



Informe de Responsabilidad Corporativa 2011

Análisis de la actividad económica, social y medioambiental





Todas las fotografías de este Informe de Responsabilidad Corporativa muestran empleados de Amadeus en sus oficinas de todo el mundo.

Algunos importes monetarios o de otra naturaleza incluidos en este informe han sido sujetos a ajustes por redondeo. Cualquier discrepancia que exista en las tablas entre los totales y las sumas de las partidas enumeradas es debido a dichos redondeos.

A efectos de comparación, los resultados de los años 2010 y 2011 han sido ajustados para excluir las partidas extraordinarias relacionadas con OPV y la venta de Opodo.

Índice

5 Carta del *President & CEO*

01

7 Indicadores de rendimiento económico,
social y medioambiental

02

11 Perfil y líneas de negocio

03

19 Amadeus en 2011

04

27 Responsabilidad social corporativa
en Amadeus

05

33 Gobierno corporativo e integridad

06

43 Compromiso con los accionistas

07

49 Compromiso con los empleados

08

73 Compromiso con los clientes

09

89 Compromiso con los proveedores

10

95 Compromiso con el medio ambiente

11

111 Compromiso con la sociedad

ANEXO

125 Índice de contenido GRI





Declaración de Control del Nivel de Aplicación de GRI

Por la presente GRI declara que **Amadeus IT Holding, S.A.** ha presentado su memoria "Informe de Responsabilidad Corporativa 2011" a los Servicios de GRI quienes han concluido que la memoria cumple con los requisitos del Nivel de Aplicación A+.

Los Niveles de Aplicación de GRI expresan la medida en que se ha empleado el contenido de la Guía G3.1 en la elaboración de la memoria de sostenibilidad presentada. El Control confirma que la memoria ha presentado el conjunto y el número de contenidos que se exigen para dicho Nivel de Aplicación y que en el Índice de Contenidos de GRI figura una representación válida de los contenidos exigidos, de conformidad con lo que describe la Guía G3.1 de GRI.

Los Niveles de Aplicación no manifiestan opinión alguna sobre el desempeño de sostenibilidad de la organización que ha realizado la memoria ni sobre la calidad de su información.

Amsterdam, 18 de abril 2012

Nelmara Arbex
Subdirectora Ejecutiva
Global Reporting Initiative



Se ha añadido el signo "+" al Nivel de Aplicación porque Amadeus IT Holding, S.A. ha solicitado la verificación externa de (parte de) su memoria. GRI acepta el buen juicio de la organización que ha elaborado la memoria en la elección de la entidad verificadora y en la decisión acerca del alcance de la verificación.

Global Reporting Initiative (GRI) es una organización que trabaja en red, y que ha promovido el desarrollo del marco para la elaboración de memorias de sostenibilidad más utilizada en el mundo y sigue mejorándola y promoviendo su aplicación a escala mundial. La Guía de GRI estableció los principios e indicadores que pueden emplear las organizaciones para medir y dar razón de su desempeño económica, medioambiental y social. www.globalreporting.org

Descargo de responsabilidad: En los casos en los que la memoria de sostenibilidad en cuestión contenga enlaces externos, incluidas las que remiten a material audiovisual, el presente certificado sólo es aplicable al material presentado a GRI en el momento del Control, en fecha 04 de abril 2012. GRI excluye explícitamente la aplicación de este certificado a cualquier cambio introducido posteriormente en dicha material.

Carta del *President & CEO*



Luis Maroto, *President & CEO*

En Amadeus nos esforzamos por destacar en todo lo que hacemos, y esta es sin duda la característica más distintiva de nuestra identidad. Con más de 463 millones de reservas procesadas y 439 millones de Pasajeros Embarcados¹ gestionados en todo el mundo en 2011, la excelencia es un ingrediente fundamental, tanto en la manera de relacionarnos con nuestros grupos de interés (clientes, empleados, accionistas, socios, proveedores, etc.), como en el modo en que respondemos a las expectativas de todos ellos. Esta excelencia no solo ha moldeado la forma en que proporcionamos soluciones tecnológicas a nuestros clientes, sino también la forma en que invertimos e innovamos, la forma en que concebimos el desarrollo de nuestros empleados y de su talento y, por último, la forma en que colaboramos con otras entidades.

Como empresa de ámbito mundial, llegar a comprender las dinámicas del mercado y las necesidades o exigencias técnicas de nuestros clientes resulta clave para crear y mantener relaciones a largo plazo que supongan un beneficio mutuo. La importancia de nuestra presencia local, con un total de 73 organizaciones comerciales (ACOs) en 195 países, la consolidación de nuestra estructura regional, que nos permite adaptar nuestra oferta a las características específicas de los diversos clientes y mercados, y la solidez de nuestra organización de asistencia mundial se traducen en una mayor flexibilidad y en un mayor grado de satisfacción de nuestros clientes.

Durante 2011, Amadeus mejoró su huella global gracias a la implantación de procesos transparentes y responsables que han logrado mejorar nuestra cadena de suministro y nuestra forma de colaborar internamente.

Desde la Oficina de Riesgos y Cumplimiento, hemos definido políticas globales que nos ayudan a controlar y a gestionar los principales riesgos que podrían comprometer nuestra misión como proveedor referente de soluciones tecnológicas del sector de los viajes y el turismo.

La innovación es uno de los principales motores del éxito de Amadeus. En la actualidad, disfrutamos de una destacada posición competitiva, con más de 2.000 millones de euros invertidos en I+D desde 2004. Con un total de 16 centros de I+D en todo el mundo y un equipo de más de 4.000 profesionales dedicados a mejorar la propuesta de valor que Amadeus hace a sus clientes, hemos sido galardonados por segundo año consecutivo como el *Proveedor tecnológico más admirado* en la edición de 2011 de los premios *Reader's Choice Awards* que concede anualmente la revista The Beat. Junto con nuestros socios American Express Global Business Travel y Microsoft, también fuimos reconocidos como equipo de viajes del año (*Travel Team of the Year*) en la edición anual de los premios *Business Travel Awards*.

En Amadeus, nos sentimos orgullosos de nuestra posición de liderazgo y de las posibilidades que están a nuestro

¹ Pasajeros Embarcados (PB): pasajeros reales embarcados en vuelos operados por aerolíneas que utilizan, al menos, los módulos Altéa Reservation (reservas) y Altéa Inventory (inventario) de Amadeus. El PB es el principal indicador de los ingresos por transacciones de Amadeus en la línea de negocio de soluciones tecnológicas.

alcance para hacer de nuestra comunidad un lugar mejor. Somos conscientes de que, a pesar de tener un escaso impacto directo en el medio ambiente, nuestra responsabilidad como líderes tecnológicos reside en minimizar el efecto de nuestras operaciones al tiempo que contribuimos a las iniciativas del sector del viaje en aras de la sostenibilidad. En este sentido, desarrollamos soluciones tecnológicas que ayudan a las aerolíneas y a otros actores del sector a reducir sus emisiones, y colaboramos con los grupos de interés para mejorar el eficiencia medioambiental de nuestra industria.

Para alcanzar nuestros objetivos sociales, dedicamos una parte de nuestros recursos empresariales a colaborar con otros actores del sector y, de este modo, combinamos nuestra excelencia tecnológica y proyección mundial con su experiencia y su valiosa contribución. En 2011, Amadeus suscribió formalmente el Código Ético Mundial para el Turismo de la OMT, un conjunto de principios que pretende guiar el desarrollo del turismo para mejorar al máximo sus beneficios socioeconómicos y minimizar su impacto negativo en el medio ambiente, en el patrimonio cultural y en la sociedad a escala mundial.

Las personas que integran Amadeus, nuestra cultura de empresa y nuestros valores y conductas son activos únicos. Nuestro sólido modelo de negocio, en combinación con nuestro liderazgo constante y con la aportación de nuestros empleados, son los factores que nos

permiten crecer ininterrumpidamente. Creemos en la protección de los derechos y en la dignidad de cada miembro de la empresa, y defendemos la igualdad de oportunidades y el trato justo de cada individuo, rechazando cualquier tipo de discriminación. La fusión de talento y pensamiento global, un enfoque multinacional común y el compromiso y diversidad de nuestros equipos son los factores en los que se fundamenta nuestro éxito.

En nuestro cometido de proporcionar soluciones tecnológicas al sector del viaje y el turismo, nuestra misión como corporación va mucho más allá del simple crecimiento comercial, y procuramos asegurarnos de hacer una contribución positiva a nuestro sector y a la sociedad en general.

En estas páginas podrá conocer algunas de las iniciativas con las que pretendemos garantizar esta contribución. Mientras miramos hacia el futuro con confianza, les invito a descubrir en este informe, y en todo aquello que hacemos día a día, cómo Amadeus puede propiciar cambios positivos para el sector del viaje, sus empleados, sus accionistas y las comunidades que atiende.



Luis Maroto
President & CEO





01

Indicadores de rendimiento económico, social y medioambiental

1. Indicadores de rendimiento económico, social y medioambiental

Cifras en millones de euros (salvo si se indica lo contrario)	2010	2011
Aspecto económico		
Beneficio ² ajustado de operaciones continuadas	403,5	487,2
Ingresos ³	2.593,6	2.707,4
Ebitda	976,4	1.039,0
Valor económico distribuido ⁴	2.180,0	2.032,4
Transacciones de viaje facturables y procesadas (millones) ⁵	849,9	947,6
Dividendos ⁶	134,3	165,6
Cuota de mercado por reservas aéreas realizadas a través de agencias de viajes ⁷	36,7%	37,7%
Volumen de compras	621,5	607,2



- ² Excluido el efecto neto de (i) las amortizaciones en relación con el precio de adquisición (PPA) y las pérdidas por deterioro de inmovilizado, (ii) las variaciones en el valor razonable de los instrumentos financieros y las diferencias positivas (negativas) de cambio no operativas, y (iii) las partidas extraordinarias relacionadas con la venta de activos y participaciones accionariales, la refinanciación de la deuda, la resolución del contrato de servicios tecnológicos con United Airlines y la OPV.
- ³ Los ingresos de 2011 no incluyen el pago extraordinario recibido de United Airlines por la resolución del contrato de servicios tecnológicos, contabilizado como ingresos. Para facilitar la comparabilidad con otros periodos, estos procedentes de la resolución del contrato de Altéa con United Airlines, así como determinados costes de migración en los que incurrió en relación con dicho contrato, se reclasificaron de «Ingresos ordinarios y Otros gastos de explotación», respectivamente, a la cuenta «Otros ingresos (gastos)».
- ⁴ El concepto de «valor económico distribuido» se define en la página 26.
- ⁵ El total de transacciones de viaje facturables y procesadas incluyen las reservas aéreas y no aéreas a través de agencias de viajes, los Pasajeros Embarcados (PB) y los Registros de nombres de pasajeros (PNR).
- ⁶ Los dividendos definitivos correspondientes al ejercicio 2011 están sujetos a aprobación en la próxima Junta General de Accionistas, prevista para el 21 de junio de 2012.
- ⁷ Las cifras de cuota de mercado están basadas en las reservas aéreas procesadas por los GDS y, por lo tanto, no incluyen las reservas aéreas procesadas por las compañías que operan en un solo país (principalmente en China, Japón, Corea del Sur y Rusia) ni las reservas de otro tipo de productos de viaje procesadas por GDS, como habitaciones de hotel, coches de alquiler y billetes de tren.

Cifras en millones de euros (salvo si se indica lo contrario)	2010	2011
Aspecto social		
Total de empleados	10.270	10.222
Porcentaje de mujeres	42%	41%
Porcentaje de empleados que indican estar satisfechos en Amadeus ⁸	67%	67%
Horas de formación de los empleados	151.812	172.790
Número de países en los que Amadeus lleva a cabo iniciativas de desarrollo en la comunidad	50	45
Número de voluntarios de la empresa	123	699
Contribuciones en especie a iniciativas comunitarias	2	1,8
Aspecto medioambiental		
Consumo eléctrico (MWh) ⁹	67.874	68.149
Consumo de papel (t) ¹⁰	87,4	86,0
Consumo de agua (m ³) ⁵	180.818	168.869
Emisiones de CO ₂ (t CO ₂) ¹¹	24.783	23.419

⁸ Resultado de la encuesta sobre el compromiso de los empleados realizada en 2010. La encuesta volverá a realizarse en 2012.

⁹ El consumo eléctrico incluye las diez principales instalaciones de Amadeus en todo el mundo.

¹⁰ El consumo de papel incluye las diez principales instalaciones de Amadeus en todo el mundo.

¹¹ Incluye las emisiones de CO₂ de alcance 1 (asociadas a combustibles fósiles de las diez instalaciones principales de Amadeus), alcance 2 (asociadas al consumo eléctrico de las diez instalaciones principales de Amadeus) y alcance 3 (asociadas a los viajes de negocio en avión y a la utilización de papel de las siete y las diez instalaciones principales de Amadeus, respectivamente).





02

Perfil y líneas de negocio

2. Perfil y líneas de negocio

2.1 Amadeus, historia de una empresa líder

En 1988, Air France, Lufthansa, Iberia y SAS fundaron Amadeus con el propósito de desarrollar un sistema de distribución mundial o GDS, es decir, una red mundial de reservas informatizada que utilizaría un punto único de acceso para conectar el contenido de las aerolíneas con agencias de viajes y consumidores y, de este modo, ofrecer servicios de búsqueda, consulta de tarifas, reservas, emisión de billetes y otras soluciones de procesamiento en tiempo real. Fuimos el primer GDS en ofrecer información neutral e imparcial sobre la disponibilidad de vuelos.

Desde que comenzó a operar en 1992, Amadeus avanzó rápidamente para ampliar la red de reservas, de manera que incluyera soluciones de reserva de hoteles, coches de alquiler, tren y otros proveedores de viajes. Para gestionar estas actividades de distribución, desarrolló una avanzada red tecnológica, así como sistemas y soluciones que permiten garantizar la disponibilidad, 24 horas al día, de transacciones eficaces y fiables para el sector mundial de los viajes en un entorno estable y riguroso.

Once años después de su creación, en octubre de 1999, Amadeus realizó una oferta pública de venta de acciones, que comenzaron a cotizar en las bolsas de Madrid, París y Fráncfort.

La empresa continuó marcando estándares en el sector mediante la diversificación progresiva a servicios tecnológicos que trascendían las habituales prestaciones de venta y reservas, apostando por productos innovadores e intuitivos que ayudasen a las aerolíneas a racionalizar sus necesidades operativas y de distribución, tanto en itinerarios vacacionales como de negocios. En el año 2000, ya había implantado sus primeras soluciones *web*. Ese mismo año, Amadeus se convierte en el primer GDS en obtener la certificación de calidad ISO 9001:2000.

Estructura accionarial a 31 de diciembre de 2011

Accionistas	Acciones	Participación
Société Air France	68.146.869	15,22%
Lufthansa Commercial Holding, GmbH	34.073.439	7,61%
Iberia, Líneas Aéreas de España Sociedad Anónima Operadora, SAU	33.562.331	7,50%
Acciones en circulación	309.008.039	69,04%
Autocartera ⁽¹⁾	2.093.760	0,47%
Consejo de Administración	697.512	0,16%
Total	447.581.950	100,00%

(1) Los derechos de voto están suspendidos mientras estén en posesión de la compañía.

Equipo directivo	
Luis Maroto	<i>President & CEO</i>
Jean-Paul Hamon	<i>Executive Vice President, Development</i>
Eberhard Haag	<i>Executive Vice President, Global Operations</i>
Tomás López Fernebrand	<i>Vice President, General Counsel and Corporate Secretary</i>
Sabine Hansen Peck	<i>Vice President, Human Resources, Communication and Branding</i>
Ana de Pro	<i>Chief Financial Officer</i>
Julia Sattel	<i>Vice President, Commercial, Airline-IT</i>
Holger Taubmann	<i>Vice President, Commercial, Distribution</i>
Francisco Pérez-Lozao	<i>Vice President, Commercial, New Business</i>

Entre 2000 y 2004, la empresa prosiguió su expansión en el mercado tecnológico coincidiendo con el cierre de acuerdos a largo plazo con las principales aerolíneas nacionales para la provisión de Sistema de Gestión de Pasajeros (PSS), la implantación para nuestro primer cliente de e-Retail y la ampliación la oferta de soluciones tecnológicas para agencias de viajes y hoteles. Amadeus consolidó su presencia mundial a través de sus oficinas comerciales locales (ACOs) y delegaciones regionales. Este periodo estuvo marcado también por la adquisición de Opodo, la segunda mayor agencia de viajes *online* (en cuanto a reservas aéreas procesadas por GDS) del conjunto de mercados europeos en los que opera.

En el año 2005, varios fondos de capital riesgo se hicieron con una participación mayoritaria, lo que se tradujo en la exclusión de bolsa de Amadeus. Estos fondos, junto con Air France, Lufthansa e Iberia, continuaron ostentando la participación mayoritaria.

En los años sucesivos, Amadeus reafirmó sus alianzas con las principales aerolíneas nacionales y adquirió importantes empresas especializadas, mientras otras grandes corporaciones y proveedores de viajes se interesaban por nuestras soluciones tecnológicas, entre ellas, los sistemas de *e-ticket server*, las herramientas de autorreserva para viajes de negocio y los sistemas de gestión de clientes para compañías aéreas. Fue precisamente este cambio de enfoque, de sistema de distribución a proveedor de tecnología, el que propició el cambio de nombre de la empresa que, en 2006, pasó a llamarse Amadeus IT Group, S.A.

En abril de 2010, Amadeus volvió a cotizar en las bolsas españolas y, algo más tarde, en enero de 2011, debutó en el índice selectivo Ibex-35.

En la página anterior se puede consultar la estructura accionarial de la empresa y el equipo directivo a fecha 31 de diciembre de 2011. Bajo estas líneas, se puede consultar la composición del Consejo de Administración a 31 de diciembre de 2011:

Composición del Consejo de Administración		
José Antonio Tazón García	Presidente ⁽¹⁾	Otros
Guillermo de la Dehesa Romero	Vicepresidente ⁽²⁾	Consejero independiente
Dame Clara Furse	Miembro	Consejero independiente
Bernard Bourigeaud	Miembro	Consejero independiente
David Webster	Miembro	Consejero independiente
Pierre Henri Gourgeon	Miembro	Consejero dominical por Air France ⁽³⁾
Christian Boireau	Miembro	Consejero dominical por Air France
Stephan Gemkow	Miembro	Consejero dominical por Lufthansa
Enrique Dupuy de Lôme Chavarri	Miembro	Consejero dominical por Iberia
Francesco Loredan	Miembro	Otros ⁽⁴⁾
Stuart McAlpine	Miembro	Otros ⁽⁴⁾
Tomás López Fernebrand	Secretario (no consejero)	
Jacinto Esclapés Díaz	Vicesecretario (no consejero)	

(1) El Consejo de Administración de la Sociedad, en sesión celebrada el 23 de febrero de 2012 y a propuesta de la Comisión de Nombramientos y Retribuciones, una vez verificado el cumplimiento de los requisitos exigidos por el Reglamento del Consejo y la normativa y las recomendaciones de gobierno corporativo vigentes en España, clasifica al Presidente del Consejo de Administración Sr. José Antonio Tazón García, en la categoría de «consejero independiente». Sr. José Antonio Tazón García fue Director General del Comité Ejecutivo de Dirección del Grupo Amadeus hasta el 31 de diciembre de 2008, incorporándose posteriormente al Consejo de Administración con la categoría de «otros».

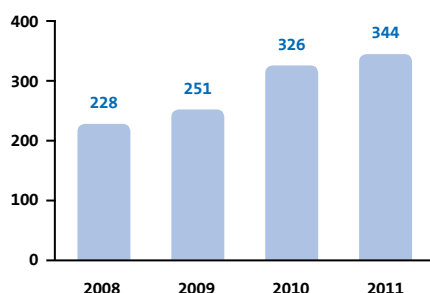
(2) El Sr. de la Dehesa sustituyó al Sr. Dupuy como vicepresidente del Consejo desde el 26 de febrero de 2011.

(3) El Consejo de Administración de la Sociedad, en la sesión celebrada el 19 de abril de 2012, clasifica al Sr. Gourgeon bajo la categoría «otros».

(4) El Consejo de Administración de la Sociedad, en la sesión celebrada el 19 de abril de 2012, clasifica al Sr. Loredan y al Sr. McAlpine bajo la categoría de Consejeros Independientes.

2.2 Amadeus en la actualidad

**Inversión de Amadeus en I+D
(millones de euros)**



Amadeus es la empresa de referencia en el procesamiento de transacciones para el sector mundial de los viajes y el turismo, y ofrece soluciones tecnológicas avanzadas para agencias y proveedores de viajes de todo el mundo. La empresa opera como una red internacional, lo que nos permite ofrecer servicios completos de búsqueda, consulta de tarifas, emisión de billetes y otras soluciones de procesamiento en tiempo real a proveedores y agencias de viajes mediante nuestra línea de negocio de distribución. Por otro lado, a través de del negocio de soluciones tecnológicas, Amadeus ofrece a los proveedores de viajes (principalmente aerolíneas) una amplia cartera de soluciones tecnológicas que automatizan determinados procesos de negocio estratégicos, como las reservas, la gestión de inventario y el control de salidas.

Entre los grupos de clientes de la empresa destacan proveedores de servicios y productos de viaje como las aerolíneas (regulares, nacionales, de bajo coste y de vuelos chárter), los hoteles (independientes y cadenas hoteleras), los turoperadores (generalistas, especializados y verticales), las compañías de seguros, las empresas de transporte terrestre y marítimo de viajeros (de alquiler de coches, ferroviarias, líneas de ferry y líneas de crucero), los distribuidores de productos turísticos e intermediarios (agencias de viajes tradicionales y online) y los consumidores de viajes (empresas).

El modelo de negocio de Amadeus se basa en el procesamiento de transacciones y permite ofrecer soluciones tecnológicas a prácticamente todos los actores del sector turístico. El sistema Amadeus procesó 947,6 millones de transacciones de viaje facturables en 2011, lo que supone un incremento del 11,5% respecto a 2010.

Amadeus cuenta con sedes en Madrid (oficinas centrales y de marketing), Niza (productos y desarrollo) y Erding (operaciones, centro de procesamiento de

datos), y con delegaciones regionales en Miami, Buenos Aires, Bangkok y Dubái. En lo que a mercados se refiere, Amadeus mantiene relaciones con clientes a través de 73 oficinas comerciales (ACOs) en 195 países. El Grupo Amadeus cuenta con más de 10.222 empleados en todo el mundo y en sus sedes están representadas 123 nacionalidades.

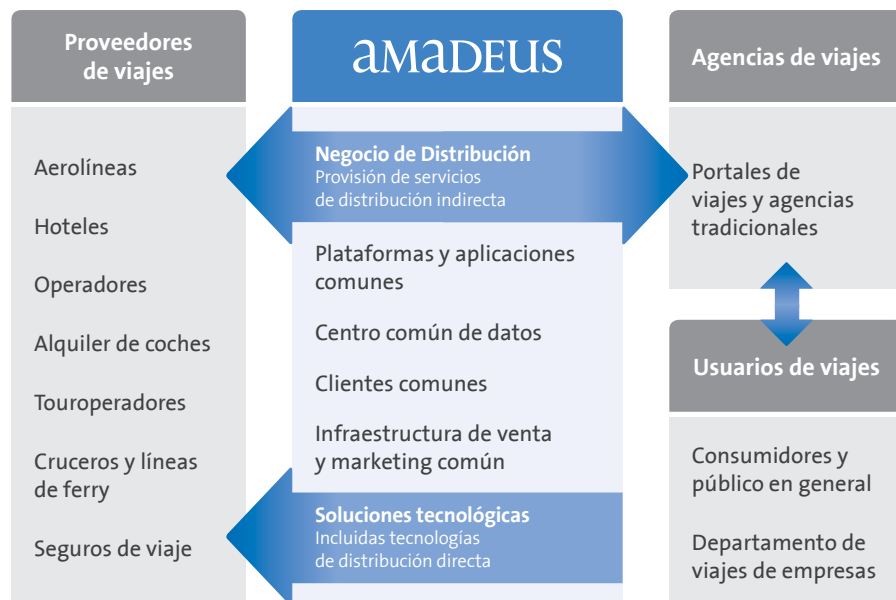
Evolución del negocio y de las actividades de la empresa

Amadeus ha hecho de la innovación su motor de crecimiento, colocándose a la vanguardia tecnológica del sector de los viajes. Desde 2004, la empresa ha invertido más de 2.000 millones de euros en I+D (344 millones de euros en 2011). Amadeus fue distinguida por la Comisión Europea como una de las principales empresas europeas en cuanto a inversiones en investigación y desarrollo (I+D) en el *2011 European Union Industrial Research and Development (R&D) Investment Scoreboard*, informe anual que publica la institución.

La tecnología de Amadeus evoluciona de forma constante hacia sistemas abiertos que ofrecen mayor flexibilidad y mejores prestaciones para los clientes, así como ventajas competitivas, funcionales y operativas. En la actualidad, el 85% de nuestra cartera de aplicaciones está basada en sistemas abiertos. Es precisamente este compromiso de innovación de productos y de excelencia tecnológica lo que, en nuestra opinión, nos ha situado en una posición privilegiada en áreas como las tecnologías de comercio electrónico para aerolíneas y lo que, a su vez, nos ha permitido construir una potente plataforma de procesamiento que mantenemos en constante evolución gracias a mejoras de prestaciones y eficiencia.

Nuestro negocio gira en torno a dos líneas principales relacionadas entre sí: distribución (*Distribution*) y soluciones tecnológicas (*IT Solutions*), que generan importantes sinergias.

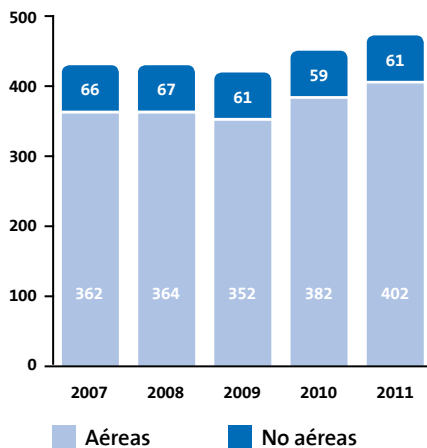
Estructura de nuestro negocio



Fases del proceso de viaje



Reservas de Amadeus realizadas a través de agencias de viajes (millones)



Distribución

Amadeus es el principal proveedor de GDS del sector mundial de los viajes y el turismo, con una cuota de mercado estimada del 37,7% en lo que se refiere a reservas aéreas realizadas por agencias de viajes en 2011. Amadeus es el primer distribuidor de viajes en Europa Occidental y Central, Europa del Este y Europa del Sur, así como en las regiones con mayor índice de desarrollo como Oriente Medio, África o Asia-Pacífico. Este sólido posicionamiento permite a Amadeus ofrecer una amplia cobertura de distribución de productos de viaje a escala local y mundial. Más de 91.000 agencias de viajes tradicionales y *online* de todo el mundo utilizan el sistema Amadeus, y más de 67.000 oficinas comerciales de aerolíneas lo utilizan como sistema interno de venta y reservas. Desde finales de 2011, Amadeus proporciona acceso a contenido para reservas de más de 420 aerolíneas, 30 empresas de alquiler de coches (con un total de 35.400 oficinas), 22 líneas de crucero, 288 cadenas hoteleras y más de 110.000 hoteles, 206 touroperadores, 102 empresas ferroviarias, y seguros de viaje en 76 mercados a través de 23 compañías de seguros con un extensa red de filiales locales.

El negocio de distribución abarca también una amplia gama de servicios relacionados y soluciones tecnológicas para proveedores y agencias de viajes. Esto incluye, por ejemplo, nuevas funcionalidades en nuestra plataforma de distribución para aerolíneas que permiten multiplicar los ingresos y vender servicios complementarios, así como facilitar las reservas de otro tipo de productos, como hoteles, alquiler de coches, billetes de tren o cruceros; soluciones para la gestión de políticas de viajes corporativas o motores de búsqueda de tarifas para agencias de viajes tradicionales y *online*.

IT Solutions

Esta línea de negocio gira en torno a Amadeus Altéa Suite, una plataforma de gestión de clientes de nueva generación pensada para las principales funciones operativas de las aerolíneas y que está integrada por tres módulos: *Altéa Inventory*, *Altéa Reservation* y *Altéa Departure Control System*. El paquete *Amadeus Altéa Suite* se complementa con *Altéa e-Commerce*.

A diferencia de los sistemas informáticos convencionales de las líneas aéreas, que combinan diversas tecnologías, la plataforma Altéa está basada en infraestructura técnica y aplicaciones comunes. Con Altéa, las aerolíneas pueden centralizar todas sus operaciones en una única plataforma comunitaria que les ofrece una eficiencia operativa máxima y les permite compartir información con compañías integradas en la misma alianza aérea o con socios de código compartido.

En la actualidad, la solución Altéa consta de cuatro componentes principales:

- *Altéa Reservation*, que permite a nuestras aerolíneas clientes gestionar sus reservas, tarifas y emisión de billetes mediante una única interfaz, y que es compatible con la distribución a través canales directos e indirectos, tanto en operaciones tradicionales como por Internet.
- *Altéa Inventory*, que permite a las aerolíneas crear y gestionar sus horarios, plazas y tarifas de manera individual para cada vuelo.
- *Altéa Departure Control*, que cubre numerosos aspectos relacionados con la salida de los vuelos, como facturación, emisión de tarjetas de embarque, control de acceso y otras funciones relativas al embarque de pasajeros y la gestión de los vuelos.
- *Altéa e-Commerce*, una plataforma tecnológica concebida para mejorar la rentabilidad y la eficacia de los procesos de venta electrónica de las aerolíneas.

Altéa representa un gran potencial de negocio para Amadeus por su capacidad de respuesta a las necesidades actuales y futuras de las aerolíneas en el contexto actual del sector: reducción de costes (incluidos los gastos relativos a tecnología), mejora de la atención a los clientes y pasajeros y optimización de ingresos. En definitiva, la solución Amadeus Altéa Suite garantiza la disponibilidad de servicios tecnológicos mucho más sofisticados que los que cada aerolínea podría desarrollar por sí misma, pero a un coste inferior y variable. Incluso para los grandes operadores, mantener y desarrollar internamente sistemas tecnológicos para este tipo de funciones se está convirtiendo en una carga cada vez más pesada y costosa.

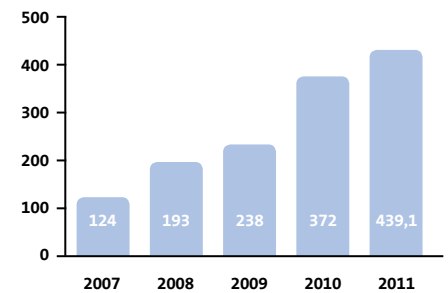
En 2011, el número de Pasajeros Embarcados procesados a través de la plataforma Altéa fue de 439 millones.

Adicionalmente, Amadeus está ampliando su línea de soluciones tecnológicas mediante el desarrollo constante de sistemas similares para empresas ferroviarias y cadenas hoteleras; una línea de actividad que canaliza a través de la división *New Businesses* (nuevas líneas de negocio), creada en 2011.

Nuevas líneas de negocio

Como resultado de la evolución y del crecimiento tanto de Amadeus como del sector, la empresa ha demostrado su compromiso de ampliar su cartera tecnológica para nuevas líneas de negocio con la creación y el desarrollo de la división *New Businesses*, que agrupa las áreas de soluciones tecnológicas para aeropuertos (*Airport IT*), compañías ferroviarias (*Rail IT*) y hoteles (*Hotel IT*). La creación de esta unidad dedicada a las nuevas líneas de negocio refleja el interés de Amadeus por la diversificación y la innovación.

Pasajeros Embarcados (PB) de Amadeus Altéa



Soluciones tecnológicas para aerolíneas		Otras soluciones tecnológicas
Paquete completo Amadeus Altéa (PSS)	Otras soluciones tecnológicas para aerolíneas	Para producto no aéreo
Reservas	Servicios globales	Soluciones tecnológicas para hoteles
Inventario		
Control de salidas en el aeropuerto	Revenue Integrity, e-ticket server	Soluciones tecnológicas para empresas ferroviarias
Comercio electrónico		Soluciones tecnológicas para aeropuertos



03

Amadeus en 2011



3. Amadeus en 2011

3.1 Hechos destacados de 2011

Rozando la barrera de los 1.000 millones de transacciones de viaje facturables

Nuestro éxito sólo ha podido ser el resultado del crecimiento combinado y continuado de nuestros negocios de Distribución y de Soluciones Tecnológicas. En lo que se refiere a Distribución, nuestra cuota de mercado mundial por reservas aéreas realizadas a través de agencias de viajes¹² aumentó en 1,0 punto porcentual, mientras que las reservas totales (incluidas las no aéreas) aumentaron un 5%. En el caso del negocio de soluciones tecnológicas, los Pasajeros Embarcados (PB) aumentaron un 17,9%, hasta llegar a los 440 millones, y el número de aerolíneas clientes que efectuaron la migración a Altéa alcanzó los 100. Con la firma de nuevos contratos para Altéa se han elevado las previsiones de Pasajeros Embarcados para 2014 hasta los 735 millones¹³. Más adelante se ofrece información detallada en las secciones pertinentes.

Como resultado de nuestro crecimiento continuado en todas las líneas de negocio, es preciso destacar que el total de transacciones de viaje facturables y procesadas, que es uno de los principales indicadores del negocio en su globalidad, aumentó en un 11,5% hasta alcanzar los 948 millones, cifra muy próxima a la marca de los mil millones.

Creación de la división de nuevas líneas de negocio

La creación de una unidad dedicada a las nuevas líneas de negocio refleja el interés de Amadeus por la creación de nuevas alternativas de negocio. Nuestro compromiso de continuar el crecimiento y la consolidación de esta línea prioritaria del negocio se ha puesto de manifiesto con nombramientos estratégicos en tres de las principales líneas de negocio de la cartera de Nuevas líneas de negocio: aeropuertos, hoteles y servicios ferroviarios.

Venta de Opodo

En febrero, Amadeus anunció un acuerdo con **AXA Private Equity** y **Permira Funds** para la venta del 100% del capital de Opodo, sujeta a la aprobación de las autoridades competentes. Esta noticia se produjo tras varias comunicaciones en las que Amadeus informó de que estaba estudiando y evaluando opciones para Opodo. El valor de la compañía acordado por las partes ascendió a aproximadamente 450 millones de euros, cifra que representa 11,7 veces el ebitda de Opodo en 2010.

En mayo, la venta fue aprobada por la **Comisión Europea** en el marco de la nueva normativa europea de fusiones. El 30 de junio, Amadeus ingresó en efectivo el importe de la venta, que posteriormente utilizó para amortizar un préstamo puente de 400 millones de euros.

¹² Las cifras de cuota de mercado están basadas en las reservas aéreas procesadas por los GDS y, por lo tanto, no incluyen las reservas aéreas procesadas por las compañías que operan en un solo país (principalmente en China, Japón, Corea del Sur y Rusia) ni las reservas de otro tipo de productos de viaje procesadas por GDS, como habitaciones de hotel, coches de alquiler y billetes de tren.

¹³ Pasajeros Embarcados anuales estimados para 2014 calculados aplicando las proyecciones regionales de crecimiento de tráfico aéreo de la IATA a la última cifra anual de pasajeros disponible, basada en fuentes públicas o en información interna (en caso de que la aerolínea esté integrada en nuestra plataforma).

Refinanciación de la deuda

- En mayo, Amadeus anunció un acuerdo para refinanciar su deuda a través de una nueva línea de financiación sénior no garantizada, que se estructuró a través de un *club deal* por un total de 2.700 millones de euros. La operación se inscribe en la estrategia a largo plazo de Amadeus de reforzar su estructura financiera con el fin de incrementar la flexibilidad aumentando los periodos de vencimiento y mejorando las condiciones, además de reducir considerablemente el coste de amortización de la deuda.
- A principios de junio, Amadeus obtuvo la calificación *investment grade* de las agencias de calificación crediticia Standard & Poor's y Moody's.
- El nuevo paquete de financiación incluyó un préstamo puente de 400 millones de euros, que se amortizó íntegramente con los ingresos en efectivo de la venta de Opodo (véase arriba). También incluyó otro préstamo puente de 1.200 millones de euros.
- Este préstamo puente fue parcialmente amortizado en julio de 2011 con el dinero procedente de la emisión de bonos en euros a 5 años por valor de 750 millones de euros que se colocó con éxito en esa misma fecha. La fecha de vencimiento de esta emisión de bonos es el 15 de julio de 2016 y el cupón anual es del 4,875%. Esta emisión de bonos formó parte de la estrategia financiera de la compañía para diversificar las fuentes de financiación y ampliar los periodos de vencimiento.

Salida de los fondos capital privado

En octubre, nuestros accionistas de capital riesgo, **Cinven** y **BC Partners**, completaron su proceso de salida de Amadeus. Se trataba de una operación esperada desde hacía tiempo por el mercado, sobre todo tras del éxito de nuestra OPV en abril de 2010 y de las graduales operaciones de desinversión de ambos accionistas, que fueron reduciendo su participación en la empresa de forma gradual durante 2010 y 2011.



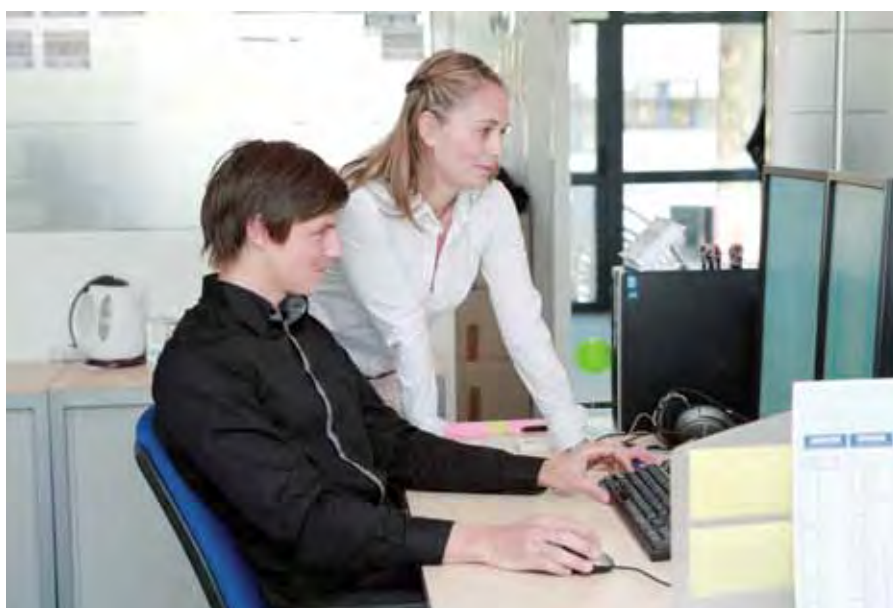
Lanzamiento de soluciones y nuevos clientes

➤ Los progresos en el desarrollo y lanzamiento de innovadoras soluciones para agencias de viajes orientadas hacia la experiencia del consumidor siguieron siendo una prioridad durante 2011. Amadeus siguió ampliando las fronteras de la tecnología para la venta de viajes en Internet y lanzó su herramienta de compra intuitiva, Extreme Search, adaptada para portales de viajes de todo el mundo tras completar una fase de pruebas con la agencia de viajes online líder en los países nórdicos European Travel Interactive (eTRAVELi). Extreme Search es una solución de búsqueda intuitiva que revoluciona la forma en que los consumidores buscan viajes en Internet permitiéndoles indagar por presupuesto, tipo de actividad o región, en lugar de utilizar los criterios habituales como origen y destino.

➤ Amadeus One, la solución tecnológica de última generación diseñada específicamente para ayudar a las empresas estadounidenses de gestión de viajes de negocios a impulsar su productividad, también logró avances: fue elegida por **Omega World Travel**, la tercera mayor empresa de gestión de viajes de EE.UU. con ingresos anuales por ventas de más de 1.000 millones de dólares. **TS24**, el principal proveedor de servicios de gestión de viajes de empresa durante más de 15 años en 48 países, también optó por Amadeus One para continuar consolidando su enfoque de la gestión de viajes de empresa orientado al cliente.

➤ En Norteamérica, Amadeus lanzó una nueva generación de Amadeus Selling Platform Connect, la primera plataforma de venta 100% basada en navegador que permite a las agencias de viajes gestionar sus negocios y prestar servicio a sus clientes en cualquier lugar y a cualquier hora. Las agencias de viajes pueden acceder a Amadeus Selling Platform Connect a través del navegador desde diferentes dispositivos, como ordenadores, portátiles y tabletas.

➤ También en Norteamérica, la compañía lanzó Amadeus Partner Network, un exclusivo programa internacional que conecta a proveedores independientes de tecnología para viajes y a otros proveedores de servicios con Amadeus para que proporcionen soluciones tecnológicas innovadoras y revolucionarias a agencias de viajes en todo el mundo. Al final del año, Amadeus Partner Network contaba con 45 socios en todo el mundo, incluidos **Concur**, **ConTgo**, **Cornerstone**, **FlightStats** y **TravCom/BookingBuilder**. Los usuarios pueden visualizar un catálogo de



opciones y oportunidades que ha sido desarrollado, probado y validado en Amadeus, lo que da a las agencias de viajes la seguridad necesaria para llevar a cabo nuevas iniciativas tecnológicas que puedan impulsar el negocio y la eficiencia operativa.

- En Asia-Pacífico se lanzaron dos nuevas soluciones. Printmytrip proporciona itinerarios personalizados y una mayor comodidad para los viajeros, además de permitir personalizar presupuestos de viaje, itinerarios y billetes electrónicos según las necesidades del viajero. En Japón se lanzó la solución para la gestión *online* de viajes Business Travel Portal (ABTP), orientada a pequeñas y medianas agencias de viajes de negocios. Esta solución ayuda a las agencias a mejorar su servicio al cliente, al tiempo que permite a sus empresas clientes garantizar el cumplimiento de las políticas de viaje.
- Dos de las mayores empresas de gestión de viajes clientes de Amadeus comenzaron a utilizar varios módulos de Amadeus Hotels Winning Package. Esta nueva solución ayuda a las grandes agencias de viajes corporativos a optimizar la integración, la gestión y la venta de productos hoteleros provenientes tanto del GDS como de otras fuentes.

Soluciones tecnológicas para aerolíneas - Altéa

- Amadeus continuó con su excelente trayectoria de crecimiento en el número de aerolíneas que han contratado Amadeus Altéa Suite, la plataforma de gestión de clientes totalmente integrada de Amadeus¹⁴. Se firmaron once nuevos contratos y se amplió el alcance del contrato con **airberlin**. Amadeus siguió dedicando los recursos necesarios y realizando las inversiones requeridas para adaptar su plataforma a las necesidades y requisitos de estos nuevos socios, que irán migrando a la plataforma durante los próximos años. Atendiendo a los contratos firmados a cierre del ejercicio, Amadeus estima que el número de Pasajeros Embarcados a través de su plataforma Altéa superará los 735 millones en 2014¹⁵, lo que representaría alrededor de 1,7 veces los 439 millones de Pasajeros Embarcados procesados en 2011.
- En total, se completaron con éxito 20 migraciones: un total de diez aerolíneas migraron con éxito sus sistemas a los módulos Altéa Reservation y Altéa Inventory, mientras que otras diez lo hicieron al módulo Altéa Departure Control, incluido el grupo de aerolíneas latinoamericano **AviancaTaca**.

¹⁴ La solución Amadeus Altéa Inventory ofrece funciones de control de inventario, gestión de horarios, reacomodo de pasajeros y gestión de plazas, mientras que el módulo Amadeus Altéa Departure Control System ofrece funciones de facturación, emisión de tarjetas, embarque, gestión de equipajes y carga y centrado de los aviones.

¹⁵ Pasajeros Embarcados anuales estimados para 2014 calculados aplicando las proyecciones regionales de crecimiento de tráfico aéreo de IATA a la última cifra anual de pasajeros disponible, basada en fuentes públicas o en información interna (en caso de estar la aerolínea integrada en nuestra plataforma).

Reconocimientos

- Una vez más, el compromiso de Amadeus con la innovación quedó patente en su destacada posición como líder europeo en I+D en numerosas clasificaciones. Amadeus mantuvo la primera posición de su sector en el 2011 *EU Industrial R&D Investment Scoreboard*, un informe anual publicado por la **Comisión Europea**. Este estudio anual analiza las 1.000 empresas europeas más grandes que invirtieron en I+D en 2010 y las clasifica por su inversión total.
- Por segundo año consecutivo, Amadeus fue elegida *Proveedor tecnológico* más admirado en la edición 2011 de los **Readers' Choice Awards de The Beat**, una publicación líder del sector de los viajes. Amadeus figuró entre los ganadores seleccionados en seis categorías por los lectores de The Beat, que constituyen una audiencia de más de 6.000 personas de más de 250 empresas de todo el mundo.
- Amadeus Asia-Pacífico ganó el prestigioso premio 2011 *Airline IT Solutions Provider of the Year Award* concedido por **Frost & Sullivan**, que reconoce la innovación en el sector aeroespacial y de defensa.
- Por tercer año consecutivo, Amadeus recibió el premio *Best Technology Provider* en el Reino Unido en la ceremonia de los **Travel Weekly Globe Awards**.
- Amadeus y sus socios **Microsoft** y **American Express Global Business Travel** fueron galardonados con el premio *Travel Team of the Year* en la edición 2011 de los **Business Travel Awards**. Este premio supone el reconocimiento a los esfuerzos realizados para resolver los retos que tuvo que afrontar Microsoft con su nueva iniciativa de viajes *online* en Europa, y para crear un nuevo concepto de oferta de servicios de viajes para los usuarios de Microsoft que también son usuarios de viajes.

3.2 Evolución de las divisiones de negocio

Amadeus es una empresa comprometida con la generación de valor para todos sus grupos de interés. Nuestro compromiso de crecer y mantener los niveles de rentabilidad se refleja en los resultados del ejercicio 2011:

- El beneficio ajustado aumentó un 20,7%, hasta los 487,2 millones de euros.
- Los ingresos en base comparable se incrementaron un 4,4%, hasta los 2.707,4 millones de euros. Un 77% de los ingresos procedieron del negocio de distribución, mientras que el 23% restante del negocio de soluciones tecnológicas.
- El EBITDA aumentó un 6,4%, hasta situarse en 1.039 millones de euros.
- El total de transacciones facturables procesadas aumentó un 11,5%, hasta alcanzar los 947,6 millones.
- El dividendo total con cargo al ejercicio, que se abona en 2012, asciende a 165,6 millones de euros, lo que supone un 36% del beneficio de 2011.

Valor económico distribuido

Entendemos por «valor económico distribuido» el valor monetario directo o riqueza generados para todos los grupos de interés de la empresa. El valor económico distribuido de Amadeus en 2011 fue de 2.032.000 euros.

Cifras en miles de euros	2010	2011
Valor económico distribuido		
Costes operativos	987.449	986.047
Pagos a proveedores de capital	169.085	223.488
Salarios y beneficios sociales para los empleados	952.043	699.579
Pagos a la administración (impuestos)	71.462	123.255
Valor económico total	2.180.039	2.032.369





A man with a shaved head, wearing a dark blue V-neck sweater over a light-colored collared shirt, is seated at a light-colored desk. He is looking down at a silver tablet computer he is holding with both hands. In the background, a framed photograph of a woman in a grey dress is visible on the wall. To the right, a whiteboard with some faint writing and a 'STAFF' sign is partially visible.

04

Responsabilidad Social Corporativa en Amadeus

4. Responsabilidad Social Corporativa en Amadeus

HITOS DE 2011

- Mayor alcance de los proyectos y actividades, con más de 150 proyectos de RSC en 45 países.
- Integración de diversas actividades y proyectos en el marco de RSC, con mejor visibilidad y mayores oportunidades de ampliar su alcance.
- Coordinación global con las organizaciones de Amadeus de todo el mundo.

RETOS PARA 2012

- Nueva estrategia para aprovechar todo nuestro potencial de contribución a escala local y al sector en su conjunto.
- Mayor participación en los foros internacionales de RSC y colaboración en proyectos de RSC con los principales integrantes del sector.
- Mejora de los procesos de elaboración de informes en materia medioambiental.

La Responsabilidad Social Corporativa (RSC) en Amadeus es la actividad que desempeñamos para cumplir con nuestra responsabilidad social y medioambiental en la sociedad, más allá de nuestras obligaciones contractuales o legales como compañía y como trabajadores individuales.

Nuestro marco de RSC, Travel Further, es fruto de la aspiración de ofrecer más de lo requerido, ampliando nuestro compromiso para ir más allá del crecimiento meramente comercial y, de este modo, garantizar una contribución positiva a nuestro sector y a la sociedad en general.

En 2011, nuestro departamento de RSC fue integrado en el área *Industry Affairs*, lo que se traducirá, entre otras cosas, en una mayor eficiencia organizativa, capaz de aprovechar las sinergias generadas por el trabajo coordinado de los dos equipos.

MISIÓN DE LA RSC DE AMADEUS

Facilitar el progreso económico, social y medioambiental en el ámbito del turismo sostenible y los viajes mediante la aplicación acertada de la tecnología y la innovación.

4.1 Marco de RSC de Amadeus

El ámbito de acción de RSC de Amadeus es amplísimo, por lo que resulta fundamental establecer una estrategia clara y unas prioridades y analizar nuestras fortalezas para optimizar los resultados positivos de nuestras acciones de RSC.

Lograr la excelencia en materia de RSC pasa por escuchar a todos aquellos grupos de interés con los que interactuamos: empleados, accionistas, clientes, socios de negocio, etc.; además de responder a sus expectativas y necesidades en relación con nuestras acciones de RSC. Entre estas iniciativas estarían, por ejemplo,

los acuerdos logísticos necesarios para enviar ordenadores con fines educativos a diferentes partes del mundo, o la inclusión de información en nuestras plataformas de distribución acerca de las emisiones para que nuestros clientes puedan evaluar las emisiones de gases de efecto invernadero derivadas de los viajes que reservan.

Por último, aspiramos a llegar a un punto en el que la RSC esté completamente integrada en la estrategia de la compañía y en las operaciones diarias, pasando a formar parte de nuestra cultura empresarial.

Marco de RSC de Amadeus



4.2 Áreas de actividad de RSC

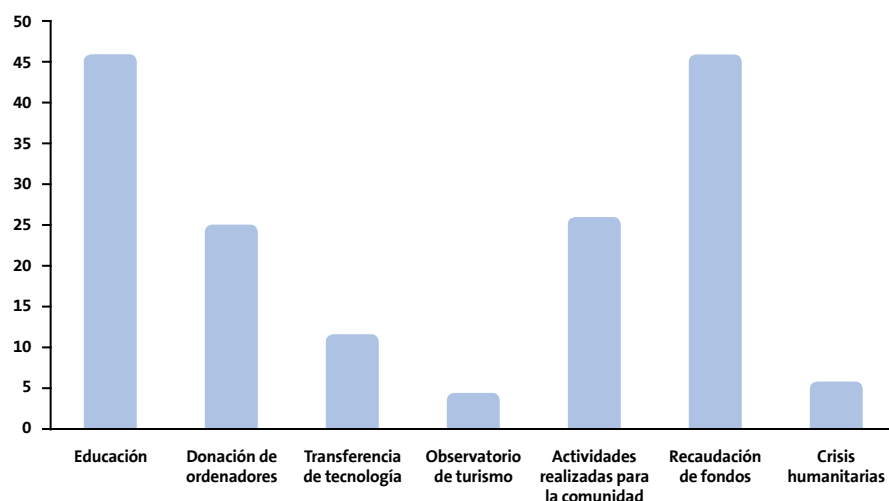


Puesto que Amadeus opera en 195 países, consideramos que la adopción de buenas prácticas comunes y el aprovechamiento de las sinergias y economías de escala en proyectos específicos son fundamentales. Esto adquiere especial relevancia en los proyectos de educación o de transferencia tecnológica.

A través de nuestras iniciativas sociales, favorecemos el desarrollo social y económico de aquellas comunidades en las que Amadeus cuenta con presencia local. Amadeus desarrolla proyectos que contribuyen al bienestar social por medio del trabajo conjunto con las comunidades beneficiarias. Nuestro compromiso social incluye también el apoyo a iniciativas humanitarias en colaboración con otras organizaciones.

En 2011, Amadeus llevó a cabo 165 proyectos en 45 países. El gráfico que se proporciona bajo estas líneas ilustra el número de proyectos por categoría.

Número de proyectos de RSC de Amadeus por categorías en 2011



4.3 Coordinación con nuestros socios del sector

En Amadeus, somos conscientes de que no podríamos conseguir muchos logros si no trabajásemos de forma conjunta con otros grupos de interés. Aunque creemos que nuestra tecnología y experiencia puede aportar gran valor a los proyectos de RSC, no podríamos llevar a cabo esta tarea por nosotros mismos, sino que necesitamos la ayuda, la experiencia y los conocimientos, así como la coordinación y la participación de otros agentes del sector. Este es el principal motivo de nuestra afiliación, participación o presencia en varias organizaciones y asociaciones sectoriales, algunas de las cuales se mencionan a continuación:

- **Asociación de Ejecutivos de Viajes de Empresa (ACTE):** es una asociación sin ánimo de lucro que presta apoyo a más de 6.000 ejecutivos en más de 80 países en la que los compradores de viajes de negocio y los proveedores trabajan conjuntamente, desarrollando exclusivos y valiosos recursos de formación para los profesionales del sector de los viajes corporativos.
- **AirlinesforAmerica(A4A)**, anteriormente Air Transport Association of America, Inc. (ATA), es la organización comercial de aerolíneas estadounidenses.
- **Asociación de Marketing y Ventas de Aerolíneas Informatizadas (CASMA):** aborda problemas complejos que atañen al negocio de la distribución de productos de viajes, y aboga por la puesta en común de ideas y de perspectivas como medio de favorecer la colaboración y la comunicación en el sector.
- **Asociación Europea de Servicios Tecnológicos y Viajes (ETTSA):** representa y promueve los intereses de los distribuidores de viajes con la participación de los creadores de políticas, líderes de opinión, grupos de consumidores y el resto de integrantes europeos del sector. La asociación promueve y favorece una absoluta transparencia, la competencia justa y la elección del consumidor en toda la cadena de distribución de los productos de viaje.
- **Asociación Mundial de Viajes de Negocios (Fundación GBTA):** proporciona recursos financieros permanentes para llevar a cabo iniciativas de investigación en beneficio del sector de los viajes de negocios en su conjunto. Incluye ofertas educativas y de investigación, y ofrece becas a los profesionales de este segmento sectorial.
- **Global Sustainable Tourism Council (GSTC):** es una iniciativa de ámbito mundial que se dedica a promover prácticas de turismo sostenible en todo el mundo. En representación de un grupo diverso e internacional (incluye agencias de la ONU y destacadas empresas de viajes, hoteles, oficinas nacionales de turismo y turoperadores), el GSTC actúa como un organismo internacional encargado de la promoción del un mayor conocimiento, comprensión y adopción de prácticas de turismo sostenible.
- **Asociación Mundial de Viajes y Turismo (GTTP):** es una coalición de programas educativos de viaje y turismo alrededor del mundo con el objetivo de dar a conocer a los estudiantes nuevas salidas profesionales en el sector.
- **Asociación de Servicios Turísticos Interactivos (ITSA):** es una organización con sede en EE. UU. cuyo principal objetivo es ser portavoz del sector en cuestiones de política pública, así como en informar a los creadores de políticas, a los líderes de opinión y a los usuarios de viajes en general sobre cuestiones específicas del sector y otras cuestiones que afectarán a los viajes y al turismo de forma genérica.
- **Organización Mundial del Turismo (OMT):** agencia de las Naciones Unidas responsable promover un turismo responsable, sostenible y de acceso universal.



05

Gobierno corporativo e integridad



5. Gobierno corporativo e integridad

HITOS DE 2011

- Publicación del primer Informe de Gobierno Corporativo.
- Incorporación gradual de las directrices de gobierno corporativo recomendadas por la Red Internacional de Gobierno Corporativo (ICGN).
- Consolidación del modelo de Gestión de riesgos empresariales conforme a COSO¹⁶.

RETOS PARA 2012

- Mejora del grado de cumplimiento y control en materia de gobierno corporativo.
- Mejora de los procedimientos de denuncia de irregularidades.
- Mejora de la Oficina de Cumplimiento.

5.1 Política de gobierno corporativo

Las políticas y los procedimientos de gobierno corporativo que aplicamos **están diseñados para ayudar a la compañía** a conseguir sus objetivos generales y proteger los intereses de los accionistas. La normativa legal que atañe al Grupo en materia de gobierno corporativo fue redactada o adaptada con arreglo a la legislación vigente con ocasión de la salida a bolsa de la compañía en el mercado español en abril de 2010. La normativa legal es la siguiente:

- Estatutos de la Sociedad (*).
- Reglamento del Consejo de Administración (*).
- Reglamento de la Junta General de Accionistas (*).
- Reglamento interno de conducta en los mercados de valores.

(*) Estos documentos corporativos se están actualizando con arreglo a la nueva legislación mercantil española y los correspondientes cambios se someterán a aprobación por resolución del Consejo de Administración y/o de la Junta General de Accionistas que se celebrará en junio de 2012.

La Junta General de Accionistas es el principal órgano de representación del capital social de Amadeus y ejerce los poderes que le confieren con exclusividad la legislación societaria y los estatutos sociales. Según estos reglamentos, los accionistas deberán reunirse en junta al menos una vez al año, en el primer semestre de cada ejercicio, con el propósito de debatir y adoptar consensos relativos a sus deberes exclusivos, que son aquellos de mayor relevancia económica y jurídica. Entre estas obligaciones se incluyen el nombramiento de los miembros del Consejo, la revisión y aprobación de las cuentas anuales, la aplicación de resultados, la designación de auditores externos, la gestión de la autocartera y la supervisión de las actividades del Consejo. Tanto la legislación societaria como los estatutos reservan a la Junta General de Accionistas poder exclusivo para adoptar otros acuerdos importantes tales como: modificación de los estatutos, emisiones de obligaciones, fusiones, etc.

¹⁶ COSO es el Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Treadway Comisión, una organización voluntaria del sector privado que proporciona marcos y asesoramiento en materia de gestión de riesgos empresariales, de medidas de control interno y de disuasión del fraude concebidas para mejorar el rendimiento operativo y el buen gobierno y para reducir la dimensión del fraude en las empresas.

El Consejo de Administración es el más alto órgano de representación, administración, dirección, gestión y control de la empresa, y su misión es definir las directrices generales y los objetivos económicos. El Consejo asume y desarrolla tareas de estrategia empresarial (dirección e implantación de políticas), de supervisión (control de la gestión) y de comunicación (vínculo con los accionistas).

Composición del Consejo de Administración		
José Antonio Tazón García	Presidente ⁽¹⁾	Otros
Guillermo de la Dehesa Romero	Vicepresidente ⁽²⁾	Consejero independiente
Dame Clara Furse	Miembro	Consejero independiente
Bernard Bourigeaud	Miembro	Consejero independiente
David Webster	Miembro	Consejero independiente
Pierre Henri Gourgeon	Miembro	Consejero dominical por Air France ⁽³⁾
Christian Boireau	Miembro	Consejero dominical por Air France
Stephan Gemkow	Miembro	Consejero dominical por Lufthansa
Enrique Dupuy de Lôme Chavarri	Miembro	Consejero dominical por Iberia
Francesco Loredan	Miembro	Otros ⁽⁴⁾
Stuart McAlpine	Miembro	Otros ⁽⁴⁾
Tomás López Fernebrand	Secretario (no consejero)	
Jacinto Esclapés Díaz	Vicesecretario (no consejero)	

(1) El Consejo de Administración de la Sociedad, en sesión celebrada el 23 de febrero de 2012 y a propuesta de la Comisión de Nombramientos y Retribuciones, una vez verificado el cumplimiento de los requisitos exigidos por el Reglamento del Consejo y la normativa y las recomendaciones de gobierno corporativo vigentes en España, clasifica al Presidente del Consejo de Administración Sr. José Antonio Tazón García, en la categoría de «consejero independiente». Sr. José Antonio Tazón García fue Director General del Comité Ejecutivo de Dirección del Grupo Amadeus hasta el 31 de diciembre de 2008, incorporándose posteriormente al Consejo de Administración con la categoría de «otros».

(2) El Sr. de la Dehesa sustituyó al Sr. Dupuy como vicepresidente del Consejo desde el 26 de febrero de 2011.

(3) El Consejo de Administración de la Sociedad, en la sesión celebrada el 19 de abril de 2012, clasifica al Sr. Gourgeon bajo la categoría «otros».

(4) El Consejo de Administración de la Sociedad, en la sesión celebrada el 19 de abril de 2012, clasifica al Sr. Loredan y al Sr. McAlpine bajo la categoría de Consejeros Independientes.

A continuación se proporciona información sobre el porcentaje de mujeres y la distribución de nacionalidades y edades en el Consejo.

Mujeres	9%
Nacionalidad distinta a la española	82%
Menos de 30 años	0%
Entre 30 y 50 años	9%
Más de 50 años	91%

De acuerdo con los estatutos sociales, el Consejo de Administración ha creado comisiones especializadas para garantizar el cumplimiento de sus deberes en materia consultiva. Estas comisiones son:

Comité de Auditoría: está formada por cinco consejeros. Esta Comisión asesora al Consejo principalmente en el conocimiento y análisis del balance anual y de los informes periódicos elaborados para los mercados financieros y difundidos a través de la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV), organismo regulador de las bolsas españolas. La Comisión también supervisa regularmente las operaciones entre la empresa y los principales accionistas, y recibe información directa y regular sobre sus actividades de los auditores internos y externos.

Comité de Auditoría	
Presidente	Guillermo de la Dehesa Romero
Miembros	Christian Boireau
	Dame Clara Furse
	David Webster
	Stuart McAlpine *

* El Sr. McAlpine fue relevado en el cargo por el Sr. Dupuy por acuerdo del Consejo de Administración el 19 de abril de 2012.

Comité de Nombramientos y Retribuciones: está formada por cinco consejeros. Esta Comisión evalúa las exigencias de competencias, conocimientos y experiencia de los miembros del Consejo de Administración; propone el nombramiento de consejeros independientes; informa al Consejo en materia de paridad de sexos; propone al Consejo de Administración el sistema y el importe de remuneración anual de los consejeros y las políticas de remuneración de los miembros del Equipo Directivo; formula y revisa los programas de remuneración; supervisa el cumplimiento de las políticas de remuneración; asiste al Consejo en la elaboración del informe de políticas de remuneración de los consejeros y presenta al Consejo cualesquiera otros informes de retribuciones establecidos en los reglamentos.

Comité de Nombramientos y Retribuciones	
Presidenta	Dame Clara Furse
Miembros	Bernard Bourigeaud
	Francesco Loredan
	Guillermo de la Dehesa Romero
	Enrique Dupuy de Lôme *

* El Sr. Dupuy fue sustituido por el Sr. Gemkow por acuerdo del Consejo de Administración el 19 de abril de 2012 tras el nombramiento del primero como miembro de la Comisión de Auditoría.

5.2 Integridad y conducta ética

En Amadeus, respetamos y promovemos los derechos humanos, y esperamos de nuestros proveedores que actúen de conformidad con los estándares internacionales sobre condiciones de trabajo y trato digno a sus empleados.

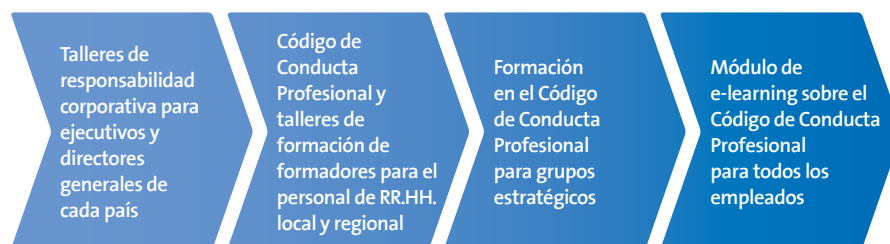
Desde 2009, la empresa se adhiere a un Código de Conducta Profesional, que concibe como algo más que un simple «libro de normas». En su lugar, Amadeus plantea este Código como un acuerdo mutuo de toda la organización con el propósito de fomentar una serie de valores y conductas positivas capaces de añadir valor al negocio y de garantizar los más altos niveles de integridad en cada momento. El Código de conducta profesional cubre los aspectos siguientes:

- Compromiso con el medio ambiente
- Prevención de conflictos de intereses
- Protección de la información personal y la confidencialidad
- Gestión de las relaciones con terceros y con los medios
- Gestión de los inmuebles, los equipos y las instalaciones de la empresa

La formación de los empleados en cuestiones deontológicas se inició en 2008 y, desde 2009, la empresa ha decidido incluir el Código de conducta profesional de Amadeus en su programa de formación para asegurarse de que cada empleado comprende la importancia de nuestros valores y nuestra forma de trabajar en equipo.

La formación ética y el Código de conducta profesional se han ido incorporando gradualmente a las actividades de la empresa en cuatro fases:

Las cuatro fases de la formación ética



Formación en modalidad de e-learning sobre el Código de Conducta Profesional en 2011

	Empleados	Empresas no propiedad de Amadeus en su totalidad	Contratas	TOTAL	
Cursos iniciados	3.221	6	90	3.317	
Cursos finalizados	2.720	1	68	2.789	84% Porcentaje de finalización
Tiempo dedicado (hh:mm:ss)	2.454:56:32	6:57:42	85:57:35	2.547:51:49	
Iniciados desde el lanzamiento	6.159	12	141	6.312	74% de los empleados
Completados	5.439	4	93	5.536	65% de los empleados

En algunas filiales, también se exige a los empleados que lean y firmen una copia del documento del Código de Conducta Profesional, que estará traducido al idioma local cuando este sea distinto del inglés, español o alemán.

La Comisión de Cumplimiento garantiza la aplicación del código y aborda las cuestiones que interesan a sus empleados a la vez que colabora en el proceso de implantación del código en toda la empresa.

Para Amadeus, las cuestiones relacionadas con el cumplimiento normativo son un objetivo prioritario. Hemos puesto especial interés en aquellas actividades orientadas a evitar, prevenir e investigar las actuaciones y conductas ilegales tales como el fraude, el soborno o la corrupción.

En las principales instalaciones, se realizan controles internos de los informes financieros (SCIIF) por medio de los cuales se auditan, entre otras cosas, los riesgos de fraude. Durante 2011, se efectuaron controles, incluidos los relacionados con actividades fraudulentas, en las tres principales instalaciones de la compañía. Las auditorías internas también incluyen este tipo de verificaciones a la hora de llevar a cabo auditorías en el resto de la empresa y en el resto de áreas pertinentes, como es el caso, por ejemplo, de la asignación de contratos de compra.

Durante 2011, se auditó en este sentido a 14 entidades de un total de 85, es decir, un 17%. Esto representa un 85% de los activos, volúmenes de compras, empleados y transacciones.

Finalmente, como motivo de la salida a bolsa de Amadeus el 29 de abril de 2010, es requisito imprescindible en la empresa distribuir y aplicar un Código Interno de Conducta (normas internas de conducta sobre mercados de valores).

Puesto que nuestros empleados tienen acceso a información relacionada con la negociación de las acciones de la empresa, este código interno regula sus responsabilidades y procedimientos en las siguientes materias:

- Tratamiento de la información confidencial y de la información relevante.
- Operaciones de autocartera de la empresa.
- Conflictos de intereses: entendiéndose por ello cualquier situación descrita en el reglamento interno de conducta que implique un conflicto entre los intereses personales de los empleados (en relación con actividades en los mercados de valores) y los de la empresa, comprometiendo así su imparcialidad.

Las normas internas de conducta en los mercados de valores están disponibles en la página web de la CNMV y de la empresa (<http://www.investors.amadeus.com>), y han sido reconocidas y aceptadas por los principales ejecutivos que pudieran disponer de acceso a información confidencial relacionada con su ámbito de responsabilidad.



5.3 Gestión de riesgos

La Oficina de Riesgos y Cumplimiento se encarga de controlar los riesgos más significativos que podrían afectar a la organización y a las empresas que conforman el Grupo, así como a sus actividades y objetivos. La metodología utilizada es una metodología de *Enterprise Risk Management* (ERM) basada en COSO.

El objetivo primordial consiste en disponer de un registro de los riesgos más significativos que pudieran comprometer la consecución de los objetivos definidos en el Plan Estratégico. El análisis de riesgos es una etapa fundamental de los procesos de toma de decisiones de la compañía, tanto en los órganos de gobierno como en la gestión global de la empresa.

La Oficina de Riesgos y Cumplimiento tiene el deber de analizar e identificar los diez mayores riesgos para el Grupo mediante el desarrollo de un Mapa de Riesgos Corporativos. Esta matriz destaca los principales riesgos que podrían afectar al negocio y al alcance de los objetivos del Grupo, y los clasifica en las siguientes categorías: riesgos operativos que podrían afectar a la eficiencia de los servicios y procesos empresariales, riesgos comerciales que podrían afectar a la satisfacción de los clientes, riesgos para la imagen y riesgos relacionados con el cumplimiento normativo.

Dado su carácter universal y dinámico, el sistema permite la inclusión de nuevos riesgos para el Grupo como consecuencia de cambios en el entorno o de la revisión de los objetivos y estrategias.

La política general del Grupo en materia de gestión y de control de riesgos pretende asistir al Grupo en los siguientes propósitos:

- Lograr los objetivos a largo plazo establecidos en el Plan Estratégico.
- Ofrecer a nuestros accionistas el máximo nivel de garantías y defender sus intereses.
- Proteger los beneficios del Grupo.
- Proteger la imagen y la reputación del Grupo.
- Ofrecer a nuestros clientes el máximo nivel de garantías y defender sus intereses.
- Garantizar la estabilidad corporativa y la solidez financiera a largo plazo.

Sin perder de vista estos propósitos, Amadeus desarrolla su política general de gestión y control de riesgos por medio de procedimientos, metodologías y herramientas – como el Mapa de Riesgos Corporativos – que nos permiten alcanzar los siguientes objetivos:

- Identificar los riesgos más significativos que afectan a nuestra estrategia, operaciones, información y cumplimiento, de acuerdo con la metodología COSO. Según esta metodología, los tres objetivos principales de un sistema de control interno son: eficacia y eficiencia de las operaciones, elaboración de informes precisos y cumplimiento de la legislación y normativas vigentes.
- Analizar, medir y evaluar estos riesgos en términos de probabilidad y efectos, con procedimientos y estándares uniformes y comunes a todo el Grupo, para determinar su relevancia.

- Priorizar los riesgos en función de su probabilidad o efecto, y de su posible impacto en el negocio o en las operaciones del Grupo y en sus objetivos.
- Controlar y gestionar los riesgos más relevantes por medio de los procedimientos apropiados, incluidos los planes de contingencia necesarios para mitigar su impacto en caso de producirse. Para la consecución de estos objetivos, se hace precisa la designación de «responsables de riesgos» y la elaboración de planes de actuación.
- Evaluar y controlar los riesgos por medio de planes de actuación y medidas paliativas.

La Oficina de Riesgos y Cumplimiento ha desarrollado también un Marco de Crisis, y está en proceso de elaborar diversos planes de actuación en caso de crisis en toda la organización para asegurarnos de mejorar nuestro tiempo de respuesta en la resolución de dichas crisis, así como la forma de comunicarnos con clientes, inversores y órganos pertinentes en caso de crisis.

El modelo de gestión de riesgos de Amadeus está elaborado y supervisado por los siguientes órganos:

Oficina de Riesgos y Cumplimiento: es la encargada de desarrollar el Mapa de Riesgos Corporativos, y de establecer y supervisar los procedimientos de control de cada uno de los riesgos identificados en colaboración con la persona responsable del riesgo en cuestión. Los riesgos identificados en los análisis y controles se comunicarán periódicamente al Comité Ejecutivo y al Comité de Auditoría.

Comité Ejecutivo: determina la política general de riesgos del Grupo y, si procede, establece mecanismos de gestión que aseguren el control de los riesgos dentro de los márgenes aprobados.

Comité de Auditoría: es el órgano consultivo del Consejo de Administración y sus funciones consisten en asistir al Consejo en las tareas de supervisión por medio, entre otras actuaciones, de la revisión periódica de la gestión de riesgos y el control interno con fines de identificación, gestión y publicación de los riesgos.

Unidad de Auditoría Interna: se encarga de la evaluación y adaptación de los controles ya establecidos para los principales riesgos con el fin de asistir a la Oficina de Riesgos y Cumplimiento en su tarea identificar, medir y controlar en todo momento los riesgos potenciales que podrían afectar a los objetivos estratégicos del Grupo.



5.4 Cumplimiento de reglamentos y normas internas

Para garantizar el cumplimiento de normativas que afectan al Grupo, el Comité de Auditoría asiste al Consejo de Administración en sus labores de supervisión, garantizando el cumplimiento de la legislación y de los reglamentos internos que afectan al Grupo. El Comité supervisa el cumplimiento de las normas aplicables a nivel nacional e internacional, así como la elaboración y la integridad de la información financiera de Amadeus, prestando especial atención a la conformidad con las distintas exigencias normativas y a la correcta aplicación de las normas de contabilidad.

En este aspecto, la Oficina de Riesgos y Cumplimiento tiene el deber de supervisar el seguimiento de las normas y políticas internas del grupo, así como de las leyes y normativas pertinentes. Durante 2011, Amadeus ha desarrollado e implantado una serie de políticas y controles financieros para prevenir el fraude en la organización, así como otras normas internas tales como el Código de Conducta Profesional.

La organización renovó su certificación PCI DSS, un estándar de seguridad de datos para la industria de tarjetas de pago, y sus sistemas han superado con éxito las auditorías externas de SSAE 16 (anteriormente SAS70).

Amadeus también ha elaborado un método de control interno de los informes financieros (SCIIF), tal como exige la normativa de bolsas y mercados españoles. El propósito de los organismos reguladores a la hora de definir los controles internos SCIIF consiste en proporcionar un marco normativo para estos controles que permita efectuar comparaciones con otros países, principalmente con Estados

Unidos, Reino Unido, Francia y Alemania, así como favorecer la transparencia de la información que las empresas que cotizan en bolsa proporcionan a los mercados de valores. El marco de principios y buenas prácticas de SCIIF, incluida la supervisión de la dirección, están basadas en el informe del Comité de Organizaciones Patrocinadoras (COSO) de la Treadway Comisión.

El SCIIF incluye una lista de 16 indicadores clasificados en cinco áreas:

- Entorno de control de la sociedad
- Evaluación de riesgos en materia de elaboración de informes financieros
- Actividades de control
- Información y comunicaciones
- Supervisión y control

De conformidad con la normativa de bolsas y mercados españoles, el Comité de Auditoría se encarga de controlar la eficacia de los sistemas de control interno y de gestión de riesgos de la empresa. La Unidad de Auditoría Interna del Grupo asiste al Comité de Auditoría en el desempeño de sus labores mediante la supervisión y verificación de los controles internos. A pesar de que, a finales de 2011, la ley no obligaba a informar de la eficacia de los métodos SCIIF al mercado de valores, Amadeus decidió someter su SCIIF a una auditoría interna, realizada por la Unidad de Auditoría Interna del Grupo, que informó de sus conclusiones al Comité de Auditoría. Además, Amadeus incluyó la opinión de los auditores sobre el SCIIF de 2011 en el Informe de Gobierno Corporativo que presentó a la Comisión Nacional del Mercado de Valores.



Operat
Bridge



tions

06

**Compromiso
con los
accionistas**

6. Compromiso con los accionistas

HITOS DE 2011

- Mayor visibilidad de Amadeus en la comunidad financiera, con un conocimiento considerablemente mejor de los mecanismos del mercado y de los factores distintivos de Amadeus.
- Mayor cobertura de analistas.
- Interés/demanda considerables de las acciones de Amadeus, lo que ha permitido la colocación satisfactoria del 20% del capital social de Amadeus.
- Diversificación de la base de accionistas.

RETOS PARA 2012

- Conocimiento permanente del mercado, que ayuda a comprender la solidez del modelo de negocio de Amadeus en condiciones macroeconómicas desfavorables.
- Apoyo para comprender las principales tendencias del mercado (necesidades de distribución y tecnológicas de las líneas aéreas) y dinámicas recientes de mercado y competencia.
- Aumento de la base de inversores y de analistas, con mayor penetración en el mercado estadounidense, diversificación geográfica y posible acceso al mercado asiático.

La incertidumbre fue la característica más destacada de los mercados en 2011 y todos los principales índices registraron rendimientos negativos de dos dígitos. Las acciones de Amadeus no fueron una excepción y, a pesar de que la compañía continuó registrando unos buenos resultados de explotación y financieros, sus acciones cotizaban a 12,50 euros al final del año, en comparación con los 15,70 euros del año anterior.

Durante el ejercicio, Amadeus pagó un dividendo de 0,30 euros por acción, y la compañía mantiene su intención de pagar en efectivo a sus accionistas en 2012, con una propuesta de dividendo que aumentará el dividendo por acción hasta 0,37 euros, un rendimiento de un 3,0% sobre el precio de cotización al cierre de 2011.

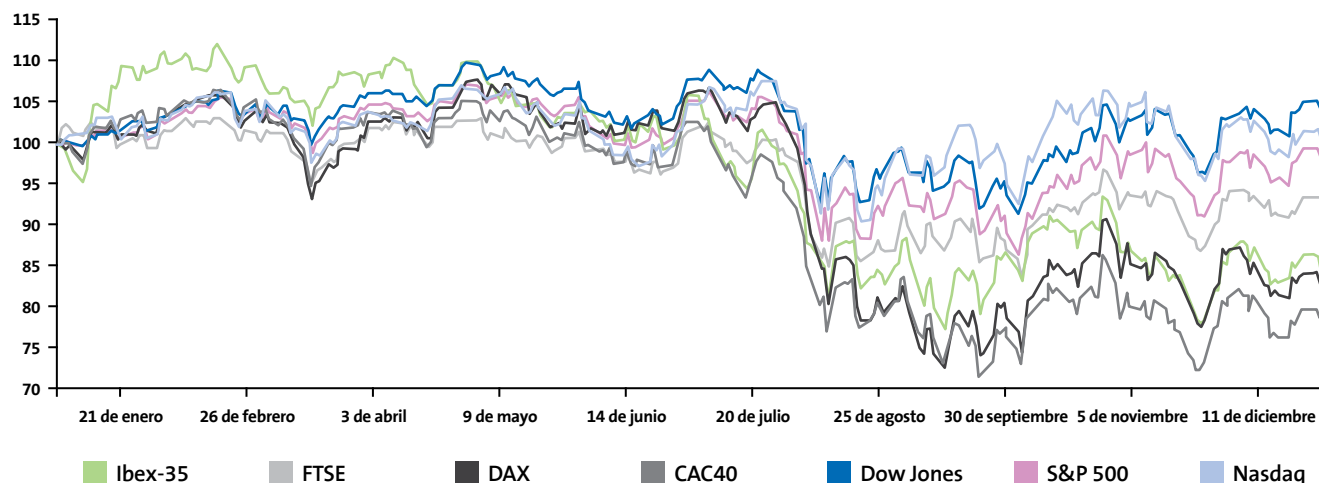
6.1 Volatilidad de los mercados bursátiles durante 2011

La volatilidad en los mercados de renta variable ha sido un tema recurrente durante 2011. Esta volatilidad fue impulsada especialmente por las preocupaciones en torno a la deuda pública europea y la sostenibilidad de la eurozona, así como por las inquietudes sobre la solvencia y la deuda de Estados Unidos, que desencadenaron el temor a una recesión mundial.

Como consecuencia de ello, los principales índices europeos registraron evoluciones negativas: el FTSE 100 del Reino Unido fue el más resistente con una caída del 5,6%, mientras que el CAC 40 francés, el DAX alemán y el Ibex-35 español registraron descensos de un 17,0%, un 14,7% y un 13,1%, respectivamente. El Eurostoxx-50

(el índice de referencia de los mercados bursátiles europeos) terminó el año con un descenso del 17,1%. Sin embargo, los mercados estadounidenses consiguieron cerrar el año planos o en positivo, con un comportamiento muy satisfactorio durante la segunda mitad del año, que permitió recuperar las fuertes caídas registradas durante el verano a nivel mundial. El Dow Jones y el Nasdaq registraron subidas de un 5,5% y un 2,7%, respectivamente, mientras que el S&P 500 finalizó el año plano.

Rendimiento de los mercados de valores en 2011



6.2 Evolución de Amadeus en 2011

En un contexto marcado por la volatilidad generalizada en los mercados, la evolución de las acciones de Amadeus durante 2011 fue más débil que en 2010. A 31 de diciembre de 2011, la cotización del valor era de 12,50 euros, lo que supone una caída de un 20,1% con respecto al precio de cierre en 2010. La cotización de las acciones de Amadeus se resintió por el flujo de información en los mercados durante los tres primeros meses del año, cayendo un 15,8% hasta el 5 de abril de 2011, desde los 15,7 euros hasta los 13,2 euros. Por otra parte, durante los siguientes cuatro meses, por lo general nuestras acciones batieron al mercado, impulsadas por los buenos resultados: unas sólidas cifras trimestrales, la firma de importantes nuevos contratos, la beneficiosa venta de Opodo y un exitoso proceso de refinanciación. A finales de julio, la cotización de Amadeus aumentó un 6,4%, hasta los 14,1 euros, mientras que los principales índices cayeron. Durante el resto del año, nuestra cotización experimentó niveles históricos de volatilidad y descendió un 10,8% hasta el final del año, en línea con el Ibex-35; no obstante, batió a algunos de los índices de referencia como el Eurostoxx-50, el DAX o el CAC-40.

El 31 de diciembre de 2011, nuestra capitalización bursátil ascendía a 5.610 millones de euros. Las acciones de Amadeus alcanzaron su cotización máxima de cierre el 3 de febrero de 2011 (15,7 euros) y su máximo intradía el 4 de febrero de 2011 (15,92 euros). El volumen medio diario de negociación fue superior a los 3,5 millones de acciones (48,4 millones de euros), con un volumen total de negociación de 12.400 millones de euros durante 2011. La proporción de acciones de Amadeus en libre circulación durante el año aumentó hasta el 69,0%, debido a que las sociedades de capital riesgo accionistas colocaron un 26,0% del total de acciones de libre negociación entre inversores institucionales.

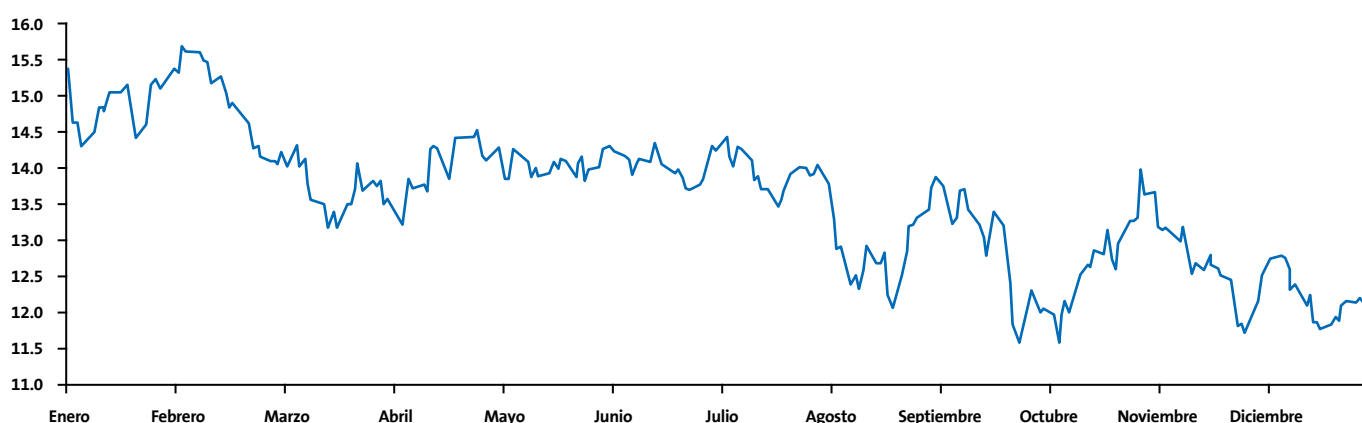
El 8 de diciembre de 2010, Amadeus fue seleccionada por el CAT (Comité Asesor Técnico) para formar parte del Ibex-35, un hecho que se hizo efectivo el 3 de enero de 2011. Al final del año, Amadeus era la 14ª compañía más importante por capitalización bursátil en el índice, con una ponderación del 1,40%. La entrada en el Ibex-35 también dotó de una mayor liquidez al valor.

En 2011, el beneficio por acción ajustado fue de 1,09 euros y, a 31 de diciembre de 2011, la ratio precio-beneficio (PER) era de 11,5x.

Capital social y accionariado

A 31 de diciembre de 2011, el capital social de la empresa estaba representado por 447.581.950 acciones con un valor nominal de 0,01 euros cada una. Este capital suscrito se aumentó en junio de 2011 por importe de 4.028.237,55 euros (con cargo a la reserva por prima de emisión de acciones de la compañía) elevando el valor nominal de las acciones de 0,001 euros por acción a 0,01 euros por acción.

Evolución de la acción de Amadeus en 2011



6.3 Actividades del departamento de Relaciones con Inversores

Amadeus se esfuerza continuamente para garantizar una comunicación abierta y constructiva con todos los participantes en los mercados de capitales, así como un contexto de transparencia en lo que respecta a la evolución de la empresa.

A través del Departamento de Relaciones con Inversores, que forma parte del Departamento Financiero, la compañía mantiene un diálogo constante con la comunidad financiera, incluidos analistas —tanto gestoras de activos (*buy-side*) como casas de análisis (*sell-side*)—, inversores actuales y potenciales —tanto grandes accionistas institucionales como accionistas minoritarios—, bonistas, agencias de calificación crediticia y otros actores del mercado, como la CNMV, el regulador del mercado bursátil español.

La función principal del Departamento de Relaciones con Inversores es aumentar la visibilidad de Amadeus en los mercados de capitales, así como mantener a las diferentes partes al corriente de la información más relevante de la compañía y del sector, de la dinámica competitiva y de la evolución operativa y financiera de la empresa. Una comunicación eficaz y simple es un factor clave, así como la capacidad de establecer relaciones a largo plazo fundamentadas en la credibilidad y la confianza. También es importante establecer expectativas de evolución relevantes y realistas en la comunidad financiera, así como la publicación de información pertinente con el objetivo de evitar fluctuaciones innecesarias en el precio de las acciones.

Asimismo, el equipo de Relaciones con Inversores presta apoyo a la dirección general en su toma de decisiones teniendo en cuenta la retroalimentación recibida de la comunidad financiera.

Con el objetivo de conseguir los mencionados objetivos, en 2011 el equipo de Relaciones con Inversores tuvo una intensa actividad en forma de numerosas reuniones individuales, reuniones con posibles inversores de todo el mundo y conferencias en los principales centros financieros.

Los inversores y los analistas reciben de forma regular noticias acerca de acontecimientos relevantes por correo electrónico, a través de la lista de distribución de Relaciones con Inversores y pueden encontrar más información acerca de Amadeus y de las acciones y bonos de la compañía en nuestra página web. La página web de Relaciones con Inversores de Amadeus (<http://www.investors.amadeus.com>) fue desarrollada de acuerdo con la Circular 1/2004 de la CNMV de 17 de marzo, así como con las directrices sobre mejores prácticas en páginas web de RI (*IR Best Practice Web guidelines*).

La página web, que se actualiza regularmente con las noticias financieras y corporativas más significativas sobre la evolución de la compañía, está disponible en español y en inglés, y contiene información relevante, incluidas secciones específicas, como:

- Descripción de la compañía y presentación introductoria; *kit* del inversor.
- Evolución bursátil: cotización actual y evolución histórica.
- Información sobre la estrategia financiera de Amadeus, instrumentos de deuda y bonos (incluida la calificación crediticia).
- Resultados financieros (informes trimestrales y presentaciones, y memorias anuales).

- Calendario financiero: próximas fechas de resultados trimestrales, de pago de dividendo o de cualquier otro asunto corporativo relevante.
- Notas de prensa de Amadeus.
- Cobertura de analistas: lista de analistas financieros que siguen la evolución de la cotización de Amadeus.
- Información sobre Gobierno Corporativo y Responsabilidad Corporativa.
- Comunicaciones con la CNMV y otros organismos reguladores.
- Canales de comunicación con los accionistas (lista de distribución de Relaciones con Inversores y número de teléfono).

Durante 2011, la página web registró 140.000 visitas (casi un 50% más frente a 2010) y cerca de 37.000 usuarios únicos (alrededor de un 28% más que en 2010).



A photograph of two women sitting on a stone ledge outdoors. The woman on the left is wearing a grey sweater and glasses, looking upwards and smiling. The woman on the right is wearing a bright orange blazer and a dark skirt, also looking upwards. In the background is a tall, modern building with a grid of windows. The right side of the image is overlaid with a blue geometric pattern.

07

Compromiso con los empleados

7. Compromiso con los empleados

Desde la publicación de nuestro último informe, hemos seguido concentrando nuestros esfuerzos en lograr que Amadeus sea un gran lugar de trabajo; un lugar en que se reconozcan el talento, la experiencia y el éxito, donde la innovación siga siendo una de las principales prioridades y donde los empleados tengan todas las facilidades para lograr sus metas profesionales.

A título ilustrativo, en 2011 Amadeus llevó a cabo las siguientes iniciativas

- Desarrollo y adaptación de los valores de Amadeus como empresa para seguir impulsando un éxito empresarial sostenible en un entorno cambiante.
- Lanzamiento de la campaña *People Forward*.
- Revisión de la marca Amadeus, con la creación de un nuevo concepto de marca de dentro a fuera.

- Acciones dirigidas al compromiso global y apoyo a los responsables de gestión para comprender y elevar el grado de compromiso de sus equipos.
- Reconocimiento de la excelencia y celebración de una ceremonia de premios.
- Creación de trayectorias profesionales especializadas y nombramiento de expertos en distintas materias.
- Incorporación como miembro de International SOS (asistencia médica y de seguridad las 24 horas para todos los empleados en viajes en trabajo).
- Publicación de las Recomendaciones de participación y uso de las redes sociales de Amadeus.
- Lanzamiento del curso de formación interna «Trabajar en una empresa que cotiza en bolsa».

Amadeus ha sido clasificada como la segunda empresa con mayor atractivo del sureste de Francia.



7.1 Amadeus: Una compañía formada por personas

Nuestra gente —con sus competencias, habilidades y actitudes— y nuestra cultura corporativa constituyen activos únicos para Amadeus que nos permiten diferenciarnos en lo que aportamos a nuestros clientes y en nuestra forma de relacionarnos con ellos. Un modelo de negocio sólido y sostenible, junto con la línea de continuidad mantenida en la dirección, la gestión y la plantilla han hecho posible que la compañía siga creciendo y cosechando éxitos.

Nuestra orientación hacia las personas ha permitido a la empresa aplicar sus soluciones en 195 países. Nuestra presencia mundial se ha traducido en un especial aprecio por la diversidad dentro de Amadeus y constituye un motor para impulsar la innovación.

En 2011, nuestra compañía contaba con un total de 10.222 trabajadores, de los que un 77% tiene contrato indefinido. Cerca de un 41% de nuestros empleados indefinidos son mujeres.

La captación de talento es vital para nuestro negocio y en 2011 contratamos a grandes expertos del sector con el objetivo de reforzar nuestra estrategia.

Equipo humano por tipo de contrato de trabajo	2009	2010	2011
Plantilla indefinida	7.521	7.852	7.901
Plantilla temporal	108	108	87
Recursos humanos externos (incluidas contratas y personal de otras empresas en comisión de servicio)	1.759	2.310	2.234
Total	9.388	10.270	10.222

Ámbito: Todas las compañías del Grupo Amadeus. Datos sobre ETC.

Número de empleados por categoría profesional	2009	2010	2011
Vicepresidentes y Directores	125	122	136
Hombres	113	110	121
Mujeres	12	12	15
Mandos intermedios	1.731	1.903	2.022
Hombres	1.127	1.222	1.379
Mujeres	604	681	643
Staff	5.560	5.753	6.003
Hombres	2.957	3.184	3.328
Mujeres	2.603	2.569	2.675
Total	7.461	7.778	8.161

Ámbito: todas las empresas del Grupo Amadeus. Solo directores permanentes.

DATOS MÁS DESTACADOS

Una compañía internacional comprometida con sus empleados.

- Plantilla de más de 10.000 personas.
- 41% de mujeres.
- Equipo diverso con representación de 123 países.
- 41 nacionalidades representadas en nuestra sede central en España (un 42% de los empleados no son españoles).
- 77% de contratos indefinidos.



Gracias a nuestra inversión continua en prácticas integrales para la retención del talento, mantenemos un bajo índice de rotación de empleados: un 6,2%, lo que nos sitúa por debajo de la media del mercado tecnológico, cifrada en el 14,9%¹⁷ en 2010 según el Corporate Leadership Council. Debido al patrón de crecimiento de la empresa y a prudencia en la gestión durante la crisis económica, no se han llevado a cabo programas de regulación de empleo importantes en los últimos años.

Índice de rotación por regiones	2011
Europa	4,9
Norteamérica	7,0
Sudamérica	11,6
Asia	9,6
Oriente Medio y África	N/D

Ámbito: Europa no incluye la región CESE (Europa Central, del Este y del Sur).

	2009	2010	2011
Rotación de empleados			
Índice de rotación	5,7%	5,3%	5,8%
Número de renuncias (hombres)	165	184	282
Número de renuncias (mujeres)	147	131	177
Número de nuevas contrataciones			
	N/A	N/A	807

Ámbito: Sólo la plantilla indefinida. Para 2010, estas cifras representan un 77% de la plantilla. En 2011, las cifras representan un 90% de la plantilla y no incluye algunas filiales.

7.2 Una cultura orientada al éxito

La aspiración de Amadeus es crear y enriquecer un equipo humano internacional, altamente cualificado y motivado.

- Amadeus fue calificada como la segunda empresa más atractiva del sureste de Francia para trabajar.
- El compromiso de nuestros empleados nos importa: por este motivo, hemos formado a 24 formadores y a 1.268 responsables de gestión en materia de compromiso de los empleados durante 2011.
- El 78% de los responsables de gestión ha diseñado acciones para favorecer el grado de compromiso de sus equipos.
- Promoción desde dentro: nombramiento de 18 nuevos directores.
- Contrataciones externas: incorporación a Amadeus de tres destacados profesionales del sector.

Principios del departamento de recursos humanos

A lo largo del pasado año revisamos nuestra estructura. Comenzamos por los cinco pilares básicos de nuestra estrategia para crear una organización de recursos humanos eficiente y útil.

La función de nuestro equipo de recursos humanos ha evolucionado. Ahora se organiza en una estructura vertical (con una primera línea jerárquica subordinada a la organización central) y

continúa asistiendo al equipo ejecutivo y a los responsables de gestión de cada oficina. Puesto que la integración vertical ha demostrado ser una característica determinante de las empresas con mayor éxito, estamos convencidos de que nos permitirá lograr una mayor uniformidad en nuestro enfoque, así como en la práctica. Esta estructura también favorece el desarrollo de las distintas comunidades de profesionales y de las trayectorias profesionales.

Por ser una empresa eminentemente «intelectual», nuestros empleados han sido siempre un activo imprescindible para nuestro éxito y, en estos momentos, son más importantes que nunca. Necesitamos que estén absolutamente comprometidos con la empresa y con la evolución futura de esta. Este es el deber de cada uno de los responsables de gestión de Amadeus, y es responsabilidad de las áreas de recursos humanos, comunicación y diseño de marca y hacer posible dicho compromiso.

El *Human Resources Steering Group* de Amadeus continúa cumpliendo regularmente el objetivo de coordinar y gestionar el desarrollo de los proyectos de recursos humanos de la empresa, así como el trabajo de los distintos departamentos de recursos humanos. Este grupo, que está a cargo del *Senior Vice President of Human Resources, Communication and Branding*, está integrado por destacados profesionales de recursos humanos de todas las empresas de Amadeus, formando un equipo internacional y multicultural que comparte una estrategia unificada y que permite equilibrar las necesidades locales con los objetivos globales de la empresa.

Principios de la política de recursos humanos de Amadeus

Deseamos que Amadeus sea un excelente lugar para trabajar, donde las recompensas y el reconocimiento estén en consonancia con el desempeño, y donde nuestros empleados tengan todas las facilidades para lograr sus metas profesionales.

- Una empresa con un claro **propósito**, cuyos empleados estén **comprometidos** con el negocio.
- Un entorno de trabajo con **valores** coherentes, en la que los principios de **equidad** y **transparencia** determinen las recompensas. Un lugar en el que se trabaja duro y donde los éxitos se celebran de forma colectiva.
- Una empresa que valora el **talento**, en la que el aprendizaje y el desarrollo continuos favorecen la **innovación** y generan nuevas posibilidades para los empleados, la empresa y los clientes.
- Un **equipo** diverso e internacional que trabaja al unísono, que busca nuevas oportunidades de negocio con **agilidad**.
- Una empresa reconocida en todo el mundo por la gestión de sus recursos humanos.

Almuerzo *Taste of Harmony* en Australia: un homenaje a la diversidad

El almuerzo *Taste of Harmony* es un acontecimiento anual que ofrece a las oficinas de Australia la oportunidad de brindar un homenaje a la diversidad de su plantilla. Amadeus promueve y participa activamente en este acontecimiento oficial, y se encarga de organizar un almuerzo al que invita a los empleados a traer un plato que represente la cocina de su cultura de origen, o bien cualquier otra cultura que no hayan conocido con anterioridad. Este acontecimiento propicia que los empleados puedan compartir impresiones sobre su entorno cultural y, en consecuencia, promueve el entendimiento y el conocimiento de las distintas culturas de procedencia de nuestros empleados, así como de las comunidades a las que servimos.

Desarrollo de nuestra cultura

Estamos convencidos de que la evaluación y el desarrollo periódicos de nuestra cultura corporativa es un proceso determinante para nuestro éxito ahora que intentamos adaptarnos a un entorno exterior cada vez más turbulento. Para garantizar el compromiso de nuestros empleados, debemos ser lo más claros posible en cuanto a cómo hacemos las cosas en Amadeus (cultura corporativa), las actitudes que promovemos (valores) y lo que esperamos unos de otros (conductas).

Para asegurarnos de desarrollar estos valores de una forma trascendente, hemos elaborado un prototipo de debate. Basándonos en este prototipo, hemos creado distintos grupos de debate en lo que se refiere a valores, conductas y objetivos.

Diversidad de los empleados

La multiculturalidad, el respeto y la apertura de miras son aspectos muy arraigados en nuestra identidad. Con empleados de 123 nacionalidades y representación de más de 58 idiomas, el personal de Amadeus contribuye con sus distintas experiencias y bagajes personales. Amadeus cuenta con representación de más de 80 nacionalidades en sus oficinas centrales de España, Francia y Alemania. En nuestras oficinas centrales de Madrid (España), más del 40% de los empleados no son españoles.

Hemos definido expresamente un enfoque multicultural como primera exigencia de las competencias básicas de nuestros empleados.

En Amadeus creemos que proteger los derechos y la dignidad de cada uno de los miembros de la empresa en cualquier situación es importante, y es algo por lo que vale la pena luchar. Así, creemos en

Empleados por región	2009	2010	2011
Europa	7.255	7.998	7.824
Norteamérica	743	725	737
Sudamérica	485	508	532
Asia	752	873	947
Oriente Medio y África	152	166	182
Total	9.388	10.270	10.222

Ámbito: todas las empresas del Grupo Amadeus a fecha de diciembre. Las cifras de 2011 no incluyen la desinversión de Opodo en Europa y de Vacations.com en Norteamérica.

la igualdad de oportunidades y en el trato justo para todos. La empresa rechaza, de manera explícita y categórica, todas las formas de discriminación por sexo, raza, etnia, origen, edad, discapacidad, orientación sexual, situación familiar, religión o ideología, y se adhiere a la Declaración Universal de Derechos Humanos de las Naciones Unidas. Como ejemplo ilustrativo a escala local, la oficina de Amadeus en Sophia Antipolis ha suscrito la «Carta para la diversidad en Francia».

La empresa se toma muy en serio las denuncias de casos de discriminación. Hasta donde llega nuestro conocimiento, no se notificaron incidentes de discriminación en la empresa durante 2011.

Contamos con herramientas y procedimientos para garantizar el cumplimiento de las distintas legislaciones nacionales y de la Declaración Universal de Derechos Humanos de las Naciones Unidas. Además, hemos implantado las siguientes herramientas y procesos en todo el Grupo:

- Un curso de formación en ética, de obligado seguimiento para todos los empleados de Amadeus.
- Una Comisión de Cumplimiento: se trata de un órgano interno independiente compuesto por 5 directivos de Amadeus independientes de la estructura de gestión de la empresa. La Comisión de Cumplimiento tiene capacidades plenas para supervisar el cumplimiento del Código de conducta profesional y el resto de leyes, políticas, normas y reglamentos que conforman el marco de conducta ética profesional.
- Estrecho diálogo con la dirección, los empleados y los representantes de los trabajadores.

Aspecto de derechos humanos	Procedimiento interno de Amadeus	Eficacia
Prevención del trabajo infantil	Comprobación de la edad del trabajador en el momento de su contratación.	El 100% de los empleados son mayores de 15 años.
Prevención de los trabajos forzados	Los empleados firman sus contratos de trabajo de manera voluntaria.	El 100% de los empleados tiene derecho a dar por finalizado su contrato de trabajo unilateralmente.
Prevención de discriminaciones	Políticas de recursos humanos basadas en criterios objetivos.	Definición clara de las políticas de igualdad de oportunidades y comunicación de estas a todos los empleados y responsables de gestión. Asimismo, en los casos que proceda, son de aplicación los convenios colectivos que regulan cuestiones de igualdad de sexos.
Derecho de representación colectiva y convenios colectivos	Respecto absoluto del derecho de representación colectiva y de los convenios colectivos.	Firma de acuerdos en ambos sentidos.

Diversidad de sexos

La igualdad entre hombres y mujeres es otro aspecto clave para Amadeus, que centra sus esfuerzos en aumentar la concienciación e impulsar políticas en este ámbito. La diversidad, junto con la igualdad entre todos los empleados, es la fuente de nuestra increíble riqueza en capital humano, y el cimiento sobre el que se erige la cohesión y el progreso constante dentro de Amadeus.

Respecto a la diversidad de género, el 41% de los empleados indefinidos en 2011 eran mujeres. De los 2.022 puestos de gestión de la compañía, 643 están ocupados por mujeres, lo que representa un 32% del total. Además, de los 136 cargos de dirección ejecutiva existentes, 15 están ocupados por mujeres. Hemos aumentado un 33% la representación femenina en el Comité Ejecutivo. Dentro de nuestro Consejo de Administración, es una mujer quien preside el Comité de Nombramientos y Retribuciones.

Con este objetivo en mente, las oficinas de Amadeus en Sophia Antipolis aplican las siguientes medidas para reforzar la paridad de sexos en el lugar de trabajo:

- La contratación se basa únicamente en el tipo de titulación, en la cualificación y en la experiencia profesional necesaria para cada puesto; los equipos de contratación y los responsables de gestión deben tener en cuenta la paridad de sexos en el proceso de selección. Las ofertas de trabajo se formulan en un estilo neutral, de manera que resulten atractivas tanto para hombres como para mujeres; y se aplican procesos uniformes, completamente independientes del sexo.
- En lo que a formación se refiere, no existe disparidad entre hombres y mujeres, y se invierte gran cantidad de tiempo y esfuerzo en alcanzar muy altos estándares en este sentido, lo que nos sitúa entre las primeras empresas en formación.
- Todas las personas tienen las mismas oportunidades de desarrollo profesional, tal como reflejan las tasas de promoción por sexos. Se exige a los responsables de gestión que presten especial atención al desarrollo de la trayectoria profesional de las mujeres que integran sus equipos; además, garantizar la igualdad de oportunidades a la hora de acceder a nuevos puestos forma parte de las labores diarias del equipo de recursos humanos y de los responsables de gestión.
- Amadeus ayuda en todo lo posible a sus empleados en sus esfuerzos por conciliar su vida personal y laboral. Se ha implantado una serie de medidas para ayudar a hombres y mujeres en las distintas etapas del embarazo y de la paternidad o maternidad. Los empleados disfrutan de periodos de baja para iniciar una familia (maternidad, paternidad, adopción, etc.), durante el cual reciben ayuda, así como formación a la hora de reincorporarse al trabajo. El pasado año, se establecieron una serie de días para el cuidado de hijos enfermos y, desde el año 2000, existe la



posibilidad de adaptar la jornada laboral al trabajo a tiempo parcial en función de las necesidades operativas. Estas medidas no afectan a las posibilidades de los empleados en cuanto a promoción o acceso a los puestos de gestión.

- Para favorecer los avances en este aspecto, en 2011 se firmó un convenio colectivo con los representantes sindicales.

La igualdad de remuneración es un componente esencial de la igualdad profesional entre ambos sexos; Amadeus garantiza que los sistemas de remuneración estén concebidos de tal forma que se evite cualquier tipo de discriminación.

En concreto, en lo que se refiere a la igualdad de remuneración entre hombres y mujeres, se ha implantado un procedimiento de manera global en toda la empresa. Antes de iniciar las revisiones anuales, se recuerda a los responsables de gestión sus obligaciones en cuanto a igualdad de remuneración para ambos sexos. Asimismo, durante las revisiones salariales, se aplica una serie de pasos para garantizar el trato de los empleados en condiciones de igualdad. En primer lugar, los responsables de gestión transmiten sus opiniones y recomendaciones. Los directores de las distintas unidades de negocio se encargan entonces de revisar dichas opiniones y recomendaciones que, finalmente, se transfieren a los distintos vicepresidentes para su aprobación. Nuestros compañeros de recursos humanos prestan apoyo a los distintos responsables de gestión a lo largo de todo el proceso. Deben prestar especial atención a la igualdad de remuneración y elaborar una serie de estadísticas relevantes. Por ejemplo, los socios de recursos humanos deben asegurarse de que el incremento medio del salario individual de las mujeres y el de los hombres sean iguales en categorías profesionales equiparables.

Celebración del «día de las niñas», dentro del marco de actividades del Amadeus Leisure Group: Programa de orientación profesional para mujeres

El «día de las niñas» cuenta con la participación de Traveltainment. Cada año, Traveltainment organiza un día abierto, y unas doce niñas de entre diez y doce años de edad pasan el día en sus instalaciones. Nuestros estudiantes en prácticas se encargan de enseñarles las instalaciones y de hablarles sobre los periodos de prácticas en Traveltainment y sobre el programa «LEGO-Robots». Este día forma parte de una iniciativa alemana celebrada en todo el mundo, llamada «Día de las niñas: su futuro». El programa existe desde 2001 y está patrocinado por el Bundesministerium für Bildung und Forschung — Ministerio Federal de Investigación y Tecnología alemán — y se nutre de recursos del Fondo Social Europeo. Se trata del mayor proyecto de orientación profesional dirigido específicamente a estudiantes de sexo femenino.

En este día, un grupo de niñas (por lo general de primero de secundaria) tiene oportunidad de descubrir algunas de las profesiones de los sectores industrial, tecnológico y de las ciencias naturales, así como de conocer algunos ejemplos de mujeres que desempeñan cargos económicos o políticos de gran relevancia. Tal como ha hecho Traveltainment, muchas empresas y organizaciones han abierto aquellos departamentos que cuentan con escasa representación femenina. Así, nuestro objetivo es demostrar a estas pequeñas participantes lo emocionante que puede llegar a ser una carrera profesional en el sector industrial.

Personas con discapacidad

En paralelo a su compromiso con los principios de la Carta de la Diversidad, Amadeus promueve también las iniciativas que impliquen e integren a las personas con discapacidad. La compañía colabora estrechamente con diversas asociaciones de ayuda a los discapacitados, tanto en el ámbito de la empresa como en la sociedad. Siempre que existe la posibilidad, Amadeus recurre a la contratación de ciertos servicios a través de empresas cuya misión es proporcionar empleo a personas con discapacidad.

Amadeus participó en la décimo cuarta edición de la «Semana del empleo de las personas con discapacidad» en Francia. Esta iniciativa se dedica a crear conciencia social sobre la situación de las personas discapacitadas en el trabajo.

También nos hemos propuesto ampliar nuestra base de candidatos por medio de la colaboración con organizaciones externas que nos ayudan en la búsqueda y la contratación de personal con discapacidad (*Handi Project*). Desde 2004, y en el marco de este proyecto, Amadeus ha establecido una serie de prioridades a distintos niveles. Una de las principales prioridades es, sin duda, proporcionar ayuda a aquellos empleados afectados por una enfermedad incapacitante o discapacidad, para ayudarles a permanecer en su puesto o, cuando esto no sea posible, buscar un puesto alternativo. Algunas medidas son muy sencillas y pasan, por ejemplo, por adaptar el lugar de trabajo o la jornada laboral cuando resulta necesario, y también por la implantación de una serie de herramientas. Por ejemplo, la empresa ha estado desarrollando soluciones como sistemas telefónicos para personas sordas o pantallas especiales para empleados con problemas de visión.

Las oficinas de contratación de Amadeus incluyen una página web relativa al proyecto *Handi Project*, que presenta a Amadeus como una empresa que favorece la igualdad de oportunidades y que anima a los candidatos a enviar su currículum vitae a handiproject@amadeus.com. Las búsquedas de posibles candidatos se extienden también a otros portales especializados como Hanploi y Monster.

Gestión de talentos

La empresa «con mayor atractivo»

En 2011, Amadeus fue calificada como la segunda empresa más atractiva del sureste de Francia para trabajar. RegionsJob, uno de los portales de empleo y formación más destacados en el país galo, anunció los resultados de su encuesta anual que determina las mejores empresas en las diferentes regiones del país. Amadeus obtuvo el segundo puesto, destacando entre 1.000 empresas ubicadas entre Montpellier y Mónaco. La encuesta virtual fue realizada entre mayo y julio de 2011, en colaboración con L'Express, l'Association Nationale des Directeurs des Ressources Humaines (ANDRH) y le Journal des Entreprises; y fue auditada por OpinionWay.

Las empresas fueron evaluadas por una muestra de cerca de 1.000 participantes, integrada por empleados y trabajadores en busca de empleo, a los que se pidió que puntuaran 25 parámetros en una escala de 1 a 10. Entre los temas analizados, se encuentran el respeto a los empleados, la calidad de la gestión, el clima de trabajo, el potencial para desarrollar habilidades, la contratación de jóvenes talentos y la estabilidad laboral.

	2009	2010	2011
Número de empleados con discapacidad	55	59	71

Nota: Las cifras de 2009-2010 representan aproximadamente el 80% de los empleados de Amadeus. Las cifras de 2011 representan el 90% de los empleados de Amadeus y no incluyen algunas filiales.

Búsqueda de talento

En Amadeus, buscamos trabajadores altamente cualificados y con un elevado rendimiento. En consonancia con nuestra filosofía, la estrategia de contratación de Amadeus descansa en el principio de que los trabajadores se desarrollen dentro de la compañía, por lo que fomentamos y apoyamos la movilidad interna. Es por ello que las vacantes son publicadas internamente antes de darles difusión externa.

Para contratar personal externo, Amadeus utiliza diversos canales para atraer talento de diferentes niveles. Los trabajadores entrantes y los becarios son reclutados de forma activa en universidades, escuelas de negocio y bolsas de trabajo para estudiantes. El personal experimentado y los cargos directivos son generalmente identificados en cada país con el objetivo de cubrir las necesidades de empleo locales y regionales. Siempre que sea posible, preferimos contratar trabajadores locales. Los cazatalentos tienen instrucciones de presentar listas de candidatos.

Asimismo, Amadeus ha incrementado las fuentes de búsqueda de talento en el sector apostando por las redes sociales. El objetivo de esta nueva iniciativa es aumentar la eficacia de la búsqueda llegando a una base más amplia de candidatos y reduciendo el tiempo del proceso de contratación, lo que contribuye a minimizar las interrupciones de nuestra actividad.

Como ejemplo de esta atracción del talento, un total de 807 empleados fueron contratados el año pasado, perteneciendo un 55% a puestos de la línea de negocio de tecnología.



Programa *This Is My Life*: una iniciativa sumamente eficaz para fomentar la confianza y el entendimiento entre todos los equipos de Amadeus por medio de la rotación y el intercambio de puestos de trabajo en todo el mundo

El programa, cuyo lanzamiento se produjo en 2011, ofrece a los empleados la posibilidad de intercambiar sus puestos de trabajo durante periodos de corta duración para descubrir cómo trabajan otros empleados de la empresa. Se trata de una iniciativa muy útil que fomenta la confianza y el entendimiento entre los equipos de Amadeus de todo el mundo.

Como proveedor tecnológico, el modelo de trabajo de Amadeus ha evolucionado, y ahora se caracteriza por un mayor alcance mundial y por una mayor complejidad e interconexión de sus proyectos. Nuestro rápido crecimiento, tanto en lo que se refiere a la plantilla como a las líneas de negocio y carteras de productos, ha llevado a que el desafío por comprender lo que sucede en las distintas actividades, instalaciones y equipos de todo el mundo sea cada vez mayor. No obstante, el éxito de nuestra oferta, siempre nueva y en constante evolución, depende en gran medida de la capacidad que tiene cada empleado para desenvolverse en este entorno de trabajo único y complejo. En los últimos años, los responsables de gestión han abordado esta cuestión enviando a los miembros de su plantilla a desplazamientos de corta duración (desde unos días hasta varios meses) para que puedan compartir el trabajo cotidiano de otros equipos de la empresa.

Los resultados de una encuesta interna han puesto de manifiesto la necesidad de mejorar la colaboración en todos los niveles (entre equipos, divisiones y oficinas). Estas experiencias de «intercambio de vida profesional» han adquirido protagonismo como iniciativas de los responsables de gestión y, por supuesto, cuentan con todo el apoyo de los equipos de recursos humanos. Estos desplazamientos de corta duración, que permiten «ponerse en el lugar de otro», ayudan a crear conciencia, mejoran la colaboración, contribuyen al desarrollo de la trayectoria profesional y, en general, aumentan el rendimiento.

Colaboración y gestión de conocimientos: una prioridad máxima para Amadeus

La gestión de conocimientos resulta fundamental para el éxito de Amadeus. Este año, hemos trabajado en el replanteamiento, definición y planificación de nuestra estrategia de colaboración y de gestión de conocimientos. Hemos evaluado la situación actual y definido la nueva estrategia interna por medio de una clara definición de los requisitos y del modelo de gobierno.

El año 2011 es testigo de la creación, como parte del equipo de Compromiso de Empleados y Marcas, de un departamento global de Colaboración y Gestión de Conocimientos. La misión de este equipo consiste en ayudar a los empleados a encontrar los conocimientos que necesitan, a conectarse entre sí y a trabajar de manera conjunta en todo el mundo. Esto contribuye a hacer de Amadeus una empresa con éxito y un excelente lugar para trabajar.

Para el desempeño de su misión, el equipo trabaja en las siguientes iniciativas:

- Elaboración e implantación de un modelo de lugar de trabajo «social» para Amadeus: un único universo de colaboración totalmente conectado.
- Replanteamiento del modelo de gobierno en materia de gestión de conocimientos: funciones, responsabilidades y directrices para mantener el aspecto social del lugar de trabajo y para hacerlo evolucionar en conformidad con los objetivos de la empresa.
- Concepción de un enfoque a la vez centralizado y descentralizado que nos permita proteger los conocimientos de Amadeus y favorecer la innovación.

Recomendaciones de uso y de participación en las redes sociales para los empleados

El panorama general de las redes sociales ha evolucionado notablemente, y se esperan tasas aún mayores de uso y adopción entre los usuarios de la empresa. Para nosotros, seguir desarrollando nuestra presencia en los medios sociales durante 2011 ha sido de vital importancia para lograr el compromiso de nuestros clientes y líderes de opinión.

Hemos publicado internamente un conjunto general de recomendaciones para aquellos empleados que usen o deseen usar las redes sociales: las Recomendaciones de participación y uso de las redes sociales de Amadeus. El objetivo de estas recomendaciones consiste en proporcionar a nuestros empleados una serie de puntos generales que deben tener en cuenta a la hora de utilizar las redes sociales. Deseamos animar a los empleados de Amadeus a que sigan utilizando los canales de las redes sociales para seguir construyendo nuestra marca y conectando con nuestros clientes, sin olvidar en todo caso que esto requiere de una actitud responsable. En concreto, y puesto que Amadeus es una empresa que cotiza en las bolsas españolas, los empleados deben tener claro qué cosas pueden y no pueden decir en relación con la empresa, ya que unas declaraciones o afirmaciones desafortunadas podrían poner en peligro el futuro de la empresa y de sus empleados.

También hemos creado las Directrices de uso de los canales de las redes sociales. Estas directrices proporcionan una descripción general de las principales características y funciones, así como directrices sobre el modo en que los empleados de Amadeus pueden utilizar cada uno de estos canales en el desempeño de su actividad profesional diaria.

Creación de compromiso

En noviembre de 2010, fuimos testigos de la primera encuesta general sobre compromiso de los empleados, realizada por Gallup entre los empleados de Amadeus. Debido al alto índice de participación (80%) que logró la encuesta, Amadeus ha querido asegurarse de que los distintos responsables de gestión y equipos de recursos humanos pudieran colaborar en este sentido.

Para mejorar el reconocimiento de la labor de todos los empleados, y eliminar el concepto de reconocimiento como «iniciativa para promover el compromiso» en favor de un concepto que se centre más en la manera de trabajar de Amadeus, hemos replanteado los Premios de Calidad anuales, que ahora son los Premios a la Excelencia de Amadeus (*Amadeus Excellence Awards*). Se procedió a ampliar el alcance de dichos premios para incluir a todas las empresas que son propiedad de Amadeus en su totalidad, y se organizó una exposición en la que todos los empleados pudieran presentar proyectos de mejora de la excelencia en cualquier ámbito del negocio. Se presentaron un total de 30 proyectos y 14 de los finalistas fueron invitados a asistir a la ceremonia de entrega de premios, donde los proyectos presentados por los equipos de las oficinas de Londres, Niza, Erding y Filipinas recibieron los principales galardones.

7.3 Contribución al desarrollo de las personas que integran Amadeus

Los empleados son el epicentro de la organización, se les apoya y se les facilita un entorno de trabajo adecuado para ayudarles a obtener resultados satisfactorios y conseguir sus metas profesionales.

- Los empleados recibieron 141.522 horas de formación en 2011.
- La inversión en formación ascendió a 6,3 millones de euros.
- Más de 450 cursos de formación *online* disponibles para nuestros empleados.

Formación

Amadeus invierte de manera constante en el desarrollo y en el crecimiento de su equipo humano. En 2011, la empresa siguió invirtiendo de manera constante un 0,23% de sus ingresos en formación. A continuación, se detallan algunos indicadores de nuestras actividades de formación:

➤ Ofrecemos una amplia gama de cursos de **formación presencial** en toda la compañía. Las sesiones presenciales cubren contenido de distinta naturaleza, y sus objetivos van desde la mejora de nuestra capacidad interna a través de sesiones de formación sobre el código de conducta hasta la ampliación de los conocimientos de la empresa en ámbitos clave de interés. El total de horas dedicadas a sesiones de formación presencial en Amadeus asciende a 155.057.

➤ Hemos ofrecido más de 450 cursos de **e-learning** y, durante 2011, los empleados han podido beneficiarse de más de 17.733 horas de formación impartidas desde nuestra plataforma. En 2011, Amadeus modificó la estructura de los cursos online que, desde entonces, cubren los mismos contenidos que en años anteriores pero de una forma más racionalizada, con lo que se ha conseguido reducir la duración de los cursos y obtener un programa más eficiente en términos generales.

➤ En las principales instalaciones y regiones donde Amadeus está presente se llevan a cabo diversos **programas de gestión y liderazgo**. Estos programas se han concebido para abordar los distintos niveles de gestión de la empresa, desde los responsables de gestión de reciente nombramiento hasta los profesionales más experimentados.



- Existe un amplio catálogo de actividades de formación disponible para aquellos empleados en puestos especializados que deben estar al tanto, en todo momento, de las tendencias más vanguardistas.
- Amadeus Internal Faculty es una iniciativa que nace de la aspiración de promover el uso de la experiencia y de los conocimientos internos. El programa está diseñado para promover la transferencia de habilidades y conocimientos en la empresa, así como para incrementar el rendimiento y la productividad en toda la compañía. Este programa sigue siendo la piedra angular de nuestras iniciativas de formación, y Amadeus anima de manera proactiva a los líderes y a los miembros de la plantilla a unirse al programa y a compartir sus conocimientos con el resto de colegas.

Otro de los aspectos fundamentales de la formación ha sido el desarrollo de contenidos relacionados con los distintos factores externos que determinan el modo en que debemos trabajar:

- Lanzamiento mundial del módulo de *e-learning* «Trabajar en una empresa que cotiza en bolsa: sus responsabilidades».
- Se ha proporcionado formación a diversos grupos sobre legislación en materia de seguridad y protección de datos.



Horas de formación a distancia (e-learning)	2009	2010	2011
Total	18.020	21.686	17.733

Horas de formación por categoría de empleado	2009	2010	2011	Promedio de horas de formación por empleado en 2011
Vicepresidentes y Directores	317	479	913	6,7
Altos directivos y responsables de gestión	18.311	22.619	46.283	22,9
Personal	123.946	128.714	107.861	18
Total	142.574	151.812	155.057	19

Nota: Las cifras de 2011 representan aproximadamente el 90% de los empleados de Amadeus y no incluyen algunas filiales. Se incluyen solo las horas de formación presencial.

Desarrollo de talentos

Amadeus ofrece a sus empleados una completa gama de oportunidades de formación y de desarrollo estrechamente vinculadas a las necesidades y la estrategia de negocio de la empresa.

Una política integral de desarrollo profesional

En este sentido, Amadeus ha diseñado una serie de procesos para incentivar, asistir y motivar a los empleados a alcanzar sus objetivos de desarrollo.

- La empresa lleva a cabo un proceso de **revisión del rendimiento y el desarrollo** cada año para alinear los objetivos de la empresa con las estrategias fundamentales. Los objetivos se revisan con carácter bianual y, durante estas revisiones, los empleados se reúnen con sus responsables directos para evaluar su progreso en cuanto a consecución de objetivos, así como para intercambiar impresiones y discutir las oportunidades de desarrollo que están a disposición de cada empleado para alcanzar su grado máximo de eficiencia. La empresa aspira a poder ofrecer revisiones de rendimiento y desarrollo de carrera regulares a todos los miembros de su plantilla. Aproximadamente el 90% de los empleados de Amadeus de

todo el mundo se sometieron a una revisión del rendimiento y desarrollo profesional en 2011.

- La dirección promueve y apoya todas las iniciativas en curso orientadas a la identificación y retención de talentos dentro de la organización. Entre otras actividades, Amadeus se encarga de identificar a los posibles sucesores de los puestos más importantes, y revisa estos planes regularmente.
- Los **centros de desarrollo** internos forman parte de los programas de desarrollo en algunos emplazamientos de Amadeus. El personal que participa en los centros de desarrollo está supervisado por un grupo de observadores cualificados por medio de una serie de ejercicios relacionados para identificar la conveniencia de un individuo para un determinado perfil, detectando sus puntos fuertes y sus áreas de mejora. En función de los resultados recibidos, los responsables y participantes acordarán planes de desarrollo personal.
- En algunas ubicaciones, los empleados pueden participar en un **cuestionario de evaluación integral**, que tiene en cuenta la percepción de los compañeros, supervisores y del resto de la plantilla, y dicha evaluación se utiliza posteriormente para planificar las medidas de desarrollo.



- Los empleados de Amadeus se sirven de un conjunto de herramientas estándar para poner al día la información sobre su desarrollo y sus aspiraciones en lo que se refiere a su trayectoria profesional. Como ejemplo, citaremos los Planes de Formación Personal que realizan los empleados.
- Amadeus ha ayudado a sus empleados en sus iniciativas de desarrollo por medio de programas de *coaching* y tutoría disponibles a escala local y mundial. El programa específico de Amadeus ha obtenido resultados sumamente satisfactorios en lo que se refiere a la agilización del desarrollo, y supone grandes ventajas para la empresa.

Otras herramientas y programas de desarrollo profesional

- Desarrollo de la campaña de comunicación “Tu receta para el éxito” en nuestras oficinas centrales para dar a conocer mejor las distintas alternativas de desarrollo que la empresa pone a su disposición.
- Clasificación de los puestos de trabajo de Amadeus en el Catálogo genérico de puestos de trabajos, que ahora incorporan una indicación de las posibles alternativas de desarrollo de la trayectoria profesional.
- Todas las ofertas laborales internas se publican en este catálogo 15 días antes de su publicación externa, excepto en los casos en los que dicha publicación interna no sea posible por motivos de confidencialidad.

Expert Career Path

Expert Career Path es una nueva vía de desarrollo profesional para los empleados de Amadeus en Sophia Antipolis (sede de desarrollo de *software*) que han demostrado destreza en un área de conocimiento determinada. Tras el *Professional Path* y el *Management Path*, *Expert Path* reconoce los conocimientos técnicos en un área muy específica, identificados mediante la evaluación de nuestras necesidades estratégicas y operativas. Esta iniciativa constituye una oportunidad para los empleados con una especialización muy precisa, con el objetivo de que saquen el máximo partido de su conocimiento y lo aprovechen como parte de su desarrollo profesional. Además, representa una oportunidad para que la empresa optimice su competitividad y promueva un entorno que favorezca la innovación.

Un experto es una persona que cuenta con una amplia experiencia y conocimientos técnicos en un campo determinado, alguien que tiene la motivación necesaria para compartir sus conocimientos con los compañeros, clientes y con los mejores profesionales del sector.

Un experto actúa como un consultor, participa en debates en torno a temas estratégicos y contribuye al desarrollo de proyectos, además de desempeñar un papel estratégico a la hora de compartir y transmitir conocimiento sobre su campo, tanto en el ámbito de la empresa como en el exterior.

Comunicación interna basada en el diálogo abierto, fluido y bidireccional

Como empresa basada en la información, Amadeus promueve un intercambio de información y de conocimientos que traspase las fronteras y actividades, y un entorno de trabajo que favorezca una comunicación abierta y fluida. Por consiguiente, las comunicaciones internas de la empresa se distinguen principalmente por estar basadas en la confianza de que los empleados utilizarán las tecnologías de comunicaciones que tienen a su alcance de la manera que mejor convenga a sus necesidades de desarrollo profesional.

En 2011, Amadeus recibe el primer premio *Azur Pro com* por su campaña de comunicación del programa *Green It'Tude*.

Opera

El canal central de comunicaciones con los empleados es Opera, la intranet corporativa de Amadeus abierta a nuestros empleados de todo el mundo. Opera interconecta a la comunidad de Amadeus a través de una exclusiva interfaz *web*, y a ella accede regularmente el 80% de nuestros empleados.

Opera aloja las políticas corporativas, novedades, vídeos, publicaciones y herramientas empresariales. También proporciona un entorno en el que los empleados pueden informarse acerca de la empresa, sus clientes y sus productos. Los empleados pueden navegar por más de 150 entornos y colaborar en Amadeus Wiki, así como en más de 600 comunidades y sitios de trabajo en equipo.

Amadeus Tube

La parte más popular de nuestra intranet es Amadeus Tube, un canal generado por los usuarios en los que se invita a los empleados a cargar vídeos, presentaciones y otros contenidos que deseen compartir con otros empleados. Aquí se promueve la interactividad, pues los empleados tienen la oportunidad de comentar, valorar, descargar y reenviar contenidos. Aunque la empresa no ejerce ningún tipo de control sobre el canal, sí publica sus condiciones de uso y hace especial hincapié en el hecho de que los empleados son responsables del contenido que cargan, y que dicho contenido debe respetar el Código de conducta profesional de Amadeus.

Amadeus Tube se utiliza también para difundir las novedades de la empresa a través de boletines semanales, más atractivos que los correos electrónicos masivos. Para nuestros empleados, Amadeus Tube es una herramienta útil de intercambio de conocimientos. Esta combinación única de directrices y libertad ha demostrado sobradamente su éxito, hasta el punto en que no se han notificado incidentes de ningún tipo.

Compensaciones y beneficios

En Amadeus ofrecemos beneficios competitivos a nuestros empleados que son acordes con las necesidades específicas del mercado y que cumplen con la legislación local.

Buscamos incentivar a nuestros empleados a través de planes de remuneración variable ligados al rendimiento individual y colectivo. Creemos que este enfoque integral destinado a recompensar el esfuerzo de nuestros empleados refuerza nuestros valores corporativos y nos ayuda a mantener nuestro liderazgo en el sector.

Un paquete de remuneración integral resulta clave para atraer y retener a los mejores profesionales y, por este motivo, Amadeus ofrece completos paquetes de beneficios (de acuerdo con

la legislación sobre Seguridad Social, legislación fiscal y las mejores prácticas de mercado en cada país). La mayoría de nuestros empleados indefinidos tiene derecho a un plan de jubilación de aportación definida, a un seguro de vida e incapacidad, a un seguro médico y a un completo seguro de viajes para desplazamientos de trabajo; además, todos los empleados que viajan por trabajo o que participan puntualmente en proyectos internacionales, tienen cobertura para urgencias médicas y de seguridad.

Adicionalmente, algunas oficinas ofrecen también dietas, cheques guardería o instalaciones para tal fin. Algunas de las oficinas más innovadoras de Amadeus ofrecen también descuentos en la compra de fruta fresca y programas de alimentación saludable.



Colaboración de buena fe con los interlocutores sindicales

Amadeus fue una de las primeras empresas de Europa en establecer un Comité Europeo de Trabajadores, que protege los intereses de todos nuestros empleados de esta región. En la actualidad, un total de doce representantes asisten a reuniones periódicas con la dirección a lo largo de todo el año. Por su parte, la dirección celebra reuniones ocasionales con los representantes y les informa de los distintos proyectos, políticas y actividades de ámbito transnacional, y les consulta cuando es necesario. Amadeus se esfuerza continuamente por promover relaciones basadas en la confianza, la confidencialidad y la buena fe.

Relación con los representantes de los trabajadores

Amadeus respeta las características jurídicas y culturales de cada país. Por este motivo, la empresa se relaciona con los representantes de los trabajadores según corresponde, sin imponer un sistema o conjunto de normas concretos en aquellos países en los que opera.

En todos los casos, Amadeus respeta el derecho de libre asociación y de representación sindical de los empleados, y asume el compromiso de informar y consultar a dichos representantes según proceda. En este sentido, el 50% de los empleados de Amadeus están adscritos a convenios colectivos.

Amadeus ha adquirido un sólido compromiso en lo que se refiere al trato justo de todos sus empleados. En caso de producirse cambios importantes en el funcionamiento de la empresa, pondríamos especial interés en procurar los periodos de notificación apropiados, y respetamos en todo momento las exigencias de información legal y los procedimientos de consulta de los países en los que se estén implantando los cambios. Los plazos de notificación dependerán del tipo de cambio operativo. Amadeus evaluará detenidamente en todos los casos el efecto de dichos cambios en sus empleados, y elaborará planes que incluyan comunicaciones con los empleados y con sus representantes.

Incluso en ausencia de obligaciones legales o de representación sindical, la empresa se compromete a mantener comunicaciones regulares con los empleados afectados.

En 2011, la empresa tuvo que anunciar una evolución y cambio de estrategia que afectó a 28 personas del Reino Unido y Polonia. Amadeus comenzó el proceso de información y consulta a los representantes de los trabajadores un mes antes de la implantación formal, y ofreció paquetes de medidas y servicios de recolocación superiores a los que son habituales en el mercado.

En el ámbito europeo, Amadeus informará de manera puntual a los representantes de los trabajadores conforme a las disposiciones del acuerdo firmado con el Comité Europeo de Trabajadores de Amadeus, proporcionando información que permita a dichos representantes valorar en profundidad el posible efecto de un cambio. Se favorecerá el diálogo, como medio de intercambio de impresiones, entre los representantes de los trabajadores y la dirección de la empresa de manera puntual y con la información que permita a los representantes expresar su opinión acerca de las medidas propuestas por la dirección a tenor de la información proporcionada, opinión que será tenida en cuenta durante el proceso de toma de decisiones.

	2009	2010	2011
Porcentaje de empleados suscritos a convenios colectivos	64%	64%	50%

Nota: Las cifras de 2009-2010 representan el 78% de los empleados de Amadeus y no incluyen algunas filiales. Las cifras de 2011 representan el 90% de los empleados de Amadeus y no incluyen algunas filiales.

Bienestar de los empleados

En materia de seguridad y salud, Amadeus cuenta con un bajo índice de lesiones y accidentes laborales, dado que sus actividades se desarrollan en un entorno de oficina. No obstante, desarrollamos iniciativas de forma proactiva para mejorar las condiciones de salud y el bienestar de los empleados en el lugar de trabajo; y asumimos nuestro «deber de protección» como parte de nuestra preocupación por la satisfacción y calidad de vida de los empleados. En 2011, se registraron 80 accidentes, de los cuales 37 tuvieron lugar durante desplazamientos hacia o desde el trabajo.

- > **Índice de pérdidas de días de trabajo:** número de días de trabajo perdidos debido a accidentes por cada mil horas trabajadas.
- > **Índice de baja por enfermedad común (%):** número de horas de trabajo perdidas debido a enfermedad común por total teórico de horas trabajadas al año.
- > **Índice de absentismo (%):** número de horas de trabajo perdidas por absentismo, expresado como porcentaje del total teórico de horas trabajadas al año.

El propósito de la Política de Salud y Seguridad es garantizar que todas las empresas del Grupo Amadeus cumplan las normativas locales en materia de salud y seguridad. Por este motivo, la Política de Salud y Seguridad de Amadeus establece que cada una de las empresas del Grupo deberá aprobar una política de salud y seguridad en el trabajo conforme a las exigencias de la legislación local vigente.

Caso práctico: equipo responsable de las instalaciones de Sophia Antipolis

Una de las principales prioridades del equipo responsable de las instalaciones es garantizar la seguridad de las personas. Los edificios están equipados con dispositivos y sistemas de sensores que detectan cualquier tipo de anomalía. Estas alertas se transmiten de manera inmediata a los ordenadores, lo que nos permite actuar con rapidez. En caso de detectarse un incendio, el equipo garantiza la correcta evacuación de los edificios.

Este equipo también es responsable de asegurar el mantenimiento de las condiciones de trabajo. Cuando los empleados así lo soliciten, las condiciones de trabajo podrán ser evaluadas por el equipo o por una empresa especializada (iluminación, sonido o contaminación). Por el contrario, cuando se trata de aspectos relacionados con los ordenadores, la seguridad se gestiona internamente desde el primer momento.

El equipo responsable de las instalaciones también está a cargo de los asuntos que atañen a la salud: el número de emergencia «18» conecta directamente con el ordenador central. Los miembros del equipo de Seguridad, que están siempre disponibles, están cualificados para practicar primeros auxilios. La enfermería cuenta también con la presencia de auxiliares de enfermería a tiempo completo. Las instalaciones cuentan también con vehículos especialmente equipados (con oxígeno y desfibrilador) listos para salir en caso de urgencia.

En asuntos de salud, el papel que desempeñan estos equipos va más allá de las urgencias, e incluyen cuestiones prácticas tales como configuración de puestos de trabajo en función de necesidades específicas y asistencia en la preparación de estaciones de trabajo adaptadas para empleados con discapacidad. En ocasiones, el personal de enfermería audita las estaciones de trabajo para determinar qué medidas podrían adoptarse para crear un espacio de trabajo más cómodo y ergonómico. El personal de enfermería se encarga también de ofrecer consejos útiles a los empleados que deben adaptarse a formas de trabajo específicas, por ejemplo, en el caso de aquellos que viajan a menudo.

Por último, otra de las misiones del equipo consiste en aumentar la concienciación entre los empleados de Amadeus sobre cuestiones relacionadas con la seguridad por medio de un programa anual de sesiones de formación en seguridad adaptadas a las necesidades de la empresa.

Caso práctico: “Tu receta para el éxito”

La sede de Amadeus ha organizado una campaña llamada “Tu receta para el éxito” con intención de **proporcionar a los empleados los «ingredientes» y «utensilios» en materia de recursos humanos que les ayuden a elaborar su propia receta del éxito.**

Durante esta campaña, todos los empleados tuvieron oportunidad de conocer mejor las distintas herramientas y servicios de recursos humanos, y cada uno de ellos recibió seis «tarjetas de recetas» relacionadas con distintos aspectos de los recursos humanos. También se organizó una serie de actividades lúdicas, como: conocer a Papá Noel, concurso de tartas, masajes en la oficina o barbacoa.

La segunda receta proporcionaba los ingredientes del compromiso con el desarrollo de los compañeros, tratando de demostrar a los empleados cómo puede contribuir cada uno de ellos al aprendizaje y al desarrollo de sus compañeros.

Este tema coincidió con la **Revisión del Rendimiento y del Desarrollo (PDR) de 2010/2011**. Así, se recordaba a los empleados la importancia de dicha revisión, cómo definir objetivos inteligentes y cómo elaborar su plan de aprendizaje personalizado (oportunidades de desarrollo y formación anuales).

La comunicación fue el tercer tema abordado en la campaña “Tu receta para el éxito”.

	2009	2010	2011
Índice de lesiones	0,50	0,49	1,73
Índice de pérdida de días de trabajo	0,01	0,01	0,03
Índice de baja por enfermedad común (expresado en porcentaje)	2,37	2,30	2,13
Índice de absentismo laboral (expresado en porcentaje)	2,46	2,48	2,38

Ámbito: Las cifras de 2009-2010 representan el 51% de los empleados de Amadeus. Las cifras de 2011 representan el 90% de los empleados de Amadeus y no incluyen algunas filiales.

Índices de 2011 por regiones	Índice de lesiones	Índice de pérdida de días de trabajo	Índice de baja por enfermedad común	Índice de absentismo
Europa	1,69	0,04	2,57	2,61
Norteamérica	0	0	1,59	3,11
Sudamérica	2,92	0,01	1,11	1,11
Asia	1,62	0,05	0,79	1,19
Oriente Medio y África	6,64	0,01	0,42	0,66

Más allá de las exigencias legales, las oficinas de Amadeus desarrollan una serie de iniciativas innovadoras en esta materia. Por ejemplo, los empleados de las oficinas de Madrid pueden beneficiarse de un programa de asistencia al empleado, una línea de atención confidencial que ayuda a los empleados a resolver problemas personales. La sede de Madrid ha implantado también otros servicios como el programa vitalista, que ofrece menús diarios saludables y pautas de nutrición a sus empleados. En algunas oficinas, los empleados reciben regularmente sesiones formación de primeros auxilios en las que suele haber un médico presente. Para evitar la propagación de enfermedades y resfriados, la empresa suele emitir comunicaciones y campañas de carteles relacionadas con la higiene. En general, durante 2011 Amadeus ha mantenido los mismos programas de formación, asesoramiento, prevención y control de riesgos en materia de salud y seguridad ya presentados en 2010.

Caso práctico: *The Speakers Corner*

The Speakers Corner es un programa concebido para los ejecutivos sénior de las oficinas de Erding. Cada trimestre, se invita a un conferenciante que ofrece una ponencia de unos 90 minutos.

Algunos de los temas ya abordados en las ponencias incluyen:

- Gestión de la atención sanitaria y la seguridad e importancia del modo de vida.
- Cultura de reuniones.
- Traspasar los límites: cómo se puede alcanzar el éxito por medio de los conocimientos, la valentía, la diversión y el respeto.
- Prácticas de cultura de servicio: del sueño a la realidad, y Servicio: secretos para lograr el éxito.
- Conciliación entre vida personal y trabajo: esos pequeños sabotadores internos que hacen nuestras vidas tan difíciles.
- Salud mental en el lugar de trabajo.

	2009		2010		2011	
	Durante las horas de trabajo	Desplazamientos desde/hacia el trabajo	Durante las horas de trabajo	Desplazamientos desde/hacia el trabajo	Durante las horas de trabajo	Desplazamientos desde/hacia el trabajo
Número de accidentes con resultado de pérdida de días de trabajo	3	12	8	10	21	22
Número de accidentes sin pérdida de días de trabajo	5	6	4	5	22	14
Número de accidentes mortales	0	0	0	0	0	1

Ámbito: Las cifras de 2009-2010 representan el 51% de los empleados de Amadeus. Las cifras representan un 90% del personal de Amadeus y no incluyen algunas filiales.





08

**Compromiso
con los clientes**

8. Compromiso con los clientes

HITOS DE 2011

- Éxito continuado en la implantación de Altéa, incrementando el número total de pasajeros gestionados a través de esta plataforma hasta los 439 millones.
- Realización de un estudio para determinar qué canales de comunicación con los clientes resultan más efectivos e implantación, en consecuencia, de un plan de comunicación.
- Constitución de la división de nuevas líneas de negocio (*New Businesses*) con nombramientos estratégicos en las divisiones de soluciones tecnológicas para aeropuertos (*Airport IT*), compañías ferroviarias (*Rail IT*) y hoteles (*Hotel IT*).
- Liderazgo permanente en I+D en el sector de los viajes, y clasificación como primera empresa de Europa en cuanto a I+D de servicios informáticos.

RETOS PARA 2012

- Mejorar la calidad de la migración para aerolíneas y agencias de viajes usuarias de gran tamaño.
- Mejorar la asistencia a todos los segmentos de clientes para ayudarles a alcanzar sus objetivos.
- Mejorar los resultados en cuanto a satisfacción de los clientes y reducir el tiempo de espera en las implantaciones de productos estándar.

Nuestro lema *Your technology partner* refleja el compromiso de Amadeus en sus relaciones con los clientes. Nuestros esfuerzos están puestos en crear y mantener relaciones a largo plazo que supongan un beneficio mutuo. Esta estabilidad nos ayuda a comprender de qué modo podemos aumentar al máximo el éxito de nuestros clientes mediante el suministro de soluciones tecnológicas.

CIFRAS REPRESENTATIVAS

- Número uno en dos líneas de negocio relacionadas.
- Un total de 947,6 millones de transacciones de viaje facturables procesadas en 2011.
- Operaciones con clientes a través de 73 organizaciones comerciales (ACOs) en 195 países.

Nuestro compromiso con los clientes se basa en los siguientes aspectos:

- Comprender las necesidades de negocio y las exigencias técnicas de nuestros clientes.
- Dedicar esfuerzos y recursos a la mejora continua de productos que respondan a las necesidades de los clientes.
- Ofrecer la más amplia gama de contenidos de proveedores de viajes.
- Atender a nuestros clientes mediante la disponibilidad en todo el mundo, las 24 horas del día, de personal de motivado y experto.
- Garantizar los más altos niveles de conexión y servicio operativo de nuestras plataformas técnicas.



8.1 Nuestros clientes

La comprensión de las necesidades a largo plazo de nuestros clientes es la base de nuestra relación.

- Más de 463 millones de reservas procesadas en 2011.
- Más de 439 millones de pasajeros gestionados a través de la plataforma Altéa en 2011.

Amadeus proporciona una oferta completa al sector de los viajes y el turismo que combina, entre otras cosas, tecnología de distribución y soluciones tecnológicas para puntos de ventas y ayudan a nuestros clientes a sacar el máximo partido de la tecnología para transformarla en éxitos comerciales.

Grupos de clientes de Amadeus	
Proveedores de viajes	Aerolíneas: aerolíneas regulares, aerolíneas regionales, compañías de bajo coste y compañías de vuelos chárter.
	Hoteles: cadenas, empresas de representación y hoteles independientes.
	Transporte terrestre y marítimo: empresas de alquiler de coches, compañías ferroviarias, líneas de ferry, líneas de crucero y aseguradoras.
	Tourop operadores: especializados, generalistas e integrados verticalmente.
Distribuidores o vendedores de productos turísticos	Agencias de viajes: empresas de gestión de viajes, agencias de viajes vacacionales y de negocios, portales de viajes y consolidadores.
Compradores de viajes	Grandes empresas: soluciones de autorreserva para empresas que desean rentabilizar al máximo sus gastos de viajes.



La tabla más abajo incluye información sobre proveedores y agencias de viajes que utilizan el sistema Amadeus, así como información sobre los volúmenes procesados a través de la plataforma de distribución de Amadeus.

Principales indicadores de clientes	2009	2010	2011
Proveedores de viajes: distribución			
Aerolíneas que pueden reservarse en Amadeus	465	436	420
Empresas de alquiler de coches disponibles en Amadeus	26	29	30
Propiedades hoteleras disponibles en Amadeus	86.000	87.000	110.000
Empresas ferroviarias disponibles en Amadeus	107	103	102
Líneas de crucero disponibles en Amadeus	20	21	22
Empresas de ferry disponibles en Amadeus	30	30	30
Tourop operadores disponibles en Amadeus	190	204	206
Usuarios de viajes: Distribución			
Puntos de venta agencias viajes (localizaciones)*		90.000	91.000
Oficinas de ventas de aerolíneas (localizaciones)*		59.000	67.000
Reservas aéreas de agencias de viajes (millones)	352,4	382,4	402,4
Reservas totales (millones)	413,2	441,6	463,8
Soluciones tecnológicas para aerolíneas (Airline IT)			
Aerolíneas clientes: reservas	134	142	141
Aerolíneas clientes: inventario	90	109	115
Aerolíneas clientes: control de salidas	40	61	92
Pasajeros Embarcados (millones)**	237,5	372,3	439,1

* La definición de «punto de venta de agencia de viajes» y de «oficina de ventas de aerolíneas» cambió en 2009 y, en consecuencia, las cifras actuales no permiten la comparación con años anteriores.

** Se refiere al número de Pasajeros Embarcados en vuelos operados por aerolíneas que utilizan el módulo de gestión de inventario (Altéa Inventory) y, en algunos casos, el módulo de control de salidas (Altéa Departure Control) durante el año que se indica.

Alcance mundial

La tabla más abajo ilustra la distribución de las reservas procesadas por la plataforma de distribución de Amadeus.

Distribución geográfica (plataforma de distribución de Amadeus)	2009	2010	2011
Europa Occidental	172,8	183,2	190,6
Asia-Pacífico	47,9	53,3	57,1
Oriente Medio y África	42,1	48,3	49,8
Europa Central, del Este y del Sur	34,2	38,3	40,5
Norteamérica	31,9	34,7	37,1
América Central y del Sur	23,5	24,6	27,3
Total de reservas aéreas de agencias de viajes	352,4	382,4	402,4



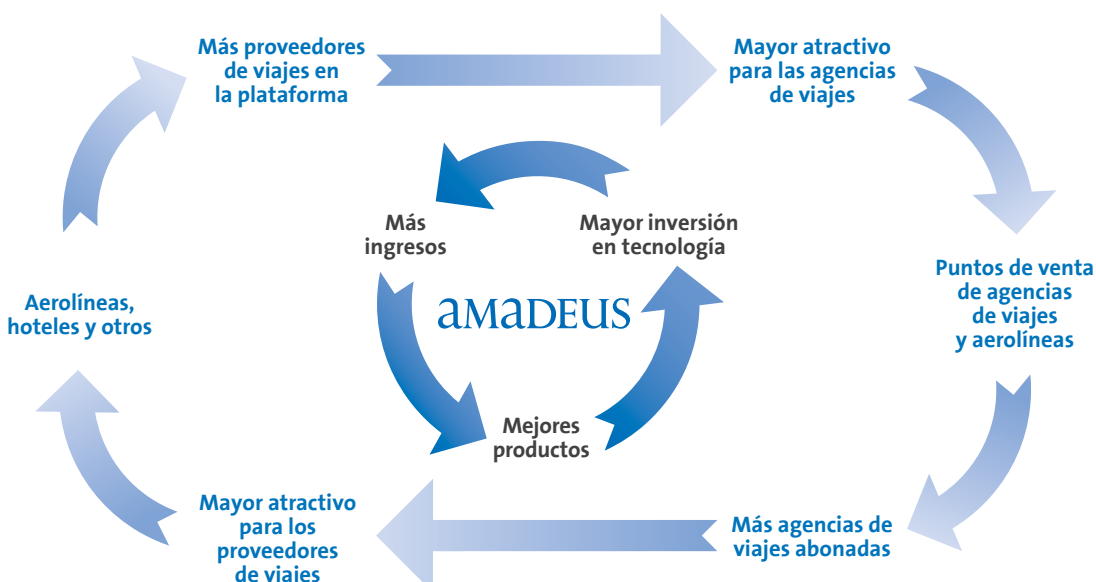
Clientes de Distribución

Los clientes de Distribución son los proveedores de viajes y las agencias de viajes.

Nuestro negocio de Distribución de doble vía opera como nexo entre los proveedores de viajes (que vuelcan su amplia oferta de productos de viajes en el sistema de Amadeus) y las agencias de viajes y oficinas de ventas de las aerolíneas (que utilizan el sistema para hacer reservas para usuarios particulares).

La amplia gama de productos de viaje que está disponible en el sistema Amadeus genera un fuerte efecto de red que consigue atraer clientes de una amplia zona geográfica, así como un gran número de agencias de viajes y de oficinas de ventas de aerolíneas. A su vez, cuanto mayor es el número de agencias conectadas a la red de venta en numerosos países, más atractiva resulta nuestra red para los proveedores de viajes. Por lo tanto, cuanto mayor es la red, más atractiva parece para todos los participantes y mayores son los ingresos que generan sus transacciones. Esto nos permite incrementar nuestra inversión en investigación y desarrollo para proporcionar mejores productos dentro de la red, mejorando así su atractivo.

Servicios y tecnología de distribución de Amadeus	
Proveedores de viajes	Agencias de viajes
Aerolíneas	Empresas de gestión de viajes
Aseguradoras	Agencias de viajes de empresa
Líneas de crucero y ferry	Agencias de viajes vacacionales
Touropерadores	Agencias de viajes <i>online</i>
Propiedades hoteleras	Consolidadores
Empresas de alquiler de coches	Agencias de una sola oficina
Ferrocarriles	Empresas de búsqueda de viajes
	Oficinas de ventas de aerolíneas
	Sitios <i>web</i> conectados a la tecnología de venta directa de Amadeus



Organizaciones comerciales de Amadeus (ACOs)

Las organizaciones comerciales de Amadeus o ACOs (Amadeus Commercial Organisations) son las oficinas locales de la empresa que brindan soporte «sobre el terreno» a las líneas de negocio de distribución y de soluciones tecnológicas (con especial atención a las agencias de viajes) a la vez que se benefician de economías de escala por medio de una infraestructura de atención al cliente compartida. Las ACOs nos permiten estar cerca de nuestros clientes, tanto geográfica como culturalmente, con un mayor número de personas que trabajan localmente para gestionar las cuentas y atender a los clientes cada día, estando, así, en contacto con las necesidades e intereses locales. En la actualidad, existe un total de 73 organizaciones comerciales que proporcionan cobertura a 195 países.

La importancia de la presencia local no debe subestimarse, pues trasciende la simple asistencia comercial habitual. Por ejemplo, cuando, en mayo de 2011, un gran número de aerolíneas se vio obligado a cancelar sus vuelos debido a la nube de cenizas del volcán islandés, nuestras ACOs supieron prever que se producirían importantes trastornos en las agencias de viajes y en el sector de las aerolíneas a causa de la cancelación masiva de vuelos, con la consiguiente actividad frenética de las aerolíneas en su intento de reasignar a los pasajeros en servicios alternativos. El carácter imprevisible de esta nube de cenizas dio lugar a que muchos de estos servicios alternativos también tuvieran que cancelarse, lo que se tradujo en una situación de caos todavía mayor.

Nuestra ACO del Reino Unido puso en marcha un excepcional sistema provisional de asistencia por medio del cual el equipo de atención al cliente se hizo cargo de la atención de primer nivel, para transferir las llamadas relacionadas con la situación generada por la nube de cenizas al personal que estuviese disponible, con lo que se conseguía liberar parte de la carga de atención al cliente de primer nivel y asegurar, así, un nivel de servicio razonable para el resto de clientes en cuanto a tiempo de espera de las llamadas. La reemisión de billetes fue el motivo que generó mayor número de llamadas en relación con la nube de cenizas. Puesto que las llamadas relacionadas con reemisiones de billetes suelen ser largas en duración, esta solución permitió al personal de atención al cliente de primer nivel transferir dichas llamadas a personal que estuviese ya disponible, para así poder seguir atendiendo otras llamadas.



Cientes de Soluciones Tecnológicas

A través del negocio de soluciones tecnológicas, Amadeus ofrece a los proveedores de viajes (en la actualidad, principalmente aerolíneas) una amplia cartera de soluciones tecnológicas que automatizan determinados procesos de negocio estratégicos, como las reservas, la gestión de inventario y el control de salidas.

Además, estamos ampliando nuestra línea de negocio de soluciones tecnológicas para incluir ofertas de otros proveedores de viajes, como hoteles y empresas ferroviarias. Así, a finales de 2011, Amadeus reorganizó sus operaciones comerciales, y ahora dispone de una unidad dedicada a los clientes, centrada específicamente en las nuevas líneas de negocio y que presta especial interés a las soluciones tecnológicas para empresas ferroviarias, aeropuertos y hoteles.

Nuevas líneas de negocio

Como resultado de la evolución y del crecimiento tanto de Amadeus como del sector, la empresa pone de manifiesto su compromiso de ampliar su cartera de soluciones con la creación de la unidad New Businesses (nuevas líneas de negocio), que incluye las áreas de soluciones tecnológicas para aeropuertos (Airport IT), empresas ferroviarias (Rail IT) y hoteles (Hotel IT).

Soluciones tecnológicas de Amadeus

Aerolíneas

Aeropuertos

Servicios de asistencia en tierra

Hoteles

Operadores ferroviarios

8.2 Compromiso de innovación con nuestros clientes

La innovación es uno de los principales motores del progreso y el crecimiento de Amadeus, y ha permitido que las soluciones tecnológicas de la empresa alcancen una notable posición competitiva en el mercado. La inversión total realizada desde 2008 supera los 1.100 millones de euros.

Amadeus cuenta con 16 centros de I+D en todo el mundo (Niza, Londres, Sídney, Amberes, Aquisgrán, Fráncfort, Boston, Estambul, Miami, Toronto, Estrasburgo, Tucson, Bangalore, Bogotá, Varsovia y Bangkok) que, en la actualidad, conforman un equipo de más de 4.000 personas.

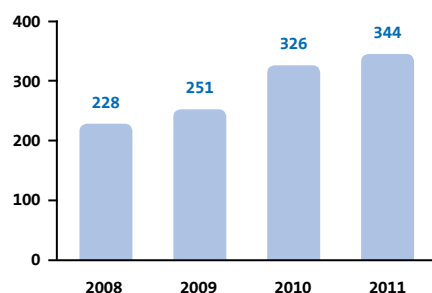
Somos conscientes de que la tecnología evoluciona a gran velocidad, y que debemos investigar sin descanso para mejorar nuestras soluciones y la propuesta de valor que hacemos a nuestros clientes.

En lo que a tecnología se refiere, las iniciativas de I+D de Amadeus han estado especialmente centradas en los aspectos siguientes:

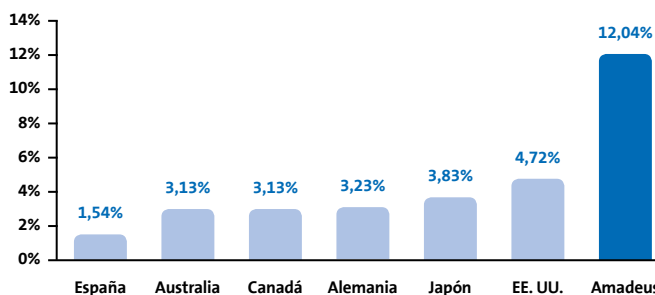
- Alto rendimiento en el procesamiento de transacciones en condiciones rigurosas de disponibilidad del sistema y fiabilidad.
- Extracción de información de bases de datos muy extensas.
- Motores de búsqueda de viajes con una capacidad de respuesta excepcional.
- Aplicaciones de servicio al cliente multicanal (aplicaciones *web* y para agencias, terminales de autoservicio, móviles o tabletas).

El siguiente gráfico compara las inversiones en I+D sobre ventas netas de las empresas incluidas en el *EU Industrial R&D Investment Scoreboard* por país, con la misma ratio de Amadeus en 2010.

Inversión de Amadeus en I+D
(en millones de euros)



I+D/ventas netas de 2010.
Las 1.400 empresas del mundo que más invierten en I+D.¹⁸



¹⁸ Fuente: Elaboración propia según datos del EU Industrial R&D Investment Scoreboard, disponible en <http://iri.jrc.es/reports.htm>

Algunos ejemplos del impacto reciente que ha tenido esta inversión en la innovación de los productos y servicios de Amadeus incluyen:

- Desarrollo continuo de Amadeus Altéa Customer Management Solution (CMS), nuestra plataforma tecnológica comunitaria para aerolíneas compuesta de tres soluciones que cubren las reservas, la gestión de inventario y el control de salidas. La cartera de soluciones Altéa ha supuesto todo un hito tecnológico y funcional para el sector de las aerolíneas.
- Desarrollo de Amadeus Hotel Platform, una solución para cadenas hoteleras que combina reservas centralizadas, gestión de inmuebles y sistemas de distribución mundial en una única plataforma completamente integrada. La plataforma, cuyo lanzamiento se ha producido recientemente, está concebida para brindar apoyo a los hoteles en el contexto actual de globalización y expansión, y les permite hacer frente a las cambiantes necesidades de los viajeros.
- Desarrollo de motores de búsqueda sofisticados con nuevos parámetros; por ejemplo, el reciente lanzamiento de Amadeus Extreme Search para las agencias de viajes online de todo el mundo. Extreme Search es una herramienta de compra intuitiva que incorpora una solución de búsqueda y que supone toda una revolución en la forma en que los consumidores buscar viajes a través de Internet, pues les permite buscar por presupuesto, tipo de actividad o zonas geográficas, en lugar de tener que seguir los criterios habituales de origen y destino.
- Desarrollo de soluciones de servicios complementarios como parte del compromiso que hemos contraído para ayudar a las aerolíneas a adaptarse y a desarrollar su estrategia de servicios complementarios, de manera que nuestros clientes puedan centrarse no solo en los simples beneficios, sino en la obtención de rentabilidad. Amadeus Airline Ancillary Services es una solución integral que permite a las aerolíneas distribuir (visualización, reserva, precio y pago) servicios en todos los canales y en absoluta conformidad con los estándares del sector. Amadeus ha desarrollado un exclusivo catálogo interactivo que muestra claramente la variedad de servicios complementarios adicionales disponibles permitiendo a las agencias de viajes consultar, reservar y realizar ventas incrementales de servicios complementarios de un modo rápido y eficiente. En la actualidad, existen más de quince aerolíneas que han contratado Amadeus Airline Ancillary Services. La solución se ha implantado ya en los canales online y de las agencias de viajes de los principales mercados, incluidas Francia y en la región escandinava.



8.3 Estudio de la experiencia de usuario

La elaboración de productos intuitivos y satisfactorios es el fruto de un profundo conocimiento de las necesidades de los usuarios. Las empresas de *software* más innovadoras consideran que el estudio de la experiencia del usuario, también llamado ergonomía o interacción hombre-máquina, resulta esencial a la hora de recopilar información valiosa de los usuarios que les permita orientar el diseño desde las primeras fases del desarrollo para obtener herramientas tecnológicas eficaces. Asimismo, revisamos específicamente los requisitos en materia de salud y seguridad.

En Amadeus, consideramos que la experiencia del usuario resulta crucial, y le concedemos la misma importancia que a la funcionalidad o al rendimiento. Por este motivo, nos hemos propuesto una ambiciosa meta para nuestra próxima generación de productos B2B y B2C: desarrollar las interfaces gráficas más sencillas basándonos en los resultados de estudios llevados a cabo con usuarios finales de todo el mundo.

El equipo encargado del estudio de experiencias de usuario de Amadeus aplica un enfoque repetitivo de cuatro pasos para responder a las peticiones de los equipos de gestión de productos, de la investigación a las directrices:

1. Creación de las pruebas

Identificación de usuarios y creación de protocolos, que incluyen las técnicas de investigación que se van a utilizar y el material que se va a probar, incluidos productos en vivo, prototipos interactivos y simulaciones conceptuales.

2. Recopilación de datos

Las sesiones de usuario se ejecutan en nuestro laboratorio de usuarios de última generación o directamente en las instalaciones del cliente (por ejemplo, en las oficinas de las aerolíneas o de las agencias de viajes). Para garantizar la neutralidad, una empresa independiente especializada en evaluar la experiencia de usuario se encarga de ejecutar un gran número de sesiones.

3. Análisis de los datos

Se analizan las reacciones y las expectativas de los usuarios, así como los errores y las malas interpretaciones, para evaluar las presentaciones de las pantallas, los flujos de trabajo y la interacción en general.

4. Definición de directrices sobre la interfaz de usuario

Como resultado, los hallazgos de la investigación se traducen en reglas de uso y recomendaciones que se conocen internamente como «directrices sobre la interfaz de usuario». La comunidad de Amadeus en su conjunto es responsable de asegurarse de que los productos se ajustan a estas directrices.

Mediante la inversión en estudios de la experiencia del usuario, Amadeus se asegura de que sus productos alcancen el grado de productividad y de facilidad de uso que todos sus clientes y usuarios esperan. Asimismo, al aplicar un proceso preliminar repetitivo, podemos estudiar las ideas de manera creativa antes de realizar inversiones técnicas importantes, evitando posteriormente costosos y dilatados procesos de rediseño.

8.4 Atención al cliente en los ámbitos mundial, regional y local

El área de atención al cliente internacional (*Amadeus Global Customer Services*) ofrece asistencia y formación a nuestros clientes, poniendo a su servicio la tecnología, el personal y los procesos de la empresa.

En cada mercado, los servicios de atención al cliente de primer nivel para clientes de agencias de viajes suelen proporcionarlos localmente las ACOs. Esta es la columna vertebral de nuestra organización, que proporciona la mayor cercanía posible a los clientes y ofrece productos específicos en función del mercado y del idioma local. Sin embargo, en América, es el servicio mundial de atención al cliente (*Global Customer Services*) quien se encarga del centro de servicio al cliente de Amadeus en San José (Costa Rica) y Buenos Aires (Argentina) como punto único de contacto para todas las agencias de viajes usuarias de Norteamérica y Latinoamérica. Estos servicios de asistencia técnica y funcional están disponibles en inglés y en español. Adicionalmente, Amadeus Brasil proporciona asistencia de primera línea en portugués para agencias de viajes usuarias de Amadeus en el mercado brasileño.

En la mayoría de los casos, las aerolíneas y los proveedores de viajes cuentan con su propio servicio de asistencia de primera línea. No obstante, diez aerolíneas han elegido a Amadeus como proveedor de sus servicios de asistencia de primer nivel y, más concretamente, para la asistencia relacionada con los sistemas tecnológicos de las aerolíneas.

La asistencia de segunda línea la proporcionan los centros de gestión de servicios (*Service Management Centres*), una organización virtual de asistencia ubicada en Bangkok, Miami, Niza, Londres y Sidney. Esta organización, a la

que nos referimos como *Follow The Sun* —porque da la vuelta al mundo como la trayectoria del sol—, ofrece cobertura ininterrumpida 24 horas al día, 7 días a la semana. Este concepto ha estado siempre presente en las operaciones de Amadeus por haber demostrado su eficacia como método de asistencia ininterrumpida de ámbito mundial para nuestros clientes. Los centros de gestión de servicios están compuestos por equipos internacionales especializados y dedicados a las distintas líneas de negocio (tecnología para aerolíneas, Distribución, y nuevas líneas de negocio).

Un ejemplo de nuestro esfuerzo por acercarnos a nuestros clientes, y poder responder con mayor rapidez a las necesidades regionales, es la descentralización de una parte de la organización formativa de la empresa mediante la creación de centros de formación regionales. Disponemos de centros de formación en Buenos Aires específicamente dedicados a proporcionar servicios de formación en español a las aerolíneas usuarias en Latinoamérica y en Bangkok, cuyas nuevas instalaciones se inaugurarán a principios de 2012 para seguir apoyando nuestro crecimiento y para responder mejor a las necesidades de las aerolíneas usuarias de Amadeus (por lo general, en el idioma local) en la región Asia-Pacífico.

Amadeus ha invertido también en innovadoras herramientas de ayuda *online* para sus clientes. Hoy en día, unos 55.000 clientes de 60 mercados obtienen asistencia virtual a través de Amadeus e-Support Centre, nuestra plataforma de ayuda *online*.

8.5 Evaluación y seguimiento de la satisfacción del cliente

La evaluación de la satisfacción del cliente en Amadeus resulta un proceso complejo por las distintas líneas de negocio y grupos de clientes que en él se ven implicados. Así, nuestro equipo mundial de investigación de marketing coordina el programa de encuestas de satisfacción de los clientes con los siguientes objetivos:

- Coordinación de todas las Encuestas de Satisfacción de los Clientes (CSS, por sus siglas en inglés) en Amadeus.
- Asistencia a los responsables de CSS de cada línea de negocio.
- Elaboración y uso de una metodología coherente.
- Consolidación de los resultados y presentación.
- Desarrollo y mantenimiento de herramientas de elaboración de informes.

En 2011, el programa CSS incluyó a los siguientes grupos de clientes:

1 Negocio de distribución: agencias de viajes y aerolíneas.

2 Soluciones tecnológicas para aerolíneas: todas las aerolíneas clientes de tecnología.

3 Nuevas líneas de negocio: hoteles clientes de distribución.

Una vez obtenidos los resultados de la encuesta CSS, cada unidad de negocio comercial sigue un plan sistemático para la elaboración e implantación de un plan de mejora.

Para 2012, el objetivo reside en expandir el ámbito de la encuesta de manera que incluya a las corporaciones y agencias de viajes online del negocio de distribución.

8.6 Protección de datos y marketing responsable

Nuestras relaciones con los clientes se basan, en gran medida, en la confianza y en el cumplimiento de compromisos. En consecuencia, la fiabilidad y la solidez de nuestra tecnología son siempre un objetivo fundamental en todas las fases de estas relaciones.

Amadeus ofrece total fiabilidad en sus operaciones tecnológicas, que constituyen un referente mundial. El marco de seguridad de Amadeus ha obtenido la *Cybertrust SMP Perimeter Certification* y cumple con los estrictos estándares ISO/IEC 27002:2005 de recomendación de mejores prácticas para la gestión de la seguridad de la información. El funcionamiento de nuestras instalaciones de procesamiento de datos dispone de la certificación ISO 9001:2008, y sus niveles de seguridad se garantizan a través de auditorías regulares. En el año 2000, Amadeus fue el primer GDS en obtener la certificación ISO 9000 por la calidad de sus servicios.

La seguridad de las comunicaciones se gestiona de forma estricta a todos los niveles mediante el uso de distintos cortafuegos, de los parches de seguridad y protecciones antivirus más recientes y del uso de módulos de red independientes para las actividades de producción, pruebas y tráfico de

oficina. La red de área extensa (WAN) mundial de Amadeus está concebida para ofrecer un alto grado de protección. Responde al concepto *no single point of failure* (ningún punto único de fallo). Cada cliente dispone de dos rutas de acceso al sistema Amadeus (dos canales de fibra óptica independientes de dos proveedores distintos que viajan por rutas físicamente independientes).

En los últimos años, nuestra red ha migrado a la más reciente tecnología de protocolos de Internet (IP). El proyecto duró cinco años e incluyó 80.000 conexiones en todo el mundo, todo ello prácticamente sin consecuencias para los clientes gracias a un método de trabajo continuo.

Amadeus, que aloja la aplicación Amadeus Payment en su centro de datos, cumple con el PCI DSS, el estándar de seguridad de datos para la industria de tarjetas de pago. El objetivo de este estándar es proteger la información de los propietarios de tarjetas de crédito y la información de autenticación para evitar su uso fraudulento.

En 2011, no se registró ningún incidente relacionado con la protección de datos de los clientes.

Amadeus se esfuerza por mantener los más altos estándares en sus prácticas de marketing. La imagen de marca que la empresa difunde, tanto interna como externamente, refleja la diversidad de Amadeus y el carácter multicultural de su equipo humano, lo que promueve valores de igualdad de sexos y de razas. Amadeus se asegura también de que todas sus producciones internas (vídeos, mensajes e imágenes) reflejen la cultura local, con la intención de que todos los empleados sean conscientes de la diversidad presente en la empresa.



8.7 Liderazgo de las ideas y concesión de premios

Ofrecer estudios y análisis de mercado reveladores sobre el negocio de los viajes es un elemento imprescindible del posicionamiento de Amadeus como líder del mayor sector económico del mundo. Durante el año pasado, Amadeus publicó numerosos informes sobre tendencias de mercado y previsiones acerca del futuro del sector de los viajes que contribuyeron a suscitar un debate internacional. Los siguientes informes están disponibles para su descarga desde la página web de Amadeus.

- El informe *The always-connected traveller: how mobile will transform the future of air travel* reveló cambios en la actitud de los viajeros con respecto a los servicios móviles de las aerolíneas, además de destacar las tecnologías móviles emergentes que revolucionarán cada fase de la experiencia de viaje.
- El informe *Transform Your Growth Strategy Now*, publicado junto con el destacado experto del sector hotelero Robert Cole, aconsejaba a los hoteles ligar la estrategia de negocio a las necesidades tecnológicas para asegurar el crecimiento durante los próximos tres años. El informe identificaba las diferencias existentes entre la tecnología, el márketing y las operaciones de los hoteles que actualmente están erosionando las estrategias y ambiciones de crecimiento.
- Un análisis de nuestra solución de análisis de mercado Amadeus Total Demand by **airconomy** señaló que Asia-Pacífico y Oriente Medio, seguidas de Europa, se han convertido en los puntos calientes para los viajes interregionales de larga distancia en todo el mundo. El estudio analizó tendencias en la demanda internacional de los viajeros en diferentes regiones durante los últimos dos años, comparando los datos del primer trimestre de 2009 con los primeros trimestres de 2010 y 2011.

- Una encuesta paneuropea entre más de 7.000 pasajeros de tren realizada por **YouGov** por encargo de Amadeus puso de manifiesto cómo debe evolucionar el transporte ferroviario europeo de alta velocidad para satisfacer las cambiantes demandas de los viajeros. Casi el 60% de los usuarios de tren quieren poder reservar «viajes en tren que conecten con otros medios de transporte» (por ejemplo, un billete para un itinerario de avión más tren). El estudio también reveló que el 77% de los consultados preferiría un trayecto internacional en tren de alta velocidad a otro medio de transporte si los costes fueran competitivos.
- Amadeus trabajó por segundo año consecutivo con **IdeaWorks** para elaborar el informe *Amadeus Worldwide Estimate of Ancillary Revenue for 2011*. Este informe estimó que los ingresos por servicios complementarios se dispararán hasta los 32.500 millones de dólares en todo el mundo en 2011, un aumento del 43,8% frente a 2010. Estos ingresos han sacado al sector de las aerolíneas de una posición deficitaria y siguen siendo una cobertura muy efectiva frente a las subidas del combustible. El informe identifica a los «campeones de los servicios complementarios», que son las compañías aéreas que generan el mayor volumen de actividad como porcentaje de sus ingresos totales de explotación. Entre estas aerolíneas, se encuentran AirAsia, Aer Lingus, easyJet, Ryanair y Spirit Airlines. La media de ingresos por servicios complementarios conseguida por este grupo fue del 19,8%, ligeramente superior al 19,4% de 2010.

Premios

- Amadeus Asia-Pacific ganó el prestigioso premio 2011 **Airline IT Solutions Provider of the Year Award** que concede Frost & Sullivan, y reconoce las mejores prácticas empresariales innovadoras en el sector aeroespacial y de defensa.
- Por segundo año consecutivo, Amadeus fue elegida «Proveedor tecnológico más admirado» en la edición 2011 de los **Readers' Choice Awards de The Beat**, una publicación líder del sector de los viajes. Amadeus figuró entre los ganadores seleccionados en seis categorías por los lectores de The Beat, que constituyen una audiencia de más de 6.000 personas de más de 250 empresas de todo el mundo.
- Amadeus y sus socios Microsoft y American Express Global Business Travel fueron galardonados con el premio **Travel Team of the Year** en el marco de la edición 2011 de los Business Travel Awards.
- Por tercer año consecutivo, Amadeus recibió el premio *Best Technology Provider* en el Reino Unido en la ceremonia de los **Travel Weekly Globe Awards**.

aMaDEUS



A man in a dark suit and white shirt is shown in profile, looking towards the left. He is standing in front of a large screen that displays a satellite image of the Earth, showing blue oceans and dark landmasses. The background is a solid blue color.

09

Compromiso con los proveedores

9. Compromiso con los proveedores

HITOS DE 2011

- Presentación del cuestionario sobre Responsabilidad Social Corporativa para proveedores.
- Inicio del proyecto de compras regionales en Latinoamérica.
- Lanzamiento de la iniciativa de mejora del proceso de compra.

RETOS PARA 2012

- Implantación de un modelo de compras corporativas más eficiente.
- Armonización de procedimientos y políticas.
- Estandarización de los procesos de compra.
- Búsqueda e implantación de herramientas estándar para la gestión de las compras.



9.1 Mejora de nuestra competitividad por medio de la política de compras corporativas

Dada la gran importancia estratégica y económica de los productos y servicios adquiridos, Amadeus sigue un enfoque coordinado que hace hincapié en adquirir productos y servicios de calidad al mejor precio, lo que contribuye de manera considerable a la competitividad del Grupo. Así, hemos desarrollado una política de compras corporativas con los siguientes objetivos en mente:

Objetivos de la política de compras corporativas

La política de compras corporativas se aplica a todas las entidades que son total o mayoritariamente propiedad del Grupo, y sirve de referencia para el seguimiento que realizan los servicios de auditoría internos. Esta política es de aplicación en la adquisición de todos los bienes y servicios (compras directas, inversiones, arrendamientos financieros y alquileres) sin límites cuantitativos, según los requisitos y la especificación de mejor calidad al mejor precio.

Se ha creado una unidad de Compras Corporativas como área funcional depende del *Chief Financial Officer*, y cuya misión consiste en garantizar la utilización de todas las sinergias potenciales y asegurar la reducción de los costes directos e indirectos de las compras manteniendo, o mejorando, los niveles de calidad actuales. Esta unidad es responsable de la unificación del proceso de compras y de todos los procesos relacionados.

Objetivos de la política de compras corporativas



9.2 Selección del mejor proveedor

Nuestra política de compras corporativas pretende buscar la mejor relación coste/beneficio con un número limitado de proveedores. La selección de proveedores obedece a un proceso de ofertas que, por lo general, incluye un mínimo de tres candidatos. El personal involucrado en la compra de bienes y servicios debe tener en cuenta la responsabilidad social y medioambiental como factor decisivo. En concreto, deberá:

- Conceder prioridad a los bienes que se hayan producido y que puedan desecharse de forma responsable con el medio ambiente (reciclaje o reutilización total o parcial).
- Considerar el consumo energético o el coste operativo de los equipos antes de proceder a la compra.
- Tener en cuenta el coste y el impacto del producto en todo su ciclo de vida al evaluar equipos para su compra.
- En los casos en que varios proveedores cumplan de manera idéntica los requisitos y presenten una propuesta similar desde el punto de vista comercial, la unidad deberá favorecer

a los proveedores que demuestren su compromiso con el medio ambiente mediante la aplicación de políticas medioambientales, y su capacidad y voluntad de cumplir con sus obligaciones en esta materia.

- Asegurarse de que los posibles proveedores y contratistas conozcan y comprendan la responsabilidad y los requisitos medioambientales de Amadeus.
- Asegurarse de que los proveedores cumplen la legislación y las normativas aplicables en materia medioambiental.
- Asegurarse de que los proveedores respetan la legislación en materia de discriminación.
- Asegurarse de que los proveedores respetan y cumplen todas las leyes y normativas en materia de trabajo infantil.
- Asegurarse de que los proveedores contraten, empleen, formen y faciliten la promoción del personal con independencia de su raza, color, sexo, discapacidad, orientación sexual, estado civil, religión, ideología política, nacionalidad u origen social.

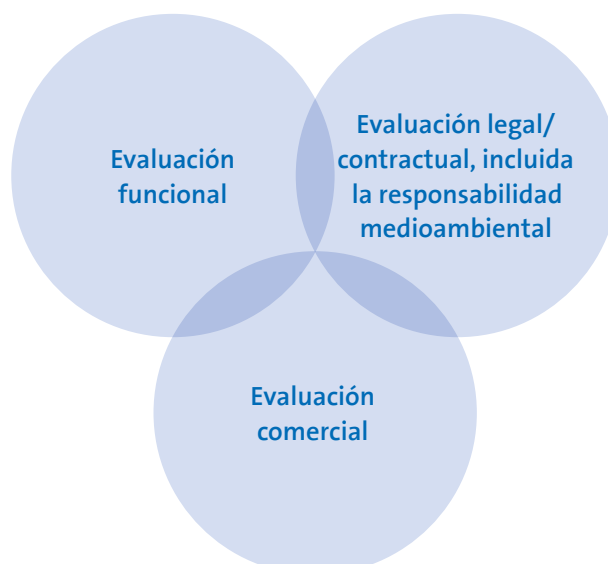
- Respetar los derechos de los trabajadores y la legislación laboral.

- Respetar el Código de conducta profesional de Amadeus.

Para garantizar que los proveedores de Amadeus siguen nuestros criterios de responsabilidad social corporativa y medioambiental, hemos elaborado un Cuestionario de responsabilidad social corporativa y ambiental. Todos nuestros principales proveedores deberán realizar este cuestionario para demostrar que reúnen todos los requisitos.

Seleccionar al mejor proveedor de un producto o servicio específico conlleva mucho más que simplemente comparar listas de precios. Para satisfacer a nuestros clientes y responder a las necesidades de la empresa, es preciso atender también a la mejor calidad y a las condiciones más económicas. Los principios, directrices y criterios de selección de proveedores y de adjudicación de contratos de compra deberán aplicarse y seguirse en todo momento.

Fases del proceso de evaluación de proveedores



9.3 Cifras representativas

El proceso de evaluación de proveedores lo realizan anualmente todos nuestros departamentos de compras, que están permanentemente involucrados en los procesos de esta área. El objetivo de esta evaluación es controlar y revisar que todos los proveedores cumplan los requisitos de Amadeus. La unidad de compras corporativas analiza y resume todos estos resultados y crea un documento consolidado de la evaluación de cada proveedor.

A continuación, la unidad de compras corporativas (y el departamento de compras local) informa al proveedor del resultado del proceso de evaluación de proveedores.

Si procede, la unidad de compras corporativas, de mutuo acuerdo con los proveedores, trabajará en un plan de actuación que permita garantizar que el rendimiento de cada proveedor mejore en el periodo siguiente.

Además, se deberá notificar a la unidad de compras corporativas cuando existan problemas con proveedores que no puedan resolverse a nivel local o regional. La información procedente de las organizaciones locales permite a la unidad de compras corporativas determinar si un proveedor cumple o mantiene su calificación de rendimiento positiva. En caso de calificación negativa, la unidad de compras corporativas adoptará las medidas oportunas en relación con el proveedor. Si procede, esta tarea se delegará al departamento de compras local o al responsable de compras.

En los últimos cuatro años, Amadeus redujo el volumen de sus compras de 635,5 millones de euros en 2008 a 607,2 millones de euros en 2011, lo que supone una reducción de aproximadamente el 5,5%. En 2011, el 73% de las compras del Grupo estuvo destinado a las sedes centrales (Niza, Erding y Madrid), correspondiendo una parte importante a inversiones en equipos y aplicaciones y a servicios externos (subcontratas y consultores).

Nuestros principales proveedores

Las sedes centrales de Amadeus (Madrid, Erding y Sophia Antipolis) son aquellas a las que prestan servicio la mayoría de los proveedores.

En Erding, el centro de datos hace preciso que los principales proveedores sean proveedores de *software* y equipos. También se precisan proveedores para los servicios de red.

El centro de procesamiento de datos de Amadeus cuenta con una base de proveedores muy consolidada. Más del 80% del volumen de negocio con proveedores se concentró en menos de 30 empresas.

El número de empresas de desarrollo de *software* subcontratadas se ha reducido a 20 con el fin de optimizar el control y el seguimiento de las relaciones comerciales.

El ámbito de compras relativo a las instalaciones incluye el alquiler de inmuebles, mantenimiento, seguridad, recepción y abastecimiento para una superficie total de más de 60.000 metros cuadrados.

Los proveedores han de someterse periódicamente a un proceso de evaluación. Asimismo, los proveedores de desarrollo de *software* han suscrito, junto con Amadeus, la «Carta de subcontratación», que define el principio general de sus acuerdos y de su colaboración conforme a las normativas y directrices de buenas prácticas del sector del desarrollo de *software*.



10

Compromiso con el medio ambiente



10. Compromiso con el medio ambiente

HITOS DE 2011

- › Mejora continua de la eficiencia medioambiental de nuestro centro de datos de Erding, las instalaciones de Amadeus de mayor consumo, con una reducción considerable de las emisiones de CO₂ y una mayor eficiencia energética.
- › Inventario del consumo de recursos de las diez principales instalaciones de Amadeus en todo el mundo e identificación de buenas prácticas.
- › Lanzamiento de una solución para el reporte de emisiones en Amadeus Corporate Booking Tool que hace uso de la calculadora de emisiones estándar del sector desarrollada por la Organización de Aviación Civil Internacional (OACI).
- › Publicación de los resultados en cuanto a ahorro de combustible y reducción de emisiones del módulo de gestión de vuelos de Altéa Departure Control System.

RETOS PARA 2012

- › Desarrollo de una base de datos centralizada para la elaboración de informes medioambientales regulares de las diez principales instalaciones de Amadeus en todo el mundo.
- › Mejora de la eficiencia medioambiental de las operaciones de Amadeus y aplicación de los procedimientos de mejores prácticas identificados.
- › Continuación de la colaboración con otros actores del sector para hacer frente a las principales preocupaciones medioambientales del sector de los viajes y el turismo.
- › Mejora de la colaboración con los clientes para el desarrollo de soluciones medioambientales estándar del sector.

Durante más de veinte años, Amadeus se ha beneficiado de un continuo crecimiento y proporcionado ventajas económicas y sociales a sus empleados, accionistas, clientes y socios. Por otro lado, y en comparación con empresas de otros sectores, Amadeus tiene un impacto medioambiental relativamente bajo. No obstante, con más de 10.000 empleados, presencia en más de 190 mercados y operaciones en un sector de alto consumo energético, Amadeus reconoce la necesidad de reducir al mínimo el impacto medioambiental de la empresa y, al mismo tiempo, de ayudar al sector de los viajes en sus esfuerzos en pro de la sostenibilidad.

10.1 Estrategia medioambiental de Amadeus

Nuestra estrategia medioambiental aborda el impacto de nuestras operaciones y las cuestiones que preocupan a todos los grupos de interés del sector, incluidos los clientes, los socios, los órganos reguladores y la sociedad en general.

Creemos que nuestra primera y mayor responsabilidad consiste en abordar el impacto medioambiental de nuestras operaciones. Afortunadamente, en la mayoría de los casos encontramos un interés económico y medioambiental común que facilita nuestra actuación a la hora de reducir el consumo de recursos y de minimizar nuestro impacto medioambiental. Por ejemplo, al reducir el consumo eléctrico, también logramos un ahorro de costes importante. Esto resulta especialmente relevante en el caso de nuestro centro de datos de Erding (Alemania), donde el coste anual de la electricidad supera los cuatro millones de euros y donde, en la actualidad, se estima un ahorro de más de un millón de euros al año frente al rendimiento estándar del sector¹⁹.

En segundo lugar, nuestros clientes esperan que les proporcionemos soluciones tecnológicas para hacer frente a retos muy diversos, entre los cuales se encuentran las cuestiones medioambientales. Aunque la crisis económica ha adquirido un gran protagonismo sobre otros aspectos del sector, estamos convencidos de que la adopción de una metodología estándar de elaboración de informes medioambientales es muy necesaria para el sector de los viajes, de manera que podamos ofrecer información transparente a los usuarios y mejorar el rendimiento.

Ofrecer una solución estándar para la elaboración de informes sobre el impacto medioambiental de los viajes es un desafío que el sector probablemente haya subestimado. Nuestra colaboración con la Organización de Aviación Civil Internacional (OACI) y nuestra participación como miembros en el Global Sustainable Tourism Council (GSTC) son algunos ejemplos de nuestros esfuerzos por promover la adopción de una metodología estándar de elaboración de informes medioambientales en el sector. Además, nuestra tecnología de última generación para aerolíneas está generando mejoras de productividad en muchos aspectos del negocio. A esto contribuye también nuestro sistema de control de salidas, Amadeus Altéa Departure Control System pues, al mejorar las estimaciones del peso de los aviones, reduce la cantidad de combustible, las emisiones y los costes para las aerolíneas.

Por último, debemos trabajar al unísono con el resto de integrantes del sector para hacer frente a los retos medioambientales del sector en su conjunto. En este sentido, estamos desarrollando una serie de iniciativas, como es el caso de nuestra participación en diversas organizaciones y foros de viajes y turismo tales como la Asociación Europea de Servicios Tecnológicos y Viajes (ETTSA, por sus siglas en inglés) o la Asociación de Servicios Turísticos Interactivos (ITSA, por sus siglas en inglés). También trabajamos con una serie de empresas externas que nos ayudan a mejorar nuestros resultados medioambientales. Como ejemplo, algunas de nuestras oficinas, como las de Amadeus Services Ltd. en Londres, han firmado contratos de rendimiento energético en virtud de los cuales garantizan una reducción de nuestro consumo eléctrico.



¹⁹ Esta estimación se basa en el índice de eficiencia energética (PUE) de otros centros de datos de Europa.

10.2 Principales indicadores de eficiencia medioambiental

En 2011 ampliamos el alcance de nuestros informes medioambientales con el fin de incluir hasta las diez principales instalaciones de Amadeus por número de empleados (lo que, en el caso de 2011, representa un 75% de los empleados totales de Amadeus). En 2009, estas diez instalaciones principales representaban el 71% de los empleados, de manera que el alcance de estos informes se ha ampliado también por este motivo. Las instalaciones de Amadeus incluidas en los informes medioambientales son:

- 1 **Amadeus S.A.S. Sophia Antipolis** (Francia)
- 2 **Amadeus Data Processing GmbH, Erding** (Alemania)
- 3 **Amadeus North America, Inc., Miami** (EE.UU.)
- 4 **Amadeus IT Group, S.A. Madrid** (España)
- 5 **Amadeus Germany GmbH, Bad Homburg** (Alemania)
- 6 **Amadeus Services Ltd., Londres** (Reino Unido)
- 7 **Amadeus Asia Ltd., Bangkok** (Tailandia)
- 8 **Amadeus IT Pacific Pty Ltd., Sydney** (Australia)
- 9 **Amadeus France, París** (Francia)
- 10 **Amadeus Soluciones Tecnológicas, S.A., Madrid** (España)



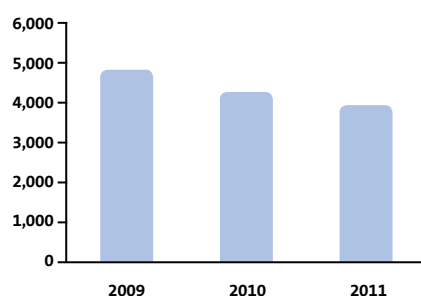
Consumo eléctrico

La tabla más abajo incluye el consumo eléctrico total de las diez instalaciones de Amadeus mencionadas anteriormente en los últimos tres años.

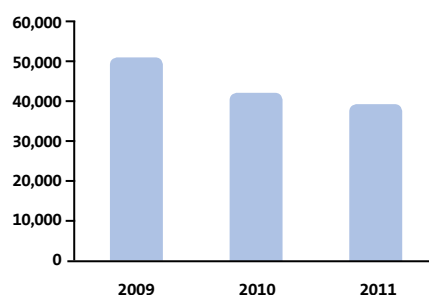
El consumo eléctrico total de las diez principales instalaciones de Amadeus ha aumentado principalmente a causa del incremento en el número de empleados de dichas instalaciones pero, si tenemos en cuenta todas las oficinas del Grupo Amadeus de todo el mundo y el aumento de la eficiencia, se estima que el consumo total se redujo de 80 GWh en 2010 a 78 GWh en 2011.

En 2011 se adoptaron diversas medidas a escala local para optimizar el consumo. A continuación se citan algunas de las iniciativas llevadas a cabo en las distintas instalaciones:

Consumo eléctrico por empleado y año (kWh)



Energía necesaria por cada millón de transacciones (kWh)



Consumo eléctrico y empleados de las diez principales instalaciones de Amadeus²⁰

Consumo eléctrico	2009	2010	2011
Nº de empleados de las diez principales instalaciones	6.452	7.265	7.728
Consumo eléctrico en oficinas en las diez principales instalaciones (GJ)	111.166	113.275	110.276
Consumo eléctrico por empleado y año (GJ)	17	16	14
Consumo eléctrico del centro de datos (GJ)	125.438	131.057	135.044
Nº de transacciones procesadas por el centro de datos (millones)	676,7	849,9	947,6
Energía necesaria por millón de transacciones (GJ)	185	154	143
Consumo eléctrico total en las diez principales instalaciones (GJ)	236.604	244.332	245.320

²⁰ El total de transacciones de viaje facturables incluyen las reservas aéreas y no aéreas a través de agencias de viajes, los Pasajeros Embarcados (PB) y los Registros de nombres de pasajeros (PNR). Las estimaciones del Grupo Amadeus en su conjunto se han calculado en función del consumo eléctrico medio por empleado.

Amadeus SAS, Sophia Antipolis (Francia)

- Instalación de sensores de movimiento en los aseos que permitan apagar las luces en ausencia de personas.
- Cambio de la iluminación convencional por iluminación LED en el centro de reuniones ejecutivas.
- El sistema actual de gestión de edificios (BMS) permite controlar y gestionar el consumo eléctrico de determinados equipos de alto consumo, como la central de tratamiento del aire, en horas no laborables y durante los fines de semana.

Con vistas a 2012 y 2013, tenemos previsto cambiar el actual sistema BMS e implantar un módulo de gestión de la energía que incorporará funciones de información y análisis mejoradas. Hemos fijado nuestra meta en reducir en un 15% la energía necesaria para refrigeración, calefacción e iluminación. En términos económicos, esto supondrá un ahorro anual aproximado de 30.000 euros. Además, estamos probando nuevos equipos de aire acondicionado y estudiaremos el ahorro energético que suponen para determinar su posible expansión, además de tener previsto sustituir las bombillas convencionales por LED en zonas concretas como, por ejemplo, las plazas de aparcamiento.

Centro de procesamiento de datos de Amadeus en Erding (Alemania)

Aproximadamente la mitad del consumo eléctrico total de Amadeus en todo el mundo procede de las instalaciones del centro de procesamiento de datos de la empresa en Erding (Alemania). Por este motivo, dedicamos especial atención a optimizar el rendimiento de estas instalaciones en concreto.

El centro de datos de Amadeus es uno de los mayores centros de procesamiento de datos dedicados al sector de los viajes. Está encargado del funcionamiento y del mantenimiento de los sistemas y redes de todos los productos de Amadeus, y proporciona servicios de procesamiento de datos y de transacciones.

El número total de transacciones de viaje facturables y procesadas²¹ aumentó de 850 millones en 2010 a 948 millones en 2011. El centro de datos tiene una capacidad de almacenamiento de cinco petabytes y su infraestructura permite reservas en el 95% de las plazas ofertadas por las aerolíneas de todo el mundo.

Mantener y mejorar el grado de eficiencia energética del centro de datos es un objetivo importante para Amadeus, tanto desde el punto de vista medioambiental como económico.

La política general de eficiencia energética del centro de procesamiento de datos de Amadeus puesta en marcha en 2009, se centra en los aspectos siguientes:

- Infraestructura de los edificios.
- Infraestructura de servidores (principal factor determinante del consumo energético total).
- Infraestructura de red.
- Procesos.
- Medición y control mediante indicadores clave de rendimiento.

²¹ El total de transacciones de viaje facturables incluye las reservas aéreas y no aéreas a través de agencias de viajes, los Pasajeros Embarcados (PB) y los Registros de nombres de pasajeros (PNR).

El gráfico abajo a la derecha ilustra las mejoras obtenidas en materia de eficiencia energética. A pesar del importante crecimiento de nuestra actividad de negocio —que se refleja en el aumento de las transacciones clave facturadas—, las necesidades energéticas aumentaron a un ritmo mucho más lento, lo que se tradujo en una mejora del 8% de nuestra eficiencia energética en cuanto al consumo energético por transacción (y a pesar de que en 2010 la eficiencia energética por transacción también aumentó un 14% con respecto a 2009, tal como se indicaba en el Informe de Responsabilidad Corporativa de Amadeus 2010).

El centro de datos de Amadeus recibió la certificación como «Empresa energéticamente eficiente» de la multinacional TÜV SÜD²² en marzo de 2010. Esta certificación se concedió tras una auditoría de eficiencia energética llevada a cabo en las instalaciones de nuestro centro de datos.

Esta certificación fue el fruto de un proceso de un año de duración en el cual Amadeus realizó una revisión completa de la eficiencia energética de las instalaciones de su centro de datos. Los aspectos de principal interés fueron el suministro eléctrico, los procesos de refrigeración y acondicionamiento climático y los equipos tecnológicos utilizados, así como los procesos y procedimientos de adquisición, instalación y desinstalación.

Concluido el proceso de auditoría, TÜV SÜD colaboró con responsables de gestión, almacenamiento y planificación de capacidad de las instalaciones de Amadeus para desarrollar un plan de implantación de medidas de ahorro energético que permitiese la certificación de Amadeus como empresa energéticamente eficiente.

Como resultado de esta certificación, Amadeus ha implantado una serie de directrices internas que evalúan todas las actividades del centro de datos desde el punto de vista de su sostenibilidad, y está realizando esfuerzos complementarios para seguir operando su centro de datos con un consumo eficiente de recursos en aras de renovar su certificación en 2012. En paralelo, Amadeus mantiene los más altos niveles de servicio técnico para todos sus clientes y en todas las situaciones.

Los equipos del centro de datos están distribuidos siguiendo un esquema de pasillos de aire caliente y frío, lo que mejora su capacidad de refrigeración y su eficiencia energética. Asimismo, en 2010, los registros de agua de los sistemas de refrigeración por sensores se sustituyeron por otros nuevos con mayor superficie de extracción del calor procedente del flujo de aire de las salas de ordenadores. Esto permite que los sistemas de refrigeración por sensores funcionen a menor velocidad de ventilación, lo que se traduce en una reducción del consumo eléctrico.

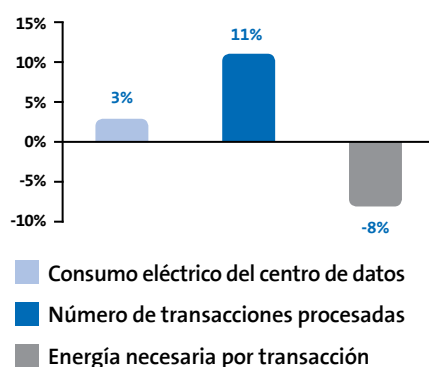
En diciembre de 2011, todas las luces de emergencia fueron sustituidas por LED. Así, se espera un ahorro de aproximadamente 250.000 kWh y de más de 27.000 euros al año.

Objetivos de la política de eficiencia energética del centro de procesamiento de datos de Amadeus

- Demostrar nuestra responsabilidad medioambiental.
- Consolidarla mediante una certificación de eficiencia energética.
- Incrementar la concienciación general.
- Ahorrar costes y ampliar el ciclo de vida del centro de datos.
- Desarrollar las políticas y los documentos de objetivos y logros necesarios para la certificación.

Eficiencia energética por transacciones procesadas en el centro de datos de Amadeus

2011 frente a 2010



²² La empresa TÜV SÜD proporciona servicios independientes de consultoría, pruebas, certificación y formación.



Otras instalaciones de Amadeus

Entre las medidas que se han implantado (o que están en proceso de implantación), de forma generalizada, en todas las instalaciones de la empresa se incluyen:

- Sustituir las bombillas fundidas por otras de bajo consumo.
- Recordar sistemáticamente a los empleados que apaguen las luces en las salas que no estén en uso.
- En los cambios a edificios nuevos, generalmente se logran mejoras en la eficiencia medioambiental puesto que las medidas de ahorro de recursos son mucho más habituales en los edificios de nueva construcción, como sucede con la incorporación de sensores de movimiento que apagan las luces automáticamente en ausencia de personas o en horas específicas.
- Recomendar el uso de persianas o cortinas para utilizar la mayor cantidad posible de luz natural y evitar la concentración de calor, con lo que se reduce el uso de la luz eléctrica y del aire acondicionado.
- Mantener las salas a temperaturas razonables, recomendándose no más de 21 °C en invierno y no menos de 25 °C en verano.

Además, algunas de nuestras oficinas, como la de Londres, han firmado contratos de rendimiento energético con proveedores externos para garantizar una reducción del consumo eléctrico total.

Consumo de papel

La tabla abajo a la derecha incluye el consumo total de papel de las diez principales instalaciones de Amadeus, así como la estimación de las instalaciones de Amadeus de todo el mundo para los últimos tres años.

En 2011, Amadeus cambió la metodología utilizada hasta entonces para estimar el consumo de papel con intención de que fuese más precisa y ofreciese más posibilidades de comparación de un año a otro. El consumo de papel se redujo en un 7,5% en 2011, principalmente debido a la implantación del sistema de impresión *FollowMe - Uniflow*. De hecho, en conformidad con el plan establecido en 2010, algunas de las principales instalaciones de Amadeus, como Amadeus SAS, Sophia Antipolis (Francia), Amadeus Data Processing, Erding (Alemania) y Amadeus IT Group, Madrid (España) han implantado el sistema de impresión *FollowMe - Uniflow*.

A continuación se ofrece un análisis de los resultados obtenidos y medidos a los seis meses de implantación del sistema de impresión *FollowMe - Uniflow* en nuestras mayores instalaciones, las de Sophia Antipolis (Francia).

Consumo de papel y empleados de las diez principales instalaciones de Amadeus

Consumo de papel	2009	2010	2011
Consumo de papel (diez principales instalaciones de Amadeus, en kg)	77.595	87.370	85.965
Consumo de papel por empleado (folios A4 por día de trabajo)	10,93	10,93	10,11



86 cajas de papel son aproximadamente la cantidad de papel ahorrado en un mes gracias al sistema de impresión *FollowMe - Uniflow*.

	Jul-dic 2010	Jul-dic 2011	Diferencia	Ahorro
Total de clics (incluidas páginas de portada)	4.523.810	3.186.493	1.337.317	29,6%
De las cuales, a doble cara	635.349	545.325		
Total de folios	3.888.461	2.641.168	1.247.293	32,1%

Resultados del sistema de impresión *FollowMe – Uniflow* (Sophia Antipolis)

En junio de 2011 se procedió a la implantación de *FollowMe - Uniflow*, un sistema de impresión con tarjeta de identificación, en las instalaciones de Sophia Antipolis. Ahora ya estamos en disposición de comparar las estadísticas de impresión de los meses de julio a diciembre de 2010 y 2011.

¿Se ha reducido efectivamente nuestro impacto medioambiental gracias a *FollowMe - Uniflow*? La respuesta es sí.

El sistema *FollowMe - Uniflow* nos permite ahorrar papel de dos modos distintos. Por un lado, hemos dejado de imprimir páginas de portada y, por otro, no todos los trabajos que se envían a la impresora terminan imprimiéndose. En ocasiones, los usuarios envían varias versiones de un mismo documento pero el sistema *FollowMe - Uniflow* solo imprime la más reciente y, en otros casos, los documentos no se imprimen en absoluto, pues el sistema los elimina de la cola de impresión transcurrido un tiempo de espera determinado. Antes de la implantación del sistema *FollowMe - Uniflow*, todos estos trabajos innecesarios solían imprimirse y permanecer en las mesas de las salas de impresión un tiempo para, finalmente, acabar en la papelería.

De julio a diciembre de 2010, se registraron 4.523.810 «clics» (un clic es una cara impresa de un folio), de los cuales 811.729 eran páginas de portada. Durante el mismo periodo de 2011, el número de clics se redujo a 3.186.493. A pesar del ligero aumento en el número de usuarios y de impresoras, esto representa una reducción del 29,6% en el número de clics. Si tenemos en cuenta el número de páginas impresas a doble cara, estaríamos hablando de un ahorro neto de 1.247.293 folios, o un 32,1%, durante el semestre. En la tabla de la página anterior se ilustran los ahorros obtenidos.

Esto supone 2.495 paquetes, o 499 cajas, o 6.236 kilogramos de papel. De apilarse, las cajas formarían una torre de 130 metros de altura. Y, si las 1.247.293 páginas se dispusiesen en fila, unidas por su lado más estrecho, formarían una línea de 370 kilómetros (distancia que equivaldría a ir de Sophia a Marsella y volver). Se necesitarían unos 150 árboles de pulpa para fabricar esta cantidad de papel²³. Su peso sería superior al de 80 personas. Y no debemos olvidar que estas cifras se refieren solo a la mitad del año. Así, antes de finales de marzo de 2012, el peso del papel ahorrado será superior al de todo el público que cabe en nuestro mayor auditorio (Mistral). Y no hemos mencionado aún el impacto extremadamente positivo en el medio ambiente que supondría usar menos cantidad de tóner o el mayor grado de seguridad y confidencialidad que ofrece la solución *FollowMe - Uniflow*.

Los efectos del sistema *FollowMe - Uniflow* no han sido del todo inesperados, pero lo que sí nos ha sorprendido es la admirable colaboración obtenida por parte de los usuarios. A pesar de que el sistema suponía un verdadero cambio respecto a los hábitos de trabajo establecidos, los empleados han mostrado buena disposición, han aportado sus opiniones y nos han ayudado a mejorar el sistema.

Otros de los procedimientos de buenas prácticas implantados en algunas de nuestras instalaciones y recomendados para el resto incluyen:

- Configurar las impresoras para que impriman a doble cara y eliminen la página de portada de manera predeterminada.
- Definir las impresoras a color con dos opciones de impresión, una en blanco y negro y otra a color, y utilizar el color solo cuando sea necesario, para de este modo reducir la cantidad de tóner utilizado.
- Colocar papeleras de reciclaje cerca de las impresoras. Aunque no disponemos de cifras precisas en cuanto a reciclaje, calculamos que al menos un 50% del papel utilizado se recicla.
- Algunas oficinas, como las de Bangkok, han cambiado el tipo de papel para aumentar la proporción de papel reciclado que utilizan.
- Otras instalaciones, como las de Sídney o París, utilizan un 100% de papel neutro en carbono (con certificación de *Forest Stewardship*).

Agua

En 2011, Amadeus amplió el alcance de sus informes a las diez principales instalaciones de Amadeus en todo el mundo.

Además del consumo de agua corriente de las oficinas, Amadeus también utiliza agua para los equipos de refrigeración en el centro de datos de Erdingo agua de riego en Sophia Antipolis (Francia). En ambas instalaciones, parte del agua proviene de pozos propios. La reducción del consumo de agua en 2011 se debe principalmente a las medidas de optimización adoptadas en Sophia Antipolis, que incluyen:

- Uso de madera triturada para mantener la humedad y reducir el tiempo de riego.
- Instalación de un sistema centralizado que gestiona el riego y avisa en caso de pérdidas o fugas. La cantidad y el tiempo de riego se programan en función de la zona, por tipos de plantas y por estación.
- Instalación de sistemas de medición del agua de lluvia para aprovechar al máximo su uso y reducir así el consumo.

En 2012, tenemos previsto mejorar nuestro sistema de gestión para poder controlar mejor el consumo de agua y, de este modo, identificar las posibles áreas de mejora y aplicar ajustes.

En el centro de datos de Amadeus, sin embargo, el uso de agua ha aumentado debido a la mayor capacidad de refrigeración, si bien ya se están adoptando medidas para garantizar el suministro desde nuestro propio pozo.

Otras de las mejores prácticas identificadas y recomendadas incluyen:

- Algunas instalaciones, como nuestras oficinas de Miami, ahora están equipadas con grifos con sensores de infrarrojos que reducen el consumo de agua en los aseos.

- En otras instalaciones en las que el número de empleados lo justifica, se han instalado equipos de cocina que reducen el consumo de agua. Nuestra oficina en Bad Homburg ha instalado un lavavajillas profesional que, se estima, ahorrará 500 litros de agua por hora de uso. Esto supone un ahorro anual de aproximadamente 480 metros cúbicos y alrededor de 2.000 euros en costes.
- Nuestros equipos de Servicios Generales informan inmediatamente de las pérdidas de agua en los grifos e inodoros.
- Algunos de nuestros arrendadores, como sucede en las oficinas de Sídney, han obtenido el más alto nivel de calificación de sostenibilidad en lo que se refiere a la gestión de sus edificios, y han comenzado a elaborar una especie de «guía de alquiler sostenible» (*Green Lease Guide*) para ayudar a los arrendatarios a lograr un entorno de trabajo más sostenible. Amadeus ha suscrito estas directrices. De hecho, cuando Amadeus decidió contratar espacio adicional de oficina, nuestro arrendador incluyó un incentivo de sostenibilidad por medio del cual se financiará la instalación de un sistema de iluminación gestionado para controlar las luces de nuestras oficinas.

Consumo de agua y empleados de las diez principales instalaciones de Amadeus

Consumo de agua	2009	2010	2011
Consumo de agua diez mayores instalaciones (m³)	180.202	180.818	168.869
N.º de empleados diez mayores instalaciones	6.452	7.265	7.728
Evolución del consumo de agua por empleado		-10,89%	-12,20%

Gestión de residuos

La cantidad de residuos que produce Amadeus se limita al uso de oficina estándar, puesto que no fabricamos productos que estén sujetos a eliminación de residuos. En los últimos años, se ha adoptado una serie de medidas para reducir al mínimo los residuos, entre las que se incluyen:

- En las instalaciones de mayor tamaño que disponen de cafetería o restaurante, como es el caso de Sophia Antipolis, se han habilitado contenedores para clasificar los residuos y facilitar el reciclado. Por lo general, suele haber tres contenedores: plástico, papel y residuos orgánicos y vidrio.
- Como se ha indicado anteriormente, en las instalaciones de mayor tamaño también suelen colocarse papeleras de reciclaje cerca de las impresoras (en la actualidad, estamos promoviendo la adopción de esta medida de forma más generalizada).
- Algunas instalaciones, como es el caso de nuestra sede central en Madrid, han habilitado contenedores para pilas en cada planta para facilitar su eliminación a los empleados.

➤ El nuevo edificio de Amadeus en Miami participa en un programa de reciclaje completo gestionado por las autoridades municipales. Así, se facilita el reciclaje, ya que todos los residuos se recogen en un solo contenedor y se clasifican correctamente en las plantas de reciclaje.

➤ En otras instalaciones, como sucede en nuestras oficinas de Bangkok, hemos asumido un papel más activo pidiendo a nuestro arrendador que facilite la separación del vidrio y del plástico. También se recomienda al personal que utilice las papeleras de reciclaje.

A pesar de nuestros esfuerzos, elaborar informes en materia de residuos no resulta sencillo, puesto que cada instalación de la empresa utiliza distintos conceptos para su medición y que, por lo general, las cantidades totales suelen ser estimaciones en lugar de cifras reales. No obstante, está en nuestras previsiones para el futuro prestar especial atención a aquellos materiales que permiten un seguimiento más sencillo, como es el caso del papel, así como gestionar a través de proveedores externos la elaboración de informes sobre el resto de materiales no relacionados con las operaciones de Amadeus, como la eliminación de escombros derivados de las obras en nuestros edificios.

Combustibles fósiles y emisiones de CO₂

En 2011 ampliamos también el alcance de nuestros informes en cuanto a emisiones de CO₂ de manera que incluyesen las emisiones derivadas de gas natural y de combustibles diésel y para que, en términos generales, incluyesen las diez principales instalaciones de Amadeus, y no solo las dos instalaciones del año anterior. Por este motivo, las cifras del informe de este año no son comparables con el informe de 2010.

En lo que se refiere a combustibles fósiles, nuestras oficinas de Erding, Fráncfort y Londres utilizan combustible diésel y gas natural para la calefacción y para garantizar un suministro eléctrico ininterrumpido. El consumo de estos combustibles se detalla en la tabla a la derecha:

En la otra tabla se resumen las emisiones de CO₂ en conformidad con los estándares del *GreenHouse Gas Protocol*:

Uno de los principales factores de éxito a los que pueden atribuirse las mejoras de 2011 en cuanto a emisiones de alcance 2 fue el acuerdo firmado con el proveedor de electricidad del centro de datos de Amadeus en Erding, por medio del cual conseguimos reducir las emisiones de CO₂ por kWh de 291 a 171, con el consiguiente impacto positivo en las emisiones. La mejora permanente de nuestra eficiencia también ha sido un factor determinante, tal como se demuestra en el gráfico de la página 104, ya que hemos podido seguir reduciendo la cantidad de electricidad necesaria por transacción. Esta ha sido, sin duda, una iniciativa fundamental, ya que el número de transacciones sigue en aumento año tras año.

Por otro lado, nuestra expansión geográfica y nuestro crecimiento empresarial son los principales motivos del incremento de las emisiones de alcance 3 (principalmente a causa del aumento del número de viajes de negocios)²⁴.

Consumo de combustibles fósiles y tendencias

Combustibles fósiles	2009	2010	2011
Gas natural (GJ)	22.553	23.517	19.959
Tendencia gas natural		4%	-15%
Diésel (GJ)	1.713	1.802	1.743
Tendencia diésel		5%	-3%

Emisiones de gases de efecto invernadero

Emisiones de CO ₂ (t)	2009	2010	2011
Alcance 1: emisiones directas (comb. fósiles)	1.310	1.367	1.175
Alcance 2: emisiones indirectas del consumo eléctrico	18.493	19.470	17.161
Alcance 3: emisiones indirectas de otras fuentes	3.548	3.946	5.084
Total de emisiones	23.351	24.783	23.419
Tendencia		6,1%	-5,5%

²⁴ Las emisiones derivadas de los viajes de negocio incluyen las emisiones de CO₂ relativas a los viajes gestionados desde nuestras siete mayores instalaciones del mundo. Hemos utilizado la metodología estándar de la Organización Internacional de Aviación Civil (ICAO, por sus siglas en inglés) para realizar una estimación de emisiones por pasajero.

10.3 Mejora del eficiencia medioambiental del sector

Amadeus procesa diariamente las reservas aéreas de más de un millón de pasajeros. La cantidad de información que gestionan nuestros sistemas es inmensa. Amadeus proporciona la tecnología que precisa un mundo en continuo movimiento. Reconocemos el enorme beneficio económico y social que representa este continuo movimiento, pero también su impacto medioambiental.

El sector de los viajes, y en concreto la aviación, están sometidos a una creciente presión en cuanto al seguimiento, la medición, y la gestión y reducción del impacto medioambiental, especialmente de los gases de efecto invernadero. Del mismo modo, los viajeros (ya sean particulares o empresas) están cada vez más preocupados por las consecuencias medioambientales no deseadas de los viajes, y demandan herramientas y asesoramiento para comprender mejor dichas consecuencias y neutralizarlas en la mayor medida posible.

Estándares de cálculo de la huella de carbono para la aviación

La Organización de Aviación Civil Internacional (OACI) y Amadeus han contribuido de manera considerable a alcanzar un consenso en el sector de la aviación para la adopción de una metodología estándar de medición de las emisiones de CO₂ por pasajero.

El cálculo de las emisiones de CO₂ por pasajero resulta complejo debido a una serie de factores relacionados con la disponibilidad de los datos, la incertidumbre científica en relación con los efectos de calentamiento global de algunas de las emisiones de los aviones y el inevitable juicio subjetivo que supone vincular las emisiones de los aviones a los pasajeros de manera particular. Este contexto ha llevado a una situación en la que los distintos métodos de cálculo ofrecen resultados considerablemente distintos para un mismo itinerario.

En octubre de 2009, Amadeus y la ICAO celebraron un acuerdo por el cual Amadeus utilizaría y promocionaría el uso de la calculadora de emisiones de CO₂ de la ICAO. La información obtenida de la calculadora de la ICAO se utiliza para proporcionar información sobre las emisiones de CO₂ a los pasajeros y empresas clientes que desean realizar inventarios de emisiones y contribuir a su reducción.

La calculadora de CO₂ de la ICAO puede considerarse un estándar internacional, dado que utiliza información de carácter público y la legitimidad de la ICAO como foro mundial de la aviación civil, integrado por 190 estados. Por medio de este acuerdo, la ICAO proporciona información de las emisiones calculadas por pares de ciudades (trayectos), obtenidas con su metodología de cálculo; por su parte, Amadeus promoverá el uso de la calculadora sirviéndose de su tecnología y de su proyección mundial.

La versión actual de la herramienta de reservas corporativa de Amadeus (Amadeus eTravel Manager) incluye una función de visualización de la información de CO₂ que utiliza las estimaciones de CO₂ de la calculadora de carbono de la ICAO.

Estamos deseosos de seguir trabajando con la ICAO y con otros organismos del sector para conseguir otras metas en materia medioambiental.



Amadeus eTravel Manager v15 con función de visualización de la información de CO₂.

Importancia de la tecnología en el ahorro de combustible

Amadeus ha desarrollado distintas tecnologías para ayudar a las aerolíneas y a otros actores del sector a reducir las emisiones y, en consecuencia, los costes asociados a nuevas normativas medioambientales.

Mediante la distribución óptima del peso y otras herramientas de optimización, el módulo de gestión de vuelos de Amadeus Altéa Departure Control System (DCS) permite ahorrar cantidades importantes de combustible, y por tanto reducir las emisiones de gases de efecto invernadero, en comparación con otras tecnologías menos sofisticadas del mercado.

En 2011, Amadeus y Finnair realizaron y presentaron un estudio que analizó 40.000 vuelos de la aerolínea. Aproximadamente dos tercios de la muestra incluían vuelos en los que el módulo de gestión de vuelos de Altéa DCS ya se había implantado, mientras que el tercio restante estaba compuesto por vuelos en los que la compañía seguía utilizando el anterior sistema para calcular el peso estimado del avión sin combustible (EZFW).

El estudio demuestra que el módulo de gestión de vuelos de Altéa es más preciso que el sistema anterior a la hora de estimar el ZFW (Peso del avión sin combustible). Esto permite calcular de manera más precisa el combustible necesario y, por lo tanto, supone un ahorro.

Los ahorros estimados (basados siempre en los supuestos más prudentes) oscilaron alrededor de las 300 toneladas de emisiones de CO₂ al año para Finnair, una aerolínea con aproximadamente siete millones de pasajeros anuales. En el momento en que se elabora este informe, Amadeus tiene implantado el módulo de gestión de vuelos de Altéa Departure Control System en aerolíneas que transportan a 138 millones de pasajeros, mientras que otros 380 millones de pasajeros vuelan con aerolíneas que implantarán esta misma solución tecnológica en los próximos meses. La reducción total estimada de emisiones será casualmente muy similar a las emisiones totales declaradas por Amadeus y detalladas en la tabla de la página 110, que incluye los alcances 1, 2 y 3.

Amadeus aspira a poder ofrecer continuos beneficios a los clientes y al sector por medio de la innovación permanente de su tecnología; esta es nuestra más potente herramienta para contribuir a la sostenibilidad del sector de los viajes.

amadeus



11

Compromiso social



11. Compromiso social

HITOS DE 2011

- › Colaboración con varias aerolíneas en diversos proyectos de donación y transferencia tecnológica.
- › Lanzamiento del Programa de Voluntariado Corporativo.
- › Lanzamiento del sitio *web* para hoteles *Nice and Small* de Amadeus con proyectos piloto en Nicaragua y México.
- › Ampliación de nuestro alcance y participación. El Día del Voluntariado en Latinoamérica logró reclutar a 225 participantes en un día.

RETOS PARA 2012

- › Establecimiento de indicadores clave de rendimiento y de mecanismos de seguimiento para garantizar el progreso y la optimización de recursos.
- › Nueva estrategia para permitir una participación y unos objetivos claros.
- › Mejora de la colaboración y de la participación de diversas instalaciones de Amadeus.

A través de nuestras iniciativas sociales, favorecemos el desarrollo social y económico de aquellas comunidades en las que Amadeus cuenta con presencia local. Amadeus desarrolla proyectos que contribuyen al bienestar social por medio del trabajo conjunto con las comunidades beneficiarias. Nuestro compromiso social incluye también contribuciones a iniciativas humanitarias en marcos de colaboración.

Dedicamos parte de los recursos de la empresa (tecnología, experiencia y tiempo de los empleados) a alcanzar nuestros objetivos sociales. Nuestra combinación única de habilidades y tecnología, además del alcance de nuestra red comercial, se traduce en una gran cantidad de recursos de valor considerable que van mucho más allá de la simple contribución económica.

Además, para garantizar la disponibilidad del resto de recursos, material y logística necesarios para la puesta en marcha y el desarrollo del proyecto, Amadeus propone desarrollar los proyectos en colaboración con organizaciones locales e internacionales.

En 2011, Amadeus desarrolló proyectos de responsabilidad social en cinco áreas: comunidad y voluntariado, educación, transferencia tecnológica, recaudación de fondos y mitigación de crisis.

Compromiso de Amadeus con el Código Ético Mundial para el Turismo de la OMT

En 2011, Amadeus suscribió formalmente el Código Ético Mundial para el Turismo. El Código Ético es un conjunto de principios concebidos para guiar el desarrollo del turismo de manera que se puedan obtener los mayores beneficios socioeconómicos para el sector y reducir al mínimo los efectos negativos en el medio ambiente, el patrimonio cultural y las sociedades de todo el mundo.

Al suscribir este código ético, Amadeus se compromete a respetar, promover y aplicar los valores para el desarrollo de un turismo responsable y sostenible. Una de las actividades de Amadeus que refleja este compromiso es la Responsabilidad Social Corporativa, un marco a través del cual la empresa favorece el desarrollo de los grupos menos favorecidos a través del turismo y de las tecnologías relacionadas.

11.1 Comunidad y voluntariado

La necesidad de ayudar a los grupos más desfavorecidos lleva a los empleados de Amadeus a realizar grandes esfuerzos por dedicar parte de su tiempo a iniciativas sociales en sus propias comunidades.

Amadeus Latinoamérica celebró, de manera simultánea en 12 países, un Día del Voluntariado para visitar orfanatos, hospitales o asilos y para limpiar playas. De forma paralela, en Asia, Amadeus Malasia visitó el orfanato Padmasambhava Children Loving Association, y los empleados de Amadeus Singapur recibieron formación especial para proporcionar apoyo emocional a las familias de la fundación de lucha contra el cáncer infantil Children's Cancer Foundation y organizaron actividades lúdicas para los niños.

Por su parte, los voluntarios de Amadeus Hong Kong volvieron a recibir el premio como «empresa solidaria», que concede el Consejo de Servicios Sociales de Hong Kong, por su colaboración con The Urban Peacemaker Evangelistic Fellowship. Como parte de sus actividades de voluntariado, los empleados de Amadeus Hong Kong se reunieron también con niños de Tsuen Wan (principalmente de familias con bajo nivel de ingresos) para compartir con ellos las características y funciones propias de su trabajo con el fin de orientarles sobre cómo desarrollar su trayectoria profesional, y para mejorar su capacidad para gestionar recursos y planificar su propio futuro.

También se realizaron donaciones en especie a algunas ONG locales: muebles en Lituania, Colombia y Argentina, juguetes en México y EE. UU. y ropa en Francia.



Durante los disturbios políticos en Egipto, voluntarios de Amadeus Egipto distribuyeron comida a 150 familias afectadas en el área pobre del Cairo, Ezbet El Haggana.



Caso práctico: Malasia

Sinthamani Divine Life Ashram (SDLA) es un hogar para niños huérfanos, abandonados o que han sufrido algún tipo de abusos, donde se les proporciona no solo cobijo, sino también cariño y cuidados. Desde su fundación en 2001 por B.Praveendran, el centro ha proporcionado alojamiento y comida a un gran número de niños y adolescentes que han visto su infancia truncada por experiencias traumáticas. En la actualidad, SDLA acoge a 45 huérfanos de entre 1 y 22 años, 5 padres o madres solteros y 4 ancianos.

Desde 2009, los empleados de Amadeus Malasia han realizado frecuentes visitas de apoyo. Asimismo, en respuesta al llamamiento de SDLA para la donación de alimentos y dinero, en cada visita, los miembros de Amadeus Malasia llevaron comida y artículos de primera necesidad, y efectuaron donaciones de dinero a título personal para ayudar a los niños. Nuestros empleados también dedicaron algún tiempo a interactuar con ellos y realizaron una serie de actividades educativas y sociales, como fiestas y una visita a Aquaria KLCC.

En una de nuestras visitas, conocimos la sala de estudio y descubrimos que en ella había numerosos ordenadores dispersos. El cuidador del centro nos explicó que los ordenadores habían sido donados por una organización, pero que debían limpiarse y repararse antes de que los niños pudiesen utilizarlos. Al ver su estado, decidimos ayudarlos e iniciar un proyecto educativo de RSC. Cinco meses después, ocho voluntarios de Amadeus volvieron al centro para instalar otros 12 ordenadores adicionales ya amortizados, fruto de una donación de Amadeus.

Los voluntarios ayudaron también a acondicionar el laboratorio de informática. Esta laboriosa actividad, aunque sumamente gratificante, se completó proporcionando a los niños formación básica para el uso de los ordenadores. Aún se recuerda la primera vez que los niños pulsaron las teclas con los dedos: no dejaban de sonreír. Para algunos de ellos, era la primera vez que utilizaban un ordenador. Sus caras reflejaban un enorme entusiasmo. Estaban extremadamente contentos y deseosos de aprender.

En 2012, tenemos previsto visitar SDLA cada dos meses para seguir proporcionando a los niños formación sobre el uso de los ordenadores donados por Amadeus, así como para encargarnos del mantenimiento. Amadeus Malasia no solo cree en la contribución por medio de asistencia inicial, sino que también intenta racionalizar sus iniciativas para favorecer un cambio mejor orientado y más sostenible y significativo, con voluntarios de los distintos departamentos comprometidos con aportar sus conocimientos, experiencia y habilidades.

La principal instalación de Amadeus, Amadeus SAS Sophia Antipolis en el sur de Francia, también se esfuerza por llevar a cabo iniciativas sociales que estén a la altura de su talla como empresa.

Consolidación de las iniciativas de participación en Amadeus Sophia (Francia)

En los últimos años, nuestras oficinas de Sophia Antipolis han realizado esfuerzos por incorporar la RSC a la forma en que se realizan las actividades de la empresa, teniendo en cuenta nuestros valores sociales, medioambientales y benéficos siempre que sea posible.

Para iniciar el año, las oficinas de Amadeus Sophia celebraron una Semana de la Responsabilidad Social Corporativa para informar de todas las iniciativas y proyectos sociales en los que participamos y promover la involucración de los empleados.

A lo largo de esa semana, se presentaron las iniciativas que durante el pasado año fueron (y siguen siendo) parte de nuestro programa de RSC: asesoramiento medioambiental, donación de ropa, juguetes y alimentos con fines caritativos, creación de conciencia sobre la discapacidad (con un programa de descubrimiento sensorial y masajes proporcionados por personas con problemas de visión) y donación de sangre. También nos convertimos en la primera empresa francesa en distribuir un kit de análisis de saliva para la donación de médula ósea en colaboración con Association Laurette Fuguain.

Una vez más, es sorprendente el enorme entusiasmo de los compañeros de Amadeus a la hora de contribuir con su tiempo y esfuerzos. La carpa de RSC, abierta todos los días a la hora del almuerzo en el edificio principal, recibió a cientos de visitantes cada día, que mostraron un particular entusiasmo por el caso de la discapacidad visual y por el registro para la donación de médula.



11.2 Educación

La educación es un factor determinante para el desarrollo. Amadeus cuenta con una larga tradición de colaboración con instituciones educativas para la formación en procesos relacionados con el sector de los viajes, la distribución mundial de productos de viaje e *e-learning*. Estos proyectos educativos suelen incluir donaciones de ordenadores personales y otros equipos.

Como ejemplo, citaremos el proyecto *Amadeus Corporate University* en Filipinas, una institución abierta que proporciona formación gratuita a jóvenes marginales en colaboración con algunas ONG desde 2003. Los estudiantes con bajo nivel de ingresos de La Concordia College completaron la formación gratuita sobre el sistema Amadeus en 2011.



Aula Amadeus, Universidad de La Habana (Cuba).

11.3 Donación de ordenadores

En lo que se refiere a donaciones de ordenadores, 60 voluntarios de Madrid se encargaron de reacondicionar 300 equipos que posteriormente se destinaron a proyectos educativos en Cuba, Nicaragua, Gambia, Kenia y Nigeria. Otros de los países cuyas sucursales también han donado PC a escuelas e instituciones educativas incluyen Arabia Saudí, Reino Unido, Alemania, Francia, México, la India, Filipinas y Tailandia. En 2011, algunas aerolíneas como Iberia, AviancaTaca, Kenya Airways y Turkish Airlines colaboraron en este proyecto transportando los ordenadores de manera gratuita a los distintos destinos del proyecto.



Aula de ordenadores para niños en la CasaHogar Margarita.

Asociación Mundial de Viajes y Turismo: ampliación de la proyección del turismo en las escuelas de enseñanza secundaria de Kenia

En octubre de 2011, la delegación en Kenia de la Asociación Mundial de Viajes y Turismo (GTTP) celebró su primer acto, al que asistieron los miembros adscritos y patrocinadores, para celebrar la donación, por parte de Amadeus, de 100 ordenadores destinados a la formación online del programa de turismo para escuelas y centros politécnicos.

GTTP es una fundación educativa sin ánimo de lucro que se dedica a formar a los jóvenes en el sector del viaje y el turismo y en sus distintas alternativas de trayectoria profesional.

En los países que conceden una gran importancia al turismo, la educación se proporciona no solo en las universidades y centros de enseñanza superior, sino también en las escuelas de enseñanza secundaria. Sin embargo, en Kenia, donde el turismo es un sector determinante para la economía del país, el currículo de las escuelas en esta materia es muy limitado.

GTTPK colabora con las autoridades educativas de Kenia, con escuelas públicas de secundaria y con el resto de actores del sector del país con intención de suplir estas carencias y de promover la enseñanza sobre viajes y turismo en los centros de formación convencionales del sector.

Por medio de iniciativas de sensibilización local, talleres y debates, GTTP se sirve del estudio del sector para proporcionar experiencias educativas de calidad a profesores y estudiantes, estrechando el vínculo entre las empresas y las escuelas públicas de secundaria, para ayudar a los estudiantes a tomar decisiones bien fundamentadas sobre las salidas profesionales.

El programa GTTP va más allá y amplía la educación básica para incluir una serie de habilidades complementarias a las nociones aritméticas y de alfabetización básicas. Así, los estudiantes de secundaria desarrollan habilidades de pensamiento crítico, resolución de problemas, trabajo en equipo, y comunicación oral y escrita.

Las aerolíneas internacionales Kenya Airways e Iberia proporcionaron servicios de flete gratuito de los equipos de España a Kenia. Los ordenadores se instalaron en 17 escuelas de secundaria participantes en el programa piloto GTTP-Kenia repartidas en ocho provincias del país.

Esta iniciativa conjunta de diversos actores del sector del viaje se desarrolla en un marco de acuerdos de cooperación entre las distintas organizaciones con la intención de promover el desarrollo sostenible del turismo a través de iniciativas de RSC.

Amadeus también continúa apoyando las iniciativas de e-learning, como en el caso de Colombia, donde estas actividades se destinan a 1.200 beneficiarios, de los cuales 450 ya han completado el primer nivel de los módulos formativos de inglés y francés.

En el marco del programa educativo de RSC, los ministerios de turismo de Uruguay y de Chile también se han sumado al proyecto del Observatorio de Turismo de Amadeus. Según apuntan las estadísticas de reservas, el Observatorio es una herramienta de previsión extremadamente útil para sus estrategias de turismo.



Ejecutivos de Amadeus, Kenya Airways y GTTPK firman el acuerdo de cooperación.



Miembros de la junta y patrocinadores del GTTPK en el evento.



Estudiantes de las 17 escuelas beneficiarias prueban los ordenadores.

11.4 Transferencia tecnológica

Proyecto Small Hotels Distribution

Small Hotels Distribución, el proyecto de distribución para pequeños hoteles, nos permite aprovechar nuestra experiencia, conocimientos y tecnología, y contribuir al desarrollo económico y social por medio del turismo, promoviendo las iniciativas emprendedoras y estimulando la generación de ingresos a escala local. En el marco de este programa, Amadeus proporciona tecnología de distribución de productos de viajes a pequeños hoteles que no disponen de los recursos económicos y la experiencia necesarios para distribuir sus productos en los canales de ventas profesionales del sector.



La unidad de gestión local de México ha dado formación a 30 empresarios hoteleros de las comunidades indígenas.



Con el fin de garantizar la continuidad del proyecto, los socios locales han creado una unidad de gestión. Este equipo local tramita y controla los pagos de las agencias de viajes a los hoteles y gestiona un centro de llamadas que, entre otras cosas, se dedica a ofrecer asistencia a los hoteleros, agencias de viajes y otros usuarios. La unidad de gestión permite a los participantes locales hacerse cargo del proyecto, que constituye una fuente potencial de ingresos locales.

Hasta 2011, los socios locales de Amadeus han creado unidades de gestión en Nicaragua, México, Bolivia, Perú, Ecuador, Brasil, Sudáfrica y Gambia. Tras los talleres *train the trainer* (formación de formadores) más de 200 pequeños hoteles de estos países utilizan ahora la plataforma de distribución y gestión para cargar sus productos.

Además, se lanzó el sitio web *Amadeus Nice and Small* para que las agencias de viajes puedan reservar en los pequeños hoteles seleccionados como beneficiarios de los proyectos de RSC. En este portal están ya disponibles los productos de 100 hoteles de Nicaragua y México. Por primera vez, las agencias de viajes usuarias del sistema Amadeus pueden efectuar reservas en estos hoteles siguiendo un método de prepagos en que el precio final de las habitaciones se basa en tarifas netas no sujetas a comisión.

Sistema de voto automatizado para asociaciones

Parte de las actividades de Amadeus en mercados específicos consiste en desarrollar soluciones y servicios que permitan automatizar los procesos y agilizar los procedimientos de reservas y emisión de billetes de las agencias de viajes. Para ir más allá, Amadeus Filipinas dio un paso «más arriesgado» y encomendó a su principal arquitecto de *software* el desarrollo de una herramienta que ha figurado en la lista de tareas pendientes de la empresa desde hace más de un cuarto de siglo. En su tiempo libre, un voluntario fue capaz de crear un sistema que automatiza los procesos electorales de las asociaciones.

En 2011, la *Philippine IATA Agents Travel Association Inc.* (PIATA) celebró sus primeras elecciones automatizadas desde su fundación en 1985. Gracias a la tecnología y experiencia de Amadeus, esta organización pudo prescindir de los procesos electorales manuales sin temor a que se produjeran errores. Las elecciones de 2011 de la PIATA, asistidas por nuestra tecnología, no solo resultaron en un proceso más ágil y eficiente, sino también más respetuoso con el medio ambiente, ya que logró prescindir del uso de papel.

Estas recientes elecciones no solo son las primeras automatizadas de la PIATA, sino de todo el sector de los viajes de Filipinas. En 2012, Amadeus tiene previsto donar esta herramienta a otras organizaciones sin ánimo de lucro de todo el mundo.

11.5 Recaudación de fondos

Las oficinas locales de Amadeus han seleccionado a varias docenas de ONG a las que se destinan las donaciones monetarias realizadas por los empleados en todo el mundo. Entre las organizaciones benéficas que recibieron fondos el pasado año se encuentran British Heart Foundation y Just a Drop en el Reino Unido, Ahba' El Rasool y Cáritas en Egipto o Tourism Care for Tomorrow en EE.UU., así como algunas organizaciones no lucrativas transnacionales tales como GTTP y RSPCA.

También se ha realizado otro tipo de donaciones para contribuir al abastecimiento de artículos de primera necesidad a las comunidades locales. Estas iniciativas incluyen desde la provisión de sellos usados para Tanzania Pore Club o de tapones de botellas para UNICEF en Japón hasta material escolar para las escuelas públicas de Filipinas o alimentos para las familias de los jornaleros con bajo nivel de ingresos de Ezbet el Haganna, El Cairo, durante la crisis política.

Exhaustos aunque contentos, y movidos siempre por la solidaridad, cientos de empleados de Amadeus participaron en maratones durante el año para recaudar fondos para diversas causas en Australia, Tailandia, Filipinas, Alemania, Reino Unido y España.



Los fondos recaudados por la iniciativa Run to Give en Tailandia contribuirán a la educación de 270 niños este año, además de ayudar a 500 personas de la comunidad con la habilitación de un laboratorio de informática.



Empleados de Alemania en el evento JP Morgan Chase Corporate Challenge de apoyo a jóvenes atletas discapacitados.

11.6 Mitigación de crisis humanitarias

El compromiso social de Amadeus también se hace extensivo a la contribución en situaciones de crisis humanitarias. La ayuda de emergencia resulta particularmente eficaz cuando la situación de desastre se produce cerca de las oficinas de Amadeus, como es el caso del tifón de Sendong en Filipinas o de las inundaciones de Bangkok, en las que Amadeus colaboró con la Fundación GMA Kapuso y Cruz Roja, respectivamente.

Para contribuir a la recuperación de Sendai, Amadeus Japón tiene previsto abrir una nueva oficina en esta zona, ya que esta localidad era conocida como una de las mejores ubicaciones de desarrollo tecnológico e investigación, que contaba con el respaldo de una gran diversidad de organizaciones de apoyo al sector e instituciones educativas.

Del mismo modo, en África, la comunidad de Amadeus respondió a la crisis de hambruna y de supervivencia infantil de la región del Cuerno de África, que dejó a más de 13 millones de personas en situación de necesidad de asistencia humanitaria en 2011.

Amadeus lanzó una campaña interna en toda la empresa por medio de la cual los empleados pudieron efectuar donaciones destinadas a las actividades de mitigación de crisis de UNICEF para los niños de Somalia, Etiopía y el Norte de Kenia.

Al tener conocimiento de las catastróficas inundaciones que afectaron a algunas zonas de Australia, la organización local de Amadeus en Filipinas puso en marcha de inmediato una iniciativa para recaudar fondos que pudieran proporcionar asistencia y que, con suerte, ayudasen a aliviar los efectos de las inundaciones.

Amadeus Filipinas, que ya tenía experiencia en ayudar a víctimas afectadas por los tifones, asumió nuevamente con responsabilidad el deber de contribución. La oficina local puso en práctica una iniciativa de ayuno generalizado por la cual cada empleado donó el dinero previsto para su almuerzo, que se destinaría a proporcionar ayuda a los compañeros afectados por las inundaciones.

La construcción de un orfanato en Haití por parte de los empleados de Amadeus es otro gran ejemplo de la voluntad de nuestros empleados, que identificaron esta oportunidad para ayudar. Los empleados de Amadeus en EE.UU. contribuyeron a la iniciativa con una campaña de recaudación de fondos específica.



Voluntarios de Amadeus colaboraron con la Cruz Roja durante las inundaciones en Bangkok.



La campaña "Pay it Forward" fue organizada en Filipinas para ayudar a Australia tras las inundaciones.

Caso práctico: Haití

El martes 10 de enero de 2010, Haití fue víctima de un catastrófico terremoto de 7,0 grados en la escala Richter. Las autoridades del país estimaron en más de 300.000 el número de víctimas mortales, y en un millón el número de personas desplazadas.

Puesto que Haití se encuentra solo a dos horas de avión de las oficinas de Amadeus en Miami, nuestro equipo definió un plan de ayuda. Amadeus aportó el trabajo de sus voluntarios y colaboró con otros socios del sector, la Great Commission Alliance (GCA), médicos, ciudadanos locales e instituciones, para garantizar la aportación de un esfuerzo sostenible y no solo de contribuciones esporádicas.

Además de la asistencia urgente prestada por los médicos y nuestros empleados voluntarios, la GCA propuso que Amadeus financiase la construcción de un orfanato en Mirebalais. Las obras comenzaron en noviembre de 2010 y se prolongaron durante todo 2011 gracias a la financiación mediante iniciativas de recaudación de fondos entre nuestros empleados y clientes. Amadeus Norteamérica logró recaudar 140.000 dólares para este fin.

A lo largo de 2011, empleados de Amadeus Norteamérica acudieron como voluntarios en Haití a través de la GCA para contribuir a la construcción del Orfanato Amadeus.

Uno de los principales socios de Amadeus en el sector del viaje se sumó al apoyo del proyecto y aceptó financiar la construcción de una escuela para los huérfanos del orfanato y para el resto de niños de Mirebalais. Actualmente se ultima su construcción y el orfanato estará listo para su inauguración en junio 2012, mientras que la escuela abrirá algo más tarde, en el mes de septiembre.

En el vídeo accesible a través del link [Amadeus en Haití](#) puede verse un resumen de la iniciativa y de los principios que han guiado nuestra participación



Caso práctico: reconstrucción de Monterosso-Liguria (Italia)

Fondazione Atlante, una de las principales organizaciones benéficas del sector el viaje en Italia, presidida por Amadeus, concentrará sus esfuerzos en la reconstrucción de la Piazza Garibaldi, un icono turístico de la localidad de Monterosso, como resultado de las repentinas inundaciones que azotaron las regiones italianas de Liguria y La Toscana el pasado año.

El 25 de octubre de 2011, tras un otoño largo e inusualmente cálido, llovió incesantemente en las regiones de Liguria y La Toscana. En tan solo tres horas, Monterosso, en la zona de Cinque Terre, recibió más de 50 cm de agua.

Estas condiciones atmosféricas extraordinarias, que se complicaron aún más con un tornado en rápido movimiento y con deslizamientos de tierras, cambiaron radical y trágicamente la realidad de esta población en cuestión de horas.

El día de las inundaciones, a media mañana, los equipos de emergencias tomaron conciencia de la gravedad de la situación y procedieron a evacuar las escuelas de Monterosso. También evacuaron a turistas y ciudadanos que se refugiaban en bares y restaurantes a sus respectivos hoteles o a zonas altas. En su intento por evitar que nadie sufriese daños, Monterosso perdió a uno de los suyos: el voluntario de emergencias Sandro Usai.

No hay forma posible de explicar el caos y la incertidumbre de lo que sucedió en las primeras horas de la tarde de aquel día 25 de octubre de 2011. Muy pocos teléfonos estaban operativos, de manera que el contacto era prácticamente imposible. Las precipitaciones ocasionaron deslizamientos de tierras que llenaron los seis canales que recorren los bajos de las calles y pasajes de Monterosso. Algunos canales desbordaron desechos, barro, palos, piedras, agua y coches, dejando las calles en un ángulo de 45 grados o convertidas en interminables sumideros. Tras el desbordamiento de los canales, se formaron ríos de uno a dos metros de altura en lo que una vez fueron calles, lo que dejó a muchas personas físicamente aisladas. Algunos tuvieron que romper muros y paredes para procurarse una posición más elevada, y no fueron localizados hasta esa noche, una vez que el nivel del agua decreció ligeramente.

Todo parecía producirse en la más absoluta oscuridad pues, durante todo el día, la densa lluvia y las nubes de tormenta bloquearon la luz del sol. El ruido de la lluvia, de las aguas torrenciales y de los desechos que se precipitaban por el valle era ensordecedor.

Quienes lograron dormir esa noche se levantaron impacientes, aunque prudentes, con la luz del día en la mañana del 26. La lluvia había cesado, pero Monterosso era una zona enterrada. Resultaba difícil creer que los toldos que yacían en el suelo hubiesen colgado sobre las cabezas de la gente solo unas horas antes. Las familias volvían a reunirse con alegría. Muchas personas se ayudaban entre sí desde las ventanas, descalzas y en ropa interior, pues las prendas que habían vestido el día antes estaban llenas de barro y empapadas.

A pesar de la preocupación y del peligro, la población de Monterosso comenzó a mover las interminables montañas de lodo, ayudó a repartir agua y alimentos y se encargó del cuidado de ancianos, enfermos y niños.

Este optimismo y determinación no cambiaron en las siguientes semanas de trabajo interminable y agotador para restablecer la normalidad en la localidad. El espíritu inquebrantable y la tenacidad, así como la generosidad de todos aquellos que en algún momento se han conmovido con este rincón del mundo tan especial, logrará devolver a Monterosso su antiguo esplendor.

La preocupación más inmediata reside ahora en restaurar la ciudad al menos hasta el punto en que sus habitantes puedan regresar cómodamente a sus casas. Los suministros de primera necesidad ya se han restablecido. La mayor parte de la localidad ya dispone de gas (para poder cocinar y tener calefacción y agua caliente), teléfono, electricidad y agua potable en sus hogares.

Las autoridades municipales de Monterosso trabajan con diligencia para restablecer la vida social y económica de la ciudad.

El proceso de reconstrucción está en curso y, con suerte, se completará antes de que termine 2012. Fondazione Atlante también colabora con un famoso escultor italiano, Mauro Staccioli, que está creando una obra de arte en memoria de estas trágicas inundaciones.



Inundaciones de Monterosso.



Anexo

Índice de contenido GRI



G3.1 Índice GRI						
CONTENIDO BÁSICO PARTE I: Perfil						
1. Estrategia y análisis						
Perfil	Descripción	Reportado	Página / Respuesta	Si fuera aplicable, indicar la parte no reportada	Razón por omisión	Explicación
1.1	Declaración del máximo responsable de la toma de decisiones de la organización sobre la relevancia de la sostenibilidad para la organización y su estrategia.	Completo	pg. 5-6			
1.2	Descripción de los principales impactos, riesgos y oportunidades.	Completo	pg. 5-6, 15-18, 21-25, 80-94			
2. Perfil de la organización						
Perfil	Descripción	Reportado	Página / Respuesta	Si fuera aplicable, indicar la parte no reportada	Razón por omisión	Explicación
2.1	Nombre de la organización.	Completo	Portada			
2.2	Principales marcas, productos y/o servicios.	Completo	pg. 15-18			
2.3	Estructura operativa de la organización, incluidas las principales divisiones, entidades operativas, filiales y negocios conjuntos (JVs).	Completo	pg. 21-26			
2.4	Localización de la sede principal de la organización.	Completo	pg. 15			
2.5	Número de países en los que opera la organización y nombre de los países en los que desarrolla actividades significativas o los que sean relevantes específicamente con respecto a los aspectos de sostenibilidad tratados en la memoria.	Completo	pg. 15			
2.6	Naturaleza de la propiedad y forma jurídica.	Completo	pg. 4			

Perfil	Descripción	Reportado	Página / Respuesta	Si fuera aplicable, indicar la parte no reportada	Razón por omisión	Explicación
2.7	Mercados servidos (incluyendo el desglose geográfico, los sectores que abastece y los tipos de clientes/beneficiarios).	Completo	pg. 9-10, 13-14, 80-84			
2.8	Dimensiones de la organización informante, incluido: <ul style="list-style-type: none"> Número de empleados Ventas netas (para organizaciones sector privado) o ingresos netos (para organizaciones sector público) Capitalización total, desglosada en términos de deuda y patrimonio neto (organizaciones sector privado) Cantidad de productos o servicios prestados 	Completo	pg. 15-16			
2.9	Cambios significativos durante el periodo cubierto por la memoria en el tamaño, estructura y propiedad de la organización, incluidos: <ul style="list-style-type: none"> La localización de las actividades o cambios producidos en las mismas; aperturas, cierres y ampliación de instalaciones; y Cambios en la estructura del capital social y de otros tipos de capital, mantenimiento del mismo y operaciones de modificación del capital (para organizaciones del sector privado) 	Completo	pg. 21-25			
2.10	Premios y distinciones recibidos durante el periodo informativo.	Completo	pg. 25, 88			

3. Parámetros de la memoria							
Perfil	Descripción	Reportado	Página / Respuesta	Si fuera aplicable, indicar la parte no reportada	Razón por omisión	Explicación	
3.1	Periodo cubierto por la información contenida en la memoria (por ejemplo, ejercicio fiscal, año natural).	Completo	Portada				
3.2	Fecha de la memoria anterior más reciente (si la hubiere).	Completo	El último informe en Responsabilidad Corporativa de Amadeus cubrió el año 2010 y fue publicado en 2011.				
3.3	Ciclo de presentación de memorias (anual, bienal, etc.).	Completo	pg. 9				
3.4	Punto de contacto para cuestiones relativas a la memoria o su contenido.	Completo	Contraportada				
3.5	Proceso de definición del contenido de la memoria, incluido: <ul style="list-style-type: none"> • Determinación de la materialidad • Prioridad de los aspectos incluidos en la memoria • Identificación de los grupos de interés que se prevé que utilicen la memoria 	Completo	pg. 29-30				
3.6	Cobertura de la memoria (p. ej. países, divisiones, filiales, instalaciones arrendadas, negocios conjuntos, proveedores).	Completo	El alcance de la memoria incluye a todo el Grupo Amadeus a menos que se indique lo contrario en cada sección y capítulo (en el texto, bajo gráficos y tablas).				
3.7	Indicar la existencia de limitaciones del alcance o cobertura de la memoria.	Completo	El alcance de la memoria incluye a todo el Grupo Amadeus a menos que se indique lo contrario en cada sección y capítulo (en el texto, bajo gráficos y tablas).				

Perfil	Descripción	Reportado	Página / Respuesta	Si fuera aplicable, indicar la parte no reportada	Razón por omisión	Explicación
3.8	La base para incluir información en el caso de negocios conjuntos (joint ventures), filiales, instalaciones arrendadas, actividades subcontratadas y otras entidades que puedan afectar significativamente a la comparabilidad entre periodos y/o entre organizaciones.	Completo	El alcance de la memoria incluye a todo el Grupo Amadeus a menos que se indique lo contrario en cada sección y capítulo (en el texto, bajo gráficos y tablas).			
3.9	Técnicas de medición de datos y bases para realizar los cálculos, incluidas las hipótesis y técnicas subyacentes a las estimaciones aplicadas en la recopilación de indicadores y demás información de la memoria.	Completo	pg. 29-30			
3.10	Descripción del efecto que pueda tener la reformulación de información perteneciente a memorias anteriores, junto con las razones que han motivado dicha reformulación (por ejemplo, fusiones y adquisiciones, cambio en los periodos informativos, naturaleza del negocio, o métodos de valoración).	Completo	No han existido reformulaciones de información proporcionada en informes anteriores.			
3.11	Cambios significativos relativos a periodos anteriores en el alcance, la cobertura o los métodos de valoración aplicados en la memoria.	Completo	En 2011, Amadeus ha incrementado el alcance de la memoria para incluir temas relacionados con todos sus grupos de interés.			
3.12	Tabla que indica la localización de las Contenidos básicos en la memoria.	Completo	pg. 125-151			
3.13	Política y práctica actual en relación con la solicitud de verificación externa de la memoria.	Completo	pg. 152			

4. Gobierno, compromisos y participación grupos interés						
Perfil	Descripción	Reportado	Página / Respuesta	Si fuera aplicable, indicar la parte no reportada	Razón por omisión	Explicación
4.1	La estructura de gobierno de la organización, incluyendo los comités del máximo órgano de gobierno responsable de tareas tales como la definición de la estrategia o la supervisión de la organización.	Completo	Informe Anual Gobierno Corporativo 2011 pg. 8-10			
4.2	Indicar si el presidente del máximo órgano de gobierno ocupa también un cargo ejecutivo (y, de ser así, su función dentro de la dirección de la organización y las razones que la justifiquen).	Completo	El presidente del Consejo no es director ejecutivo.			
4.3	En aquellas organizaciones que tengan estructura directiva unitaria, se indicará el número de miembros del máximo órgano de gobierno que sean independientes o no ejecutivos.	Completo	Informe Anual Gobierno Corporativo 2011 pg. 8-15			
4.4	Mecanismos de los accionistas y empleados para comunicar recomendaciones o indicaciones al máximo órgano de gobierno.	Completo	pg. 45-48			
4.5	Vínculo entre la retribución de los miembros del máximo órgano de gobierno, altos directivos y ejecutivos (incluidos los acuerdos de abandono del cargo) y el desempeño de la organización (incluido su desempeño social y ambiental).	Completo	Informe Anual Gobierno Corporativo 2011. pg. 15-18			
4.6	Procedimientos implantados para evitar conflictos de intereses en el máximo órgano de gobierno.	Completo	pg. 39			
4.7	Procedimiento de determinación de la capacitación y experiencia exigible a los miembros del máximo órgano de gobierno para poder guiar la estrategia de la organización en los aspectos sociales, ambientales y económicos.	Completo	pg. 35-40			

Perfil	Descripción	Reportado	Página / Respuesta	Si fuera aplicable, indicar la parte no reportada	Razón por omisión	Explicación
4.8	Declaraciones de misión y valores desarrolladas internamente, códigos de conducta y principios relevantes para el desempeño económico, ambiental y social, y el estado de su implementación.	Completo	pg. 35-40			
4.9	Procedimientos del máximo órgano de gobierno para supervisar la identificación y gestión, por parte de la organización, del desempeño económico, ambiental y social, incluidos riesgos y oportunidades relacionadas, así como la adherencia o cumplimiento de los estándares acordados a nivel internacional, códigos de conducta y principios.	Completo	Amadeus revisa su desempeño en materia de sostenibilidad una vez al año.			
4.10	Procedimientos para evaluar el desempeño propio del máximo órgano de gobierno, en especial con respecto al desempeño económico, ambiental y social.	Completo	pg. 35-40			
4.11	Descripción de cómo la organización ha adoptado un planteamiento o principio de precaución.	Completo	pg. 35-40			
4.12	Principios o programas sociales, ambientales y económicos desarrollados externamente, así como cualquier otra iniciativa que la organización suscriba o apruebe.	Completo	pg. 21-25, 113-124			
4.13	Principales asociaciones a las que pertenezca (tales como asociaciones sectoriales) y/o entes nacionales e internacionales a las que la organización apoya y: <ul style="list-style-type: none"> • Esté presente en los órganos de gobierno • Participe en proyectos o comités • Proporcione una financiación importante que exceda las obligaciones de los socios • Tenga consideraciones estratégicas 	Completo	pg. 32			

Perfil	Descripción	Reportado	Página / Respuesta	Si fuera aplicable, indicar la parte no reportada	Razón por omisión	Explicación
4.14	Relación de grupos de interés que la organización ha incluido.	Completo	Los grupos de interés para Amadeus son: accionistas, empleados, clientes, proveedores y la sociedad (comunidades) así como el medio ambiente. En las páginas siguientes se proporcionan más detalles sobre este tema: 5, 32, 47, 52, 77, 97, 113			
4.15	Base para la identificación y selección de grupos de interés con los que la organización se compromete.	Completo	Los grupos de interés son definidos e identificados por cada área con responsabilidad de contacto diario con el grupo correspondiente. Por ejemplo, el depto. de relación con inversores con los accionistas y recursos humanos con los empleados. Los grupos de interés son identificados basándose en el nivel con el que impactan o son impactados por las operaciones de Amadeus. Las necesidades de cada grupo son revisadas regularmente.			

Perfil	Descripción	Reportado	Página / Respuesta	Si fuera aplicable, indicar la parte no reportada	Razón por omisión	Explicación
4.16	Enfoques adoptados para la inclusión de los grupos de interés, incluidas la frecuencia de su participación por tipos y categoría de grupos de interés.	Completo	Amadeus trabaja con otros miembros de la industria al involucrarse con los grupos de interés (ver pg. 32). Amadeus mantiene contacto regular con los grupos de interés (al menos una vez al año) y la frecuencia depende de la naturaleza y la necesidad del contacto en cada caso.			
4.17	Principales preocupaciones y aspectos de interés que hayan surgido a través de la participación de los grupos de interés y la forma en la que ha respondido la organización a los mismos en la elaboración de la memoria.	Completo	pg. 18-20, 31-32. Amadeus se ha comprometido a iniciar un proceso con los grupos de interés para analizar temas en responsabilidad social corporativa en 2012.			

CONTENIDO BÁSICO PARTE II: Enfoque de gestión: indicadores del desempeño económico							
G3 DMA	Descripción	Reportado	Página / Respuesta	Si fuera aplicable, indicar la parte no reportada	Razón por omisión	Explicación	Se reportará en
DMA EC	Enfoque de Gestión EC						
Aspecto	Desempeño económico	Completo	pg. 26, 66-69, 109-110				
	Presencia en el mercado	Completo	pg. 60				
	Impactos económicos indirectos	Completo	pg. 113, 120-124				
DMA EN	Enfoque de Gestión EN						
Aspecto	Materiales	Completo	pg. 104-105				
	Energía	Completo	pg. 99-105, 107-110				
	Agua	Completo	pg. 106				
	Biodiversidad	No reportado			No material	Todas las instalaciones con las que cuenta Amadeus se encuentran situadas en zonas donde no hay afección sobre la biodiversidad.	
	Emisiones, vertidos y residuos	Completo	pg. 107- 110				
	Productos y servicios	No reportado	pg. 100-103		No material	Amadeus lleva a cabo transacciones para la industria global de turismo y viajes. Por tanto, no venden productos embalados o envasados.	
	Cumplimiento normativo	Completo	Amadeus no ha recibido ninguna multa o sanción por el no cumplimiento de legislación medioambiental.				

G3 DMA	Descripción	Reportado	Página / Respuesta	Si fuera aplicable, indicar la parte no reportada	Razón por omisión	Explicación	Se reportará en
Aspecto	Transporte	No reportado			No disponible	Amadeus no dispone actualmente de una gestión y seguimiento específico en relación al transporte de trabajadores u operaciones. Amadeus tiene como objetivo reportar sobre este tema en los próximos años.	2014
	General	Parcial	pg. 97-98	Información sobre gastos e inversiones.	No disponible	Amadeus no calcula actualmente los gastos totales ni las cifras invertidas en relación al medio ambiente. Sin embargo, parte de las inversiones en infraestructura y equipamiento producen beneficios medioambientales. Amadeus tiene como objetivo reportar sobre este tema en los próximos años.	2014
DMA LA	Enfoque de Gestión LA						
Aspecto	Empleo	Parcial	pg. 52, 53, 55-57	Desglose por género.	No disponible	El proceso actual de recolección de datos no cubre el desglose por género. Amadeus está trabajando en resolver este tema y tiene como objetivo reportar los datos relevantes en los próximos años.	2014
	Relaciones empresa/trabajadores	Completo	pg. 69				
	Seguridad y salud en el trabajo	Completo	pg. 38, 39, 70-72				
	Formación y educación	Completo	pg. 64-67				
	Diversidad e igualdad de oportunidades	Completo	pg. 37, 58, 59				
	Remuneración equitativa para mujeres y hombres	Completo	pg. 58				

G3 DMA	Descripción	Reportado	Página / Respuesta	Si fuera aplicable, indicar la parte no reportada	Razón por omisión	Explicación	Se reportará en
DMA HR	Enfoque de Gestión HR						
Aspecto	Prácticas de inversión y abastecimiento	Parcial	pg. 38,39	Porcentaje de acuerdos y contratos con cláusulas relativas a derechos humanos y porcentaje de proveedores evaluados.	No disponible	Amadeus no incluye actualmente cláusulas con mención específica a derechos humanos en sus contratos de compras ni tiene un procedimiento formal para evaluar el respeto a los derechos humanos de los proveedores. Por favor ver información adicional en los indicadores HR1 y HR2.	2014
	No discriminación	Completo	Amadeus no reportó ningún incidente relacionado con temas de discriminación en 2011.				
	Libertad de asociación y convenios colectivos	Completo	Durante 2011 Amadeus no ha identificado ninguna operación en la que el derecho a la libre asociación haya estado comprometido.				
	Explotación infantil	Completo	Amadeus lleva a cabo transacciones para la industria global de turismo y viajes, por lo que no ha identificado ninguna operación en la que exista un riesgo significativo de explotación infantil.				
	Trabajos forzados	Completo	Amadeus lleva a cabo transacciones para la industria global de turismo y viajes, y por ello no ha identificado ninguna operación sensible a un riesgo de incidentes de trabajos forzados.				

G3 DMA	Descripción	Reportado	Página / Respuesta	Si fuera aplicable, indicar la parte no reportada	Razón por omisión	Explicación	Se reportará en
Aspecto	Prácticas de seguridad	No reportado			No material	Amadeus lleva a cabo transacciones para la industria global de turismo y viajes, por lo que debido a la naturaleza de su negocio no presenta necesidad de esas prácticas de seguridad.	
	Derechos de los indígenas	No reportado			No material	Amadeus lleva a cabo transacciones para la industria global de turismo y viajes, y por ello no ha identificado ninguna operación que infrinja los derechos de los pueblos indígenas.	
	Valoración	No reportado			No disponible	Amadeus no tiene implementado un procedimiento formal para evaluar o revisar temas relacionados con derechos humanos, sin embargo, Amadeus lleva a cabo auditorías internas para evaluar el cumplimiento del Código de Conducta Profesional. Amadeus está actualmente trabajando sobre este tema y tiene como objetivo reportar revisiones de derechos humanos en los próximos años.	2014
	Remediación	Completo	Durante 2011 Amadeus no ha identificado ninguna queja en relación con derechos humanos que haya sido registrada, atendida o resuelta				

G3 DMA	Descripción	Reportado	Página / Respuesta	Si fuera aplicable, indicar la parte no reportada	Razón por omisión	Explicación	Se reportará en
DMA SO	Enfoque de Gestión SO						
Aspecto	Comunidad	Parcial	pg. 113	Porcentaje de operaciones	No disponible	Amadeus no dispone actualmente de datos o indicadores relativos al desarrollo de proyectos en comunidades pero tiene como objetivo recoger esta información en los próximos años. Amadeus no tiene operaciones con efectos negativos significativos en comunidades locales.	2014
	Corrupción	Completo	pg. 38-39				
	Políticas públicas	Completo	pg. 32				
	Comportamiento anti-competitivo	Completo	En 2011 no se registró ninguna acción legal por comportamiento anticompetitivo ni por prácticas monopolísticas.				
	Cumplimiento normativo	Completo	En 2011 Amadeus no recibió ninguna multa significativa o sanción por el no cumplimiento de leyes o reglamentaciones.				
DMA PR	Enfoque de Gestión PR						
Aspecto	Salud y seguridad de clientes	Completo	pg. 85				
	Etiquetado de productos y servicios	Parcial	pg. 86, 87	Requisitos de información de productos y servicios.	No material	Amadeus lleva a cabo transacciones para la industria global de turismo y viajes, por lo que sus servicios no requieren la provisión de información como se indica en este indicador.	

G3 DMA	Descripción	Reportado	Página / Respuesta	Si fuera aplicable, indicar la parte no reportada	Razón por omisión	Explicación	Se reportará en
Aspecto	Comunicaciones de marketing	No reportado			No material	Las políticas de marketing de Amadeus no incluyen la adhesión a códigos voluntarios en relación con comunicaciones de marketing.	
	Privacidad de clientes	Completo	En 2011 no se registraron quejas en relación a la privacidad o pérdidas de información de clientes.				
	Cumplimiento normativo	Completo	Amadeus no recibió ninguna multa relacionada con el no cumplimiento de leyes y regulaciones relativas a la provisión y uso de productos y servicios.				

CONTENIDO BÁSICO PART III: Indicadores de desempeño							
Económico							
Indicador	Descripción	Reportado	Página / Respuesta	Si fuera aplicable, indicar la parte no reportada	Razón por omisión	Explicación	Se reportará en
Desempeño económico							
EC1	Valor económico directo generado y distribuido, incluyendo ingresos, costes de explotación, retribución a empleados, donaciones y otras inversiones en la comunidad, beneficios no distribuidos y pagos a proveedores de capital y a gobiernos.	Completo	pg. 26				
EC2	Consecuencias financieras y otros riesgos y oportunidades para las actividades de la organización debido al cambio climático.	Parcial	pg. 109-110	Estimación cuantitativa de las implicaciones financieras del cambio climático. Riesgos debidos a cambios físicos y regulatorios asociados con el cambio climático.	No disponible	Este indicador no está disponible en la fecha en la que se preparó este informe debido a la ausencia de un procedimiento formal para reportar la información requerida.	2014
EC3	Cobertura de las obligaciones de la organización debidas a programas de beneficios sociales.	Parcial	pg. 68	Nivel de participación en planes de jubilación y condiciones de los planes.	Información confidencial	Este indicador relativo a las políticas de Recursos Humanos de Amadeus es considerado como confidencial.	
EC4	Ayudas financieras significativas recibidas de gobiernos.	Completo	Amadeus no ha recibido ninguna ayuda financiera relevante de ningún gobierno durante 2011.				

Indicador	Descripción	Reportado	Página / Respuesta	Si fuera aplicable, indicar la parte no reportada	Razón por omisión	Explicación	Se reportará en
Presencia en el mercado							
EC5	Rango de las relaciones entre el salario inicial estándar y el salario mínimo local en lugares donde se desarrollen operaciones significativas.	No reportado					
EC6	Política, prácticas y proporción de gasto correspondiente a proveedores locales en lugares donde se desarrollen operaciones significativas.	No reportado			No material	Los principales proveedores de Amadeus (por cifra de compra) son en la mayoría de los casos grandes empresas multinacionales, por ejemplo proveedores de hardware, software y redes de comunicación. La cifra de gastos de Amadeus en proveedores se concentra principalmente en las tres instalaciones principales, que suman el 73% de todas las actividades de compras. Por este motivo, el principal foco de atención en el Grupo es el control de estas compras.	
EC7	Procedimientos para la contratación local y proporción de altos directivos procedentes de la comunidad local en lugares donde se desarrollen operaciones significativas.	Parcial	pg. 60	Proporción de directivos contratados y definición de directivo utilizada.	No disponible	Actualmente Amadeus no tiene implementado un procedimiento para evaluar la proporción de directivos contratados en las comunidades locales. Amadeus pretende empezar a hacer seguimiento en los próximos años sobre este tema.	2014

Indicador	Descripción	Reportado	Página / Respuesta	Si fuera aplicable, indicar la parte no reportada	Razón por omisión	Explicación	Se reportará en
Impactos económicos indirectos							
EC8	Desarrollo e impacto de las inversiones en infraestructuras y los servicios prestados principalmente para el beneficio público mediante compromisos comerciales, pro bono, o en especie.	Completo	pg. 113, 120-124				
EC9	Entendimiento y descripción de los impactos económicos indirectos significativos, incluyendo el alcance de dichos impactos.	No reportado					
Ambiental							
Indicador	Descripción	Reportado	Página / Respuesta	Si fuera aplicable, indicar la parte no reportada	Razón por omisión	Explicación	Se reportará en
Materiales							
EN1	Materiales utilizados, por peso o volumen.	Completo	pg. 104				
EN2	Porcentaje de los materiales utilizados que son materiales valorizados.	No reportado			No disponible	Amadeus utiliza papel reciclado pero no dispone actualmente de un procedimiento formal para hacer seguimiento del porcentaje de papel reciclado utilizado	2015
Energía							
EN3	Consumo directo de energía desglosado por fuentes primarias.	Completo	pg.108				

Indicador	Descripción	Reportado	Página / Respuesta	Si fuera aplicable, indicar la parte no reportada	Razón por omisión	Explicación	Se reportará en
EN4	Consumo indirecto de energía desglosado por fuentes primarias.	Completo	pg. 100				
EN5	Ahorro de energía debido a la conservación y a mejoras en la eficiencia.	Completo	pg. 100-103				
EN6	Iniciativas para proporcionar productos y servicios eficientes en el consumo de energía o basados en energías renovables, y las reducciones en el consumo de energía como resultado de dichas iniciativas.	Completo	pg. 109-110				
EN7	Iniciativas para reducir el consumo indirecto de energía y las reducciones logradas con dichas iniciativas.	No reportado					
Agua							
EN8	Captación total de agua por fuentes.	Completo	pg. 106				
EN9	Fuentes de agua que han sido afectadas significativamente por la captación de agua.	No reportado					
EN10	Porcentaje y volumen total de agua reciclada y reutilizada.	No reportado					

Indicador	Descripción	Reportado	Página / Respuesta	Si fuera aplicable, indicar la parte no reportada	Razón por omisión	Explicación	Se reportará en
Biodiversidad							
EN11	Descripción de terrenos adyacentes o ubicados dentro de espacios naturales protegidos o de áreas de alta biodiversidad no protegidas. Indíquese la localización y el tamaño de terrenos en propiedad, arrendados, o que son gestionados de alto valor en biodiversidad en zonas ajenas a áreas protegidas.	No reportado			No material	Las instalaciones de Amadeus no están situadas en áreas con un alto valor en biodiversidad.	
EN12	Descripción de los impactos más significativos en la biodiversidad en espacios naturales protegidos o en áreas de alta biodiversidad no protegidas, derivados de las actividades, productos y servicios en áreas protegidas y en áreas de alto valor en biodiversidad en zonas ajenas a las áreas protegidas.	No reportado			No material	Las instalaciones de Amadeus no están situadas en áreas con un alto valor en biodiversidad.	
EN13	Hábitats protegidos o restaurados.	No reportado					
EN14	Estrategias y acciones implantadas y planificadas para la gestión de impactos sobre la biodiversidad.	No reportado					

Indicador	Descripción	Reportado	Página / Respuesta	Si fuera aplicable, indicar la parte no reportada	Razón por omisión	Explicación	Se reportará en
EN15	Número de especies, desglosadas en función de su peligro de extinción, incluidas en la Lista Roja de la IUCN y en listados nacionales y cuyos hábitats se encuentran en áreas afectadas por las operaciones según el grado de amenaza de la especie.	No reportado					
Emissiones, vertidos y residuos							
EN16	Emissiones totales, directas e indirectas, de gases de efecto invernadero, en peso.	Completo	pg. 108				
EN17	Otras emisiones indirectas de gases de efecto invernadero, en peso.	Completo	pg. 108				
EN18	Iniciativas para reducir las emisiones de gases de efecto invernadero y las reducciones logradas.	Completo	pg. 109-110				
EN19	Emissiones de sustancias destructoras de la capa ozono, en peso.	No reportado			No material	Amadeus lleva a cabo transacciones para la industria global de turismo y viajes, y por ello emite cantidades no significativas de sustancias destructoras de la capa ozono.	
EN20	NOx, SOx y otras emisiones significativas al aire por tipo y peso.	No reportado			No material	Amadeus lleva a cabo transacciones para la industria global de turismo y viajes, y por ello emite cantidades no significativas de otros tipos de emisiones.	
EN21	Vertidos totales de aguas residuales, según su naturaleza y destino.	No reportado			No material	Amadeus no realiza vertidos de aguas residuales más allá de la utilizada para el riego de jardines y sanitarios.	

Indicador	Descripción	Reportado	Página / Respuesta	Si fuera aplicable, indicar la parte no reportada	Razón por omisión	Explicación	Se reportará en
EN22	Peso total de residuos gestionados, según tipo y método de tratamiento.	No reportado			No disponible	Actualmente no hay un procedimiento implantado para reportar residuos generados en las instalaciones de Amadeus y por ello los datos obtenidos son muy heterogéneos. Amadeus está trabajando actualmente para disponer de un proceso formal de reporte de este indicador en los próximos años.	2013
EN23	Número total y volumen de los derrames accidentales más significativos.	No reportado			No material	Amadeus lleva a cabo transacciones para la industria global de turismo y viajes, y por ello no provoca vertidos.	
EN24	Peso de los residuos transportados, importados, exportados o tratados que se consideran peligrosos según la clasificación del Convenio de Basilea, anexos I, II, III y VIII y porcentaje de residuos transportados internacionalmente.	No reportado					
EN25	Identificación, tamaño, estado de protección y valor de biodiversidad de recursos hídricos y hábitats relacionados, afectados significativamente por vertidos de agua y aguas de escorrentía de la organización informante.	No reportado					

Indicador	Descripción	Reportado	Página / Respuesta	Si fuera aplicable, indicar la parte no reportada	Razón por omisión	Explicación	Se reportará en
Productos y servicios							
EN26	Iniciativas para mitigar los impactos ambientales de los productos y servicios, y grado de reducción de ese impacto.	Completo	pg. 100-103				
EN27	Porcentaje de productos vendidos, y sus materiales de embalaje, que son recuperados al final de su vida útil, por categorías de productos.	No reportado			No material	Amadeus lleva a cabo transacciones para la industria global de turismo y viajes. Por tanto, no venden productos embalados o envasados.	
Cumplimiento normativo							
EN28	Coste de las multas significativas y número de sanciones no monetarias por incumplimiento de la normativa ambiental.	Completo	Amadeus no tiene constancia de ninguna sanción por incumplimiento con leyes o normativas de carácter ambiental.				
Transporte							
EN29	Impactos ambientales significativos del transporte de productos y otros bienes y materiales utilizados para las actividades de la organización, así como del transporte de personal.	No reportado			No disponible	Amadeus no dispone actualmente de una gestión y seguimiento específico en relación al uso del transporte por la compañía. Amadeus tiene como objetivo reportar este indicador en los próximos años.	2014
General							
EN30	Desglose por tipo del total de gastos e inversiones ambientales.	Parcial	pg. 97,98		No disponible		2014

Social: Prácticas laborales							
Indicador	Descripción	Reportado	Página / Respuesta	Si fuera aplicable, indicar la parte no reportada	Razón por omisión	Explicación	Se reportará en
Empleo							
LA1	Desglose del colectivo de trabajadores por tipo de empleo, por contrato, por región y por sexo.	Parcial	pg. 52, 55-57	Desglose por género. Datos de trabajadores desglosado por tipo de empleos.	No disponible	El proceso actual de recolección de datos no cubre el desglose por género. Amadeus está trabajando en resolver este tema y tenemos como objetivo reportar los datos relevantes en los próximos años.	2014
LA2	Número total de empleados y rotación media de empleados, desglosados por grupo de edad, sexo y región.	Parcial	pg. 53	Las nuevas contrataciones no están desglosadas por género, grupo de edad o región. La rotación no es reportada por grupo de edad.	No disponible	El proceso actual de recolección de datos no cubre el desglose por grupo de edad. Amadeus está trabajando en resolver este tema y tenemos como objetivo reportar los datos relevantes en los próximos años.	2014
LA3	Beneficios sociales para los empleados con jornada completa, que no se ofrecen a los empleados temporales o de media jornada, desglosado por actividad principal.	No reportado					
LA15	Niveles de reincorporación al trabajo y de retención tras la baja por maternidad o paternidad, desglosados por sexo.	No reportado			No disponible	El proceso actual de recolección de datos no incluye datos de baja por maternidad o paternidad. Amadeus está trabajando en resolver este tema y tiene como objetivo reportar los datos relevantes en los próximos años.	2014
Relaciones empresa / trabajadores							
LA4	Porcentaje de empleados cubiertos por un convenio colectivo.	Completo	pg. 69				

Indicador	Descripción	Reportado	Página / Respuesta	Si fuera aplicable, indicar la parte no reportada	Razón por omisión	Explicación	Se reportará en
LA5	Período(s) mínimo(s) de preaviso relativo(s) a cambios organizativos, incluyendo si estas notificaciones son especificadas en los convenios colectivos.	Completo	pg. 69				
Seguridad y salud en el trabajo							
LA6	Porcentaje del total de trabajadores que está representado en comités de salud y seguridad conjuntos de dirección-empleados, establecidos para ayudar a controlar y asesorar sobre programas de salud y seguridad en el trabajo.	No reportado					
LA7	Tasas de absentismo, enfermedades profesionales, días perdidos y número de víctimas mortales relacionadas con el trabajo por región y por sexo.	Parcial	pg. 71-72	No disponemos de desglose por género. Los datos de enfermedades profesionales no están reportados.	No disponible	El proceso actual de recolección de datos no cubre el desglose por género. Amadeus está trabajando en resolver este tema y tiene como objetivo reportar los datos relevantes en los próximos años.	2014
LA8	Programas de educación, formación, asesoramiento, prevención y control de riesgos que se apliquen a los trabajadores, a sus familias o a los miembros de la comunidad en relación con enfermedades graves.	Completo	pg. 70-72				

Indicador	Descripción	Reportado	Página / Respuesta	Si fuera aplicable, indicar la parte no reportada	Razón por omisión	Explicación	Se reportará en
LA9	Asuntos de salud y seguridad cubiertos en acuerdos formales con sindicatos.	No reportado					
Formación y educación							
LA10	Promedio de horas de formación al año por empleado, desglosado por sexo y por categoría de empleado.	Parcial	pg. 64	No disponemos de desglose por género.	No disponible	El proceso actual de recolección de datos no cubre el desglose por género. Amadeus está trabajando en resolver este tema y tiene como objetivo reportar los datos relevantes en los próximos años.	2014
LA11	Programas de gestión de habilidades y de formación continúa que fomenten la empleabilidad de los trabajadores y que les apoyen en la gestión del final de sus carreras profesionales.	No reportado					
LA12	Porcentaje de empleados que reciben evaluaciones regulares del desempeño y de desarrollo profesional.	Parcial	pg. 65-66	Desglose por género	No disponible	El proceso actual de recolección de datos no cubre el desglose por género. Amadeus está trabajando en resolver este tema y tiene como objetivo reportar los datos relevantes en los próximos años.	2014
Diversidad e igualdad de oportunidades							
LA13	Composición de los órganos de gobierno corporativo y plantilla, desglosado por sexo, grupo de edad, pertenencia a minorías y otros indicadores de diversidad.	Parcial	pg. 37, 59	Empleados y cuerpos gubernativos desglosados por minorías y grupos de edad.	No disponible	El proceso actual de recolección de datos no cubre el desglose por género. Amadeus está trabajando en resolver este tema y tiene como objetivo reportar los datos relevantes en los próximos años.	2013

Indicador	Descripción	Reportado	Página / Respuesta	Si fuera aplicable, indicar la parte no reportada	Razón por omisión	Explicación	Se reportará en
LA14	Relación entre salario base de los hombres con respecto al de las mujeres, desglosado por categoría profesional.	Parcial	pg. 57-58	Ratio de salario básico y remuneración.	Información confidencial	Este indicador relativo a las políticas de Recursos Humanos de Amadeus es considerado como confidencial.	
Social: Derechos humanos							
Performance Indicator	Description	Reported	Cross-reference/ Direct answer	If applicable, indicate the part not reported	Reason for Omission	Explanation	To be reported in
Prácticas de inversión y abastecimiento							
HR1	Porcentaje y número total de acuerdos de inversión significativos que incluyan cláusulas de derechos humanos o que hayan sido objeto de análisis en materia de derechos humanos.	No reportado			No disponible	Amadeus no incluye actualmente cláusulas con mención especial a derechos humanos en sus contratos de compras. Sin embargo, tiene como objetivo producir nuevos estándares para contratos y RFPs para cubrir este tipo de cláusulas.	2013
HR2	Porcentaje de los principales distribuidores y contratistas que han sido objeto de análisis en materia de derechos humanos, y medidas adoptadas como consecuencia.	No reportado			No disponible	Amadeus no dispone de una evaluación del respeto a los derechos humanos por los proveedores. Sin embargo, para asegurarse de que todos (los principales) proveedores de Amadeus sigue criterios de Responsabilidad social y Medioambiental, el depto. de compras ha introducido un cuestionario social y medioambiental. El cuestionario cubre temas relacionados con discriminación, trabajo infantil y derechos laborales.	2014

Indicador	Descripción	Reportado	Página / Respuesta	Si fuera aplicable, indicar la parte no reportada	Razón por omisión	Explicación	Se reportará en
HR3	Total de horas de formación de los empleados sobre políticas y procedimientos relacionados con aquellos aspectos de los derechos humanos relevantes para sus actividades, incluyendo el porcentaje de empleados formados.	Completo	pg. 38				
No discriminación							
HR4	Número total de incidentes de discriminación y medidas adoptadas.	Completo	No se han detectado incidentes de discriminación en Amadeus en 2011.				
Libertad de asociación y convenios colectivos							
HR5	Actividades de la compañía en las que el derecho a libertad de asociación y de acogerse a convenios colectivos puedan correr importantes riesgos, y medidas adoptadas para respaldar estos derechos.	Completo	Durante 2011 Amadeus no ha identificado ninguna operación en la que el derecho a ejercitar la libertad de asociación esté en riesgo.				
Explotación infantil							
HR6	Actividades identificadas que conllevan un riesgo potencial de incidentes de explotación infantil, y medidas adoptadas para contribuir a su eliminación.	Completo	Amadeus lleva a cabo transacciones para la industria global de turismo y viajes y por eso no ha identificado ninguna operación con riesgo significativo en relación a incidentes de explotación infantil.				

Indicador	Descripción	Reportado	Página / Respuesta	Si fuera aplicable, indicar la parte no reportada	Razón por omisión	Explicación	Se reportará en
Trabajos forzados							
HR7	Operaciones identificadas como de riesgo significativo de ser origen de episodios de trabajo forzado o no consentido, y las medidas adoptadas para contribuir a su eliminación.	Completo	Amadeus lleva a cabo transacciones para la industria global de turismo y viajes, por lo que no ha identificado ninguna operación en la que exista un riesgo significativo de incidentes de trabajos forzados o no consentido.				
Prácticas de seguridad							
HR8	Porcentaje del personal de seguridad que ha sido formado en las políticas o procedimientos de la organización en aspectos de derechos humanos relevantes para las actividades.	No reportado			No material	Amadeus lleva a cabo transacciones para la industria global de turismo y viajes, por lo que debido a la naturaleza de su negocio no presenta necesidad de esas prácticas de seguridad.	
Derechos de los indígenas							
HR9	Número total de incidentes relacionados con violaciones de los derechos de los indígenas y medidas adoptadas.	No reportado			No material	Amadeus lleva a cabo transacciones para la industria global de turismo y viajes, y por ello no ha identificado ninguna operación que infrinja los derechos de los pueblos indígenas.	
Valoración							
HR10	Porcentaje y número total de operaciones que han sido objeto de revisiones y/o evaluaciones de impactos en materia de derechos humanos.	No reportado			No disponible	Más allá de auditorías internas de cumplimiento del Código de Conducta Profesional Amadeus no tiene un procedimiento formal implantado para revisar el cumplimiento de derechos humanos. Amadeus está actualmente trabajando sobre este tema con objeto de reportarlo en los próximos años.	2014

Indicador	Descripción	Reportado	Página / Respuesta	Si fuera aplicable, indicar la parte no reportada	Razón por omisión	Explicación	Se reportará en
Remediación							
HR11	Número de quejas relacionadas con los derechos humanos que han sido presentadas, tratadas y resueltas mediante mecanismos conciliatorios formales.	Completo	Durante 2011, Amadeus no ha identificado ninguna queja en relación a incidentes relacionados con derechos humanos que han sido presentadas, tratadas y resueltas mediante mecanismos conciliatorios formales.				
Social: Sociedad							
Indicador	Descripción	Reportado	Página / Respuesta	Si fuera aplicable, indicar la parte no reportada	Razón por omisión	Explicación	Se reportará en
Comunidad							
SO1	Porcentaje de operaciones donde se han implantado programas de desarrollo y evaluaciones de impactos con participación de la comunidad local.	Parcial	pg. 9, 113	Porcentaje de operaciones	No disponible	Amadeus no dispone actualmente de datos relativos al nivel de operaciones sobre proyectos en comunidades locales.	2014
SO9	Operaciones con impactos negativos significativos posibles o reales en las comunidades locales.	No reportado			No material	Amadeus no desarrolla operaciones con efectos negativos significativos sobre comunidades locales.	
SO10	Medidas de prevención y mitigación implantadas en operaciones con impactos negativos o significativos posibles o reales en las comunidades locales.	No reportado			No material	Amadeus no desarrolla operaciones con efectos negativos significativos sobre comunidades locales.	

Indicador	Descripción	Reportado	Página / Respuesta	Si fuera aplicable, indicar la parte no reportada	Razón por omisión	Explicación	Se reportará en
Corrupción							
SO2	Porcentaje y número total de unidades de negocio analizadas con respecto a riesgos relacionados con la corrupción.	Completo	pg. 39				
SO3	Porcentaje de empleados formados en las políticas y procedimientos anti-corrupción de la organización.	Completo	pg. 38				
SO4	Medidas tomadas en respuesta a incidentes de corrupción.	Completo	En 2011 Amadeus no identificó ningún incidente relacionado con corrupción.				
Políticas públicas							
SO5	Posición en las políticas públicas y participación en el desarrollo de las mismas y de actividades de "lobbying".	Completo	pg. 32				
SO6	Valor total de las aportaciones financieras y en especie a partidos políticos o a instituciones relacionadas, por países.	No reportado					
Comportamiento anti-competitivo							
SO7	Número total de acciones por causas relacionadas con prácticas monopolísticas y contra la libre competencia, y sus resultados.	Completo	En 2011 no hubo acciones legales materiales por comportamiento anticompetitivo, prácticas monopolísticas o comportamiento anti-competitivo.				

Indicador	Descripción	Reportado	Página / Respuesta	Si fuera aplicable, indicar la parte no reportada	Razón por omisión	Explicación	Se reportará en
Cumplimiento normativo							
S08	Valor monetario de sanciones y multas significativas y número total de sanciones no monetarias derivadas del incumplimiento de las leyes y regulaciones.	Completo	En 2011 Amadeus no recibió sanciones o multas relativas al incumplimiento de las leyes y regulaciones.				
Social: Responsabilidad sobre productos							
Indicador	Descripción	Reportado	Página / Respuesta	Si fuera aplicable, indicar la parte no reportada	Razón por omisión	Explicación	Se reportará en
Salud y seguridad de clientes							
PR1	Fases del ciclo de vida de los productos y servicios en las que se evalúan, para en su caso ser mejorados, los impactos de los mismos en la salud y seguridad de los clientes, y porcentaje de categorías de productos y servicios significativos sujetos a tales procedimientos de evaluación.	Parcial	pg. 85	Porcentaje de categorías de productos y servicios significativos.	No disponible	Actualmente, Amadeus no tiene implantado un procedimiento sistemático para obtener estos datos. Amadeus está trabajando en empezar a recoger este tipo de información para los próximos años.	2014
PR2	Número total de incidentes derivados del incumplimiento de la regulación legal o de los códigos voluntarios relativos a los impactos de los productos y servicios en la salud y la seguridad durante su ciclo de vida, distribuidos en función del tipo de resultado de dichos incidentes.	No reportado					

Indicador	Descripción	Reportado	Página / Respuesta	Si fuera aplicable, indicar la parte no reportada	Razón por omisión	Explicación	Se reportará en
Etiquetado de productos y servicios							
PR3	Tipos de información sobre los productos y servicios que son requeridos por los procedimientos en vigor y la normativa, y porcentaje de productos y servicios sujetos a tales requerimientos informativos.	No			No material	Como empresa que se dedica al procesamiento de transacciones en la industria del turismo y el viaje, los servicios de Amadeus no están sujetos a los requerimientos señalados en este indicador.	
PR4	Número total de incumplimientos de la regulación y de los códigos voluntarios relativos a la información y al etiquetado de los productos y servicios, distribuidos en función del tipo de resultado de dichos incidentes.	No					
PR5	Prácticas con respecto a la satisfacción del cliente, incluyendo los resultados de los estudios de satisfacción del cliente.	Parcial	pg. 86	Resultados de encuestas midiendo la satisfacción de clientes.	No disponible	Actualmente Amadeus no dispone de un procedimiento sistemático para obtener estos datos. Amadeus está actualmente trabajando para empezar a reunir este tipo de información para los próximos años.	2014
Comunicaciones de marketing							
PR6	Programas de cumplimiento de las leyes o adhesión a estándares y códigos voluntarios mencionados en comunicaciones de marketing, incluidos la publicidad, otras actividades promocionales y los patrocinios.	No			No material	Las políticas de marketing de Amadeus no incluyen la adhesión a códigos voluntarios en relación a comunicaciones de marketing.	

Indicador	Descripción	Reportado	Página / Respuesta	Si fuera aplicable, indicar la parte no reportada	Razón por omisión	Explicación	Se reportará en
PR7	Número total de incidentes fruto del incumplimiento de las regulaciones relativas a las comunicaciones de marketing, incluyendo la publicidad, la promoción y el patrocinio, distribuidos en función del tipo de resultado de dichos incidentes.	No			No material	Las políticas de marketing de Amadeus no incluyen la adhesión a códigos voluntarios en relación a comunicaciones de marketing.	
Privacidad de clientes							
PR8	Número total de reclamaciones debidamente fundamentadas en relación con el respeto a la privacidad y la fuga de datos personales de clientes.	Completo	En 2011 no se registraron quejas relacionadas con el respeto a la privacidad y la pérdida de datos personales de clientes.				
Cumplimiento normativo							
PR9	Coste de aquellas multas significativas fruto del incumplimiento de la normativa en relación con el suministro y el uso de productos y servicios de la organización.	Completo	En 2011 Amadeus no recibió ninguna multa relacionada con el incumplimiento de leyes o regulaciones sobre el suministro y uso de productos y servicios.				



INFORME DE REVISIÓN INDEPENDIENTE DE LA MEMORIA DE RESPONSABILIDAD CORPORATIVA 2011

A la Dirección de Amadeus IT Holding, S.A. (en adelante Amadeus):

Alcance del trabajo

Hemos realizado la revisión de la adaptación de los contenidos de la Memoria de Responsabilidad Corporativa Amadeus 2011, para el ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2011, a lo señalado en la Guía para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad de Global Reporting Initiative (GRI) versión 3.1 (G3.1), así como la validación de aseguramiento limitado de los indicadores de desempeño reportados, correspondientes al año 2011.

La preparación de la Memoria de Responsabilidad Corporativa Amadeus 2011, así como el contenido de la misma, es responsabilidad de la Dirección de Amadeus, la cual también es responsable de definir, adaptar y mantener los sistemas de gestión y control interno de los que se obtiene la información. Nuestra responsabilidad es emitir un informe independiente basado en los procedimientos aplicados en nuestra revisión.

Hemos llevado a cabo nuestro trabajo de revisión de acuerdo con la Norma ISAE 3000 *Assurance Engagements Other than Audits or Reviews of Historical Financial Information (Limited Assurance Engagements)* emitida por el *International Auditing and Assurance Standards Board (IAASB)* de la *International Federation of Accountants (IFAC)* y con la Guía de Actuación para los trabajos de revisión de Informes de Responsabilidad Corporativa emitida por el Instituto de Censores Jurados de Cuentas de España.

Nuestro trabajo de revisión ha consistido en la formulación de preguntas a la Dirección, así como a las diversas unidades de Amadeus que han participado en la elaboración de la Memoria de Responsabilidad Corporativa Amadeus 2011, y en la aplicación de ciertos procedimientos analíticos y pruebas de revisión por muestreo que, con carácter general, se describen a continuación:

- Reuniones con el personal de Amadeus para conocer los enfoques de gestión aplicados y obtener la información necesaria para la revisión externa.
- Análisis de los procesos para recopilar y validar los datos presentados en la Memoria de Responsabilidad Corporativa Amadeus 2011.
- Revisión de las actuaciones realizadas en relación con la identificación y consideración de las partes interesadas a lo largo del ejercicio, así como la cobertura, relevancia e integridad, de la información incluida en la Memoria de Responsabilidad Corporativa Amadeus 2011, en función del entendimiento de Amadeus de los requerimientos de los grupos de interés.
- Análisis de la adaptación de los contenidos de la Memoria de Responsabilidad Corporativa Amadeus 2011 a lo señalado en la Guía G3.1 de GRI.
- Revisión de la información relativa a los enfoques de gestión aplicados a cada grupo de indicadores.



- Comprobación, mediante pruebas de revisión en base a la selección de una muestra, de la información cuantitativa y cualitativa de los indicadores principales y adicionales incluidos en la Memoria de Responsabilidad Corporativa Amadeus 2011 y su adecuada compilación a partir de los datos suministrados por las fuentes de información de Amadeus.

El alcance de una revisión es sustancialmente inferior al de un trabajo de aseguramiento razonable y, por tanto, la seguridad proporcionada es también menor. El presente informe en ningún caso puede entenderse como un informe de auditoría.

Independencia

Hemos realizado nuestro trabajo de acuerdo con las normas de independencia requeridas por el Código Ético de la *International Federation of Accountants* (IFAC).

Conclusión

Como resultado de nuestra revisión, no se ha puesto de manifiesto ningún aspecto que nos haga creer que la Memoria de Responsabilidad Corporativa Amadeus 2011 contiene errores significativos o no ha sido preparada, en todos sus aspectos significativos, de acuerdo con la guía para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad de GRI versión 3.1 (G3.1).

PricewaterhouseCoopers Auditores, S.L.

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Ramón Abella'.

Ramón Abella
Socio
21 Mayo 2012

