

## 2. Modelo de Negocio

---

Sociedad de Distribución Comercial Aeroportuaria de Canarias, S.L.. La actividad de la Sociedad consiste, fundamentalmente, en la gestión de tiendas situadas en aeropuertos de las Islas Canarias, España. El detalle de las tiendas que opera la empresa en España puede encontrarse en las cuentas anuales de la Sociedad. La Sociedad comparte el modelo de negocio, estrategia y propuesta de valor del Grupo Avolta al que pertenece, que a continuación se detalla.

**Modelo de negocio:** La Sociedad gestiona puntos de venta tanto en régimen fiscal libre de impuestos (*duty-free*) como en régimen fiscal normal (*duty-paid*), situados en aeropuertos, en base a un modelo de contratos de concesión y asociación.

En el régimen de *duty-free*, los productos que se venden están libres de impuestos de importación, derechos aduaneros y otros impuestos, mientras que en el régimen de *duty-paid*, se aplican derechos aduaneros, impuestos de importación y otros impuestos a los productos. El régimen fiscal normal se aplica si el destino final del pasajero se encuentra dentro de las Islas Canarias, mientras que el régimen fiscal libre de impuestos se aplica si el destino final del pasajero se encuentra fuera de las Islas Canarias.

### Estrategia de la Sociedad

El éxito de la Sociedad va más allá del rendimiento comercial y financiero, y entendemos que las actividades empresariales llevadas a cabo tienen un impacto en las comunidades en las que opera. Desde 2019, el grupo Avolta apoya los Diez Principios del Pacto Mundial de las Naciones Unidas sobre derechos humanos, trabajo, medio ambiente y lucha contra la corrupción, y en 2020 se convirtió en miembro firmante del Pacto Mundial de las Naciones Unidas desarrollando iniciativas relevantes orientadas a lograr un negocio más sostenible, incluyendo como principales objetivos de la Compañía:

- Orientación al cliente: El objetivo es seguir avanzando en la oferta de una experiencia de viaje e iniciar oportunidades de crecimiento que beneficien por igual a viajeros, marcas y socios concesionarios, desarrollando entornos de compra atractivos.  
Evolucionamos continuamente nuestro surtido de productos sostenibles en línea con las preferencias de los clientes y los comentarios recibidos, y continuamos trabajando con las principales partes interesadas tanto para ampliar la oferta como para dar mayor visibilidad en nuestras tiendas.
- Experiencia de los empleados: La diversidad y la inclusión (D&I) siguen siendo un área de interés para la Sociedad. Basándonos en los resultados de las encuestas realizadas de D&I, se desarrollan iniciativas específicas para ayudar a los empleados a gestionar mejor los temas relacionados con el trabajo, la familia y el equilibrio vital.
- Protección del medio ambiente: El Grupo está comprometido a aplicar el principio de precaución en aquellas actividades que puedan suponer un impacto medio ambiental negativo, así como a promover iniciativas que respeten el equilibrio medio ambiental, y tiene como ambición que el medio ambiente sea una preocupación colectiva que implique tanto a directivos, como a empleados. En este sentido, y especialmente en el área de desarrollo de tiendas, se buscan soluciones innovadoras que consuman menos energía contribuyendo de esta forma a la lucha contra el cambio climático y salvaguardando la biodiversidad.
- Socio de confianza: A través de nuestra red de tiendas, apoyamos directa e indirectamente las economías locales de los países en los que operamos: ya sea contratando personal local, abasteciéndonos de productos locales o pagando impuestos. Proporcionar puestos de trabajo y condiciones y oportunidades laborales de calidad, incluidos nuestros programas de formación y desarrollo, contribuyen de forma importante al desarrollo de la riqueza local.

A mediados de septiembre de 2022, el Grupo Avolta presentó su estrategia “*Destination 2027*” basada en cuatro pilares fundamentales: revolución de la experiencia de viaje para el cliente, diversificar la presencia geográfica, seguir fomentando una cultura de mejoras operativas continua y un fuerte compromiso ESG como elemento conector.

La estrategia de la Sociedad, como parte del Grupo Avolta, se centra en el crecimiento sostenible y rentable a largo plazo. La implementación de esta estrategia sigue un enfoque de diversificación por, entre otros, la geografía, el canal y el régimen aduanero. Un ejemplo de ello es la apertura en diciembre de 2023 del primer punto de restauración de la compañía en el aeropuerto de Tenerife Sur.

### **Creación de valor para todos nuestros grupos de interés**

La Sociedad centra claramente sus actividades en la venta minorista de viajes y pretende servir de la mejor manera posible al público cautivo, típico del sector. La venta minorista de viajes es el crisol de tres sectores muy importantes: la venta minorista, los viajes y los lugares de ocio, y representa uno de los mercados más importantes para las marcas de bienes de consumo.

La experiencia y los servicios de la compañía se ajustan a las diferentes expectativas de nuestros grupos de interés y tienen como objetivo generar valor para todos ellos. Para los clientes, creamos experiencias de compra inigualables; para los proveedores, construimos el mercado en el que interactuar con los viajeros y vender sus productos a grupos de clientes de rápido crecimiento; para los propietarios de las infraestructuras, proporcionamos conocimientos comerciales para capitalizar mejor sus lugares de viaje o de ocio; para los accionistas, creamos valor a largo plazo a través de la generación de efectivo y beneficios, y para los empleados y las comunidades locales, ofrecemos oportunidades de trabajo para apoyar la creación de riqueza.

Nuestros clientes disfrutan de experiencias de compra memorables, que mejoramos constantemente mediante el desarrollo de los mejores formatos comerciales y tiendas, así como mediante la aplicación de innovadoras iniciativas de marketing multicanal y la ampliación de nuestros servicios en línea, lo que nos permite aumentar el compromiso de los clientes.

La demografía desempeña un papel importante en nuestro negocio y los cambios en los perfiles y preferencias de los clientes pueden producirse rápidamente. Por esta razón, la Sociedad da gran prioridad a la información sobre los consumidores, extrapolada de la información operativa interna, de las encuestas periódicas a los clientes y de la investigación externa. Esta escucha permanente de los clientes es la base para perfeccionar continuamente nuestra oferta, no solo igualando sino superando las expectativas de nuestros clientes.

Además de ofrecer a los clientes grandes promociones, novedades y productos exclusivos que siempre buscan, crear un sentido de pertenencia al lugar es, para la Sociedad, un elemento clave de una experiencia de compra atractiva para el cliente. Esto incluye la oferta de productos locales, ya que a los clientes les encanta completar su experiencia de viaje llevándose recuerdos a casa, así como marcas reconocidas internacionalmente. Nuestras tiendas combinan los famosos surtidos de marcas mundiales y productos de alta calidad con un toque local especial, que las diferencian en todo el mundo.

Cuando la Sociedad desarrolla o renueva sus tiendas, presta especial atención a la creación de un fuerte sentido del lugar, vinculando así el entorno comercial al patrimonio cultural de cada país en el que se ubican las tiendas. La combinación de diseños de tiendas de vanguardia con motivos y referencias locales, junto con una cuidada selección de productos locales procedentes de proveedores locales, da como resultado espacios de compra únicos que permiten a los clientes experimentar una inmersión cultural completa en el destino con un verdadero "sensación de pertenencia del lugar".



Nuestras tiendas ofrecen a los proveedores una oportunidad inigualable en todo el mundo para promocionar sus marcas y productos, llegando a un segmento de consumidores afluentes y permitiéndoles adquirir sus productos en nuestras distintas ubicaciones y canales online de venta al por menor de viajes.

En los últimos años, hemos observado una creciente importancia de las novedades, los productos exclusivos y las ediciones limitadas para atraer a los clientes a nuestras tiendas. La Sociedad trabaja tradicionalmente en estrecha colaboración con las marcas para ofrecer a los clientes una selección única de productos y experiencias de marca, lo que hace que el canal sea aún más atractivo.

Los operadores de infraestructuras buscan generar la mayor productividad y maximizar los ingresos provenientes de sus espacios comerciales. Para ello, la Sociedad les ofrece una gama completa de conceptos de venta al por menor adaptados y personalizados a cualquier ubicación específica, complementados por la cartera más completa de marcas globales y locales. De esta forma, los arrendadores pueden ofrecer a sus viajeros espacios comerciales atractivos y servicios en línea, lo que se traduce en un aumento de los ingresos de origen no aeronáutico y en una mayor optimización de su rendimiento empresarial global.

Para los socios, la compañía ofrece una atractiva oportunidad de inversión para participar en un sector en constante crecimiento y en una empresa centrada en el crecimiento rentable y la fuerte generación de efectivo. A pesar del difícil entorno comercial actual, la venta minorista de viajes es un sector estructuralmente resistente con un historial probado de crecimiento sostenido.

#### **Aumento del compromiso ESG**

Durante 2023, el grupo Avolta, al que la Sociedad pertenece, ha seguido evolucionando en su compromiso ESG, tomando una posición de liderazgo en la industria. Los firmes compromisos de los que la Sociedad forma parte, son un claro ejemplo de la importancia que el grupo tiene en materia de ESG, como el establecimiento de objetivos de reducción de emisiones en línea con la iniciativa *Science Based Targets* (SBTi), la elaboración de un informe de TCFD (*Task Force on Climate-Related Disclosures*), o el compromiso con la protección de los Derechos Humanos como miembro del Pacto Mundial de las Naciones Unidas.

Desde 2021, el Grupo Avolta ha aumentado considerablemente su compromiso ESG (*environmental, social and governance*) con varias iniciativas, que están totalmente alineadas e integradas en la estrategia del Grupo. Sobre todo, se han definido objetivos de reducción de CO<sub>2</sub> basados en SBTi que permitirán al Grupo alcanzar la neutralidad climática para las emisiones de alcance 1+2 en 2025 y reducir considerablemente las emisiones de alcance 3 en 2027 y 2030, respectivamente, con iniciativas específicas. Además, el Grupo ha llevado a cabo el proceso de recertificación del Código de Conducta de los Proveedores, ampliando su alcance y cubriendo una mayor parte de su volumen de compras y ha reforzado su programa de diversidad e inclusión con varias iniciativas.

#### **Evolución de la digitalización orientada al cliente y a los procesos**

Para la Sociedad, la digitalización sigue siendo un área de enfoque estratégico clave para diversificar y ampliar el compromiso con el cliente y para acelerar las ventas en línea, pero también para simplificar y aumentar la eficiencia de los procesos y procedimientos internos. Desde una perspectiva organizativa, la digitalización allana el camino para implementar nuevos métodos de trabajo y acortar el tiempo de comercialización y los procesos de toma de decisiones. Igualmente, abre nuevas oportunidades desde el punto de vista del cliente, permitiendo aumentar considerablemente los puntos de contacto con el cliente en todos los canales, en todas las geografías y en todos los sectores, interactuando con los clientes desde el momento en que planifican su viaje hasta el momento en que regresan a casa.



## Disciplina financiera centrada en la rentabilidad

La Sociedad siempre ha fomentado un enfoque financiero disciplinado en todos sus proyectos. Analizamos cuidadosamente cada proyecto o inversión importante con proyecciones detalladas y centrándonos en los requisitos mínimos de rentabilidad. Esto incluye una cuidadosa evaluación de la inversión inicial necesaria para construir e instalar las tiendas, así como la estructura de costes, la rentabilidad y la generación de flujo de caja del negocio una vez que esté operativo y a lo largo del tiempo. Esta cultura de dar importancia a la rentabilidad y al control de costes nos ha permitido hacer crecer nuestro negocio de forma rentable.

Como parte de la gestión del riesgo financiero del Grupo, minimizamos los riesgos del negocio aplicando una estructura de costes muy variable. Estas características defensivas contribuyen a proteger el negocio en caso de recesiones, que en condiciones normales suelen ser locales y temporales, proporcionando así un perfil sólido y resistente. El estallido y la propagación de la pandemia de COVID-19 durante los últimos años y la capacidad del Grupo para reaccionar rápidamente y adaptar la estructura de costes a los nuevos retos del mercado, es un ejemplo que confirma el nivel de variabilidad y capacidad de adaptación de nuestra estructura de costes.

## Crecimiento orgánico complementado con adquisiciones

La estrategia fundamental de crecimiento del Grupo Avolta sigue caracterizándose por una combinación de crecimiento orgánico y oportunidades de fusiones y adquisiciones. La venta minorista de viajes sigue siendo una industria resistente en un horizonte a medio y largo plazo, y esperamos ver cómo se materializan más oportunidades de crecimiento.

La fusión con Autogrill, culminada en febrero de 2023, es un encaje estratégico perfecto y complementa plenamente la estrategia anteriormente mencionada "*Destination 2027*". La transacción permite combinar la experiencia de los dos líderes en *travel retail* y en alimentación y bebidas, respectivamente, y crear un nuevo actor único de la experiencia de viaje. La combinación crea una nueva propuesta de valor y una experiencia global para los viajeros a través de ofertas y servicios híbrido.

Con respecto al crecimiento orgánico, el sector minorista de viajes tiene la ventaja única de beneficiarse de un aumento secular de viajeros en todo el mundo y ofrece la gran oportunidad de relacionarse directamente con ellos. Esta característica diferencia claramente a la venta minorista de viajes de cualquier otro canal minorista. Por lo tanto, el crecimiento orgánico seguirá siendo un importante motor del desarrollo de la Sociedad. Nos centramos en impulsar las ventas mediante la aplicación de los mejores conceptos de tiendas libres de impuestos y de pago, mediante un mayor despliegue de nuestra estrategia digital y mediante la evolución de las actividades promocionales y de marketing probadas que hemos utilizado y perfeccionado a lo largo de los años. Además de beneficiarnos de los pasajeros adicionales, tenemos previsto seguir aumentando nuestro espacio de venta, ya sea mediante la expansión en ubicaciones existentes o la obtención de nuevos contratos en aeropuertos y canales alternativos.

## Sólidos fundamentos del sector a largo plazo a pesar de los retos a corto plazo

A lo largo de 2023 y, prácticamente en todas las nacionalidades, el comportamiento de los pasajeros ha sido tranquilizador y ha confirmado la propensión y la voluntad de viajar a largo plazo en cuanto se han levantado las restricciones gubernamentales. Se trata de un indicio alentador e importante de que la resistencia fundamental de la venta minorista de viajes es incuestionable y de que el sector mantiene su atractivo como canal minorista que presenta su propia dinámica de crecimiento, que no es comparable a la de la venta minorista en la calle.

En el caso concreto del área geográfica en el que opera la Sociedad, en el ejercicio 2023 se han superado los niveles de pasajeros y ventas del ejercicio 2019.

