

## Amadeus Informe Anual 2010





# Cifras relevantes

Amadeus es  
**socio de distribución**  
de referencia  
**a nivel mundial,**  
con una cuota de mercado del

> **37%**  
en reservas aéreas  
realizadas a través de  
agencias de viajes

El sistema Amadeus  
permite la venta de

> **436**  
billetes de  
aerolíneas

> **109** aerolíneas  
han contratado Amadeus  
**Altéa Suite**

Amadeus está  
presente en

> **195** países

> **442** millones de reservas  
procesadas por las  
agencias de viajes usuarias  
de Amadeus en 2010

El centro de  
procesamiento  
de datos  
de Amadeus gestiona

> **más de**  
**1.000**  
millones de  
transacciones  
diariamente

El  
> **95%**  
de las plazas de  
vuelos regulares  
en todo el mundo está  
disponible en Amadeus

La comunidad de usuarios  
de soluciones Amadeus para  
**comercio electrónico**  
cuenta con más de

> **250** portales en  
**110** países y  
**29** idiomas

El promedio  
de disponibilidad  
del sistema es del

> **99,99%**

Con Amadeus,  
las aerolíneas pueden distribuir  
su oferta a través de

> **400.000**  
puntos de venta  
de agencias de viajes en todo el mundo

> **850** millones  
de transacciones  
de viaje facturables  
procesadas en 2010





## Índice

Carta del <i>President &amp; CEO</i>	6
1 Amadeus en breve	8
2 Responsabilidad Corporativa	22
3 Visión general del negocio de Amadeus	30
4 La tecnología de Amadeus	76
5 Nuestra gente	84
6 Resumen del año	90
7 Compromiso con los accionistas	110
8 Información corporativa y glosario	118

Todas las fotografías de este Informe Anual muestran empleados de Amadeus en 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 debida a dichos redondeos.

A efectos de comparación, los resultados de 2007, 2008, 2009 y 2010 han sido ajustados para excluir las partidas extraordinarias relacionadas con la LBO y la OPV.



## Carta del *President & CEO*



Luis Maroto, *President & CEO*

Es para mí un placer y un honor dirigirme a ustedes por primera vez como *President & CEO* de Amadeus y repasar el ejercicio de 2010, un año sin duda histórico para nuestra empresa.

Amadeus volvió a cotizar en bolsa en abril de 2010, apenas cinco años después de que concluyera el proceso de adquisición apalancada por parte de nuestros inversores de capital riesgo BC Partners y Cinven junto con nuestras aerolíneas accionistas Iberia, Lufthansa y Air France. A pesar del contexto mundial de inestabilidad e incertidumbre económica, nuestra OPV, una de las mayores de toda Europa occidental desde 2008, fue un gran éxito. Tanto es así que, a lo largo del año 2010, la cotización se incrementó desde los 11 euros de salida a bolsa hasta los 15,7 euros a 31 de diciembre, fecha en la que la capitalización de Amadeus ascendía a 7.018 millones de euros.

Tras la OPV, nuestros ingresos siguieron aumentando de manera sostenida y llegaron a alcanzar los 2.683 millones de euros (un 10,6% más con respecto a 2009). Como dato destacado, y por primera vez en nuestra historia, el EBITDA de la empresa superó los 1.000 millones de euros (un 14,2% más respecto a 2009), mientras que el beneficio ajustado alcanzó los 427 millones de euros, lo que supone un incremento de casi el 25%. Tras la ampliación de capital en el momento de la OPV, destinada por entero al pago de la deuda, y gracias al elevado flujo de caja generado en todas nuestras líneas de negocio, conseguimos reducir de manera sustancial nuestro endeudamiento a finales de 2010 y cerramos el año con una deuda financiera neta consolidada de 2.571 millones de euros (sólo 2,5 veces el EBITDA) a 31 de diciembre de 2010.

Ya centrados en nuestro negocio de distribución en 2010, Amadeus consolidó su posición como sistema de distribución global (GDS) líder en todo el mundo, con una cuota de mercado mundial en reservas aéreas a través de agencias de viajes del 36,7%. Hoy en día, Amadeus está presente en más de 195 países, lo que nos permite garantizar una amplísima capacidad de distribución de productos internacionales y locales. Además, durante 2010 procesamos un total de 441 millones de reservas a través de nuestro sistema, cifra que representa un incremento del 6,9% en relación con el año anterior. Los ingresos también experimentaron un crecimiento del 8,5%, hasta alcanzar los 1.992 millones de euros, y la contribución de esta línea de actividad llegó a los 926 millones de euros, lo que representa un aumento del 6,1% en base anual.

Nuestra línea de negocio de soluciones tecnológicas creció de manera significativa en 2010, con un aumento de los ingresos del 17,7% durante el año, de 511 a 601 millones de euros. La contribución del área de Soluciones Tecnológicas aumentó también hasta los 410 millones de euros, lo que supone un incremento del 21,8% respecto al año anterior. Durante 2010, 27 nuevas aerolíneas completaron el proceso de migración a la plataforma Amadeus Altéa, incrementando hasta 94 el número de aerolíneas que hasta la fecha usan este paquete de soluciones. Como consecuencia, el número de pasajeros embarcados (PB, por sus iniciales en inglés) aumentó un 56,8% y situó en 372 millones el total de PB procesados a través de Amadeus Altéa. Asimismo, 19 nuevas aerolíneas contrataron nuestras

soluciones Amadeus Altéa, lo que significa que, a 31 de diciembre de 2010, más de 100 aerolíneas habían decidido confiar en nuestra tecnología para gestionar sus procesos de negocio estratégicos. Una vez efectuada la migración de estas aerolíneas, Amadeus procesará más de 600 millones de PB al año.

En lo que se refiere a Opodo, nuestra agencia de viajes *online*, los ingresos alcanzaron los 111 millones de euros en 2010, un incremento del 13,4%. Es preciso mencionar que, en febrero de 2011, la empresa llegó a un acuerdo con AXA Private Equity y Permira Funds para la venta del 100% del capital de Opodo. El valor de la compañía acordado por las partes asciende aproximadamente a 450 millones de euros, con un beneficio contable estimado antes de impuestos cercano a los 275 millones de euros. En el momento de redactar esta carta, el cierre de la operación estaba todavía sujeto a la aprobación de las autoridades competentes.

El 24 de febrero de 2011, el Consejo de Administración de Amadeus aprobó una política de remuneración al accionista con un dividendo equivalente al 35% del beneficio anunciado para el ejercicio 2010 (0,30 euros por acción), que se abonará en junio de 2011.

Cara al 2011, quisiera destacar el hecho de que la innovación tecnológica es, y seguirá siendo, el sello distintivo de Amadeus. Es un rasgo inherente a todo lo que hacemos y, sin duda, un factor fundamental para nuestro crecimiento y nuestra rentabilidad. Con este fin, continuaremos invirtiendo con decisión en I+D. También seguiremos ampliando nuestra presencia a nivel mundial y

fomentando la extraordinaria diversidad de nuestra plantilla que, en mi opinión, no sólo es una de las fortalezas de nuestro negocio, sino también una verdadera ventaja competitiva.

Aprovecho esta oportunidad para transmitir mi más sincero agradecimiento a nuestros clientes por su fidelidad y espíritu de colaboración constantes; y a nuestros accionistas por apoyar y posibilitar nuestra evolución y nuestro crecimiento financiero. Hago extensivo este agradecimiento a mi predecesor como *President & CEO*, David V. Jones, así como a Hugh MacGillivray Langmuir, John Downing Burgess, Denis Villafranca y Benoit Valentin, anteriores miembros de nuestro Consejo de Administración, cuya valiosa aportación nos ha permitido alcanzar el éxito que hoy disfrutamos como empresa.

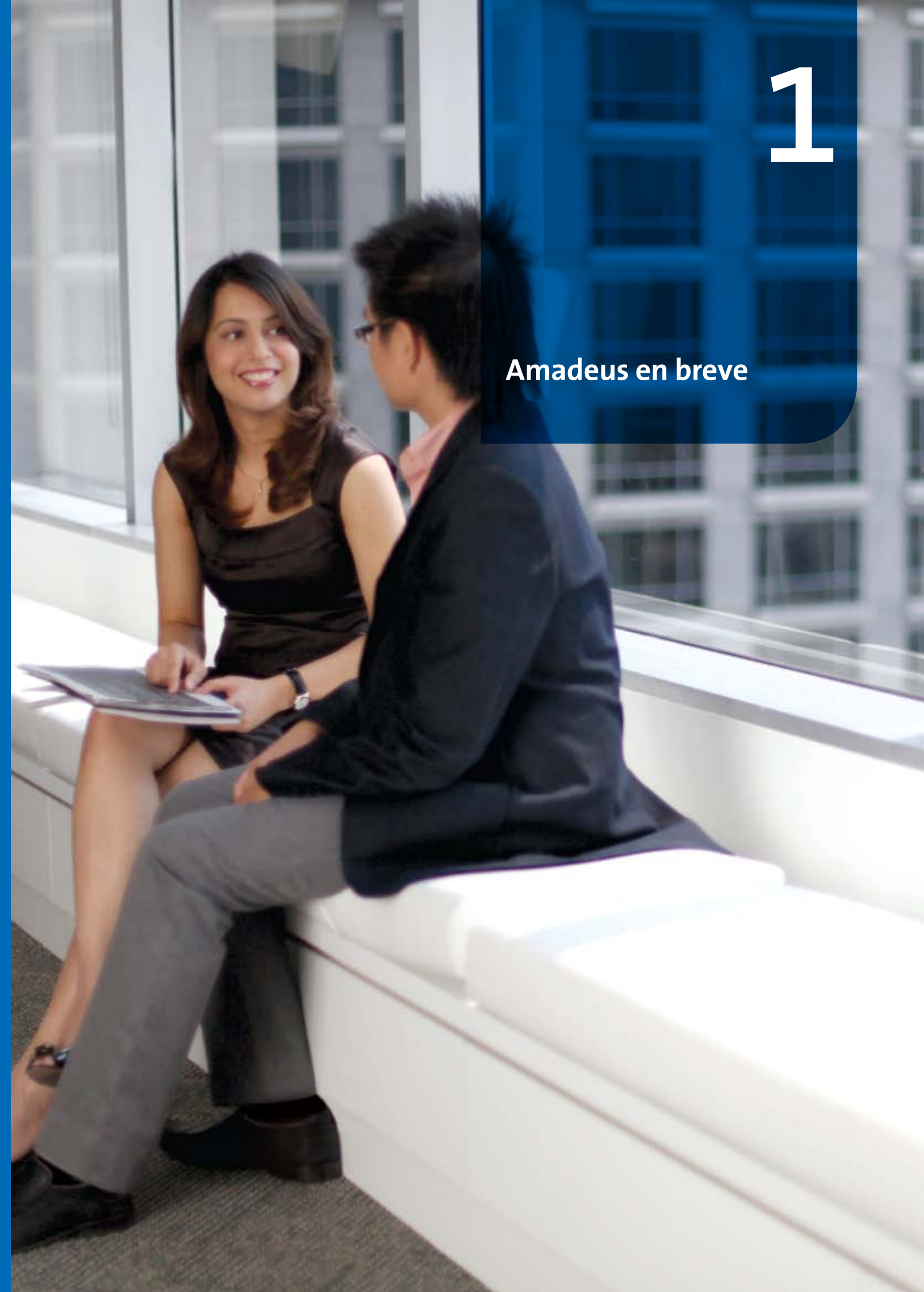
Por último, aunque no por ello sea menos importante, me gustaría expresar personalmente mi agradecimiento a todos y cada uno de los empleados de Amadeus, cuyo esfuerzo, profesionalidad, compromiso y entusiasmo han hecho posibles nuestros logros durante el 2010. Por todo ello, tengo plena confianza en que el presente año será tan satisfactorio a todos los niveles como lo fue el año 2010.

Luis Maroto  
*President & CEO*



1

Amadeus en breve





1.1. Orígenes y evolución

La mayoría de las personas asocia el nacimiento del comercio electrónico con la llegada de Internet. Sin embargo, los sistemas de distribución global (GDS) fueron realmente los predecesores, y el comercio electrónico aplicado al sector de los viajes es anterior al auge del comercio electrónico en términos generales. Amadeus fue fundada en 1987 con el objetivo de conectar en tiempo real la oferta de los proveedores con agencias de viajes y consumidores y, desde entonces, la empresa se ha situado a la vanguardia de la innovación en el sector de la distribución de viajes.

Durante varias décadas, nos hemos adaptado constantemente a las dinámicas sectoriales. Hoy en día, Amadeus desempeña un papel muy importante en la distribución de viajes de ocio y de empresa, y proporciona una infraestructura de negocio básica y eficaz para la distribución de la oferta de proveedores de viajes (principalmente aerolíneas) a través de agencias de viajes en todo el mundo.

La expansión a escala internacional ha ocupado siempre un lugar predominante en nuestra estrategia y ha sido uno de los pilares básicos que nos ha permitido llegar a ser GDS de referencia mundial. Desde que nuestra plataforma estuvo

plenamente operativa en 1992, Amadeus ha ampliado su línea de negocio de distribución hasta conseguir crear una base de clientes mundial de más de 89.000 oficinas de agencias de viajes en todo el mundo. En 2003, ya nos habíamos convertido en el primer GDS a nivel mundial. Nuestra estrategia también ha estado centrada en el inicio de operaciones a escala nacional: en la actualidad, disponemos de 73 organizaciones locales, que cuentan con el apoyo de tres delegaciones regionales y que dan servicio a 195 países.

La excelencia en la provisión de soluciones tecnológicas para el sector de los viajes ha sido el eje del negocio de Amadeus desde sus inicios. Cuando Amadeus comenzó a trabajar en el desarrollo de su sistema de distribución global, nuestros competidores ya contaban con 20 años de ventaja en este sector, por lo que apostamos por dedicarnos enteramente a la tecnología con el objetivo de desarrollar un sistema de reservas sin competencia. De forma progresiva y en paralelo a la transformación del sector, Amadeus fue diversificando sus operaciones de negocio, apostando por servicios que van más allá de las habituales prestaciones para venta y reservas, orientados a racionalizar las necesidades operativas y de distribución

de su heterogénea cartera de clientes. Nuestras actividades de distribución incluyen el suministro de una avanzada red tecnológica, así como de sistemas y soluciones capaces de garantizar la fiabilidad y eficacia de las transacciones de la industria mundial del viaje las 24 horas del día.

Asimismo, los fundadores de Amadeus lideraron el desarrollo de una plataforma de reservas única que permitió ofrecer un servicio de reservas sin fisuras en todos los canales de venta. Hemos aprovechado estos valiosos conocimientos y experiencia para diversificar nuestro negocio entrando en el mercado de las soluciones tecnológicas para aerolíneas. Esta ha sido la piedra angular de nuestra estrategia de crecimiento, respaldada por nuestro plan de inversiones continuas a largo plazo.

De hecho, y después de casi 25 años de actividad, estamos convencidos de que la adaptación y la innovación constantes siguen siendo fundamentales, por lo que hemos hecho de la innovación nuestro principal motor de crecimiento para situarnos a la vanguardia del desarrollo tecnológico en el sector del viaje. Desde 2004, la empresa ha invertido más de 1.600 millones de euros en I+D (350 millones de euros en 2010).

Nos avala una historia de continua rentabilidad e innovación

Aspectos clave	1997 – 1999 Empresa centrada en la distribución (GDS); primeras inversiones en tecnología para aerolíneas	2000 – 2004 Las aerolíneas invierten cada vez más en canales directos, riesgo de desintermediación paliado por la expansión hacia el mercado de soluciones de TI	2005 – 2010 Posición de liderazgo mundial y creciente tanto en distribución como en soluciones tecnológicas para aerolíneas
Historia	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Desarrollo de la plataforma GDS</li><li>➤ Apertura del centro de desarrollo de Niza y del centro de procesamiento de datos de Erding</li><li>➤ Implantación de los primeros usuarios de Amadeus Altéa Reservation: Air France, Lufthansa, Iberia y Scandinavian Airlines, junto con las compañías aéreas que alojan en sus sistemas</li><li>➤ Adquisición de System One</li><li>➤ Implantación de las primeras soluciones <i>web</i></li><li>➤ OPV en Madrid, Fráncfort y París</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Oferta secundaria</li><li>➤ Contrato con British Airways y Qantas para una solución PSS integral</li><li>➤ Implantación del primer cliente de Amadeus e-Retail</li><li>➤ Expansión de soluciones de TI en puntos de venta de las agencias de viajes y en hoteles</li><li>➤ Adquisición de Opodo</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Nuevos accionistas mayoritarios (BC Partners y Cinven) tras la adquisición apalancada en 2005, seguido de un regreso a bolsa con una exitosa OPV en 2010</li><li>➤ Se completa la adquisición de grandes organizaciones comerciales (ACO): Francia, Alemania, España</li><li>➤ Contrato con Star Alliance para crear una plataforma tecnológica comunitaria, incluyendo a Singapore Airlines y a Lufthansa</li><li>➤ Adquisición de TravelTainment</li><li>➤ Acuerdo de distribución exclusivo con 13 compañías de la Organización Árabe de Transportistas Aéreos (AACO)</li><li>➤ Adquisición de OneRail (soluciones de TI para empresas ferroviarias)</li><li>➤ Éxito en la reorientación de Opodo (venta de Opodo aprobada por el Consejo de Administración en febrero de 2011, pendiente de aprobación por parte de las autoridades)</li></ul>



Amadeus en la actualidad

Amadeus es una empresa de referencia en el procesamiento de transacciones para el sector mundial de los viajes y el turismo que ofrece soluciones tecnológicas avanzadas para agencias de viajes y proveedores de viajes de todo el mundo.

La empresa se organiza en torno a dos líneas de negocio principales: distribución (*Distribution*) y soluciones tecnológicas (*IT Solutions*).

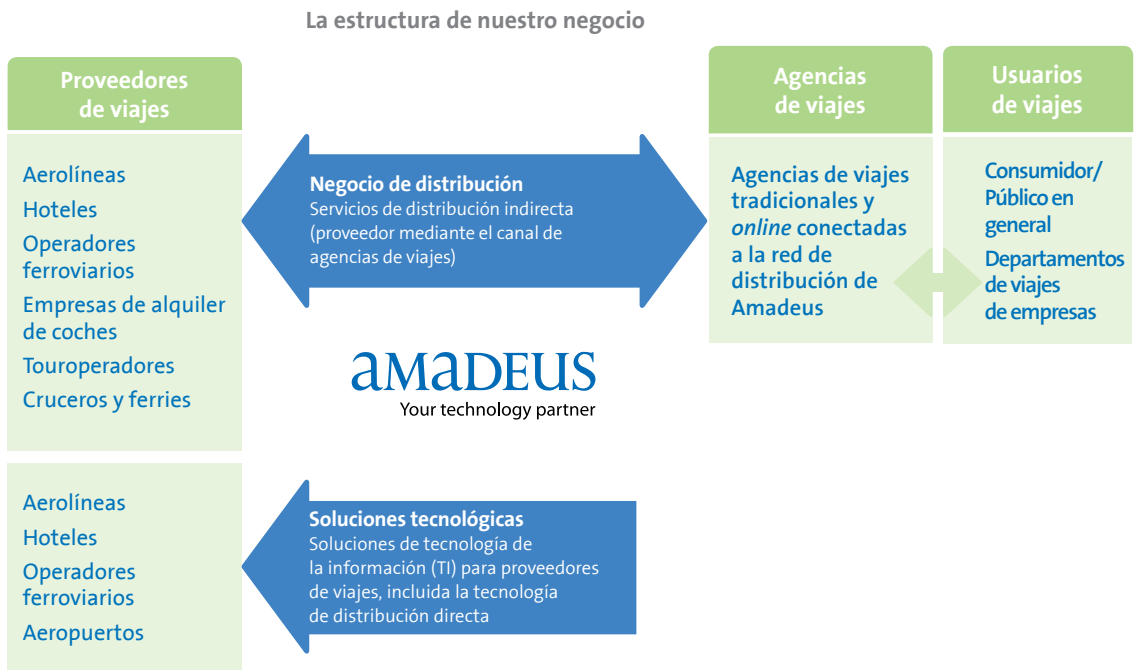
A través de nuestra línea de negocio de distribución, ofrecemos servicios de distribución electrónica de productos de viajes a distintos intermediarios: Amadeus actúa como una red internacional que conecta a los proveedores de viajes con agencias de viajes tradicionales y *online* para favorecer la distribución de productos y servicios de viaje en un mercado digital. También ofrecemos soluciones tecnológicas que permiten realizar

búsquedas, consultar tarifas, efectuar reservas y emitir billetes en tiempo real, así como otras aplicaciones informáticas de procesamiento (sistemas de *mid-office* y *back-office*) para algunos de nuestros clientes en los sectores de agencias y proveedores. Por otro lado, a través de la línea de negocio de soluciones tecnológicas, Amadeus ofrece a los proveedores de viajes (que, en la actualidad, son principalmente aerolíneas) una amplia cartera de tecnologías que automatizan determinados procesos de negocio estratégicos, como las reservas, la gestión de inventario y el control de salidas.

En ambos casos, seguimos una modalidad de tarificación basada en el procesamiento de transacciones, lo que permite vincular nuestros ingresos al volumen global de viajes, en lugar de a los gastos de viaje. Esto reduce la volatilidad de nuestros resultados financieros. En 2010, Amadeus procesó 850 millones de transacciones de viaje facturables<sup>1</sup>.

Existen dos principales categorías de clientes: (i) proveedores de viajes, incluidas aerolíneas, hoteles, empresas ferroviarias, líneas de ferry y cruceros, empresas de alquiler de coches, touroperadores y compañías de seguros, y (ii) agencias de viajes tradicionales y *online* (incluidas las empresas de gestión de viajes o TMC). En un sentido más restringido, también proporcionamos determinados productos y servicios para consumidores de viajes, incluidos departamentos de viajes de empresas y usuarios finales.

El diagrama siguiente ilustra nuestra posición central en el sector mundial de los viajes y el turismo como proveedor de servicios de distribución y de soluciones tecnológicas en tiempo real:

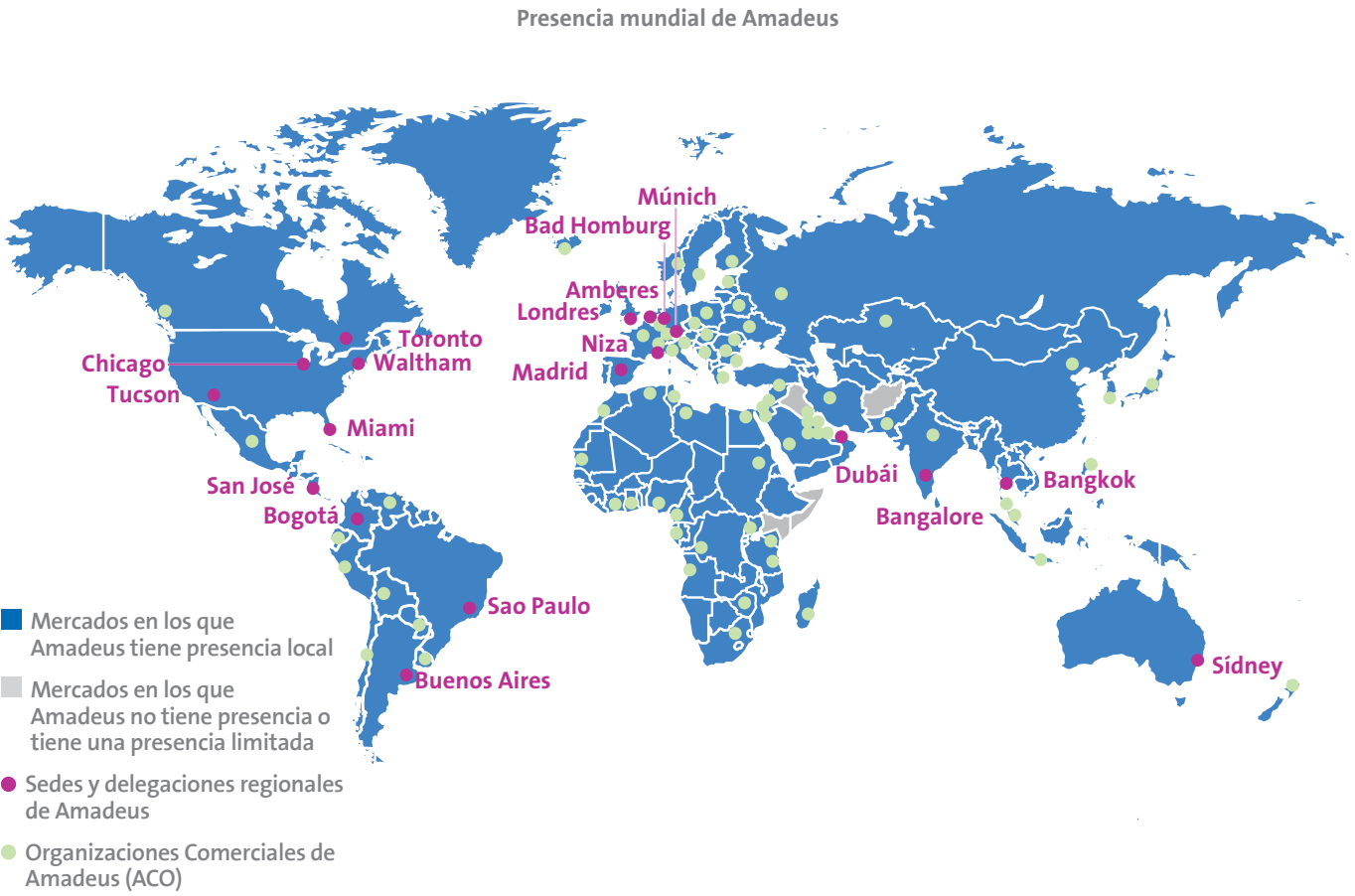


El Grupo Amadeus cuenta con más de 10.270 empleados en todo el mundo, y en sus sedes están representadas 123 nacionalidades.

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. Además, Amadeus cuenta con 73 oficinas locales o ACO (Organizaciones Comerciales de Amadeus) que proporcionan cobertura a 195 países. Nuestras ACO asisten a las líneas de

negocio de distribución y de soluciones tecnológicas *sobre el terreno*, y se benefician de economías de escala por medio de una infraestructura de atención al cliente compartida. Gracias a las ACO, nuestros responsables de gestión locales pueden aportar sus conocimientos sobre el mercado local y mejorar el acceso a los clientes: es decir, nos permiten estar cerca de nuestros clientes, tanto geográfica como culturalmente.

El siguiente mapa indica los países en los que Amadeus tiene presencia local, así como la ubicación de las sedes centrales y delegaciones regionales de la empresa.



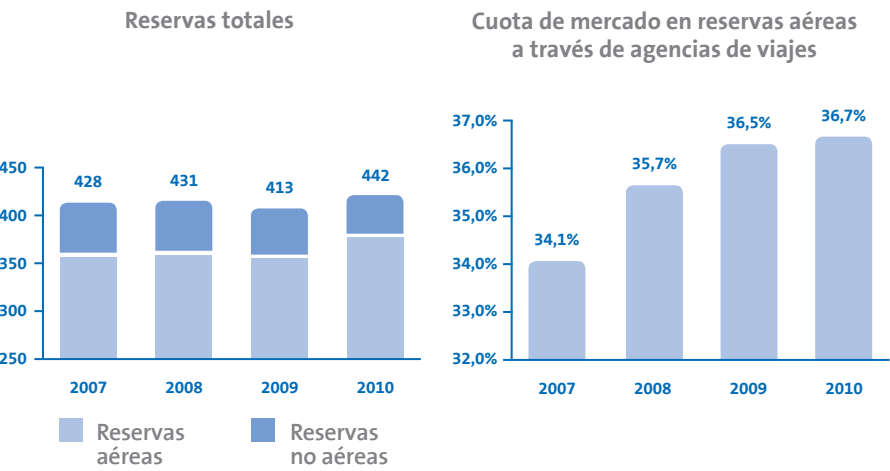
<sup>1</sup> Las transacciones de viaje facturables incluyen las reservas aéreas y no aéreas realizadas a través de agencias de viajes, los pasajeros embarcados (PB) y los registros de nombres de pasajeros (PNR) de las operaciones de comercio electrónico.



1.2 Datos y cifras representativos

Principales datos operativos

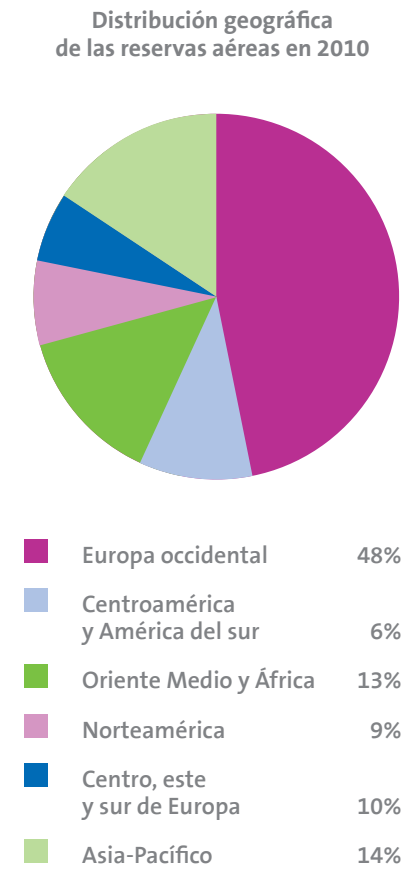
Distribución



Evolución de las reservas aéreas y no aéreas (en millones)	2007	2008	2009	2010
Reservas totales	428	431	413	442
Crecimiento interanual (%)		0,6%	(4,1%)	6,9%
Reservas aéreas	362	364	352	382
Crecimiento interanual (%)		0,6%	(3,3%)	8,5%
Reservas no aéreas	66	67	61	59
Crecimiento interanual (%)		1,4%	(8,9%)	(2,6%)

Principales datos operativos

Distribución



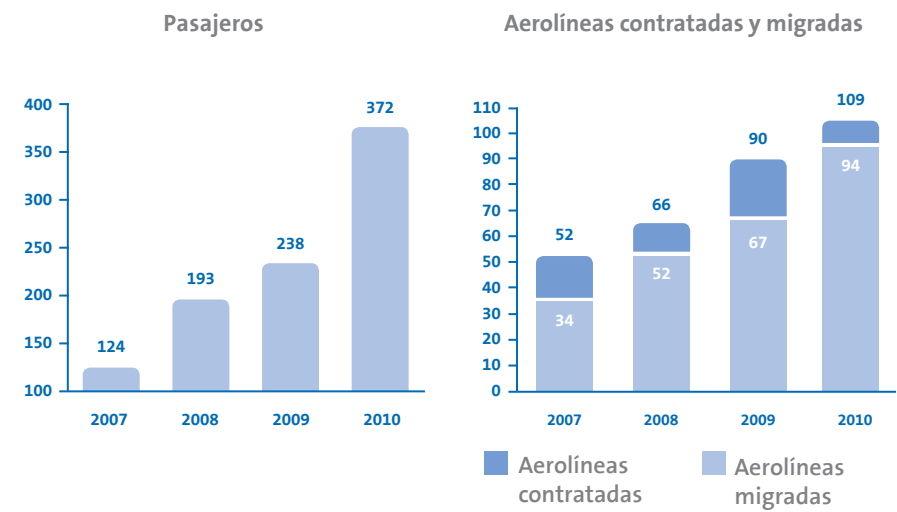
Puntos de venta		Proveedores de viajes en el sistema Amadeus	
Puntos de venta	2010	Proveedores	2010
Agencias de viaje	89.610	Aerolíneas reservables	436
Oficinas de venta de aerolíneas	58.965	Compañías de alquiler de coches	29
Total puntos de venta	148.575	Cadenas hoteleras	281
		Establecimientos hoteleros	87.095
		Compañías de ferrocarril	103
		Líneas de cruceros	21
		Ferries	30
		Tourop operadores	204
		Compañías de seguros	116





Principales datos operativos

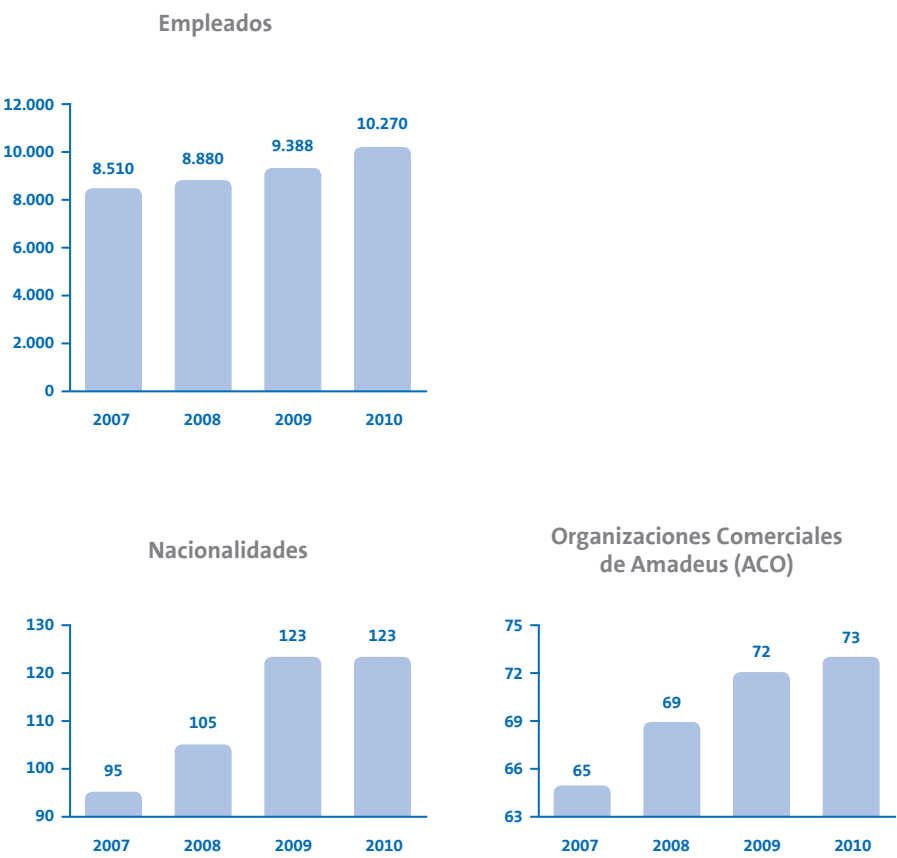
Soluciones tecnológicas



Pasajeros embarcados (en millones)	2007	2008	2009	2010
Pasajeros embarcados	124	193	238	372
Crecimiento interanual (%)		55,9%	23,1%	56,8%

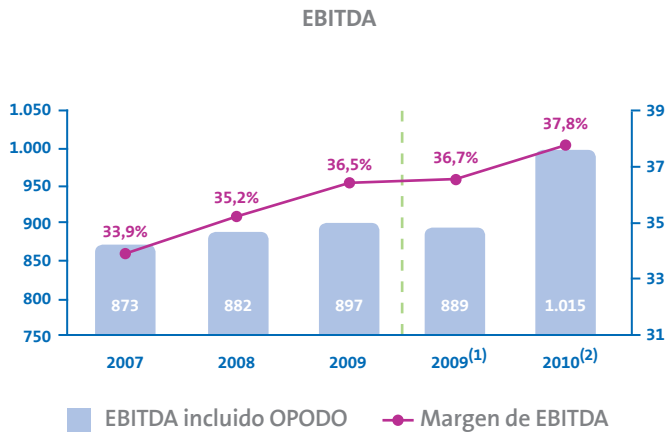
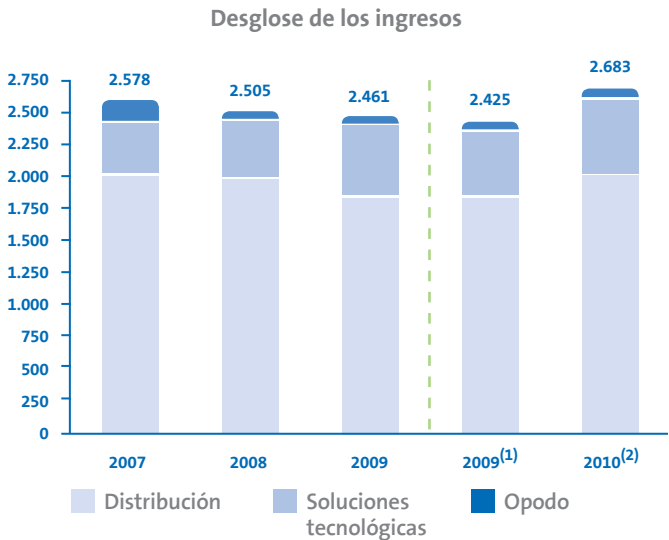
Principales datos operativos

Grupo





Principales datos financieros



EBITDA (Cifras en millones de euros)	2007	2008	2009	2009 <sup>(1)</sup>	2010 <sup>(2)</sup>
EBITDA incluyendo Opodo	873	882	897	889	1.015
Crecimiento interanual (%)		1,0%	1,8%	n.a.	14,2%
Margen de EBITDA (%)	33,9%	35,2%	36,5%	36,7%	37,8%

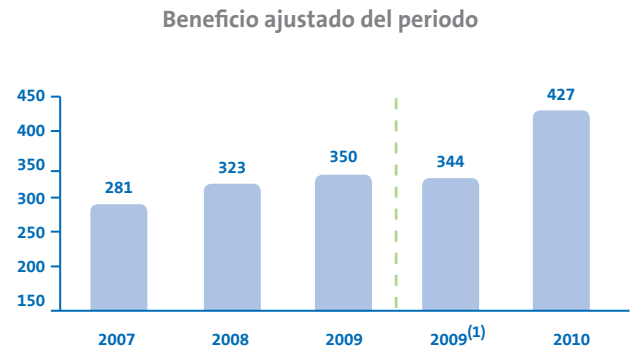
(1) Las cifras de 2009 han sido ajustadas para incluir el efecto de la aplicación de la CINIIF 18. Cifras no auditadas.

(2) En 2010 Opodo se presenta como actividad interrumpida.

Ingresos (Cifras en millones de euros)	2007	2008	2009	2009 <sup>(1)</sup>	2010 <sup>(2)</sup>
Ingresos incluyendo Opodo	2.578	2.505	2.461	2.425	2.683
Crecimiento interanual (%)		(2,8%)	(1,7%)	n.a.	10,6%
Distribución	1.937	1.931	1.836	1.836	1.992
Crecimiento interanual (%)		(0,3%)	(4,9%)	n.a.	8,5%
Soluciones tecnológicas	456	500	548	511	601
Crecimiento interanual (%)		9,6%	9,6%	n.a.	17,7%
Opodo	201	90	99	99	112
Crecimiento interanual (%)		(55,1%)	9,1%	n.a.	13,4%
Ajustes intragrupo	(16)	(16)	(21)	(21)	(22)

(1) Las cifras de 2009 han sido ajustadas para incluir el efecto de la aplicación de la CINIIF 18. Cifras no auditadas.

(2) En 2010 Opodo se presenta como actividad interrumpida.

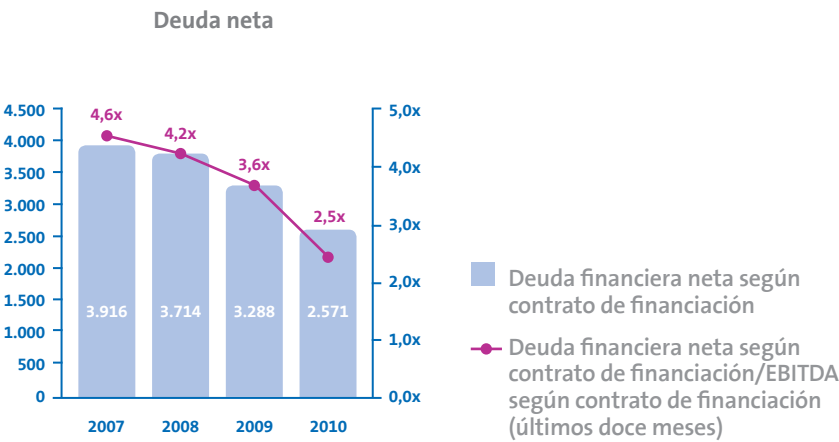


Beneficio ajustado del periodo (Cifras en millones de euros)	2007	2008	2009	2009 <sup>(1)</sup>	2010
Beneficio ajustado del ejercicio	281	323	350	344	427
Crecimiento interanual (%)		14,8%	8,3%	n.a.	24,3%

(1) Las cifras de 2009 han sido ajustadas para incluir el efecto de la aplicación de la CINIIF 18. Cifras no auditadas.



Principales datos financieros



Información financiera resumida (Cifras en millones de euros)	2009 <sup>(1)</sup>	2010 <sup>(2)</sup>	Var. %
Ingresos incluyendo Opodo	2.425	2.683	10,6%
EBITDA incluyendo Opodo	889	1.015	14,2%
Margen de EBITDA (%)	36,7%	37,8%	
Beneficio del periodo ajustado	344	427	24,3%
Ganancias por acción ajustadas <sup>(3)</sup> (euros)	0,95	1,02	7,4%
Total activo	5.563	5.331	(4,2%)
Deuda neta según contrato de financiación	3.288	2.571	(21,8%)
Deuda financiera neta según contrato de financiación/EBITDA según contrato de financiación (últimos 12 meses)	3,7x	2,5x	
Inversiones en inmovilizado	204	252	23,7%
Flujos de efectivo operativos antes de impuestos	779	829	6,5%

(1) Las cifras de 2009 han sido ajustadas para incluir el efecto de la aplicación de la CINIIF 18. Cifras no auditadas.  
(2) En 2010 Opodo se presenta como actividad interrumpida.  
(3) Calculadas sobre 419 millones de acciones y 363 millones de acciones en 2010 y 2009, respectivamente.

Principales datos financieros

Principales datos sobre la cotización	31 de diciembre de 2010
Capitalización bursátil (en millones de euros)	7.018
Precio de la acción (euros)	15,7
Variación porcentual respecto al precio de la OPV (11 euros)	42,5%
Número de acciones cotizadas	447.581.950









Para Amadeus, la Responsabilidad Corporativa (RC) empieza por el compromiso de mantener los más altos estándares de integridad y transparencia, y continúa por la obligación de integrar los objetivos sociales y medioambientales en nuestra estrategia y operaciones de negocio. En pocas palabras, queremos contribuir de manera significativa al mundo que nos rodea. Para hacerlo, ponemos nuestros conocimientos, experiencia y tecnología al servicio del avance económico, social y medioambiental en el ámbito del turismo sostenible y los viajes, todo ello mediante la aplicación acertada de la tecnología y la innovación.

Así, en Amadeus, la Responsabilidad Corporativa está basada en el desarrollo de un modelo que trascienda la normalidad, lo esperado y lo cotidiano. Hemos desarrollado nuestro marco de RC, **Travel Further**, basándonos en este planteamiento. Travel Further es fruto de la aspiración de ofrecer algo más de lo requerido ampliando nuestro compromiso para buscar más allá del crecimiento meramente comercial y, de este modo, garantizar una contribución positiva al mundo.

Con Travel Further, Amadeus no sólo aspira a generar un crecimiento económico sostenible, sino también a la creación de oportunidades y de una sociedad más justa mediante aportaciones al desarrollo social. La empresa también contribuye socialmente con la profesionalidad, la integridad y el valor de su equipo humano, pues creemos que es nuestra responsabilidad proteger el entorno en que vivimos.

Hemos asumido el compromiso de escuchar a todos los grupos de interés de la empresa y dialogar con ellos para crear relaciones sólidas y duraderas basadas en la confianza.

Los principales grupos de interés de la empresa son: los accionistas, los empleados, los clientes, los proveedores, el medioambiente y la sociedad en su conjunto. Como parte de su política de RC, Amadeus se esfuerza por responder a las expectativas de todos ellos, apostando por una comunicación eficaz y abierta.

Con esta intención, hemos descrito en el Informe de Responsabilidad Corporativa nuestros compromisos con todos los grupos de interés de la empresa, con lo que queremos dejar patente nuestra aspiración de ganarnos su confianza, hacer frente a sus necesidades y responder a sus expectativas.

Gobierno Corporativo

Nuestras políticas y procedimientos de Gobierno Corporativo pretenden ayudar a la empresa a alcanzar sus objetivos generales y a proteger los intereses de sus accionistas. Los principales órganos de gobierno de la empresa son los siguientes:

La **Junta General de Accionistas** es el principal órgano de representación del capital social del **Grupo Amadeus** y ejerce los poderes que le confieren la legislación societaria y los estatutos de la empresa. Según estos reglamentos, los accionistas deberán celebrar una 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 aquéllos 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 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 bonos, fusiones, etc.

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).

Consejo de Administración

<a href="#">José Antonio Tazón</a> <i>Chairman</i>	<a href="#">Guillermo de la Dehesa Romero</a> <i>Board member</i> <i>Independent Director</i>
<a href="#">Enrique Dupuy de Lôme Chavarri</a> <i>Vice Chairman*</i> <i>Proprietary Director</i> <i>Iberia</i>	<a href="#">Pierre Henri Gourgeon</a> <i>Board member</i> <i>Proprietary Director</i> <i>Air France</i>
<a href="#">Benoît Valentin**</a> <i>Board member</i> <i>Proprietary Director</i> <i>Amadecin</i>	<a href="#">Stephan Gemkow</a> <i>Board member</i> <i>Proprietary Director</i> <i>Lufthansa</i>
<a href="#">Christian Boireau</a> <i>Board member</i> <i>Proprietary Director</i> <i>Air France</i>	<a href="#">Stuart McAlpine</a> <i>Board member</i> <i>Proprietary Director</i> <i>Amadecin</i>
<a href="#">Dame Clara Furse</a> <i>Board member</i> <i>Independent Director</i>	<a href="#">Tomás López Fernebrand</a> <i>Secretary</i> <i>(non-Director)</i>
<a href="#">David Webster</a> <i>Board member</i> <i>Independent Director</i>	<a href="#">Jacinto Esclapés Díaz</a> <i>Vice-Secretary</i> <i>(non-Director)</i>
<a href="#">Denis Villafranca**</a> <i>Board member</i> <i>Proprietary Director</i> <i>Idomeneo</i>	
<a href="#">Francesco Loredan</a> <i>Board member</i> <i>Proprietary Director</i> <i>Idomeneo</i>	

\* Sustituido por Guillermo de la Dehesa, con efecto el 26 de febrero de 2011

\*\* Cesó el 14 de abril de 2011







Guillermo de la Dehesa Romero



Dame Clara Furse



Bernard Bourigeaud



David Webster

Consejeros independientes

Como consecuencia de la salida a bolsa de la empresa el 29 de abril de 2010, cuatro nuevos consejeros independientes se incorporan al Consejo de Administración de Amadeus: Guillermo de la Dehesa Romero, ex-Secretario de Estado de Economía de España; Dame Clara Furse, ex-Consejera Delegada de la London Stock Exchange; Bernard Bourigeaud, anterior Director de Atos Origin; y David Webster, Presidente de InterContinental Hotels Group.

Guillermo de la Dehesa Romero

Don Guillermo de la Dehesa Romero es Licenciado en Derecho por la Universidad Complutense de Madrid. Además de los estudios de Derecho, también cursó estudios de Economía y se convirtió en Técnico Comercial y Economista del Estado (TCE) en 1968. En 1975, asumió el cargo de Director del Centro de Información del Comercio Exterior del Ministerio de Comercio español, para posteriormente ocupar el puesto de Secretario General Técnico en el Ministerio de Industria y Energía.

En 1980, Don Guillermo de la Dehesa Romero fue nombrado Director de Gestión de Activos Exteriores y Relaciones Internacionales del Banco de España. Tras su paso por este organismo entró a formar parte del Gobierno de España, donde sería nombrado Secretario de Estado de Economía en el Ministerio de Economía y también Miembro del Consejo de Ministros de Economía y Finanzas de la CEE (ECOFIN).

En la actualidad, es miembro del consejo de varios grupos internacionales de reconocido prestigio, y es consejero independiente y miembro del Comité Ejecutivo del Banco Santander desde 2002. Don Guillermo integra también el consejo de Grupo Campofrío desde 1997 y es Presidente no ejecutivo de la aseguradora internacional Aviva Corporation desde 2002. También es asesor internacional de Goldman Sachs desde 1988. Fue elegido miembro de nuestro Consejo de Administración el 23 de febrero de 2010.

Clara Furse

Dame Clara Furse es Licenciada en Económicas por la London School of Economics. Inició su carrera como *broker* de materias primas y se incorporó a Phillips & Drew (actualmente UBS) en 1983, de la que sería nombrada Directora en 1988. Ocupó el cargo de Directora de Crédit Lyonnais Rouse de 1998 a 2000. En 2001, fue nombrada Consejera Delegada de la London Stock Exchange, puesto que ocupó hasta mayo de 2009. En los últimos 20 años, ha adquirido una amplia experiencia en servicios financieros a través de su participación en distintos consejos. En la actualidad, es consejera no ejecutiva de Legal & General Group plc, Nomura International plc y Nomura Europe Holdings plc. En 2008, recibió el título de Dama del Imperio Británico (DBE por sus iniciales en inglés).

Bernard Bourigeaud

Bernard Bourigeaud es Licenciado en Ciencias Económicas y Sociales por la Universidad de Burdeos y auditor de cuentas adscrito al Instituto de Auditores de Cuentas de Francia. Comenzó su carrera en el banco francés CIC y Price Waterhouse. Posteriormente, trabajó durante ocho años en Continental Grain desempeñando diversos cargos de gestión de la compañía en Europa, de los cuales cinco años fueron en el Reino Unido. También pasó once años en Deloitte Haskins & Sells en Francia, inicialmente como director de la división de consultoría de gestión y posteriormente como Director Gerente de la empresa en el país galo. En 1991, lideró el proceso de fusión que culminó en la creación de Axime, de la que pasaría a ser Presidente y Consejero Delegado. En 1997, creó Atos mediante la fusión de Axime y Sligos. Más tarde, impulsaría la compra de Origin, KPMG Consulting Reino Unido y Holanda, SEMA, Banksys para crear una empresa global líder en la prestación de servicios tecnológicos. A finales de 2007, dejó Atos Origin. En la actualidad, es consejero independiente de CGI Group, en Canadá, y miembro del Consejo Supervisor de ADVA Optical en Alemania. También es Presidente de BJB Consulting y miembro del Comité Asesor Internacional de HEC, así como profesor asociado. Don Bernard Bourigeaud es, además, miembro del consejo de CEPS (Centre d'Etude et Prospective Stratégique), y asesor del Comité Nacional de Comercio Exterior de Francia (CNCCEF). Fue nombrado Caballero de la Legión de Honor Francesa en 2004.

David Webster

David Webster es Licenciado en Derecho por la Universidad de Glasgow y está cualificado como abogado desde 1968. Inició su carrera en finanzas como Gerente del área de *corporate finance* de Samuel Montagu & Co Ltd. En 1977, cofundó Argyll, empresa que, en 1987, terminaría adquiriendo Safeway plc, y en la que ocupó el cargo de Presidente. Ha sido consejero de empresas de numerosos sectores de actividad y, en concreto, cuenta con una amplia experiencia en el sector hotelero. En la actualidad, es Presidente de Intercontinental Hotels Group plc, y Presidente no ejecutivo de Makinson Cowell Limited. También es consejero de Temple Bar Investment Trust plc y miembro del Comité de Apelaciones del organismo regulador de fusiones y adquisiciones británico (*Panel on Takeovers and Mergers*).

Dos de estos consejeros independientes, Bernard Bourigeaud y David Webster, recomendados al Consejo por la Comisión de Retribuciones, han sustituido a Don John Downing Burgess y Don Hugh MacGillivray Langmuir, consejeros en representación de Amadelux Investments, S.à.r.l. cuya dimisión fue aceptada por el Consejo de Administración de la empresa en su reunión del 29 de abril de 2010.





Cambios en la composición del Consejo

El 8 de abril de 2011, nuestros accionistas Amadecin S.à.r.l. e Idomeneo S.à.r.l. vendieron acciones por valor del 10% del capital social de la empresa y, conforme al Relationship Agreement (acuerdo entre accionistas) del 29 de abril de 2010, el Consejo de Administración de la empresa, en su reunión del 14 de abril de 2011, aceptó la renuncia de Don Benoît Valentin y Don Denis Villafranca como consejeros dominicales de Amadecin S.à.r.l. e Idomeneo S.à.r.l., respectivamente.

El Consejo de Administración celebró 12 reuniones durante 2010, con la presencia del Presidente en cada una de ellas.

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

► **Comisión de Auditoría:** está formada en la actualidad por cinco consejeros externos. La Comisión de Auditoría asesora al Consejo principalmente en el conocimiento y análisis del balance anual y de la información periódica para los mercados financieros difundida 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 estas actividades de los auditores internos y externos.

► **Comisión de Nombramientos y Retribuciones:** está formada por cinco consejeros externos. 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 sobre las políticas de remuneración de los consejeros y envía al Consejo cualesquiera otros informes de retribuciones establecidos en los reglamentos.

La Comisión de Nombramientos y Retribuciones se reunió en tres ocasiones durante 2010.

Comisión de auditoría

Guillermo de la Dehesa Romero  
Chairman

Christian Boireau  
Audit Committee member

Dame Clara Furse  
Audit Committee member

David Webster  
Audit Committee member

Stuart Mcalpine  
Audit Committee member

Comisión de Nombramientos y Retribuciones

Dame Clara Furse  
Chairman

Bernard Bourigeaud  
Nomination and Remuneration Committee member

Francesco Loredan  
Nomination and Remuneration Committee member

Guillermo de la Dehesa Romero  
Nomination and Remuneration Committee member

Stephan Gemkow  
Nomination and Remuneration Committee member

Pacto parasocial

A fecha de 31 de diciembre de 2010, estaba en vigor un pacto parasocial firmado por Société Air France, Amadelux Investments, S.à.r.l. (posteriormente escindida en Amadecin S.à.r.l. e Idomeneo S.à.r.l.), Iberia Líneas Aéreas de España, S.A., Lufthansa Commercial Holding GmbH, Deutsche Lufthansa AG y Amadeus IT Holding, S.A. el 8 de abril de 2010 (efectivo desde el 29 de abril de 2010, fecha de salida a bolsa de Amadeus IT Holding, S.A.).

El propósito de este acuerdo consiste en (i) regular la composición del Consejo y de sus comisiones en función del porcentaje de participación en el capital, (ii) regular el marco de aplicación en relación con la transferencia de acciones de la empresa en periodos de *lock-up*, así como en procedimientos de venta ordinaria, entre otros, y (iii) elaborar pactos de no competencia y otras cuestiones relacionadas.

Informe de Responsabilidad Corporativa

Para obtener información más detallada sobre el Informe de Responsabilidad Corporativa de Amadeus, consulte dicho documento disponible en la sección de Travel Further de la página web de Amadeus o haga click [aquí](#). Este documento ha sido elaborado conforme a las directrices G3.1 de la GRI (*Global Reporting Initiatives*) y certificado con el nivel A de aplicación.

El informe ofrece una perspectiva general de cómo se concibe la responsabilidad corporativa en Amadeus. Contiene información sobre:

- Nuestro modelo y estructura de Responsabilidad Corporativa
- Los distintos grupos de interés de la empresa y nuestro compromiso con cada uno de ellos y, en concreto, con los accionistas, los empleados, los clientes y los proveedores
- Nuestro planteamiento social y comunitario en materia de Responsabilidad Corporativa, así como nuestro compromiso con el medioambiente





## Visión general del negocio de Amadeus





### 3.1 Distribución

#### Visión general del negocio

En el sector de los viajes y el turismo, las plataformas GDS conectan a un gran número de proveedores de productos y servicios de viaje con numerosas agencias de viajes a través de las cuales muchas empresas y consumidores pueden adquirir dichos productos de viaje. En este sentido, Amadeus genera valor en la cadena de distribución tanto para los proveedores como para las agencias de viajes:

- Amadeus genera valor para los proveedores de viajes al ampliar el alcance de distribución de sus ventas en países y segmentos de mercado en los que no podrían operar a través de otros canales de distribución.
- Al mismo tiempo, Amadeus genera valor para las agencias de viajes mediante la incorporación del inventario de múltiples proveedores de viajes a una plataforma integrada y mediante la oferta de avanzadas prestaciones, como sofisticados motores de búsqueda y reservas, lo que les permite acceder de un modo eficaz a este vasto inventario y vender a sus clientes una amplia variedad de alternativas, precios e itinerarios disponibles.

Amadeus aplica un modelo de negocio doble en el que (i) el éxito a la hora de atraer y retener a las agencias de viajes clientes y (ii) la amplitud de la oferta de los proveedores de viajes dan lugar a un ciclo sumamente beneficioso: cuanto más completo es nuestro contenido, mayor es nuestro atractivo para las agencias y, cuanto mayor es el número de agencias usuarias, mayor es nuestro atractivo para los proveedores a la hora de ofrecerles un alcance mundial mejorado.

Amadeus opera principalmente siguiendo un modelo de tarificación por transacción; es decir, que cobra una comisión en concepto de reserva al proveedor de viajes en cuestión por las reservas procesadas a través de su plataforma. Aunque estas reservas las inician y formalizan las agencias, la comisión es abonada por el proveedor.

Amadeus es el principal GDS de la industria mundial del viaje y el turismo, con una cuota de mercado estimada del 36,7% en 2010<sup>2</sup>. Somos el primer distribuidor de viajes en Europa occidental y centro, este y sur de Europa, así como en las regiones de mayor desarrollo como Oriente Medio y África o la región Asia-Pacífico.

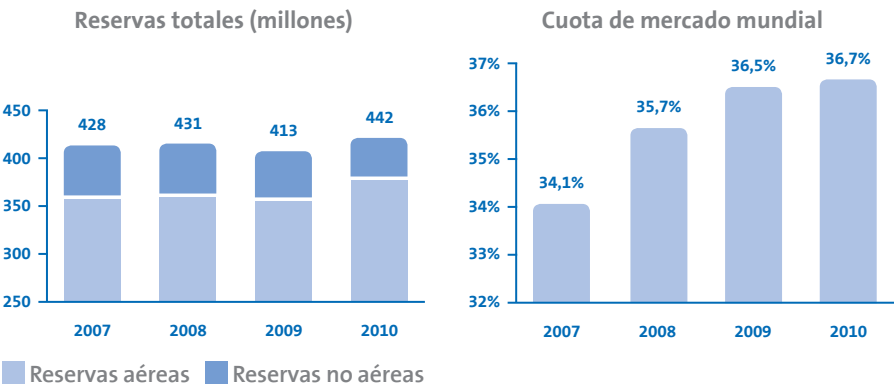
#### Evolución financiera en 2010

En 2010, el sector de los viajes y los GDS experimentó un fuerte crecimiento en sus volúmenes de actividad y se benefició de la fase de recuperación del ciclo económico. Amadeus capitalizó su posición de liderazgo para aprovechar este crecimiento y obtener sólidos resultados (un aumento del 8,5% en los ingresos y un margen de contribución del 46,5%), a la vez que continuó invirtiendo en el negocio y asignando importantes recursos al área de I+D.

#### Distribución. Principales indicadores de negocio y financieros

(Cifras en millones de euros)	2009 <sup>(1)</sup>	2010	Variación porcentual
Principales indicadores de negocio			
Variación en la industria de GDS	(5,9%)	7,9%	
Cuota de mercado en reservas aéreas a través de agencias de viajes	36,5%	36,7%	0,2 p.p.
Reservas aéreas a través de agencias de viajes (millones)	352	382	8,5%
Reservas no aéreas (millones)	61	59	(2,6%)
Reservas totales (millones)	413	442	6,9%
Resultados			
Ingresos ordinarios	1.836	1.992	8,5%
Costes de explotación	(989)	(1.103)	11,6%
Capitalizaciones directas	25	38	48,5%
Costes operativos netos	(964)	(1.066)	10,6%
Contribución	873	926	6,1%
Como % de ingresos	47,5%	46,5%	(1,0) p.p.

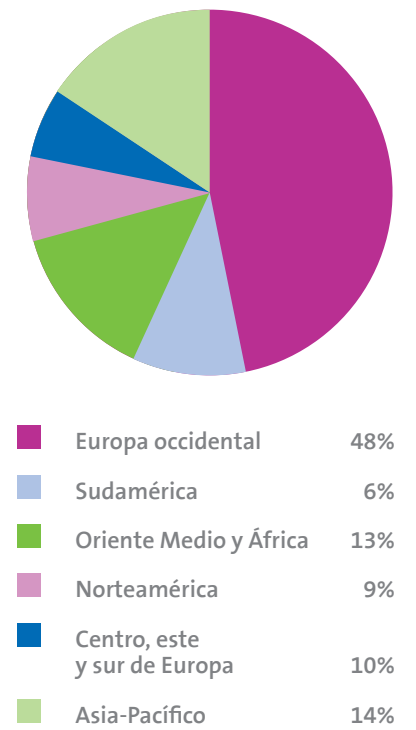
(1) Las cifras de 2009 han sido ajustadas para incluir el efecto de la aplicación de la CINIIF 18. Cifras no auditadas.



<sup>2</sup> Información basada en las reservas aéreas realizadas por agencias de viajes y procesadas a través de GDS internacionales, según estimaciones realizadas por Amadeus a partir de información pública.



Reservas aéreas realizadas por agencias de viajes en 2010 por región



Evolución de los principales indicadores de rendimiento

En el negocio de distribución, el volumen de reservas aéreas procesadas a través de las agencias de viajes conectadas a Amadeus se incrementó un 8,5% en 2010, hasta alcanzar los 382,4 millones. Este crecimiento fue el resultado del efecto combinado de un crecimiento del 7,9% en el sector de los GDS y de un aumento de 0,2 puntos porcentuales en la cuota de mercado de Amadeus, lo que se traduce en una cuota de mercado mundial del 36,7% en 2010.

El crecimiento del sector de los GDS durante 2010 se debió principalmente al mejor comportamiento relativo de Oriente Medio y África, Asia-Pacífico y la región del centro, este y sur de Europa. Los mercados de Estados Unidos y Europa experimentaron un desarrollo más lento que el resto de las regiones.

Amadeus alcanzó una elevada cuota de mercado en Oriente Medio y África, así como en Europa (tanto en Europa occidental como en el centro, este y sur de Europa). Las reservas procedentes de Europa occidental representan actualmente el 47,9% del total, lo que supone un descenso respecto a 2009, cuando era del 49,0%, mientras que la cuota restante está representada fundamentalmente por los mercados emergentes.

En cuanto a la distribución de productos no aéreos, en 2010 nuestras reservas se redujeron a 59,2 millones, frente a los 60,8 millones de 2009, debido al descenso continuado de las reservas de tren como consecuencia de la desintermediación, especialmente en Alemania (Deutsche Bahn). Este descenso estuvo compensado parcialmente por el crecimiento sostenido de otras reservas, como las de hotel, coches de alquiler o seguros.

Ingresos

Nuestros ingresos del negocio de distribución aumentaron un 8,5% como resultado del crecimiento del 9,4% y del 3,8% en los ingresos no procedentes de reservas<sup>3</sup>:

- Ingresos por reservas: el aumento del 9,4% se debió principalmente al crecimiento del 8,5% de las reservas aéreas de agencias de viajes (alza del 6,9% en las reservas totales) y al aumento del 2,3% en nuestro ingreso unitario por reserva durante el año. Este aumento del ingreso unitario por reserva procedió fundamentalmente del efecto positivo de los tipos de cambio y de una composición más favorable de las reservas de productos no aéreos (aumento significativo de las reservas de hotel y coche de alquiler, que llevan asociada una mayor comisión por reserva).
- Ingresos no procedentes de reservas: el aumento del 3,8% durante 2010 se debió especialmente a la expansión de TravelTainment (el sistema multimercado y multicanal de distribución de productos de viajes de ocio propiedad de Amadeus en su totalidad), a los mayores ingresos por la venta de datos y publicidad y al incremento de los ingresos por la venta de tecnología y otros servicios a las agencias de viajes. En 2010, también registramos mayores ganancias derivadas de algunos de nuestros instrumentos de cobertura. Por otro lado, los ingresos procedentes de provisiones para cancelaciones en 2010 fueron inferiores a los de 2009.

Distribución - ingresos (Cifras en millones de euros)	2009 <sup>(1)</sup>	2010	Variación porcentual
Ingresos por reservas	1.544	1.689	9,4%
Ingresos no procedentes de reservas	292	303	3,8%
Ingresos ordinarios	1.836	1.992	8,5%
Ingreso medio por reserva (aérea y no aérea) <sup>(2)</sup> (euros)	3,74	3,82	2,3%

(1) Las cifras de 2009 han sido ajustadas para incluir el efecto de la aplicación de la CINIIF 18. Cifras no auditadas.  
(2) Representa los ingresos por reservas divididos por el total de reservas aéreas y no aéreas.

Contribución

La contribución de nuestro negocio de distribución se calcula después de deducir de los ingresos aquellos costes de explotación directamente imputables a cada área del negocio (costes variables, fundamentalmente relacionados con comisiones de distribución e incentivos y costes de desarrollo de productos, marketing y comerciales atribuibles directamente a cada línea de negocio).

La contribución total durante todo el ejercicio 2010 ascendió a 926,3 millones de euros, lo que supone un aumento del 6,1% respecto a 2009. Este aumento se debió a un alza del 8,5% en los ingresos del negocio de distribución, parcialmente compensados por un aumento del 10,6% en los costes de explotación netos. Este incremento fue principalmente el resultado de (i) el aumento de nuestros costes variables, como resultado de los mayores volúmenes; (ii) el aumento de los esfuerzos comerciales (centrados en reforzar nuestra infraestructura local en determinadas áreas de crecimiento), el aumento de los esfuerzos de desarrollo (nuevos productos y aplicaciones para

aerolíneas, agencias de viajes o empresas, entre otros) y la localización de nuestra cartera de productos; y (iii) el efecto del cambio de divisas y determinadas partidas extraordinarias.

Asimismo, también experimentamos un incremento de nuestros costes variables (principalmente incentivos a agencias de viajes y comisiones de distribución<sup>4</sup>) por el crecimiento de los volúmenes de reservas, así como por el considerable impacto de la depreciación del euro frente a varias monedas durante el periodo (la devaluación del euro tuvo un efecto negativo sobre la base de costes en muchas ACO (Organizaciones Comerciales de Amadeus), tanto en costes fijos como variables). Otros costes extraordinarios incluyen el devengo (desde julio de 2010) del nuevo plan de incentivos ordinario para la alta dirección implantado después de la OPV (Oferta Pública de Venta); un aumento de los devengos realizados en virtud de nuestro plan de remuneración variable correspondientes al año 2010, en vista de los resultados obtenidos, superiores a los inicialmente previstos; y a determinadas provisiones para deudas de dudoso cobro.

<sup>3</sup> Los ingresos no procedentes de reservas incluyen (i) comisiones aplicadas a agencias de viajes en concepto de provisión de servicios y productos tecnológicos tales como aplicaciones de front, mid y back-office, herramientas de reservas online para empresas e interfaces de consulta y comparación de precios; (ii) venta de productos de datos y publicidad; e (iii) ingresos procedentes de algunas de nuestras filiales, incluido TravelTainment, y otras fuentes de ingresos no procedentes de reservas.  
<sup>4</sup> Las comisiones de distribución son comisiones que recibimos de aquellas ACO de las que Amadeus no es accionista mayoritario, en concepto de las reservas de agencias de viajes realizadas en el territorio al que proporcionan cobertura dichas ACO.



Productos y servicios

Como plataforma GDS, Amadeus atiende las necesidades de ventas y distribución de los proveedores de viajes (principalmente aerolíneas) y hace posible que las agencias de viajes puedan acceder a un amplio inventario de contenido de viajes, con avanzadas prestaciones y soluciones de gestión para sus procesos de negocio estratégicos.

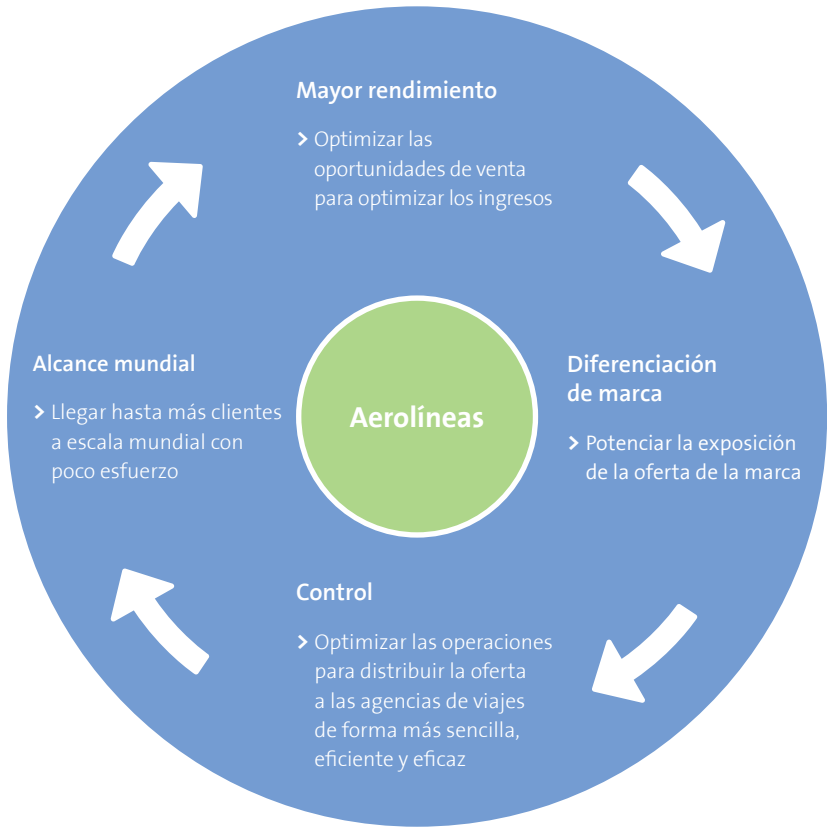
En las páginas siguientes se describe nuestra propuesta comercial para ambos grupos de clientes, y se incluye una perspectiva general de algunas de las soluciones clave de nuestra cartera.

Aerolíneas

Beneficios para el negocio del cliente

La plataforma de distribución de Amadeus hace posible que las aerolíneas puedan beneficiarse de un alcance mundial, ventas de valor añadido y diferenciación de marca, así como de un mayor control y plazos de comercialización más reducidos. Nuestra avanzada cartera de distribución ofrece las fortalezas tradicionales de los GDS combinadas con el marketing focalizado y las técnicas de diferenciación de marca que ofrecen los canales directos.

Cómo Amadeus beneficia a las aerolíneas



Perspectiva general de la cartera de productos

Visualizar	Facilitar	Optimizar	Analizar
Disponibilidad y horarios	Clientes	Optimización de ingresos	Inteligencia competitiva
Tarifas	Reservas	Integridad de reservas	
	Tramitación	Comercialización	
Nuestras soluciones para consulta de disponibilidad ( <b>Availability</b> ) y horarios ( <b>Schedules</b> ) ofrecen a las aerolíneas la seguridad de que sus productos estarán disponibles y se mostrarán con precisión en las pantallas de las agencias de viajes.	Las soluciones <b>Customer</b> (clientes) permiten a las aerolíneas garantizar que sus clientes de más alto nivel reciban un servicio diferenciado, y evitar errores o usos inadecuados de la información.	Nuestras soluciones <b>Revenue Maximisation</b> (optimización de ingresos) se han diseñado para impulsar las ventas y desarrollar las capacidades de marketing focalizado de las aerolíneas.	La cartera <b>Business Intelligence</b> (inteligencia empresarial o competitiva) ayuda a tomar decisiones informadas en las áreas de ventas, marketing, planificación general, horarios, precios y gestión del rendimiento para optimizar los ingresos e identificar el potencial de reducción de costes.
Las soluciones <b>Fares</b> (tarifas) están pensadas para que las aerolíneas puedan facilitar la tarifa más apropiada a cada agente.	Las soluciones <b>Booking</b> (reservas) se utilizan para informar a los agentes de viajes de las políticas de reservas de las aerolíneas y les permiten reservar el inventario y solicitar servicios relacionados de forma sencilla y efectiva. También permite a las aerolíneas atender las reservas de las agencias y realizar controles de calidad.	La cartera <b>Booking Integrity</b> (integridad de las reservas) permite un mayor control sobre las ventas realizadas por agencias de viajes.	
	Las soluciones <b>Fulfilment</b> (tramitación) facilitan la emisión automática de billetes y la tramitación (incluida la recaudación de comisiones) a las agencias de viajes.	Las soluciones <b>Merchandising</b> (comercialización) ayudan a las aerolíneas a obtener un impacto real de marca y a vender servicios complementarios a su oferta básica de productos.	





## 1. Disponibilidad y horarios

Ofrece visibilidad inmediata en cerca de 100.000 agencias de viajes.



Facilita la gestión y la distribución de la información sobre disponibilidad y horarios de las aerolíneas a las agencias de viajes.

### Standard Schedule and Availability

El sistema Amadeus pone información detallada de vuelos a disposición de cerca de 90.000 agencias de viajes de todo el mundo, con lo que les proporciona acceso a la información y a las funciones necesarias para presupuestar y vender plazas, emitir documentos e informar de las ventas a las aerolíneas.

### Direct Access

Ofrece a las agencias de viajes información sobre horarios y disponibilidad en tiempo real, que obtiene directamente del sistema de inventario de la aerolínea, así como confirmación inmediata de las reservas a través de las pantallas de acceso directo secundarias.

### Access Update (Dynamic Schedules, Daily Schedule Update y Numeric Availability)

Ofrece a las agencias de viajes información sobre horarios y disponibilidad en tiempo real a través de las ventanas principales (neutrales) de Amadeus, y permite cargar directamente en el sistema la información de horarios de vuelos cada día.

Ventajas para el cliente	
	<b>Reducción de los plazos de comercialización</b> Ofrece información sobre disponibilidad y horarios en tiempo real a las agencias de viajes, lo que les permite reservar vuelos con plena seguridad.
	<b>Mejora de la imagen de marca</b> Distribuye de manera inmediata la información sobre disponibilidad y horarios a las pantallas de más de 400.000 puntos de venta.
	<b>Mejora del servicio al cliente</b> Garantiza la correcta visibilidad de los productos de las aerolíneas en las pantallas de las agencias de viajes, dando acceso a información precisa sobre horarios y disponibilidad.

## 2. Tarifas

Disponibilidad de las tarifas más apropiadas en las agencias de viajes adecuadas



Facilita la gestión y la distribución de la información sobre tarifas e información relacionada a las agencias de viajes.

### Fare Data Loading

Permite la distribución y visualización a las agencias de viajes de tarifas públicas y de su información relacionada; dicha información se cargará directamente desde el formato de registro de tarifas preferente de las aerolíneas.

### FareXpert Filing Platform

Permite a las aerolíneas cargar y actualizar todas las tarifas no públicas en el sistema Amadeus para que estén disponibles para consulta, tarificación y emisión de billetes por parte de las agencias de viajes seleccionadas.

### Web Fare Access in Meta Pricer

Permite a las aerolíneas dar acceso a su contenido a los metabuscadores sin incurrir en los costes relacionados.

Ventajas para el cliente	
	<b>Reducción de los plazos de comercialización</b> Permite la disponibilidad inmediata de tarifas confidenciales en determinados puntos de venta de agencias de viajes.
	<b>Mejora del servicio al cliente</b> Ofrece a las agencias de viajes y consolidadores seleccionados funciones de tarificación y emisión compatibles con cualquier modelo de incentivos y de manera sincronizada con el sistema de contabilización de ingresos de las aerolíneas.
	<b>Optimización de costes de distribución</b> Reduce los costes transaccionales generados por los metabuscadores.
	<b>Mayor productividad</b> Facilita el registro de las tarifas gracias a una interfaz gráfica de usuario que recorta hasta un 80% el tiempo necesario para procesar entradas de datos crípticas y que reduce al mínimo las necesidades de formación gracias a un proceso de registro guiado.



3. Clientes



Mejor servicio al cliente



Da soporte a iniciativas de gestión de relaciones con clientes (CRM) y facilita la gestión de los clientes de alto rendimiento por parte de las agencias de viajes.

Viajeros frecuentes

Permite a las agencias de viajes utilizar la información de los clientes a la hora de efectuar reservas, lo que ofrece a las aerolíneas la posibilidad de realizar un seguimiento de los registros de nombres de pasajeros (PNR) de viajeros frecuentes o identificar las peticiones de dichos viajeros en tiempo real.

Ventajas para el cliente	
	<b>Mejora del servicio al cliente</b> Permite mejorar los servicios prestados a quienes vuelan con asiduidad, identificando sus peticiones y actuando en consecuencia; a su vez, mejora el servicio prestado a las agencias de viajes, pues les permite gestionar las reservas de los viajeros frecuentes de forma más rápida, profesional y segura.
	<b>Optimización de costes de distribución</b> Evita los errores y el uso inadecuado de la información de los clientes mediante la validación en tiempo real y la transmisión automática de los datos sobre viajeros frecuentes a todos los socios de la línea aérea.



4. Reservas

Ventas sencillas y eficaces a través de más de 400.000 puntos de venta



Facilita el suministro de información y las labores de venta y de servicio al cliente de las agencias de viajes, así como la gestión de registros de nombres de pasajeros (PNR) y sus controles de calidad.

Standard Access

Proporciona prestaciones de reserva normalizadas conforme al marco AIRIMP de la IATA (acuerdo universal en relación con el uso de estándares de comunicación para la gestión de mensajes sobre reservas de pasajeros entre líneas aéreas).

Interactive Sell (anteriormente Access Sell)

Permite a las agencias de viajes efectuar ventas en tiempo real utilizando un proceso interactivo que envía una petición al sistema de la aerolínea cada vez que un agente realiza una petición.

Interactive Seat Map y Advance Seat Reservation

Ofrecen a las agencias de viajes información en tiempo real para asignar asientos en los vuelos y les permite solicitar asientos concretos en tiempo real y recibir la confirmación inmediata del sistema de la aerolínea.

Automatic Special Service Request (SSR) Handling

Ayuda a la aerolínea a gestionar de manera automática las peticiones de

servicio especiales en el sistema Amadeus utilizando un completo conjunto de reglas de negocio definidas.

Auxiliary Services

Facilita la solicitud de los servicios no aéreos de valor añadido que ofrecen las aerolíneas. Ej.: servicio de taxi, limusinas, etc.

Negotiated Space

Permite a las aerolíneas definir un espacio bloqueado y asignarlo a las agencias de viajes preferentes, manteniendo una completa sincronización con su inventario.

PNR Claim

Permite a las agencias de viajes recuperar los PNR inicialmente creados en el sistema y hacerse con su control para la tramitación de billetes u otros servicios relacionados con la gestión de los PNR.

PNR Synchro

Este producto de sincronización ofrece a las aerolíneas que aún no utilizan el sistema Altéa la posibilidad de sincronizar los PNR creados en Amadeus y de actualizarlos posteriormente en su sistema. Gracias a

esta función, la información de los PNR se mantiene sincronizada entre el sistema Amadeus y el propio sistema de la aerolínea.

Operational Flight Information




Permite a las agencias de viajes acceder a información detallada sobre vuelos antes y después de su salida. Esta información incluye la puerta de embarque y la hora de despegue, la hora de llegada estimada y las horas reales de aterrizaje y de llegada final.

System Servicing

Permite atender las reservas realizadas por agencias de viajes y efectuar los controles de calidad mediante la conexión de terminales al sistema Amadeus.

Amadeus Group Passenger Name Record (PNR)

Permite a los agentes gestionar grupos de hasta 99 pasajeros en un único registro de reserva con un alto grado de flexibilidad. Las reservas de grupo se gestionan de un modo más eficaz gracias a funciones de asignación de asientos en grupo y a la gestión individual de los nombres de pasajeros.

Ventajas para el cliente	
	<b>Mejora del servicio al cliente</b> Facilita las ventas en tiempo real y permite a las agencias de viajes ofrecer mejores niveles de atención a las aerolíneas clientes.
	<b>Mayor productividad</b> Realiza las funciones de servicio necesarias para la distribución a través de agencias de viajes, incluido el servicio de PNR, peticiones de reserva posteriores a la fecha límite y comprobaciones de disponibilidad y tarifas.
	<b>Optimización de costes de distribución</b> Reduce la cantidad de mensajes que las aerolíneas deben procesar automática o manualmente, elimina las reservas improductivas y ahorra tiempo y costes al compartir la responsabilidad del seguimiento de los PNR directamente con los agentes de viajes.



5. Tramitación

Facilita la automatización de la emisión de billetes y la tramitación



Facilita a los agentes de viajes los procesos de billeteaje y de emisión de documentación relevante, así como la recopilación de comisiones.

Ticketing

Permite a las agencias de viajes de todo el mundo emitir billetes electrónicos y permite el acceso inmediato a la información de billetes y tarifas para los sistemas de contabilización de ingresos de las aerolíneas.

Card Acceptance

Permite a las aerolíneas determinar la aceptación de tarjetas de crédito y procesa las autorizaciones de las principales tarjetas de débito y de crédito internacionales.

Airline Service Fees

Facilita el procesamiento, la recopilación y los informes de las comisiones de tarjetas de crédito de las aerolíneas por parte de las agencias de viajes. Estas comisiones se integran completamente en el flujo de reservas de las agencias y se aplican automáticamente en el momento de efectuar la consulta de precios y la emisión de billetes.

Ventajas para el cliente	
	<b>Mayores ingresos</b> Posibilidad de recopilar las comisiones de las tarjetas de crédito a través del canal de agencias de viajes de Amadeus de un modo completamente automático.
	<b>Mejor servicio al cliente</b> Favorece la transparencia, pues permite a los usuarios finales consultar el precio total de sus billetes y el desglose de los cargos y comisiones en cualquier momento del proceso de reserva.
	<b>Optimización de costes de distribución</b> Reduce el fraude gracias a la emisión de billetes electrónicos, y mejora el flujo de caja de las aerolíneas al aumentar la seguridad y la rapidez de los informes de emisión de billetes enviados a sus sistemas de contabilidad.
	<b>Mayor productividad</b> Hace un seguimiento de la recaudación de comisiones con información en tiempo real sobre billetes, tarifas, clientes y canales de venta.

6. Optimización de ingresos

Inteligencia de ventas y mayores ingresos para las aerolíneas



Facilita las decisiones de distribución conforme a las políticas de gestión de ingresos y a los segmentos de clientes y mercados.

Carrier Preferred Display Management

Permite condicionar los hábitos de venta de las agencias usuarias de Amadeus mediante la creación y la gestión de información de disponibilidad definida por las aerolíneas conforme a sus necesidades de negocio y a los objetivos de los distintos segmentos de clientes y mercados.

Availability Management

Permite a las aerolíneas diferenciar su oferta en función de los segmentos de clientes y mercados. A través de la aplicación de controles de gestión de los ingresos, las aerolíneas pueden ofrecer información sobre disponibilidad a medida para cada punto de venta.

Dynamic Availability

Funciona de manera conjunta con los sistemas internos de las aerolíneas para reflejar sus recomendaciones en los canales gestionados por Amadeus. Esto las permite responder a las peticiones de disponibilidad de los agentes en tiempo real y personalizar su oferta en función del valor de la reserva, teniendo en cuenta la información sobre origen y destino, así como la segmentación de clientes y mercados.

Availability Calculator

Ofrece a las aerolíneas la posibilidad de obtener información sobre disponibilidad procesada de manera automática y directa desde el sistema Amadeus gracias a un algoritmo de cálculo proporcionado por la propia aerolínea, reduciendo el volumen de transacciones de consulta.

Journey Data

Permite a las aerolíneas recibir información en tiempo real sobre el resto del viaje de un pasajero y tomar decisiones más relevantes en cuanto a qué propuestas ofrecerle o a cómo actuar ante una petición de reserva.

Married Segment Control

Enlaces que permiten a la aerolínea conectar diversos segmentos de vuelos en una única unidad durante el proceso de reserva y con posterioridad, durante toda la existencia del registro de reserva.

Ventajas para el cliente	
	<b>Mayores ingresos</b> Mejora la rentabilidad de las ventas en toda la red de la aerolínea y garantiza que las previsiones de rendimiento se traduzcan en ingresos percibidos; además, permite a las agencias reservar las conexiones de vuelos de preferencia de la aerolínea.
	<b>Optimización de control de costes</b> Permite un control más eficaz de las ventas de las agencias evitando comportamientos abusivos, y garantiza que éstas realicen las ventas de acuerdo con los principios de las aerolíneas.
	<b>Mejora de la imagen de marca</b> Aborda la oferta de las aerolíneas en función de los segmentos de clientes y mercados, y personaliza dicha oferta en función del valor del cliente y de quién realiza la venta.



7. Integridad de reservas

Mayor control de las ventas realizadas a través de agencias de viajes

- Visualizar
- Facilitar
- Optimizar
- Analizar

Facilita a las aerolíneas el seguimiento de sus políticas de ventas por parte de las agencias de viajes.

Automated Ticketing Limits

Permite la confirmación avanzada y en tiempo real de los vuelos para garantizar que los productos se vendan cumpliendo estrictamente con sus términos y condiciones, de manera que no pueda realizarse la venta de inventario no acordado.

Pricing Override Management

La aerolínea puede restringir o prohibir el uso de funciones de prioridad de precios a las agencias de viajes usuarias de Amadeus al presupuestar itinerarios.

Image Passenger Name Record (PNR)



Permite a la aerolínea acceder a una imagen completa de los PNR creados por una agencia, más allá de la información incluida en los mensajes de PNR definidos por la IATA.

Name Change Controller

Permite a la aerolínea controlar la capacidad de las agencias de realizar cambios de nombre en los vuelos mediante la definición de reglas directamente en el sistema Amadeus.

Passive Segment Notification

Permite a la aerolínea recibir una notificación cada vez que un agente de viajes inserta un segmento pasivo de sus vuelos en un PNR de Amadeus, lo que permite identificar con mayor facilidad cómo y quién ha atendido al cliente.

Ventajas para el cliente	
	<p><b>Mejora del servicio al cliente</b></p> <p>Favorece la transparencia de precios y políticas para los pasajeros.</p>
	<p><b>Optimización de costes de distribución</b></p> <p>Protege los ingresos mediante un mayor control de las ventas realizadas por las agencias de viajes.</p>

8. Comercialización

Mayor impacto de marca y mejores posibilidades de ventas incrementales para las aerolíneas

- Visualizar
- Facilitar
- Optimizar
- Analizar

Facilita la comunicación de los productos de las aerolíneas y la capacidad de promocionar las ofertas especiales a las agencias de la manera más relevante y con el mayor impacto visual.

Flight Features




Permite a las aerolíneas la comunicación sobre productos y a través de las agencias de la forma más relevante y con el mayor impacto visual. Permite captar la atención de los agentes de viajes, pues destaca los servicios de valor añadido que hacen que una aerolínea pueda diferenciarse del resto.

Banners

Proporciona a la línea aérea los medios necesarios para desplegar campañas promocionales de gran atractivo visual en tiempo real a agencias de viajes seleccionadas con el objetivo de comunicar ofertas de productos, situación, promociones especiales, nuevos servicios u otro tipo de información.

Airline Ancillary Services

Ofrece a las aerolíneas la posibilidad de distribuir (reservar, presupuestar y pagar) servicios complementarios en todos los canales de distribución conforme a estándares del sector.

Ventajas para el cliente	
	<p><b>Mejora del servicio al cliente</b></p> <p>Ofrece información adicional acerca de productos y servicios, y proporciona información en tiempo real sobre promociones, tanto a escala mundial como a agencias de viajes seleccionadas en función de las preferencias de la aerolínea.</p>
	<p><b>Mejora de la imagen de marca</b></p> <p>Comunica las novedades sobre promociones en el momento preciso y al público más apropiado de un modo rentable.</p>
	<p><b>Mayores ingresos</b></p> <p>Genera nuevos ingresos y aumenta los ingresos por venta mediante la oferta de una amplia gama de servicios de pago.</p>





9. Inteligencia competitiva

Un fundamento sólido para la toma de decisiones informadas

Visualizar Facilitar Optimizar Analizar

Ofrece información completa sobre ventas y mercados como base para la toma de decisiones y para el análisis del rendimiento de los distintos canales de venta

Market Information Data Tapes (MIDT)

Facilita la identificación de oportunidades de negocio y patrones de tráfico, demanda y tamaño de mercado gracias a la disponibilidad de información detallada sobre reservas.

Amadeus Total Demand by airconomy

Solución concebida para ofrecer a las aerolíneas una visión integral y precisa de la demanda de mercado en cualquier ruta. Total Demand incluye información de mercado sobre las reservas realizadas en operadores de bajo coste y en los portales y centros de atención telefónica de las aerolíneas.

Ticket data




Proporciona acceso rápido y automatizado a una completa información sobre la venta de billetes.

City pair data

Ofrece a las aerolíneas información relevante para controlar la actividad de reservas en pares de ciudades concretos.

Billing information

Proporciona las bases para el análisis de la distribución de las aerolíneas a través del canal de agencias de viajes, e incluye información detallada de facturación de todas las reservas efectuadas en vuelos de la compañía, así como de los servicios de distribución que se han facturado o de los que se han emitido recibos o informes de pago con tarjeta de crédito.

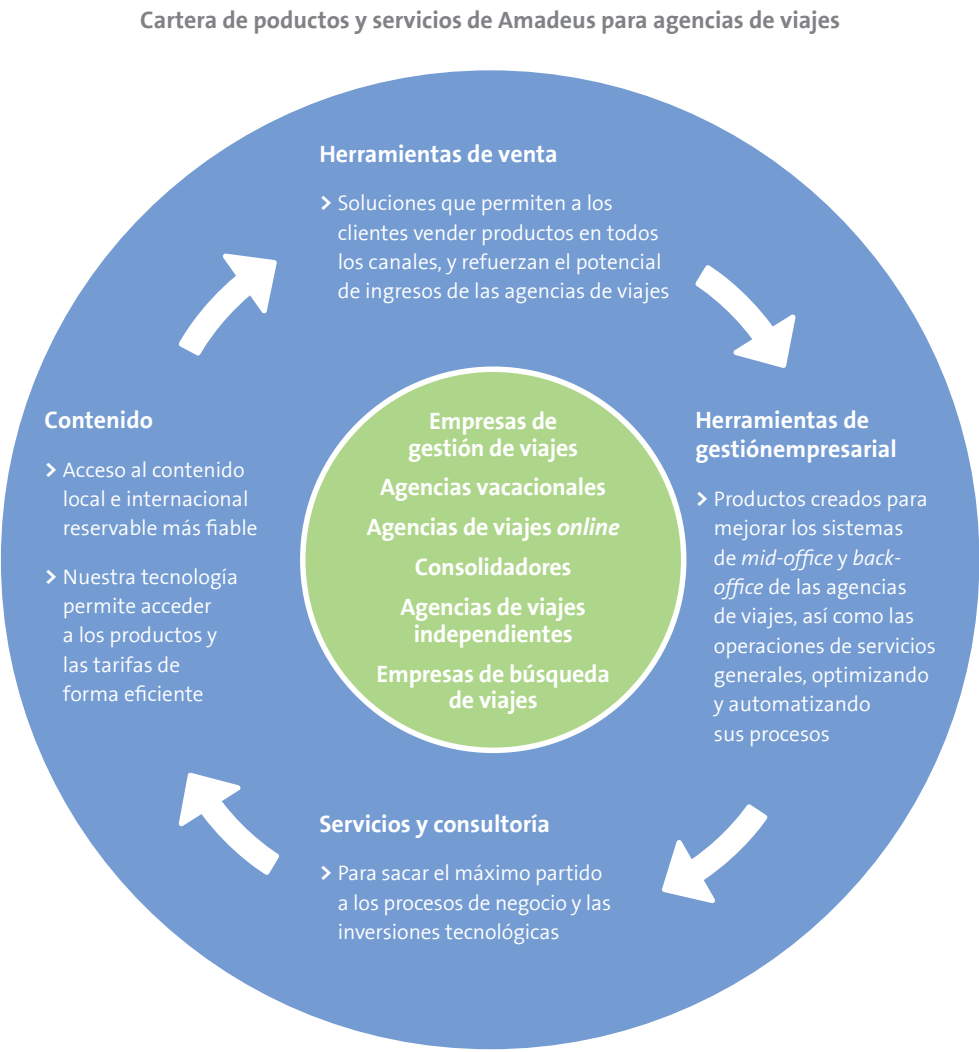
Ventajas para el cliente	
	<b>Reducción de los plazos de comercialización</b> Determina cómo y dónde destinar los gastos de comercialización.
	<b>Optimización de costes de distribución</b> Identifica las distintas áreas de gastos de distribución con datos sobre comisiones de cancelación, segmentos en lista de espera y pasivos, agencias de viajes con hábitos abusivos o fuentes de reservas improductivas.
	<b>Mayor productividad</b> Ayuda a las aerolíneas a identificar a las agencias de viajes más productivas y controla de qué forma reservan sus servicios y los de sus competidores.

Agencias de Viajes

Ventajas para el negocio del cliente

Amadeus ha desarrollado una amplia gama de productos y servicios concebidos para aportar beneficios a todas y cada una de las áreas de negocio de las agencias de viajes.

Puesto que no todos nuestros clientes son iguales, hemos desarrollado productos específicos para segmentos concretos del sector de las agencias basándonos en sus prioridades y necesidades de negocio.





Perspectiva general de la cartera Amadeus

Necesidades de la agencia de viajes	Oferta principal	Productos y servicios de valor añadido
<div><div>➤ Optimizar procesos multicanal</div><div>➤ Elevar la productividad</div><div>➤ Personalizar los procesos de negocio</div><div>➤ Reforzar la gestión de ingresos</div><div>➤ Excelencia operativa</div><div>➤ Acceso único al mejor contenido</div><div>➤ Soluciones multicanal</div><div>➤ Servicios de asistencia fiables</div><div>➤ Ofrecer excelencia en servicio y mejorar la eficiencia</div><div>➤ Apoyo completo para la inversión tecnológica de la agencia de viajes</div></div>	<div><div>➤ Selling Platform</div><div>➤ Custom Desktop</div><div>➤ Agency Manager</div><div>➤ Contenido aéreo y no aéreo</div><div>➤ Búsqueda de tarifas reducidas (Value Pricer)</div><div>➤ Información sobre destinos</div><div>➤ Herramientas estándar de <i>back-office</i></div><div>➤ Herramienta de autorreserva estándar</div><div>➤ Meta-Pricer</div><div>➤ Ticket Changer</div><div>➤ CheckMyTrip</div><div>➤ e-Support y Helpdesk</div></div>	<div><div>➤ Control de calidad</div><div>➤ Servicios <i>web</i></div><div>➤ Gestión de perfiles de clientes y de políticas</div><div>➤ Gestión de los cargos por servicio</div><div>➤ Motor de reservas por Internet</div><div>➤ Soluciones de tarificación avanzadas</div><div>➤ Formación a medida</div><div>➤ Master Pricer Calendar</div><div>➤ Soluciones para centros de atención telefónica</div><div>➤ Aplicaciones de <i>mid-office</i> y <i>back-office</i> avanzadas</div><div>➤ Servicios de consultoría</div></div>



Amadeus Selling Platform

Selling Platform es una solución escalable real que, en su versión más sencilla, resulta apropiada para las agencias de viajes de menor tamaño; sin embargo, también es lo suficientemente potente como para admitir ampliaciones y personalizaciones que le permitan adaptarse a las demandas de los clientes multinacionales más exigentes. La solución permite a las multinacionales integrar totalmente sus propios paquetes para obtener una solución personalizada.

Características principales

Amadeus Selling Platform está desarrollada con tecnología de última generación capaz de ofrecer las funciones más sofisticadas:

Doble uso al combinar modo gráfico y criptico

La interfaz gráfica de usuario completamente integrada y la ventana de lenguaje criptico hacen de Amadeus Selling Platform la plataforma ideal para todos los usuarios independientemente de cuál sea su grado de experiencia, y les permite elegir la modalidad en la que desean trabajar. La plataforma ofrece a los profesionales del viaje un acceso rápido e integrado a la totalidad de contenidos de viajes y tarifas desde una única ventana.

Ancillary Services

Una mejor paridad con la oferta *online* de las aerolíneas refuerza los contenidos agregados y el valor de los servicios de asesoramiento.

Amadeus Master Pricer

Amadeus Selling Platform proporciona acceso a Master Pricer, la cartera de soluciones

de compra líder de Amadeus. Se trata de la más completa solución de búsqueda de tarifas reducidas y de comercialización para agencias de viajes *online* y para los portales de las agencias de viajes tradicionales.

Ticket Changer

Es la solución de Amadeus que permite automatizar los cálculos necesarios para la reemisión de billetes y almacenar los resultados en formatos apropiados para la emisión de documentos de viaje.

Travel Preference Manager

Identificación automática de las preferencias de los clientes.

Ticketless Access

Contenido de valor añadido gracias a la integración de aerolíneas con nuevos modelos de negocio, como es el caso de los operadores de bajo coste.

Hotels Plus y Cars Plus




Son dos interfaces intuitivas de uso profesional que aportan los beneficios de las aplicaciones *web* a las ventas de las agencias de viajes: resultan fáciles de usar y agilizan las reservas con el fin de mejorar la eficacia y el valor añadido de la oferta al cliente.

Fly By Rail

Se han integrado los trayectos de alta velocidad de Eurostar, que ahora pueden reservarse directamente desde la pantalla de disponibilidad de vuelos. Permite a las agencias de viajes obtener un valor añadido, pues complementa las ofertas aéreas o propone alternativas a éstas para los clientes.

Speedmode

Permite a los agentes más experimentados trabajar con mayor rapidez.

Ventajas para el cliente	
	<p><b>Mejora de las capacidades de venta: acceso único a todas las tarifas y al contenido más amplio</b></p> <div><div>➤ Acceso a un completo contenido para reservas aéreas y no aéreas de un modo totalmente integrado.</div><div>➤ Acceso a los mismos servicios complementarios que se ofrecen en los portales de las aerolíneas.</div></div>
	<p><b>Procesos más ágiles que contienen los costes</b></p> <div><div>➤ Amadeus Selling Platform está cargada de herramientas diseñadas para agilizar el proceso de reserva e impulsar la productividad.</div><div>➤ La integración de herramientas que mejoran la eficiencia permite agilizar las ventas.</div><div>➤ Integración inmediata desde los sistemas de <i>front-office</i>, hasta los de <i>back-office</i>.</div><div>➤ Reservas más rápidas y sencillas gracias a las interfaces Hotels Plus y Cars Plus.</div></div>
	<p><b>Atención mejorada y servicios personalizados</b></p> <div><div>➤ Amplia oferta y alta flexibilidad para empresas clientes que evitan problemas en la planificación de sus viajes.</div><div>➤ Capacidad para cumplir los acuerdos de los clientes en materia de proveedores preferentes.</div><div>➤ Procesos automatizados para una gestión sencilla de los perfiles, políticas y preferencias de clientes.</div><div>➤ Posibilidad de crear perfiles de cliente con suma facilidad y de almacenar su historial de compras y sus preferencias.</div></div>



## Amadeus Master Pricer



Amadeus Master Pricer es la familia de soluciones de compra líder de Amadeus que permite a las agencias de viajes generar mayores ingresos y beneficiarse de tecnología de última generación.

Se trata de la más revolucionaria y completa solución de búsqueda de tarifas reducidas y de comercialización para agencias de viajes *online* y para los portales de las agencias de viajes tradicionales. Como socio tecnológico, hemos asumido el compromiso de que nuestras agencias de viajes clientes estén a la vanguardia tecnológica del sector y equipadas con los productos *online* más innovadores.

Basada en tecnología de última generación, la cartera Amadeus Master Pricer está especialmente diseñada para responder a las necesidades de los distintos perfiles de consumidores finales y está compuesta de los siguientes productos específicos para agencias de viajes *online*:

### Amadeus Master Pricer Travelboard

- Específicamente diseñado para los viajeros más ahorradores que buscan las tarifas más bajas.

### Amadeus Master Pricer Calendar

- Responde de manera específica a las necesidades de los viajeros que son flexibles en fechas para obtener las opciones más económicas.

### Master Pricer Special Offer

- Permite a las agencias de viajes diferenciarse más allá del precio para captar a los clientes más interesados por la diversidad de alternativas. Los clientes podrán reservar el contenido más atractivo o el más rentable, permitiendo mejorar considerablemente la eficacia de las campañas de marketing.

### Master Pricer Agent Fare Families

- Permite a las agencias de viajes ofrecer una experiencia de compra más satisfactoria a sus clientes y dirigirlos al contenido más rentable mediante el uso de categorías de tarifas definidas por ellas.

## Amadeus Service Fee Manager

Amadeus Service Fee Manager permite a las agencias calcular el cargo por servicio (*service fee*) con precisión y optimizar los ingresos y la productividad mediante el uso de los sistemas de *front-office* de la compañía o de Amadeus Master Pricer en las ventas *online*.

### Características principales

#### Flexibilidad

Compatible con todos los sistemas de *front-office* de Amadeus, así como con Amadeus Master Pricer para ventas *online*.

#### Cálculo en tiempo real

Posibilidad de comunicar inmediatamente el precio total (comisión de servicio más tarifas) durante el proceso de venta (incluso en las búsquedas de tarifas reducidas), incluyéndolo en la pantalla de tarifas y antes de crear la reserva (registro de nombre de pasajero o PNR).

#### Motor de reglas flexibles para la administración y el cálculo de tarifas

Posibilidad de aplicar modelos sofisticados a distintas condiciones, tales como fechas, canal de venta, proveedores de productos, zonas geográficas, nivel de servicio, etc., aplicando diversas opciones como el importe básico, porcentajes, rangos o cantidad mínima y máxima.

#### Integración completa

Almacenamiento central de los modelos de tarificación en Fee Server. El importe total y los detalles sobre las comisiones se suministran a los sistemas de *back-office* con fines de contabilidad, automatización de la facturación y estadística.

Ventajas para el cliente	
	<b>Mayor productividad y reducción de costes</b> <ul style="list-style-type: none"><li>➤ Cálculo automático del cargo por servicio durante los procesos de consulta y reserva <i>online</i> y tradicionales.</li><li>➤ El motor de reglas flexibles permite la aplicación de reglas sofisticadas a distintos clientes que pueden definirse y mantenerse desde un único punto.</li><li>➤ Completa integración de los sistemas de <i>front</i> y <i>back-office</i> con Amadeus Interface Record.</li></ul>
	<b>Mejora del servicio al cliente</b> <ul style="list-style-type: none"><li>➤ Cálculo en tiempo real que permite a los agentes informar del precio y de las comisiones de servicio en cualquier momento, lo que mejora la transparencia, así como el grado de confianza de los clientes.</li><li>➤ Los clientes disfrutarán de una experiencia multicanal fluida, ya que Amadeus Service Fee Manager funciona de forma similar para las herramientas <i>online</i> y tradicionales.</li><li>➤ Bloquea y almacena los detalles del servicio en el registro de nombre de pasajero (PNR) para que los agentes puedan recuperarlos cuando sea preciso modificar los datos.</li></ul>
	<b>Optimización de ingresos</b> <ul style="list-style-type: none"><li>➤ Creación de comisiones de servicio mediante la aplicación de tarifas planas o porcentajes sobre precios o rangos de precios, con y sin impuestos.</li><li>➤ Políticas de comisiones de servicio basadas en diversidad de características entre las que se incluyen: canal de venta, proveedor, itinerario, nivel de servicio y opciones de entrega de documentos.</li></ul>



### 3.2. Soluciones tecnológicas

#### Visión general del negocio

Nuestro negocio de soluciones tecnológicas se refiere (i) al desarrollo y suministro de tecnología y (ii) a la prestación de servicios de consultoría, integración y migración de sistemas a medida, alojamiento de aplicaciones, formación y otros servicios para proveedores de viajes.

Nuestra actual oferta de productos está dirigida principalmente al segmento de sistemas de gestión del pasaje (PSS) para aerolíneas, y hace posibles determinados procesos como, por ejemplo, centralización de reservas, gestión de inventario, control de salidas y comercio electrónico, a la vez que ofrece tecnologías de distribución directa. También estamos ampliando nuestra oferta tecnológica para aerolíneas e intentando incrementar nuestra cuota de mercado de soluciones tecnológicas dirigidas a otros mercados diferentes del aéreo, incluidos el hotelero, ferroviario y aeroportuario.

Históricamente, los proveedores de viajes han desarrollado sus sistemas tecnológicos centrales internamente; sin embargo, dada la creciente complejidad del entorno operativo y la creciente presión en relación con la competitividad y los costes, la tendencia a sustituir los sistemas propios, poco flexibles, es cada vez más frecuente. Mediante la migración a los sistemas tecnológicos externos de un proveedor de plataformas escalables y de última generación como Amadeus, nuestros clientes pueden mejorar la calidad y las prestaciones de su oferta de productos y servicios, a la vez que mejorar su capacidad para hacer frente a los cambiantes retos del mercado; todo ello mientras reducen los costes de desarrollo y de mantenimiento de los sistemas propios y convierten los costes fijos a ellos asociados en costes variables.

#### Amadeus Altéa

El principal servicio de este negocio es Amadeus Altéa, una plataforma de gestión del pasaje de nueva generación diseñada para las principales funciones operativas de las aerolíneas: gestión de ventas y reservas, gestión de inventario y gestión del control de salidas.

➤ **Altéa Reservation** permite a nuestras aerolíneas clientes gestionar sus reservas, tarifas y emisión de billetes mediante una única interfaz y es compatible con la distribución por canales directos e indirectos, tanto en operaciones tradicionales como por Internet. Lanzamos nuestra primera oferta tecnológica para aerolíneas, conocida como System User, en 1991 y en la actualidad trabajamos en la conversión gradual de los System User a los otros módulos de gestión del pasaje (PSS) que integra Altéa.

➤ **Altéa Inventory** permite a las aerolíneas crear y gestionar sus horarios, plazas y tarifas de manera individual para cada vuelo. Esto les permite supervisar y controlar la disponibilidad, y reasignar a los pasajeros en tiempo real. Altéa Inventory también incorpora una función de asignación de asientos. Desde la introducción de Altéa en el año 2000 con British Airways y Qantas, hemos efectuado satisfactoriamente la migración de 94 aerolíneas. Una aerolínea que utilice nuestro módulo Altéa Inventory deberá haber implantado previamente nuestro módulo Altéa Reservation.

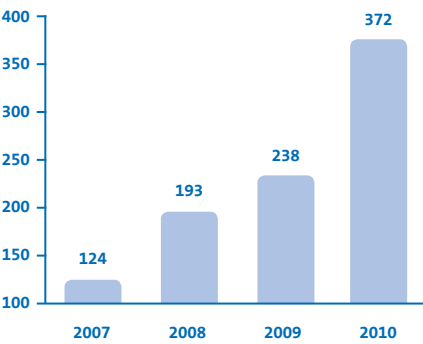
➤ **Altéa Departure Control** cubre numerosos aspectos relacionados con la salida de los vuelos, como facturación, emisión de tarjetas de embarque, control de acceso y otras funciones relativas al embarque de pasajeros, a la vez que permite a las aerolíneas gestionar las incidencias y otras situaciones relacionadas con los vuelos de un modo eficaz. Asimismo, Altéa Departure Control ofrece funciones de control de la carga de los aviones, lo que permite a las aerolíneas evaluar y racionalizar el uso del combustible. A 31 de diciembre de 2010, 32 aerolíneas utilizaban nuestro módulo Altéa Departure Control. Una aerolínea que utilice Altéa Departure Control deberá haber implantado también nuestros módulos Altéa Reservation y Altéa Inventory.



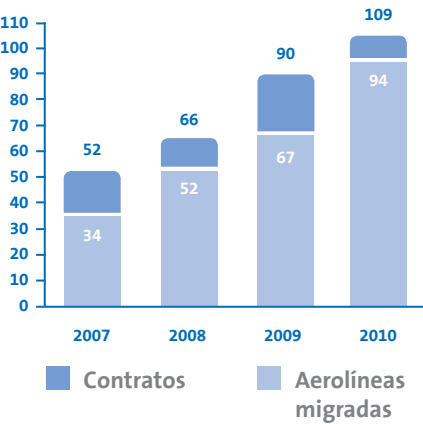
Altéa Reservation	Altéa Inventory	Altéa Departure Control
Perfiles de clientes	Control de inventario	Facturación
Disponibilidad	Gestión y publicación de la programación	Emisión de tarjetas de embarque
Reservas	Reacomodación	Gestión de equipaje
Tarifas y precios	Gestión de mapas de asientos	Carga y centrado
Emisión de billete y e-Ticketing		



Pasajeros embarcados (millones)



Contratos y aerolíneas migradas



Altéa se completa con nuestra oferta de productos de comercio electrónico.

➤ **Altéa e-Commerce** es una plataforma tecnológica concebida para mejorar la rentabilidad y la eficacia de los procesos de comercio electrónico de las aerolíneas. El módulo incluye tres soluciones que pueden integrarse completamente: (i) e-Merchandise (incluido Flex Pricer), para consulta de tarifas previa a la venta y compras *online* multidivisa; (ii) e-Retail, una sofisticada solución de reservas para los portales de aerolíneas; y (iii) e-Service, para los servicios postventa, incluido el canje de puntos de programas de fidelización, cambios de billetes *online* y bonos electrónicos. A 31 de diciembre de 2010, alrededor de 100 aerolíneas utilizaban las soluciones Altéa e-Commerce (en funcionamiento en más de 260 portales), incluidas más de 50 de las 100 principales aerolíneas de la IATA (por número anual de pasajeros). Altéa e-Commerce está disponible en 26 idiomas.

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

Los sistemas de gestión del pasaje (PSS) Altéa proporcionan un alto grado de flexibilidad a través de productos estandarizados y modulares que las aerolíneas pueden elegir en función de sus necesidades concretas. Las soluciones Altéa están disponibles en una plataforma comunitaria en la que todas nuestras aerolíneas clientes comparten las aplicaciones en un único sistema alojado por Amadeus. Consideramos que este enfoque, distinto del de otros proveedores de sistemas de gestión del pasaje, nos permite poner a disposición de los usuarios, de forma simultánea y a bajo coste, las actualizaciones y mejoras que realizamos en la plataforma, incorporando así los nuevos estándares del sector o adaptándonos a las cambiantes necesidades de un mercado dinámico y en rápida evolución. Además, esta orientación facilita la conexión de nuevos usuarios y la incorporación de nuevas funciones a un coste limitado, lo que nos permite obtener un apalancamiento operativo significativo al tiempo que expandimos el negocio. El desarrollo de Altéa se basó en los cinco siguientes principios:

- **Un único origen de datos:** eliminación de duplicados e incoherencias haciendo que los componentes compartan una única versión de los datos clave.
- **El cliente como prioridad:** los procesos centrales se orientan a la generación de valor para el cliente; captación y disponibilidad de toda la información de clientes e itinerarios.
- **Automatización y flexibilidad:** los principales procesos de negocio están basados en reglas de negocio; las interfaces gráficas de usuario y los flujos de trabajo personalizados permiten un servicio eficaz y coherente.
- **Plataforma comunitaria:** ventajas derivadas de las aportaciones realizadas por una comunidad formada por las principales aerolíneas del mundo; integración sin fisuras con alianzas de aerolíneas y socios.
- **Adaptación a los cambios:** arquitectura modular basada en tecnología de sistemas abiertos de última generación; solución con amplias capacidades de configuración, diseñada tomando en consideración los más recientes conceptos de negocio, como el autoservicio o el valor del cliente.

Los sistemas PSS de las aerolíneas son plataformas estratégicas extremadamente complejas. Para migrar y poner en funcionamiento dichos sistemas, se requiere un alto nivel de competencias y experiencia. Desde el lanzamiento de nuestra cartera Altéa, hemos adquirido y desarrollado las herramientas, metodologías y experiencia necesarias para garantizar la migración eficaz y sin fisuras de nuestros clientes de Altéa PSS, garantizando la transferencia de su información crítica y propiciando una transferencia progresiva y sin interrupciones que pudieran afectar a sus sistemas. Amadeus pone especial interés en garantizar una implantación de mínimo riesgo y, para ello, aplica un proceso de migración rigurosamente planificado y asegura la protección de las operaciones estratégicas de negocio durante todo el proceso de adopción.





Soluciones tecnológicas independientes para aerolíneas

Además del paquete de soluciones Altéa, ofrecemos una amplia gama de soluciones tecnológicas independientes que brindan apoyo a las aerolíneas en diversos procesos estratégicos con clientes, entre las que se incluyen:

- **Ticketing Platform**, una sofisticada herramienta de billeteaje que permite a las aerolíneas emitir todo tipo de documentos de tráfico en papel o en formato electrónico, mantener una base de datos de billetes, generar informes de ventas y de transacciones, efectuar ventas cruzadas de productos adicionales (coches, hoteles y seguros) y producir informes contables de ingresos con un alto grado de personalización.
- **Customer Loyalty**, una solución completa y flexible pensada para dar cobertura a los modernos programas de fidelización de las aerolíneas. Permite, además, la difusión de campañas de marketing focalizado a través de una aplicación que ofrece un alto grado de personalización y que puede configurarse fácilmente para incluir distintos modelos de fidelización (por millas, puntos, segmentos o ingresos).

➤ **Revenue Integrity**, una herramienta de gestión de ingresos diseñada para ayudar a las aerolíneas a incrementar la utilización de su capacidad mediante la reducción de las reservas no ejecutadas y las cancelaciones, y a eliminar los costes de distribución asociados a las reservas improductivas.

➤ **Payment Solutions**, una sofisticada solución tecnológica que permite aumentar la seguridad en el pago con tarjetas de crédito a través de los canales de venta directa utilizados por nuestras aerolíneas clientes.

Cada una de nuestras soluciones tecnológicas independientes ha sido diseñada para poder integrarse completamente con las soluciones Altéa PSS de modo que puedan aprovechar sus prestaciones específicas de gestión de clientes, pero también pueden utilizarse de manera independiente con otros sistemas internos o de terceros.

Evolución financiera en 2010

Durante 2010, Amadeus logró un crecimiento significativo en el negocio de soluciones tecnológicas, con un aumento de los ingresos hasta los 601,4 millones de euros, un 17,7% más que en 2009. La contribución del negocio también se elevó de manera significativa, un 21,8%, hasta alcanzar los 409,5 millones de euros, con un aumento considerable del margen, que fue del 68,1% (65,8% en 2009).

Este crecimiento en los ingresos y la contribución se debió al aumento del 41,6% en los ingresos transaccionales por soluciones tecnológicas gracias al efecto positivo de las migraciones (incluidas las que tuvieron lugar a finales de 2009 y durante 2010, tales como las de Saudi Arabian Airlines en abril o Air France-KLM en junio de 2010), a los nuevos clientes en el negocio de comercio electrónico, y al crecimiento orgánico continuado, todo ello combinado con el apalancamiento operativo del negocio. De forma paralela, seguimos realizando inversiones significativas para preparar las grandes migraciones que tendrían lugar durante 2010 y en años posteriores, así como para continuar mejorando nuestra cartera de productos y el negocio de tecnologías para el sector no aéreo.

Evolución de los principales indicadores de rendimiento

En 2010, el número total de pasajeros embarcados (PB) aumentó hasta los 372,3 millones (un 56,8% más que en 2009) gracias al impacto de las migraciones y, en menor medida, al crecimiento orgánico de nuestros clientes actuales. Ajustado por aerolíneas comparables en ambos periodos, el crecimiento proporcional en los PB habría sido del 6,2% como resultado del crecimiento orgánico del tráfico de las aerolíneas clientes.

Durante el año, 27 aerolíneas migraron a nuestros módulos de reservas y de gestión de inventario, Altéa Reservation y Altéa Inventory, que representan más de 110 millones de pasajeros anuales; y también

se efectuaron 11 migraciones a nuestro módulo de control de salidas, Altéa Departure Control. A 31 de diciembre de 2010, 109 aerolíneas habían contratado los productos Altéa, 94 de las cuales ya estaban implementadas. De estas 94, un total de 32 ya utiliza la plataforma Altéa completa, mientras que las 62 restantes utilizan los módulos de reservas e inventario. Estimamos que las aerolíneas que tienen cerrados contratos para Altéa, incluyendo tanto las ya implementadas como aquellas que tienen programada su migración antes de 2013, representarán aproximadamente un volumen anual de 600 millones de PB en el 2013<sup>5</sup>.

Soluciones tecnológicas. Principales indicadores de negocio y financieros

(Cifras en millones de euros)	2009 <sup>(1)</sup>	2010	Variación porcentual
Principales indicadores de negocio			
Pasajeros embarcados (millones)	238	372	56,8%
Aerolíneas migradas (a 31 de diciembre)	67	94	
Resultados			
Ingresos ordinarios	511	601	17,7%
Costes de explotación	(243)	(272)	11,7%
Capitalizaciones directas	68	80	17,0%
Costes operativos netos	(175)	(192)	9,7%
Contribución	336	410	21,8%
Como % de ingresos	65,8%	68,1%	2,3 p.p.

(1) Las cifras de 2009 han sido ajustadas para incluir el efecto de la aplicación de la CINIIF 18. Cifras no auditadas.



<sup>5</sup> Número de PB anuales estimado para 2010, calculado aplicando las proyecciones de crecimiento del tráfico aéreo por regiones para 2010 de la IATA a las últimas cifras de PB anuales, disponibles de fuentes públicas.



Ingresos

Los ingresos totales procedentes del negocio de soluciones tecnológicas aumentaron un 17,7% en 2010 debido al crecimiento experimentado por los ingresos transaccionales.

Ingresos transaccionales de TI

Tal como se muestra en la tabla siguiente, los ingresos transaccionales del negocio de soluciones tecnológicas aumentaron un 41,6% en 2010, hasta alcanzar los 366,6 millones de euros (258,9 millones de euros en 2009). Este incremento estuvo respaldado por el fuerte crecimiento de las principales líneas de ingresos:

Soluciones tecnológicas - Ingresos (Cifras en millones de euros)	2009 <sup>(1)</sup>	2010	Variación porcentual
Ingresos transaccionales de TI	259	367	41,6%
Ingresos por distribución directa	172	165	(4,3%)
Ingresos transaccionales	431	531	23,3%
Ingresos no transaccionales	80	70	(12,6%)
Ingresos ordinarios	511	601	17,7%
Ingresos transaccionales de TI por PB <sup>(2)</sup>	1,09	0,98	(9,7%)

(1) Las cifras de 2009 han sido ajustadas para incluir el efecto de la aplicación de la CINIIF 18. Cifras no auditadas.  
(2) Representa los ingresos transaccionales de TI divididos por el número total de pasajeros embarcados.

- Altéa: fuerte crecimiento impulsado por el aumento de los PB (tal como se ha descrito anteriormente).
- e-Commerce: aumento significativo de los volúmenes de registros de nombres de pasajeros (PNR), gracias al crecimiento orgánico y a las nuevas implantaciones.
- Soluciones tecnológicas independientes, principalmente las soluciones de billeteaje y reemisión automática de billetes, optimización de ingresos para aerolíneas, servicios demensajeríaytarificación,dado el crecimiento orgánico de los clientes existentes, las comisiones adicionales por implantación de nuevas aplicaciones y nuevas migraciones de clientes. Nuestros ingresos transaccionales de

soluciones tecnológicas por cada PB para el año 2010 fueron de 0,98 euros, lo que supone un descenso del 9,7% respecto a 2009, tal como se preveía a tenor de la combinación de líneas de ingresos: índices de crecimiento más bajos en las soluciones de comercio electrónico y las aplicaciones tecnológicas independientes frente al fuerte crecimiento de nuestros ingresos procedentes de Altéa, propiciados por un crecimiento del 56,8% de los PB durante el año.

Distribución directa

Los ingresos por distribución directa cayeron un 4,3% en 2010 respecto de 2009. Este descenso se debió a una caída de las reservas, puesto que algunos de nuestros clientes usuarios del módulo de reservas (especialmente Air France-KLM y LOT) realizaron la migración,al menos,almódulo de inventariodel paquete Altéa. Cuando migran al módulo Altéa Inventory, a estos clientes pasa a cobrárseles una comisión por PB, por lo que dichos ingresos pasan a contabilizarse como ingresos transaccionales de soluciones tecnológicas en lugar de como ingresos de distribución directa.

Ingresos no transaccionales

Los ingresos no transaccionales disminuyeron de 80,3 millones de euros en 2009 a 70,2 millones de euros en 2010, fruto del descenso de los ingresos asociados al sistema de gestión hotelera, Property Management System (PMS), debido a la venta de nuestra participación en Hospitality Group en septiembre de 2010. Descontando el efecto de Hospitality Group, los ingresos no transaccionales hubiesen mostrado un crecimiento.

Contribución

La contribución de nuestro negocio de soluciones tecnológicas se calcula después de deducir de los ingresos aquellos costes de explotación que pueden imputarse directamente a esta área del negocio (costes variables, incluidas ciertas comisiones de distribución, y costes de desarrollo de productos, marketing y comerciales atribuibles directamente a cada línea de negocio).

La contribución total de este negocio ascendió a 409,5 millones de euros en 2010, lo que supone un aumento del 21,8% respecto a 2009. Expresado como un porcentaje de los ingresos, el margen de contribución de nuestro negocio de soluciones tecnológicas aumentó del 65,8% en 2009 hasta el 68,1% en 2010.

Este incremento del 21,8% en la contribución de nuestro negocio de soluciones tecnológicas durante el año es atribuible al crecimiento del 17,7% en los ingresos de este negocio en dicho periodo, que sólo se vieron parcialmente compensados por el aumento del 9,7% en los costes de explotación netos. Como contrapartida, este aumento en los costes de explotación netos es consecuencia principalmente de (i) un aumento de la inversión en I+D por la mayor actividad (migraciones e implantaciones) y los costes de desarrollo asociados a nuevos proyectos de ampliación de la cartera de productos (como Revenue Management, Revenue Accounting o Dynamic Webstore Manager) y a (ii) un aumento de los esfuerzos comerciales relacionados con la gestión de productos y carteras, y con la asistencia a escala local. Asimismo, los costes se han visto afectados por el devengo (desde julio de 2010) de nuestro nuevo plan de incentivos ordinario para la alta dirección implantado después de la OPV y por un aumento de la provisión en el marco de nuestro plan de remuneración variable correspondiente al año 2010, en vista de los resultados obtenidos, superiores a los inicialmente previstos.



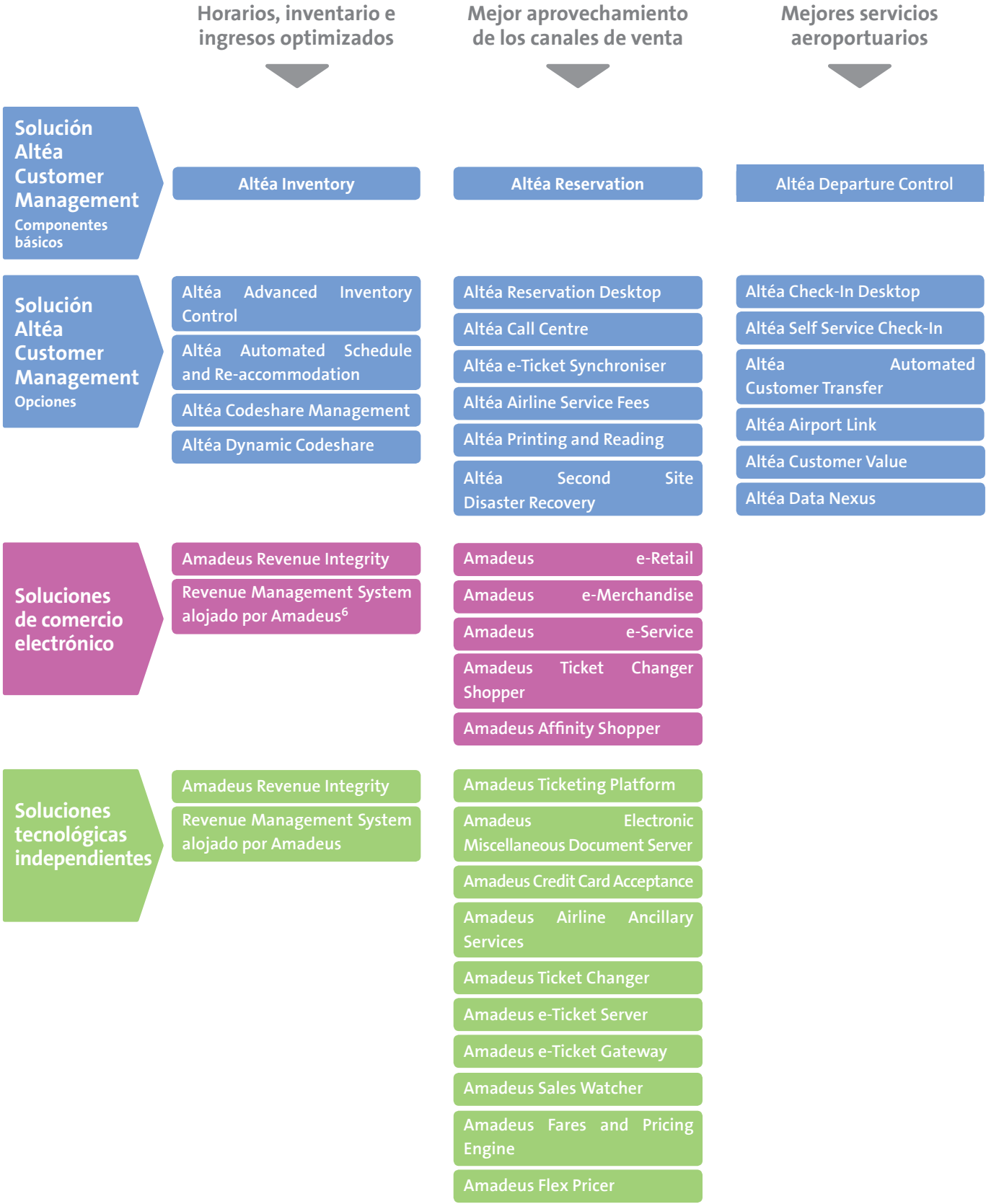
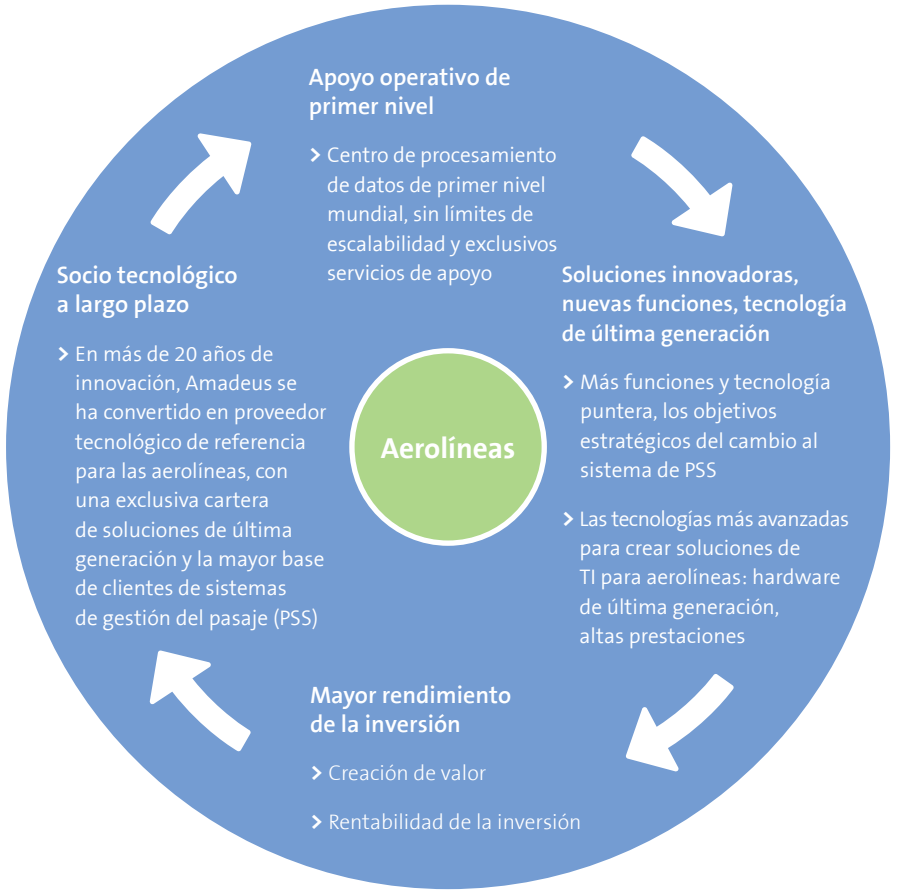
Productos y servicios

Consideramos que, a través de nuestra cartera de innovadoras soluciones tecnológicas, podemos ayudar a las aerolíneas a ofrecer servicios diferenciados y a asegurarse una ventaja competitiva no sólo a corto plazo, mediante la obtención inmediata de ahorros de costes y más ingresos, sino también a largo plazo, mejorando la agilidad de respuesta al mercado y adaptándonos rápidamente a su modelo de negocio.

En las páginas siguientes se describe el valor que nuestra tecnología de última generación puede aportar a las aerolíneas, así como la perspectiva general de una selección de productos de nuestra cartera.

Beneficios para el negocio del cliente

El sistema de gestión del pasaje de una aerolínea es tan importante como sus aviones. Permite simplificar los procesos, reducir las estructuras de costes, garantizar un servicio al cliente diferenciado y coherente, facilitar alianzas sin fisuras y agilizar la toma de decisiones. Las aerolíneas que realicen la migración a las soluciones de gestión del pasaje de nueva generación podrán transformar drásticamente su negocio, en lugar de simplemente realizar cambios graduales. Y, lo que es más: podrán hacerlo por un coste mínimo a la vez que se benefician de una ventaja competitiva que marcará la diferencia para sus clientes y accionistas.



<sup>6</sup> Solución desarrollada con socios.



Altéa Inventory

- Solución Altéa Customer Management
- Soluciones de comercio electrónico
- Soluciones tecnológicas independientes

Solución de gestión de inventario de nueva generación que optimiza el rendimiento y automatiza la gestión de horarios, plazas y reasignaciones

Características principales

- > Gestión de horarios
- > Control de inventario
- > Gestión de plazas
- > Gestión de listas de espera
- > Reasignación

Opciones principales

- > Altéa Automated Schedule & Re-accommodation
- > Altéa Point of Sale Inventory Control
- > Altéa Revenue Inventory Control
- > Altéa Customer Value
- > Real-time Interface

Prestaciones destacadas

- > Recepción y publicación automática de la programación de horarios
- > Lógica de pares de mercados para la configuración de vuelos
- > Control de inventario hasta el punto de venta
- > Funciones O&D (Origin & Destination) completas
- > Interacción en tiempo real con sistemas de gestión de ingresos (Revenue Management Systems) y actualización con Departure Control
- > Mapa único de asientos para los módulos de inventario, reservas y control de salidas
- > Prioridad de asientos, listas de espera y reasignación en función del valor del cliente
- > Reasignación automática en función del itinerario completo y del valor del cliente

Ventajas del producto	
	<p><b>Aumento del rendimiento</b></p> <p>Optimiza el rendimiento de toda la red gracias al uso de las más novedosas técnicas de gestión.</p>
	<p><b>Plazo de comercialización</b></p> <p>Permite responder inmediatamente a las actuaciones de los competidores y modificar las políticas comerciales de manera dinámica mediante reglas basadas en el mercado, ahorra varios días o semanas según los procesos de la aerolínea en cuestión.</p>
	<p><b>Satisfacción del cliente</b></p> <p>Aplica las preferencias de los clientes de manera sistemática y otorga prioridad a los clientes de mayor valor.</p>
	<p><b>Mayor productividad</b></p> <p>Permite ahorrar tiempo a los profesionales encargados de gestionar los horarios, las plazas y las reasignaciones, así como a los responsables del control de los vuelos.</p>
	<p><b>Modelo tecnológico eficiente</b></p> <p>Supone costes de tecnología variables y se beneficia de una infraestructura compartida y del desarrollo colectivo. Reduce los costes totales de propiedad.</p>



## Altéa Reservation

Solución  
Altéa  
Customer  
Management

Soluciones  
de comercio  
electrónico

Soluciones  
tecnológicas  
independientes

Solución de gestión de ventas y reservas de nueva generación que ofrece un servicio uniforme a través de todos los canales de ventas y socios

### Características principales

- Gestión de perfiles de clientes
- Gestión de reservas
- Tarifas y precios
- Billetaje
- Ventas a través de canales directos
- Distribución a través de canales indirectos

### Opciones principales

- Altéa Reservation Desktop
- Altéa Call Centre
- Altéa Service Fee Manager
- Altéa Credit Card Acceptance
- Altéa Real-Time Data Feeds
- Altéa Interactive Redemption & Upgrade

### Prestaciones destacadas

- Generación sencilla de perfiles de clientes a partir de un PNR
- Uso compartido de los registros de clientes entre las aerolíneas usuarias de la plataforma Altéa
- Pantalla avanzada de operadores preferentes
- Prestaciones de automatización exclusivas (para grupos, PNR no homogéneos)
- Actualización automática de PNR según el perfil del cliente
- Ofrece la base de datos de tarifas más actualizada
- Funciones exclusivas para trayectos aéreos compartidos, con la mayor red de emisión de billetes electrónicos
- Integración sencilla de soluciones para canales de venta tradicionales y por Internet
- Uso compartido de un mismo PNR y un mismo nivel de disponibilidad entre las aerolíneas usuarias de la plataforma Altéa y las agencias de viajes usuarias de Amadeus

### Ventajas del producto



#### Mayor productividad

Reduce el tiempo que dedican los agentes de venta de las aerolíneas a completar el proceso de reserva gracias al uso de procesos automatizados que reducen hasta un 30% el tiempo de reserva.



#### Mayores ingresos

Incrementa las ventas entre socios de una misma alianza aérea mediante la visualización de operadores preferentes, y mejora los ingresos gracias a la optimización de la distribución de tipos de ventas en los puntos de venta.



#### Satisfacción del cliente

Aplica las preferencias de los clientes de manera sistemática a través de todos los canales y socios durante el proceso de reserva y agiliza la prestación de servicios.



#### Mayores ingresos procedentes de iniciativas de CRM

Captura información completa del viaje para incluirla en PNR ampliados, y la utiliza de forma dinámica para poner en marcha acciones de CRM más eficaces.



#### Modelo tecnológico eficiente

Supone un coste tecnológico variable, y se beneficia de una infraestructura compartida y del desarrollo colectivo, al mismo tiempo que reduce el coste total de propiedad.





## Altéa Departure Control – Customer

Solución  
Altéa  
Customer  
Management

Soluciones  
de comercio  
electrónico

Soluciones  
tecnológicas  
independientes

Solución de control de salidas de nueva generación que mejora la experiencia del cliente en el aeropuerto mediante un servicio de atención diferenciado

### Características principales

- › Facturación
- › Funciones de autoservicio
- › Gestión de clientes
- › Gestión de equipaje
- › Gestión de incidencias
- › Gestión del embarque

### Opciones principales

- › Altéa Check-in Desktop
- › Altéa Self Service Check-in
- › Altéa Automated Passenger Transfer
- › Altéa Passenger Watchlist y Altéa Ticket Blacklist
- › Altéa Airport Link
- › Altéa Customer Value

### Prestaciones destacadas

- › Fácil identificación de los clientes
- › Proceso de facturación inteligente que optimiza las tareas asociadas
- › Validación automática de billetes y controles normativos durante la facturación
- › Asignación automática y optimizada de asientos en función de las preferencias del cliente
- › Búsqueda de disponibilidad de vuelos con salida más próxima
- › Reasignación de categoría de asientos y otras atenciones al cliente
- › Cálculo sencillo de los cargos por exceso de equipaje
- › Totalmente habilitado para el autoservicio (incluida la gestión de incidencias)
- › Reasignación automática o guiada de los pasajeros afectados por algún tipo de incidencias
- › Prioridad a los clientes de mayor valor (asientos, embarque denegado, incidencias, etc.)

### Ventajas del producto



#### Mayor productividad

Ahorra tiempo al personal de servicio al cliente de los aeropuertos en las tareas de facturación, cálculo de cargos por exceso de equipaje, embarque y gestión de pasajeros afectados por incidencias en los vuelos.



#### Mayores ingresos

Calcula todos los cargos por exceso de equipaje y se asegura de que las plazas que hayan quedado libres en el aeropuerto estén disponibles inmediatamente para su venta; asimismo, ofrece un aumento de los ingresos totales de un 0,1% gracias a la integración en tiempo real con el sistema.



#### Satisfacción del cliente

Agiliza las tareas de facturación, aplica sistemáticamente las preferencias de asiento de los clientes, facilita las actuaciones de recuperación de servicios y otorga prioridad a los clientes de mayor valor, a la vez que incrementa los ingresos procedentes de clientes frecuentes.



#### Reducción de costes

Reduce el coste de las penalizaciones debido a irregularidades en los visados, así como el coste imputable a retrasos en los vuelos por motivos relacionados con los pasajeros; además, ahorra los costes que supone disponer de una función de asignación de asientos específica en el sistema de control de salidas (Departure Control System).



#### Modelo tecnológico eficiente

Supone un coste tecnológico variable, y se beneficia de una infraestructura compartida y del desarrollo colectivo, al mismo tiempo que reduce el coste total de propiedad.





Altéa Departure Control – Flight

Solución Altéa Customer Management

Soluciones de comercio electrónico

Soluciones tecnológicas independientes

Plataforma de control de carga de nueva generación que permite garantizar una gestión eficaz de las salidas de los vuelos y optimizar los procesos de carga y centrado

Características principales

- Plan de actividad de vuelo flexible

➤ Supervisión de las salidas de vuelos

➤ Distribución y centrado de la carga

➤ Potentes herramientas de gestión de personal
- Modificación manual sencilla de la distribución de la carga

➤ Plan de vuelo sumamente flexible, personalizable de manera individual para cada vuelo, tipo de avión, etc.

➤ Inicio automático de actividades programadas

➤ Alertas automáticas para las actividades que precisan atención

➤ Almacenamiento de los planes de salidas

➤ Asignación detallada del peso de los pasajeros para reducir el grado de incertidumbre en la planificación de vuelo

➤ Herramientas de gestión de turnos, certificación del personal, formación, etc.

Opciones principales

- Carga automática de los planes de salida archivados y la información relacionada en el almacén de datos de la aerolínea

Prestaciones destacadas

- Distribución de carga automática y optimizada para cualquier tipo de avión
- Interfaz gráfica de usuario que permite la supervisión de varios vuelos en una misma pantalla

Ventajas del producto	
	<b>Mayor productividad</b> Aumenta drásticamente la productividad de los controladores de carga gracias a las prestaciones de control automático de salidas de vuelos, interfaz gráfica de usuario y reglas empresariales.
	<b>Reducción de costes</b> Centraliza el control de carga de las aerolíneas y reduce los costes de combustible gracias a la optimización del centrado del avión.
	<b>Mayores ingresos</b> Aumenta la capacidad de carga de mercancías gracias a la optimización del peso y el centrado.
	<b>Mayor fiabilidad</b> Reduce los costes atribuibles a retrasos debidos a cambios inesperados o de última hora en la carga o a otros factores.

Amadeus e-Retail

El motor de reservas por Internet integrado para aerolíneas más utilizado en el mundo. Permite ofrecer la más amplia gama de servicios de viajes a los usuarios clientes a través de su galardonada interfaz

Características principales

- Potente capacidad de búsqueda de vuelos y sencillez de uso

➤ Excelentes funciones de consulta de precios y tarifas, incluidas las búsquedas de tarifas reducidas

➤ Billetaje electrónico totalmente integrado con la validación de tarjetas de crédito *online*

➤ Envío automático de mensajes de correo electrónico de confirmación de la reserva

➤ Posibilidad de ofrecer contenido complementario (venta cruzada), como coches, hoteles, seguros, etc.

➤ Interfaz totalmente personalizable (más de 1.000 opciones de configuración en 23 idiomas)

➤ Informes *online* sobre las ventas electrónicas

Ventajas del producto
Aumento de la presencia en Internet.
Supone un método rápido y eficaz de desarrollar y gestionar soluciones de comercio electrónico.
Refuerzo de las relaciones con los clientes.
Adopción de una solución completa que permite total integración con la plataforma Altéa y una integración sencilla con la infraestructura existente.
Adopción de un modelo tecnológico rentable y que permite a las aerolíneas disponer de la más moderna tecnología.
Primer paso hacia la creación de una potente estrategia de comercio electrónico.
Liderazgo tecnológico reconocido con 18 premios en 2007.

Solución Altéa Customer Management

Soluciones de comercio electrónico

Soluciones tecnológicas independientes



Amadeus e-Merchandise

Solución  
Altéa  
Customer  
Management

Soluciones  
de comercio  
electrónico

Soluciones  
tecnológicas  
independientes

Interfaz de búsqueda *online* en forma de calendario que ofrece un método completo y sencillo de búsqueda de tarifas por familias de productos, permitiendo a las aerolíneas vender servicios de mayor valor y aumentar de manera significativa su rendimiento

Características principales

- Creación avanzada de grupos de tarifas por familias (hasta 6 familias de tarifas)
- Capacidades avanzadas de búsqueda en forma de calendario (puede proponer hasta 225 opciones de disponibilidad o tarifas por petición, para hasta 15 días próximos a la fecha de salida deseada)
- Posibilidad de desagregar tarifas y de proponer nuevas opciones de venta incremental
- Interfaz gráfica totalmente personalizable (más de 1.000 opciones de configuración)
- Solución verdaderamente internacional: más de 23 idiomas; cálculo de tarifas en las principales monedas

Ventajas del producto
Aumento del rendimiento de las reservas <i>online</i> .
Ofrece la experiencia de compra más eficaz y transparente a los clientes.
Favorece la evolución de la cuota de mercado <i>online</i> de las aerolíneas y acelera la transición de los procesos tradicionales a procesos <i>online</i> .
Permite personalizar la solución de compra (familias de tarifas, presentación).
Genera nuevos ingresos con funciones de venta incremental de servicios “a la carta”.
Puede implantarse como solución independiente o como parte de la solución Amadeus e-Commerce.

Amadeus Revenue Integrity

Permite a las aerolíneas erradicar las pérdidas de ingresos mediante la detección y eliminación de las reservas improductivas

Características principales

- Análisis automático de todos los PNR nuevos y actualizados
- Confirmación de vuelos: comprobaciones de nombres falsos, segmentos duplicados, condiciones de los billetes, etc.
- Comprobaciones de PNR duplicados: funciones avanzadas de comparación de nombres, análisis de itinerarios
- Actuación automática en los PNR con problemas identificados
- Reglas comerciales flexibles
- Informes detallados
- Eliminación automática de segmentos HX (“cancelados”)

Ventajas del producto
Es el conjunto de herramientas más completo y sofisticado que garantiza la integridad de los ingresos de las aerolíneas.
Elimina las reservas improductivas con mayor rapidez, aumenta los ingresos y elimina los costes asociados de distribución.
Asegura el cumplimiento de las políticas de las aerolíneas y protege las tarifas.
Garantiza la precisión en las previsiones y controles de gestión de ingresos.
Procesamiento conforme a una lógica empresarial, y no conforme a reglas automáticas inflexibles.
Base de datos relacional de PNR que permite comprobar la existencia de PNR duplicados o contradictorios.
Alto grado de integración para las aerolíneas usuarias de Altéa.

Solución  
Altéa  
Customer  
Management

Soluciones  
de comercio  
electrónico

Soluciones  
tecnológicas  
independientes



## Amadeus Ticket Changer

- Solución Altéa Customer Management
- Soluciones de comercio electrónico
- Soluciones tecnológicas independientes

Herramienta que permite automatizar el proceso de cambio y reemisión de billetes y que garantiza el cálculo y registro de todos los cargos aplicables

### Características principales

- Visualización inmediata de la información de la tarifa actual y de las condiciones de cambio
- Cálculo automático de nuevas tarifas, impuestos y recargos por cambio
- Gestión de todo tipo de cambios en todo tipo de billetes en la moneda deseada
- Presentación clara de toda la información relacionada con el cambio de billete
- Preparación automática de los documentos de viaje y de contabilidad
- Disponible en todos los canales de venta directos

Ventajas del producto
Obtención de unos importantes ingresos por cambios de billetes que, de otro modo, se perderían.
Ahorro de hasta un 80% en el tiempo necesario para cambiar un billete.
Facilita un servicio rápido, coherente y transparente a los clientes.
Solución verdaderamente internacional, que admite todas las monedas y es compatible con todos los tipos de billetes y canales.
Ofrece integración inmediata y total con Altéa Reservation y Amadeus Ticketing Platform, lo que permite a las aerolíneas automatizar también la reemisión de billetes.

## 3.3. Opodo

### Visión general del negocio

Opodo es una agencia de viajes *online* europea líder con una importante presencia en Francia, Alemania, los países nórdicos y el Reino Unido, y un creciente peso en Italia. Opodo genera sus ingresos principalmente a través de las comisiones que aplica a proveedores de viajes, incentivos intragrupo por el uso de nuestra plataforma GDS y comisiones de servicio aplicadas a los usuarios finales. Opodo compite principalmente con otras agencias de viajes *online* europeas como Expedia, lastminute.com (propiedad de Travelocity) y ebookers (propiedad de Orbitz).

Amadeus ha acordado la venta de Opodo a fondos gestionados por AXA Private Equity y a Permira Funds. La venta fue aprobada por el Consejo de Administración de Amadeus el 24 de febrero de 2011 y está sujeta a aprobación por parte de las autoridades competentes.

### Evolución financiera en 2010

Las ventas brutas de Opodo aumentaron un 12,2% en 2010, debido principalmente al sólido crecimiento generalizado del mercado de los viajes *online*. Sus ingresos aumentaron un 13,4%, hasta los 111,7 millones de euros, como resultado del aumento de las ventas brutas y de la mejora del margen de sus ingresos sobre las ventas brutas.

Los costes totales de explotación para el ejercicio 2010 ascienden a 73,2 millones de euros, lo que supone un crecimiento del 1,3% respecto de 2009 gracias principalmente a las economías de escala.

Como resultado de lo anterior, el EBITDA de Opodo aumentó un 46,8% en 2010, hasta alcanzar los 38,5 millones de euros. El margen de EBITDA aumentó del 26,6% al 34,5%.

Opodo. Principales indicadores de negocio y financieros

(Cifras en millones de euros)	2009	2010	Variación porcentual
Principales indicadores de negocio			
Ventas brutas	1.376	1.544	12,2%
Resultados			
Ingresos ordinarios	99	112	13,4%
Costes operativos	(72)	(73)	1,3%
EBITDA	26	39	46,8%
Margen de EBITDA	26,6%	34,5%	7,8 p.p.



## La tecnología de Amadeus





## 4.1. Investigación y desarrollo

La excelencia tecnológica internacionalmente reconocida de Amadeus tiene sus orígenes en nuestra red mundial de centros de Investigación y Desarrollo (I+D). En ellos se crean las soluciones que se utilizarán en el sector del viaje y el turismo en un futuro.

Hemos asumido el compromiso de mantener inversiones constantes en I+D y de proporcionar la experiencia y el valor añadido que precisan nuestros clientes, tanto en la actualidad como en un futuro próximo.

Sin duda, nuestros esfuerzos en esta materia nos permiten ofrecer algunas de las herramientas de negocio más avanzadas, completas y potentes del mercado. Amadeus es la primera empresa<sup>7</sup> de Europa y una de las primeras del mundo en términos de inversión en I+D en el sector del viaje y el turismo. A lo largo de estos años, hemos establecido una estrecha colaboración con equipos de investigación de los principales institutos del mundo, como son el Massachusetts Institute of Technology (MIT) en Boston (matemáticas aplicadas a la gestión de ingresos) y el ETH, Swiss Federal Institute of Technology, en Zúrich (ingeniería de sistemas de alto rendimiento).

Los equipos de I+D de Amadeus idean, diseñan y mantienen algunos de los sistemas de información en tiempo real más complejos y amplios de todo el mundo, a los que acceden cientos de miles de profesionales y usuarios finales del sector. Nuestros clientes tienen plena confianza en que Amadeus puede ofrecerles una visión y una orientación claras sobre el futuro de la industria del viaje y el turismo.

### Tecnología de alta gama

Gracias a nuestras continuas inversiones en I+D, Amadeus se ha convertido en el principal socio tecnológico en el sector. Nuestra experiencia y nuestras soluciones líderes disfrutan de un amplio reconocimiento entre los principales actores que en él operan.

Hace casi 25 años, la decisión de basar nuestra arquitectura en un sistema comunitario compartido por aerolíneas y agencias de viajes nos permitió situarnos en una posición ventajosa respecto a nuestros competidores. Hoy en día, Amadeus sigue marcando la diferencia.

En la actualidad, estamos completando la sustitución de nuestros sistemas tradicionales por una sofisticada arquitectura de sistemas abiertos. Esta avanzada arquitectura con servicios y componentes multicanal facilita la integración de soluciones funcionales cada vez más potentes en un plazo de tiempo inferior. También permite ampliar nuestra gama de soluciones de viaje. Con la plataforma Altéa para aerolíneas, Amadeus dispone ya del primer sistema de gestión del pasaje (PSS) con tecnología de última generación. Este innovador paquete de soluciones es capaz de satisfacer las necesidades estratégicas de las líneas aéreas, a la vez que les permite ofrecer servicios diferenciados a sus pasajeros.

### Espíritu de colaboración

Amadeus es una empresa fundada por aerolíneas. Desde sus inicios, ha seguido una filosofía basada en la colaboración para el desarrollo de soluciones destinadas a aerolíneas y agencias de viajes. El conocimiento en profundidad de las necesidades de los clientes es, sin duda, un factor fundamental para el diseño de soluciones a medida que permiten reducir costes, impulsar la productividad e incrementar los ingresos mientras mejoran la calidad del servicio prestado a los clientes.

Amadeus tiene un sólido historial de cooperación con sus clientes en proyectos de gran envergadura:

- Amadeus, Qantas y British Airways trabajan de forma conjunta desde 2000 en el desarrollo de Altéa, el sistema de gestión del pasaje (PSS) de última generación. Con la migración de Qantas a las nuevas funciones de facturación y embarque, la aerolínea australiana fue la primera en implantar y utilizar la plataforma Altéa de manera integral. Nuestro exclusivo planteamiento comunitario en el desarrollo de soluciones tecnológicas para líneas aéreas consolida nuestra posición como verdadero socio de nuestros clientes.
- La nueva plataforma de venta para aerolíneas (Amadeus Airline Retailing Platform) fue diseñada en colaboración con los principales operadores del mundo, y reúne todos los puntos fuertes tradicionales del GDS (alcance mundial y generación de reservas de más valor) y todas las oportunidades para mejorar la eficiencia, focalizar el marketing y diferenciar la marca que ofrecen los canales de venta *online* de las aerolíneas.



<sup>7</sup> El 2010 EU Industrial R&D Investment Scoreboard, un informe anual publicado por la UE, reconoció a Amadeus como la primera empresa europea en cuanto a inversiones en I+D del sector de los viajes y el turismo tras una evaluación de las 1.000 mayores empresas europeas por inversión en I+D durante 2009, según la cantidad total invertida.



Excelencia tecnológica en todo el mundo

Sophia Antipolis (Niza) es la sede central de Amadeus en cuanto a actividades de I+D. Cuenta con equipos internos e internacionales dedicados al desarrollo de soluciones para la distribución de viajes, comercio electrónico, puntos de venta y tecnología para aerolíneas, hoteles y empresas ferroviarias.

Además de los centros de desarrollo de referencia en Sophia Antipolis y Bangalore, la compañía también dispone de equipos de I+D en Bogotá, Varsovia y Bangkok (centros regionales), Londres y

Sídney (proyectos de clientes), Amberes, Aquisgrán, Boston, Estrasburgo, Fráncfort, Múnich, Miami, Toronto y Tucson. Esto nos permite mantener un estrecho contacto con nuestros clientes y mejorar nuestro alcance mundial.

Todas las oficinas fomentan un entorno propicio para mejorar la creatividad y promover la generación de ideas innovadoras. Además, aglutinan un amplio bagaje de experiencia y conocimiento y aplican un enfoque global para el desarrollo de productos de ámbito mundial.

Los equipos de I+D de Amadeus están integrados por los profesionales mejor cualificados. En los últimos cuatro años, nuestros recursos dedicados al desarrollo de productos y de soluciones—un grupo multicultural y de primer nivel mundial—han aumentado un 60%.

La mejora de los procesos ha sido siempre una iniciativa constante y sistemática en la compañía. Fuimos el primer GDS en recibir la certificación de calidad ISO 9001:2000. En la actualidad, estamos implantando el modelo CMMI (*Capability Maturity Model Integration*) en el desarrollo de aplicaciones.

Resultados contrastados

Gracias a la visión de nuestros equipos de I+D, Amadeus ha sido capaz de demostrar su compromiso y los resultados necesarios para garantizar el éxito de sus clientes en el futuro.

- En 2010, la Comisión Europea clasificó la inversión de Amadeus en I+D aplicada a la industria del viaje (casi 250 millones de euros en 2009) como la mayor de Europa por cantidad total invertida en las categorías *servicios informáticos, viajes y turismo*.
- Pronto nos convertiremos en el primer proveedor de tecnología para aerolíneas en tener todos sus sistemas en funcionamiento con software libre. Estimamos que, en 2012, Amadeus será el primer GDS en haber sustituido completamente los sistemas tradicionales por una sofisticada arquitectura de sistemas abiertos: aproximadamente el 60% de los sistemas usará Linux y, el 40% restante, Unix.
- Amadeus ha desarrollado uno de los mejores motores de búsqueda de tarifas del mundo. Este motor funciona con algoritmos únicos que son el fruto de la investigación operativa y puede gestionar consultas de viaje procedentes de todos los rincones del planeta. En la actualidad, Amadeus ofrece el sistema de búsqueda de tarifas más rápido y sofisticado del mundo. Es capaz de procesar más de 50 millones de transacciones diarias en una gran red de procesadores Linux y Unix, y a través de una arquitectura completamente abierta, escalable y distribuida. Los mejores expertos trabajan incansablemente

por satisfacer las necesidades que demandan unas consultas de tarifas cada vez más complejas.

- Amadeus es el principal proveedor de tecnología para la industria aérea. Hemos demostrado nuestra capacidad para gestionar proyectos de gran envergadura y para realizar la migración sin fisuras de sistemas vitales para el negocio de nuestros clientes a las innovadoras soluciones de Amadeus. Muestra de ello son los ingentes procesos de migración de los sistemas de gestión de inventario de Lufthansa y Air France-KLM, o el proceso de migración de Qantas al paquete completo de soluciones Amadeus Altéa.
- Amadeus es referente mundial en soluciones tecnológicas de viajes *online* y de gestión de viajes para empresas. Ofrecemos servicio a agencias de viajes virtuales de 110 países, y suministramos la tecnología con la que operan los portales de autorreserva de 2.500 empresas. Amadeus es la segunda empresa del mundo en cuanto a procesamiento de reservas *online*. La mitad de las 50 principales aerolíneas del mundo son usuarias de nuestras soluciones de comercio electrónico específicas (Amadeus e-Commerce). La compañía procesa un total de 400 millones de páginas vistas al mes y 6 millones de usuarios únicos al día.
- Como parte de nuestra dedicación a la excelencia en desarrollo tecnológico, Amadeus participa desde hace tiempo en un programa de patentes para la recopilación y revisión de propuestas de patentes, y orienta a los investigadores en el proceso de concepción preliminar de sus proyectos.

Actividades de I+D de Amadeus en el mundo





## 4.2. El centro de datos de Amadeus

Amadeus es una empresa que trabaja en estrecha colaboración con sus clientes. Creemos en la creación y en el mantenimiento de relaciones a largo plazo, prestando especial atención a las necesidades cambiantes de nuestros clientes; buen ejemplo de ello es nuestro centro de procesamiento de datos en Erding (Alemania): unas 500 aerolíneas y más de 89.000 puntos de venta de agencias de viajes dependen de esta infraestructura informática de Amadeus para la tramitación de casi 500 millones de reservas cada año, y más de 100 aerolíneas dependen de estas instalaciones para que funcionen sus complejos sistemas.

El de Amadeus es uno de los mayores centros de procesamiento de datos dedicados al sector de los viajes. Aloja tecnología con grandes capacidades de escalabilidad, principalmente basada en sistemas abiertos y en una arquitectura orientada a servicios. Los servicios que desde aquí se proporcionan incluyen alojamiento, reservas y gestión de sistemas de comercio electrónico, y constituyen también el soporte funcional de las soluciones Altéa.

### El centro de datos, en cifras

- Como primera empresa del mundo en procesamiento de transacciones de viaje, garantizamos un promedio de disponibilidad del sistema del 99,99%.
- El almacenamiento es también un factor crucial. En este momento, disponemos de una capacidad de almacenamiento de 8 petabytes, lo que equivale a 8.000 terabytes. Si alguien hiciera 1.000 fotos diarias durante 1.000 años, a razón de 5 MB por foto, todavía quedarían 6,17 petabytes libres.
- El tamaño también resulta asombroso: 30.000 metros cúbicos de hormigón y 3.500 toneladas de acero sólo en la estructura.
- Su infraestructura permite realizar reservas en el 95% de las plazas de vuelos regulares en todo el mundo.
- El centro de datos procesa más de 3 millones de reservas netas al día.
- El tráfico entrante asciende a unas 20.000 transacciones por segundo en los momentos de máxima actividad.
- Más de 1.000 millones de transacciones procesadas al día.
- El tiempo medio de respuesta del sistema es inferior a 0,3 segundos.
- Para suministrar una potencia de procesamiento tan constante y fiable, Amadeus se apoya en sus alianzas con clientes y proveedores. El mejor rendimiento se obtiene confiando en los mejores.

### Fiabilidad

Amadeus ha asumido un compromiso de innovación, y consideramos fundamental que dicho compromiso esté respaldado por la completa fiabilidad de nuestras operaciones tecnológicas.

El entorno de seguridad de Amadeus ha obtenido la certificación *Cybertrust SMP Perimeter* y cumple también con los estrictos estándares ISO 17799. Las operaciones del centro han obtenido la certificación ISO 9001:2000 y se realizan auditorías periódicas para garantizar el mantenimiento de los sistemas de seguridad.

Los espacios del edificio están asignados siguiendo un «modelo de seguridad piramidal». Cada función dispone de su propia estructura interna. A medida que se incrementa la importancia de la función que se desarrolla en una sala, ésta se sitúa en una ubicación más interior del edificio, haciéndola lo más fiable posible.

Las seis salas protegidas que albergan los sistemas tecnológicos del centro están aisladas del exterior por otras cinco zonas adicionales de seguridad, lo que supone una medida de protección añadida en las instalaciones.

La seguridad de las comunicaciones se gestiona de forma estricta a todos los niveles mediante el uso de distintos cortafuegos, parches de seguridad de última generación y protecciones antivirus y 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* (sin 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 separadas).

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.

### Follow the Sun

Amadeus es una empresa de ámbito mundial, con presencia real en casi todos los mercados. La empresa disfruta de una consolidada posición de liderazgo mundial como proveedor de soluciones en 195 países.

El centro de datos de Amadeus nos ayuda a reforzar esta posición, y es el epicentro de nuestras operaciones en todo el mundo 24 horas al día, 7 días a la semana, poniendo de manifiesto nuestra excelencia en el servicio. Nuestro concepto *Follow the Sun* (siguiendo al sol) garantiza la disponibilidad de conocimientos sobre el mercado local y nuestra presencia en las principales franjas horarias. En este sentido, el centro de Erding se gestiona de forma remota desde Miami y Sídney durante parte del día: la gestión y el control del sistema se transfieren cada tarde, primero de Erding a Miami y, después, de Miami a Sídney. Además, el modelo *Follow the Sun* ha racionalizado de manera significativa el uso de recursos y mejorado los tiempos de resolución de problemas, a la vez que nos ha acercado a nuestros clientes.



El centro de datos de Amadeus, Erding (Alemania)



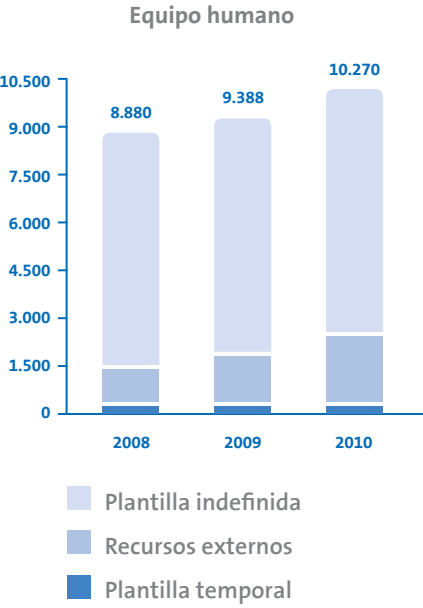
Nuestra gente





El éxito de Amadeus es fruto de la contribución de cada uno de los miembros de su plantilla y, por este motivo, la empresa mantiene su compromiso de seguir siendo un gran lugar donde trabajar; un lugar donde se reconozca el éxito y se promueva la innovación, y donde los empleados tengan todas las facilidades para lograr sus metas profesionales. Durante 2010, este compromiso fue reconocido en el exterior con la inclusión de Amadeus Norteamérica entre las 100 mejores empresas para trabajar de Florida, así como con la distinción otorgada por la consultora Melcrum a Amadeus Tube (la página *web* de la empresa en la que los empleados pueden cargar contenidos) como un ejemplo de mejores prácticas en el intercambio de conocimientos.

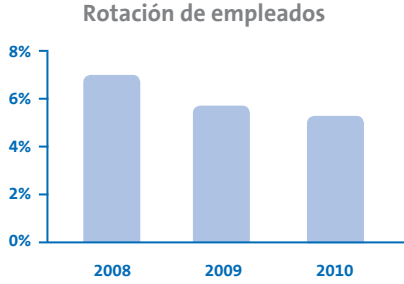
Cifras representativas



Equipo humano por tipo de contrato de trabajo	2008	2009	2010
Plantilla indefinida	7.422	7.521	7.852
Plantilla temporal	119	108	108
Recursos humanos externos (incluidas contratas y personal de otras empresas en comisión de servicio)	1.338	1.759	2.310
Total	8.880	9.388	10.270
% variación		5,7%	9,4%



Gracias a nuestras políticas y prácticas integrales en materia de retención del talento, Amadeus presenta un índice de rotación del 5,3%, lo que nos sitúa por debajo de la media del mercado, situada en el 12,5%<sup>8</sup> en 2009 según el *Corporate Leadership Council*.



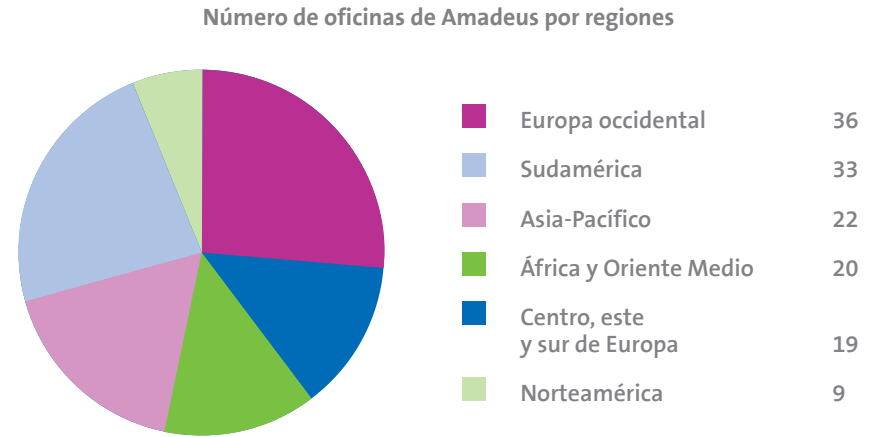
Rotación de empleados	2008	2009	2010
Índice de rotación	6,9%	5,7%	5,3%

Ámbito: Sólo la plantilla indefinida. El análisis está basado en aproximadamente el 77% del personal de Amadeus y no incluye algunas filiales.

Diversidad cultural y geográfica en Amadeus

La multiculturalidad y la apertura son aspectos muy arraigados en nuestra identidad. Con empleados de 123 nacionalidades y representación de más de 58 idiomas en las 73 oficinas centrales, regionales y locales, el personal de Amadeus enriquece a la empresa con sus distintas experiencias y bagajes personales. Amadeus ha asumido el compromiso permanente de aceptar, reconocer y promover la diversidad como fruto del reconocimiento más sincero a la contribución de una comunidad extraordinaria y diversa.

Alrededor del 42% de los empleados indefinidos de Amadeus en 2010 eran mujeres. En la actualidad, de los 1.912 puestos de gestión de la empresa, 652 están ocupados por mujeres, lo que representa un 34% del total. Esta cifra refleja un aumento del 5,9% respecto de 2009. Además, dos de los siete miembros del Comité Ejecutivo son también mujeres.



<sup>8</sup> Corporate Executive Board, CLC Human Resources, *Turnover Benchmarking Database Version 3.0*, noviembre de 2010.



Excelencia, liderazgo y desarrollo en Amadeus

Contratación

- El 77% de los empleados tiene una titulación universitaria o superior.
- El 85% de los empleados habla dos o más idiomas.
- Más de 300 contrataciones al año en el área de TI, incluyendo recién licenciados procedentes de las principales universidades y escuelas de negocios de Europa.

Apostamos por la contratación de hombres y mujeres que demuestren su capacidad para asumir responsabilidades crecientes con rapidez, con vistas a un desarrollo profesional a largo plazo. Para la captación de talentos, ofrecemos oportunidades profesionales verdaderamente globales y una diversidad cultural sin parangón.

Retención del talento

Siguiendo nuestra filosofía, la estrategia de gestión del personal de Amadeus se basa en el desarrollo de aptitudes dentro de la compañía. A través de distintas políticas de captación y retención del talento, Amadeus ha conseguido los siguientes logros:

- Capacidad para motivar al personal con proyectos complejos e innovadores
- Grandes perspectivas de desarrollo profesional
- Paquete retributivo competitivo

Salarios y beneficios competitivos

Buscamos incentivar a nuestros empleados por medio de una serie de programas de remuneración variable vinculados al rendimiento individual y colectivo. En este sentido, la implantación de paquetes de remuneración competitivos 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 (Seguridad Social, leyes fiscales y mejores prácticas de mercado de cada país). La mayoría de nuestros empleados indefinidos tienen derecho a un plan de jubilación de aportación definida, a un seguro de vida y discapacidad, a un seguro médico y a un completo seguro de viajes para sus desplazamientos de trabajo. Asimismo, todos los empleados que se desplacen con frecuencia por motivos de trabajo, o que participen puntualmente en proyectos internacionales, tienen cobertura para urgencias médicas y de seguridad.

Liderazgo, desarrollo, formación y educación

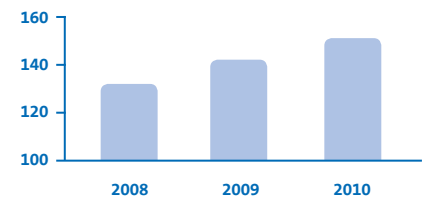
- Nuestro personal y nuestros equipos a menudo obtienen reconocimiento por su liderazgo en el sector.
- Los empleados recibieron 151.812 horas de formación en 2010.
- La empresa pone a disposición de la plantilla más de 450 cursos de *e-learning*.

Amadeus tiene implantados una serie de procesos concebidos para alentar, supervisar y asistir al personal en la consecución de sus metas de desarrollo personal con vistas a la evolución de sus carreras profesionales dentro de la empresa. Amadeus lleva a cabo entrevistas anuales de evaluación y revisiones semestrales como parte del proceso de gestión del desempeño, que empieza por la definición de metas en relación con las estrategias centrales, los objetivos y las iniciativas de negocio para el año siguiente.

Otorgamos una gran importancia al crecimiento y desarrollo profesional continuos de nuestros empleados, por lo que invertimos regularmente en programas de formación. En los últimos años, hemos invertido de manera constante alrededor del 0,18% de nuestros ingresos con este fin, y medimos el valor añadido que supone la formación para los empleados a través de procesos sistemáticos de evaluación de la formación en nuestras principales oficinas. Los programas formativos disponibles para los empleados se clasifican en tres categorías: programas de dirección y liderazgo para cargos directivos de reciente nombramiento, programas de competencias complementarias y de conducta, y programas de conocimientos que cubren aspectos específicos.

Total de horas de formación para todos los empleados		
2008	2009	2010
134.868	142.574	151.812

Total de horas de formación para todos los empleados (en miles)



Atracción y retención del talento









## 6.1 Amadeus en 2010

### Introducción

En 2010, Amadeus continuó su trayectoria de éxito y obtuvo sólidos resultados financieros y de explotación. Este comportamiento estuvo respaldado por la recuperación generalizada del sector mundial del viaje y por la fortaleza de nuestro modelo de negocio basado en el procesamiento de transacciones (que nos sitúa en una posición privilegiada para sacar el máximo partido a la recuperación económica mundial).

La línea de negocio de distribución (*Distribution*) consolidó su posición de liderazgo en el mercado, mientras que la línea de soluciones tecnológicas (*IT Solutions*) experimentó un crecimiento excepcional y se aseguró un número récord de clientes.

En total, el pasado año procesamos 850 millones de transacciones de viaje facturables. El número de pasajeros embarcados (PB) por las aerolíneas usuarias de la solución Altéa de Amadeus aumentó hasta los 372 millones, y se procesó un total de 382 millones de reservas aéreas.

### Información corporativa

En el ámbito corporativo, el principal hito de 2010 es sin duda el regreso de Amadeus a los mercados como empresa cotizada, efectivo desde el 29 de abril. Como resultado, Amadeus adaptó la composición de su Consejo de Administración mediante la incorporación de cuatro consejeros independientes de experiencia reconocida.

A finales de año, Luis Maroto asumió el cargo de *President & CEO*, tras un periodo de transición iniciado en 2009. Maroto ocupó anteriormente los puestos de *Chief Financial Officer* y *Deputy CEO*. Durante sus 11 años en la empresa, Luis Maroto ha sido una pieza clave de apoyo a la organización comercial de Amadeus, habiendo asumido en los últimos tiempos la responsabilidad de la estrategia general de la empresa, así como la estrategia desde el punto de vista financiero, jurídico, de auditoría interna y de recursos humanos. Luis Maroto sustituye en el cargo a David V. Jones, que ocupaba el puesto de *CEO* desde 2009 tras haber estado al frente de las operaciones comerciales de la empresa desde 1992, año en que Amadeus pasó a estar plenamente operativa.

En el año 2010, también asistimos al nombramiento de Ana de Pro como *Chief Financial Officer*, que se unió a la empresa procedente de Sacyr Vallehermoso, y de Sabine Hansen-Peck como *Vice President, Human Resources*, procedente de Citigroup.

Asimismo, nuestro Consejo de Administración dio la bienvenida a cuatro nuevos consejeros independientes de prestigio, haciendo patente nuestro compromiso de sólido Gobierno Corporativo: Guillermo de la Dehesa Romero, ex-Secretario de Estado de Economía de España; Dame Clara Furse, ex-Consejera Delegada de la London Stock Exchange; Bernard Bourigeaud, anterior Director de Atos Origin; y David Webster, Presidente de InterContinental Hotels Group.

El crecimiento orgánico sostenido de Amadeus ha estado respaldado por la adquisición de dos pequeñas empresas: Perez Informatique, un proveedor de herramientas de gestión de *mid-office* y *back-office* para agencias de viajes de Francia, y Pixell, una empresa alemana de marketing *online* establecida en Alemania adquirida por TravelTainment, la división de tecnología para productos vacacionales de Amadeus. Por otro lado, desinvertimos en dos negocios considerados no estratégicos: nuestro negocio de sistemas de gestión hotelera o PMS (*Hotel Property Management Systems*), centrado en establecimientos pequeños e independientes que no consideramos una base de clientes potenciales a largo plazo, y Vacation.com, un consorcio de agencias de viajes estadounidense.

También cabe destacar que, tras haber evaluado las distintas alternativas estratégicas de negocio en 2010, nuestro Consejo de Administración aprobó la venta de Opodo en febrero de 2011. La venta está sujeta a la autorización de la Comisión Europea. Opodo es una de las agencias de viajes *online* líderes en Europa.





## Distribución

El negocio mundial de distribución de Amadeus continuó su crecimiento y consolidó aún más nuestra destacada posición en el mercado, hecho que ha sido de gran ayuda para el cierre de acuerdos con algunas de las mayores empresas del sector del viaje.

### Aerolíneas

Durante 2010, Amadeus apostó por asegurar sus ingresos actuales a través de la firma y renovación de acuerdos de distribución de contenido a largo plazo con aerolíneas. Para ello, nos centramos en reforzar las fuentes de ingresos optimizando las reservas de los operadores de bajo coste (*low cost*) y aportando nuevas fuentes de ingresos mediante el lanzamiento al mercado de nuevos e importantes productos.

Para asegurar los ingresos existentes, hemos apostado por la firma y renovación de acuerdos de distribución de contenido a largo plazo con las principales aerolíneas del mundo para propiciar una estabilidad duradera en el sector de los viajes. El 80% de las reservas aéreas de

Amadeus en todo el mundo corresponden a aerolíneas con las que se han cerrado acuerdos de distribución. De este modo, las agencias de viajes disponen de un acceso seguro y eficaz a la oferta de las aerolíneas, mientras que éstas ganan en eficacia y estabilidad a largo plazo. Entre las principales líneas aéreas del sector que firmaron acuerdos de distribución de contenido con Amadeus durante 2010 se incluyen Air France-KLM, que ha firmado un acuerdo hasta finales de 2013, e Iberia, que renovó su contrato por otros cinco años. La aerolínea asiática Cathay Pacific y su aerolínea asociada, Dragonfly, también firmaron un acuerdo a largo plazo, mientras que Alitalia firmó hasta finales de 2013. Otras de las aerolíneas que han sellado nuevos contratos con Amadeus son Austrian Airlines, Aeroflot, Aerolíneas Argentinas, Czech Airlines y TAP Portugal.

Las aerolíneas de bajo coste suponen una fuente de ingresos de rápido crecimiento para Amadeus. Las hemos ayudado a desarrollar sus modelos de negocio para mejorar la generación de ingresos y garantizar un crecimiento sostenible. En concreto, Amadeus colabora con numerosos operadores *low cost* para ayudarles a innovar y dar un vuelco a sus estrategias, facilitándoles la distribución de sus tarifas a través del canal indirecto, las agencias de viajes. En la actualidad, el sistema Amadeus permite efectuar reservas en más de 60 aerolíneas de bajo coste, incluidas Air Berlín, Air Asia, easyJet y Gol. Otros de estos operadores, como Jet Blue, Vueling y WestJet, han aumentado su nivel de integración en nuestro sistema de distribución mundial e impulsado sus reservas a través de agencias de viajes. En 2010, WestJet amplió el acuerdo de distribución vigente para garantizar que los usuarios de

Amadeus puedan obtener acceso a todas sus tarifas, y que sus horarios e inventario estén disponibles a través del GDS de Amadeus. Hemos observado un rápido crecimiento en el número de operadores de bajo coste que optaron por efectuar ventas a través del canal de las agencias de viajes de modo que, en 2010, el número de reservas *low cost* realizadas a través de Amadeus se incrementó un 34%.

En su apuesta por las nuevas fuentes de ingresos, Amadeus lanzó al mercado dos nuevos productos estratégicos en 2010. En julio, anunciamos el lanzamiento de Amadeus Ancillary Services, nuestra solución multicanal para la comercialización de servicios complementarios que permite a las aerolíneas rentabilizar al máximo sus ingresos y ofrecer un servicio de atención al cliente sobresaliente. Durante este año, Corsairfly, la segunda mayor aerolínea francesa por plazas disponibles, llevó a cabo un amplio programa de pruebas en los canales de venta directa e indirecta con vistas a la adopción de esta solución en Francia. Amadeus también implantó Electronic Miscellaneous Document Server (EMD Server). EMD ayuda a las aerolíneas a distribuir una amplia gama de productos, incluidos servicios complementarios (*ancillary services*), como el exceso de equipaje o las comidas a bordo, conforme a los estándares del sector. EMD proporciona un método único estándar para expedir, gestionar y vender todos los servicios complementarios de las aerolíneas de manera totalmente integrada en sus sistemas. En noviembre, Amadeus fue el primer proveedor en recibir la aprobación oficial de la IATA para el estándar de mensajería electrónica Electronic Miscellaneous Document (EMD).

Por último, Amadeus y airconomy, una consultora estratégica para redes de aviación, trabajaron de forma conjunta en el lanzamiento de una nueva solución de recopilación y análisis de datos, Amadeus Total Demand, cuyo primer cliente sería Finnair. Amadeus Total Demand ofrece a las aerolíneas, aeropuertos y agencias de viajes una visión completa de la demanda de mercado para cualquier ruta, incluidas las ventas directas de las aerolíneas. Esta información resulta de especial utilidad para calcular la cuota de mercado y evaluar la idoneidad de posibles nuevos trayectos y horarios.

### Agencias de viajes

En 2010, Thomas Cook, touroperador y red de agencias de viaje, firmó la renovación de su acuerdo con Amadeus por otros cinco años y lo hizo extensivo a cinco nuevos mercados, lo que eleva a un total de 14 el número de países en los que ambas empresas trabajan de manera conjunta. También durante este año, Carlson Wagonlit, líder mundial especializado en gestión de viajes de empresa, firmó un acuerdo con Amadeus para estudiar la posible externalización de sus tecnologías de procesamiento de transacciones de *mid-office* y *back-office*. Las dos compañías firmaron también un nuevo contrato de distribución mundial a largo plazo que refuerza la consolidada relación entre ambas compañías.

Basándose en Amadeus One, un paquete de servicios y soluciones tecnológicas de última generación, Amadeus Norteamérica está desarrollando soluciones específicas para agencias de viajes, incluida una de las mayores empresas de gestión de viajes estadounidenses.

Akbar Travels, una de las principales agencias de viajes de la India, firmó un acuerdo con Amadeus por el cual incorpora ocho nuevos mercados en la India y Oriente Medio.

2010 también fue un año de progreso significativo en cuanto al desarrollo y al lanzamiento de innovadoras soluciones para clientes, algunas de las cuales se enumeran a continuación:

- Amadeus Master Pricer Agent Fare Families: una nueva actualización de Master Pricer que dota a las agencias de viajes de una mayor capacidad a la hora de seleccionar tarifas brindando a sus clientes una comparación *online* de tarifas aéreas más sencilla. Ésta ha sido la última incorporación a la cartera de soluciones de consulta de tarifas Master Pricer.
- Amadeus Selling Platform 6.1: se trata de la nueva versión de la plataforma de ventas de Amadeus, utilizada por más de 400.000 profesionales del sector de todo el mundo. Esta nueva versión proporciona acceso mejorado a productos de Amadeus, como Amadeus Profiles Plus, Amadeus Hotels Plus o Amadeus Cars Plus.
- Amadeus Open Profile: permite a los clientes adoptar una estructura de perfil de usuario único para todos sus canales de venta a nivel mundial.
- La plataforma Amadeus FareXpert Filing: se efectuó la implantación de esta herramienta de gestión de tarifas, que consta de una intuitiva interfaz de navegación para la distribución automática de la tarifa que mejor se adapta al destino y las fechas del viaje.
- Amadeus Fare Expertise: una nueva función que incorpora una innovación técnica para mejorar la búsqueda de las tarifas más bajas disponible en el sistema.





### Empresas de gestión de viajes corporativos y empresas

Amadeus lanzó dos actualizaciones de Amadeus e-Travel Management (AeTM), una solución integral de gestión que responde a las necesidades de viaje de las empresas a través de un único punto de entrada. Incluye un nuevo módulo para reservas hoteleras (con tecnología de mapas proporcionada a través de la colaboración de Microsoft), y un nuevo espacio de trabajo dedicado a facilitar las gestiones de planificación del viaje. Más de 4.500 empresas de todo el mundo son usuarias de Amadeus e-Travel Management.

Durante 2010, Amadeus también lanzó Connect Now, una solución de gestión de viajes con tecnología de Amadeus y desarrollada de manera conjunta con Carlson Wagonlit, dirigida a pequeñas y medianas empresas con o sin programas de gestión de viajes.

Concur, empresa especializada en la gestión de viajes y gastos bajo demanda que cotiza en el Nasdaq, colaboró con Amadeus en el desarrollo de una solución que integra la gestión de viajes y la gestión de gastos.

En la región de Asia-Pacífico, se implantó una aplicación *online* específica llamada Amadeus OneClick, que ofrece a los usuarios corporativos información y servicios de seguimiento que pueden utilizar como parte de su política de atención y protección.

Durante 2010, se observó un crecimiento del 44% en el volumen de registros de nombres de pasajeros (PNR) procesados por Amadeus e-Travel Management mediante acuerdos de distribución,

es decir, acuerdos con terceros (como empresas de gestión de viajes corporativos) para la comercialización de las soluciones de Amadeus a sus clientes. Por otra parte, en 2010, el volumen de PNR procesados mediante acuerdos directos con otras empresas aumentó un 40%.

### Servicios complementarios

Según previsiones realizadas por Amadeus y por la empresa de investigación Ideaworks, la venta de servicios y productos desagregados (conocidos como servicios complementarios o *ancillary services*) como el exceso de equipaje o la preferencia de asientos ascendió a unos 23.000 millones de dólares en todo el mundo durante 2010.

Como es lógico, Amadeus ve una enorme oportunidad en esta área y durante 2010 ha invertido de manera significativa para suministrar tecnología que posibilite a aerolíneas y agencias de viajes la venta de estos servicios de la manera más eficaz.

Además, Amadeus se ha unido a un grupo integrado por American Express Business Travel, Delta Airlines, Travelport y Carlson Wagonlit con el objetivo de promover la adopción en el sector de estándares tecnológicos para la compra, la reserva, el pago y el seguimiento de los servicios complementarios.

### Hoteles

En el área de distribución para hoteles, durante 2010 se incrementó el contenido en el sistema con la incorporación de diversas cadenas hoteleras. Amadeus se asoció también con DerbySoft, un proveedor de tecnología para distribución hotelera con sede en Shanghai, con el objetivo de incrementar el número de hoteles independientes chinos de tamaño medio en el sistema Amadeus. De este modo, hemos mejorado nuestra capacidad de incorporar productos hoteleros relevantes para reserva, ya que ha aumentado hasta más de 86.000 el número de hoteles disponibles.

También durante el año, Amadeus lanzó LinkHotel, un nuevo servicio de distribución y marketing dirigido a hoteles independientes y grupos hoteleros pequeños y medianos, contando con la sudafricana City Lodge como socio de lanzamiento.

Por último, Amadeus lanzó Forward Keys, una herramienta de inteligencia empresarial para hoteles y empresas de marketing de destinos turísticos (DMO), basada en información proporcionada por Amadeus y que ayuda a los propietarios de los hoteles a hacer estimaciones de demanda de habitaciones.

### Empresas ferroviarias

Amadeus sigue ayudando a sus empresas ferroviarias clientes a hacer frente a los retos y oportunidades derivados de la rápida expansión de sus redes de alta velocidad. Según estudios realizados por Amadeus, se prevé que dichas redes duplicarán su tamaño hasta transportar a unos 330 millones de pasajeros en 2020. La optimización de la infraestructura digital será un factor clave de este crecimiento por lo que, en la actualidad, Amadeus colabora con más de 100 de los principales proveedores de tren del mundo.

Durante 2010, la empresa nacional de ferrocarriles francesa, SNCF, se asoció con Amadeus con objeto de mejorar la distribución *online* de su oferta a agencias de viaje de toda Europa; a su vez, la empresa nacional de ferrocarriles alemana, Deutsche Bahn, abrió su primera agencia en China y utiliza la tecnología de Amadeus para efectuar las ventas.

Amadeus también amplió su alianza con Rail Europe 4A a los mercados de la India y Japón. También se incorporó al sistema de reservas Ukrainian Rail, empresa que transporta a más de 500 millones de pasajeros al año, y el proveedor de servicios ferroviarios australiano CountryLink puso en marcha un portal de venta directa de nueva generación que utiliza la tecnología de Amadeus.

Nuestras aplicaciones para proveedores de tren están sometidas a constantes mejoras en nuestro esfuerzo de trascender las necesidades actuales de nuestros clientes y de prever las demandas futuras. Hemos suministrado una versión de prueba de Agent Track, una intuitiva interfaz de venta de productos ferroviarios multiproveedor para el mercado francés, y estamos en proceso avanzado de negociaciones para su implantación en los principales operadores ferroviarios de Europa occidental.







Otros proveedores de viajes

En lo referente al sector del alquiler de coches, Vacation.com, el mayor consorcio de agencias de viajes de Norteamérica con más de 5.000 oficinas, llegó a un acuerdo con Amadeus para integrar Amadeus Cars Plus en EZGuider Platform, su herramienta de reservas multifuncional para agencias de viajes vacacionales. También durante 2010, Despegar.com, la agencia *online* de más rápido crecimiento en Latinoamérica, con portales que proporcionan cobertura a 20 países, alcanzó un acuerdo con Amadeus para la integración de Cars Plus HTML en sus sitios *web*. Cars Plus HTML es un motor de reservas de alquiler de coches provisto de una interfaz gráfica e intuitiva que se presenta como solución orientada a consumidores (*business-to-consumer*) y que las agencias de viajes y aerolíneas pueden conectar a un sitio *web* para ofrecer servicios de alquiler de coches a sus clientes.

Travel Guard, líder mundial en seguros y asistencia en viaje, y Amadeus fueron seleccionados por Etihad Airways, Hong Kong Airlines, Kenya Airways y Singapore Airlines para ofrecer funciones de consulta y reserva de pólizas en tiempo real a través de sus canales de venta directa. Esta colaboración fue posible gracias a Amadeus e-Retail Engine, un motor de reservas de viajes por Internet que ofrece una amplia variedad de productos y permite a los clientes de las aerolíneas contratar un seguro al mismo tiempo que sus vuelos.

Tras completar su migración al módulo Altéa e-Commerce en octubre de 2010, SAS Scandinavian Airlines empezó a ofrecer contenido y posibilidad de reserva de seguros de viaje en tiempo real a través de su portal, gracias al uso de Amadeus e-Retail Engine.

TravelTainment

Durante el año, TravelTainment amplió aún más su presencia en Europa e inició actividades en Países Bajos, Suiza y España. Otro hito importante para TravelTainment durante el año fue el lanzamiento de TT-BistroPortal2, una versión mejorada del canal de acceso a las ofertas de viajes e inventario de los operadores más conocidos disponibles en TravelTainment.

TravelTainment ofrece sistemas de distribución multicanal para la venta eficaz de productos vacacionales. Sus aplicaciones respaldan las operaciones de varios millares de touroperadores y grandes agencias de viajes de ocio en más de 30 países.

Soluciones tecnológicas

Soluciones tecnológicas para aerolíneas

El negocio de soluciones tecnológicas para aerolíneas, Amadeus Airline IT Services, creció hasta alcanzar niveles sin precedentes en 2010, al tiempo que el número de aerolíneas usuarias de Amadeus Altéa Suite siguió aumentando.

El proceso de migración por el que una aerolínea adopta un sistema completamente nuevo es extremadamente complejo, y podría compararse a la sustitución de los motores de un avión en pleno vuelo. A pesar de esta complejidad, Amadeus se ha labrado una sólida trayectoria de migraciones realizadas con éxito a lo largo de los años. En 2010, Amadeus efectuó la migración de 27 aerolíneas al módulo Amadeus Altéa Inventory, que proporciona servicios de control de inventario, gestión de horarios, reasignación y gestión de plazas. Estas migraciones incluyeron aerolíneas como Saudi Arabian Airlines, LOT Polish Airlines y Air France-KLM (el mayor grupo de aerolíneas de Europa), y representaron más de 100 millones de pasajeros embarcados (PB) durante el año<sup>9</sup>. Como resultado de estas migraciones, la plataforma Altéa gestionó más de 372 millones de PB en 2010, un aumento con respecto a los 238 millones de 2009. Actualmente, Amadeus gestiona los sistemas de reservas e inventario de 94 aerolíneas (67 a finales de 2009). Asimismo, al cierre del año, 32 de las aerolíneas que ya usaban los módulos Altéa Reservation y Altéa Inventory completaron su proceso de transferencia al módulo de control de salidas, Altéa Departure Control System. Éste módulo

ofrece prestaciones de facturación, emisión de tarjetas de embarque, gestión de equipaje y carga y centrado del avión. En total, a lo largo del año Amadeus completó con éxito cerca de 40 migraciones a uno o más de los módulos de Amadeus Altéa Suite.

Durante 2010, nuestra línea de negocio de soluciones tecnológicas para aerolíneas también continuó su tendencia de crecimiento gracias a la firma de contratos Altéa con 19 nuevos clientes, lo que supone alrededor de 19 millones de PB anualmente. Con ello, el número total de clientes que habían contratado las soluciones Altéa había ascendido a 109 a 31 de diciembre de 2010.

En el último trimestre del año, Amadeus lanzó Active Valuation, una solución tecnológica que permite a las aerolíneas optimizar sus ingresos en distintos canales. Grandes aerolíneas como Lufthansa, Singapore Airlines, TAM, Etihad y Air Baltic se convirtieron en clientes de esta tecnología.

Comercio electrónico

A finales de 2010, 100 aerolíneas utilizaban la tecnología Altéa e-Commerce para potenciar y optimizar sus ventas por Internet.

A lo largo del año, se firmaron nuevos contratos de Altéa e-Commerce con Garuda Indonesia y Kingfisher India, mientras que Saudi Arabian Airlines incorporó los componentes centrales de solución y esta efectuó la implantación de productos de comercio electrónico para Aegean Airlines. La rumana TAROM también confirmó su satisfacción con Amadeus mediante la renovación de su contrato de Altéa e-Commerce.

Tras contratar el módulo Altéa e-Commerce, SAS Scandinavian Airlines comenzó a proporcionar contenido y funciones de reserva en tiempo real a través de su sitio *web* para seguros de viaje.

Tecnología para hoteles

2010 presenció el lanzamiento de Amadeus Hotel Platform, que desempeñará un papel significativo en la transformación del sector hotelero. Permite a los hoteleros integrar los sistemas de central de reservas, la gestión del establecimiento y los sistemas de distribución mundial en una única plataforma.

También en 2010, Accor, una de las principales cadenas hoteleras del mundo con actividad en 90 países, renovó su contrato para la versión 7 de Amadeus Revenue Management System. Se trata de una solución de última generación para la gestión de ingresos de establecimientos hoteleros que permite asignar habitaciones al precio más rentable según la demanda, todo ello gracias al uso de avanzados modelos de previsión combinados con información pormenorizada sobre reservas. En la actualidad, este sistema de gestión de ingresos se utiliza en casi 500 hoteles de Accor.

<sup>9</sup> Número de PB anuales estimado para 2010, calculado aplicando las proyecciones de crecimiento del tráfico aéreo por regiones para 2010 de la IATA a las últimas cifras de PB anuales, disponibles de fuentes públicas.



## Opodo

Opodo continuó su trayectoria de buenos resultados financieros, demostrando una vez más sólidas tasas de crecimiento en sus ventas brutas (impulsadas sobre todo por el crecimiento del sector de los viajes *online*) y en sus beneficios, fruto también de la mejora de la rentabilidad de sus ingresos por ventas brutas. Los márgenes de EBITDA también experimentaron un aumento, hasta alcanzar el 34,5% (frente al 26,6% de 2009).

Como se ha mencionado anteriormente en este capítulo, el Consejo de Administración de Amadeus aprobó la venta de Opodo en su reunión del 24 de febrero de 2011. La venta está sujeta a la aprobación de las autoridades competentes.



## Informes y estudios sectoriales

Seguimos siendo una empresa referente en la concepción de ideas innovadoras en un sector de tan rápido crecimiento como es el de los viajes; en 2010, Amadeus se sumó a las numerosas reflexiones sobre las cuestiones estratégicas que determinarán el futuro del sector:

► **The Travel Gold Rush 2020** estudia cómo el sector puede resistir mejor los ciclos económicos y asegurar su crecimiento y rentabilidad en el futuro. El informe apunta que los servicios complementarios ofrecen nuevas oportunidades de crecimiento, pero también advierte de que podrían no ser la panacea que muchos esperan. El estudio recomienda a las aerolíneas que exploren nuevos modelos, tomando en consideración la experiencia de viaje de los clientes más allá del aeropuerto.

► **Securing the Prize for the Middle East** demuestra que la región de Oriente Medio podría convertirse en el gran centro neurálgico del sector en 2025 siempre que sea capaz de solucionar sus problemas actuales. Estos retos incluirían los cambios políticos y sociales emergentes, el complejo marco normativo del sector y la escasa integración de los operadores de Oriente Medio en alianzas mundiales como Star Alliance, Oneworld y SkyTeam, todo ello en un entorno de crecimiento reducido de la industria aérea.

► **The Amadeus Guide to Ancillary Revenue** calcula que los ingresos actuales procedentes de la venta cruzada de las aerolíneas se han incrementado hasta los 18.400 millones de euros en 2010, pero también apunta que el potencial de crecimiento de los servicios complementarios tiene capacidad para transformar el mercado de las aerolíneas. El informe fue encargado por Amadeus y realizado por Ideaworks, principal empresa de consultoría especializada en ingresos complementarios. Otro de los datos destacados que aporta es que, si la totalidad del mercado de las aerolíneas se pusiese al nivel de los operadores más exitosos en cuanto a generación de ingresos complementarios, la cifra total ascendería a unos 75.000 millones de euros.

## Premios y reconocimientos

El equipo dedicado a las soluciones de comercio electrónico de Amadeus recibió de manera colectiva el premio «Outstanding Achievement Award» (Interactive Media Awards) en la categoría de aerolíneas junto con nuestros clientes Cathay Pacific, Lufthansa y Qantas por sus portales.

Los lectores de *The Beat*, una publicación estadounidense líder en el sector de los viajes de empresa, votaron a Amadeus como «El proveedor tecnológico más admirado» en sus premios *2010 Reader's Choice Awards*.

## 6.2 Resumen financiero y análisis de los resultados

En 2010, Amadeus continuó su trayectoria de éxito con la obtención de sólidos resultados financieros y de explotación. Esta situación estuvo respaldada por el crecimiento generalizado del sector mundial del viaje y por la fortaleza de nuestro modelo de negocio basado en el procesamiento de transacciones (que nos sitúa en una posición privilegiada para sacar el máximo partido al proceso de recuperación mundial) y por el rápido y continuo crecimiento de nuestra línea de negocio de soluciones tecnológicas.

El tráfico aéreo total y las reservas del negocio de distribución experimentaron un fuerte crecimiento en 2010. El total de reservas realizadas por agencias de viajes se incrementó un 8,5% (30 millones), hasta los 382,4 millones. Nuestra línea de negocio de soluciones tecnológicas siguió demostrando un crecimiento significativo, propiciado por el efecto de las migraciones efectuadas en 2009 y a lo largo de 2010, incluidas las de Saudi Arabian Airlines y Air France-KLM. El total de pasajeros embarcados (PB) aumentó un 56,8% (134,8 millones), hasta alcanzar los 372,3 millones.

Como resultado, durante 2010 Amadeus alcanzó un crecimiento del 10,6% en sus ingresos<sup>10</sup> (incluido Opodo), un alza de más de diez puntos en el EBITDA<sup>11</sup> (14,2%, incluido Opodo) y un incremento del 24,3% en el beneficio ajustado<sup>12</sup> del ejercicio.

Nuestra deuda financiera neta consolidada a 31 de diciembre de 2010 era de 2.571,3 millones de euros (basada en la definición contenida en el Contrato de Financiación Senior), cifra que supone una tasa de endeudamiento de 2,5 veces el EBITDA de los doce últimos meses, y 717,2 millones de euros menos que en diciembre de 2009, cuando era de 3.288,5 millones de euros.

### Partidas extraordinarias relacionadas con la OPV

El 29 de abril, Amadeus comenzó a cotizar en las bolsas españolas. La empresa incurrió en gastos extraordinarios asociados a la Oferta Pública de Venta (OPV) que influyeron en las cifras de 2010 y, en menor medida, en las de 2009. Con el fin de facilitar la comparación con periodos anteriores, las cifras de los ejercicios 2009 y 2010 incluidas en el presente informe se han ajustado para excluir dichos costes.

### Clasificación de Opodo como «operaciones interrumpidas»

El 31 de diciembre de 2010, nuestra filial Opodo y sus sociedades dependientes cumplían los requisitos para ser presentadas como grupo de activos mantenidos para la venta. Por lo tanto, los activos y pasivos de Opodo se clasificaron como «mantenidos para la venta» en el estado de posición financiera y sus resultados como «beneficio de operaciones interrumpidas» en la cuenta de resultados del Grupo. Opodo se presentó también como «operaciones interrumpidas» en las cifras correspondientes al ejercicio 2009 de la cuenta de resultados del Grupo para facilitar la comparación entre 2009 y 2010.

<sup>10</sup> Las cifras de 2009 han sido ajustadas para incluir el efecto de la aplicación de la CINIIF 18. Cifras no auditadas.

<sup>11</sup> Cifra ajustada excluyendo partidas extraordinarias relacionadas con la OPV.

<sup>12</sup> Excluido el efecto neto de impuestos de (i) la amortización relacionada con la asignación del precio de adquisición al inmovilizado (PPA); (ii) las variaciones en el valor razonable de los instrumentos financieros y las diferencias positivas / (negativas) de cambio no operativas; (iii) el deterioro de inmovilizado, y (iv) las partidas extraordinarias, incluidas las diferencias positivas (negativas) de la venta de activos y participaciones accionariales, los créditos fiscales contabilizados en Opodo en 2010 y las partidas extraordinarias relacionadas con la OPV.



6.3 Cuenta de pérdidas y ganancias consolidada

				Opodo como actividad interrumpida <sup>(1)</sup>	
Cuenta de resultados del Grupo (Cifras en millones de euros)	2007	2008	2009	2009 <sup>(2)</sup>	2010
Ingresos ordinarios	2.578	2.505	2.461	2.348	2.594
Crecimiento interanual (%)		(2,8%)	(1,7%)	n.a.	10,5%
Coste de los ingresos	(670)	(627)	(592)	(601)	(653)
Retribuciones a los empleados y gastos asimilados	(583)	(598)	(606)	(588)	(640)
Depreciación y amortización	(402)	(318)	(347)	(346)	(342)
Otros gastos de explotación	(456)	(405)	(368)	(294)	(321)
Beneficio de explotación	468	557	550	519	637
Crecimiento interanual (%)		19,1%	(1,4%)	n.a.	22,8%
Gastos financieros netos	(286)	(375)	(177)	(176)	(219)
Otros ingresos / (gastos)	37	54	(1)	(1)	2
Beneficio antes de impuestos	218	237	372	342	421
Crecimiento interanual (%)		8,4%	57,1%	n.a.	23,1%
Gasto por impuestos	(26)	(60)	(102)	(93)	(122)
Beneficio después de impuestos	192	177	270	249	299
Beneficios (pérdidas) de empresas asociadas y entidades controladas conjuntamente	10	7	2	2	6
Beneficio del periodo de operaciones continuadas	202	184	272	251	305
Crecimiento interanual (%)		(8,9%)	47,8%	n.a.	21,2%
Beneficio neto de operaciones interrumpidas	n.a.	n.a.	n.a.	17	79
Beneficio del ejercicio	202	184	272	269	384
Crecimiento interanual (%)		(8,9%)	47,8%	n.a.	42,8%
Otra información financiera	2007	2008	2009	2009 <sup>(2)</sup>	2010
EBITDA de operaciones continuadas	865	871	871	863	976
Margen de EBITDA (%)	36,1%	35,8%	36,5%	36,8%	37,6%
EBITDA incluyendo Opodo	873	882	897	889	1.015
Margen de EBITDA (%)	33,9%	35,2%	36,5%	36,7%	37,8%
Beneficio ajustado del ejercicio	281	323	350	344	427
Crecimiento interanual (%)		14,8%	8,3%	n.a.	24,3%

(1) En 2010 Opodo ha sido presentado como una actividad interrumpida. Opodo ha sido presentado como una actividad interrumpida en 2009 para permitir la comparación entre 2009 y 2010.

(2) Las cifras de 2009 han sido ajustadas para incluir el efecto de la aplicación de la CINIIF 18. Cifras no auditadas.

En 2010, los ingresos procedentes de las actividades continuadas aumentaron un 10,5%, hasta alcanzar los 2.593,6 millones de euros.

El resultado de explotación aumentó un significativo 22,8% durante el año, mientras que el EBITDA se incrementó un 13,2%, hasta alcanzar los 976,4 millones de euros. Incluido Opodo, el EBITDA aumentó un 14,2%, hasta los 1.014,9 millones de euros, lo que supone un margen del 37,8% (36,7% en 2009).

El beneficio ajustado del ejercicio aumentó hasta los 427,4 millones de euros, lo que supone un aumento del 24,3% respecto de los 343,8 millones de euros de 2009.

Ingresos

Los ingresos procedentes de operaciones continuadas aumentaron un 10,5% en 2010, y alcanzaron un total de 1.992 millones de euros, con una contribución positiva proveniente de todas las líneas de negocio:

- Crecimiento del 8,5% en nuestro negocio de distribución, gracias al continuado rendimiento positivo de la industria de los GDS y al crecimiento del volumen de nuestras reservas aéreas procesadas.
- Crecimiento del 17,7% en el negocio de soluciones tecnológicas, gracias al efecto de las migraciones recientes, que siguen implantándose según lo programado, y al crecimiento orgánico.

Los ingresos procedentes de Opodo aumentaron un 13,4% como resultado del incremento del volumen de viajes contratados a través de los portales de Opodo y de la mejora de los márgenes de ingresos en las ventas brutas. Incluido Opodo, los ingresos totales aumentaron un 10,6%, pasando de 2.425,0 millones de euros en 2009 a 2.683,3 millones de euros en 2010.

(Cifras en millones de euros)	2009 <sup>(1)</sup>	2010	Variación porcentual
Ingresos de distribución	1.836	1.992	8,5%
Ingresos de soluciones Tecnológicas	511	601	17,7%
Ingresos ordinarios de operaciones continuadas	2.347	2.594	10,5%
Ingresos de Opodo	99	112	13,4%
Ingresos intragrupo	(21)	(22)	5,1%
Ingresos ordinarios incluyendo Opodo	2.425	2.683	10,6%

(1) Las cifras de 2009 han sido ajustadas para incluir el efecto de la aplicación de la CINIIF 18. Cifras no auditadas.

Resultado de explotación

El beneficio de explotación de las operaciones continuadas aumentó en 118,3 millones (un 22,8%) en 2010, excluidas las partidas extraordinarias relacionadas con la OPV. Este aumento se explica por una sólida recuperación de los ingresos, en combinación con el efecto positivo del apalancamiento operativo del negocio.

- El coste de los ingresos aumentó un 8,8%, de los 600,5 millones de euros en 2009 hasta los 653,3 millones de euros en 2010, principalmente debido al incremento de nuestros costes variables (básicamente incentivos por reservas pagados a las agencias de viajes y comisiones de distribución abonadas a organizaciones comerciales (ACO) en las que Amadeus no tiene mayoría accionarial). Este aumento estuvo principalmente propiciado por el aumento de los volúmenes del ejercicio y el efecto negativo de los tipos de cambio.

- Los gastos de personal y asimilados aumentaron un 8,8% (de 588,1 millones de euros en 2009 a 639,9 millones de euros en 2010), ajustados por los gastos extraordinarios relacionados con la OPV. Este crecimiento es el resultado de (i) un aumento en el número medio de empleados a tiempo completo (ETC) excluidas las subcontrataciones, (principalmente gracias a los esfuerzos comerciales en las regiones de más rápido crecimiento, a la expansión de TravelTainment y al aumento de la inversión en I+D durante el periodo), (ii) un impacto significativo de la depreciación del euro frente a varias divisas durante el periodo (la depreciación del euro tuvo un impacto negativo sobre la base de costes de muchas ACO), (iii) la revisión del salario base en función de la inflación; y (iv) el devengo del nuevo plan de incentivos ordinario para la alta dirección (Performance Share Plan, implantado tras la OPV).



- La depreciación y amortización en 2010 fue un 1,0% más baja que en 2009, mientras que la depreciación y amortización ordinaria aumentó un 10,7% debido a un incremento en la amortización de inmovilizado inmaterial, ya que determinados gastos no capitalizados en nuestro balance (por ejemplo, los relacionados con los esfuerzos de migración a Altéa) empezaron a amortizarse en 2010, al mismo tiempo que empezaron a generar ingresos.
- Otros gastos de explotación se incrementaron un 9,1% en 2010. Este incremento se debió principalmente al aumento de las inversiones en I+D durante el periodo y al consiguiente alza del número de subcontrataciones, parte de cuyos gastos no fueron capitalizados.



EBITDA

El EBITDA incluido Opodo (excluidos las partidas extraordinarias relacionadas con la OPV) ascendió a 1.014,9 millones de euros en 2010 (un 14,2% superior a 2009). Expresado como porcentaje de los ingresos, el margen de EBITDA se incrementó hasta el 37,8% en 2010 (36,7% en 2009) gracias al peso creciente de nuestro negocio de soluciones tecnológicas—cuyo margen de contribución es superior—, a la expansión de los márgenes de esta línea de negocio y al apalancamiento operativo en nuestros costes fijos indirectos.

Gastos financieros netos

Los gastos financieros netos aumentaron un 23,8%, hasta los 218,5 millones de euros en 2010. Este aumento se explica por un incremento del coste medio (mayor diferencial) pagado en virtud del Contrato de Financiación Senior como consecuencia de la refinanciación de la deuda realizada antes de la OPV. Asimismo, se registraron menores ganancias por cambios en el valor razonable de los derivados y mayores diferencias negativas de cambio en relación con nuestra deuda denominada en dólares estadounidenses (USD). Esta subida estuvo parcialmente compensada por un descenso en la deuda pendiente tras las amortizaciones.

Resultado del periodo

El resultado del periodo, ajustado según los costes extraordinarios de la OPV, ascendió a 383,8 millones de euros en 2010, lo que supone un incremento del 42,8% respecto de 2009.

6.4. Balance consolidado

Estado de posición financiera (Cifras en millones de euros)	31 Dic. 2007	31 Dic. 2008	31 Dic. 2009	31 Dic. 2010
Activos				
Inmovilizado material	281	346	314	283
Inmovilizado inmaterial	1.916	1.802	1.681	1.642
Fondo de comercio	2.219	2.240	2.239	2.071
Otros activos no corrientes	162	107	104	133
Activo no corriente	4.579	4.495	4.338	4.128
Activo corriente	947	993	1.208	930
Activos mantenidos para la venta	2	17	17	274
Total activo	5.528	5.505	5.563	5.331
Pasivo y Fondos propios				
Fondos propios	(635)	(539)	(278)	767
Pasivo no corriente	5.123	5.023	4.817	3.526
Pasivo corriente	1.040	1.018	1.021	943
Pasivos relacionados con activos mantenidos para la venta	-	3	3	95
Total pasivo y fondos propios	5.528	5.505	5.563	5.331



Inmovilizado material

Este epígrafe comprende principalmente terrenos y construcciones, equipos y aplicaciones de procesamiento de datos y otro inmovilizado material como instalaciones en edificios, mobiliario y accesorios, y elementos varios. La inversión total en inmovilizado material durante 2010 ascendió a 44,1 millones de euros, un 13,1% menos que en 2009, debido principalmente a las menores necesidades financieras y de capacidad como consecuencia del proceso de migración a sistemas abiertos, compensadas por una mayor inversión en inmuebles (aumento de las necesidades de espacio en las oficinas), especialmente relacionado con TravelTainment y con determinadas ACO regionales clave y sedes centrales.

Inmovilizado inmaterial

Este capítulo comprende principalmente (i) el coste neto de adquisición o desarrollo y (ii) el exceso del precio de adquisición asignado a patentes, marcas comerciales y licencias, tecnología y contenidos, y relaciones contractuales. Las inversiones en inmovilizado inmaterial durante 2010 ascendieron a 208,2 millones de euros (153,2 millones de euros en 2009). Dicho aumento fue paralelo al aumento de las capitalizaciones a lo largo del año, como resultado del incremento de las actividades en I+D.

Tras la adquisición de Amadeus IT Group S.A. (la empresa cotizada anteriormente) por parte de Amadeus IT Holding, S.A. (la empresa actualmente cotizada, conocida anteriormente como WAM Acquisition, S.A.) en 2005, el exceso del precio de adquisición derivado de la combinación de negocios entre ellas se asignó parcialmente (el ejercicio de asignación de precio de adquisición o PPA) a inmovilizado inmaterial. El inmovilizado inmaterial identificado a los efectos de nuestro ejercicio de asignación del precio de adquisición en 2005 se amortiza linealmente durante la vida útil de cada activo y el cargo por amortización se recoge en nuestra cuenta de pérdidas y ganancias. Durante 2010, el gasto por amortización atribuible al PPA ascendió a 161,5 millones de euros.

Fondo de comercio

El fondo de comercio hace referencia principalmente a un importe de 2.070,7 millones de euros sin asignar correspondiente al exceso del precio de adquisición derivado de la combinación de negocios entre Amadeus IT Holding, S.A. (la empresa actualmente cotizada, conocida anteriormente como WAM Acquisition, S.A.) y Amadeus IT Group S.A. (la empresa cotizada anteriormente) tras la adquisición de Amadeus IT Group por Amadeus IT Holding, S.A. en 2005.

El fondo de comercio disminuyó en 168,0 millones de euros respecto del 31 de diciembre de 2009, debido sobre todo a la reclasificación del fondo de comercio de Opodo como “activos mantenidos para venta”.

Endeudamiento financiero

Tal como se describe a continuación, la deuda financiera neta de acuerdo con las condiciones de los contratos de financiación actuales (deuda financiera neta según Contrato de Financiación) ascendía a 2.571,3 millones de euros a 31 de diciembre de 2010, lo que supone una reducción en 717,2 millones de euros respecto a la deuda financiera neta según Contrato de Financiación a 31 de diciembre de 2009. Esta reducción estuvo propiciada principalmente por el efecto neto de:

- El flujo de caja libre generado durante el periodo.
- La entrada en tesorería de 910 millones de euros derivados de la ampliación de capital (los fondos procedentes de la OPV), que se usaron para reembolsar la deuda financiera por importe de 894,8 millones de euros (reembolso final convertido a euros y tras tener en cuenta distintos tipos de cambio para el reembolso de la deuda denominada en dólares estadounidenses).
- El empleo de nuestra tesorería actual para abonar los siguientes conceptos:
  - Pagos en efectivo en el marco de nuestros planes históricos de incentivos para empleados tras la finalización de la oferta pública.
  - Pago de las comisiones de aseguramiento y los honorarios de asesoría y legales, así como otros gastos relacionados con la oferta, incluidos los impuestos en relación con la ampliación de capital.

- Pago en relación con las modificaciones introducidas en nuestras líneas de financiación senior a los efectos de la oferta pública.
  - Recompra y cancelación de las acciones de clase B.
- Impacto de la evolución del tipo de cambio euro-dólar estadounidense en nuestra deuda denominada en dólares estadounidenses.

(Cifras en millones de euros)	31 Dic. 2009	31 Dic. 2010
Definición según contrato de financiación		
Contrato de financiación Senior (EUR)	2.442	2.546
Contrato de financiación Senior (USD) <sup>(1)</sup>	613	441
Préstamo participativo	911	—
Otras deudas con instituciones financieras	5	6
Obligaciones por arrendamiento financiero	82	75
Garantías	47	54
Deuda financiera ajustada	4.099	3.122
Tesorería y otros activos equivalentes <sup>(2)</sup>	(811)	(551)
Deuda financiera neta según contrato de financiación	3.288	2.571
Deuda financiera neta según contrato de financiación/EBITDA según contrato de cinanciación (últimos 12 meses)	3,64x	2,52x

(1) Los saldos de cierre denominados en USD han sido convertidos a euros usando el tipo de cambio USD/EUR de 1,4406 y 1,3362 (tipo de cambio oficial publicado por el BCE a 31/12/2009 y a 31/12/2010, respectivamente).  
(2) Incluye 15,8 millones de euros de caja registrada bajo el epígrafe “activos mantenidos para la venta”.



Mecanismos de cobertura

A 31 de diciembre de 2010, el 97% de nuestra deuda financiera total según Contrato de Financiación estaba sujeta a tipos de interés variables referenciados al Euríbor o al Libor en dólares. Para limitar la exposición a los movimientos en los tipos de interés, utilizamos varios mecanismos de cobertura por los cuales el 88,3% de nuestra deuda financiera según Contrato de Financiación cuenta con intereses básicos fijos hasta julio de 2011, a un tipo del 4,34% en lo que atañe a la deuda

denominada en euros y del 4,98% en lo que atañe a la deuda denominada en dólares estadounidenses. A 31 de diciembre de 2010, habíamos cerrado contratos a plazo en virtud de los cuales hemos fijado el tipo de interés para aproximadamente el 20% de nuestra deuda denominada en euros para el periodo de julio de 2011 a julio de 2014 a un tipo del 1,89%, y de aproximadamente el 97% de nuestra deuda denominada en dólares estadounidenses para el mismo periodo a un tipo del 1,21%.



6.5. Información por segmentos de negocio: conciliación con el EBITDA

(Cifras en millones de euros)	2007	2008	2009	2009 <sup>(1)</sup>	2010
Ingresos incluyendo Opodo	2.578	2.505	2.461	2.425	2.683
Crecimiento interanual (%)		(2,8%)	(1,7%)	n.a.	10,5%
Ingresos de distribución	1.937	1.931	1.836	1.836	1.992
Crecimiento interanual (%)		(0,3%)	(4,9%)	n.a.	8,5%
Ingresos de soluciones tecnológicas	456	500	548	511	601
Crecimiento interanual (%)		9,6%	9,6%	n.a.	17,7%
Ingresos de Opodo	201	90	99	99	112
Crecimiento interanual (%)		(55,1%)	9,1%	n.a.	13,4%
Ingresos intragrupo	(16)	(16)	(21)	(21)	(22)
Contribución	1.245	1.242	1.222	1.209	1.336
Crecimiento interanual (%)		(0,2%)	(1,6%)	n.a.	10,5%
Distribución - contribución	935	907	873	873	926
Crecimiento interanual (%)		(2,9%)	(3,8%)	n.a.	6,1%
Margen de contribución (%)	48,2%	47,0%	47,5%	47,5%	46,5%
Soluciones Tecnológicas - contribución	310	335	350	336	410
Crecimiento interanual (%)		7,9%	4,5%	n.a.	21,8%
Margen de contribución (%)	68,0%	66,9%	63,8%	65,8%	68,1%
Costes indirectos netos	(380)	(371)	(351)	(346)	(359)
Crecimiento interanual (%)		(2,3%)	(5,3%)	n.a.	3,8%
EBITDA de Opodo	8	11	26	26	39
Crecimiento interanual (%)		37,7%	147,2%	n.a.	46,8%
Margen de EBITDA de Opodo (%)	3,8%	11,7%	26,6%	26,6%	34,5%
EBITDA incluyendo Opodo	873	882	897	889	1.015
Crecimiento interanual (%)		1,0%	1,8%	n.a.	14,2%
Margen de EBITDA (%)	33,9%	35,2%	36,5%	36,7%	37,8%

(1) Las cifras de 2009 han sido ajustadas para incluir el efecto de la aplicación de la CINIIF 18. Cifras no auditadas.



Compromiso con  
los accionistas





Capital social y accionariado

A 31 de diciembre de 2010, el capital social de la empresa era de 447.581,95 euros y estaba representado por un total de 447.581.950 acciones con un valor nominal de 0,001 euros cada una.

La estructura accionarial a 31 de diciembre de 2010 era la siguiente:

Accionistas	Acciones	% participación
Amadecin, S.à r.l (Cinven)	58.190.565	13,00%
Idomeneo, S.à r.l (BC Partners)	58.190.566	13,00%
Société Air France	68.146.869	15,23%
Iberia Líneas Aéreas de España, S.A.	33.562.331	7,50%
Lufthansa Commercial Holding, GmbH	34.073.439	7,61%
Accionistas minoritarios/ Acciones en cotización	193.324.420	43,19%
Autocartera <sup>(1)</sup>	2.093.760	0,47%
Total	447.581.950	100,00%

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

El 8 de abril de 2011, tanto Amadecin, S.à.r.l. como Idomeneo, S.à.r.l. vendieron una participación del 5,0% de la empresa cada uno mediante una ampliación de la oferta inicial. Como resultado, la estructura accionarial pasó a ser la siguiente:

Accionistas	Acciones	% participación
Amadecin, S.à r.l (Cinven)	35.811.468	8,00%
Idomeneo, S.à r.l (BC Partners)	35.811.469	8,00%
Société Air France	68.146.869	15,23%
Iberia Líneas Aéreas de España, S.A. Operadora	33.562.331	7,50%
Lufthansa Commercial Holding, GmbH	34.073.439	7,61%
Accionistas minoritarios/ Acciones en cotización	238.082.614	53,19%
Autocartera <sup>(1)</sup>	2.093.760	0,47%
Total	447.581.950	100,00%

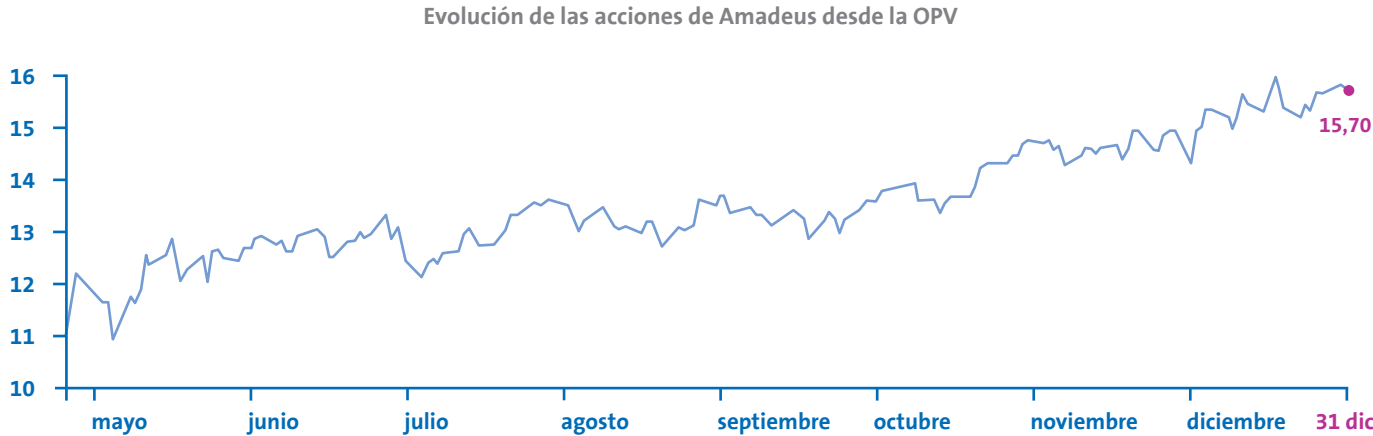
(1) Los derechos de voto se encuentran suspendidos mientras estén en posesión de la compañía.

7.1 Evolución de Amadeus en 2010

Amadeus IT Holding empezó a cotizar en las bolsas españolas el 29 de abril de 2010, lo que sin duda representa el principal hito del año para la empresa. Durante este periodo, la compañía también fue elegida por el Comité Asesor Técnico (CAT) del IBEX 35 como integrante del índice. La decisión, que se hizo pública el 8 de diciembre de 2010, culminó con la incorporación efectiva de Amadeus a este índice el 3 de enero de 2011. Previamente, Amadeus había entrado a formar parte del índice STOXX Europe 600 el 20 de septiembre de 2010.

La evolución de las acciones de Amadeus durante 2010 fue sumamente positiva al registrar un crecimiento sostenido a lo largo del año. A 31 de diciembre de 2010, la cotización de la acción se situaba en 15,7 euros, lo que supone un incremento del 42,5% con respecto al precio de la Oferta Publica Venta (OPV), fijado en 11,00 euros por acción. La capitalización

a cierre del año ascendía a 7.018 millones de euros. El 15 de diciembre de 2010, las acciones alcanzaron su máxima cotización de cierre y su máxima cotización intradía (15,9 y 16,4 euros, respectivamente). El volumen medio diario (excluidos los 10 primeros días de cotización) superó los 1,8 millones de acciones, lo cual se tradujo en más de 5.300 millones de euros en el año. El porcentaje de acciones de libre circulación (*free float*) aumentó en octubre de 2010, después de que algunos de nuestros accionistas vendiesen una participación del 10,2% en la sociedad mediante una colocación entre inversores institucionales. Nuestra liquidez también se vio beneficiada por el anuncio del ingreso de Amadeus en el índice IBEX 35. En 2010, el beneficio ajustado por acción fue de 1,02 euros y, a 31 de diciembre de 2010, la ratio precio-beneficio (PER) era de 15,4x.

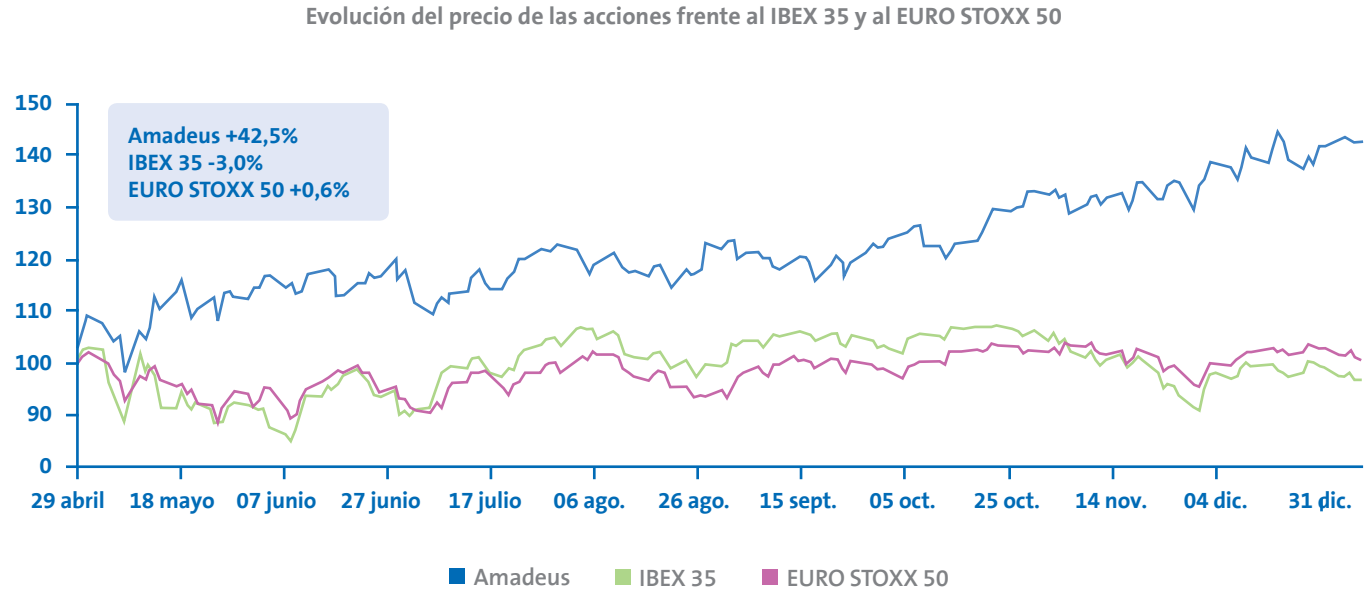




Evolución de la acción de Amadeus desde la OPV	
Información clave sobre la cotización de Amadeus a 31 de diciembre de 2010	
Número de acciones cotizadas	447.581.950
Cotización (en euros)	15,7
Capitalización bursátil (en millones de euros)	7.018
Ganancias por acción (Beneficio ajustado del ejercicio 2010 por acción) (en euros)	1,02
PER del 2010 (x)	15,4x
Información clave sobre la cotización de Amadeus desde la OPV (29 de abril de 2010)	
Variación porcentual del precio de la acción desde la OPV (11 euros por acción)	+42,5%
Número de días de cotización	175
Cotización máxima (en euros)	15,9
Cotización mínima (en euros)	10,8
Precio medio ponderado de la acción (en euros)*	13,4
Volumen medio diario (en número de acciones)	2.323.548
Volumen medio diario, excluyendo los primeros 10 días de cotización (en número de acciones)	1.845.283
Volumen anual (en miles de euros)	5.397.787

\*Excluidas aplicaciones

Esta evolución resulta aún más notable en un contexto de inestabilidad económica y rentabilidades negativas en los mercados europeos. El índice español de referencia, el IBEX 35, experimentó una caída del 17,4% durante 2010, mientras que el EURO STOXX 50 cayó un 5,8%. En Estados Unidos, donde la recuperación económica fue algo más constante a lo largo del año, el índice Dow Jones subió un 11,0%, el S&P 500 un 12,8% y el tecnológico Nasdaq un 19,2%.





## 7.2 Relaciones con accionistas e inversores

### Política de dividendo

El Consejo de Administración, reunido el 24 de febrero de 2011, propuso un porcentaje de pago de dividendos del 35%, sujeto a la aprobación de nuestros accionistas en la próxima Junta General de Accionistas. Este porcentaje se aplicará al beneficio declarado para el ejercicio 2010, excluidas las partidas extraordinarias relacionadas con la OPV. Según este dato, el dividendo total a distribuir entre nuestros accionistas ascenderá a 134,3 millones de euros (0,30 euros por acción).

Amadeus se esfuerza constantemente por garantizar una comunicación abierta y constructiva con sus accionistas, así como una total transparencia en relación con la evolución de la empresa.

A través del departamento de Relaciones con Inversores, que forma parte del departamento de Finanzas, el Grupo mantiene un diálogo constante con la comunidad financiera, incluidos analistas (tanto de casas de análisis como de gestoras de activos), inversores (grandes empresas, aunque también se incluyen los accionistas minoritarios), bonistas y otros actores del mercado, como la CNMV (Comisión Nacional del Mercado de Valores).

La función principal de la unidad de Relaciones con Inversores consiste en incrementar la visibilidad de Amadeus entre la comunidad financiera y mantener a las distintas partes al corriente de la información más relevante de la empresa y del sector, de la dinámica competitiva de los mercados y de la evolución financiera de la empresa. El establecimiento de comunicaciones simples y eficaces es, sin duda, un factor clave, como lo es también la capacidad de construir relaciones a largo plazo basadas en la credibilidad y en la confianza. También es importante establecer expectativas de resultados relevantes y realistas en la comunidad financiera, así como la publicación de información relevante de manera proactiva a fin de evitar situaciones innecesarias de volatilidad en el precio de las acciones.

En 2010, la unidad de Relaciones con Inversores tuvo una intensa actividad en forma de conferencias y presentaciones:

- Amadeus participó en nueve conferencias en Europa y Estados Unidos, donde celebró reuniones personales o de grupo con un total de 141 inversores.
- Además, la empresa organizó dos rondas de visitas específicas sobre resultados (tras el anuncio de los mismos en el primer semestre y el tercer trimestre de 2010), y celebró reuniones con más de 130 inversores en Europa y Estados Unidos.
- En las instalaciones de Amadeus en Madrid, el equipo de Relaciones con Inversores organizó más de 100 reuniones y teleconferencias con inversores de todo el mundo.
- Además de la comunidad inversora, el departamento de Relaciones con Inversores celebró más de 60 reuniones con analistas de distintos intermediarios financieros para ayudarles a iniciar o mantener la cobertura de la empresa. Como resultado de ello, el número de analistas que seguían las acciones de Amadeus aumentó de 7 (los colocadores de la OPV) a principios de junio, a más de 20 a finales de año.
- Asimismo, a lo largo del año se formalizaron casi 1.000 contactos con la comunidad financiera que ya han sido incluidos en nuestra lista de distribución.

La página web de Relaciones con Inversores de Amadeus (<http://www.investors.amadeus.com>) fue desarrollada conforme a la Circular 1/2004, de 17 de marzo, de la CNMV y las directrices sobre mejores prácticas en páginas web de RI (*IR Best Practice Web guidelines*). Este sitio web, que se actualiza regularmente con las noticias financieras y corporativas más significativas, está disponible tanto en inglés como en español y contiene información de interés para los accionistas, incluidas secciones específicas sobre:

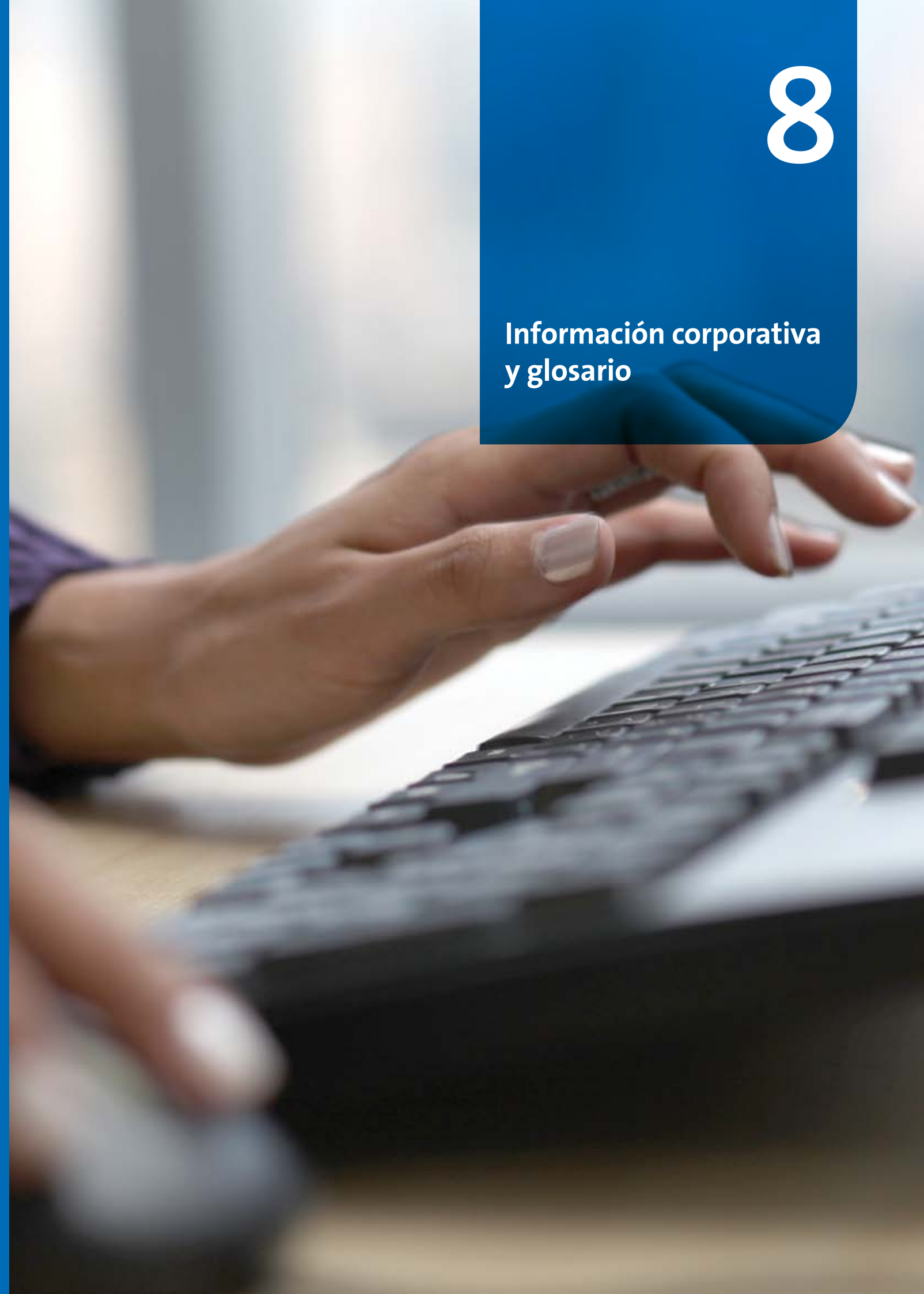
- Información para inversores: información de la empresa y perfil corporativo.
- Evolución bursátil: cotización actual e histórica.
- Resultados financieros (informes trimestrales y memoria anual).
- Calendario financiero: próximas fechas de resultados trimestrales, fecha de pago de dividendos o cualquier otro asunto corporativo relevante.
- Comunicaciones con la CNMV y otros organismos reguladores.
- Cobertura de Amadeus por parte de las distintas casas de análisis.
- Información sobre el Gobierno Corporativo.
- Notas de prensa de Amadeus.
- Canales de comunicación para los accionistas (lista de distribución de Relaciones con Inversores y número de teléfono).

Durante 2010, el portal registró un total de 91.832 páginas vistas y más de 29.400 usuarios únicos.



Portal de Relaciones con Inversores: [www.investors.amadeus.com](http://www.investors.amadeus.com)







Información corporativa

Sedes

**Sede corporativa**  
**Amadeus IT Group S.A.**  
C/ Salvador de Madariaga, 1  
E- 28027 Madrid  
España  
Tel.: +34 91 582 0100  
Fax: +34 91 582 0188

**Marketing y desarrollo de productos**  
**Amadeus S.A.S**  
485 Route du Pin Montard  
Boite Postale 69  
F- 06902 Sophia Antipolis Cedex  
Francia  
Tel.: +33 492 94 6000  
Fax: +33 497 15 4120

**Operaciones y centro de procesamiento de datos**  
**Amadeus Data Processing GmbH**  
Berghamer Strasse 6  
D-85435 Erding-Aufhausen  
Alemania  
Tel.: +49 8122 4300  
Fax: +49 8122 434 190

Oficinas de I+D

**Amadeus Services Limited**  
**World Business Centre Building 3**  
1208, Newall Road  
Heathrow Airport  
Hounslow  
Middlesex TW6 2TA  
Reino Unido  
Tel.: +44 20 8990 0600  
Fax: +44 20 8990 6501

**Amadeus Services Asia-Pacific**  
**PTY. LTD. (Australia)**  
Level 12, Centennial Plaza  
300 Elizabeth Street  
Sydney NSW 2000  
Australia  
Tel.: +61 2 9903 3505  
Fax: +61 2 9903 3600

Oficinas regionales

**Argentina**  
**Amadeus América S.A.**  
Av. del Libertador 1068 5°  
C1112ABN Buenos Aires  
Argentina  
Tel.: +541157772000  
Fax: +541157772010

**Tailandia**  
**Amadeus Asia Limited**  
21st Floor., Capital Tower  
87/1 All Season Place  
Wireless Rd., Lumpini  
Pathumwan  
10330, Bangkok  
Tailandia  
Tel.: +66 2 3058110  
Fax: +66 2 3058120

**Emiratos Árabes Unidos**  
**Amadeus IT Group S.A. Dubai BR**  
Dubai Festival City  
Festival Tower - 16th floor  
PO Box 126712, Dubái  
EAU  
Tel.: +971 4 2935222  
Fax: +971 4 2935200

**Estados Unidos**  
**Amadeus Americas Inc.**  
9250 N.W. 36th Street  
Miami, FL 33178  
Estados Unidos  
Tel.:+1 305 499-6000  
Fax: +1 305 499 6889

Glosario

**AACO:** *Arab Air Carriers Organisation* (Organización de Transportistas Aéreos Árabes).

**ACO:** *Amadeus Commercial Organisation* (Organización Comercial de Amadeus).

**Aerolínea *low cost*:** aerolínea de bajo coste.

**AIRIMP:** *ATA/IATA Reservations Interline Message Procedures* (estándares de comunicación universalmente aceptados para la tramitación electrónica de reservas entre aerolíneas).

**Beneficio ajustado del ejercicio:** beneficio del ejercicio, excluyendo el impacto después de impuestos de: (i) la amortización relacionada con la asignación del precio de adquisición al inmovilizado (PPA) y el deterioro de inmovilizado, (ii) la variación del valor razonable en instrumentos financieros y las diferencias positivas (negativas) de cambio no operativas, y (iii) partidas extraordinarias, incluyendo ganancias (pérdidas) procedentes de la venta de activos e inversiones en inmovilizado y de créditos fiscales reconocidos en Opodo en 2010 y gastos extraordinarios relacionados la LBO y la OPV.

**CINIIF:** Comité de Interpretación de las Normas Internacionales de Información Financiera.

**CNMV:** Comisión Nacional del Mercado de Valores.

**CRM:** *Customer Relationship Management* (gestión de relaciones con clientes).

**Cuota de mercado por reservas aéreas:** cuota sobre el total de reservas aéreas a través de agencias de viajes procesadas por los sistemas de distribución mundial (GDS) que operan en todo el mundo, siendo estos Sabre, Travelport, Abacus y Amadeus.

**DMO:** *Destination Management Organisations* (empresas de gestión y marketing de destinos turísticos).

**EBITDA:** *Earnings before Interest, Taxes, Depreciation and Amortisation* (beneficio antes de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones).

**EMD:** *Electronic Miscellaneous Document* (un estándar de comunicación electrónica para el sector de los viajes).

**ETC:** empleados a tiempo completo.

**Flujos de efectivo libres antes de impuestos:** calculados como EBITDA incluyendo Opodo menos inversiones en inmovilizado más cambios en el capital circulante.

**Flujos de efectivo operativos antes de impuestos:** calculado como EBITDA incluyendo Opodo (excluyendo costes extraordinarios de la OPV) menos inversiones en inmovilizado más cambios en el capital circulante.

**Ganancias por acción:** ganancias por acción correspondientes al Beneficio del ejercicio atribuible a propietarios de la dominante, calculadas sobre el número total de acciones en circulación menos la media ponderada de la autocartera del periodo.

**Ganancias por acción ajustadas:** ganancias por acción correspondientes al Beneficio ajustado del ejercicio atribuible a propietarios de la dominante, calculadas sobre el número total de acciones en circulación menos la media ponderada de la autocartera del periodo.

**GDS:** *Global Distribution System* (Sistema de Distribución Global).

**GRI:** *Global Reporting Initiative* (entidad que ofrece una guía para la redacción de informes de sostenibilidad).

**HTML:** *HyperText Markup Language*.

**I+D:** Investigación y Desarrollo.

**IATA:** *International Air Transportation Association* (Asociación Internacional del Transporte Aéreo).

**n.a.:** no aplicable.

**LBO:** *Leverage By-Out* (adquisición apalancada).

**MIDT:** *Marketing Information Data Tapes*

**OPV:** Oferta Pública de Venta.

**PB:** *Passengers Boarded* (pasajeros embarcados).

**PMS:** *Property Management System* (sistema de gestión hotelera).

**PNR:** *Passenger Name Record* (registro de nombre de pasajero).

**p.p.:** Puntos porcentuales.

**PPA:** *Purchase Price Allocation* (asignación del precio de adquisición al inmovilizado).

**PSS:** *Passenger Service System* (sistema de gestión del pasaje).

**RC:** Responsabilidad Corporativa.

**TI:** Tecnologías de la Información.

**TMC:** *Travel Management Company* (empresa de gestión de viajes corporativos).



