

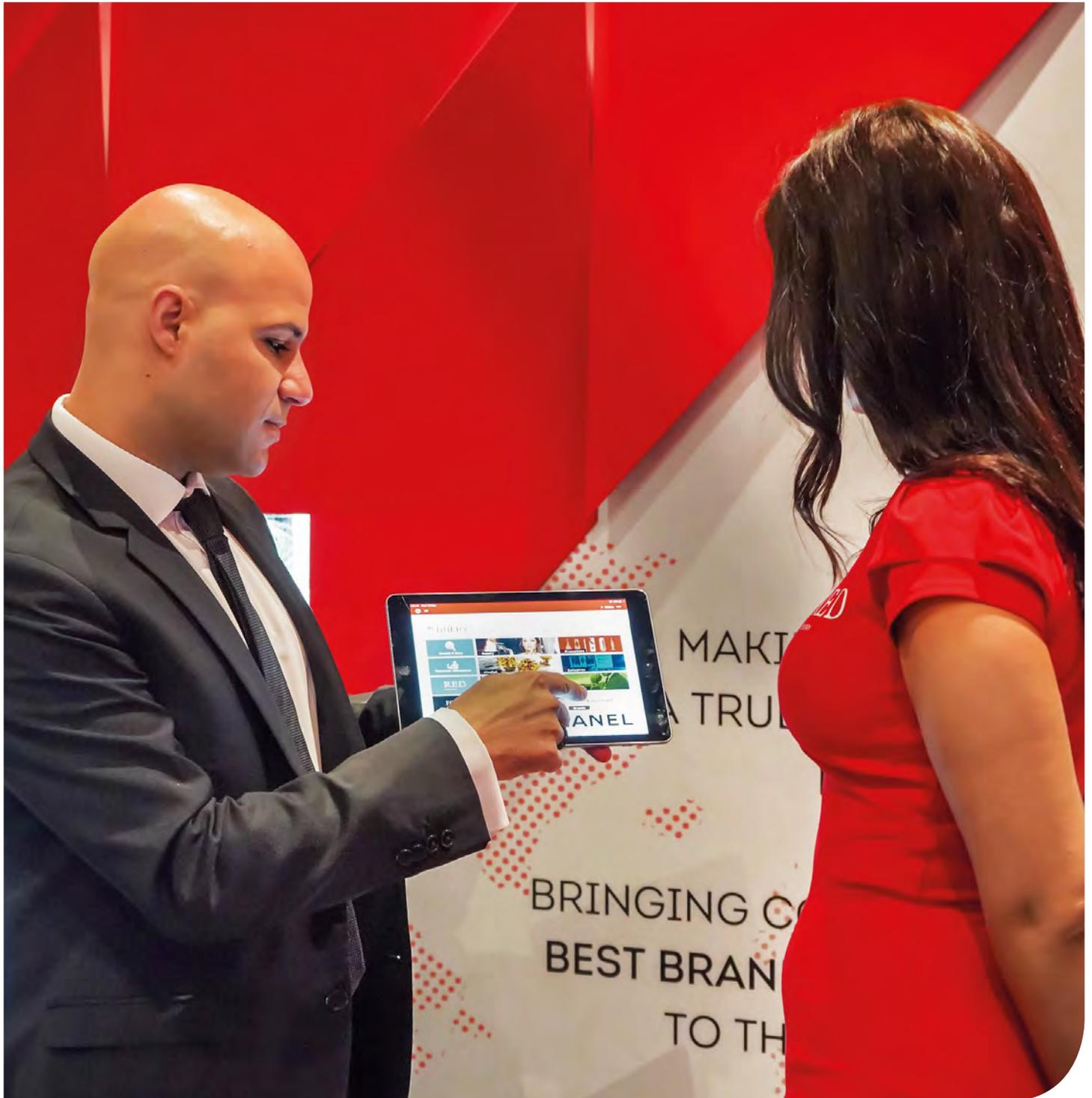
DUFRY WORLD

WorldClass.WorldWide.

REVISTA
CORPORATIVA

NÚMERO 31

Junio 2019



 La Tecnología Digital atrae la atención del cliente **20**

 Entrevista con Salvatore Aricò **8**

 Dufry Day **12**

El año 2019 empieza de forma positiva



Julián Díaz, CEO Dufry Group

El año fiscal ha comenzado de forma positiva para Dufry con un aumento de 3,4% en la facturación, lo que suponen 1.882,6 millones CHF, en el primer trimestre de 2019 frente a 1.820,0 millones CHF en el mismo periodo del año anterior. En estos tres primeros meses, el crecimiento orgánico en tasa trimestral alcanzó el 2,0% a nivel de grupo, a pesar de que la temporada de Semana Santa se haya retrasado al segundo trimestre y los fuertes resultados del primer trimestre del año pasado como punto de comparación. Se obtuvieron buenos resultados en todas las divisiones, con la excepción de América Central y del Sur, en donde Brasil y Argentina siguen haciendo frente a una situación compleja. Si se excluyen a Brasil y Argentina del cálculo de crecimiento orgánico, nuestro crecimiento alcanzaría el 5,6%.

Desde un punto de vista regional, Asia Pacífico y Oriente Medio ex-

perimentaron el mayor crecimiento (+17,3%), con buenos resultados en América del Norte (+5,3%) y mejoras en Europa y África, alcanzando 2,4%. También debemos mencionar el éxito continuado de las negociaciones que se llevan a cabo con los proveedores y la implementación del Brand Plan para definir iniciativas de marketing individualizadas con las distintas marcas. Así, hemos logrado aumentar nuestro margen bruto de beneficios en 40 puntos, alcanzando ya 60,3% y un aumento de los beneficios brutos de 1.135,6 millones CHF.

Continuamos con la digitalización del personal

La historia principal en esta edición de Dufry World es un interesante artículo sobre el desarrollo de las tabletas que se utilizan en las tiendas y la digitalización de nuestro personal de tienda. Son uno de los elementos principales de nuestra iniciativa E-motion y el artículo muestra el gran progreso que hemos llevado a cabo con esta herramienta y la creciente cantidad de contenido ya disponible en seis lenguas. Sirven de apoyo a nuestro personal de venta para proporcionar a nuestros clientes una experiencia de compra continua y una mejor ca-

lidad del servicio. Además, las tabletas permiten a nuestro personal trabajar de forma más efectiva, contando con la información que necesitan en cada momento. Todo ello redundando en un aumento del gasto medio por persona y del total de ventas. Esta iniciativa sirve de ejemplo perfecto de la filosofía ONEDUFRY: mejorar la experiencia de nuestros empleados mejora la experiencia del cliente, lo que impulsa los resultados empresariales.

Puesta al día a los inversores sobre el modelo empresarial de Dufry y su desarrollo futuro

También merece la pena leer este artículo sobre el Dufry Day 2019, donde pusimos al día a nuestros inversores y a la comunidad financiera sobre nuestro modelo empresarial y nuestra ambición de crecimiento para la empresa. Marca un momento importante en nuestra historia ya que Dufry es ahora una empresa totalmente diferente de la que era antes de las adquisiciones que la transformaron y de la implementación del BOM y de la iniciativa ONEDUFRY. Por tanto, era importante para nosotros explicar las distintas fases de desarrollo, describir el modelo empresarial actual y, lo que es más importante, mostrar cómo pretendemos hacer que Dufry continúe creciendo y la evolución de nuestro modelo comercial.

Gracias por vuestro apoyo y dedicación

De cara a los próximos meses, es importante que maximicemos los beneficios en base al comienzo positivo experimentado a principios de año y a la tendencia positiva de crecimiento. Me gustaría agradecer vuestro apoyo y dedicación continuados, palpable en todas las operativas del mundo. Sigamos centrándonos en los clientes durante nuestras tareas diarias y disfrutando del trabajo que hacemos para seguir mejorando la calidad de lo que ofrecemos. Espero que sigamos teniendo éxito en la temporada alta y seguir trabajando con vosotros para alcanzar nuestras metas.

La Tienda Digital – Mejorando la Experiencia del Cliente

Seguro que has oído hablar del proceso de “digitalización del empleado” en el que se ha embarcado Dufry. Pero, ¿qué alcance tiene este proyecto y cómo se está desarrollando?



Por Jonas Rensfelt, Francisco Gomez-Martin y Paloma Torres

La digitalización de nuestros empleados forma parte de la estrategia global E-motion. E-motion abarca el ecosistema que crea una experiencia multicanal de 360° para nuestros clientes, asegurándose de que los clientes sean lo más importante. Los distintos elementos de esta perspectiva de 360° son: la experiencia del cliente en la tienda, la comunicación digital en-

volvente, Reserve & Collect, el programa de fidelización RED, las redes sociales y, por último, la digitalización del empleado. Esta perspectiva holística ofrece a Dufry una plataforma desde la que alcanzar acuerdos y ofrecer innovación con un impacto global.



La tablet de ventas forma parte de la digitalización del empleado y permite a estos encontrar información que les ayuda a cumplir con sus funciones. También es una herramienta que pueden utilizar nuestros empleados para hacer una mejor acción de venta y de interacción con el cliente. La tablet de ventas permite a nuestros empleados ofrecer información más detallada y una experiencia más

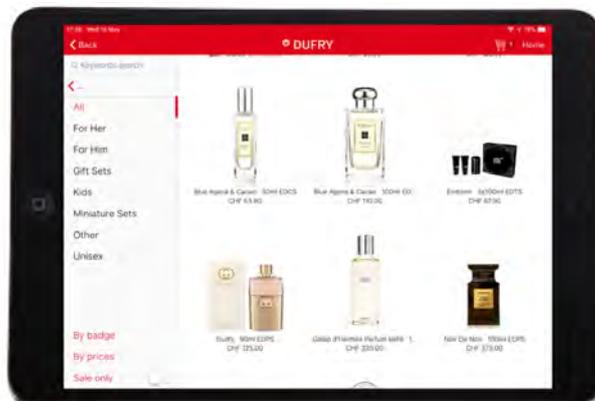
personalizada a nuestros clientes. En esta fase inicial, estamos trabajando de forma constante para mejorar la tablet de ventas, desarrollándola en línea con las necesidades de nuestros empleados y clientes.

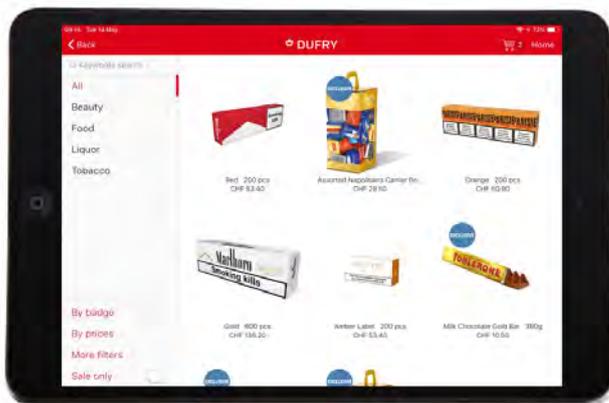
En última instancia, tenemos un doble objetivo: por un lado, mejorar el trayecto del cliente de principio a fin, ofreciéndoles un servicio personalizado y asegurándonos de convertir a los pasajeros en clientes fieles. Por otro, ofrecer herramientas a nuestro personal de venta para trabajar de forma más efectiva, ofreciéndoles más información que redundará en un aumento del recibo medio y del total de ventas.

Esta iniciativa es el ejemplo perfecto de la filosofía ONEDUFY: una mejor experiencia del empleado fomentará una mejor experiencia del cliente y, con ello, los resultados empresariales.

Lo principal es siempre el contenido

Por tanto, la pregunta sería: ¿qué contienen estas tablets que sirva de ayuda a nuestros empleados para realizar mejor su trabajo? El elemento más importante dentro de la tablet es que incluye la cartera de productos de la tienda. La tablet es un fiel reflejo de lo que se vende en la tienda. Un elemento significativo es la cartera "enriquecida", con imágenes, descripciones y videos de los productos. La información está disponible en seis idiomas para superar cualquier barrera lingüística. Akeneo, nuestro software de gestión informática, presenta la información a las tablets de venta, con la integración de las distintas plataformas y como extensión de nuestra base de datos. El eje central lo forman las cuatro categorías principales de Dufry: perfumería y cosmética, bebidas alcohólicas, alimentación y tabaco. En un número limitado de países también se incluyen gafas de sol.





La tablet no solo ofrece información estática de los productos. Ofrece también sugerencias dentro de la página del producto como funcionalidad para que los empleados realicen ventas extendidas y ventas cruzadas, lo que aumenta la probabilidad de hacer una venta de mayor valor. Esta característica ayuda a nuestros empleados ya que les ofrece sugerencias para hacer una venta de mayor tamaño,

mostrando el mismo producto con mayor volumen, productos parecidos que podrían resultar de interés al cliente y otros productos que complementan el producto que ha seleccionado el cliente.

La tablet también incluye un acceso rápido a todas las novedades, productos exclusivos y promociones que hay en la tienda. Se puede acceder fácilmente y de forma rápida a todas las campañas activas a nivel global y local en la tienda.

En algunos lugares, estos dispositivos ya incluyen Mobile Point of Sale (MPOS), una herramienta que transforma la tablet de venta en caja y permite al cliente completar la transacción en la misma tablet. Esta característica ofrece mayor flexibilidad y movilidad a nuestros empleados para asistir a más clientes ya que el proceso de venta empieza y termina con ellos. El objetivo es implantar la característica MPOS a nivel global.

En el caso de que un cliente prefiera posponer su compra, otra aplicación de la tablet permite enviar la cesta seleccionada a la cuenta de email del cliente, con un enlace a nuestro servicio Reserve & Collect.

Más que información de producto

La formación es otra piedra angular del proyecto de digitalización. En colaboración con el equipo de Recursos Humanos, la tablet incluye una serie de módulos de formación. Esto hace posible que los empleados que no pueden acceder fácilmente a un ordenador en su entorno de trabajo puedan acceder a estos contenidos.

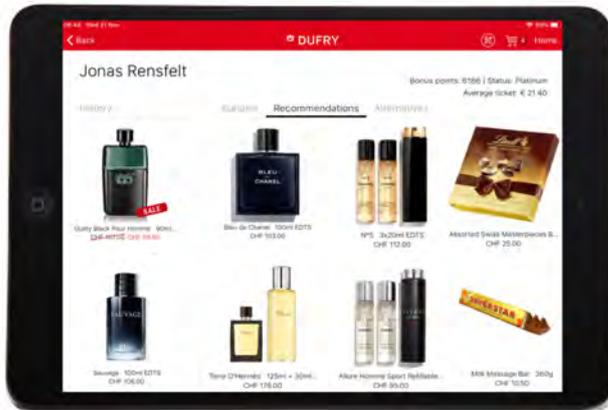
Para garantizar una adaptación rápida y fácil a la tecnología, la tablet incluye vídeos de formación que explican los distintos elementos que contiene la tablet y cómo funciona. Esta sección incluye un enlace a Dufry TV que da acceso a nuestros empleados a los últimos desarrollos y lanzamientos de la empresa.

Task Manager es una de las últimas funcionalidades que se han incluido en la tablet de venta. Esta aplicación enumera las tareas que se realizan cada día en la tienda y en cada turno, y permite al store manager hacer seguimiento de la operativa de la tienda de una forma más fácil y visible.

El desarrollo constante de esta herramienta supondrá que evolucione de ser un simple asistente de venta a un punto central desde el que abordar cualquier cosa necesaria para que nuestros equipos de tienda sean aún más eficientes. Las siguientes características de las tablet de venta son un ejemplo de ello.

En respuesta a los comentarios realizados, el personal de división y de ventas ha trabajado de forma conjunta para incluir un programa de incentivos por ventas. Su uso permite a los empleados hacer seguimiento de sus ventas, ya que forman parte de su paquete de retribución. La tablet hará seguimiento de las ventas que realice cada empleado y lo vinculará al programa de incentivos por ventas.

La funcionalidad RED hace posible personalizar la experiencia de los miembros del programa de fidelización usando su historial de compras para ayudar a nuestros empleados a guiar su próxima compra. También permite registrar nuevos miembros en el programa de fidelización.



¿Dónde está disponible?

La tablets ya están disponibles en 75 tiendas de 30 países, principalmente en las tiendas pasantes (walkthrough) Duty Free más grandes de las terminales de salidas. El plan a futuro es extender su disponibilidad a más países y tiendas. En los tres primeros meses de 2019, nuestros empleados con tablet asistieron a más de 100.000 clientes.

En la actualidad, las divisiones se encuentran en el proceso de formación para ayudar a los equipos a entender las funcionalidades de las tablets de venta.

México ha sido uno de los primeros países en acoger totalmente esta nueva herramienta para mejorar la interacción con los clientes. Finlandia, que llevó a cabo su formación en febrero, va adoptándolo de forma cada vez más rápida, y se han recibido comentarios muy positivos. España es otro ejemplo de los primeros países que han adoptado esta nueva tecnología y también está cosechando buenos resultados.



“Es una herramienta extraordinaria para nuestro equipo de ventas por la información adicional que proporciona. Nos gusta porque es una herramienta muy completa. Facilita el trabajo del equipo, ofreciendo conocimientos añadidos de los productos de Dufry. Ayuda a registrar a más clientes en RED by Dufry. Además, la tablet hace más accesibles las formaciones. En otras palabras, nos ayuda a ofrecer

un servicio excelente a nuestros clientes implementando las políticas y procedimientos de la empresa.” Paola Villela - Digital Marketing Manager, México.

Teniendo en cuenta que aún estamos en la fase inicial de implantación de esta herramienta, sería prematuro cuantificar sus resultados tangibles. Sin embargo, de la observación preliminar se concluye que instiga un mejor servicio al cliente y una implicación mucho mayor de los mismos.

Los miembros del equipo pueden ser, potencialmente, embajadores de marca y especialistas de producto al mismo tiempo. Logramos que nuestros clientes se sientan especiales al ofrecerles experiencias de compra únicas.

La posibilidad de elegir idioma en la tablet hace posible mostrar la información y descripciones de los productos en el idioma preferido del cliente. El botón de Customer Allowance nos ayuda a informar a los clientes de los límites permitidos en las aduanas de destino para evitar que se lleven sorpresas a su llegada.

Aprendizaje

Una de las consecuencias de la digitalización de nuestros empleados que mayor impacto tienen en el negocio es la capacidad de poder medir con precisión muchos de los factores que afectan a las ventas en la tienda. Esta información que aprendemos sobre el comportamiento de los clientes de Dufry puede ayudarnos a conocer otros



aspectos del negocio en general. La plataforma nos ofrece en la actualidad datos analíticos sobre qué artículos están escogiendo los clientes. Por ejemplo, saber qué artículo se selecciona más frente a qué artículo se compra más. Obtenemos datos medibles sobre qué sugerencias de venta aumentada o venta cruzada son más populares, por zona geográfica e idioma. También nos ofrece información sobre qué características resultan más útiles a nuestros empleados. Con esta nueva herramienta, podemos ver también qué formaciones son más populares y se puede realizar una comparativa entre tiendas del impacto que tienen las tareas diarias en el rendimiento de la tienda. La herramienta nos ofrece además datos sobre qué tiendas utilizan características como el visual merchandising y su correlación con el rendimiento de la tienda. Se podrán medir estos y otros datos en vez de basar la información en percepciones y generalizaciones.

El contexto

Las tablets de venta no se pueden ver como una iniciativa aislada, sino como parte de una estrategia de marketing más amplia que se centra en ofrecer un mejor servicio a nuestros clientes. Esta es solo otra pieza de un puzzle de marketing que tenemos a nuestro alcance y cuyo objetivo es mejorar la atención al cliente a través de una mayor implicación con nuestros clientes.

De las New Generation Stores (NGS) a iniciativas como RED by Dufry, Forum o Reserve & Collect, todas estas iniciativas están interconectadas y se complementan entre sí. Las tablets son una iniciativa atrevida que facilita el trabajo de nuestros equipos. Como con las demás iniciativas que se incluyen en la digitalización de Dufry, que se lleva realizando desde hace un par de años, seguirá transformando Dufry para hacerla una empresa más ágil, acelerando los tiempos de respuesta y colocando a la empresa en una posición más fuerte para hacer frente a los retos futuros.

Nuestra visión supone construir los cimientos para un empleado realmente conectado, que tiene acceso en su tablet de venta no solo a una herramienta comercial sino también a su rendimiento diario comparado con sus objetivos, tareas y turnos. Es un lugar donde pueden

encontrar sus formaciones. Los empleados de Dufry también pueden beneficiarse del programa de fidelización RED y entender mejor a los clientes, ofreciéndoles ventajas para ofrecer un servicio mejor. Las tablets tienen muchas otras ventajas, que continuarán aumentando y mejorando.

 Gente

Forjando el Nuevo Dufry



Salvatore Aricò, Global Organization and Human Resources Director, leads important initiatives such as ONEDUFRY.

Hemos tenido oportunidad de hablar sobre los últimos desarrollos de la empresa con Salvatore Aricò, Global Organization and Human Resources Director de Dufry. La transformación cultural que ONEDUFRY traerá a nuestra empresa es una de las cosas que más ocupado mantiene a este amante de la astronomía. Sin embargo, la función de Recursos Humanos no se diferencia de otras áreas de Dufry y también evoluciona de forma constante para entender cómo servir mejor a sus “clientes”.

En los últimos tiempos, la palabra “transformación” está ganando popularidad en Dufry. ¿Podrías desarrollar cómo ves la transformación en Dufry?

Es cierto que “transformación” probablemente sea una de las palabras más populares en nuestras

conversaciones hoy en día. El centro de la transformación es nuestro cliente. Nada importa si los viajeros no entran a nuestras tiendas, disfrutan de la experiencia y compran nuestros productos. ¿Entran a nuestra tienda? ¿Pasan a ser clientes? ¿Aumenta su gasto? Son tres preguntas muy simples que, sin embargo, son complejas de abordar.

La base de la transformación de Dufry es centrarnos en nuestros clientes de manera más efectiva y eficiente que nunca; debemos seguir mejorando. Sabemos que debemos reaccionar de forma más rápida a lo que necesitan nuestros clientes, ofrecer un servicio excepcional que resuene con nuestros compañeros locales, y seguir centrados en lo que importa realmente. Todos nosotros debemos ser más comerciales y seguir más de cerca a las tiendas y a los clientes. Debemos hablar el mismo idioma comercial, tener objetivos claros y luchar de forma constante para mejorar nuestros indicadores (KPIs) de retail. Nuestro tamaño y alcance glo-

bal a menudo suponen un reto para nosotros. La transformación trata de abordar estas áreas específicas; y lo hacemos a través de distintas iniciativas.

A pesar de arrancar el año pasado, 2019 será el año en que ONEDUFRY cobrará vida a todos los niveles de la organización. ¿Cómo progresa el programa?

ONEDUFRY puede influir de distintas maneras en cómo pensamos o actuamos. Personalmente, empecé a cuestionar las tareas que realizaba mi equipo planteando la siguiente pregunta: ¿esta tarea mejora de alguna forma la experiencia de nuestros empleados, de nuestros clientes y/o nuestros resultados? Si no, entonces debemos replantear su prioridad. Es cierto que tenemos varias prioridades y que a veces nos centramos en el detalle sin prestar atención a la perspectiva global. ONEDUFRY nos ofrece una forma fácil de centrarnos en lo que importa realmente.

ONEDUFRY ya se ha lanzado con éxito en todas nuestras operaciones, en todos los países, divisiones, tiendas y oficinas, además de en la sede central, a través de nuestro Store and Office Leadership Training. Hoy en día se ofrece a nuestros Store & Office Associates a través del recién creado Retail Champions Program. Todos los nuevos empleados recibirán una formación introductoria rigurosa que incluye todos los aspectos críticos del programa. Hay cosas simples que están cada vez más presentes, como son el uso del "Morning Message" o el "Mid-Day Catch Up" en las tiendas, un comportamiento adecuado de manera consistente, la importancia del objetivo del día y la implantación de los programas de bonos por rendimiento. Se están convirtiendo en la norma y sin duda tendrán cada vez más impacto en nuestro negocio.

¿Cómo puede impactar en el negocio una iniciativa cultural como ONEDUFRY?

Durante la implantación de ONEDUFRY escogimos varias tiendas piloto en dos operativas importantes, Grecia y Suiza, donde nos centramos en lo más básico; seguir un plan diario, motivar a nuestros equipos con incentivos individuales o de equipo, optimizar el número de empleados, especialmente en las horas de mayor tráfico, y garantizar los comportamientos principales en atención al cliente, rápidamente mostraron resultados positivos. Los programas piloto funcionaron muy bien y, junto al equipo de Retail & Ops y los compañeros de División, estamos extendiendo el proyecto por todo el mundo.

La diversidad e igualdad son dos áreas que preocupan no solo en Dufry sino a nivel global. ¿Qué planes hay en relación con a estos temas?

Diversity@Dufry es otra iniciativa global. La Igualdad de Salario, Flexibilidad, Diversidad en Atraer Talento, Diversidad en los Puesto Sucesorios, Diversidad en Puestos de Gestión son distintas áreas en las que nos estamos centrando con acciones significativas. Y no se trata solo del género; va mucho más allá. Incluye la diversidad en torno a la edad, la nacionalidad, el origen, etc.

Me siento muy orgulloso de que Dufry haya sido el primer travel retailer a nivel mundial que haya conseguido la certificación EQUAL-SALARY en Suiza en enero de 2019. Esta certificación supone un paso importante para seguir desarrollando la sostenibilidad corporativa y nuestro compromiso hacia una estructura de compensación justa e imparcial. Podemos así centrarnos en promover una cultura diversa e inclusiva y nuestros empleados pueden desarrollar su carrera profesional, que en ambos casos nos permiten cumplir con nuestra estrategia de crecimiento rentable.

El tema de igualdad de salarios está recibiendo un apoyo social sin precedentes. La igualdad de salarios es, ahora más que nunca, un tema de relevancia empresarial, cultural y social. En Dufry hemos dado los pasos necesarios para demostrar a nuestros empleados y clientes que lideramos con el ejemplo.

Continuaremos aprendiendo de los resultados principales del proceso de certificación para mejorar nuestros procesos de RR.HH. a nivel global. Queremos adoptar algunas partes del proceso estadístico de evaluación como estándares que implementaremos en nuestra metodología global de compensación. A futuro, queremos centrarnos en aumentar potencialmente nuestros países con certificación EQUAL-SALARY.

Dufry evoluciona su estructura de formación y desarrollo para garantizar una mayor calidad en la formación y adquisición de competencias de su personal.

¿Cuáles son los principales proyectos en los que está trabajando RR.HH. en este momento?

Ahora que ya hemos concluido la mayor parte de las iniciativas de integración, existen áreas en las que debemos "personalizar" nuestra oferta global. En muchas áreas la "talla única" no sirve y Learning & Development (L&D) es, sin duda, una de ellas. Hemos presentado el enfoque basado en "grupos de personas". Con él, prestamos atención a las necesidades particulares de los distintos grupos y personas con el objetivo de diferenciar nuestros programas.

Estamos creando muchos programas y colaboraciones interesantes con universidades, como son University of St. Gallen y Harvard University, y con consultoras, como McQuaig o Russell Reynolds. Estos programas abordan las necesidades particulares de algunos grupos clave de personas, como son los directores generales, los líderes funcionales, los líderes de retail, las personas con gran potencial y los equipos de venta. Siguen un modelo híbrido con módulos presenciales y prácticos, con tareas a realizar en el trabajo, y formación en línea. Ha habido hasta ahora gran implicación por parte de los participantes. Por dar algunos ejemplos, están el Coaching & Mentoring Program, el General Managers Program, el Retail Champions Program y el Future Store Leaders Program, recién diseñados para mejorar a nuestros equipos en todo el mundo.

El reciente nombramiento de Yves Gester como CFO de Dufry es un claro ejemplo de un plan robusto de sucesión en la empresa y del talento de nuestro personal...

Recientemente leí un estudio muy interesante sobre los canales de contratación más habituales. Sorprendentemente, y a pesar de los beneficios indudables de la contratación interna y de los ascensos, las empresas pasan por alto el talento interno y gastan recursos en contratar de forma externa. Mi preferencia siempre ha sido abordar esto mirando primero dentro de la empresa. Debemos encontrar la forma de identificar a personas carismáticas y prometedoras dentro de nuestras operativas y brindarles la oportunidad de brillar. No es fácil, pero te puedo asegurar que trabajamos mucho en ello. En los últimos meses estamos enriqueciendo nuestra práctica en este sentido con la creación de perfiles sucesorios para cada puesto, el programa para referir sucesores y los programas de desarrollo para las personas con gran potencial. Yves es un gran ejemplo de planificación de la sucesión interna y el desarrollo profesional, y nos enorgullece todo lo que ha logrado.

BOM, ONEDUFRY, reorganización... ha sido un año de cambio continuo y de evolución organizativa. ¿Qué opiniones os han llegado del personal tras todos los cambios que se han introducido en los últimos tiempos?

Tienes razón, ha habido muchos cambios en los últimos años, un ejercicio que ha exigido mucho a toda nuestra gente. No olvidemos, sin embargo, que todas estas iniciativas de cambio se basan en nuestros valores. Todas ellas van dirigidas a reforzar nuestro compromiso global, en poner el foco en los consumidores, en un modelo operativo eficiente y en nuestro carácter sólido. El tamaño de DUFY dicta que debemos buscar la mejora constante, ir por delante, incluso si nos puede hacer sentir incómodos de vez en cuando.

Este año presentamos nuestra colaboración con Willis Towers Watson para medir y mejorar el nivel de implicación de nuestro personal. Estoy seguro de que esto nos ayudará a acercarnos a nuestra gente, entender sus necesidades y abordar sus preocupaciones rápidamente. La voz de nuestros empleados es tan importante como la voz de nuestros clientes. Las nuevas herramientas permitirán a los líderes globales, de división y nacionales escuchar a su gente y reaccionar de forma más rápida.

En un minuto:

Una comida: Pizza, ¡siempre!

Un libro: Tiendo a preferir a autores por su estilo. Por eso me gustan Andrea Camilleri y sus novelas de Montalbano (mucho mejor si podéis leerlas en italiano), y Donato Carrisi y La Chica en la Niebla.

Una ciudad: Es difícil elegir, ¡hay tantas! Sin embargo, las que aún no conozco son las que me resultan más interesantes.

Una película: Bohemian Rhapsody, si eres fan de Queen; El Instante Más Oscuro; o, si estás con tus hijos, Ralph Rompe Internet

Un hobby: La fotografía

Un líder: Muchos, no hay nadie en particular

Por Jorge Muñiz

Wall of Fame

En cada sección Wall of Fame, os presentamos a empleados excepcionales de Dufry que han hecho algo especial, que tienen un hobby interesante o que han vivido un momento especial.



João Victor

Aeropuerto de Zúrich (Suiza)

En Estée Lauder Companies (ELC) tienen buen ojo para detectar el talento. Nuestro compañero, João Victor, del aeropuerto de Zúrich, ha sido el gran valor que han encontrado. En el contexto del 2019 Winter Tom Ford travel retail forum que se organizó en Londres, João fue nominado de entre todos

los Tom Ford Specialists del mundo en la región Retail EMA, para representar a Tom Ford Beauty como influencer en las redes sociales. El programa de influencers de Tom Ford arrancó hace unos meses con una limitada selección de especialistas en todo el mundo. Tras observarles, la lista se redujo a los cinco mejores... ¡y João alcanzó la lista final! Sus habilidades comerciales y su compromiso finalmente hicieron que fuese elegido como influencer y nos enorgullece ver a uno de nuestros empleados tener éxito con uno de nuestros socios de marca más valorados. Enhorabuena, João. ¡Sigue así!



Wendy Bulpett, Sharaine Margerum & Sue Whitworth,

Aeropuerto de Southampton (Reino Unido)

Ir un poco más allá de lo esperado. ¿Qué quiere decir realmente? Básicamente, se trata de ese pequeño esfuerzo añadido que cambia en gran medida la experiencia de nuestros clientes cuando están en nuestras tiendas. La historia si-

guiente puede ser uno de los ejemplos más claros que encontraréis jamás.

El pasado abril, uno de nuestros clientes viajaba desde Southampton a Francia para visitar a su padre, donde se había mudado recientemente. Sin embargo, se olvidó de algo aparentemente trivial, aunque muy importante para él: comprar unas bolsas de té PG Tips y una copia del periódico The Times para su padre. El pasajero, agitado, le preguntó a nuestro equipo si tendría suficiente margen de tiempo para salir del aeropuerto a buscar una tienda y volver para tomar su vuelo.

En la nota que nos envió más adelante, el pasajero describió lo que ocurrió después. Una de las tres mujeres que formaban parte del equipo que atendió a este pasajero, organizó con su hija que esta recogiera estos artículos y los trajera al aeropuerto. La expresión del pasajero cuando le dijeron que los artículos estaban en camino era un poema. Ofrecerle ayuda, y conseguir entrar los artículos hicieron que el pasajero se sintiera cuidado y bienvenido en nuestra tienda y en el aeropuerto. Estas tres mujeres demostraron tener una actitud positiva para sacar adelante esta tarea y garantizarle al pasajero una experiencia inolvidable en nuestras tiendas. ¡Bien hecho!



Equipo de World Duty Free UK

¿Le gustaría ayudar a la One Foundation comprando una botella de agua o un bolso de yute? Casi seguro que esta es una de las frases que oiremos más a menudo en cualquier caja de nuestras tiendas en el Reino Unido. Sin embargo, el potencial ligado a esta simple oferta está algo infravalorado si se tiene en cuenta el gran impacto que genera cada botella o bolso que se

vende. Una asociación que empezó ya en 2006 y que, hasta ahora, nos ha permitido recaudar más de 2 millones de libras que se han utilizado para llevar agua limpia y segura a más de 400.000 personas en África.

Entre el 28 de abril y el 1 de mayo, ocho de nuestros compañeros de Reino Unido tuvieron la oportunidad de unirse a las visitas anuales que hace The One Foundation en Nairobi (Kenia), relacionadas con el agua y las instalaciones de saneamientos, para ver de primera mano la contribución que hace nuestra empresa al desarrollo de esta infraestructura necesaria en siete asentamientos informales. Esto incluye la extensión de la red y conexiones de agua con contadores, y la mejora del suministro de agua tanto en casas como en terrenos, con la instalación de tuberías y puestos de agua.

Descrito por todos como una experiencia que les ha cambiado la vida, todos volvieron con sentimientos encontrados: orgullosos del trabajo que se está realizando, abrumados por el cálido recibimiento de los keniatas en los colegios y comunidades que visitaron... y al mismo tiempo con el deseo de seguir ayudando porque hay todavía mucho por hacer. Estamos seguros de que ocho de ellos, Joseph Fernandes, Alex Taylor, Elizabeth Donnarumma, Craig Culs-haw, Dean Johnson, Holly Airey, David Budd y Kathryn Kindness, volvieron motivados a su casa, llenos de orgullo y con ganas de compartir su experiencia con todo el mundo.



Andreas Sziedat, Central Services Team Leader,
Basilea (Suiza)

Andreas Sziedat, Central Services Team Leader, con base en la sede de Basilea, logra que todo funcione como un reloj en las oficinas de Basilea y de Zúrich. Andreas es responsable de la gestión de las instalaciones, los equipos de recepcionistas y de limpieza, del concepto de catering de la cafete-

ría y de los coches de empresa. También se encarga del establecimiento de nuevas oficinas, de los traslados de los empleados entre oficinas, la planificación del espacio y de la logística de los eventos de la empresa. Andreas lleva trabajando 7 años en Dufry como parte del equipo que organizó el gran traslado de oficinas en 2013 a la sede actual de Dufry en Basilea, encargándose de la negociación para extender el contrato de alquiler y del subalquiler de dos plantas de oficinas a empresas externas. Andreas gestiona las relaciones con los arrendadores de nuestras oficinas en Basilea y Zúrich, de los subarrendatarios y de las empresas de mantenimiento y de catering. Durante su formación en hoteles aprendió a ser simpático, amable y respetuoso de forma consistente, siendo a la vez asertivo y decidido, tanto con los proveedores de servicios como con los trabajadores y gerentes internos. Andreas disfruta de la diversidad de roles, y en particular el contacto que tiene con los equipos y los contactos a nivel internacional. Su motivación es resolver las peticiones y problemas que le llegan de forma rápida y eficiente. Por si fuera poco, Andreas está estudiando la economía de los bienes inmuebles para ampliar su conocimiento sobre el negocio inmobiliario.

Andreas pasa su tiempo libre con su mujer y su hijo de un año. Como hijo de un jugador profesional de fútbol, que jugó en el equipo alemán Hertha BSC, su afición, claramente, es el fútbol.



Ana Maria Ascarate, Sales assistant,
Aeropuerto Carrasco (Uruguay)

Haber trabajado para la empresa durante más de 25 años en el Aeropuerto Carrasco en Uruguay, es ya motivo suficiente para aparecer en nuestro World of Fame. Sin embargo, es su amor y pasión por el trabajo y la positividad que transmite a todas las personas que tiene a su alrededor, lo que ha hecho

que aparezca en esta ocasión. Como miembro muy respetado del equipo, nadie ejemplifica mejor que ella los valores que esperamos ver en las nuevas generaciones. Es una embajadora real de los pilares principales de ONEDUFRY: care, showcase & efficiency. Gracias Ana Ma-

ría por tu dedicación durante tanto tiempo y por la actitud que demuestras hacia nuestros clientes todos los días.



Francisco Javier Velasco, Sandra Martínez y Borja Sánchez,
Oficina de Madrid (España)

Ha sido totalmente por casualidad que hemos descubierto que entre nosotros está el Roger Federer del Ping-Pong, o tenis de mesa. Como parte del patrocinio del torneo de tenis de la ATP, Mutua Madrid Open, la oficina de Madrid de Dufry organizó una competición informal de tenis de mesa para celebrar el

evento. De los 48 participantes en la categorías individual y de dobles, Francisco Javier Velasco en la categoría individual, y Sandra Martínez con Borja Sánchez en dobles, se coronaron como primeros campeones de tenis de mesa de Dufry en Madrid. Aunque la competición fue dura y no hubo partidos fáciles, nuestros campeones probaron tener lo necesario para llegar hasta el final y ahora están a la espera de enfrentarse a sus rivales de otras oficinas de Dufry. ¿Te animas al reto?

Puesta al Día Para Inversores sobre la Dirección que toma Dufry



Este año, el Dufry Day, que tuvo lugar en Zúrich el 15 de mayo de 2019 y al que asistieron cerca de 100 analistas, inversores y periodistas suizos e internacionales, se centró en poner al día a la comunidad financiera sobre los logros de Dufry y los planes estratégicos de la empre-

sa para los próximos años. También aprovechamos para presentar al público los nuevos KPIs de Dufry y lo que implicará para los informes contables la implementación del nuevo estándar de contabilidad IFRS 16, vigente desde principios de 2019.

Por Renzo Radice



Se dio la bienvenida a los invitados con una demostración de la digitalización.

Creación del líder del sector de travel retail

Julián Díaz nos puso en contexto, explicando las cuatro fases principales de desarrollo de la empresa. 2003-2005 marcó la creación del modelo de negocio, centrado en el travel retail y la operativa de las tiendas, junto a la desinversión (venta) de todas aquellas actividades no relacionadas con el negocio principal de travel retail. Esta fase llevó a la salida a bolsa de Dufry, con la venta de acciones en la bol-

sa suiza en 2005. 2006-2012 marcó la primera fase de adquisiciones, durante la cual Dufry empezó a aplicar su estrategia de diversificación bajo el nombre "Global Ambitions" e incorporó a su cartera varias operativas de relevancia en distintas partes del mundo. Entre ellas, la operativa de Caribbean en 2007, Hudson y su negocio duty-paid en 2008, la fusión con Dufry South America en 2010, la adquisición de operativas en Argentina, Uruguay, Ecuador, Martini-ca y Armenia en 2011, y finalmente, la inclusión de RegStaer Group en Rusia y Hellenic Duty Free en 2012. La experiencia y conocimiento en profundidad que se ha acumulado con estas adquisiciones e integraciones, crearon los requisitos previos para enfocar con éxito la ejecución de las adquisiciones transformativas que tuvieron lugar en 2013-2015, con la integración de Nuance and World Duty Free, creando con ello el nuevo Dufry. La cuarta fase de desarrollo de la empresa, 2016-2018, se centró en definir los valores comunes y alinear a todos nuestros empleados sobre nuestra forma de trabajar, aplicando un nuevo Business Operating Model con el que estandarizar los procesos y procedimientos.

Lanzamiento de la siguiente fase de desarrollo

Durante este periodo de 16 años, Dufry ha multiplicado su EBIDTA por 13 y su facturación por 21. El sector también ha sufrido grandes cambios. Perfiles de cliente nuevos, las nuevas formas en las que compran los clientes y el auge de las aerolíneas low cost, junto al desarrollo de nuevas tecnologías, han impactado no solo el negocio sino toda nuestra vida. ¡Parece mentira que Steve Jobs presentara el iPhone por primera vez el 7 de

enero de 2007! Julián Díaz continuó su discurso explicando cómo estos cambios y la creciente importancia del canal de travel retail para las marcas globales y los propietarios influirán en el desarrollo de Dufry a futuro. Su explicación sobre cómo nuestra estrategia aborda los nuevos requisitos del mercado y las expectativas de los clientes desde la perspectiva del crecimiento, el rendimiento operativo y la distribución del capital, sirvió para dar forma a la imagen. Explicó en detalle cómo todas nuestras iniciativas, como son la estrategia digital, el BOM, el Brand Plan y el creciente foco en el cliente, entre otras, están dirigidas a proporcionar respuestas específicas y a llevar a cabo las acciones necesarias para satisfacer las expectativas de los clientes y a continuar desarrollando la empresa. Para concluir, y con ello transmitir tranquilidad a la comunidad financiera, resumió los elementos claves de nuestra estrategia y reconfirmó los objetivos y la dirección que ha proporcionado el mercado financiero en las ocasiones anteriores.



Julián Díaz , CEO, inaugura el evento Dufry Day.

Logros y evolución del modelo comercial de Dufry

José Antonio Gea, Deputy CEO, ofreció al público una visión detallada de cómo ha evolucionado en el tiempo el modelo comercial de Dufry y todos nuestros logros, antes de presentar las iniciativas que se están aplicando en la actualidad para que el modelo comercial siga acelerando, haciendo crecer la empresa. En este contexto, describió cómo Dufry logró alcanzar la masa crítica en el mercado, transformándose de una empresa con una facturación de 3.000 millones CHF a ser líder del sector con unos ingresos cercanos a 8.700 millones CHF. Continuó con la explicación de cómo Dufry ha logrado integrarse completamente tras las adquisiciones que la han transformado, a través de implementar el BOM y la iniciativa ONE-DUFRY, que han asegurado tanto la integración cultural como la alineación de todo el personal para trabajar con objetivos y valores compartidos. Para construir el modelo comercial tal y como es en la actualidad, se centró en cuatro palancas. Las primeras dos son el BOM y la plataforma IOS, que explican la consolidación desde un punto de vista logístico y comercial. La tercera palanca ha sido el desarrollo y establecimiento de la estrategia digital con el enfoque E-motion de Dufry; y la cuarta, el desarrollo acelerado de conceptos comerciales para los canales alternativos, centrándonos en las líneas de crucero, las tiendas fronterizas y las operativas urbanas.



José Antonio Gea, Deputy CEO, explica el modelo comercial.

Como perspectiva de la evolución que pretende Dufry para su modelo comercial, con el ánimo de que la empresa siga creciendo y desarrollándose, presentó la nueva meta: el One Global and Customer Centric Model que se sustenta en cuatro pilares. En primer lugar, acercar las plataformas integradas IOS más aún al negocio, con la intención de establecer un Buyer Executive Committee para optimizar aún más la variedad de productos, las promociones, las novedades, los precios y la cadena de su-

ministro. En segundo lugar, mejorar todavía más la excelencia de Dufry en ventas con una evolución del plan de incentivos del personal y un aumento de la motivación, fomentar la comunicación dentro de las tiendas y desarrollar la segunda fase de nuestras New Generation Stores, según lo aprendido de las 11 tiendas de este tipo que ya se han inaugurado. En tercer lugar, llevar a cabo adquisiciones pequeñas y medianas para asentar nuestra presencia y organización a nivel global, además de para acceder a otros canales, creando más sinergias. En cuarto lugar, más a medio y largo plazo, extender el valor del canal de travel retail convirtiendo a los aeropuertos en plataformas para que las marcas complementen su negocio en ciudades y electrónico.



El público escucha con atención a los discursos del equipo de gestión de Dufry.

Cómo afecta E-motion a nuestro negocio

Javier González, Global Marketing and Digital Innovation Director, puso al día a la comunidad financiera sobre el impacto actual de la estrategia digital y las iniciativas E-motion de Dufry en el negocio. Primero divagó para explicar cómo el comercio global y las tendencias actuales de consumo están evolucionando y su influencia en el sector del travel retail.



Javier González, Global Marketing and Digital Innovation Director, habla sobre el efecto de E-motion en el negocio.

Destacan dos mensajes claves. En primer lugar, que se espera que el comercio electrónico crezca hasta suponer un 10% de las ventas totales a nivel global en 2021. Esto quiere decir que a pesar del fuerte crecimiento del comercio electrónico, el 90% de las ventas todavía se llevarán a cabo en los canales tradicionales de comercio. En segundo lugar, que el único otro canal que se estima que va a crecer, aparte del electrónico, va a ser el travel retail. A medida que cambian las expectativas de los consumidores, cada vez más centradas en la

búsqueda de experiencias más que en la propiedad tangible de ciertos productos, los canales digitales fuerzan a las marcas y a las tiendas a adaptar su oferta a esta nueva realidad. Mientras que, por un lado, los puntos de contacto digitales aumentan fácilmente las oportunidades de contacto e interacción con los clientes, por otro lado es cada vez más difícil para las marcas interactuar físicamente con los clientes y ofrecerles experiencias que añadan al valor e imagen de la marca. Por eso, las marcas invierten fuertemente en el canal de travel retail, desarrollando ediciones limitadas y exclusivas, lanzando nuevos productos y desarrollando promociones y activaciones especiales.

Lo digital dirige un viaje de consumo constante

Javier continuó con una explicación de cómo los elementos individuales de nuestra iniciativa E-motion contribuyen a crear un viaje de consumo constante, y que por tanto son claves para el crecimiento futuro de la empresa. Tras la inauguración de las primeras New Generation Stores en 2017 (con 11 ya operativas en la actualidad), el año pasado se centró en establecer una plataforma global de herramientas y servicios, entre los que se encuentran RED by Dufry (que se vincula ya a 7% de nuestras ventas y se ha desplegado en 200 aeropuertos), Reserve and Collect (ya disponible en más de 160 aeropuertos), las tablets de tienda (operativas en 70 tiendas en 31 países) y FORUM by Dufry (que incluye ya 80 colaboraciones de marca). Lo que hemos construido en 2018 supone una columna vertebral digital expandible que



Una azafata de Dufry hace una demostración de la digitalización a Volker Bosse, analista de BaaderBank.

nos permite comunicarnos con los clientes desde el momento en el que planean su viaje hasta que vuelven a su casa, que en los próximos años podremos expandir y, lo que es aún más importante, seguir desarrollando con todo lo aprendido hasta ahora. De cara al futuro, esta plataforma también nos permitirá conectar con otros agentes del sector de viajes, como son aerolíneas, plataformas de reservas, etc., extendiendo así el alcance de nuestra oferta.



Nuestro CEO, Julián Díaz, en conversación con Thomas Baumann, CEO de Wildpeak AG.

Además, es alentador comprobar ya el efecto de las herramientas E-motion en nuestro negocio. Hoy en día, cuatro por ciento de nuestras ventas generan información del cliente a través de RED, que se podrá usar más adelante para desarrollar ofertas y promociones personalizadas. También se ha demostrado que los miembros de RED gastan de media 3,1 veces más que los clientes que no usan RED. Los aeropuertos que ya ofrecen Reserve & Collect generan más del 90% de las ventas del grupo y los clientes que usan el servicio de pre-venta gastan de medio cinco veces más. Más aún, nuestras marcas asociadas han usado nuestras New Generation Stores para lanzar más de 400 campañas. Si tenemos en cuenta que el despliegue global de estas herramientas se ha llevado a cabo en tan solo un año, estas cifras son impresionantes y, más aún, son alentadoras. El siguiente paso será fomentar la interconexión de estas herramientas con otras plataformas digitales del sector de viajes, como por ejemplo vincularlas a plataformas de reservas en aerolíneas y hoteles para propagar el alcance de nuestras ofertas, además de intensificar el uso de la información que se recoge de los clientes para desarrollar ofertas personalizadas.



Yves Gerster, CFO, explica el nuevo estándar contable, IFRS 16.

Presentación del IFRS 16

La tarea de Yves Gerster, CFO, probablemente fuese la más dura del Dufry Day, ya que le tocaba explicar al público la introducción del nuevo estándar de contabilidad IFRS 16 y el impacto que este tendrá en los datos e informes financieros de Dufry. Sin entrar aquí en una explicación detallada, básicamente mostró cómo el IFRS 16 cambia cómo se contabilizan las tarifas de las concesiones y otros arrendamientos, lo que ha llevado a que ciertos KPI como el EBIDTA

se hayan vuelto obsoletos y que haga falta redefinir cómo se deberá evaluar el rendimiento de una empresa. Yves ofreció al público una perspectiva detallada de la nueva estructura, tanto del balance anual como de la cuenta de pérdidas y ganancias, e introdujo los nuevos KPI que utilizará Dufry para medir su rendimiento de aquí en adelante. En este contexto, el equipo IR había organizado el día anterior un taller específico y en profundidad sobre este tema, para formar a los analistas financieros que vayan a escribir sobre Dufry para que pudieran entender completamente la mejor forma de evaluar la empresa y su rendimiento.



Fred Creighton habla con Edouard Aubin, analista de Morgan Stanley.

Celebración del Día Internacional de la Mujer



Dufry celebró el Día Internacional de la Mujer el 8 de marzo con varios eventos en distintas localizaciones, que sirvieron para reconocer los logros de las mujeres. Women@Dufry, el grupo creado dentro de la empresa para ayudar a las mujeres con talento y ambición a continuar progresando profesionalmente en Dufry, llevó a cabo una serie de reuniones informativas, eligiendo este día especial para informar a los empleados sobre los logros que se han conseguido hasta ahora y para comentar otras iniciativas en las que está trabajando el grupo.

En los dos años de actividad de Women@Dufry, Dufry ha dado pasos significativos en áreas como la carrera profesional y la gestión del talento, además de actualizar las políticas internas de Dufry para garantizar que no haya discriminación entre nuestros empleados, lo que ha llevado recientemente a obtener, como logro tangible, la certificación Equal Salary en Suiza.

Aún más importante, el trabajo de Women@Dufry está permitiendo a la empresa entender y reconocer los desafíos vitales a los que todos, hombres y mujeres, hacemos frente, para garantizar que se habiliten los recursos necesarios para identificar estas cuestiones y cómo afrontarlas.

El trabajo de Women@Dufry recibe el total apoyo de todos los estamentos de Dufry, con el apoyo del CEO de Dufry y del Consejo de Administración, cuyos miembros mujeres se unieron a las celebraciones del Día Internacional de la Mujer con un vídeo-mensaje que se compartió con todos los empleados en todos los lugares del mundo.

Se llevaron a cabo varias actividades relacionadas con el Día Internacional de la Mujer. Para reconocer este día, en Kenia se repartieron rosas rojas a nuestras empleadas y clientas; en Londres, los empleados de la oficina de Bedfont Lakes pudieron nominar a 40 mujeres de la empresa que les hubiesen inspirado y que, en su opinión, merecían un reconocimiento. También se organizaron mesas redondas, presentaciones y talleres en muchos otros lugares, como EE.UU., Suiza, Canadá, España, Bulgaria, Jordania, Reino Unido, Corea y Hong Kong, con un gran evento organizado en las nuevas oficinas de la División.

Con estas actividades, y muchas otras que no mencionamos aquí, Dufry se ha unido a muchas otras organizaciones de todo el mundo que ayudan a impulsar el movimiento de la sociedad para lograr un mundo más equilibrado en cuanto al género, usando el hashtag #BalanceForBetter.

Sin embargo, lograr el equilibrio entre los géneros es un trabajo que no termina el Día Internacional de la Mujer. Es un reto diario, en el que todos tenemos un papel que cumplir, tanto en el trabajo como en casa o en el colegio. No obstante, los días como el Día Internacional de la Mujer sirven para crear conciencia y celebrar el progreso que se ha llevado a cabo. El trabajo continúa y esperamos compartir más noticias relacionadas con ello en breve.



En Kenia, nuestras compañeras recibieron una rosa... ..y, ¡también nuestras clientas!



:Andrea Belardini, CEO Division 2, inauguró las celebraciones del Día de la Mujer en Hong Kong.



Las empleadas de Dufry en Hong Kong expresan su alegría por el Día de la Mujer.



Los empleados de Toronto escuchan el discurso en video del CEO, Julián Díaz, con ocasión del Día de la Mujer.



Sheila Zihlmann (izq.) e Illaria Di-Tommaso de Central Services en la sede de Dufry en Basilea, Suiza, muestran su compromiso con el lema del Día Internacional de la Mujer de este año, "Balance for Better", posando con las manos fuera, en equilibrio.



Las mujeres de la oficina de Dufry en Jordania vitorean el evento.



Los empleados de Corea ven la retransmisión del discurso del CEO, Julián Díaz, con ocasión del Día de la Mujer.



Las mujeres en Bulgaria ven la retransmisión del discurso del CEO, Julián Díaz, con ocasión del Día de la Mujer.



Nuestros compañeros y compañeras de la oficina de Dufry en Madrid, participan en el evento.



Un tablón dedicado al Día de la Mujer para nominar y enviar saludos especiales en nuestra oficina de Londres.

P&O Ferries – Un Nuevo Tipo de Formación



Continuando con el fortalecimiento de nuestro negocio, la última aventura empresarial de Dufry, uniendo fuerzas con P&O Ferries, nos posiciona con orgullo como una empresa de travel retail global, líder y en expansión. Nuestro equipo de Learning & Development tuvo la tarea de implementar la primera sesión de formación para el personal de flota.

En marzo y abril, el equipo formado por Spencer Kirkwood, Sarah Hopkinson y Sharon Cookson (División 1), ejercitaron su equilibrio y se dirigieron a Dover y a Hull para formar a 130 personas, entre personal de P&O Ferries y Service Managers, para preparar la inauguración en fases de las nuevas tiendas World Duty Free.

El equipo comenzó la formación con una presentación de World Duty Free, Dufry y ONE-DUFRY, además de una versión resumida de la formación de ventas que se le da a nuestro propio personal. La formación a bordo, de Dover a Calais, fue la primera experiencia para el equipo de Learning & Development ya que, no solo era la primera vez que formaban a personal que no era de World Duty Free, sino que llevar a cabo la formación en medio del océano en el espacio de pocas horas también supuso una experiencia interesante.

Las partes claves de la formación fueron los “Tres Focos Principales para mejorar las experiencias de empleados y clientes” y cómo mejorar los resultados empresariales. Se formaron grupos interactivos tanto en Dover como Hull, a los que se les pidió que pensaran y describieran cómo sería para ellos un gran servicio, cómo se sentirían, y qué les hace felices en el trabajo.

“Los seis pasos de las ventas y el servicio”, formó el núcleo de la formación para el personal de P&O Ferries. Conscientes de que la función principal del personal a bordo es asegurar la seguridad de los pasajeros, el equipo de Learning & Development personalizó la formación para encajar con la cultura de P&O Ferries, vinculándola a la cultura actual de DUFRY. Aunque la primera prioridad del personal de flota sea la seguridad de los clientes, es igualmente importante para nosotros en todas nuestras aventuras comerciales crear una experiencia de cliente DUFRY. Es esencial ser capaces de recomendar y mostrar los productos que encajan con las necesidades de los clientes, lo que ayuda a generar una gran impresión de su experiencia en la tienda.

Uno de los retos a los que hizo frente el equipo de Learning & Development fue el aspecto físico de la formación en sí, ya que los lugares son distintos a nuestros entornos habituales en aeropuertos. El equipo tuvo que acostumbrarse a formar en estos lugares distintos y al hecho de que al formar parte de la flota, el personal no está tan accesible como nuestro personal en los aeropuertos. Teniendo esto en cuenta, se está formando a los Managers de P&O Ferries para que puedan a su vez pasar lo que aprenden al personal a bordo. Esto servirá también para asegurar en todo momento una experiencia positiva y sin problemas del viaje tanto para el personal como para los pasajeros.

El equipo de Learning & Development comenzó su formación lo antes posible para asegurarse de que se le ofrecía a P&O Ferries unas indicaciones claras sobre quiénes son World Duty Free y DUFRY, y para que entendieran en profundidad nuestros principios y valores claves. Ambos tenemos similitudes, con el “cuidado” como un principio central. Esto supone que la cultura de P&O Ferries se podrá construir y vincular con la cultura de Dufry, lo que permitirá una experiencia de compra unificada y universal en todas las flotas y creará una experiencia global positiva tanto para el personal como para nuestros clientes.

Por Ema Murphy

HQ Capitalizar la Categoría de Destino con un Destino de Ensueño

Dufry se ha asociado con Japan Tobacco International (JTI) para ofrecer a los clientes la oportunidad de “Ganar sus próximas vacaciones” con ediciones limitadas de Camel, exclusivas para Dufry.





todas las ciudades, los diseños exclusivos en edición limitada estarán disponibles en Barcelona, Málaga, Alicante, Palma De Mallorca, Fuerteventura, Lanzarote, Las Palmas, Camboya, Cancún, Ciudad de México y Lima.

Esta colaboración con JTI es la primera de este tipo y combina a una marca líder global como Camel, y un paquete de edición limitada como recuerdo del destino, con la oportunidad de "Ganar tus próximas vacaciones". Además, fomenta el tráfico digital y aumenta la cifra de miembros de la plataforma digital Dufry RED. Las zonas de activación del gran premio aumentarán la visibilidad de la categoría de tabaco, generando entusiasmo entre los fumadores adultos actuales de forma innovadora dentro de la tienda.

Para lanzar esta iniciativa, Dufry y JTI liderarán, antes de su activación oficial, un evento comercial en la sede de Dufry en Basilea, donde destacará la edición limitada y se celebrará esta colaboración realmente global. El equipo de JTI estará disponible para hablar del tabaco como categoría de destino que apoya a todas las demás categorías de las tiendas Dufry: los estudios demuestran que el 89% de los consumidores de tabaco planifican su compra por adelantado, aumentando el tráfico de la tienda*.

Los diseños y la activación de la edición limitada Camel Travel Retail se irán lanzando paulatinamente, empezando por Zúrich en julio de 2019.

* MIndset, 2018

La colaboración con JTI ha dado como fruto la creación de diseños para Camel de edición limitada, exclusivos para Dufry, específicos para los aeropuertos y tiendas Dufry, usando sus códigos IATA. Los diseños innovadores de los paquetes y cartones incluyen los códigos IATA de Madrid, Zúrich, Tenerife, Cancún y Denpasar.

Los clientes de Dufry pueden "Ganar sus próximas vacaciones", con una cantidad máxima de 10.000 USD, apuntándose a un sorteo digital para viajar a su destino Dufry de ensueño. Para participar en el gran sorteo, los clientes deben registrar sus datos en el sitio web Dufry RED, lo que aumenta la cifra de miembros del programa de fidelización, Dufry RED. Aunque el gran premio no está disponible para to-



📍 Noticias regionales

HQ DUFRY TV Online on Vimeo



DUFRY TV, nuestro canal interno de TV, que se inauguró en agosto de 2018 y se emite en las sedes y salas de personal de 18 países, está disponible a través de Vimeo. www.vimeo.com/dufrytv.

El objetivo principal de DUFRY TV es informar e inspirar a nuestros equipos en todo el mundo, ayudándoles a implantar las actividades de tienda de la mejor forma posible,

en relación con los expositores y el nivel de servicio. También sirve para recordarnos el tamaño, alcance y diversidad de DUFRY, a la vez que nos muestra claramente que estamos todos juntos, compartiendo objetivos y valores comunes.

DI Colaboración con el Instituto de Empresa



Nuestro CEO, Julián Díaz, visita el Instituto de Empresa para charlar con profesores y alumnos

Dufry ha tenido un papel activo y excitante dentro del Curso MBA Internacional (IMBA) del Instituto de Empresa (IE), universidad ubicada en Madrid (España). IE nos escogió este año como "Learning Partner" de su "Business Impact Lab", un curso de cinco semanas que forma parte del IMBA de once meses de duración. El objetivo ha sido ayudar a 80 estudiantes internacionales a demostrar sus dotes empresariales transformando el sector de Travel Retail. El curso

comenzó el lunes, 25 de febrero, concluyendo con una presentación final el 29 de marzo. Antes de empezar el Business Impact Lab, los estudiantes realizaron una "actividad de inmersión" que les llevó a visitar las tiendas Dufry de la Terminal 4 del Aeropuerto Adolfo Suárez Madrid-Barajas, acompañados por Antonio Simón, Director de Área de Dufry para Madrid. La visita fue muy beneficiosa para los alumnos, que aprendieron los aspectos clave del negocio y la dinámica de la tienda.

Una vez empezado el curso, se dividió a los estudiantes en grupos de trabajo con la idea de que formularan hipótesis que respondieran al Reto Corporativo que se les planteaba y que no era otro que sugerir formas en las que Dufry podría transformar el sector de Travel Retail para mejorar la experiencia de los clientes.

El objetivo del Business Impact Lab es ofrecer a los estudiantes una experiencia de aprendizaje única, que les permite trabajar en el desarrollo de soluciones empresariales de vanguardia para resolver el Reto Corporativo que se les plantea. Además, les permite identificar las oportunidades y liderar los cambios y procesos de innovación dentro de una empresa.

Para ello, un equipo de seis tutores de Dufry, formado por Laura Chedid, Coral Clavero, José Luis García, Pedro González, Marianna Primiceri y Scott Tremaine, estuvieron en contacto constante con los estudiantes, dándoles consejo y haciendo un seguimiento semanal del avance de sus proyectos. Julián Díaz, Eugenio Andrades, Pedro Castro y otros miembros del equipo de Dufry, asistieron al evento de presentación el 29 de marzo, donde preguntaron a los estudiantes sobre sus proyectos en detalle y ofrecieron su consejo e ideas para los mismos.

Las ideas que se presentaron durante este interesante proyecto se tendrán en cuenta para mejorar la experiencia que tienen en la tienda los pasajeros del aeropuerto, desarrollar nuevos modelos de negocio y de pago, y para contribuir a la digitalización de las tiendas.

¡Atentos!

DI Nueva tienda duty free en Helsinki



La tienda Duty Free de Helsinki, situada en "Aukio Plaza".

Dufry inauguró en febrero la nueva tienda duty free de Helsinki que se encuentra en la zona Aukio Plaza del ala oeste de la Terminal No Schengen del aeropuerto de Helsinki, recientemente reformada.

Destaca su diseño nórdico, que ofrece un gran sentido de pertenencia con una imagen elegante y fresca que ocupa 309 m² de espacio comercial con una amplia gama de productos de las categorías tradicionales, lo que incluye gran-

des marcas internacionales y una selección de las mejores marcas locales. Los pasajeros, que viajan principalmente al Lejano Oriente, y a China en particular, podrán descubrir una gran variedad de productos de categorías como perfumería y cosmética, bebidas alcohólicas y tabaco. Además, la zona 'Thinking Finland' ofrece alimentación y recuerdos, con un sentido de pertenencia añadido. Por último, la zona Toyland incluye un nuevo concepto de Lego y juguetes.

Los 25.000 m² del Aukio Central Plaza, pieza clave del proyecto de expansión del aeropuerto de Helsinki, han sido diseñados para mejorar el tránsito de los pasajeros. Aukio, que en finlandés significa "plaza central", se encuentra en el centro de la extensión para viajes de largo recorrido y sirve a todos los pasajeros que salen o llegan del South Pier.

Semana de Concienciación de la Salud Mental



Se invitó a los empleados a que colgaran sus ideas sobre vida sana en el tablón.

La Semana de Concienciación de la Salud Mental se lleva celebrando Reino Unido desde 2001, y el tema central de este año ha sido la Imagen Corporal: lo que pensamos y sentimos acerca de nuestros cuerpos.

MIND, la nueva organización benéfica asociada a World Duty Free en Reino Unido, especializada en salud mental, ofrece servicios de asesoría y apoyo para empoderar a todas aquellas personas que tienen problemas de salud mental.

Sus campañas y servicios alentaron al equipo británico, en Bedfont Lakes, a ayudar a crear conciencia y a fomentar nuestro conocimiento sobre el tema durante la Semana de Concienciación de la Salud Mental. Durante la semana del 13 al 19 de mayo, el equipo de Bedfont Lakes colocó dos carteles de gran formato en la sede, animando al personal a anotar qué hacen para mantener una actitud mental positiva en relación con sus cuerpos y qué les gusta de sí mismos. El consejo de bienestar creó un espacio para que el personal pudiera compartir sus opiniones e ideas para mejorar el bienestar psíquico.

También se animó a nuestros compañeros de Bedfont Lakes a darse paseos de 10 minutos por el edificio, ya que supone una gran forma de conectar con otros compañeros, de tomar conciencia de las vistas y los sonidos que les rodean y de activarse, 3 cosas que se sabe que fomentan un mayor bienestar.

La salud mental puede afectar a cualquiera, cualquier día del año. Por eso es importante continuar fomentando el bienestar de toda nuestra plantilla, y animar a todo el mundo a pensar cómo pueden incorporar sus ideas a su actividad diaria para apoyar su propio bienestar físico y psíquico.

DI Nueva tienda pasante en el Aeropuerto Internacional de Malta



Los pasajeros tienen una amplia oferta y variedad de productos en Malta Dufry Shopping.

En marzo, Dufry inauguró su nueva tienda walkthrough, Malta Dufry Shopping, que forma parte de la extensiva reforma del Aeropuerto Internacional de Malta, el único aeropuerto de la isla, para mejorar el tránsito de los pasajeros.

Están representadas todas las categorías habituales, como son perfumes y productos cosméticos, bebidas alcohólicas, alimentación y dulces, y juguetes. La tienda ofrece también marcas nuevas, como son MAC, Benefit, Victoria's Secret, Aqua Di Parma, Jo Malone London

y Rituals. Destaca además la nueva zona 'Spirit of Malta', donde se venden productos locales.



La nueva tienda pasante forma parte de una reforma más extensa del aeropuerto

El Roger Federer inaugura la LINDT Boutique en el aeropuerto de Zúrich

El 5 de abril de 2019, Roger Federer, embajador de la marca LINDT, fue el encargado de cortar la cinta para inaugurar oficialmente la LINDT Chocolate Boutique, con un nuevo diseño, en el aeropuerto de Zúrich. La estrella del tenis, que lleva 10 años colaborando con LINDT, visitó la nueva tienda, lo que supuso una oportunidad exclusiva para conocer y sacarse fotos con sus fanes. Ubicada en la segunda planta del Airside Center del aeropuerto de Zúrich, la nueva LINDT Chocolate Boutique es el sueño de cualquier amante del chocolate, y da vida a la magia del maestro chocolatero LINDT. También presente en esta gran celebración, Stefan Burdener, maestro chocolatero de LINDT, ejerció de anfitrión, ofreciendo una master class donde mostró lo que hace diferente, y excepcional, al chocolate LINDT. La pieza central de esta tienda reformada de 130 m² es el LINDT Master Chocolatier station, puesto donde los clientes podrán disfrutar de la más amplia gama de delicias de chocolate recién hechas. Como segundo foco, el nuevo LINDOR Pick n' Mix Paradise ofrece 24 variedades de chocolate entre los que escoger para preparar tu propia selección, lo que invita a los clientes a probar nuevos sabores. El puesto para regalos incluye una impresora de cinta, pegatinas con mensajes y distintas opciones de envoltorio para regalar LINDT de manera individualizada y personalizada. Para cubrir la demanda de soluciones más interactivas, Lindt & Sprüngli Travel Retail ha lanzado también su Magic Selfie Mirror, un espejo con el que los pasajeros podrán sacarse una foto que pueden decorar con distintos marcos para después enviarla digitalmente o imprimirla como un divertido complemento a su regalo de chocolate. Como homenaje a Zúrich, cuna de Lindt & Sprüngli desde hace casi 175 años, Lindt ha ampliado su catálogo exclusivo para travel retail en la LINDT Chocolate Boutique con una selección de regalos inspirados en Zúrich.



Roger Federer, estrella del tenis y embajador de la marca Lindt, inaugura la tienda rediseñada de Lindt.

D2 Nueva tienda Arrival en el Aeropuerto Pulkovo de San Petersburgo



El "Sentido de Pertenencia" de la tienda Duty Free de San Petersburgo.

En abril, Dufry abrió una nueva tienda Arrival duty-free en el Aeropuerto Pulkovo de San Petersburgo. Emplazada en la sala de llegadas de los vuelos internacionales, tiene un espacio comercial de 102 m². Siguiendo con la filosofía Dufry de ofrecer un auténtico sentido de pertenencia a los viajeros, el diseño de la tienda resalta la esencia de San Petersburgo gracias a los elementos del diseño, como el mosaico blanco y dorado de las paredes combinado con el dibujo del mármol cerámico.

Los pasajeros que llegan a San Petersburgo desde el extranjero podrán comprar la mejor selección de productos de varias categorías, como son vinos y otras bebidas alcohólicas, perfumes y productos de cosmética, tabaco, dulces, accesorios de viaje y productos electrónicos. Los viajeros también encontrarán una amplia selección de productos de algunas de las marcas más conocidas en todo el mundo, como son Bacardi, Hennessy, Johnnie Walker, Macallan, Moët & Chandon, Lindt, Godiva, Dolce & Gabbana, Lancôme, Chloé, Burberry, Versace, Gucci y Boss.

D3 Extensión por diez años del contrato del Aeropuerto Internacional de Filadelfia



Dufry ha conseguido una extensión de contrato de diez años para nueve tiendas del Aeropuerto Internacional de Filadelfia (PHL). Junto al reciente contrato conseguido en PHL, que incluye 13 nuevas tiendas y acuerdos de concesión para las Terminales A, D, E, F y la conexión B/C, la empresa doblará su presencia actual con más de 1.600 m² de espacio comercial, de alimentación y bebidas.

Hudson continuará operando sus nueve tiendas actuales, que incluyen marcas como Dunkin' Donuts, Hudson, Life is Good y Kiehl's, y añade ahora nuevas tiendas especializadas, entre las que se encuentran 5th & Sunset, Coach, Hudson News, PHL Sports y Vera Bradley. A estas, se le añadirán FAO Schwartz e Ink by Hudson a lo largo del año.

D3 Joe & The Juice en el aeropuerto de Vancouver



La nueva colaboración entre Hudson and Joe & The Juice, el fenómeno escandinavo de los zumos, incluye la inauguración de dos puestos en el aeropuerto internacional de Vancouver, como parte de la rápida expansión del sector de alimentación y bebidas.

Joe & The Juice venderá sus famosos café orgánico, zumos frescos de frutas y verduras y sandwich

preparados a demanda. Con ello, ofreceremos productos saludables y de calidad con un toque único y moderno a los pasajeros del aeropuerto internacional de Vancouver.

D4 Se consolida nuestro vínculo con Holland America Line



Dufry ha firmado un nuevo contrato con Holland America Line, uno de los operadores de cruceros más importantes, para gestionar las tiendas duty free en sus 6 barcos nuevos. Este nuevo acuerdo supone un gran hito para Dufry que pasará a gestionar tiendas duty free en toda su flota, sirviendo las principales rutas turísticas de todo el mundo.

Este nuevo acuerdo cubre tiendas duty free en 6 nuevos barcos durante 5 años, lo que supone añadir más de 1.500 m² de espacio comercial. Dufry estará presente en los 15 barcos de la flota de Holland America, con un espacio comercial total de más de 3.500 m².

Las tiendas ofrecerán un amplio surtido de productos duty-free que incluirá las categorías de productos clásicas, como son perfumes & cosmética, bebidas alcohólicas, relojes, complementos y dulces de las principales marcas más conocidas de todo el mundo.

New Generation Store Málaga



La magnífica ciudad de Málaga no es solo la capital de la Costa del Sol, uno de los centros de sol y playa de toda Europa; también es el lugar de nacimiento de Picasso y uno de los puntos más significativos de la tradición cultural de Europa. Además, desde abril, alberga también la última Next Generation Store de Dufry. Con más de 2.600 m², el diseño de esta tienda, tras su reforma, se inspira en el vestido flamenco típico que visten las mujeres en las Ferias de Andalucía, y en algunos de los lugares icónicos de la ciudad, como es la Alcazaba, una fortaleza-palacio cuyo nombre significa ciudadela en árabe. Es uno de los monumentos más visitados de la ciudad por su fascinante historia y belleza cautivadora.

Probablemente, lo más característico de esta amplia y luminosa tienda sea la mezcla entre tecnología y tradición, que sirve de escaparate para todo lo que puede ofrecer Dufry en todas sus categorías. Una gran sección dedicada a los productos y recuerdos locales corona este espacio y ofrece un gran sentido de permanencia al atravesar esta tienda increíble.

SUGERENCIA

Estimados colegas,

o dudéis en enviarnos vuestras **historias, noticias y cualquier otra contribución** a **suggestions@dufry.com** para que podamos crear una revista de empleados para empleados ¡todavía mejor!

EQUIPO

Editor: DUFREY AG, Brunngässlein 12, 4010 Basilea, Suiza

Equipo editorial en la sede central: Julián Díaz, José Antonio Gea, Yves Gerster, Javier González, Salvatore Aricò, Renzo Radice, Jorge Muñoz, Lubna Haj Issa

Diseño, redacción y coordinación: Match Communications, Zúrich

Production: Match Communications, Zúrich

Versión en línea e impresión: Neidhart + Schön Group AG, Zúrich

Idiomas de publicación: Inglés, francés, italiano, portugués y español.

EMAGAZINE.DUFREY.COM DUFREY.COM