencia es prácticamente un trabajo artesanal que requiere trabajar y coordinarse con un gran número de personas. No obstante, el proceso no difiere tanto de aquel para crear otras tiendas y requiere grandes dosis de organización y planificación. La máquina está engrasada y trabaja a pleno rendimiento, lo que permite a nuestra empresa ofrecer cada vez más conceptos como este a todos los niveles, ya sean pequeños espacios en nuestras tiendas de souvenirs, o grandes espacios como los que os mostramos en los ejemplos que resaltamos en este artículo. La creación de estas tiendas probablemente sea uno de los ejemplos más claros del Business Operating Process de Dufry en acción, con los tres niveles de la organización trabajando mano a mano para ofrecer una personalidad local a nuestras tiendas con el toque Dufry. ■

En las dos páginas siguientes podéis leer cómo se ha desarrollado el concepto de Sentido de Pertenencia en Cancún, Toulouse y Marrakech.

## AEROPUERTO DE CANCÚN, MÉXICO



Especialmente colorida es la Tequilería que llama la atención por las esculturas del Día de los Muertos.

**La inspiración** – Cancún está íntimamente ligado a la tradición y cultura maya, conocida por su arte espectacular, arquitectura impresionante y sus sofisticados sistemas matemáticos y astronómicos. El tejido de algodón en colores vivos es una de las formas artísticas de las mujeres mayas que forma parte de su legado cultural. El Cancún de hoy en día es una ciudad con mucha vida, una invitación a vagar y perderse por Mercado 28, mercado popular donde encontrarás souvenirs artesanales, textiles y joyería, o vivir la noche hasta el amanecer en alguno de los cientos de lugares que ofrece la ciudad de noche. Y, por último, el Tequila, que probablemente sea el producto nacional de México por antonomasia.

**El concepto** – Beauty from the Loom. Inspirados por los telares tradicionales mexicanos y las telas que producen, el concepto para la tienda es una fusión de color, patrones y formas. La Tequilería forma el punto central

de la tienda. Los colores vivos y las torres de productos con esculturas del Día de los Muertos captan la atención de los pasajeros.



Productos locales típicamente mexicanos.

## AEROPUERTO DE TOULOUSE BLAGNAC, FRANCIA



Toulouse Duty Free es la más reciente inauguración con un diseño que ofrece Sentido de Pertenencia.

**La inspiración** – Conocida por los locales como La Ville Rose (La Ciudad Rosa) por la característica piedra rosa utilizada para construir muchos de sus edificios, hay pocas ciudades que parezcan tan auténticamente francesas como Toulouse. Toulouse fue una de las ciudades mercantiles más importantes de Francia y hoy en día

es el centro de la industria aeroespacial europea, hogar de uno de los fabricantes aeronáuticos más grandes del mundo, Airbus. La Cruz Occitana, también conocida como la Cruz de Tolosa, es el símbolo de Occitania, y se encuentra en numerosas banderas, emblemas y logotipos por toda la ciudad.

**El concepto** – La tradición y el futuro conviven en la tienda de Toulouse, con 5 zonas bien diferenciadas: Space and Aeronautic; Fragrance Garden, que conecta con el exuberante campo de Toulouse; Terre D'Occitanie, un mercadillo con la típica furgoneta vintage de la región; Luxury Heart, que conecta con la riqueza histórica de la

ciudad como centro mercantil de Francia; y, por último, Street Cafe Heart, el área central de la tienda, creada para que los pasajeros puedan darse un respiro y socializar, con un gran cielo digital que cubre la zona.



La antigua furgoneta es típica de Toulouse y la zona circundante.



Colgado del techo, el impresionante Digital Sky capta la atención de los viajeros.

## AEROPUERTO DE MARRAKECH MENARA, MARRUECOS



La tienda walk-through del aeropuerto Menara de Marrakech evoca los bazares orientales de su famosa medina.

**La inspiración** – Probablemente, el icono de Marrakech sea su Medina, la ciudad amurallada con un laberinto sin fin de bazares, callejuelas, mezquitas, museos, jardines e innumerables sitios para cenar.

Las puertas, ventanas, celosías y fuentes marroquíes, además de sus Riads (casas o palacetes tradicionales con jardines interiores) son elementos distintivos y muy reconocibles de la ciudad. En Marrakech, la arquitectura arabesca con detallados patrones geométricos se une al modernismo de la arquitectura contemporánea.

**El concepto** – Desde los jardines interiores en la zona para sentarse, vinculado a los Riads, a los diseños geométricos marroquíes que encontrarás en cada rincón de la tienda, en los techos, paredes y suelos, todo está perfectamente integrado en este moderno aeropuerto, llevando a los pasajeros al "Marrakech tradicional del Siglo XXI". ■



El Sentido de Pertenencia lo ofrecen los patrones geométricos típicos de Marruecos que se encuentran en el techo.



# Nueva Organización para Impulsar la Orientación al Cliente e Estimular el Crecimiento

**El 18 de enero de 2019, Dufry anunció la nueva estructura de la organización cuyo objetivo será aumentar la agilidad de la empresa para así impulsar la orientación al cliente y ofrecer un crecimiento sólido al simplificar la organización y aprovechar la plataforma IOS.**

## Por Renzo Radice

En los últimos años, Dufry se ha transformado totalmente como empresa, consolidando el sector con más de 14 adquisiciones y con la estandarización del modelo operativo de negocio. A su vez, hemos establecido una base financiera sólida que nos permite impulsar aún más el crecimiento a través de las adquisiciones y la devolución de capital a los accionistas. A futuro debemos examinar el mercado más en detalle para poder responder de manera más rápida a las necesidades del cliente y aumentar nuestra flexibilidad para reaccionar mejor al entorno dinámico.

## Los 3 Pilares que apoya la nueva organización

Para cumplir estos objetivos, la nueva organización se apoya en tres pilares que forman el marco sólido desde donde se impulsará el éxito en la ejecución y funcionamiento. Los tres pilares son:

- Impulsar el crecimiento
- Acelerar la digitalización y E-Motion
- Mejorar la sostenibilidad de la empresa

## Impulsar el crecimiento

Para impulsar el crecimiento a futuro, seguiremos trabajando en el crecimiento orgánico, centrándonos en el aumento de las ventas atrayendo a más clientes y optimizando nuestra selección y promociones, añadiendo nuevo espacio comercial con el aumento de nuestra presencia en localizaciones ya existentes y en nuevos lugares. A su vez, queremos retomar las oportunidades que ofrecen las fusiones y adquisiciones con la ejecución de adquisiciones pequeñas y medianas que nos permitirán crecer más rápidamente que a través de la expansión orgánica. Para tener éxito en esta empresa, debemos acercarnos aún más al cliente y centrar todas nuestras iniciativas para satisfacer mejor sus expectativas y reaccionar más rápidamente al entorno de negocio tan dinámico al que hacemos frente. Las cuatro iniciativas principales serán:

## Nueva división Europe & Africa

Se combinan las divisiones actuales de Southern Europe & Africa y de UK & Central Europe en una nueva división: "Europe & Africa", liderada por Eugenio Andrades, CEO Europe, Africa and Strategy. Los actuales CEO de división, Pedro Castro (Southern Europe and Africa) y Fred Creighton (UK and Central Europe), continuarán liderando sus regiones, reportando ahora a Eugenio Andrades. El alcance de las demás divisiones que existen en la actualidad: la recién nombrada Asia Pacific & Middle East, liderada por Andrea Belardini, y Central & South America, liderada por Rene Riedi; además de North America, liderada por el nuevo CEO de Hudson Group, Roger Fordyce, seguirá siendo el mismo.

## Integración de los equipos comerciales y corporativos globales y de división

La integración de los equipos comerciales y corporativos globales permitirá a Dufry aumentar su agilidad y la orientación al cliente. La consolidación de las estructuras globales y de división permitirá a Dufry reducir su complejidad y el tiempo de reacción antes de decisiones comerciales y corporativas relacionadas con la selección de producto, las políticas de precios, las promociones o la cadena de suministro, entre otras. Continuaremos alineando y coordinando los aspectos comerciales y corporativos en todos los territorios.

## Invertir en personal de ventas y en programas de incentivos

Para impulsar la orientación al cliente y mejorar las ventas, Dufry invertirá en personal de ventas y presentará nuevos programas de incentivos y recompensas para los compañeros que trabajan en tienda. El objetivo de estas iniciativas es alentar una mayor implicación con nuestros clientes e impulsar el crecimiento orgánico.

## Reanudar las fusiones y adquisiciones

Basándonos en nuestra firme estructura financiera y la resistencia para generar liquidez, Dufry reanudará sus

## Cambios en el Global Executive Committee y nuevos nombramientos

Como resultado de la reorganización, el Global Executive Committee (GEC) de Dufry tendrá cuatro miembros nuevos. Los CEO de División: Andrea Belardini, Rene Riedi y Roger Fordyce, además de Yves Gerster, nombrado CFO a partir del 1 de abril de 2019, se unirán al GEC, reportando directamente a Julián Díaz.



**Eugenio Andrades**  
CEO Europe, Africa and Strategy sigue como miembro del Global Executive Committee y reportará al Group CEO.



**Andrea Belardini**  
CEO Asia Pacific & Middle East, se une al Global Executive Committee y reportará al Group CEO.



**Roger Fordyce**  
CEO North America / Hudson Group, se une al Global Executive Committee y reportará al Group CEO.



**Rene Riedi**  
CEO Central & South America, se une al Global Executive Committee y reportará al Group CEO.



## Yves Gerster

Nombrado CFO a partir del 1 de abril de 2019, se une al Global Executive Committee y reportará al Group CEO. Yves empezó a trabajar en Dufry en 2006 y hasta ahora ha sido Global Treasury and SSC Director. En ese puesto ha trabajado estrechamente con contribuyentes, bancos y agencias de rating. Desde 2017 también se ha hecho cargo, a nivel global, de los servicios financieros compartidos de Dufry y ha sido el responsable de la finalización de esta iniciativa. Yves conoce Dufry bien, formando parte del equipo central de finanzas implicado en las adquisiciones que transformaron la empresa en 2014 y 2015, liderando el flujo de trabajo financiero.

## Mantienen responsabilidades actuales

Pedro Castro, Fred Creighton y Gustavo Fagundes continuarán liderando sus regiones respectivas.



**Pedro Castro**  
Sur de Europa y África.



**Fred Creighton**  
Reino Unido y Europa Central.



**Gustavo Fagundes**  
Brasil y Bolivia.

actividades centradas en las fusiones y adquisiciones con la idea de adquirir empresas pequeñas y medianas que sean fáciles de integrar en el Grupo, lo que a ofrecerá ventajas a la organización y generará sinergias relacionadas con el nivel de beneficios brutos.

## Acelerar la digitalización y E-Motion

A lo largo de 2018 hemos desplegado y expandido nues-

tra red de lugares Reserve & Collect, ya disponible en 153 aeropuertos de 39 países; hemos lanzado RED by Dufry en 200 localizaciones en 40 países y hemos empezado a distribuir tablets de venta en 60 localizaciones en 30 países. Por último, hemos abierto New Generation Stores en los aeropuertos de Zúrich, London Heathrow y Cancún. Todo ello con un aumento de la actividad en redes sociales y una nueva plataforma on-line: FORUM

by Dufry. En 2019, además de continuar con la expansión de nuestra presencia digital, debemos sobre todo aprovechar la base digital y las nuevas oportunidades que hemos creado para interactuar con nuestros clientes, con más puntos de contacto, para así impulsar las ventas, con el apoyo de las tablets de venta que mejorarán la atención y la información que se ofrece a los clientes.

**Aumentar la sostenibilidad de la empresa**

Tras la implementación del BOM y el alineamiento de los procesos y procedimientos, ahora debemos asegurarnos de seguir cumpliendo con nuestros propios reglamentos y de seguir los procesos correspondientes. Esto es necesario para fortalecer y proteger nuestra empresa a futuro y para asegurarnos de que se pueda apoyar cualquier nuevo desarrollo y crecimiento con una estructura de gobierno sólida y fiable. Igualmente, también debemos asegurarnos de que cualquier tipo de información empresarial que recopilamos, ya sea a nivel financiero o comercial, siga los mismos principios y sea de la mejor calidad posible. Son necesarios los datos de gran calidad para hacer frente a entornos empresariales cambiantes y así poder reaccionar rápidamente y permitir a la empresa tomar las decisiones adecuadas. También hacen falta datos fiables y contrastados para explicar mejor las oportunidades de ne-

gocio e inversión a la comunidad financiera, y así atraer a nuevos accionistas. Con este objetivo, vamos a instalar procedimientos y controles sistemáticos para fomentar la rapidez y calidad en la recopilación interna de datos. A partir de 2019 seguiremos extendiendo la iniciativa "women@dufry", lo que permitirá a nuestras compañeras seguir desarrollando todo su potencial y perseguir oportunidades profesionales dentro de Dufry, contribuyendo con más fuerza al desarrollo de la empresa. Por último, también hemos continuado mejorando nuestros reportes globales de sostenibilidad corporativa, como podréis ver en la sección dedicada a ello en nuestro Informe Anual 2018. En base a nuestro Materiality Matrix, que define los temas relevantes para Dufry, hemos progresado en las tres dimensiones: económica, medioambiental y social. Entre los puntos destacados, desde un punto de vista económico, hemos empezado a devolver capital a los accionistas con el pago de dividendos y el programa de recompra de acciones; desde una perspectiva medioambiental, hemos concluido el Código de Conducta para Proveedores, compartiéndolo con nuestros principales proveedores para su reconocimiento; y desde un punto de vista social, hemos implantado la iniciativa ONEDUFY, alcanzando la certificación de igualdad de salarios en Suiza. A su vez, hemos continuado con nuestras iniciativas benéficas con nuestro programa comunitario. ■

(para robar datos personales), ransomware (que interfiere con el funcionamiento normal de tu dispositivo) y los virus que solían centrarse en tu ordenador de sobremesa o portátil, empiezan a prestar atención también a estos nuevos dispositivos.

**¿Qué podemos hacer para seguir estando protegidos?**

La seguridad informática empieza por ti. Aunque esto pueda sonar a publicidad para la compra de armas, supone la piedra angular de la seguridad informática de Dufry. ¡Tú eres la primera línea de defensa! Por ello, hemos desarrollado el IT Security Awareness Program que incluye varias herramientas de comunicación y formación diseñadas para educar a los usuarios sobre los riesgos que el nuevo mundo tecnológico supone para las personas tanto en su vida personal como profesional, con consejos y recomendaciones para reducir estos riesgos al mínimo. Este programa, que se lanzó oficialmente a finales del año pasado, arrancó con el programa sobre Spear Phishing, el nombre que se le da a los intentos de robo de información sensible (como son contraseñas o información financiera), a menudo con fines maliciosos. A esto le siguió Creating Strong Passwords a principios de 2019. Pero aún hay más temas programados para 2019: Secure Remote Working, Ransom Ware, GDPR Awareness, etc. Hemos seguido un enfoque parecido para todos estos temas. Hemos centrado nuestros esfuerzos en crear vídeos informativos, controles para cada uno de los temas, prestando atención

**Social engineering**  
is the art of manipulating  
people, so they give up...

...sensitive or important information

Ejemplo de la herramienta de formación IT Security Awareness Program diseñada para educar a los usuarios sobre los riesgos existentes.

a comunicar todo en un lenguaje fácil de comprender, incluyendo ejemplos que faciliten la comprensión de los temas tratados para disipar el mito de que estos temas son demasiado complejos para entender. Como apoyo a las hojas informativas que se irán publicando a nivel global, aproximadamente cada dos meses, habrá módulos de e-learning disponibles en Dufry Connect que servirán para garantizar que todos asimilamos el temario completamente. Por último, estamos desarrollando los mecanismos para mejorar el diálogo y poder despejar cualquier duda o pregunta que tengáis. En este sentido, los Global IT Security Services estarán disponibles en breve a través de Service Now – el centro de ayuda corporativa sobre las TI – para poder acceder fácilmente a todo el personal. ¡Estad al tanto! ■

# Defender a Dufry de las “Artes Oscuras Digitales”

Por Wilson Dawson, Global IT Security Head

La seguridad informática, la ciberseguridad, términos como phishing, malware, etc., no suelen ser temas que surjan de forma natural en nuestras conversaciones mientras compartimos un café con los compañeros de oficina un lunes por la mañana. Sin embargo, por desgracia, los ataques a manos de hackers son más frecuentes que los cafés que se sirven en nuestra oficina cualquier día. De media, cada 39 segundos hay un hacker atacando algún ordenador conectado a la red. Y esta cifra sigue creciendo. Más allá de dar algunos quebraderos de cabeza al personal informático, estos ataques pueden tener un impacto grave en las empresas. Según los datos de Juniper Research, un organismo de renombre en el ámbito del análisis tecnológico, el ciber-crimen costará a las empresas más de 2 billones de dólares en total

en 2019, a medida que hay cada vez más infraestructura empresarial conectada a Internet. Lo que es aún más problemático, el 95% de las violaciones en ciberseguridad se deben al error humano y los hackers y ciber-criminales son muy conscientes de que los humanos somos el eslabón más débil en la cadena de seguridad informática de cualquier empresa. ¿Te está dando algo? Pues siento decirte que aún hay más. Cualquier dispositivo conectado a Internet tiene el mismo nivel de riesgo que un ordenador corporativo o un gran servidor. Esto incluye los móviles y tecnología wearable (los smart-watches, monitores de actividad, etc.) o los nuevos asistentes personales como Alexa, Google Home o Siri. El software malicioso, conocido como malware, tiene a estos dispositivos como su objetivo. Además, el spyware

## D3 Contrato de Diez Años en el Mejor Aeropuerto de EE.UU.

Hudson extiende su negocio en el Aeropuerto Internacional de Indianápolis. Se introducirán sensacionales marcas nacionales y conceptos comerciales únicos. El contrato, con una duración de diez años forma parte del programa de revitalización de las concesionarias del aeropuerto e incluye 9 tiendas y aproximadamente 835 m<sup>2</sup> de espacio comercial que darán servicio a los casi 9 millones de viajeros que pasan por el Aeropuerto Internacional de Indianápolis cada año. El paquete comercial incluye una amplia selección de conocidas marcas de travel retail, tiendas de lujo y marcas especializadas, como son FAO Schwarz, Hudson, Ink, Tech on the Go, Tumi, Vineyard Vines, además de conceptos personalizados de carácter local, entre los que se incluyen Hoosier Crossing y Pitstop by Hudson. En 2018 Condé Nast Traveler nombró al Aeropuerto Internacional de Indianápolis

Mejor Aeropuerto de Estados Unidos por quinto año consecutivo. ■

## D3 Hudson Apoya a las Familias Afectadas por los Devastadores Incendios

La División norteamericana consiguió un nivel récord de donaciones en diciembre de 2018, recolectando casi 205.000 USD para la ONG 'Habitat for Humanity' que apoya el trabajo de recuperación a largo plazo en California después de que los incendios hayan dejado a muchos residentes en la pobreza. El incendio, conocido como "La Fogata", tuvo lugar en noviembre de 2018 y quemó más de 50.000 hectáreas de zona residencial, arrasando más de 6.453 hogares y convirtiéndose en el incendio más devastador de la historia de California. Los fondos se usarán directamente para apoyar y reconstruir la comunidad. ■



## Tiendas duty free en la Estación MTR de Hong Kong

Las tiendas duty free de Dufry en la estación MTR de West Kowloon, de última generación, para el tren de alta velocidad que conecta Hong Kong con el continente chino, se inauguraron junto a la estación en septiembre de 2018.

Tres modernas tiendas bandera, dos de las cuales se encuentran en la zona de salidas y la tercera en la zona de llegadas de la estación, con una extensión total de 1.500 m<sup>2</sup>. Se estima que la mayoría de los 80.000 pasajeros que usan la estación a diario son residentes chinos

y de Hong Kong que van a descubrir la oferta premium de nuestras tiendas, desarrollada para satisfacer el perfil de pasajero conocedor y sofisticado de esta estación.

Las categorías principales son belleza, tabaco, dulces, modas y bebidas alcohólicas que, como categoría permanente, incluye una amplia selección de coñac, licores chinos locales y whisky japonés. ■