

DUFRY WORLD

WorldClass.WorldWide.

**CORPORATE
MAGAZINE**
NÚMERO 33
Diciembre 2019



 Quo Vadis Dufry? **9**

 Entrevista con Yves Gerster **12**

 Impulsar la Experiencia de los Empleados **4**

La satisfacción del empleado apoya al modelo empresarial centrado en cliente e impulsa los resultados operativos



Julián Díaz, CEO Dufry Group

Los artículos de este número de Dufry World nos muestran de forma admirable cómo la satisfacción y compromiso global de nuestros empleados influyen de forma positiva en el foco que nuestro modelo empresarial pone en los clientes e impulsan nuestros resultados operativos. Al leer las distintas historias, veréis que la ecuación entre empleados satisfechos y clientes satisfechos, y en última instancia la mejora de las ventas, funciona a la perfección. Esto nos ha permitido seguir mejorando en la aceleración de nuestros resultados en los últimos trimestres y lograr dar pasos importantes en relación con nuestro crecimiento a futuro.

Nuestros trabajadores nos dan su opinión positiva

25.213 empleados, lo que representa 73% de la plantilla total, participaron en la Encuesta de Compromiso de este año, lo que en sí ya es un gran resultado. Pero aún más importantes son las opiniones que

nos han llegado, ya que nos permiten evaluar el nivel de satisfacción que hay dentro de la empresa. 75% de todos los encuestados afirmaron estar satisfechos de trabajar en Dufry. Esto nos coloca en una situación de ventaja dentro del sector de *travel retail*, donde la media es de 63%. Además, 78% de nuestros compañeros recomendarían trabajar en Dufry. Estos resultados me alegran mucho tras tres años de intenso trabajo en distintas iniciativas, como son ONEDUFRY y Women@Dufry, para fomentar la implicación y contribuir a un entorno de trabajo moderno. Podéis leer la historia completa en esta edición de Dufry World.

Implementación de un modelo empresarial global centrado en el cliente

Si os interesa estar al tanto de hacia dónde se dirige la empresa, os recomiendo que leáis "Quo Vadis Dufry". Esta historia nos ofrece una panorámica de dónde hemos venido, lo que

hemos logrado y los retos a los que hacemos frente en nuestro desarrollo interno, y de cómo debemos cambiar para alcanzar un modelo de negocio centrado en el cliente durante la fase de aceleración 2019- 2022. Ya vimos algunas fases del plan de aceleración en la última edición de Dufry World. Esta vez hemos querido centrarnos en ofrecer una perspectiva más completa para entender mejor dónde se encuentra Dufry a día de hoy, dónde queremos llegar y un esquema de nuestro plan para los próximos años.

Aceleración del crecimiento orgánico y la generación de caja

El crecimiento orgánico ha seguido creciendo en el tercer trimestre de 2019, alcanzando un 4,1% a través de la fuerte contribución de las nuevas concesiones y el crecimiento comparable. Con las continuas mejoras que hemos visto de un trimestre a otro, el crecimiento orgánico para estos nueve meses mejoró además un 2,9%, lo que demuestra que estamos en la dirección adecuada para cumplir con nuestros objetivos. Si excluimos Sudamérica, el crecimiento orgánico de estos nueve meses fue de 5,4%, lo que demuestra que los resultados de gran parte de nuestra operativa fueron buenos.

En los nueve primeros meses de 2019, la facturación de Dufry fue de 6.682,0 millones CHF y nuestro Margen Bruto de Beneficios aumentó 40 puntos base, alcanzando 60,3% en el mismo periodo. Esta mejora de los resultados sirve de base para, una vez más, fortalecer nuestra capacidad de generación de caja: el Flujo de Caja Operativo Ajustado alcanzó 805,3 millones CHF y el Flujo de Caja para el Accionista llegó a de 406,6 millones CHF. Por tanto, hemos confirmado tanto a la comunidad financiera como a nuestros accionistas, los objetivos marcados a medio plazo, con un objetivo de Flujo de Caja del Accionista de 350-400 millones CHF y un objetivo de crecimiento orgánico a medio plazo de entre 3% y 4%.

Renovación con éxito de nuestra concesión en España

El éxito del acuerdo con AENA para extender nuestro contrato en España puede considerarse el hito empresarial del tercer trimestre. Estoy muy contento con la renovación de hasta cinco años de esta duradera asociación, ya que hemos logrado mejorar algunas de las condiciones operativas y una garantía mínima (MAG) con un aumento anual menor que anteriormente, fijándose ahora en 1,56%. En los últimos meses, España ha mejorado sus resultados gracias a nuestras iniciativas comerciales. Además, extendiendo a otras localizaciones las mejores prácticas ya testadas en los cinco aeropuertos piloto, podremos aumentar todavía más la rentabilidad de la operativa.

Próximos pasos de crecimiento y desarrollo positivo del mercado

In October, we have been able to announce to the market two important acquisitions done through our Hudson subsidiary in the US, in line with our strategy of focusing on small and mid-size acquisitions. En octubre pudimos anunciar al mercado las dos adquisiciones de envergadura realizadas a través de nuestra filial Hudson en EE.UU., siguiendo nuestra estrategia centrada en las adquisiciones pequeñas y medianas.

La adquisición de Brookstone, que incluye 34 tiendas y el derecho exclusivo para expandir la marca a otros aeropuertos de EE.UU. y vender una selección de productos Brookstone en nuestras tiendas Hudson, consolida todavía más nuestro negocio *duty paid* en Estados Unidos con una marca local muy conocida y nos brinda nuevas oportunidades para crecer en este canal resistente.

En segundo lugar, la adquisición de OHM Concession Group LLC, añade nuevas concesiones de alimentación y bebida y, lo que es más importante, añade a nuestro grupo las capacidades y el conocimiento sobre la alimentación y bebida. Esto nos permitirá expandir nuestra presencia en todo Norteamérica y a penetrar aún más el atractivo mercado de la alimentación y bebida. Esta adquisición añadirá aproximadamente unas 60 unidades de alimentación y bebida a las 50 ya operadas por Hudson. En 2018, OHM Concession Group LLC generó ventas por 62 millones USD. Además, recibimos buenas noticias del gobierno brasileño, que aprobó el au-

mento de los límites de *duty free* en llegadas, aumentándolo a 1.000 USD a partir de enero de 2020. Esto supone una mejora considerable ya que podremos extender y aumentar nuestra selección de productos en el mercado, ofreciendo productos de mayor valor dentro del rango entre 500 USD y 1.000 USD, además de aumentar el gasto potencial por transacción hasta 1.000 USD.

 World-Class

Mejorar la Experiencia de los Empleados para Crear un Gran Sitio donde Trabajar y Crecer

En estos momentos, los resultados de la encuesta de compromiso (Engagement survey) no deberían ser noticia, y la cifra global de 78 puntos (de los 100 posibles) ya te ha tenido que llegar como parte del proceso de comunicación en cascada de los resultados. Pero, ¿qué quiere decir en realidad?



En las últimas semanas habréis escuchado los resultados de la Encuesta de Compromiso de 2019. Y probablemente, vuestro *line manager* ha compartido con vosotros los resultados, los puntos fuertes y las áreas de mejora. Nos debemos sentir orgullosos del nivel global de compromiso, y de la mejora que ha habido frente a la última encuesta. Sobre todo, si tenemos en cuenta los cambios en el entorno de trabajo en los que Dufry ha estado enfrascado en los últimos tiempos.



El personal de venta trabaja con pasión, atentos al detalle.

No obstante, quizás no estés familiarizado con esta encuesta ni con lo que mide en realidad y, más específicamente, por qué es tan importante para Dufry. La ola 2019 de la Encuesta de Compromiso arrancó en el mes junio con una invitación enviada por correo electrónico a todos nuestros empleados. Más de 25.213 trabajadores de Dufry, lo que representa 73% de

nuestra plantilla, participaron en esta encuesta anónima realizada por 2 consultoras externas de renombre: Willis Towers Watson para la gran mayoría de Dufry, y McLean para nuestros compañeros de la División 3.

¿Cuál es el objetivo de esta encuesta? En resumen, la encuesta de compromiso mide hasta qué punto se sienten valorados los empleados por la empresa. Es interesante para las grandes empresas como Dufry hacer un seguimiento de esta medida de manera regular. La última encuesta de estas características se llevó a cabo cuando Nuance y World Duty Free se integraron en el actual Dufry. Además, sabemos que la empresa ha cambiado mucho desde entonces. Por tanto, ya era hora de revisar la "salud" de nuestra empresa.

¿Por qué es importante para Dufry?

Si estáis familiarizados con los principios de ONEDUFRY, sabréis que tener empleados implicados lleva a tener clientes satisfechos, que a su vez impulsan las ventas (y, con ello, los resultados de la empresa). Esta ecuación tan simple,

que es válida tanto para Dufry como para todas las empresas del mundo, condensa la importancia de las encuestas como la que se acaba de llevar a cabo en Dufry. Y aunque en última instancia el objetivo sea alcanzar los 100 puntos de los 100 posibles, los resultados de esta encuesta global nos dan una idea clara de en qué debemos centrarnos como empresa en los próximos meses con el objetivo de crear un gran sitio donde trabajar.



Todos somos conscientes de que, si no creamos un gran lugar donde poder trabajar y desarrollarse profesionalmente, será difícil impulsar cifras de negocio positivas, que son el objetivo principal de cualquier empresa. La encuesta de compromiso sirve tanto a la dirección de la empresa como a los em-

pleados en todos los niveles para entender qué es lo que funciona bien y qué no funciona en este contexto común de creación de un entorno adecuado para que todos podamos ofrecer lo mejor de nosotros mismos.

Alineado con ONEDUFRY

Las encuestas de compromiso se llevan a cabo con uno o más objetivos. Las preguntas de la encuesta sirven para que la Dirección aprenda de la perspectiva que tienen los empleados sobre los cambios que se han llevado a cabo en la organización, su motivación para ser productivos, hasta qué punto se relacionan con la cultura empresarial y su misión, etc. Ya hemos mencionado que este pulso global se ha realizado casi tres años después del anterior y tras cambios profundos en nuestra organización y en las formas de trabajar y de comportarnos.



ONEDUFRY, el programa que se lanzó en 2018 para movilizar el corazón, la mente y las manos (ver [Dufry World Número 27](#)), llegó para proporcionar una cohesión al cambio, identificar los elementos que impulsarían el éxito de Dufry para crear un gran lugar donde trabajar y, con ello, impulsar los resultados.



Ser parte de un gran equipo, ser parte de una gran empresa, tener oportunidades de aprendizaje liderados por líderes que nos inspiran, tener oportunidades de desarrollo profesional, la motivación, el reconocimiento, la recompensa, y la cooperación interna son algunas de los impulsos de Dufry que se han utilizado en esta encuesta para medir la implicación de los tra-

bajadores. Además, esta edición 2019 de la encuesta no solo evalúa el clima general de la empresa sino también el progreso general que se ha realizado con ONEDUFRY.

La Fotografía Completa

Claramente, algo que puede ser crítico para un área puede no serlo en otras partes de Dufry, ni siquiera dentro del mismo país. Sin embargo, se pueden extraer varios titulares globales de esta encuesta.

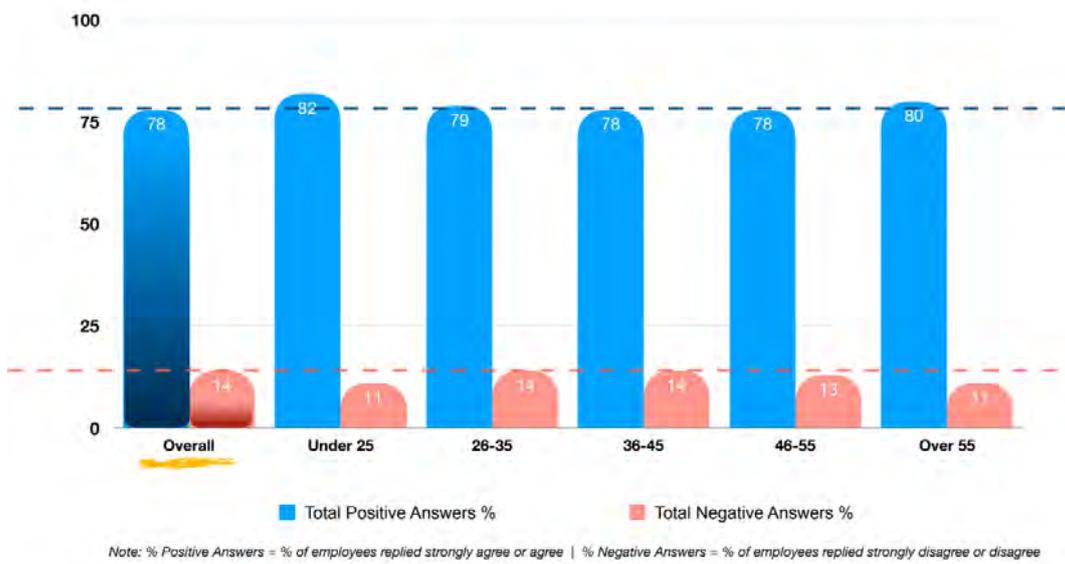
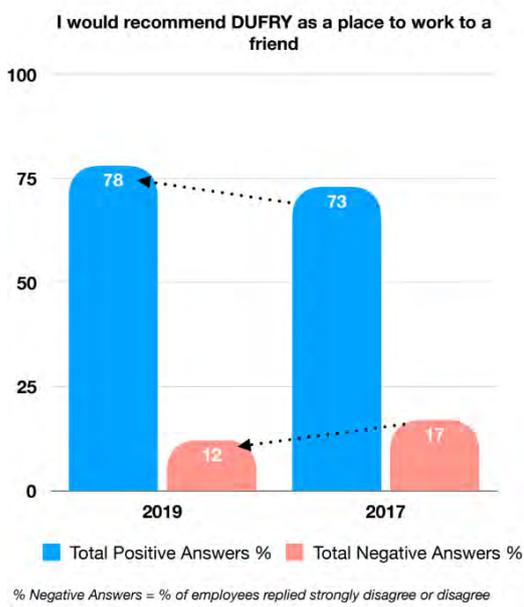
Sin entrar en demasiados detalles (algo que os animamos a hacer con vuestro line manager), nuestra plantilla sigue siendo nuestra mejor baza. Tanto el trabajo en equipo como la confianza depositada en el trabajo de nuestros compañeros han logrado grandes resultados. Lo mismo que nuestro entendimiento de lo que se espera de nosotros, nuestras responsabilidades en el

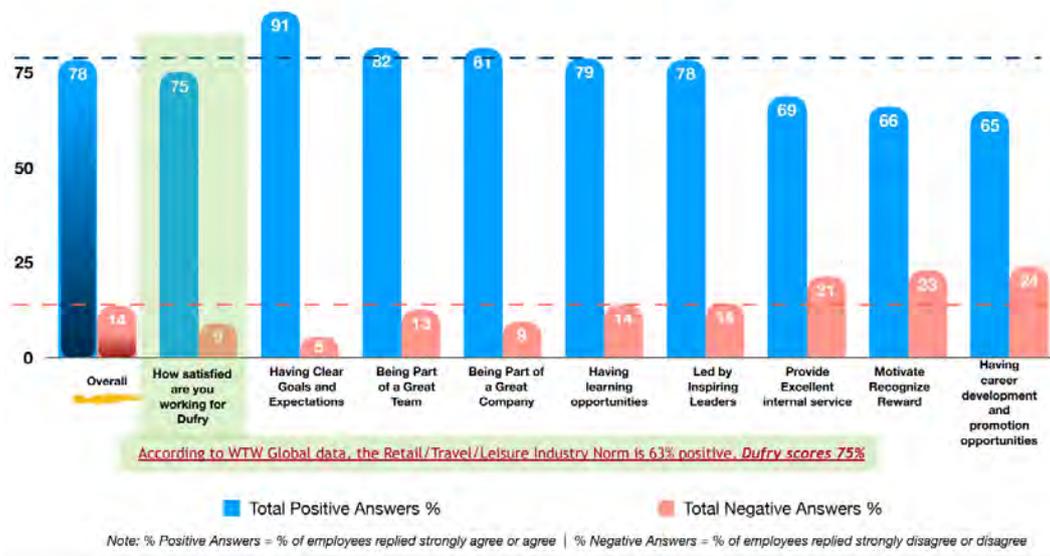


trabajo y la libertad de usar nuestras destrezas y habilidades para lograr nuestros objetivos. El reconocimiento del trabajo bien hecho, el desarrollo de un camino profesional claro y la cooperación entre departamentos parecen ser las áreas más claras de desarrollo para Dufry a nivel global.

Como reza la frase, “a veces, los árboles no dejan ver el bosque”. Y aunque parece hay lugar para la mejora, 75% de nosotros respondió que estábamos satisfechos de trabajar en Dufry (frente a la media de 63% en el sector *retail*) y 78% recomendaría Dufry como lugar de trabajo.

A la hora de monitorizar la implicación de los trabajadores resulta importante determinar si los trabajadores están o no contentos y cuánto tiempo se van a quedar en la empresa.





Tenemos que Hablar: Próximos Pasos

Y ahora que sabemos los resultados, ¿qué? Es simple: debemos reforzar lo que hacemos bien y mejorar aquellas áreas en las que flaqueamos. Sin embargo, los cambios no ocurren de la noche a la mañana y hace falta dedicar tiempo y esfuerzo a ellos. No obstante, cualquier asunto requiere un diagnóstico previo. Y precisamente para eso sirve la encuesta.

Es hora de sentarse un momento con tu line manager, repasar los resultados en detalle, conversar sobre lo que funciona y lo que no y conjuntamente desarrollar un plan de acción.

El trabajo que se debe hacer es a todos los niveles de la organización. No creáis que la solución global recaerá solo sobre vosotros. La encuesta ha marcado el rumbo y la Dirección ya está poniendo las áreas de mejora a la cabeza de la agenda global, asegurándose de que nos movemos en la dirección correcta. Sin embargo, en muchos casos, estas mejoras vendrán de esos planes individuales acordados con los line manager y del detalle de las correspondientes conversaciones que se produzcan.



El equipo de RR.HH. está aquí para ayudar, para dar pie y facilitar esta conversación. No dudes en interactuar con nosotros y trabajar en conjunto para hacer de Dufry un sitio World-Class en el que trabajar y crecer.

Por Pantelis Valentzas

¿Quo Vadis Dufry?

Para aquellos de vosotros que no estéis familiarizados con el latín, o que no os gusta el cine de los años 50, Quo Vadis es una expresión latina que significa: “¿Adónde vas?”. A menudo, nuestro trabajo cotidiano nos impide ver el panorama general y entender hacia dónde va la empresa. Esperemos que esta pequeña historia nos sirva para entenderlo mejor.



Mirando por retrovisor

Es importante echar la vista atrás y ver lo que hemos logrado para entender donde estamos aquí y ahora, y hacia donde nos dirigimos. Para Dufry, los 15 últimos años han sido una historia de crecimiento y de entregar resultados. Desde la creación en 2003 del Dufry que conocemos en la actualidad, la empresa ha pasado por dos fases claras. Entre 2004 y 2012, se establecieron los cimientos de lo que hoy en día es nuestra empresa. La salida a bolsa de Dufry en 2005 y las varias adquisiciones que le siguieron, permitieron a Dufry conseguir la masa crítica necesaria para convertirse en el líder del sector con una empresa diversificada a nivel geográfico. Y, entre 2014 y 2018, se llevó a cabo la transformación de Dufry, con dos hitos principales: las adquisiciones transformativas que han permitido a Dufry extender su alcance y facturación de forma sustancial, y la subsiguiente transformación de la empresa, en la que se adoptó un Modelo Operativo de Negocio (BOM) sólido.

El nuevo contexto

Nuestro sector está atravesando una transformación digital. Y aunque, dentro del sector del *retail*, al *travel retail* se le considera “un mundo aparte”, nuestra parcela también está cambiando a pasos agigantados. Los cambios en el perfil del cliente y de los hábitos de compra puede que sean los factores más críticos para nuestro negocio. El papel destacado de las aerolíneas de bajo coste, o *low*

cost, que impulsan el crecimiento en el número de viajeros, la creciente relevancia de los consumidores hiper-conectados (clientes *millennial* y Generación Z) dentro del perfil general de consumidores, y el cambio en la motivación de la compra *duty free* (pasando de ser el precio a ser el valor, la experiencia y el servicio) son los factores que han cambiado cómo son nuestros clientes. Y Dufry, para escribir con letra firme la siguiente fase de su historia de Dufry, debe adaptar su negocio para satisfacer sus necesidades.



La digitalización es una parte clave de Dufry.

Fase de Aceleración

El periodo entre 2019 y 2022 tiene que ser la fase de aceleración y tiene como objetivo implantar Un Modelo Global Más Centrado en el Cliente que nos permitirá impulsar nuestro crecimiento.

Esta fase se construye sobre cuatro pilares principales:

1. Las Plataformas Comerciales Integradas, más cercanas a nuestro negocio
2. El Programa de Excelencia en Tienda
3. Adquisiciones de tamaño pequeño y mediano
4. La expansión del valor de mercado del canal *travel retail*

Ya cubrimos las plataformas comerciales y el programa de excelencia en tienda en el último número de **Dufry World**, ya que ambas iniciativas suponen la nueva vanguardia de cómo trabajamos en Dufry. No obstante, no podemos omitirlas aquí ya que juegan un papel esencial en el crecimiento de la empresa a corto plazo.

Con las *plataformas comerciales integradas*, lideradas por **Nigel Keal**, acercamos las decisiones comerciales a donde nuestro negocio se lleva a cabo y reducimos la complejidad y el tiempo para que lleguen al mercado nuestras decisiones comerciales y las iniciativas comerciales que ejecutamos. Con este nuevo modelo, seguimos aprovechando la solidez de la estructura comercial de Dufry a nivel global pero estamos aún más conectados con las operativas, garantizando una colaboración más cercana entre los equipos globales y locales y un mejor entendimiento con cada mercado individual. Así, la función comercial se vuelve más ágil y, lo que es más importante, consigue una mayor capacidad de respuesta, lo que nos permite reaccionar más rápidamente a los cambios en el mercado.

El *Programa de Excelencia en Tienda* probablemente sea la parte más visible de nuestras iniciativas, ya que implica reconsiderar lo que hacemos en la tienda con el único objetivo de aumentar la interacción con nuestros clientes como forma de impulsar el aumento de su gasto medio. El programa da vida a nuestra aspiración de ser un comercio WorldClass y podemos lograrlo si empoderamos a nuestros equipos con un liderazgo fuerte, una planificación de personal y una mejora de sus capacidades de venta, mejorando la comunicación dentro de la tienda y, claro está, desarrollando las tiendas del futuro. Como parte del plan de crecimiento a medio plazo, también tendremos en cuenta la *adquisición potencial* de pequeñas y medianas empresas que se puedan integrar fácilmente. Por ejemplo, la reciente adquisición de RegStaer Vnukovo, o de OHM Concessions en EE.UU., sirve de ejemplo de estas adquisiciones potenciales que complementan nuestra cartera.



La adquisición de RegStaer Vnukovo supone añadir un activo importante a la cartera de Dufry.

Por último, la parte más ambiciosa de nuestro plan incluye la *expansión del valor de mercado del travel retail*. Este es un objetivo a más largo plazo aunque ya empezamos a ver los primeros resultados. Las marcas continuamente reconocen el *travel retail* como una canal relevante y una oportunidad única para posicionar algunos de sus productos ante un público muy atractivo. Al mismo tiempo, nuestros socios aeroportuarios invierten de forma continua para mejorar los espacios comerciales y así aumentar sus ingresos no aeronáuticos. Debemos apalancarnos en nuestra presencia global (2.300 tiendas en 64 países), algo de lo que pocos *retailers* pueden presumir, para fomentar nuestra capacidad de generar experiencias de compra memorables y con ello maximizar nuestras oportunidades de generar aún más crecimiento.

Regreso al futuro

Aunque nos sea imposible escudriñar el futuro usando una bola de cristal o conducir un DeLorean al 2022 para ver si nuestro plan estratégico obtiene los resultados esperados, podemos jugar a imaginarnos cómo será el Dufry de dentro de 3-4 años. Lo que veremos es que Dufry ha adaptado sus conceptos comerciales, tiendas y catálogo de productos para seguir cumpliendo con lo que los clientes desean y necesitan. Los distintos formatos comerciales albergarán productos exclusivos de Dufry, ediciones limitadas y novedades que se crearán mano a mano con las marcas. Las tecnologías digitales estarán presentes a lo largo de todo el viaje de nuestros clientes, extendiendo los puntos de contacto que Dufry tiene con ellos; habremos conseguido ofrecer una experiencia *in-store* de 360° y tendremos la capacidad de implicar (y sorprender) a nuestro clientes en nuevas maneras. La única "mala noticia" es que seguiremos sin poder planear sobre patinetes (¡y mira que nos gustaría hacerlo!) pero, aun así, el futuro es prometedor para Dufry. ¿Estáis dispuestos a venir con nosotros en este viaje?

Por Jorge Muñiz

“Sur”

“Sur”, publicado en 1919, es el relato que hizo Ernest Shackleton del “Endurance”, su tercera expedición al Polo Sur, que probablemente sea una de las más excitantes. Narra la historia del naufragio del Endurance y los esfuerzos por sobrevivir de Shackleton y su tripulación.

Lejos de la épica de esta expedición de principios del Siglo XX, Yves Gerster, Group CFO de Dufry, navega estos días las mares agitadas de los mercados financieros y en esta entrevista nos cuenta un poco de su historia, de cómo llegó a convertirse en nuestro CFO y el complejo escenario que maneja en su nuevo puesto.



Desde abril de 2019, Yves Gerster es Chief Financial Officer de Dufry Group.

Sin duda, 2019 pasará al recuerdo

por tí. Tras 13 años en distintos puestos de Dufry, has progresado hasta convertirte en el CFO del grupo. ¿Cuáles han sido los puntos destacados de estos años?

Personalmente, los puntos destacados fueron todos los proyectos, especialmente las adquisiciones. Si tuviese que destacar uno específicamente, probablemente sería el de Grecia en 2012. Tuvimos que trabajar con una estructura compleja, con distintos elementos que había que orquestar sin fisuras para que aquello funcionase. Desde una perspectiva financiera, esto incluyó alcanzar varios acuerdos financieros a nivel local y global, varias barreras regulatorias, la clasificación inicial de las agencias Moody's, Fitch y Standard and Poor's, además de varios otros elementos. Al mismo tiempo, teníamos que convencer a los bancos crediticios y a las demás partes interesadas que invertir en una empresa griega en el peor momento de la crisis griega no era, de hecho, mala idea. Y mirando atrás, todos sabemos que fue una gran idea.

Los mercados parecen estar viviendo momentos extraños. La guerra comercial, el Brexit, la devaluación de las divisas y la incertidumbre política en distintos lugares, entre muchos otros factores: no parece que estemos en “las mejores aguas para navegar”. ¿Cómo han sido estos primeros 9 meses como CFO de Dufry?

Está claro que nos enfrentamos a algunos retos pero, de hecho, esto hace que sean buenas aguas para navegar. Si lo que buscas es que amaine el viento, entonces Dufry no es el mejor sitio en el que estar. Creo que las cosas nunca están del todo bien o del todo mal. Y en muchos casos, algo que a primera vista podría parecer una amenaza podría de hecho ser una oportunidad. Has mencionado el Brexit, que probablemente sea el mejor ejemplo de esto. La

discusión actual en torno al Brexit sin duda puede conllevar ciertos riesgos para la empresa. Se podría devaluar la Libra Esterlina, lo que cambiaría la actitud de los pasajeros británicos en cuanto a viajar. Sin embargo, también trae consigo dos ventajas potenciales. Viajar al Reino Unido y, especialmente, gastar dinero en el Reino Unido, pueden resultar más atractivos para los viajeros que visiten el Reino Unido; lo que, a propósito, ya ocurrió hace dos años cuando se anunció el resultado del referéndum. En segundo lugar, que es el factor más importante, es aquel relacionado con la fiscalidad. Una vez que por fin ocurra el Brexit, todas las ventas que se generen con los pasajeros que viajan de la UE al Reino Unido, y viceversa, serán *duty free* después del Brexit. Esto tendrá un efecto positivo inmediato en nuestra rentabilidad.

Todos los indicadores económicos parecen anticipar una deceleración económica. ¿Hasta qué punto está Dufry preparada para ello?

No estoy totalmente convencido de que la economía global vaya a entrar en recesión en los próximos 12 a 24 meses. Sin duda, las cifras económicas son débiles y podremos experimentar trimestres de muy poco crecimiento. Sin embargo, creo que es posible que ya hayamos llegado al punto más bajo. Un elemento clave sigue siendo la guerra comercial entre EE.UU. y China. El riesgo principal para la economía global será cómo evoluciona esta en los próximos trimestres.

En Dufry estamos tan preparados como se puede estar ante tal escenario. Hay que mencionar dos factores importantes. En primer lugar, tenemos una estructura de costes muy flexible, que minimiza el efecto de una bajada de ventas en la rentabilidad. El segundo elemento es un enfoque financiero disciplinado al acometer nuevas oportunidades, ya sean las concesiones o las adquisiciones. Le damos mucha importancia al retorno, al control de costes y a la generación de caja. Incluso en un escenario de deceleración, hay algunas iniciativas que podemos implementar para mitigar parte del riesgo. Además, nuestra presencia global hace que estemos menos expuestos a los impactos a nivel local o regional. La ralentización de una región tendrá un impacto relativamente bajo para el grupo. Habitualmente, cuando ocurre algo así, somos capaces de compensar una facturación menor en un país con las ventas añadidas de otros lugares.

Además de todo esto, continúas con el trabajo de educar al mercado sobre nuestro negocio, especialmente en relación a los estándares de contabilidad. ¿Cuáles son en tu opinión las métricas que un CFO debe monitorizar siempre en una empresa como Dufry?

Para mí, siempre ha sido la caja. Quizás no soy imparcial porque trabajé en tesorería durante muchos años. Obviamente, la contabilidad es importante, sin duda. Sin embargo, representa una interpretación de la realidad. Encontrarás muchas interpretaciones distintas del mismo tema y, de hecho, ninguna de esas interpretaciones se basa en hechos erróneos. La caja es distinta, ya que la caja es un hecho.

La operativa empresarial de Dufry siempre ha sido un fuerte generador de caja. Teniendo en cuenta que no tenemos lugares de producción propios, ni I+D ni otros elementos estructurales que impliquen mucho dinero en la operativa, la cantidad de la caja siempre ha sido sustancial. Por tanto, el KPI más relevante que reportamos a los mercados financieros es el Flujo de Caja Disponible. El grupo actualmente genera unos CHF 350m-400m al año.

¿Cuál es tu mayor reto en la actualidad?

Gestionar las expectativas de los mercados financieros. Parece que, a los inversores, los analistas y la prensa en general les resulta difícil entender todos los aspectos de nuestro modelo empresarial. De vez en cuando nos topamos con argumentos que no se sostienen. Y también vemos el caso, por ejemplo, de algunos analistas que intentan "montar una historia" basándose en los temas que consideran que afectan al negocio cuando en realidad no lo hacen. Uno de nuestros retos puede ser que le resulte complicado a la comunidad financiera "encasillarnos" o meternos en un ámbito bien delimitado. Estamos en el cruce entre el comercio, el sector de viajes y el lujo. Además, es complicado encontrar pares dentro del mercado que permi-

tan una comparación de nuestro rendimiento frente al de otras empresas. Esto es porque, aunque se podría observar a nuestros competidores dentro del sector, existen distintos factores que marcan una clara diferencia entre cada parte individual. Algunos de ellos son sociedades privadas y no comparten los datos sobre su rendimiento; otros forman parte de conglomerados aún mayores que no divulgan su información con este nivel de detalle; y otros tienen modelos empresariales distintos como, por ejemplo, los coreanos, que se centran más en lugares en el centro de las ciudades. Todos estos factores dificultan la comparativa entre los logros de Dufry y los de otros agentes de *travel retail*.

¿Qué crees que hace falta para ser CFO? No solo en Dufry sino en general.

Creo que depende mucho de cada empresa. Y esto es cierto no solo para el puesto de CFO; obviamente, también para muchos otros. He sido tesorero de Dufry durante más de una década. En ese tiempo, completamos varias adquisiciones a gran escala que se tuvieron que financiar con deuda. Como tesorero, me convertí en especialista en los acuerdos de financiación complejos. Además, interactué con los mercados financieros de manera regular; es decir, con banco, inversores y otras partes interesadas. Este historial me ha servido como base para seguir creciendo y convertirme en CFO de Dufry, ampliando aún más mi experiencia y permitiéndome prepararme para una de las responsabilidades más importantes del CFO: interactuar con todas las partes implicadas en la industria financiera, más allá de lo que es estrictamente la tesorería.

La sostenibilidad, y en particular cualquier tema relacionado con el cambio climático, parece ser una prioridad clave de gran parte de las agendas corporativas de todo el mundo.

¿Cuál es tu opinión de esto y en qué punto se encuentra Dufry en relación con ello?

Hemos trabajado mucho en esa dirección, aunque aún hay mucho camino por recorrer. Es importante que entendamos correctamente el *Zeitgeist* (el espíritu de los tiempos) y que cumplamos por igual con las necesidades de nuestros clientes y de las partes interesadas. Cuando hablamos con los mercados, recibimos cada vez más preguntas relacionadas con este tema. Es esencial para nosotros contribuir significativamente a las sociedades y al entorno en el que operamos.

Además, es importante entender que la cuestión de la Responsabilidad Social Corporativa hoy en día va más allá de los aspectos meramente sociales y medioambientales que teníamos en el pasado. También debemos centrarnos en otros temas como son, por ejemplo, la salud y la seguridad, el gobierno corporativo, el cumplimiento legal y la diversidad, por decir algunos. Por tanto, debemos estar al tanto y alineados con los requisitos de este tipo que se presentan ahora y en el futuro, ya que habrá un número creciente de inversores que se centren en estos temas antes de decidirse a invertir.

Cuéntanos algo sobre ti. ¿Qué te gusta hacer fuera de la oficina? ¿Tienes alguna pasión, o algo que no te guste?

No hay muchas cosas que no me gusten, aunque te puedo asegurar que no me gustaría nada que alguien pusiera una araña grande en mi oficina.

En mi tiempo libre me encanta viajar. Para mí, el viaje empieza con la planificación, que en mi caso suele requerir bastante tiempo. Pocas veces me quedo en un único lugar, sino que planeo viajes por carretera a lugares remotos, lejos de las aglomeraciones. Me podrás encontrar haciendo trekking en el Engadin en Suiza, o en los Dolomitas italianos. También me encantan los desiertos de África o el Atacama en Sudamérica. Con la pasión que tengo por los paisajes extensos, también me encanta ir a las regiones del norte de Escandinavia en la temporada de invierno. Ya sean montañas cubiertas de nieve, combinado con el intenso azul del mar en No-

ruega, o la Lapponia finlandesa cubierta de metros de nieve en polvo, estos son lugares en los que me encanta pasar el tiempo. Me encanta la fotografía y en estos lugares hay grandes oportunidades de sacar fotos alucinantes.

En un minuto:

Una comida: Sushi, y en un día de frío invierno en Suiza, una deliciosa Fondue de quesos suizos

Un libro: Antología Poética de Rainer Maria Rilke

Una ciudad: Londres

Una película: Quemar Después de Leer, de los hermanos Coen

Un hobby: La fotografía

Un líder: Ernest Shackleton – su expedición para atravesar la Antártida fracasó. Su barco naufragó tras estar atrapados durante siete meses en el hielo. El logro de Shackleton fue mantener motivado a su equipo mientras vivían en una concha flotante de hielo, navegando en un pequeño bote salvavidas durante 1.300 kilómetros a la Isla San Pedro para conseguir ayuda. Todos sus hombres sobrevivieron.

Un aeropuerto: El Aeropuerto Internacional Carrasco de Montevideo, Uruguay. Con diferencia, el aeropuerto más hermoso del mundo.

Por Renzo Radice

WALL OF FAME



D2 - Heghine Hakobyan, Sales Associate, Armenia

Heghine forma parte de Dufry Armenia solo desde noviembre de 2018, pero rápidamente ha pasado a ser nuestra mejor embajadora de turismo en Armenia. Le encanta presentar los productos armenios a nuestros clientes (vinos, suvenires, chocolates), además de educarles en la historia y cultura de Armenia; un valor añadido que nuestros clientes llevan consigo,

felices tras visitar nuestra tienda. Desde su llegada al equipo, Heghine ha demostrado ser un miembro activo y comprometido del equipo y tener una dote especial para gestionar fácilmente las situaciones de conflicto de forma positiva.

Aunque Heghine es economista de formación, su rango de intereses es amplio, lo que hace que sea una persona muy interesante y carismática. Le encanta caminar y mantenerse en forma, pero su afición preferida es coser. Diseña y cose su propia ropa y la de su familia. Además, tiene un perro pequeño al que ha adiestrado para realizar distintos trucos.



D1 - Salpie Dekermendjian, Sales Advisor, Aeropuerto de Arlanda, Suecia

Muy comprometida, con una gran sonrisa y una actitud positiva, Salpie reparte felicidad, a clientes y a compañeros por igual, por todo el Pier B de Arlanda. Es una estrella de RED by Dufry, ofreciendo cada día un servicio de primera. Así es Salpie. Gracias por tu esfuerzo que nos inspira a todos.



D2 - Thorn Sopheara, Dalmore Promoter, Aeropuerto Internacional de Phnom Penh, Camboya

Thorn empezó como Sales Associate en Dufry Cambodia hace dos años y hace poco ascendió a Dalmore Promoter gracias a sus grandes dotes para la venta. Aporta pasión a su trabajo y un conocimiento en profundidad del mundo del whisky, lo que encaja perfectamente con su nuevo puesto. Ha recibido el galardón como Empleado del Mes gracias a su excelente rendimiento, cumpliendo y sobrepasando no solo con lo que se espera de su actitud en el trabajo, sino

cumpliendo con sus cuotas personales cada mes. Le encaja jugar al fútbol en su tiempo libre y aprender nuevos idiomas (ya habla inglés, vietnamita, tailandés, malayo, mandarín y el Khmer nativo).



D1 - Shanti Pulkkinen, Store Supervisor, Aeropuerto de Helsinki, Finlandia

Casi todos nosotros sabemos lo que supone abrir una nueva tienda. Ver entrar al primer cliente por la puerta y cómo pasea por la tienda supone un gran alivio que nos hace olvidar el gran esfuerzo que llevan a cabo muchas personas para llegar hasta ese momento. Este momento se torna aún más dulce gracias a personas como Shanti, cuya prioridad fue la inauguración de la tienda MaxMara en Helsinki, de-

mostrando en el proceso una habilidad admirable para trabajar bajo presión y motivando a todos los equipos con su inagotable sonrisa. Gracias, Shanti, por demostrar esta gran actitud cuando más falta hacía.



D1 - Dimitris Boskidis, Sales Assistant, Tesalónica, Grecia

Dimitris llegó a Hellenic Duty Free en 2011 como Sales Assistant y desde entonces ha aprovechado las oportunidades de formación que han surgido fuera y dentro de la empresa, aportando todo lo aprendido a su puesto de trabajo.

A Dimitris le encanta leer y escribir. Tras llevar con nosotros un par de años, decidió recopilar información sobre todas las bebidas alcohólicas y los distintos productos

de tabaco que vendemos para poder ayudar a sus compañeros a entender mejor nuestros productos. Para ello, creó un libro de referencia para cada categoría.

Además, es escritor y poeta, y ha recibido varios premios por su poesía en los últimos años. La Unión Literaria Griega le concedió el tercer premio en el 2000. En 2005 recibió una distinción honoraria de la Unión de Editores del Norte de Grecia. En 2008, uno de sus poemas recibió el primer premio en un concurso a nivel nacional. Este año, Dimitris fue incluido en la Enciclopedia de Literatura y Arte Griego.

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



D2 - Gorica Kerleta, Senior Sales Assistant, Belgrado, Serbia

Gorica es el mejor ejemplo de lo que supone ser una empleada perfecta: ser profesional, ofrecer un gran servicio a los clientes, ser una compañera dedicada y una comercial con grandes resultados y claras dotes de liderazgo. El gran rendimiento de Gorica se ha mantenido así durante sus 10 años en Dufry Belgrade. Es un modelo profesional de rendimiento. ¡Bien hecho!



D4 - José Carlos Selayarán, Shift Supervisor and Store leader, Aeropuerto Carrasco, Uruguay

Cuando José Carlos empezó a trabajar en el Aeropuerto Carrasco hace 25 años, sabía que este iba a ser su lugar. Empezó como cajero, pero se le animó a comunicarse y a comprometerse con los clientes. Reconoce que el continuo contacto con las personas dispara su adrenalina y le encanta venir a trabajar porque no hay dos días iguales. En estos 25 años, José Carlos ha demostrado una gran capacidad

de asimilar y adaptarse rápidamente a los distintos cambios organizativos, destacando por su actitud ante los cambios, su sentido de la colaboración y el apoyo hacia el crecimiento de la operativa y de sus compañeros. Es un gran ejemplo a nivel profesional y personal por sus valores, su compromiso con la empresa y la pasión que pone a su trabajo. Es un gran ejemplo a seguir.



Lucy Belinda Martínez, Junior Counter Manager, Aeropuerto de México DF

Cada día nos esforzamos para que la experiencia de nuestros clientes en la tienda sea extraordinaria. El arte de la venta no se basa solo en que nuestros clientes llenen sus cestas sino en escucharles, entender realmente lo que necesitan y ofrecer consejos expertos sobre los productos que deberían tener en cuenta y la mejor forma de complementar su compra. Lucy Belinda parece dominar esta habilidad. Así consta en los comentarios

que un ejecutivo de una gran multinacional envió a nuestro CEO en Basilea.

Este cliente, encantado, quiso expresar su gratitud por el servicio recibido, destacando que nunca antes había recibido un servicio de tan alto nivel. Especialmente, agradeció a Lucy su actitud respetuosa y positiva y su disposición a entender lo que quería comprar en la tienda, cumpliendo con la máxima "No quiero que me vendas algo, quiero que me ayudes a encontrar lo que quiero comprar". La experiencia terminó con el cliente sacándose un *selfie* en el teléfono, el cual procedió a enviar a Julián Díaz junto a su carta de admiración y la promesa de visitar a Lucy de nuevo en su próxima visita a México DF. Gracias, Lucy, por tu dedicación. ¡Enhorabuena!

Entre bambalinas – Cinco mujeres que alumbran la sede de Basilea

Cuando los que trabajamos en la oficina prácticamente hemos terminado nuestra jornada, un gran equipo de mujeres aparece para despejar cualquier rastro de la ajetreada vida de la oficina y dejar todo en orden, listo para el día siguiente. El equipo de limpieza está formado por Maria-Pia Fusco, Sultan Sakiz, Yudelka Arias Stadelmann, Paola Rovito-Urso y Romina Urso-Causo, y son el cuerpo y alma de la sede de Dufry en Brunnängässlein, en Basilea.



De izquierda a derecha: Romina Urso-Causo, Maria-Pia Fusco, Yudelka Arias Stadelmann, Paola Rovito-Urso y Sultan Sakiz.

El equipo de limpieza es tan multicultural como Dufry. Tres de sus miembros son italianas, una es turca y la otra es dominicana. Las cinco han estado en el equipo de limpieza durante más de una década y algunas de ellas ya formaban parte de la empresa antes de que pasara a llamarse Dufry. Siempre alegres y sonrientes, derrochan energía positiva. A todos en la oficina nos encanta charlar con ellas cuando aparecen al final de la tarde.

- Maria-Pia, conocida como “Fiorella”, es la que más antigüedad tiene, con 26 años de servicio. Llegó desde la Ciudad Eterna, Roma. Siempre tiene grandes anécdotas e historias que contar; entre ellas, sobre las bromas que el equipo le gasta al CEO, Julián Díaz. El año pasado, mientras preparaban sus carros de limpieza, Julián Díaz pasó a su lado y Fiorella le dijo, para diversión de todas, que su “flota” de vehículos estaba formada por marcas de lujo: había 1 Ferrari, 1 Alfa Romeo y 3 Fiat 500.
- Sultan es de Turquía y, como ella dice, lleva 21 años formando parte de la “Familia Dufry”. Cada día llega al trabajo con gran entusiasmo y le encanta crear un entorno limpio y agradable para sus compañeros.
- Yudelka llegó desde Santo Domingo, la capital de la República Dominicana. Esta isla caribeña es un destino de ensueño para muchos turistas. Yudelka lleva 12 años en el equipo.

Recuerda que a los dos meses de empezar, en 2007, asistió a la fiesta navideña y Julián Díaz, tras terminar su discurso de bienvenida a los empleados, pidió que se presentara, en español. Se sintió emocionada y nerviosa por hablar ante tanto público, pero superó el reto, y su valentía se vio compensada al ganar una cámara en el sorteo de la fiesta.

- Paola llegó desde la ciudad histórica de Lecce, en la región italiana de Puglia. Su historia en Dufry se extiende 13 años y se enorgullece de que todas las orquídeas han vuelto a florecer desde que se encarga ella de la cuarta planta. También le encanta que hay alguien que trabaja en esa planta (y que quedará sin nombrar) que se alegra mucho de verla porque así sabe que no le falta mucho para irse a casa.
- Romina también viene de Lecce y lleva 12 años en el equipo. Le encanta trabajar para Dufry y solo tiene un deseo: ganar algo en la rifa de la fiesta navideña anual, ¡aunque solo sea una vez!

Andreas Sziedat, Central Services Team Leader, explica la importancia del trabajo que realiza el equipo de limpieza: “La limpieza es muy importante porque construye lealtad, genera elogios positivos y fomenta el bienestar y confort general. La limpieza es un proceso metódico y repetitivo que requiere prestar atención a los detalles. Para asegurarse de que no se dejan nada, el equipo de limpieza sigue los mismos pasos en orden secuencial en cada planta cada día”.

Especialmente, cuando hay algo que celebrar, como es un aniversario o un cumpleaños, nos invitan a un aperitivo y tenemos la oportunidad de disfrutar de su habilidad culinaria ya que habitualmente preparan sabrosas delicias de sus países de origen.

Además, parece que dedicarse a hacer feliz a la gente influye de forma positiva en su suerte en general, que siempre parece caer de su lado. A menudo se llevan premios en los sorteos de la empresa, como en las fiestas navideñas. En los últimos tiempos, durante un evento realizado por Camel el 12 de septiembre de 2019, Paola y Romina se han ganado una estupenda cesta de regalos. No obstante, ganar premios también le resulta familiar a sus compañeras: Fiorella ganó una bufanda en el sorteo navideño, aunque por desgracia también la perdió en otra fiesta navideña años después. Yudelka, como ya hemos contado, ganó una cámara, y Paola se llevó un reloj y un perfume. Sultan tuvo especial suerte, llevándose el premio principal: un vale para viajar.

Por Lubna Haj Issa

Las Tiendas Dufry en Hong Kong MTR Son Una Muestra de la Ambición Asiática

La vanguardista estación de West Kowloon Mass Transit Railway (MTR) en el impresionante *skyline* de Hong Kong se inauguró en septiembre de 2018. Las tiendas *duty free* de Dufry comenzaron su operativa en marzo del mismo año, tras firmar un contrato de cinco años para gestionar las tiendas de la nueva estación que forma parte de la nueva conexión de tren de alta velocidad con la China continental.



Dufry gestiona las tiendas *duty free* tanto en las zonas de salidas como de llegadas de la terminal de West Kowloon para la línea exprés que conecta Guangzhou-Shenzhen-Hong Kong, sumando un espacio total de 1.500 m². La tienda principal en salidas tiene una superficie de más de 1.200 m² y la tienda en llegadas tiene 300 m². Ambas tiendas son una clara muestra de la experiencia que tiene Dufry en el ámbito del *travel retail* y están personalizadas para cumplir con las necesidades de los viajeros chinos y de Hong Kong en las categorías principales de belleza, bebidas alcohólicas y tabaco, dulces, moda, y también salud y bienestar, que es una categoría de gran importancia para el mercado asiático. Jenny Li, Terminal Manager, comenta: "Las categorías que funcionan mejor son las bebidas alcohólicas y el tabaco. Estas dos categorías representan casi el 75% de nuestro negocio gracias a una gran variedad de mar-

cas chinas de tabaco y coñac y el superventas Moutai (un licor destilado de China que se fabrica en la ciudad de Maotai en la provincia china de Guizhou). Ahora mismo estamos invirtiendo en espacios en los que poder desarrollar las sub-categorías que son tendencia, como son el Whisky de Malta y los productos de Salud & Bienestar, que son muy populares entre nuestros clientes chinos.”



La tienda Hong Kong Duty Free es la tienda principal de la terminal de salidas de la estación MTR West Kowloon.

Andrea Belardini, Divisional CEO for Asia Pacific and Middle East, destaca la importancia de esta operativa de carácter especial: “Se puede decir que, hoy en día, nuestra tienda es la operativa *duty free* más grande del mundo en una estación ferroviaria. Durante años preparamos nuestra participación en esta licitación tan competitiva y, en el periodo transcurrido hasta la presentación de nuestra propuesta, intentamos recopilar el mayor conocimiento posible con un análisis de los perfiles de los viajeros, la revisión del rendimiento de los negocios colindantes y la simulación del efecto que tendrían los distintos motivadores de consumo en la estación de tren.”

La estación de West Kowloon forma parte del enlace ferroviario exprés que opera entre Guangzhou en el sur de la China continental y Shenzhen, que está pegada a Hong Kong. El enlace ferroviario recorta el tiempo de viaje entre Hong Kong y Guangzhou aproximadamente a la mitad, tardando unos 50 minutos, lo que ha traído un esperado aumento del tráfico de turistas y de negocios a esta ciudad dinámica, que también supone una de las principales opciones para las compras de lujo.

Se conoce a Hong Kong como una ciudad vibrante y llena de glamur, y es reconocida por ser un centro financiero y de negocios además de un destino turístico. Por tanto, Andrea Belardini está muy entusiasmado con las oportunidades que tiene que ofrecer y, recordando la inauguración de la operativa, comenta: “Uno de los elementos más excitantes fue cumplir con la fecha tope prevista para la construcción de la tienda. No fue una fecha tope cualquiera: días después de que nos concedieran el espacio, el gobierno nos dijo que esperaban inaugurar ¡en tan solo 65 días! No tengo palabras para elogiar a los demás equipos de Dufry que hicieron posible cumplir con esta fecha y que ayudaron a demostrar la fortaleza y capacidad de respuesta de nuestra empresa. Os podéis imaginar el nivel de recelo los días antes de la inauguración. Nunca olvidaré el primer día de operaciones. ¡Vamos pa-



En las tiendas MTR priman las buenas prácticas y la mejor atención al cliente.

seando por toda la tienda y comprobando el progreso de las ventas cada media hora. Lo que observamos sin duda fue alentador, aunque no hubo nada más alentador que cerrar nuestro primer día de ventas con un nivel de ventas totalmente en línea con nuestro Plan de Negocios”.

En cuanto a las actividades promocionales, nuestros clientes chinos responden a ellas muy positivamente. Les gusta descubrir oportunidades de ganarse algo, ya sea un descuento o un regalo. Por eso nos hemos asociado con los sistemas de pago más grandes del mercado, Alipay y Wechat, y con turoperadoras *on-line* como CTrip, para crear promociones cruzadas y ofrecer descuentos a estos clientes, y así aumentar aún más las ventas. Además, el programa de fidelidad Dufry RED ayuda a aumentar el tráfico a las tiendas MTR y ha tenido mucho éxito con los viajeros frecuentes que lo utilizan en el MTR y en aeropuertos en los que Dufry está presente en la región.



La tienda MTR Dufry ofrece una amplia selección, entre otros, en la categoría principal de dulces.

La operativa MTR incluye una tienda en llegadas para la cual se desarrolló un concepto específico de tienda de vinos que ofrece un descuento de 25% cuando se compran 3 o más botellas. Esta promoción ha tenido mucho éxito entre los viajeros frecuentes del MTR. Además, desde noviembre de 2019 se ha implantado un servicio de entrega gratuito a domicilio para los residentes en Hong Kong que

comprende en las tiendas de salidas o de llegadas, y se espera que tenga mucho éxito según las encuestas realizadas este año.

El equipo de ventas de las tiendas Dufry del MTR disfruta especialmente de este fantástico entorno de trabajo. Por ejemplo, Leung Kei Oscar LAM, Shift Supervisor, comenta: “Solía trabajar en nuestra tienda de electrónica Sound & Vision en el Aeropuerto Internacional de Hong Kong cuando me ofrecieron la oportunidad de trabajar en una tienda multicategoría del MTR. Esto me ha brindado la oportunidad de aprender otras prácticas comerciales interesantes como son el uso de las cajas móviles para reducir el tiempo de espera para los clientes en las horas punta, el uso de la App Dufry RED, Alipay y WeChat para promocionar las ventas adicionales y, además, el poder aprender sobre otras categorías. Me encanta trabajar en este entorno de venta recién estrenado y desarrollar unas relaciones de trabajo tan positivas y cercanas con los demás miembros de la familia Dufry en MTR”. También Ka Man Karman NG, Shift Supervisor, expresa su satisfacción: “Una parte esencial de nuestro éxito es el buen trabajo en equipo y esto se ve claramente en nuestro equipo, desde el personal de venta al personal de caja. Especialmente en nuestro caso porque, habitualmente, nuestros clientes tienen muy poco tiempo para comprar. Estar expuesto a otras categorías y la formación específica de las marcas para mejorar mis habilidades de venta también han supuesto una gran experiencia en el aprendizaje. Realmente es genial formar parte de la familia DUFRY en MTR”.



Por último, Andrea Belardini nos resume el año de operativa de estas tiendas:

“Estamos muy satisfechos con el rendimiento de este nuevo negocio. Sin embargo, la realidad es que nos enfrentamos a un negocio de envergadura, con el riesgo añadido de que no había un historial previo de ventas. Desde que abrimos, hemos seguido construyendo a medida que hemos ido aprendiendo y hemos logrado seguir aumentando el Gasto por Pasajero que, un año después, ha aumentado en 42%. Claramente, a día de hoy nos enfrentamos al reto que supone la agitación social que hay en Hong Kong actualmente, lo que ha causado una reducción del tráfico. Sin embargo, tenemos una postura muy proactiva, trabajando estrechamente con nuestro arrendador para identificar las oportunidades de desarrollo conjunto”.



La estación West Kowloon de Hong Kong se encuentra convenientemente junto al Distrito Cultural de West Kowloon. Su arquitectura única y el bello entorno la convierten en un nuevo punto de atracción para turistas, brindando grandes oportunidades para sacar fotos. 3 hectáreas de espacio público rodean la estación, que incluyen el Green Plaza y el Sky Corridor con unas vistas espectaculares de Victoria Harbour mientras se pasea por el Sky Corridor al tejado de la estación.

Por Lubna Haj Issa

La Maratón Anual de Networking del Sector de Travel Retail

Cada año, miles de expertos en *travel retail* de todo el mundo se reúnen en Canes para mostrar las marcas y tendencias, negociar, celebrar y reunirse en el evento global anual de la Tax Free World Association (TFWA).

Una vez más, el evento de este año atrajo a más de siete mil quinientos visitantes, entre los que se encontraba un equipo de unos 70 compañeros de Dufry de lugares que van desde Vancouver a Rusia.

Como siempre, cada segundo del día se llenó de reuniones, presentaciones y talleres mientras que las tardes se llenaron con las presentaciones de las marcas, los eventos de *networking* y la oportunidad de reunirse con compañeros y socios empresariales que no se encuentran habitualmente ni en el mismo continente ni la misma franja horaria.

Bien preparados para la semana que se avecinaba, el equipo de Dufry se puso calzado cómodo y partió a recorrer los casi 25.000 m² de espacio para expositores que alberga la TFWA World Exhibition & Conference. Aquí tenéis los puntos más destacables del evento...

Por el Sector para el Sector

Erik Juul-Mortensen, Presidente de la TFWA durante los últimos 19 años dejó su cargo a finales del año pasado y este fue el primer año de Alain Maingreud como Presidente de la TFWA.

Como es costumbre para la persona que ostenta este puesto, su intervención de inauguración de la TFWA World Conference & Exhibition 2019 se centró en la situación del sector. Comunicó dos mensajes claves y directos: 1) El sector del *travel retail* carece de información fiable que permita ofrecer una clara imagen de la situación actual y de su futuro, y 2) La inversión en sostenibilidad.

Se debería mencionar que la TFWA es una organización sin ánimo de lucro gestionada por y para los distintos agentes del sector. En cuanto a su primer punto, el mensaje de Maingreud fue claro: sin suficientes datos fiables de todas las partes implicadas en el sector, la TFWA no está en posición de ayudar a guiar, apoyar y proteger los intereses del negocio del *travel retail*, y que tal y como están las cosas, cualquier esfuerzo realizado se hace a ciegas. Esta situación sería inimaginable en cualquier otro sector valorado en billones de dólares.

El segundo mensaje también fue claro: los gobiernos, las ONGs y, lo que es aún más importante, los viajeros nos están pidiendo que "limpiemos" los sectores de la aviación y marítimo, que se perciben como de gran impacto en el cambio climático. ¿Qué estamos haciendo cada uno de nosotros para ayudar?

El evento principal de Dufry

Según la tradición ya largamente establecida en los calendarios de nuestros socios en marcas y aeropuertos, Dufry celebró en la tarde del lunes su cóctel anual para socios de marcas y aeropuertos.

El evento es una oportunidad de hacer *networking*, en el que los directores sénior de Dufry pueden reunirse de forma rápida y eficiente con los directores sénior de las marcas y de los aeropuertos con los que estamos asociados. Poder reunir a este grupo de personas en una misma sala supone una oportunidad única. Es un evento al que las marcas desean ser invitadas y para el cual la demanda de asistencia por parte de los directores sénior siempre sobrepasa a su capacidad.

En su intervención, Julián Díaz agradeció a nuestros socios su apoyo y subrayó el gran trabajo que se está realizando con los aeropuertos para defender los contratos que ya tenemos y para continuar nuestra expansión. También destacó la importancia que le damos a tener productos nuevos y, aún más importante, exclusivos en nuestras tiendas para ofrecer a los clientes una experiencia única y excitante, y el valor de las asociaciones fuertes para lograrlo.



Se ha reconocido la labor realizada por personas clave dentro del sector de *travel retail*.

Reconocimiento para los compañeros de Dufry

Por último, aunque no por ello menos importante, los equipos y personas de todo Dufry tuvieron varias oportunidades para celebrar.

Dufry ganó en dos categorías de los Premios Sunglasses Vision 2020 de este año: "Mejor Equipo de Ventas Dedicado a Gafas de Sol" por su equipo en el aeropuerto de Zúrich y "Mejor Actividad de Marketing: On-Airport".

El Taller y los Premios Sunglasses Vision 2020 son una iniciativa de la categoría, copatrocinada y juzgada por los proveedores principales de gafas de sol: De Rigo, Essilor, Kering Eyewear, Luxottica, Marchon, Marcolin, Maui Jim y Safilo. Su objetivo es "premiar la excelencia en la venta de gafas de sol y destacar a los establecimientos de *travel retail* más progresistas en una de las categorías de mayor y más consistente crecimiento del canal".

Este año hubo un nuevo giro y solo se permitió a cada empresa de *travel retail* presentar a un candidato por categoría de premio y, lo que es significativo, los ganadores de los premios anteriores no podrán ganar un premio en la misma categoría en la que habían tenido éxito el año anterior.

Como Dufry fue el ganador del premio a Top Retailer en 2018 en "Tienda de Gafas de Sol del Año (Facturación de más de 2 billones de dólares)", nos invitaron este año a pasar el testigo al ganador de 2019.

En los Premios Frontier, la ceremonia anual de premios de Duty Free News International (DFNI), la candidatura de Mondelez por una activación conjunta entre Dufry y Cadbury Premier League recibió el

premio en la categoría "Campaña de Proveedores del Año", otro ejemplo de la relación de colaboración cercana entre Dufry y sus socios de marca.

Jean-Paul Hewlett (Retail Manager, Dufry) fue uno de los 8 ganadores de Talento del Mañana, un premio que reconoce los logros de los jóvenes (menores de 35) en *travel retail* y en *duty free* y que representa a la cantera de talentos del sector y a la próxima generación de líderes del futuro.

Sarah Branquinho se llevó el premio a "Contribución Destacable" al sector tras muchos años como una agente clave en *travel retail* y una gran defensora de sus intereses.

Nos enorgullece mucho que se reconozca el talento de nuestros excelentes compañeros y os pedimos a todos que le deis la enhorabuena a todos aquellos que recibieron premios, ya sea a título individual o como parte de un equipo.

Y con este broche de oro, el TFWA 2019 llegó a su fin. Vamos contando los días para el TFWA... ¡ya solo quedan 312 días!

Por Sherin Branquinho



De izquierda a derecha: Rene Riedi, CEO Division Central & South America; Jean-Paul Hewlett, Retail Manager; Nigel Keal, Global Commercial Directory Denis Hourigan, Global Business Development Head.



Se ha reconocido la extraordinaria labor realizada por Sarah Branquinho en *travel retail* en las últimas décadas.

Prorrogada la Concesión de AENA para 26 Aeropuertos de España



El aeropuerto de Málaga es uno de los 26 aeropuertos españoles donde se ha extendido la concesión de Dufry hasta 2025.

El operador español de aeropuertos, AENA SME S.A., ha prorrogado su contrato de concesión actual con Dufry para la gestión de las tiendas *duty-free* en 26 aeropuertos españoles por un mínimo de tres años y un máximo de cinco años. Por tanto, la fecha máxima para el contrato prorrogado será el 31 de octubre de 2025.

Dufry implementará y desarrollará en otros aeropuertos las iniciativas comerciales y buenas prácticas ya lanzadas y probadas con éxito en cinco aeropuertos piloto desde junio de 2018 (Barcelona T2, Málaga, Alicante-Elche, Gran Canaria y Bilbao), como parte del programa común para identificar e implementar acciones de mejora de los resultados comerciales. Entre estas iniciativas están la política de precios, la mejora del diseño y distribución de las tiendas, el catálogo de productos y la optimización de la marca, las acciones de marketing y digital con marcas, y los programas de incentivos para el personal de ventas.

Inauguración de las Tiendas de Casablanca y Marrakech



El 22 de octubre de 2019, Dufry inauguró sus tiendas reformadas en los dos aeropuertos principales de Marruecos: Casablanca Mohammed V International y Marrakech Menara. La ceremonia de inauguración tuvo lugar en la nueva tienda pasante (*walkthrough*) de la Terminal 1 del Aeropuerto Internacional de Casablanca Mohammed V, que ya abrió en enero tras completarse la extensa reforma de la terminal.



Dufry lleva largo tiempo asociada al operador de aeropuertos ONDA y abrió su primera tienda de aeropuerto en Marruecos en 2002. Por tanto, la inauguración marcó la celebración de los 17 años de esta asociación.

Recientemente se han llevado a cabo extensas reformas tanto en el aeropuerto de Casablanca como en el de Marrakech, lo que ha brindado a Dufry la oportunidad de presentar sus nuevas tiendas pasantes en ambos lugares. Las tiendas muestran un diseño ligero y espacioso que refleja el sentido de pertenencia gracias a los detalles inspirados en Marruecos.



La tienda Hudson News del aeropuerto de Casablanca.

Una característica singular de la nueva tienda de Casablanca es su distribución, con las categorías principales ubicadas a un lado y una sección multimarca de moda, complementos y lujo al otro. Además, encontramos varias marcas nuevas en las categorías de lujo y de *duty free* en general. Por ejemplo, en perfumes y cosmética, ya encontramos L'Occitane, Michael Kors, Nuxe, Rituals, Zadig & Voltaire y Zegna. En moda & complementos, Armani, Bric's, Calvin Klein, Desigual, Eden Park, Montblanc, Pinko, Samsonite, Superdry, Tommy Hilfiger, Tumi y Victoria's Secret.



La atención al cliente y las buenas prácticas en los aeropuertos de Casablanca y Marrakech son muy importantes para generar una gran experiencia de compras.

Dufry ya gestiona 26 tiendas en ocho aeropuertos de Marruecos, lo que incluye nueve en Casablanca y cuatro en Marrakech.

La Copa Davis protagonista en la tienda World Duty Free de Madrid

La Copa Davis, probablemente uno de los torneos más antiguos de tenis del mundo, que empezó en 1900 como un reto entre Reino Unido y Estados Unidos, es ahora el evento internacional por equipos más destacado del tenis masculino. Organizada por la Federación Internacional de Tenis (ITF), se lleva a cabo todos los años y en ella compiten los equipos nacionales en fases eliminatorias. Sin embargo, este año la Copa Davis inauguró un nuevo formato. Las Finales de la Copa Davis se celebraron en una única ciudad (en 2019 es Madrid) con la participación de 18 equipos, en un formato similar al de los de las fases finales de los mundiales de fútbol o baloncesto.

La competición aún no ha comenzado a la hora de escribir este artículo (que tuvo lugar entre el 18 y 24 de noviembre). No obstante, los clientes de World Duty Free que pasaron por el Aeropuerto de Barajas en Madrid tendrán la oportunidad de vivir en parte la gloria de la Copa Davis de primera mano.

Los pasajeros que visitaron el aeropuerto entre finales de octubre y el 15 de noviembre tuvieron la oportunidad de ver el trofeo de las Finales de la Copa Davis en persona dentro de nuestra tienda World Duty Free, que con ello se convirtió en uno de los mayores atractivos del aeropuerto. El trofeo, al que se conoce popularmente como la "Ensaladera", se posa sobre tres bases, cada una decorada con placas grabadas con los nombres de los campeones anteriores. La estructura total pesa 105 kilos y mide más de un metro.

A diferencia de otros trofeos para los que cada año se crea una nueva copa que el equipo ganador se queda, la Copa Davis cambia de manos todos los años. Por tanto, la "Ensaladera" que se mostró orgullosamente en la tienda World Duty Free durante unas semanas ya pasó por las manos de los mejores jugadores de tenis de los más de 100 años de historia del trofeo.



De derecha a izquierda: M^a José Cuenda, Directora General de Commercial, Real Estate and International Development, AENA; Ricardo Fraiz, Spain Commercial Director, Dufry y Albert Costa, exjugador de tenis y Director de la Davis Cup by Rakuten Finals.

Nueva Boutique Salvatore Ferragamo en el Aeropuerto de Hong Kong



Se ha renovado totalmente la tienda Salvatore Ferragamo del aeropuerto de Hong Kong con un diseño actual.

Dufry desveló el pasado 10 de octubre de 2019 su nueva tienda Salvatore Ferragamo del aeropuerto internacional de Hong Kong. La tienda se encuentra en el East Hall en las Salidas de la Terminal 1. Completamente renovada, con elementos en el diseño frescos y contemporáneos, la tienda ocupa una superficie de 124 m² e incluye una amplia variedad de productos para hombres y mujeres, como son el calzado, los bolsos y los complementos en seda.



La tienda ofrece una amplia selección de productos de lujo, como son los zapatos, bolsos y otros accesorios de Salvatore Ferragamo.

Para la inauguración de la tienda, Ferragamo albergó una exhibición especial que marcó el lanzamiento de su nuevo e icónico bolso, BOXYZ. Kate Chung, Age of Brocade y Du Meng, artistas en alza, crearon obras de arte especialmente para la ocasión, inspiradas en el bolso.

Acuerdo para la Adquisición de Treinta y Cuatro Tiendas Brookstone



Carry On es una de las tiendas de Brookstone adquiridas por Hudson.

Hudson Group firmó un acuerdo para la adquisición de activos relacionados con la operativa de las tiendas Brookstone en los aeropuertos de EE.UU. Además, a través de un acuerdo de licencia, Hudson será el único operador Travel Retail que opere las tiendas Brookstone.

Brookstone es una marca consolidada de EE.UU., conocida por su selección única de productos innovadores en artículos viaje y bienestar y en las categorías de hogar y

ocio. Como parte del acuerdo, Hudson también tendrá derecho exclusivo a vender productos Brookstone seleccionados en sus tiendas de *travel convenience*.

El acuerdo abarca 34 tiendas de aeropuerto, de las cuales 30 ya están abiertas y operativas en la actualidad. De las 34 tiendas, 33 de ellas se encuentran en aeropuertos donde Hudson ya tiene operativas en marcha.



Brookstone es una marca americana establecida, conocida por su selección singular de productos innovadores.

Nuevo Contrato Comercial en el Aeropuerto Liberty de Newark

Hudson Group ha firmado un contrato para seis nuevas tiendas *duty free* en la Terminal B del Aeropuerto Liberty Internacional de Newark (EWR). Como parte de esta empresa mixta con Byrd Retail Group, el contrato de Hudson supone añadir más de 696 m² de superficie comercial dentro de EWR.

C B14 – RENDERING 1
NEWARK DUFY SHOPPING



NEWARK INTERNATIONAL AIRPORT - TENANT MIX & CONCESSIONS PLAN

Esquema de una de las seis nuevas tiendas que abrirán a mediados de 2020.

Newark Dufry Shopping incluirá elementos icónicos de Nueva Jersey en su diseño, inspirándose en zonas claves como son Elizabeth, N.J., el distrito Ironbound de Newark, N.J., los paseos marítimos a lo largo de sus más de 100 millas de costa y el toque agrícola de las famosas tierras de cultivo de este Estado, conocido como Garden State (el Estado Jardín).



Los extraordinarios elementos de diseño de Newark Dufry Shopping mostrarán zonas claves de la región.

Las seis nuevas tiendas abrirán a mediados de 2020 en la Terminal B de EWR y ofrecerán un extenso catálogo de productos *duty free* y de calidad en cosmética y perfumería, relojes de moda, joyería, gafas de sol, tabaco, vinos y otras bebidas alcohólicas en uno de los aeropuertos comerciales con más movimiento de Norteamérica.

Inauguración de Seis Nuevas Tiendas en el Aeropuerto de Indianápolis



El corte de la cinta para inaugurar la nueva tienda FAO Schwarz en el aeropuerto de Indianápolis.

El 22 de octubre de 2019, Hudson Group mostró sus seis primeras tiendas en el Aeropuerto Internacional de Indianápolis (IND). Entre los conceptos presentados se encuentran las conocidas marcas de viaje y lujo FAO Schwarz, Tumi, Vineyard Vines, Ink, Hudson y la habitual Pitstop by Hudson, tienda personalizada con gusto local.



Los representantes de Hudson y del aeropuerto de Indianápolis se felicitan tras cortar la cinta.

Hudson celebró la inauguración de la icónica tienda FAO Schwarz, sorprendiendo y deleitando a los clientes con juegos de mesa a tamaño real, soldaditos para nostálgicos, un artista de globos y una fotomatón para captar momentos memorables entre los viajeros y los ejecutivos de Hudson Group, FAO Schwarz y la Autoridad Aeroportuaria de Indianápolis.

Adquisición de un Operador de Alimentación y Bebidas en EE.UU.



La adquisición de OHM mejora la presencia actual de Hudson en los espacios de restaurantes rápidos, como &pizza en la imagen.

Hudson Group ha firmado un acuerdo para tomar el control de los bienes de OHM Concession Group LLC (OHM), un premiado operador de concesiones en América del Norte. La adquisición de OHM supone añadir nuevas opciones de alimentación y bebidas a la cartera existente de concesiones de Hudson y complementa la presencia actual de Hudson en la categoría de Quick Service Restaurant.

Basada en Missouri, OHM fue fundada de forma privada en 1998. OHM gestiona restaurantes en 13 aeropuertos de EE.UU. Los conceptos de alimentación y bebida de OHM son bien conocidos y ofrecerán a los pasajeros una diversidad de opciones culinarias en los núcleos de viajes de todo América del Norte a través de sus conceptos exitosos, entre los que se encuentran son & pizza, the Kitchen by Wolfgang Puck, the Bracket Room Sports Lounge, Chick-fil-A, Currito, Dunkin Donuts, Jamba Juice, Einstein Bros. Bagels y otros.

La consecución de este acuerdo está sujeta a las condiciones de cierre habituales. Se espera que se complete la transacción en el cuarto trimestre de 2019 o el primer trimestre de 2020.



The Kitchen by Wolfgang Puck es uno de los conceptos más conocidos de OHM.



Operativas de comida y bebida modernas y espaciosas.

Dufry Abre su Primera Tienda Duty Free fronteriza en Brasil



La nueva tienda *duty free* fronteriza se encuentra en Uruguaiana, al sur de Brasil en la frontera con Argentina. Tiene una superficie comercial de 850 m² y ofrece a sus clientes una amplia gama de productos de las categorías tradicionales de *duty free*, con marcas conocidas en todos el mundo, como son MAC, Carolina Herrera, Victoria's Secret, Shiseido, Lindt, Godiva, Johnnie Walker, Chivas, Absolut, Tanqueray, JBL, Lacoste y Desigual, entre otras. Los clientes podrán disfrutar del lanzamiento de novedades, productos exclusivos y ediciones limitadas.



La nueva tienda fronteriza *duty free* se encuentra en el sur de Brasil, en la frontera con Argentina.

En la nueva tienda, los clientes también podrán beneficiarse de los servicios de atención al cliente más conocidos de Dufry: RED by Dufry, el programa de fidelidad del Grupo, y Reserve & Collect, que permite a los clientes hacer su compra de antemano por Internet. El conjunto de tecnologías digitales e interactivas que dan apoyo a la sección de perfumería y cosmética sirven para crear una experiencia de compra memorable.



Nuevo Contrato en el Aeropuerto de Florianópolis



El nuevo contrato incluye dos tiendas pasantes en la nueva terminal del aeropuerto conocido como Floripa Airport.

Dufry ha firmado un contrato para extender su presencia en el aeropuerto internacional de Florianópolis, gestionado por Flughafen Zürich AG. El acuerdo incluye dos tiendas *duty free* y una tienda *duty paid*, lo que supone añadir un total de 650 m² de espacio comercial en la nueva terminal inaugurada el 1 de octubre de 2019. Esta terminal es cuatro veces más grande que la ya existente y doblará la capacidad de pasajeros, alcanzando los 8 millones.

La tienda *duty free* ubicada en la zona de Salidas ocupa una superficie de casi 280 m², mientras que la tienda de Llegadas tiene un espacio comercial de más de 170 m². Ambas tiendas son pasantes e incluyen una selección de artículos de lujo en varias categorías.

La tienda *duty paid* se encuentra en la zona de Salidas nacionales y albergará dos de los conceptos comerciales de mayor éxito de Dufry: Dufry Shopping y Hudson, combinadas en una única tienda, con una superficie comercial aproximada de 200 m² para atraer principalmente a los viajeros domésticos.

Nuevo Contrato en el Aeropuerto de Ciudad de México



Dufry reforzará su presencia con un nuevo contrato en el Aeropuerto Internacional de México.

Dufry ha firmado un nuevo contrato con el Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México (AICM) para operar tres nuevas tiendas *duty free* que ocupan 1.400 m² en la Terminal 2 del Aeropuerto Internacional Benito Juárez, más conocido como Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México. Con este nuevo contrato, Dufry gestionará una superficie comercial de casi 7.400 m², reforzando así su presencia en México.

Las nuevas tiendas ocuparán un espacio de 1.400 m² bajo distintos conceptos comerciales, como es la tienda *duty free* principal de la zona de Salidas, una tienda Last Minute que ofrece los superventas de Dufry y una tienda Express centrada en la perfumería.

La nueva tienda *duty free* principal de la Terminal 2, con una superficie de 1.140 m², ofrecerá una amplia gama de marcas *premium* en todas las categorías principales, como son perfumería y cosmética, vinos y bebidas alcohólicas, dulces, lujo, moda y tabaco. Las otras dos tiendas ocuparán casi 270 m², distribuidas entre la tienda Last Minute de 230 m² y la tienda Express de 35 m².

Dufry Elegido "Best Airport Retailer" en Las Américas



Dufry Group ha sido reconocida en los '2019 Regional Duty Free Readers Choice Awards' como "Best Airport Retailer" en Las Américas. Los ganadores fueron elegidos por los lectores de las revistas de Duty Free & Travel Retailing de Las Américas, Asia y Golfo-África, votando *on-line* en siete categorías distintas para cada una de las tres regiones. Los votantes están formados por tiendas, proveedores, distribuidores, aeropuertos, líneas aéreas y otras empresas del sector. Estos premios son digitales y no se celebra una ceremonia de premios formal.

Dufry Puerto Rico: Mejores Patronos y Best Employer 2019

Dufry Puerto Rico ha sido reconocido con los galardones Mejores Patronos y Best Employer Awards por primera vez en su edición de 2019. Es la primera vez que nuestra operativa de Puerto Rico ha recibido un premio desde que Dufry comenzará a operar en el país en 2006.

Este año, los premios organizados por la consultora Kinecentric (que recientemente adquirió a la empresa AON en Puerto Rico), incluyen dos categorías: Mejor Patrono, premio heredado de AON que reconoce a empresas con una plantilla de más de 25 empleados, y Best Employer, para empresas con más de 50 empleados y que compara resultados según los estándares internacionales.



En el extremo derecho, Marcus Griffin, Division Central & South America Human Resources Director celebra con el equipo de Puerto Rico el Premio Mejores Patronos y Best Employer 2019.

Ambos premios reconocen a empresas líderes, utilizando la medida más objetiva posible: la opinión de sus empleados. Diferencia a las empresas según factores relacionados con las personas y que son claves para acelerar el éxito: el alto compromiso de los empleados, la agilidad inherente, el liderazgo comprometido y un enfoque apasionado por reconocer y desarrollar el talento.

Nueva Tienda Duty Free Principal en la Terminal 4 de Kuwait



La nueva tienda *duty free* principal en la vanguardista Terminal 4 del Aeropuerto de Kuwait comenzó a operar el pasado 25 de julio de 2019. El concepto de diseño sigue la idea de “la tradición continúa”. El moderno y lujoso concepto comercial tiene un fuerte sentido de pertenencia con elementos que reflejan la riqueza cultural y la tradición del país. El “Dhow”, que es el nombre que se usa genéricamente para las embarcaciones tradicionales de vela latina que se usan en la región, sirve de inspiración a las formas geométricas y panorámicas de la tienda. La forma triangular en el tejado abierto recuerda al tradicional “Al Sudu”, un patrón textil artesano de los Beduinos. Estos patrones figurativos y símbolos reflejan la vida tribal tradicional, el entorno desértico y la expresión creativa propia de la cultura. Además, los patrones árabes conocidos localmente como “Mashrabiya” se encuentran en el revestimiento de las columnas del paseo, que se asemejan a las tradicionales linternas doradas árabes. La tienda pasante (*walkthrough*) de 1.039 m² será una zona comercial clave de la Terminal 4. Ofrecerá una gran variedad de productos en las categorías principales de belleza, dulces y tabaco. La zona dedicada a la belleza formará el eje central, con una gran zona dedicada a las fragancias, al cuidado de la piel y la cosmética, e incluirá muchas fragancias regionales populares entre los viajeros de Oriente Medio. Además de las categorías claves, la tienda también ofrecerá artículos electrónicos, complementos de moda y joyería en oro.

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