

DUFRY WORLD

WorldClass.WorldWide.

**CORPORATE
MAGAZINE**
NÚMERO 32
Septiembre 2019



 Trabajo con el
método AGILE **6**

 Entrevista con
Nigel Keal **11**

 RegStaer Group **16**

SEGUIMOS MEJORANDO NUESTRO CRECIMIENTO Y LA EXPANSIÓN DE NUESTRA PRESENCIA



Julián Díaz, CEO Dufry Group

En la primera mitad de 2019, la facturación de Dufry aumentó hasta los 4.180,1 millones CHF, frente a 4.097,1 millones CHF en el mismo periodo de 2018, lo que supone un crecimiento total de 2,0%. El crecimiento orgánico siguió mejorando por tercer trimestre consecutivo, alcanzando 2,2%. Por áreas geográficas, Asia-Pacífico y Oriente Medio siguen mostrando buen comportamiento, impulsadas por las nuevas concesiones. Europa y África crecen, beneficiándose de la notable recuperación de España y de los resultados excelentes de Reino Unido; en particular, de la operativa de Heathrow. El resultado en América del Norte fue positivo, apoyado especialmente por el negocio *duty-paid*, mientras que la división de América Central y del Sur sigue suponiendo un reto, aunque hubo mejoras en junio y julio.

Seguimos demostrando resiliencia en la generación de caja, aún en comparación con los niveles ré-

cord que se alcanzaron el año pasado. Nuestro flujo de caja operativo ajustado alcanzó 409,0 millones CHF y la reserva de fondos disponibles llegó a 140,4 millones CHF para el primer semestre de 2019.

En el primer semestre de 2019 también logramos continuar ampliando nuestra presencia con la adquisición de 60% de RegStaer Vnukovo, como se anunció a principios de junio de 2019. Esto nos permitirá extender considerablemente nuestra presencia en la zona de Moscú. Las tiendas *duty free* y *duty paid* que opera RegStaer en el aeropuerto Vnukovo generaron un volumen de ventas de 58,8 millones de euros en el ejercicio 2018. En cualquier caso, esta expansión se une a la apertura de las varias tiendas que destacamos en este número.

Reformas en un número destacado de tiendas

La clave de nuestro éxito está en atraer a los clientes a la tienda y presentarles con una selección tentadora. Este año hemos experimentado la reforma de un número destacado de tiendas, alcanzando una superficie de venta de 31.700 m² en el primer trimestre. Entre ellas, cabe destacar la última *new generation store* de Buenos Aires con 3.700 m², Macao con 1.900 m², Antalya con 1.700 m², Casablanca con 1.200 m², además de 13 tiendas en España con una superficie de 11.100 m² y 9 tiendas en Suecia con una superficie de 4.200 m².

Implantar proyectos corporativos con una metodología ágil de trabajo

En el primer semestre hemos lanzado dos proyectos corporativos importantes: el establecimiento de las Plataformas Comerciales y el Proyecto de Excelencia de Retail. Ambos proyectos buscan continuar la evolución del modelo operativo de negocio para centrarse aún más en los clientes y en las necesidades del mercado.

El primero de estos proyectos busca responder de forma más rápida a las demandas del mercado a nivel global, con plataformas comerciales que sirven a distintos países y divisiones, lo que acelera el proceso de decisión en cuanto a la selección, las promociones, los precios y la cadena de suministro. Se espera que el segundo proyecto impulse las ventas en las tiendas con una mayor implicación de los clientes, una mejor comunicación en tienda y el uso intensivo de tecnologías digitales y en línea.

Ambos proyectos corporativos tienen en común que su éxito depende de una fuerte y estrecha colaboración entre distintos equipos, distribuidos en distintos lugares, con distintos históricos y habilidades. Para ello, Dufry ha empezado a utilizar el enfoque Agile Project Management (APM), que permite dividir el proyecto en varias piezas más pequeñas que los distintos equipos en distintos lugares pueden completar y poner a prueba rápidamente. Esta nueva forma de trabajo, basada en un alto nivel de colaboración entre distintas funciones, encaja bien con nuestra estructura global y nuestra necesidad de obtener resultados de forma rápida. Podréis leer en profundidad sobre este tema en nuestra historia principal, y también en la entrevista con Nigel Keal.

Gracias por vuestro continuo esfuerzo y motivación

Aprecio la motivación y disposición que observo para alcanzar los siguientes pasos de nuestro desarrollo, para adaptarnos a las necesidades del mercado y de la empresa y para alcanzar niveles aún más altos de excelencia. Os agradezco a todos vuestra dedicación continuada y espero con ganas seguir trabajando junto a vosotros para alcanzar un segundo semestre de éxito, cumpliendo con nuestros objetivos.

SOLID. DELIVERY. Global. Focused.

Agile Working. Este término ha resonado últimamente en Dufry. Pero, ¿qué quiere decir? Sin querer hacer de esta historia uno de esos artículos interesantes, aunque algo minuciosos, sobre gestión empresarial, nos es relevante a todos entender el cambio que se está llevando a cabo en la forma en la que Dufry quiere trabajar.



Agile Project Management (APM) es una metodología que se usó en primer lugar para dirigir proyectos complejos de desarrollo informático e implica un enfoque iterativo a la planificación y dirección de los procesos de un proyecto. Con la metodología APM, los proyectos se descomponen en ciclos o fases más pequeños (llamados iteraciones) que se completan en sesiones de trabajo (conocidas como *sprints*). El equipo del proyecto, que debe incluir a representantes de las distintas partes interesadas del proyecto, revisa y cuestiona cada sección o iteración. Lo que se aprende en esta revisión de las iteraciones, se utiliza para determinar cuál deberá ser el siguiente paso del proyecto.

Esta metodología de trabajo permite a los equipos implantar segmentos a medida que se van completando y también demostrar que estos segmentos funcionan o, en caso contrario, arreglar sus fallos rápidamente. Supone una nueva forma de trabajar con mayor colaboración entre las distintas funciones y geografías implicadas.

Con los pies en la tierra: el Programa de Excelencia y las Plataformas Comerciales

En la actualidad existen dos proyectos corporativos clave que han acogido esta nueva forma de trabajo. Lo que ambos proyectos tienen en común es la participación de muchos equipos diferentes en varios países, y la necesidad de ofrecer resultados rápidamente.

1. Retail Excellence

Rendir más con lo que tenemos. Esta definición simplista de una forma de lograr crecimiento orgánico es la razón de ser de este equipo. Con el apoyo de una consultora externa, un equipo ha estado analizando lo que se puede hacer mejor a nivel de tienda para mejorar los ingresos que se generan.

Basándonos en las encuestas realizadas en 45 localizaciones importantes para Dufry (que acumulan 60% de nuestras ventas), y más de 20.000 entrevistas cara a cara, hemos descubierto que hay un gran potencial para el crecimiento. Esto se logrará a través de una mayor interacción con los clientes, lo que, a su vez, llevará a un gasto medio mayor por cliente.



La comunicación dentro del equipo es muy importante.

Para lograr esto, el equipo se centró en tres áreas:

- Equipos: establecer el nivel adecuado de personal, formación y motivación
- Comunicación en tienda: mejorar la comunicación existente para impulsar el entusiasmo en tienda y aumentar el "sentido de pertenencia" para mejorar nuestra propuesta de valor y diferenciación
- Desplegar la segunda fase de *New Generation Stores*, haciendo que el aspecto digital de la venta esté más presente (digitalización del equipo, el uso de datos analíticos, comunicación omnicanal, etc.)

La coordinación de la actividad en estas tres áreas no se diferencia mucho de la de otros proyectos. Sin embargo, lo que sí supone una diferencia es la forma en la que se le da vida. Teniendo en cuenta que Dufry tiene más de 2.300 tiendas, establecer un plan individual para cada tienda y estar seguros de que sea el plan adecuado, supondría un esfuerzo titánico y poco realista.

Con la metodología APM, este reto se reduce, ya que se basa en tiendas individuales. Se establecen equipos de trabajo, dentro de un marco, para ofrecer un plan personalizado para un aeropuerto en concreto. Lo que se implante en Alicante, un destino tu-



El trabajo con el método AGILE - las reuniones informativas y la planificación regulares forman parte de esta nueva estrategia de colaboración.

rístico en la costa mediterránea española, puede que no encaje totalmente en Estocolmo. Sin embargo, habrá iniciativas individuales del aeropuerto sueco que podrían funcionar en Alicante. Por tanto, está bien que podamos experimentar y probar y, con el tiempo, transferir algunos elementos de un punto a otro.

2. 1. Plataformas Comerciales

Nuestra empresa debe poder responder de forma más rápida a las demandas del mercado a nivel global. Para ello, se ha informado a varios equipos y se les ha puesto a trabajar a la vez. Distribuidos en distintos lugares (Américas, APAC, EMEA y UK), las nuevas plataformas comerciales sirven a distintos países en varias divisiones y transfiere el poder de decisión, de la perspectiva comercial, de la cadena de suministro y la logística, a las plataformas, que empiezan a colaborar estrechamente con las estructuras de división y de país. (Para más detalle sobre las plataformas comerciales, lee la entrevista con Nigel Keal en este mismo número de Dufry World).



Los almacenes dan servicio a la cadena de suministro y a las plataformas comerciales.

La nueva estructura de Dufry ha aprendido a trabajar de forma conjunta, con equipos que provienen de distintos contextos y con distintas habilidades pero con un único objetivo: fomentar el crecimiento y la rentabilidad. Una declaración de objetivos que solo es posible a través de unos procesos rápidos de toma de decisión y de ejecución.

Las decisiones que se toman en cuanto a la selección de producto, las promociones, las novedades, los precios y la cadena de suministro, siguen la metodología APM ya descrita. Esta forma de trabajo tiene como resultado una reducción significativa de los procesos de toma de decisión, y unas decisiones que llegan antes al mercado, lo que ofrece a Dufry más oportunidades para poner a prueba sus iniciativas y, en última instancia, "dar en el clavo" más a menudo.

Conectados con el futuro de Dufry

Estos dos proyectos que hemos destacado contribuyen al plan de Dufry de que su modelo de negocio evolucione, y responde a la ambición empresarial de convertirse en una empresa global, más centrada en el cliente. Estas dos iniciativas son parte clave del Next Generation Dufry Retail Model, y se espera que impulsen un crecimiento sostenible y rentable para la empresa, permitiendo que se adapte más rápidamente a los entornos cambiantes en los que opera. Además, siguen la ruta estratégica que se empezó a trazar hace pocos años y se construyen sobre un Business Operating Model (BOM) único y global, la consolidación de las plataformas IOS tanto a nivel logístico como comercial, el despliegue de la estrategia E-Motion y, por último, el desarrollo de canales alternativos, como nuestra expansión al negocio de los cruceros.



La comunicación en tienda aumenta la emoción y la sensación de pertenencia.

Alineados con nuestros valores de marca

Global. Delivery. Focused. Solid. Estos son nuestros valores de marca Dufry, pero también son las características principales de esta nueva forma de trabajar que va ganando terreno en Dufry. El *Agile Working* nos está permitiendo llevar a cabo proyectos a escala global, que se centran en resolver cuestiones claves y ofrecen grandes resultados de forma sólida y consistente. También nos permite adaptarnos muy rápidamente a las necesidades cambiantes de nuestro sector, los hábitos de compra de los consumidores y al cambio de ritmo acelerado de la economía hoy en día.



Las actividades con *influencers* sirven para aumentar el tráfico en las tiendas y aumentar el conocimiento de marca.

Por Jorge Muñiz

Calling Mr Brand

Si el travel retail fuese un país, Nigel sería uno de sus ciudadanos más ilustres. Lleva trabajando en el sector del retail desde finales de los años 80, con experiencia en operaciones, gestión de productos y compras. Nigel se incorporó a Dufry en Suiza en 2006 como Procurement Director y hoy es el Global Commercial Director de Dufry. La reciente creación de las Plataformas Comerciales de Dufry, que van a suponer para la empresa una nueva forma de trabajar, junto a su recién nombramiento como Presidente de la European Travel Retail Confederation (ETRC), dan paso a nuevas aventuras en la vida (profesional) de Nigel.



Nigel Keal, Global Commercial Director y Presidente del European Travel Retail Confederation (ETRC).

En la historia principal de este número de Dufry World hablamos de las Plataformas Comerciales (Commercial Platforms), destacando que suponen la adopción por parte de Dufry de una nueva forma de trabajar. ¿Podrías explicarnos lo que son estas plataformas y cómo funcionan?

En una frase, las Plataformas Comerciales permiten aumentar nuestra agilidad y acercar a los equipos al negocio.

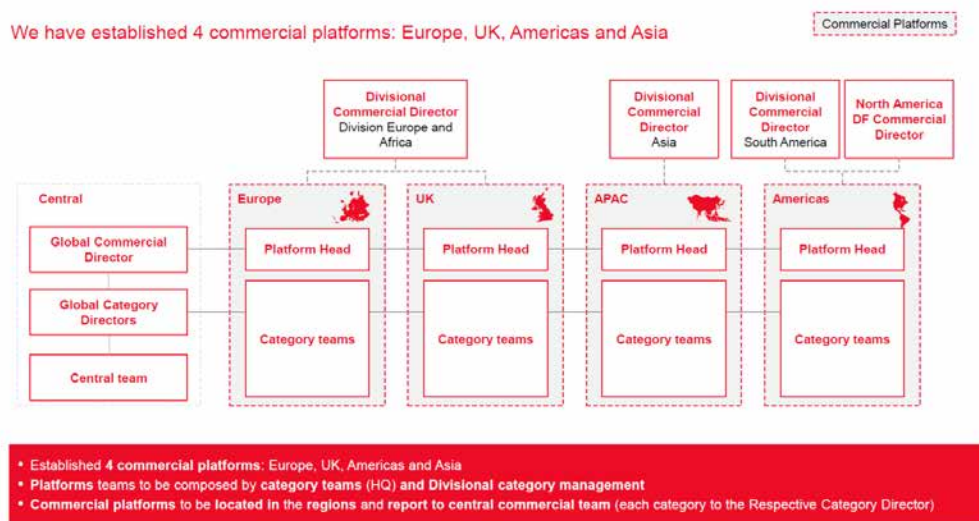
Se han establecido cuatro Plataformas Comerciales: una en Europa, otra en Reino Unido, una plataforma en Asia (basada en Hong Kong), y otra para las Américas (con base en Miami, EE.UU.). Estas cuatro plataformas dan servicio a los siguientes países y regiones:

- Europa – da servicio a Europa, África, Oriente Medio y Rusia
- Reino Unido – solo para el Reino Unido

- Asia – para nuestras operativas en Asia y Australia
- Américas – para nuestras operativas en EE.UU., Canadá y los países de América Latina

Las plataformas son una extensión del equipo comercial central e incluye a equipos que cubren cada una de las categorías comerciales actuales: Belleza, Bebidas Alcohólicas, Tabaco, Alimentación y Relojes, Joyería & Complementos. Estos equipos reportan directamente a las categorías centrales, pero tienen un “head” de plataforma que les supervisa.

Mi función como Global Commercial Director es orquestar las actividades de los distintos agentes comerciales que hay en la organización. De forma coordinada con los equipos de país y de división, tomamos decisiones relacionadas con la selección de productos, las novedades, las promociones y los precios de nuestras operativas.



¿Qué lógica subyace a esta nueva estructura recién creada?

Básicamente, se trata de reducir complejidad y de aumentar la velocidad del proceso de decisión. La estructura anterior, con una función comercial global, estaba a demasiada distancia de la primera línea, que son nuestras tiendas. Y aunque funcionaba y ofrecía grandes beneficios a Dufry, como, por ejemplo, poder maximizar las ventajas que se creaban gracias al tamaño de nuestra empresa, había margen para mejorar el modelo, creando una estructura más eficiente que nos permitiese cubrir las necesidades específicas de los países de forma más efectiva. La estrategia y las negociaciones para cada categoría se siguen llevando a cabo de manera global. Sin embargo, las funciones del día a día ahora están más cerca del negocio.

Como se ve en la gráfica de la estructura, cada plataforma tiene representantes de cada categoría, cuya función es coordinar las decisiones entre los países y los directores de la categoría a nivel global. Esta posición les permite entender mejor cada mercado individualmente y, por tanto, les empodera para tomar decisiones más rápidas y acertadas.

Sin embargo, se podrían percibir las plataformas como un nivel añadido en la organización, y que por tanto hacen que las cosas sean más complejas.

Esa no es la idea que impulsó la creación de las plataformas. Si te fijas en la nueva estructura organizativa, los equipos comerciales de división pasan a ser parte de las plataformas. Por tanto, no se está añadiendo un nuevo nivel al proceso de decisión, sino que se cambia dónde se toma esa decisión.

Y sí, es cierto que, geográficamente, no encajan las divisiones y las plataformas al 100%. Sin embargo, la forma en que se estructuran las plataformas encaja con la forma en que las marcas dividen el mundo y distribuyen los productos a nivel global.

¿Cómo van a cambiar las Plataformas Comerciales la forma en la que trabajamos con las marcas?

Las plataformas nos permiten tomar decisiones estando mejor informados. Como ya he comentado, la globalización de las funciones conlleva beneficios relacionados con las economías de escala y las sinergias. Sin embargo, para la función comercial, especialmente hoy en día, no sirve una única plantilla. Debemos recortar los tiempos a la hora de entender a nuestros clientes, lo que quieren, lo que esperan de nosotros y lo que les puede sorprender (positivamente, claro). Entender mejor las dinámicas del mercado y qué funciona (y qué no) en una operativa nos permite ser más proactivos y nos sitúa en una mejor posición para trabajar con las marcas en el desarrollo de productos exclusivos y promociones más innovadoras. Al mismo tiempo, nos permite entender mejor a las marcas.

¿Sigue siendo el *travel retail* un canal tan interesante para las marcas, o está tomando la delantera el *on-line*?

El canal de *travel retail* sigue siendo, sin duda, interesante para las marcas. Sin embargo, está en nuestras manos protegerlo y hacer que siga siendo atractivo. No es noticia que gran parte de nuestros socios valoran nuestro canal y utilizan algunas de nuestras aeropuertos como plataforma de lanzamiento para sus productos. Algunas de nuestras tiendas en particular, son de gran valor para las marcas por el tipo de perfil de pasajeros y la visibilidad que ofrecen a nivel internacional.

Nuestra gran ventaja es dónde estamos ubicados. Y nuestro foco sigue siendo atraer clientes a nuestras tiendas para que compren en ellas. La disponibilidad de productos exclusivos, los formatos diferentes o los nuevos lanzamientos y “ser los primeros”, marcan en gran medida la diferencia con las tiendas *on-line*. No obstante, no podemos poner todos los huevos en una única cesta. Lo que realmente marca la diferencia entre el mundo *on-line* y cualquier otra tienda es el servicio y la experiencia, algo que el mundo *on-line* no puede (por ahora) ofrecer a sus clientes. Por tanto, eso es en lo que debemos enfocar nuestros esfuerzos. Además de tener la capacidad de escuchar y aprender de nuestros clientes. Entender lo que quieren, cómo funciona y reaccionar rápidamente.

Recientemente te nombraron Presidente de la ETRC. En tu opinión, ¿cuáles son los principales retos a los que va a hacer frente el sector en el medio plazo?

Empiezo mi mandato como Presidente en un momento en el que el sector hace frente a varios retos: en particular, el Brexit, el etiquetado de productos y las crecientes demandas para incluir más y más información para el consumidor, la sostenibilidad y el uso del plástico, junto a otros retos específicos para las categorías de tabaco, bebidas alcohólicas y dulces. La ETRC es una organización estratégica que es fundamental para asegurarnos de abordar de frente estos retos, con un esfuerzo conjunto del sector. Además de esto, hubo en la UE cambios sustanciales este año, con un nuevo Parlamento y una nueva Comisión que arranca en noviembre. Con el apoyo de sus miembros, la ETRC deberá relacionarse con los políticos y demás partes implicadas a nivel europeo, para asegurar que se escucha la voz del sector de *travel retail* y *duty-free* en aquellos temas que le son importantes durante el próximo mandato legislativo. Algunas de estas cuestiones pueden ser de ámbito europeo; pero hay otras que pronto podrían afectar también a otras regiones.

En relación con el Brexit, la ETRC cumple dos funciones. Por un lado, dar apoyo a sus miembros para entender las implicaciones de los distintos escenarios post-Brexit, a la vez que trabajamos tanto con los parlamentos de la UE y de Reino Unido para devolver a los pasajeros europeos el *duty free*.

El etiquetado de productos es algo más complejo. Desde 2011, hubo un aumento significativo en la legislación de productos a nivel regional y nacional sobre lo que deben incluir las etiquetas de productos (p.ej. los ingredientes, datos nutricionales, alérgenos, etc.). Estas leyes persiguen que los consumidores puedan tomar decisiones de compra mejor informadas. Sin embargo, están diseñadas para los mercados nacionales y crean barreras significativas al comercio, especialmente para el sector *duty-free* que opera en varios países y en varios idiomas.

La ETRC aboga por una solución electrónica que beneficie a todo el mundo. Para los consumidores, esta solución supone una forma de poder acceder a toda esta información de forma que se entienda mejor (y sea más legible), mientras que, para los fabricantes, supone una forma de llegar a más mercados y desarrollar formatos diferentes y más atractivos (los dulces, que es una de las categorías afectadas, es una de las opciones de regalo principales).

En un minuto:

Una comida: Una buena carne, siempre. Especialmente si estoy en países que tienen fama por su carne. Dicho esto, también me encanta un buen *risotto*.

Un libro: Rebelión en la Granja (1945), de George Orwell. Su analogía entre la granja y el mundo real sigue dando en el clavo.

Una ciudad: Londres... ¡qué más puedo decir!

Una película: "If..." Un drama británico de 1968, de Lindsay Anderson. Una sátira sobre la educación privada en Reino Unido.

Una afición: He cambiado los deportes por la jardinería. Todavía no tengo claro cuál cansa más.

Un líder: Como líder civil, Margaret Thatcher. Aunque también admiro a Martin Johnson, que fue el capitán de la selección inglesa de rugby cuando ganaron el Torneo Seis Naciones y el Mundial en 2003.

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.



Sherrie Cardozo, Bvlgari T5 Sales Associate, London Heathrow (UK)

En cualquier negocio, aunque especialmente en el negocio del lujo, quien tiene un cliente fiel tiene un tesoro. Sin embargo, en un aeropuerto con gran volumen de tráfico de pasajeros como es Heathrow, no es fácil seguirles la pista a todos los clientes que por ahí pasan. Sin embargo, esto no fue un

problema para Sherrie que ha encontrado en el uso de la tecnología a su mejor aliado para relacionarse con una clienta en particular. Los clientes, a veces, nos dan gran cantidad de información en cada visita a nuestra tienda. Sherrie fue suficientemente avispada para incluir toda esa información en nuestra herramienta CRM para una clienta en particular.

Sin embargo, no fue eso lo que hizo que esta clienta se gastara más de 60.000 libras en nuestra tienda en menos de un año. Manteniendo un contacto regular con ella, Sherrie logró entender claramente las preferencias de esta clienta, lo que le gustaba, y en última instancia a construir un relación real con ella. Esta información de incalculable valor ayudó a nuestro equipo en la tienda a asegurarse de que su colección piezas preferidas, especialmente de la colección Serpenti, estuvieran siempre disponible cuando visitase la tienda.

Fruto de esta relación, Sherrie supo que esta clienta pasaría por la tienda en junio y la invitó a comer en la mejor mesa del restaurante de Gordon Ramsey en Heathrow. Esta clienta habitual de Bvlgari en Bond Street y de Selfridges se maravilló ante el trato recibido, reconociendo que era superior al recibido en las boutiques de la misma marca en Londres.

El último recibo de compra de esta singular clienta es de finales de agosto: un collar Serpenti en PG Malachite Sapphire, con un precio de 12.000 libras. Un gran ejemplo de la excelencia comercial y una atención al cliente superior, y del valor de la tecnología aporta a todo ello. ¡Felicitaciones, Sherrie, por ser un ejemplo WorldClass!



D2 – Stella Poghosyan, Terminal Manager, Armenia

Stella se unió a Dufry Armenia a los 19 años, mientras estudiaba en la Universidad Estatal de Ingeniería. Entró a la empresa como una de las primeras Sales Associates en 2003, cuando se establecieron las tiendas *duty free* en Armenia. La empresa fue y sigue siendo su primer y único lugar de trabajo, desarrollando una carrera de éxito y construyendo una feliz familia.

En la actualidad, Stella es Terminal Manager, esposa y madre de dos hermosas hijas. Tiene una mascota y muchas aficiones. Sin embargo, su afición preferida es su trabajo, que para ella es como una segunda casa y familia. A pesar de sus responsabilidades en el trabajo y en casa, Stella aún encuentra tiempo para practicar deporte.



D1 – Veronica Saapunki, MAC Makeup Artist, , Aeropuerto de Helsinki, Finlandia

Veronica ha recibido en varias ocasiones grandes halagos por parte de nuestros clientes y de nuestro socio finlandés, Finavia. Tiene la capacidad de hacer que nuestros clientes se sientan especiales. Veronica ha recibido varias notas positivas de clientes, expresando su gratitud y felicitándola por el tratamiento "VIP" que les ha brindado. Algunos de ellos incluso se

sorprendieron por el nivel de servicio y los tratamientos que recibieron "a pesar de ser simples clientes", usando sus propias palabras. Veronica hace suya la máxima de ONEDUFY de hacer que los clientes se sientan especiales en nuestra tienda... ¡y da resultado! No solo por el reconocimiento a su trabajo, sino por los clientes fieles que vuelven a la tienda, aunque solo sea para ver a Veronica y desearle un buen verano. ¡Bien hecho!



D4 – Natalia López, Country Customer Service Specialist, Montevideo, Uruguay

Natalia empezó a trabajar en Dufry en 2004 como Sales Assistant. En 2011, su vocación por los clientes hizo que ascendiera al puesto de Customer Service.

En la actualidad, Natalia trabaja como Country Customer Service Specialist, recalcando que lo que le

gusta de su trabajo es “tratar con clientes y el reto diario de resolver nuevas dudas”, además del “entorno en el que trabajamos y el carácter comprensivo de los managers”.

Natalia ha sido voluntaria de la Fundación Canguro durante 8 meses, ofreciendo apoyo emocional y acompañando a bebés de cero a tres meses en situación de vulnerabilidad familiar.

Estamos muy orgullosos de que Natalia forme parte del equipo Dufry y esperamos que su gran corazón anime a más personas a colaborar y a trabajar de forma voluntaria ofreciendo su apoyo a distintas causas.

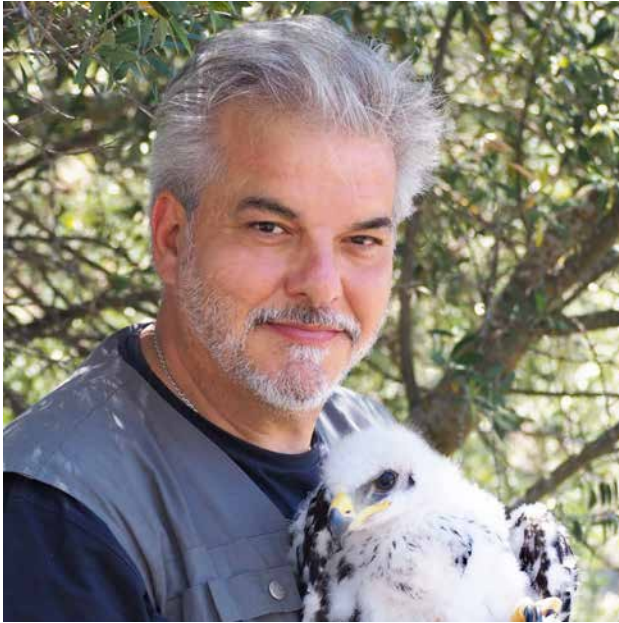
¡Y eso no es todo! Empezó a estudiar Matemáticas y Física en la Universidad a Distancia, hasta este año que decidió examinarse para entrar a la universidad para estudiar Económicas a la edad de 43 años.



D2 – Michelle Travis, Beauty Consultant, Melbourne, Australia

Las medidas cualitativas, entre las que se encuentran las evaluaciones basadas en la experiencia del cliente, el cuidado, las operaciones de venta y el espíritu de equipo, además de las recomendaciones de los equipos de venta y formación, y las medidas cuantitativas (rendimiento individual en el mostrador) formaron parte de la evaluación de rendimiento de Michelle,

candidata a los premios “Best Beauty Consultant of the Year” de Shiseido. De los 1.500 participantes en esta competición, Michelle fue una de las nueve ganadoras. Seleccionada como Best Beauty Consultant en la categoría de Fragancias en Asia Pacífico, Michelle tendrá oportunidad de visitar Tokio en septiembre de 2019 junto a las demás ganadoras. Esta será una oportunidad única para visitar la sede de Shiseido y aprender sobre el ADN del grupo Shiseido, explorar Japón con Shiseido y tener la oportunidad de experimentar el arte, la belleza, la cultura, los paisajes y la gastronomía de Japón. Estamos muy orgullosos de ti, Michelle (y te tenemos un poco de envidia). ¡Bien hecho!



D1 - José Javier Gamonal, Administrative Staff, Hudson Madrid, España

Vía rápida. Así se describe el rendimiento de José Javier en nuestra empresa. Antigo miembro del equipo de Lagardère (anterior operadora de algunas *tiendas de conveniencia* que se transfirieron a Hudson en diciembre de 2016), no tardó en encontrar la vía para progresar dentro de nuestro equipo. José Javier trabajó como Specialist Storekeeper durante más de 12 años. Cuando pasó del equipo de Lagardère a Hudson, José Javier ascendió a un puesto de gestión

administrativa, a cargo de la prensa, los libros y los *sandwich* de la operativa. Sin tener conocimiento de los procedimientos internos ni de las formas de operar el negocio, José Javier no tardó en tomar la vía rápida para aprender rápidamente y tomar el control de sus nuevas responsabilidades. Hoy en día es uno de los mejores trabajadores dentro de la operativa de Hudson en Madrid.

Sin embargo, la pasión secreta de José Javier es la ornitología. Disfruta trabajando como anillador experto para algunas de las principales asociaciones ornitológicas de España y contribuye con su trabajo y sus investigaciones a varios programas.

 Gente

RENÉ RIEDI ELEGIDO NUEVO PRESIDENTE DE LA IAADFS



La International Association of Airport and Duty Free Stores (IAADFS) eligió a René Riedi, Divisional CEO Central and South America, como su nuevo Presidente por dos años a partir del 1 de julio de 2019. IAADFS representa los intereses del sector *duty free* y de viaje en las Américas y el Caribe, con más de 300 empresas asociadas.

Con sus más de siete años de experiencia en las Américas, René conoce bien la región de las Américas. Antes de su traslado a EE.UU. en 2012, René fue Chief Operating Officer Eurasia, con responsabilidades ejecutivas sobre todas las actividades de retail en Oriente Medio, Europa del Este, CEI y Asia Pacífico.

 Gente

NIGEL KEAL ELEGIDO PRESIDENTE DE ETRC

Nigel Keal, Global Commercial Director, es el nuevo Presidente de la European Travel Retail Confederation (ETRC). ETRC representa al sector en muchos asuntos de relevancia, como son el etiquetado de productos y la información al consumidor, además del Brexit, los retos específicos de cada categoría o cuestiones políticas. La elección de Nigel tuvo lugar durante la Junta General Anual de la organiza-



ción celebrada el 4 de julio de 2019. Nigel ha sido miembro de la Junta Directiva de ETRC desde 2017. Forma parte de Dufry desde 2007 y conoce el sector de *travel retail* en profundidad.

DESCUENTOS PARA EMPLEADOS EN RED BY DUFRY

RED

By  DUFRY

When did you last surf the RED by ¿Cuándo fue la última vez que echaste un vistazo a la *app* RED by Dufry? Mientras doy forma a esta breve noticia, voy escuchando la *playlist* de RED by Dufry (que además se puede descargar para escuchar sin estar conectado), tras comprobar los últimos

lanzamientos en Forum y encontrar una gran oferta de hotel para un viaje de fin de semana. Mientras suena en mis auriculares el último tema de Panic! “At the Disco”, se van añadiendo cada vez más beneficios y servicios a la *App*. Y, por cierto, ¡todos ellos gratis!

Como parte de la estrategia de Dufry para digitalizar las experiencias tanto de clientes como de empleados, los descuentos para empleados son lo siguiente en la lista de cosas que añadir, y pronto estarán disponibles en la *app* RED by Dufry. ¿Qué quiere decir esto? Básicamente, que una vez que los descuentos para empleados se hayan implantado totalmente en RED by Dufry, podrás beneficiarte de descuentos especiales en todas las tiendas de la red Dufry: 2.300 tiendas distribuidas en más de 400 lugares de 64 países. ¡Un gran cambio en la experiencia del empleado!

Dufry cargará también en RED algunos beneficios locales para los empleados, vinculados a un país u operativa en concreto. Y aunque estos beneficios pueden cambiar de un país a otro, según las ofertas locales que hayan negociado los departamentos de RR.HH. correspondientes, el acceso será único, usando la *app* RED by Dufry y serán relevantes a cada lugar.

Además de acceso a las salas VIP, recompensas, regalos y experiencias únicas con muchas de las marcas que ya estamos ofreciendo a los usuarios registrados de RED by Dufry, podrás aprovechar los descuentos, recompensas y beneficios a los que tendrás acceso, todos ellos reunidos en el mismo lugar; desde el corazón del aeropuerto, al corazón de la ciudad.

Dentro de poco tendrás más noticias. Ve preparándote. Empieza por descargar la *app* y regístrate. ¡Hay todo un mundo de beneficios esperándote!

Por Jorge Muñiz

RegStaer Group

En junio de 2019, Dufry firmó un acuerdo para la compra del 60% de RegStaer Vnukovo. Dufry espera consolidar el cierre de esta operación en el segundo semestre del año en curso, una vez se alcancen las oportunas aprobaciones. Esta última adquisición nos da la oportunidad de mostrar al grupo de empresas RegStaer como parte de Dufry Group.



El acuerdo entre Dufry y RegStaer comenzó en enero de 2012 cuando Dufry adquirió 51% de una *joint venture* con el negocio de Regstaer Group en el aeropuerto internacional Sheremetyevo en Moscú, Rusia, lo que sentó las bases para la reciente adquisición de la operativa de RegStaer en Vnukovo.

Esta última adquisición aumentará de forma significativa la presencia de Dufry en los aeropuertos de Moscú, junto a las operativas de Sheremetyevo y Domodedovo. Además, este paso importante también consolida la posición de Dufry en Rusia, añadiéndose a las operativas ya existentes en San Petersburgo, Sochi y Krasnodar. Dufry ya está presente en siete de los diez aeropuertos más grandes de Rusia, con la posibilidad de servir tanto a pasajeros nacio-

nales como internacionales. Así, Dufry podrá maximizar aún más su eficiencia operativa con la integración de las oficinas de gestión de sus operativas en la zona de Moscú.



Dufry gana un gran paquete de ventas en Vnukovo ya que RegStaer opera tiendas *duty-free* y *duty-paid* en aquel aeropuerto. RegStaer abrió una impresionante tienda pasante de 6.800 m² en el aeropuerto de Vnukovo en junio y empezó la operativa de su primer negocio *duty-free* en la zona de llegadas con la nueva tienda pasante "Duty Free Moscow" de 1.300 m².

El aeropuerto internacional de Vnukovo es una operativa rentable que generó ventas de 58,8 millones de euros en el ejercicio 2018. Vnukovo, con unos 22 millones de pasajeros anuales, es uno de los tres aeropuertos más importantes de la capital rusa, Moscú.

Asociación de larga duración

Esta adquisición fortalece la exitosa asociación de Dufry con RegStaer, establecida en los últimos 20 años entre el CEO de Dufry, Julián Díaz, y el Fundador y Director General de RegStaer, Alexander Baev. El grupo de empresas RegStaer se fundó en 1998, siendo desde entonces uno de los líderes entre los operadores rusos de *travel retail*. Es uno de los principales operadores *duty free* en el aeropuerto Sheremetyevo, donde abrió su primera tienda *duty free* en 1999.

Resumen de los hitos de RegStaer en el aeropuerto internacional de Vnukovo:

- 2005 - Nueva tienda *duty free* en la nueva Terminal B internacional.
- 2006 - Primera tienda *duty free* para pilotos, la tienda Pilot.
- 2007 - Apertura de una tienda *duty free* en uno de los centros de aviación privada más grandes de Europa, la Terminal 3.
- 2012 - Dufry pasa a ser socio general del grupo de empresas RegStaer y copropietario de algunos de sus activos.
- 2012 - RegStaer Group pasa a ser el operador líder de tiendas *duty free* en la nueva y moderna Terminal A. Las primeras tiendas de perfumería y cosmética, relojes y joyería, bebidas alcohólicas y alimentación en la zona de salidas internacionales de la Terminal A.



- 2013 – Primeras tiendas de formato *duty paid* en la zona de salidas nacionales de la Terminal A. Tiendas de perfumería (Duty & Beauty), gafas de sol (Duty & Sunny) y de moda y calzado (Duty & Trendy).



- 2014 – La primera boutique Victoria's Secret abre sus puertas.

- 2015 – Apertura de la boutique Natura Siberica.

- 2016 – La primera tienda Duty & Shops comienza su operativa en la zona de llegadas de los vuelos nacionales.

- 2017 – Apertura de siete tiendas en la Terminal A internacional. Tiendas de perfumería con una selección de perfumes especializados, la boutique moderna Young Fashion, la tienda Michael Kors, la tienda Hudson, la boutique de relojes *duty free* y la tienda *duty free* de electrónica.

- 2018 – Apertura de nuevas tiendas en la Terminal A, la tienda pasante y la primera tienda *duty free* de llegadas y el Max Mara Weekend Corner en la zona de salidas internacionales.





Por Lubna Haj Issa

REINVENTANDO EL MUNDO DEL VINO

Quizás no estés familiarizado con la categoría de bebidas alcohólicas, pero para Dufry, la venta de vinos y bebidas de mayor graduación alcanzaron 1.400 millones CHF en 2018, lo que supone 16% de los ingresos globales de Dufry en 2018. Sin embargo, hay varias razones por la que los vinos son un producto más difícil de vender. Entre ellas, están las restricciones de volumen que imponen las líneas aéreas, que hace que los clientes potenciales eviten comprarlo; pero también el propio proceso de venta del vino, un producto más difícil de comercializar, que podría decirse requiere un conocimiento más en profundidad para su compra y venta.



Un empleado de ventas, ordenando en los lineales los *best seller*, los productos premiados y los productos exclusivos de viaje

Aunque estos factores podrían entenderse como razones para reducir la proporción de vinos en nuestras tiendas, la realidad es que hay ciertos vinos que aumentan las ventas, especialmente entre los pasajeros chinos, y por tanto suponen una gran oportunidad para esta categoría. Teniendo en cuenta todos estos elementos, el equipo para la subcategoría de vinos se enfrentó a la tarea de reconsiderar el enfoque a la venta de vinos en nuestras tiendas.

El resultado fue un cambio de estrategia que se va a implantar en 22 países este año y que, en resumen, tiene como objetivo simplificar la gestión del producto, para poder garantizar la disponibilidad en nuestros lineales de los productos que mejor se venden, aquellos que han recibido premios y productos exclusivos para el *travel retail*.

El plan en detalle

Producto, ubicación y promoción. Estas son las 3 variables principales que lideran esta revolución del vino.

A la hora de pensar en la selección de productos, el equipo de vinos ha simplificado nuestra cartera, reduciendo el número de botellas de vino a la venta y reforzando la relación con las bodegas claves del mundo. La nueva lista de referencias se compone principalmente de los vinos que mejor se venden y de productos exclusivos para Dufry de algunas de las principales bodegas del mundo, entre las que se encuentran Les Grands Chais de France, Bottega Distillerie de Italia, o Treasury Wine Estates de Australia. Los vinos de Francia (con 30%), seguidos de los de España e Italia (13% cada uno), Australia y EE.UU. (10%) y Chile (8%) suponen 80% de los SKU disponibles en esta nueva lista, que incluye vinos de más de 11 países y que nos permitirá ofrecer entre 45 y 240 botellas de vino, según el lugar.

Esta lista se revisará dos veces al año para identificar las brechas en cuanto a rangos de precio, nacionalidad del vino y oportunidades de expansión.

El segundo pilar está estrechamente vinculado con la selección de productos. Un número más simple de botellas de vino y proveedores nos permite asegurar una disponibilidad de producto inmediata gracias a nuestras plataformas logísticas ubicadas en Barcelona, Miami y Hong Kong. La manida frase de tener “el producto adecuado en el lugar adecuado en el momento adecuado” se vuelve realidad tangible ya que esta selección de vinos más simple estará totalmente disponible en nuestras tiendas a finales de diciembre.



Los clientes pueden elegir entre una amplia selección de vinos.

El último pilar, la promoción, nos ayudará a reducir la complejidad del proceso de venta. Se han diferenciado los destinos entre Países Productores de Vino y Países No Productores de Vino, con formas diferentes de organizar los productos y las zonas de venta.

En cuanto al punto de venta, la gran diferencia entre estos dos grupos es que en los países productores de vino, como Chile, Argentina, España o Portugal, el producto se clasifica en más detalle (para incluir la denominación de origen o el tipo de uva). Por contraste, habrá una clasificación más simple y se eliminarán los vinos espumosos en los países no productores de vino.

La selección de productos también juega un papel importante. Por ejemplo, al incluir un mayor número de productos exclusivos a Dufry, cada botella tendrá una historia específica, con una variedad de uva, un color y un sabor particular.

Por Jorge Muñiz

EL HOGAR DE LA AURORA BOREAL



Suecia es un gran país, bien conocido por múltiples razones. Y es que, a pesar de relativamente pequeño número de habitantes, 10 millones, Suecia ha dado mucho a nuestro mundo. Nombres como Ingrid Bergman, Alfred Nobel, Abba o Avicci son solo algunos ejemplos en el ámbito de la cultura. Pero son más sus aportaciones, especialmente en los campos del diseño (con Volvo, Ikea o H&M) y la innovación (Skype, Spotify o el popular Candy Crush tienen su origen en este país). La renovación, por otros 7 años, de los acuerdos concesionarios para operar las tiendas duty free en los ocho aeropuertos suecos gestionados por Swedavia en el país, incluye el reto de reformar y actualizar las tiendas. Hasta la fecha se han completado nueve de ellas, que se encuentran en los aeropuertos de Arlanda, Landvetter en Gotemburgo y Bromma. Ha supuesto una gran oportunidad para darle un toque sueco a nuestras tiendas y reforzar así el sentido de pertenencia, mejorando la experiencia del cliente y el flujo de pasajeros por el espacio.

Pero, ¿cuál podría ser el elemento que mejor conectase estas tiendas en los aeropuertos de Suecia? La respuesta "flotaba en el aire": la Aurora Boreal y los paisajes suecos, junto al diseño exquisito y la tecnología ya mencionados, formaban la mezcla perfecta.



La Aurora Boreal del Aeropuerto de Arlanda en funcionamiento

¡Mira Arriba! - Diseño conceptual

Suecia es un gran destino para ver la Aurora Boreal, un fenómeno astronómico maravilloso, visible entre septiembre y marzo en las latitudes muy al norte (y muy al sur) de nuestro planeta. Científicamente, las luces danzarinas de la Aurora se forman por la colisión entre las partículas solares con carga eléctrica y la atmósfera terráquea. El resultado de estas colisiones son luces que aparecen en el cielo en distintas formas y con distintos colores, principalmente en tonos verdes y rosa pálidos.

La Aurora Boreal es el elemento que conecta la tienda principal del aeropuerto de Arlanda, el principal aeropuerto de Suecia y nuestro buque insignia en este territorio. Se apoya además en otros elementos muy vinculados con Suecia, como son los bosques, que cubren gran parte de su territorio, y el hielo. Los distintos tonos de la Aurora Boreal cubren el techo de la tienda, lo que sirve como temática para las distintas categorías de la tienda.

“Spirit of Sweden” complementa el gran sentido de pertenencia de la tiendas de Arlanda, con un diseño único, inspirado en la tierras nórdicas, tanto en su diseño como en su selección de productos, que incluye souvenirs y comida sueca.

Un enfoque distinto

La novedad en la tienda no se limita a su diseño sino que la tienda principal en Arlanda forma parte de un nuevo concepto comercial desarrollado en cooperación con Swedavia, cuyo objetivo es ofrecer a los pasajeros una nueva experiencia. Este objetivo espera cobrar vida también en el aeropuerto Landvetter de Gotemburgo. Este nuevo concepto alberga una selección de productos innovadores y exclusivos, además de una personalización más clara de la marca de la tienda. Se ha intentado ajustar la selección de productos a uno de los grupos de mayor crecimiento en el *travel retail*: los *millennial*.



La mezcla perfecta entre diseño, tecnología y elementos suecos, como la bandera nacional

Este nuevo enfoque también viene acompañado de una mejor comunicación dentro de la tienda, servicios mejorados y el apoyo de RED by Dufry, que se está introduciendo en todos los aeropuertos suecos como vehículo para comunicarse mejor con los clientes y ofrecer más valor y mejores beneficios a todas las personas que compran en nuestras tiendas.

Compromiso de equipo

Grande o pequeña, cualquier reforma es un proceso complicado para cualquier operativa, especialmente cuando no se tiene la opción de cerrar temporalmente mientras se lleva a cabo la obra.

Y a pesar de que la operativa sueca llevó a cabo la reforma de mayor envergadura desde que Dufry empezara a operar el negocio en 2001 (a través de Nuance), cubrir las necesidades de los clientes continuó siendo la prioridad principal, aun cuando la tienda no estuviese ahí. Más aún, los resultados demuestran el éxito de este equipo.

La coordinación impecable entre el desarrollo de la tienda y los equipos comerciales y operativos a nivel local, de división y global, permitió a Dufry dar un empujón a sus tiendas suecas, llevando el *travel retail* en este país a otro nivel. ¡Enhorabuena a todas las personas implicadas!

Por Jorge Muniz

DI El lanzamiento de los paquetes de edición limitada de Camel se celebra en Madrid



El fútbol fue uno de los muchos juegos y actividades ligados a los cinco destinos de la edición limitada de Camel.

Probablemente fuese el día más caluroso del verano en Madrid, con una temperatura que sobrepasaba los 40°C. Sin embargo, esto no evitó la celebración de nuestra asociación con Japan Tobacco International (JTI) para lanzar un diseño de edición limitada para los cartones y paquetes de Camel, en exclusiva para Dufry y específicamente para ciertos lugares y tiendas claves para Dufry, en el que se usan los códigos IATA para Madrid, Zúrich, Tenerife, Cancún y Denpasar.

JTI fue el anfitrión de una gran fiesta en la sede de Madrid, con una variedad de juegos y actividades vinculadas a los cinco destinos diferentes de la edición limitada de Camel. Había ping pong, un fotomatón en 3-D, pinball y puzzles, y todo el mundo quiso probar los diferentes juegos para lograr sellar su "pasaporte" y tener la oportunidad de ganar algún premio.

El evento sirvió también para compartir con el personal de Madrid todos los detalles sobre esta asociación. Eugenio Andrades, CEO Division 1, agradeció a JTI y a los equipos de Dufry el gran esfuerzo que realizaron en los meses pasados para hacer realidad esta edición especial. Tom Osborne, General Manager de JTI Iberia, y Nacho Luchessa, General Manager Western Europe Duty Free en JTI, habló sobre la larga relación entre Dufry y JTI y la importancia de la categoría de tabaco en el sector de *travel retail*.



Los empleados lo pasan genial con el fotomatón 3D.



Los participantes optaron a varios premios.

D1 Charlotte Tilbury Beauty



Charlotte Tilbury, una Reina de la Belleza elegante y con estilo.

El mostrador Charlotte Tilbury Beauty situado en la parte frontal del World Duty Free Beauty Hall en la Terminal 5 del aeropuerto de Heathrow, en Londres, se inauguró oficialmente el 28 de junio de 2019. Este es el primer mostrador Charlotte Tilbury en *travel retail* de aeropuerto en todo el mundo y es una gran marca que Dufry puede ofrecer a sus clientes.

Charlotte Tilbury, la famosa maquilladora de las estrellas, lanzó su premiada colección de maquillaje y cuidado de la piel con el aura de conocer, como experta, los secretos entre bambalinas de Hollywood y la alfombra roja. El diseño sofisticado del mostrador se inspira en el viejo Hollywood, decorado en dorado rosáceo y carmín de noche fácilmente reconocibles.

El mostrador incluye los productos de maquillaje y cuidado de la piel de Charlotte, entre los que están los famosos Charlotte's Magic Cream y su icónico Pillow Talk, junto a "One woman, 10 looks", el armario de 10 looks icónicos de Charlotte que da vida a la marca. Como característica única a esta selección, las mujeres pueden elegir según personalidad, estilo de vida y preferencias. Las clientas podrán explorar, jugar y comprar a su aire, y descubrir sus consejos y trucos de belleza de viaje.



El marca gira en torno al icónico labial Pillow Talk y el conocido armario de diez looks "one woman, ten looks" de Charlotte.



Los productos de maquillaje y para el cuidado de la piel se pueden ver en el mostrador.

DI Inauguración de la tienda en el ferry “Pride of Burgundy”



Cortando la cinta, de izq. a dcha.: Sam Bowers, P&O Retail Team; Fred Creighton, CEO for UK and Northern Europe; Janette Bell, CEO P&O Ferries; Stephanie Poulain, P&O Retail Team.

La tienda World Duty Free del barco “Pride of Burgundy” de P&O Ferries, recién reformada, se inauguró el 13 de junio de 2019.

La tienda pasante de 280 m², operada por Dufry bajo su marca World Duty Free, ofrece a los clientes una amplia selección de marcas internacionales y locales en las categorías principales de belleza, bebidas alcohólicas, alimentación y dulces, tabaco, moda y complementos, que incluye gafas de sol, juguetes, souvenirs y artículos de viaje.



La tienda recién reformada a bordo del “Pride of Burgundy”, amplia y espaciosa.

El Nuevo Contrato para el Aeropuerto de Helsinki



Dufry ya gestiona tres tiendas *tax free* y *duty free* en el aeropuerto de Helsinki, además de varias tiendas especializadas.

Dufry firmó un contrato de siete años con Finavia para operar siete nuevas tiendas *premium* y de lujo en el aeropuerto de Helsinki. Este nuevo acuerdo incluye un espacio de venta adicional de aproximadamente 700 m² en las zonas Schengen y No Schengen del aeropuerto. Este contrato fortalece aún más la posición de Dufry en el aeropuerto de Helsinki, donde seguirá operando sus tres tiendas principales *duty-free* y *tax-free* además de varias unidades especializadas, que ocupan casi 4.000 m².

Tres de estas unidades desarrollarán conceptos singulares de Dufry en tiendas especializadas: Collection, Timebox y Urban Attitude. Además, se presentarán nuevas marcas de lujo que albergarán marcas internacionales icónicas como Longchamp, Coach, Jimmy Choo y Chloe, lo que extenderá y realzará la cartera existente de marcas de lujo ya presentes en Helsinki.

D2 Inauguración de la tienda reformada en el aeropuerto de Perth



Tercero por la izquierda, Andrea Belardini, CEO Division Asia Pacific and Middle East, corta la cinta.

Dufry inauguró su tienda pasante *duty-free*, totalmente reformada, que se encuentra en la zona de salidas de los vuelos internacionales. La tienda de 1,200 m² centra su atención en la ejecución digital y ofrece a los clientes una amplia variedad de productos de algunas de las marcas más reconocidas del mundo en las categorías claves, entre las que se encuentran los artículos de belleza, las bebidas alcohólicas y los dulces además de los complementos de moda.

El sentido de pertenencia se ejecuta claramente en toda la tienda y el diseño de las zonas de promoción de la tienda se asemeja a los autóctonos árboles Baobab.

Otro concepto nuevo de nuestra tienda, que es único a este aeropuerto, es el "Perth Street Market". Esta zona invita a los viajeros a celebrar la comida, menaje del hogar, regalos y vinos locales de Australia, ofreciéndoles una gran oportunidad de degustar y descubrir los grandes sabores del oeste australiano. El surtido de menaje y de regalos fue creado por artesanos locales e incluye una gran variedad de productos hechos a mano de gran calidad, artículos realizados en cerámica o madera, cojines y láminas para decorar la casa, además de jabones y productos para la piel artesanos y naturales.

D4 Nueva tienda de ropa para hombre Dunhill en el aeropuerto Guarulhos



"dunhill", una de las marcas líderes en ropa para hombre y complementos del Reino Unido.

Dufry introdujo por primera vez al mercado brasileño una de las principales marcas británicas de ropa y complementos para hombre, Dunhill, con una nueva tienda *duty free* en el aeropuerto internacional Guarulhos de São Paulo. Dufry colaboró con Alfred Dunhill Limited para abrir una nueva tienda Dunhill en la zona de salidas internacionales de la Terminal 3. La tienda ocupa un espacio de venta de 60 m² y alberga la colección principal de la marca, que incluye moda, y ropa y complementos de lujo para hombre, como bolsas, carteras y calzado.



La tienda de la marca ofrece la colección dunhill que incluye moda, ropa para hombre y complementos de lujo.



Dufry presentó "dunhill" por primera vez en el mercado brasileño.

D1 Dufry con el McLaren F1



El piloto Lando Norris en la cabina de su McLaren Fórmula 1.

La Fórmula 1 es uno de los deportes más grandes, con más de 506 millones de aficionados en todo el mundo. Las carreras, que se conocen como Grand Prix, se retransmiten en casi 200 territorios del planeta y cuentan con una asistencia media de público de 195.000 personas (además hay que tener en cuenta que cada Grand Prix dura tres días, de viernes a sábado). En el mundo de las redes sociales, la Fórmula 1 tiene más de 18,5 millones de seguidores, siendo el deporte que más está creciendo en este ámbito.

Seguimos demostrando resiliencia en la generación de caja, aún en comparación con los niveles récord que se alcanzaron el año pasado. Nuestro flujo de caja operativo ajustado alcanzó 409,0 millones CHF y la reserva de fondos disponibles llegó a 140,4 millones CHF para el primer semestre de 2019.

Seguro que la mareante cifra que hace falta invertir para ello está fuera del alcance del presupuesto de marketing de Dufry. Por tanto, ¿cómo ha sido posible que el logo de Dufry se viese en el frontal y los laterales de los coches McLaren?



El logo de Dufry presente en dos McLaren F1 durante el Gran Premio de Francia.

La respuesta requiere conocer un poco la historia de fondo. British American Tobacco (BAT), es uno de los principales patrocinadores del equipo McLaren de Fórmula 1, a través de su iniciativa "A better tomorrow" ("Un mañana mejor"), un eslogan que refleja la intención de BAT de acelerar la transformación de su negocio, dando cada vez más importancia a su cartera de productos con un riesgo potencial más reducido. La polémica que ro-

dea a esta campaña, que también impactó a la empresa rival, Philip Morris International, que patrocina al equipo Ferrari de Fórmula 1, y la regulación cada vez más estricta del tabaco en algunos mercados, abrió la oportunidad a Dufry para ocupar ese espacio en los automóviles, aunque solo haya sido en un par de carreras.

Sin embargo, no se trata solo del fruto de una buena relación Dufry-BAT. También se trata de un reconocimiento y aceptación de la marca a nivel internacional. Los equipos de Fórmula 1 en general, y McLaren en particular, tienen reglas muy estrictas sobre las marcas con las que asocian su nombre. Más aún, poner el logo sobre un coche no trata solo de dar dinero sino también de estar alineados con los valores y la tradición del equipo.

Esta gran oportunidad que hemos podido disfrutar, y de la que nos sentimos muy orgullosos, demuestra realmente la relación cercana que tiene Dufry con sus socios claves y las marcas, y de la creciente reputación de nuestra propia marca. Y para todos aquellos que se perdieron estas dos carreras, tendremos una tercera oportunidad en el Gran Premio de Brasil el próximo mes de noviembre. Es genial formar parte de este "gran circo", incluso si es solo durante unos cuantos fines de semana, y poder aprovechar la gran exposición que brinda este tipo de evento a la marca.



Boxes: el equipo técnico coordinado necesita menos de dos minutos.



El logo Dufry en el frontal del McLaren.



El logo Dufry en el lateral del McLaren.

HQ SUIZA RENUEVA LA CERTIFICACIÓN EQUAL SALARY CERTIFICATION POR OTRO AÑO

Dufry pasó con éxito la auditoría del primer año de la Equal Salary Foundation. Desde que consiguiera la certificación de igualdad de salarios en Suiza, Dufry pasó con éxito la auditoría del primer año con la Equal Salary Foundation. Dufry demostró estar progresando de forma continuada en su objetivo por ser una empresa certificada por la igualdad de salarios.



La implicación y el crecimiento rentable se fomentarán creando un entorno de trabajo que se base en los principios de justicia, inclusión y diversidad.

Para más información sobre Equal Salary, visita su sitio web:

<https://www.equalsalary.org>

New Generation Store en el Aeropuerto Ezeiza de Buenos Aires



Tras la extensa renovación del Aeropuerto Internacional Ezeiza, Dufry ha extendido su operativa en el aeropuerto, inaugurando otra *New Generation Store* en marzo de 2019. Supone ya la tercera *New Generation Store* de América Latina e introduce el concepto en Argentina. Ubicado en la zona de salidas de la Terminal A, la tienda ofrece 3.000 m² de espacio comercial con un concepto *walkthrough* que sumerge a los pasajeros en una experiencia digital de compra.

La zona exclusiva 'Thinking Argentina' es fiel reflejo del sentido de pertenencia y es donde los pasajeros encontrarán productos locales, típicos de la cultura del país, como son sus famosos Alfajores y otros alimentos gourmet de la Patagonia. Además, incluye una bodega especial dedicada a vinos argentinos.

El catálogo de perfumes y productos de cosmética incluye marcas icónicas como son Tom Ford, Jo Malone London, La Mer, Benefit, Giorgio Armani Makeup, Givenchy Makeup y Coach Fragrances.

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