



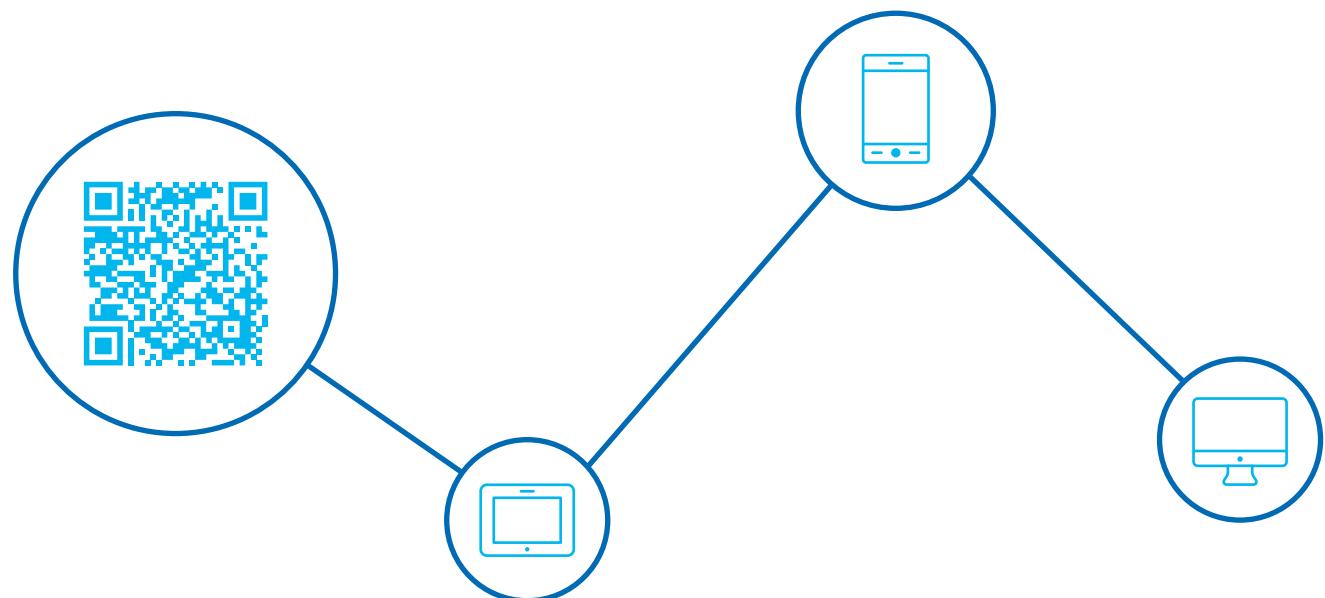
Análisis de la actividad empresarial, financiera  
y de sostenibilidad

À Madelus



# Informe Global 2016

Análisis de la actividad empresarial, financiera y de sostenibilidad



Para una lectura más interactiva de este informe, visite la versión en Internet en <http://www.amadeus.com/globalreport2016>



Luis Maroto  
Consejero Delegado

A handwritten signature in blue ink that reads "Luis Maroto".

## Mensaje del Consejero Delegado

En un sector que está cambiando con tanta rapidez, merece la pena recordar que la esencia del viaje es la misma ahora que cuando se fundó Amadeus hace 30 años. El viaje nos conecta con las personas y con lo realmente importante: nuestra familia, amigos, negocios o simplemente la necesidad de descubrir nuevos lugares.

Nuestras opciones son más amplias ahora de lo que lo eran en 1987. Existen muchos más destinos accesibles y muchos más proveedores, así como innumerables formas nuevas de encontrarlos y reservarlos. Y sin embargo, en el fondo, el viaje sigue siendo cosa de un trayecto, un destino y una experiencia.

En Amadeus estamos orgullosos de la función que cumple nuestra tecnología para conectar a los viajeros con los viajes que quieren, poniéndolos en contacto con agencias de viajes, buscadores web, turoperadores, aeropuertos, hoteles, compañías ferroviarias, etc.

Los productos y servicios que ofrecemos a nuestros clientes les permiten proporcionar a los viajeros una experiencia simplificada, enriquecida y cada vez más personalizada.

Tal como indican nuestros resultados y actividades durante 2016, Amadeus ocupa un espacio central en el sector de los viajes, ofreciendo a miles de millones de viajeros un viaje mejor.

Nuestras soluciones tecnológicas permitieron a las aerolíneas embarcar a más de 1.300 millones de pasajeros en 2016. La incorporación de Navitaire en enero de 2016 amplió nuestra cartera, permitiéndonos prestar servicio a un número de aerolíneas mayor que nunca, además de seguir haciendo más internacional nuestra clientela. Al mismo tiempo, hemos seguido ofreciendo más a nuestros clientes en ámbitos como el comercio electrónico, optimización de ingresos y promoción, contribuyendo a las necesidades de su negocio y a nuestras ambiciones de crecimiento.

A circular icon with a light blue border. Inside the circle, there is a large blue number "+595". A vertical blue line extends from the top of the circle down to a small blue dot at the bottom.

Más de  
**595 millones de reservas**  
procesadas en 2016



• +15.000  
empleados

Nuestro modelo de negocio de distribución sigue ofreciendo soluciones eficientes para viajeros, proveedores y agencias de viajes. Durante 2016, Amadeus firmó o renovó contratos de contenido con 46 aerolíneas, un claro signo de que el modelo de distribución indirecta se considera una herramienta potente y eficiente para las aerolíneas.

Amadeus continúa invirtiendo en sus plataformas, asegurándose de que estas sean capaces de ofrecer la experiencia de compra flexible que exigen los viajeros modernos y sus clientes.

Al término de 2016, dos tercios de las reservas aéreas procesadas a través de Amadeus ofrecían la posibilidad de ir acompañadas por un servicio complementario y 120 aerolíneas habían contratado Amadeus Airline Ancillary Services para el canal indirecto. Mientras tanto, más de 40 agencias de viajes online han integrado ya las soluciones de promoción de Amadeus.

Nuestro avance en nuevas líneas de negocio continuó a lo largo del año. La integración de nuestras adquisiciones de 2015 en ámbitos como los aeropuertos y la hostelería contribuyó a nuestro desarrollo, mientras que hemos seguido avanzando en ámbitos como los Pagos y el Big Data de los viajes.

En 2016 Amadeus siguió convirtiendo el rendimiento operativo en éxito económico, alcanzando un crecimiento de los ingresos, beneficios y flujo de caja. En un sector cambiante y competitivo, nuestra solidez financiera es esencial, ya que nos permite invertir en las tecnologías y el personal que

+1.300 millones  
de pasajeros  
embarcados en 2016



necesitamos para mejorar nuestra posición como proveedor de tecnología líder para el sector de los viajes.

Al igual que en cualquier empresa tecnológica, las personas son las que marcan la diferencia. El equipo de Amadeus, con más de 15.000 empleados, aporta la energía, creatividad y compromiso que hacen posible nuestro éxito. Ahora mismo somos un equipo verdaderamente internacional, con una riqueza en la diversidad que es reflejo de los clientes y mercados para los que trabajamos. Promovemos esa diversidad, pero también trabajamos con un sentido unido de nuestra finalidad para prestar servicio a nuestros clientes y nuestro sector.

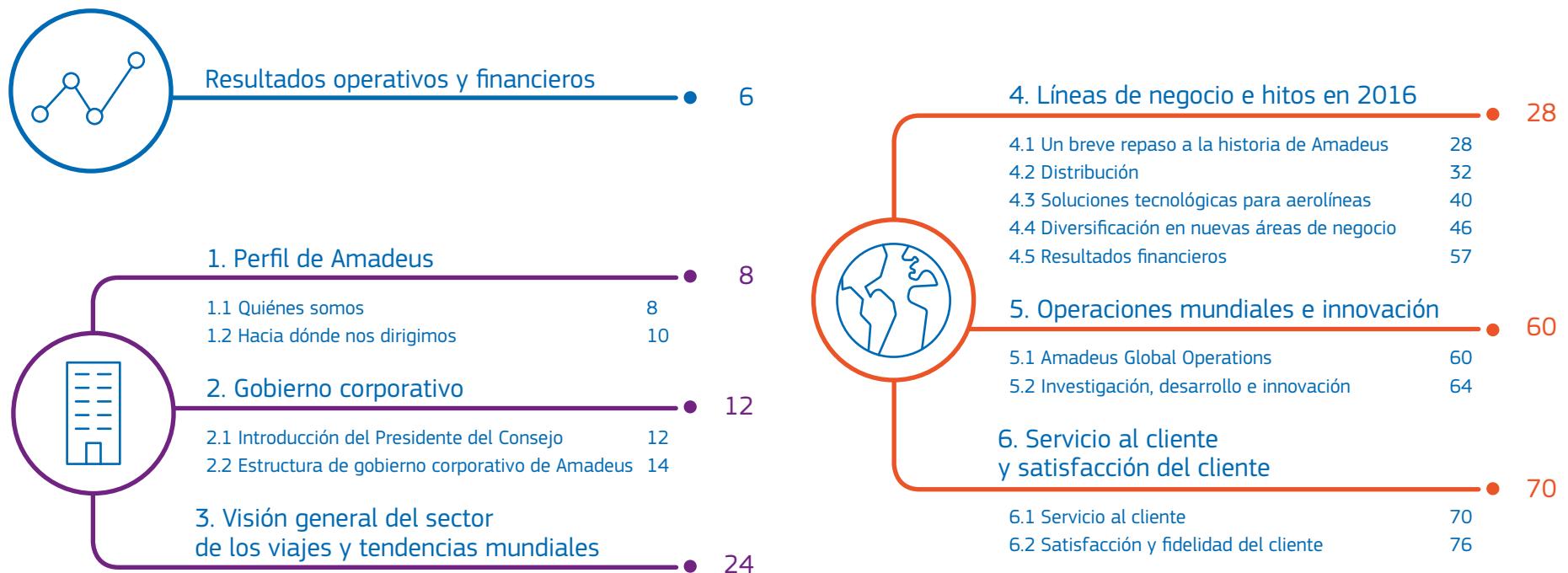
Nuestro equipo humano está comprometido además con el uso de nuestra tecnología y recursos para ayudar al sector mundial de los viajes a ejercer una influencia positiva en su entorno social y crecer de forma sostenible en todo el mundo. En este informe se detalla parte de la gran labor que está desarrollando. Me gustaría aprovechar esta oportunidad para agradecerles a todos su gran trabajo y dedicación continuada.

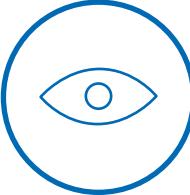
Deseo dar las gracias también a nuestros inversores y clientes por seguir brindándonos su apoyo. Amadeus está orgulloso de trabajar para ustedes.

Ahora que se acerca nuestro 30º aniversario, estamos deseando iniciar futuras colaboraciones, con la confianza en que seguiremos alcanzando el éxito de la mano de todos nuestros grupos de interés para ayudar a configurar unos viajes mejores, creando valor para nuestros clientes, para los viajeros y para la sociedad.

*Ahora mismo somos un equipo verdaderamente internacional, con una riqueza en la diversidad que es reflejo de los clientes y mercados para los que trabajamos. Promovemos esa diversidad, pero también trabajamos con un sentido unido de nuestra finalidad para prestar servicio a nuestros clientes y nuestro sector.*

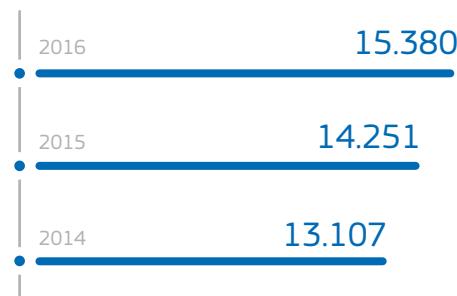
# Índice



<b>7. El equipo humano de Amadeus</b>	● 78
7.1 Diversidad e inclusión	82
7.2 Tecnología al servicio de nuestro equipo humano y nuestros valores	88
7.3 Llegar a nuestros destinatarios	90
7.4 Implicar a nuestro equipo humano	92
<b>8. Relaciones institucionales de Amadeus</b>	● 94
8.1 Un diálogo abierto y constructivo con los grupos de interés del sector	94
8.2 Asesoramiento a los responsables políticos de todo el mundo	95
8.3 Colaboración con asociaciones del sector a nivel mundial	95
8.4 Normas y reglas del sector que funcionen para todos	96
8.5 Poner de relieve el perfil de Amadeus en los viajes y el turismo	96
8.6 Colaboración con organizaciones internacionales del sector	97
8.7 Participación en iniciativas y actos del sector	98
<b>9. Sostenibilidad ambiental</b>	● 100
9.1 Eficiencia ambiental de las operaciones de Amadeus	101
9.2 Ventajas ambientales de las soluciones de Amadeus	109
9.3 Participación en iniciativas ambientales del sector	110
9.4 Riesgos y oportunidades relacionados con el cambio climático	112
<b>10. Compromiso social</b>	● 114
10.1 Compromiso con la sociedad: trabajar por un entorno social inclusivo	114
10.2 Technology for Good	118
10.3 Knowledge and Skills Transfer	120
10.4 Community Support	123
<b>11. Gestión de riesgos de la empresa</b>	● 126
 <b>12. Accionistas y entidades financieras</b>	● 130
12.1 Misión y actividades de Amadeus Investor Relations	130
12.2 El mercado de valores en 2016	132
12.3 Resultados de las acciones de Amadeus	133
12.4 Remuneración de los accionistas	134
12.5 Fusión de Amadeus IT Holding S.A. y Amadeus IT Group S.A.	135
12.6 Entidades financieras	135
 <b>Observaciones finales</b>	● 136
Anexo 1 - Acerca de este informe	● 138
Anexo 2 - Índice de contenidos GRI	● 144
Anexo 3 - Glosario	● 158

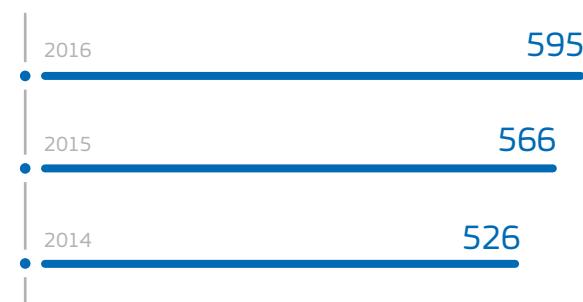
# Resultados operativos

## Plantilla de trabajadores\*



\* Alcance: todas las empresas de Amadeus. Cifras en equivalentes a tiempo completo (FTE) a 31 de diciembre. FTE es el número de empleados con relación al empleo a tiempo completo: p. ej., un empleado que trabaja a tiempo parcial durante el 80% del horario a tiempo completo se considerará como 0,8 FTE.

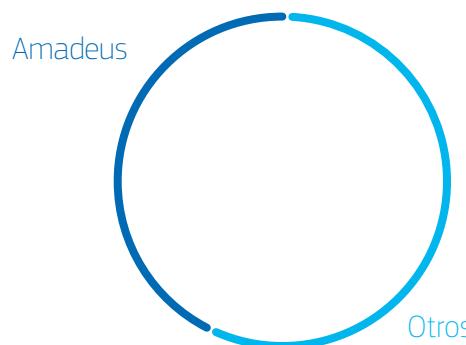
## Total de reservas (cifras en millones)\*



\* Reservas aéreas y no aéreas procesadas por agencias de viajes por medio de la plataforma de distribución de Amadeus.

## Distribución

Posición competitiva\*



\* Posición competitiva: en Distribución, medida teniendo en cuenta nuestro volumen de reservas aéreas de agencias de viajes en relación con el total de la industria de reservas aéreas de agencias de viajes, que se definen como el volumen total de reservas aéreas que realizan las agencias de viajes través de los sistemas de reserva centralizados globales o regionales. Se excluyen las reservas aéreas realizadas directamente a través de sistemas de aerolíneas internos o mediante operadores radicados en un único país, principalmente en China, Japón y Rusia. En Soluciones tecnológicas para aerolíneas, la posición competitiva de los sistemas de gestión de pasajeros se calcula sobre el total de pasajeros, excepto China.

## Pasajeros embarcados

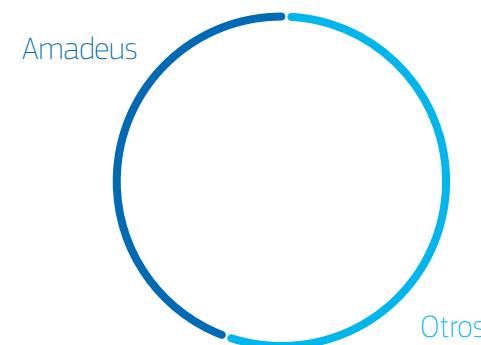
(cifras en millones)\*



\* Pasajeros Embarcados (Passengers Boarded), número real de pasajeros a bordo de los vuelos operados por las aerolíneas que utilizan al menos los módulos Amadeus Altéa Reservation and Inventory o Navitaire New Skies.

## Soluciones tecnológicas para aerolíneas

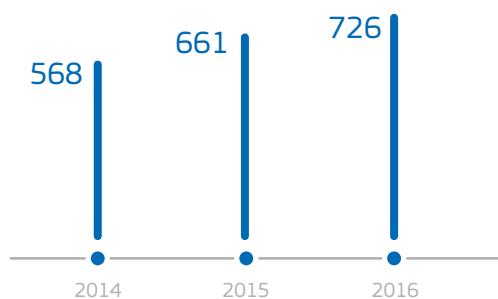
Posición competitiva\*



## Resultados financieros

### Inversión en I+D (incluye I+D capitalizada)\*

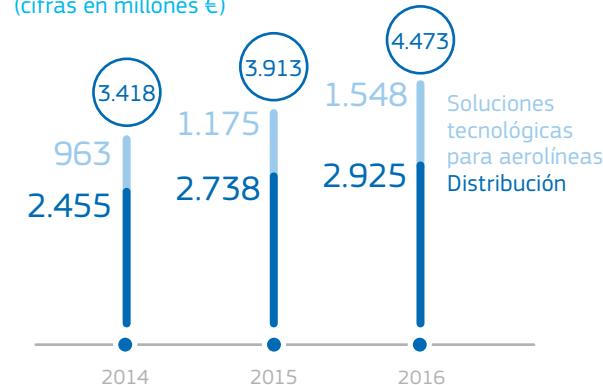
(cifras en millones €)



\* Una parte de nuestros costes de I+D está vinculada a actividades sujetas a capitalización, afectando así al nivel de los gastos de explotación capitalizados en el balance.

### Desglose de los ingresos

(cifras en millones €)



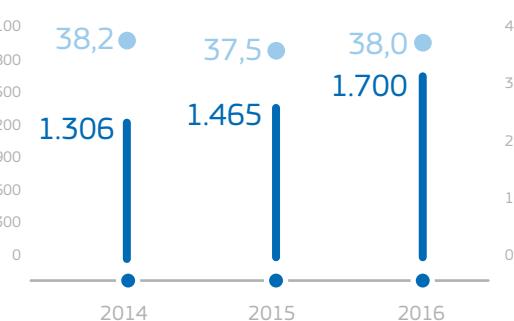
### Beneficio ajustado

(cifras en millones €)



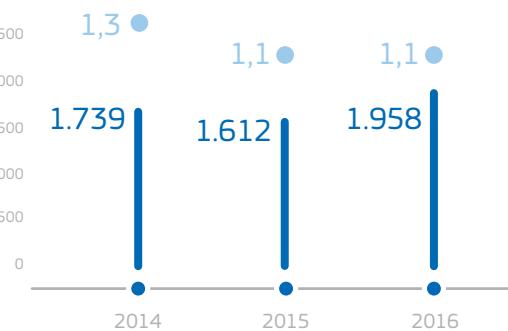
### EBITDA

Margen de EBITDA %  
EBITDA (millones €)

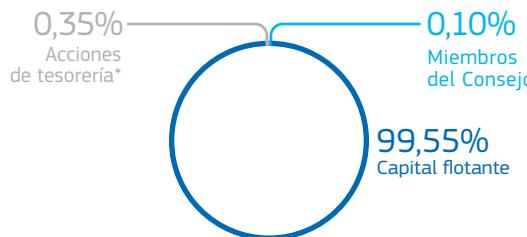


### Evolución de la deuda neta\*

Deuda neta acordada/EBITDA acordado LTM\* (veces)  
Deuda financiera neta acordada (millones €)



### Estructura de acciones de Amadeus



\* Derechos de voto suspendidos mientras las acciones sean propiedad de la empresa. Incluye las acciones de tesorería adquiridas para cubrir la relación de canje relativa a la fusión de Amadeus IT Holding, S.A. y Amadeus IT Group, S.A. aún no entregadas.

\* Conforme a la definición incluida en los convenios de contrato de crédito preferente.



## 1.1 Quiénes somos

## 1.2. Hacia dónde nos dirigimos

## 1.1 Quiénes somos

El viaje es una de las experiencias más enriquecedoras de nuestra vida. Nos pone en contacto con la belleza y el misterio de nuevos lugares y nuevas culturas. Nos ayuda a establecer una sólida relación con socios de cualquier parte del mundo. Nos acerca a nuestros seres queridos.

En Amadeus creemos que el viaje convierte el mundo en un lugar mejor y estamos plenamente dedicados a mejorar los viajes y hacerlos más gratificantes.

Somos un proveedor líder de soluciones y servicios tecnológicos para el ecosistema completo de los viajes: aerolíneas y servicios de asistencia en tierra, agencias de alquiler de coches, empresas, operadores de cruceros y ferris, hoteles y centros de congresos, aseguradoras, distribuidores de viajes, oficinas de turismo, los propios viajeros, etc.

Desde buscar un destino hasta reservar un viaje, desde gestionar las operaciones más complejas hasta personalizar la relación con el cliente, desde construir una tecnología mejor hasta contribuir a un trayecto mejor... Amadeus hace posibles los viajes en todo el mundo.

Somos una empresa verdaderamente internacional, integrada por más de 15.000 profesionales que trabajan en más de 190 países, con oficinas en todos los continentes.

Amadeus trabaja con un modelo empresarial basado en las transacciones y asociado al volumen de viajes a nivel mundial que ha demostrado una extraordinaria flexibilidad y éxito a lo largo del tiempo. Somos una empresa cotizada en bolsa y formamos parte del IBEX 35, así como de índices bursátiles en todo el mundo. Amadeus cuenta con una estructura de accionariado estable, con más del 99% de sus fondos en capital flotante a 31 de diciembre de 2016.

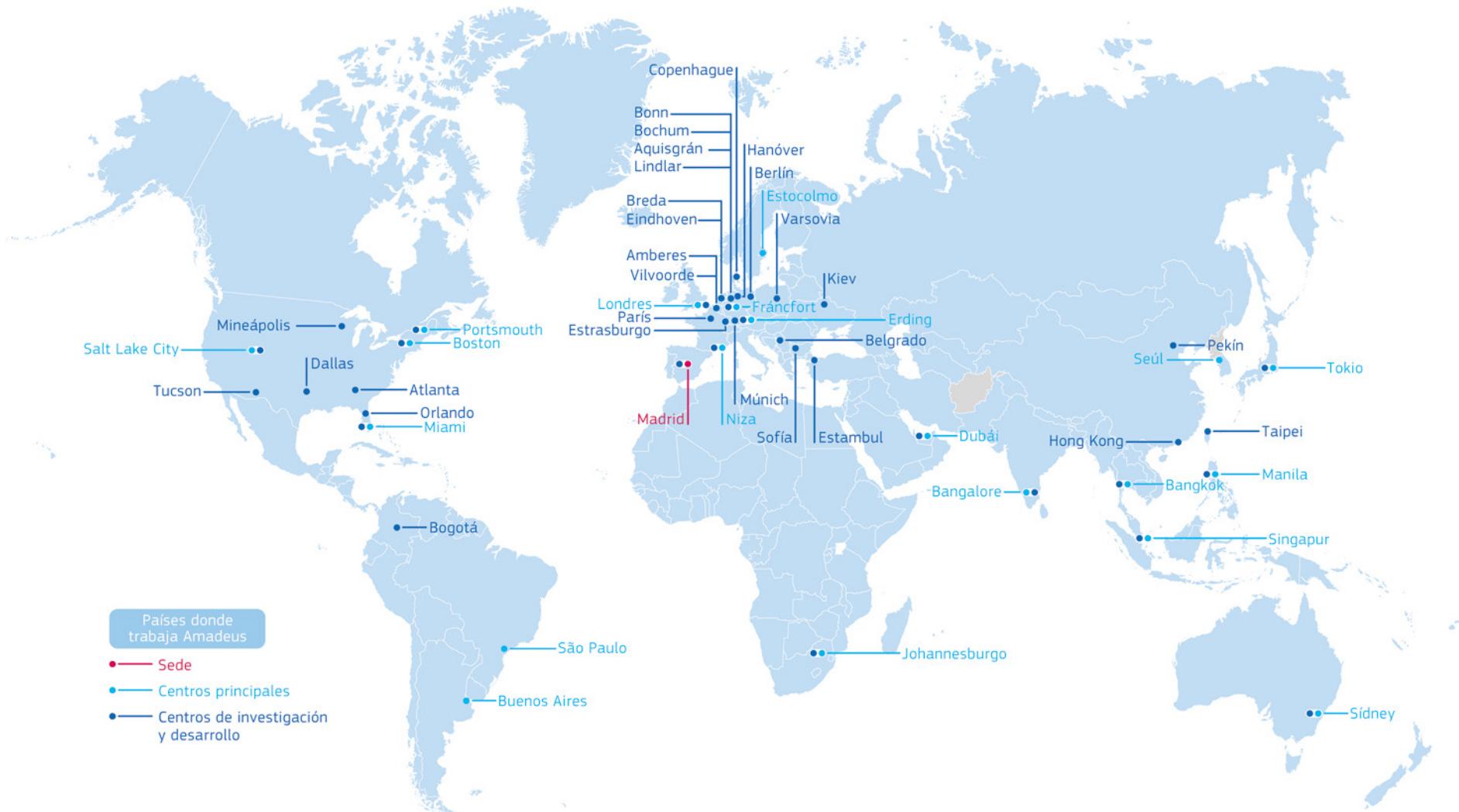


+15.000  
profesionales



+190  
países

## Presencia de Amadeus en el mundo



## 1.2 Hacia dónde nos dirigimos

Amadeus trabaja con sus clientes, socios y entidades del sector para conformar el futuro de los viajes y conseguir un mundo más conectado, eficiente y gratificante para el viajero.

### ¿Cómo lo lograremos?

- \_ Empezaremos por el viajero. Conociendo realmente lo que necesitan los viajeros, proporcionaremos soluciones que ayuden a nuestros clientes a atender mejor a sus propios clientes y enriqueceremos miles de millones de viajes cada año
- \_ Invertiremos en innovación. Descubriendo las posibilidades de la tecnología y los datos, ayudaremos a los proveedores, distribuidores y compradores de viajes a avanzar en sus operaciones y transformar su servicio al viajero

\_ Fomentaremos la colaboración. Estableciendo colaboraciones a largo plazo con nuestros clientes y trabajando en contacto con los grupos de interés del sector, ayudaremos al ecosistema de los viajes a evolucionar para que funcione mejor para todos

Y seguiremos viviendo con arreglo a los valores que han configurado nuestra empresa a lo largo de su historia. Así es como conformaremos el futuro de los viajes y aportaremos un crecimiento sostenible a nuestros accionistas.

## Valores de Amadeus



### El cliente, lo primero

- \_ Escuchamos atentamente y trabajamos como colaboradores
- \_ Cumplimos nuestras promesas
- \_ Nos comprometemos con el éxito de nuestros clientes



### Trabajar en equipo

- \_ Respetamos y promovemos la diversidad de todas las personas y culturas
- \_ Establecemos una colaboración positiva entre equipos
- \_ Comunicamos con claridad y actuamos con decisión



### Asumir responsabilidades

- \_ Nos responsabilizamos de nuestro propio trabajo
- \_ Actuamos con responsabilidad y utilizamos adecuadamente los recursos de la empresa
- \_ Desarrollamos continuamente nuestras capacidades y conocimientos



### Perseguir la excelencia

- \_ Nos esforzamos por conseguir unos resultados excelentes en un mercado competitivo
- \_ Aprendemos de nuestros errores
- \_ Innovamos y recibimos el cambio de manera positiva



Vea nuestro video:  
mejor tecnología,  
mejores viajes





## 2.1 Introducción del Presidente del Consejo

## 2.2 Estructura de gobierno corporativo de Amadeus

## 2.1 Introducción de D. José Antonio Tazón, Presidente del Consejo

Analizar y entender las tendencias y retos del sector mundial de los viajes ha sido siempre algo inherente al modo de trabajar de Amadeus. Ya desde el principio, hace 30 años, cuando participé personalmente en la fundación de Amadeus, esta máxima nos ayudó a adaptar y desarrollar nuestro negocio con éxito. La capacidad de prever las necesidades futuras ha permitido a Amadeus responder eficazmente a los nuevos retos y cumplir con las nuevas exigencias de nuestro sector.

Los rápidos cambios en el sector, junto con un asombroso desarrollo tecnológico, han influido enormemente en nuestra forma de trabajar, obligándonos a ofrecer soluciones innovadoras a los proveedores e intermediarios de viajes a fin de que puedan interactuar de forma más sencilla y eficiente con sus viajeros en un mercado cada vez más exigente.

Amadeus posee una sólida estructura para responder a los nuevos retos a los que se enfrenta nuestra industria y para seguir ofreciendo soluciones innovadoras a los clientes del sector en la rápida evolución de los viajes. Disfrutamos de una posición económica saludable, lo que nos permite seguir realizando una importante inversión en I+D e innovación, tal como demuestra el EU R&D scoreboard, donde Amadeus ha estado apareciendo como empresa número uno del sector viajes en inversión en I+D durante los últimos años. Además, a lo largo de su historia, Amadeus ha presentado un crecimiento constante, reforzando su posición, sostenibilidad y potencial. Nuestro alcance mundial y presencia local se sitúan en el centro de nuestra propuesta de valor a los clientes. Lo mismo ocurre con nuestros trabajadores, verdaderamente multinacionales: más de 15.000 personas que aportan una gran variedad de talentos, culturas e idiomas, convirtiendo a Amadeus en una empresa culturalmente variada, intelectualmente rica y verdaderamente única.

Aunque Amadeus descansa sobre estos sólidos pilares para su fortaleza y prosperidad continuada, la complejidad de nuestro negocio, los requisitos de nuestros grupos de interés y la evolución de las obligaciones legales han convertido el gobierno corporativo en un foco de atención necesario para el Consejo y la alta dirección. Creo que un gobierno corporativo efectivo no solo requiere un fuerte liderazgo, sino que también una cultura de empresa que entienda y valore la transparencia y la necesidad de desempeño en el ámbito del gobierno corporativo. Ambos aspectos se encuentran entre las fortalezas de Amadeus.

Cuando tomé la Presidencia del Consejo de Administración de Amadeus en 2009, el gobierno corporativo se estaba convirtiendo ya en un aspecto fundamental

que requería mayor atención de la dirección, al ir cobrando importancia para todos los interesados, incluidos accionistas, clientes, socios comerciales, autoridades públicas y empleados. Hoy en día me enorgullece decir que el gobierno corporativo es un componente integral de nuestra forma de trabajar, que ponemos el listón muy alto y que nos esforzamos continuamente por mejorar.

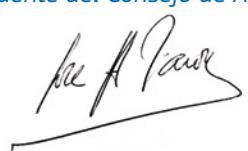
Nuestro éxito se ha visto estimulado por una incesante comparación con las buenas prácticas de gobierno corporativo en todo el mundo, por directrices públicas, como el Código español de Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas, y por la búsqueda regular de evaluaciones externas de nuestros programas de gobierno corporativo. Como Presidente del Consejo, me complace especialmente el hecho de que Amadeus haya sido reconocida como líder en sostenibilidad por el Índice Dow Jones de Sostenibilidad durante los cinco últimos años consecutivos y haya sido incluida entre las 100 empresas más sostenibles del mundo por Corporate Knights.

Hoy en día nos enorgullecemos de afirmar que cumplimos con la legislación en materia de gobierno corporativo y que, en muchos aspectos, vamos más allá de los requisitos legales y las recomendaciones voluntarias. Un gobierno corporativo efectivo es un compromiso del Consejo de Administración, institucionalizado a todos los niveles ejecutivos de la organización de Amadeus. Nuestra determinación es continuar y reforzar la confianza que depositan en nosotros nuestros grupos de interés, pues vemos cómo la ética y la conducta corporativa han pasado a situarse entre los principales factores que integran las preferencias de dichos grupos.

Este capítulo está dedicado a explicar la estructura de gobierno de Amadeus porque la consideramos esencial para el desarrollo y el éxito de nuestra empresa. Incluimos también en esta sección la biografía de los miembros del Consejo, con el fin de dar a conocer mejor al equipo que se encuentra a los mandos de la empresa. El Consejo de Administración, a través de su Comisión de Auditoría y su Comisión de Nombramientos y Retribuciones, alienta las buenas prácticas de gobierno corporativo y reconoce el valor que aportan estas acciones y su relevancia cada vez mayor. Además, el Consejo se encuentra involucrado en la revisión del análisis, estructura y planes de acción respecto a los riesgos potenciales de Amadeus. Este aspecto se explica de forma más detallada en el Capítulo 11 de este informe.

Tengo el compromiso de asegurar la evolución de unas políticas adecuadas de gobierno corporativo, adaptadas a las necesidades y requisitos de todos nuestros grupos de interés. Esto no solo garantiza un gobierno corporativo sólido, sino que estoy convencido de que incide de forma muy positiva en el éxito continuado de Amadeus.

• **José Antonio Tazón**  
*Presidente del Consejo de Amadeus*



## 2.2 Estructura de gobierno corporativo de Amadeus

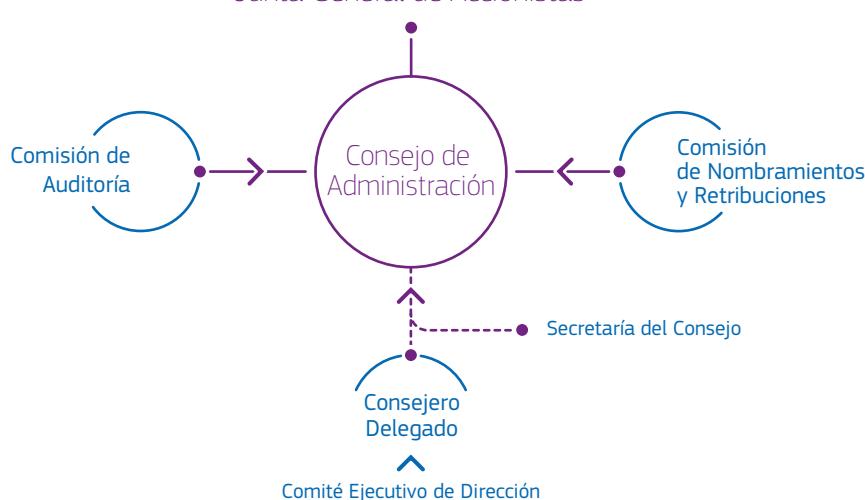
Mantener los niveles más elevados de gobierno corporativo ayuda a Amadeus a sostener su liderazgo en el mercado y consolidar los principios que lo han convertido en un socio de confianza para sus clientes, proveedores y otros colaboradores. Las políticas y procedimientos de gobierno de Amadeus están destinados a ayudar a la empresa a alcanzar sus objetivos generales y proteger los intereses de sus accionistas.

El conjunto de normas del Grupo Amadeus relativas al gobierno de la empresa se elaboraron con ocasión de su salida a Bolsa en el mercado de valores español en abril de 2010. Algunas de estas normas se adaptaron en 2012, 2015 y 2016 al nuevo marco mercantil derivado de la modificación de la Ley de Sociedades de Capital, así como al Reglamento sobre Abuso de Mercado de la UE. Son las siguientes:

- \_ Estatutos de la sociedad (actualizados en 2015)
- \_ Reglamento del Consejo de Administración (actualizado en 2015)
- \_ Reglamento de la Junta General de Accionistas (actualizado en 2015)
- \_ Normas internas de conducta relativa al mercado de valores (actualizadas en 2016)

### Estructura de gobierno corporativo de Amadeus

Junta General de Accionistas



### Junta General de Accionistas

La Junta General de Accionistas es el máximo órgano de representación del capital social del Grupo Amadeus. Ejerce sus poderes en los ámbitos del derecho de sociedades y los estatutos de la sociedad. De acuerdo con estos, los accionistas deben reunirse al menos una vez al año, en los seis primeros meses, para debatir y adoptar acuerdos relativos a sus obligaciones económicas y jurídicas más importantes. Estos incluyen, entre otros:

- \_ Nombramiento de los miembros del Consejo
- \_ Revisión y aprobación de las cuentas anuales
- \_ Asignación de los resultados
- \_ Nombramiento de auditores externos
- \_ Autorización de la adquisición de acciones propias
- \_ Supervisión de las actividades del Consejo

Tanto la ley española como los estatutos de la sociedad otorgan a la Junta General de Accionistas el poder exclusivo para adoptar otros acuerdos importantes, como la modificación de los estatutos, emisiones de bonos, fusiones, etc.

La Ley de Sociedades de Capital otorga nuevos poderes importantes a la Junta General de Accionistas, que es ahora el órgano competente para debatir y acordar la compra, venta o aportación de activos esenciales de o a otra sociedad. Es también el órgano competente, en el caso de las empresas cotizadas en bolsa, para aprobar el traspaso de actividades esenciales realizadas por la empresa a las filiales controladas por esta, aunque la empresa cotizada mantenga el control de las actividades.

La Junta General de Accionistas puede decidir también sobre transacciones empresariales cuyo resultado puede ser equivalente a la liquidación de la sociedad, así como sobre la política de remuneración del Consejo de Administración.

## Consejo de Administración

El Consejo de Administración es el máximo órgano de representación, administración, dirección, gestión y control de Amadeus, estableciendo las directrices generales y los objetivos económicos de la empresa. El Consejo lleva a cabo la estrategia (dirigir y aplicar las políticas de la empresa), las actividades de supervisión (control de los directivos) y las funciones de comunicación de la empresa (como vínculo con los accionistas).

La Ley española de Sociedades de Capital otorga también nuevos poderes al Consejo de Administración, algunos de los cuales no son delegables (en el caso de las empresas cotizadas en bolsa). En este sentido, el Consejo de Administración es el órgano responsable de, entre otras, las políticas relativas a:

- \_ Responsabilidad social de la empresa
- \_ Gestión y control de riesgos (incluidos riesgos fiscales)
- \_ Gobierno corporativo de la empresa matriz y su grupo
- \_ Estrategia fiscal

## Composición del Consejo de Administración

Nombre o razón social del Consejero	Cargo en el Consejo	Fecha del primer nombramiento	Tipo	Cargo en la Comisión de Auditoría	Cargo en la Comisión de Nombramientos y Retribuciones
D. José Antonio Tazón	Presidente	02/12/2008	Independiente		
D. Guillermo de la Dehesa	Vicepresidente	29/04/2010	Independiente	Miembro	Miembro
D. Luis Maroto	Consejero Delegado	26/06/2014	Ejecutivo		
Dr. Roland Busch	Consejero	01/07/2013	Otros externos		Miembro
Dame Clara Furse	Consejera	29/04/2010	Independiente	Miembro	Miembro
D. Pierre-Henri Gourgeon	Consejero	29/12/2005	Otros externos	Miembro	
D. Francesco Loredan	Consejero	21/02/2005	Independiente		Presidente
D. Stuart McAlpine	Consejero	21/02/2005	Independiente		
D. Marc Verspyck	Consejero	26/06/2014	Otros externos	Miembro	
D. David Webster	Consejero	06/05/2010	Independiente	Presidente	Miembro
Vacante abierta	Consejero				
D. Tomas López Fernebrand	Secretario (no Consejero)	18/01/2006			
D. Jacinto Esclapés	Vicesecretario (no Consejero)	18/01/2006			



D. José Antonio  
Tazón García  
*Presidente*

El Sr. Tazón es Ingeniero superior y Licenciado en ciencias informáticas por la Universidad Politécnica de Madrid. Fue el Presidente y Director General del Comité Ejecutivo de Dirección de Amadeus entre 1990 y 2008. El Sr. Tazón formó parte del equipo inicial de expertos que, en 1987, creó el proyecto, diseñó las funcionalidades y estableció la estrategia de Amadeus. Sus 18 años como CEO de Amadeus estuvieron marcados por la consolidación del crecimiento de la compañía, su expansión internacional y el inicio de la exitosa diversificación estratégica de Amadeus.

El Sr. Tazón fue miembro del Consejo de Administración de Expedia Inc., la agencia de viajes online, de 2009 a 2016, y fue nombrado Presidente de Ufinet Telecom SAU (operador de telecomunicaciones) en 2014 y Consejero independiente de HBG Ltd. (sector turístico) en 2016. En marzo de 2011 entró a formar parte de la Comisión Permanente del Consejo de Turismo de la CEOE.

El Sr. Tazón entró a formar parte del Consejo de Administración de Amadeus en 2008 y ocupa el cargo de Presidente desde 2009.



D. Guillermo  
de la Dehesa Romero  
*Vicepresidente*

El Sr. de la Dehesa Romero es Licenciado en Derecho por la Universidad Complutense de Madrid. Además de su Licenciatura en Derecho, estudió también Económicas y se convirtió en Técnico Comercial y Economista del Estado en 1968. En 1975, el Sr. de la Dehesa Romero desempeñó el cargo de Director General del Ministerio de Comercio Exterior, antes de trasladarse al Ministerio de Industria y Energía para ocupar el puesto de Director General del Ministerio de Comercio y Secretario General del Ministerio de Industria y Energía. En 1980 el Sr. de la Dehesa Romero fue nombrado Director General adjunto del Banco de España. Tras su paso por el Banco de España, pasó a formar parte del gobierno y fue nombrado Secretario de Estado de Comercio en 1983 y Secretario de Estado de Economía en 1986 en el Ministerio de Economía y Finanzas, donde fue miembro de la CEE (ECOFIN).

El Sr. de la Dehesa Romero es miembro del Consejo de varios grupos internacionales de renombre y es Consejero independiente y Vicepresidente

del Consejo y miembro del Comité Ejecutivo del Grupo Santander desde 2002. Es presidente de Aviva Corporación y de Aviva Vida y Pensiones en España, compañía internacional de seguros, desde 2002. El Sr. de la Dehesa Romero fue también miembro del Consejo de Administración de Grupo Campofrío desde 1997 hasta junio de 2014 y del Consejo de Administración del Grupo San José hasta agosto de 2014. Ha sido durante 28 años y medio, hasta el 31 de diciembre de 2016, Asesor Internacional de Goldman Sachs. Es también Presidente del Consejo de la Escuela de Negocios del Instituto de Empresa de Madrid (IE Business School) y Presidente Honorífico del CEPR (Centro de Investigación de Política Económica) en Londres, y miembro del G30 en Washington.

Entró a formar parte del Consejo de Administración de Amadeus el 29 de abril de 2010.



**D. Luis  
Maroto Camino**  
*Consejero Delegado*

El Sr. Maroto es el Director General y Presidente del Comité Ejecutivo de Dirección de Amadeus desde el 1 de enero de 2011.

De enero de 2009 a diciembre de 2010 fue Deputy CEO de Amadeus, siendo el responsable de la estrategia global de la empresa, así como de las secciones de finanzas, auditoría interna, jurídico y de recursos humanos. También tuvo un papel decisivo en el retorno de Amadeus a la bolsa, con la exitosa OPV de la empresa en abril de 2010.

Se incorporó a Amadeus en 1999 como Director, Marketing Finance. En ese cargo, fue una pieza clave en el proceso de expansión y consolidación internacional de la organización comercial de Amadeus, supervisando el control estratégico y financiero de más de 50 filiales de Amadeus en todo el mundo.

En 2003 fue nombrado Chief Financial Officer (CFO), asumiendo la responsabilidad de la organización financiera global de Amadeus.

Antes de incorporarse a Amadeus, ocupó diversos cargos directivos en Bertelsmann Group.

De nacionalidad española, es Licenciado en Derecho por la Universidad Complutense de Madrid y posee un Máster en Administración de Empresas por la Escuela de Negocios del Instituto de Empresa de Madrid (IESE Business School) y otros títulos de posgrado de la Harvard Business School y Stanford.

Se incorporó al Consejo de Administración en calidad de Consejero Ejecutivo el 26 de junio de 2014 y fue nombrado Consejero Delegado el 16 de octubre de 2014.



**Dr. Roland Busch**  
*Consejero*

El Dr. Busch es licenciado en Administración de Empresas por la Universidad de Münster y Doctor en Ciencias Políticas desde 1992.

Se incorporó a Deutsche Lufthansa AG en abril de 1991. En septiembre de 1995, el Dr. Busch fue designado asistente ejecutivo para el CEO del Grupo Lufthansa. En enero de 1998 fue nombrado Managing Director de Lido GmbH Lufthansa Aeronautical Services, compañía escisionada del Grupo Lufthansa. Desde 2001 en adelante, el Dr. Busch fue responsable de auditoría de Lufthansa y en marzo de 2004 asumió la responsabilidad del Departamento Financiero, en particular del área financiera, tesorería, planificación financiera, pagos y gestión de carburante a nivel mundial. En junio de 2006 Roland Busch se incorporó al Consejo Ejecutivo de Lufthansa Cargo, responsabilizándose de las funciones de finanzas y recursos humanos.

Desde junio de 2009, el Dr. Roland Busch es miembro del Consejo de Lufthansa German Airlines, unidad central de negocio de la casa matriz

Deutsche Lufthansa AG. Su área de responsabilidad en el Consejo se extiende a la Gestión de Finanzas e Información, y abarca el área de Controlling, Procurement, Desarrollo de Negocio y Gestión de Información.

Desde el 1 de julio de 2013, el Dr. Busch es el CFO de SWISS International Air Lines Ltd. y miembro del Consejo Ejecutivo de SWISS. Es responsable de las áreas Financiera, Contable, Controlling, Tributación, Procurement, Tesorería, Tecnología de la Información y Cargo.

Es miembro del Consejo de Supervisión de Lufthansa Cargo AG, miembro del Consejo de Supervisión de Lufthansa Leasing GmbH, miembro del Consejo de Lufthansa Pension Trust e.V., miembro del Consejo de Inversión de Lufthansa Malta Pension Holding Ltd. y miembro del Consejo de Administración de SWISS Aviation Software Ltd.

Entró a formar parte del Consejo de Administración de Amadeus el 1 de julio de 2013.



**Dame Clara Furse**  
Consejera

Dame Clara Furse es Presidenta designada de HSBC UK. Cesó en el cargo en la Comisión de Política Financiera del Banco de Inglaterra (FPC) en octubre de 2016. Es también Consejera externa de Nomura Holdings Inc., Vodafone Group plc y del Departamento del Reino Unido para Trabajo y Pensiones, donde es consejera coordinadora independiente. Es miembro del Panel of Senior Advisors de la Chatham House, miembro del Consejo asesor internacional de la Universidad de Bocconi y presidió la Jefatura del Grupo de Expertos de la Oficina del Gobierno del Reino Unido para el Science Foresight Project sobre el futuro de la negociación informática en los mercados financieros en 2012.

Ha sido directora ejecutiva de la Bolsa de Londres desde enero de 2001 a mayo de 2009. Durante ese período fue también Consejera externa de Euroclear plc, LCH Clearnet Group Ltd. y Fortis, así como miembro del Consejo Asesor Financiero Internacional de Shanghái. Desde 2009 a 2013 ha sido Consejera externa de Legal & General Group plc.

Antes de desempeñar su cargo en la Bolsa de Londres, Dame Clara Furse fue Directora ejecutiva del Grupo Credit Lyonnais Rouse desde 1998 a 2000. Con anterioridad trabajó 15 años en UBS.

Se unió al Consejo de Administración de Amadeus el 29 de abril de 2010.



**D. Pierre-Henri Gourgeon**  
Consejero

El Sr. Gourgeon es licenciado en ingeniería por la École Polytechnique de Paris y la École Nationale Supérieure de l'Aéronautique, así como Máster de Ciencias por el Instituto California de Tecnología en Pasadena. Ocupó varios puestos como ingeniero en el Ministerio de Defensa francés en los departamentos de técnica y de producción aeronáutica. Fue Director General de Aviación Civil de Francia entre 1990 y 1993, con anterioridad a su entrada en el Grupo Air France en 1993 como Director General (CEO) de Servair.

El Sr. Gourgeon ha ocupado diversos puestos en Air France hasta convertirse en COO en 1998

y en Director General (CEO) de Air France-KLM en enero de 2009 hasta octubre de 2011, fecha en la cual abandona todos sus cargos en el Grupo Air France-KLM. Fue Consejero de Groupe Steria, compañía francesa dedicada a la consultoría de servicios de IT para el sector público y privado, hasta su fusión con Sopra en septiembre de 2014, fecha en que cesó como Consejero. Adicionalmente desarrolla, a través de la firma PH GOURGEON CONSEIL, su propia actividad profesional de consultoría, de la cual es Presidente.

Entró a formar parte del Consejo de Administración de Amadeus el 29 de diciembre de 2005.



**D. Francesco Loredan**  
Consejero

El Sr. Loredan es Licenciado en Económicas por la London School of Economics y MBA por INSEAD. Trabajó tres años para Bank of America-BAI en Milán como directivo de créditos y pasó cuatro años en Boston Consulting Group en París y Milán. En 1989 se incorporó a BC Partners, firma de la que fue socio director y Co-Presidente hasta diciembre de 2014.

Actualmente es Vicepresidente de White Bridge Investments Spa (private equity), Consejero de Oneiros Investments, S.A. (private equity) y Consejero de Campus SRL (manufactura de ingredientes alimentarios).

Entró a formar parte del Consejo de Administración de Amadeus el 21 de febrero de 2005.



**D. Stuart Anderson**  
**McAlpine**  
*Consejero*

El Sr. McAlpine es Licenciado en Contabilidad por la Universidad de Glasgow. Inició su carrera profesional en Ernst & Young, en las oficinas de Boston y Londres. Con posterioridad, trabajó en Royal Bank of Scotland en el Grupo de Leveraged Finance. Es Consejero de CPA Global (sector servicios para

empresas) y de SYNLAB (sector sanidad), y actualmente es el Socio-Director de Cinven, tras incorporarse a la empresa en 1996.

Entró a formar parte del Consejo de Administración de Amadeus el 21 de febrero de 2005.



**D. Marc Verspyck**  
*Consejero*

El Sr. Verspyck es licenciado por la Escuela Superior de Comercio de París (École Supérieure de Commerce de Paris) y Master (DESS) por la Universidad Paris Dauphine.

Comenzó su carrera profesional en Air Inter como gerente de planificación y posteriormente como gerente de ground handling. Encabezó el Departamento de Corporate Finance de Air France hasta 2005, teniendo a su cargo la financiación a largo plazo y participando en numerosos acuerdos (financiaciones con aseguramiento, préstamos sindicados, titulizaciones y bonos convertibles, entre otros). Tuvo a su cargo filiales e inversiones

entre 2005 y 2007, siendo responsable de su comportamiento financiero e inversiones, con cargo en varios de sus Consejos.

Fue nombrado Senior Vice President de Air France en septiembre de 2007. Es el CFO de Air France desde el 1 de julio de 2013, teniendo bajo su responsabilidad la contabilidad, control de costes, finanzas, compras de inmuebles e impuestos. Es miembro del Consejo de Servair, Hop, Sodetraf y Presidente del Consejo de Air France Finance.

Entró a formar parte del Consejo de Administración de Amadeus el 26 de junio de 2014.



**D. David Webster**  
*Consejero*

El Sr. Webster es Licenciado en Derecho por la Universidad de Glasgow y fue admitido como abogado en 1968. Inició su carrera profesional en el ámbito de las finanzas como gerente del área de corporate finance en Samuel Montagu & Co Ltd. De 1973 a 1976, como Director Financiero, contribuyó al desarrollo de Oriel Foods hasta su venta a RCA Corporation. En 1977 fue cofundador de Safeway (anterior Grupo Argyll), compañía del FTSE 100, en la cual ocupó el puesto de Director Financiero y más tarde, entre 1997 y 2004, el de Presidente ejecutivo. Ha sido Consejero no ejecutivo de Reed International plc desde 1992, Reed Elsevier plc y Elsevier NV desde 1999, así como Presidente de Reed Elsevier de 1998 a 1999, retirándose

de los tres Consejos en 2002. Ha sido Consejero de numerosos sectores de actividad y tiene amplia experiencia en la industria hotelera en particular. Durante nueve años fue Presidente no ejecutivo de InterContinental Hotels Group plc hasta el 31 de diciembre de 2012 y Presidente no ejecutivo de Makinson Cowell Ltd. hasta noviembre de 2013. Es Consejero no ejecutivo de Temple Bar Investment Trust plc y Presidente no ejecutivo de Telum Media Group Pte Ltd. y Vuma Ltd. Es también miembro del Comité de Apelación del Panel on Takeovers and Mergers de Londres.

Entró a formar parte del Consejo de Administración de Amadeus el 6 de mayo de 2010.

D. Luis Maroto, D. Marc Verspyck y el Dr. Roland Busch fueron elegidos por un periodo de tres años por decisión de la Junta General de Accionistas de 26 de junio de 2014. Esta decisión se tomó a propuesta del Consejo de Administración, con el respaldo previo de la Comisión de Nombramientos y Retribuciones. Su nombramiento expirará en junio de 2017 y su reelección o sustitución, a propuesta de la Comisión de Nombramientos y Retribuciones, se someterá a la decisión de la Junta General de Accionistas que se celebrará en junio de 2017.

Conforme al artículo 35 de los estatutos de la sociedad (duración de los cargos), los siguientes Consejeros fueron reelegidos por un periodo adicional de un año en la última Junta General Ordinaria de Accionistas de 24 de junio de 2016:

- \_ D. José Antonio Tazón
- \_ D. Guillermo de la Dehesa
- \_ Dame Clara Furse
- \_ D. Pierre-Henri Gourgeon
- \_ D. Francesco Loredan
- \_ D. Stuart McAlpine
- \_ D. David Webster

Su reelección o sustitución, según la política de selección de Consejeros aprobada por el Consejo de Administración el 21 de abril de 2016, a propuesta de la Comisión de Nombramientos y Retribuciones, se deberá someter también a la decisión de la Junta General de Accionistas que se celebrará en junio de 2017, por lo que deberá renovarse el Consejo de Administración al completo.

La experiencia financiera, la gran capacidad directiva y la dedicación de los Consejeros Independientes, junto con los conocimientos del sector de los Otros Consejeros Externos, han contribuido de forma significativa a la calidad y eficiencia de las operaciones y comisiones del Consejo. Gracias a ello, Amadeus disfruta de una composición equilibrada del Consejo y un rendimiento eficaz.

La incorporación del primer ejecutivo de la sociedad al Consejo en calidad de Consejero Ejecutivo refuerza el canal de información entre el Consejo de Administración y el equipo directivo de la empresa, lo cual es importante para conseguir una mayor eficacia en el proceso de toma de decisiones del Consejo.

Durante el ejercicio fiscal 2016 se celebraron seis reuniones del Consejo, con la asistencia de todos los miembros del Consejo en persona, por delegación con instrucciones de voto específicas o por medios telemáticos. Se celebró una reunión adicional del Consejo mediante voto por correo.

El Presidente del Consejo de Administración, D. José Antonio Tazón, y el Consejero Delegado del Grupo Amadeus, D. Luis Maroto (Consejero Ejecutivo), asistieron a todas las reuniones del Consejo.

Cuando un punto del orden del día debatido por el Consejo representó un conflicto de intereses para alguno de los Consejeros, el Consejero en cuestión excusó su presencia en ese punto del orden del día.

## Política de remuneración

En lo referente a la remuneración del Presidente y los Consejeros no ejecutivos, Amadeus ofrece una retribución competitiva, acorde con el tiempo de dedicación requerido y las responsabilidades. Como parte de la política de remuneración, cada dos años, la Comisión de Nombramientos y Retribuciones revisa los datos de retribución de los Consejeros no ejecutivos de empresas comparables de los principales índices europeos, incluido el IBEX 35.

Para 2015 y 2016 se acordó continuar con la política de remuneración basada en una cantidad fija por la pertenencia al Consejo y a las distintas comisiones del Consejo. Se acordó también no aplicar ninguna otra fórmula de remuneración complementaria.

La política de remuneración del Consejo no incluye remuneración variable basada en los beneficios o las dietas de asistencia, ni tampoco la cotización a planes de pensiones o acuerdos de indemnización en caso de terminación de las funciones. No se prevé remunerar a los Consejeros externos mediante la concesión de acciones, opciones sobre acciones ni instrumentos vinculados al valor de las acciones.

El Consejero Ejecutivo recibe un sueldo base anual, abonable mensualmente, por el cumplimiento de sus deberes ejecutivos para la empresa. La finalidad de este elemento es reflejar el valor de mercado del puesto, atraer el talento y recompensar la cualificación y la experiencia. El paquete de remuneración total del Consejero Ejecutivo (Consejero Delegado) consta de diversos componentes, siendo los principales: (i) sueldo base; (ii) remuneración variable a corto plazo; (iii) remuneración variable a largo plazo; y (iv) otra remuneración (dietas del Consejo, prestaciones y pensión).

Esta política de remuneración, incluida en el Informe Anual 2014 sobre Remuneraciones de los Consejeros de Sociedades Anónimas Cotizadas, fue aprobada por la Junta General Ordinaria de Accionistas de 25 de junio de 2015 con el voto favorable del 91,61%. En virtud del punto número dos de la Disposición Transitoria de la Ley 31/2014 de 3 de diciembre, se entiende que la política de remuneración incluida en el informe anual se aprobó también para los tres próximos ejercicios fiscales, por lo que se mantendrá vigente hasta el año 2018 inclusive. El correspondiente Informe Anual 2015 sobre Remuneraciones de los Consejeros de Sociedades Anónimas (sin cambios en lo relativo a la política de remuneración del Consejero Ejecutivo) fue respaldado por la Junta General Ordinaria de Accionistas de 24 de junio de 2016 con el voto favorable del 90,72% (voto consultivo).

## Comisión de Auditoría

Las nuevas facultades otorgadas a la Comisión de Auditoría por la Ley española de Sociedades de Capital (modificada), así como las recomendaciones del Código español de Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas, hacen de la Comisión de Auditoría algo mucho más importante que un mero órgano consultivo para el Consejo de Administración, convirtiéndose en un órgano supervisor para ciertos asuntos clave. Su función principal es prestar asistencia al Consejo en sus deberes de supervisión mediante la revisión periódica de los estados financieros, el control interno y la gestión de riesgos (incluido el riesgo fiscal), entre otras acciones, con el fin de identificar, gestionar y comunicar debidamente los principales riesgos.

La Comisión de Auditoría presta asistencia también al Consejo de Administración para asegurar el cumplimiento de todas las leyes, reglamentos y normas internas que afectan al Grupo Amadeus. La Comisión vigila el cumplimiento de las normas aplicables a nivel nacional e internacional y supervisa la elaboración e integridad de la información financiera de la empresa, asegurándose de que cumpla con los requisitos reglamentarios y con la correcta aplicación de los principios de contabilidad. La Comisión de Auditoría supervisa también jerárquicamente la función de Auditoría Interna.

La Comisión de Auditoría se reúne periódicamente por convocatoria de su Presidente. Con este fin, la Secretaría del Consejo elabora un orden del día para su aprobación por el Presidente de la Comisión, el cual se envía a todos los participantes con antelación a la reunión, junto con la documentación relevante para cada uno de los puntos del orden del día. Aparte de los miembros de la Comisión de Auditoría, pueden asistir también a las reuniones ciertos miembros del equipo directivo de Amadeus, previa invitación del Presidente de la Comisión. El auditor externo, Deloitte, representado por los socios encargados de la auditoría de Amadeus, asiste a las reuniones dos veces al año, a menos que el Presidente de la Comisión requiera su asistencia ad hoc. El Secretario del Consejo (actuando en calidad de Secretario de la Comisión) levanta acta de las conclusiones alcanzadas en cada reunión, que se incluyen como punto del orden del día en la siguiente reunión del Consejo de Administración, en la cual el Presidente de la Comisión comunica al Consejo al completo los puntos más importantes tratados y las eventuales recomendaciones. Tres puntos recurrentes forman parte del orden del día a lo largo del año, con independencia de otros que, según el asunto del que se trate, se incluyen también para su debate, análisis y recomendación. Estos tres puntos recurrentes en el orden del día son: (1) Auditoría Externa (de los estados financieros anuales y semestrales), (2) Auditoría Interna y (3) Gestión de Riesgos.

En 2016, la Comisión de Auditoría redactó el informe anual obligatorio sobre sus actividades correspondiente al ejercicio fiscal 2015, que abordaba los siguientes aspectos:

- \_ Competencias y deberes de la Comisión de Auditoría
- \_ Composición de la Comisión de Auditoría
- \_ Actividades
- \_ Puntos tratados por la Comisión de Auditoría durante el ejercicio fiscal 2015 (Auditoría Externa, Auditoría Interna, Gestión de Riesgos y Otros Asuntos)
- \_ Operaciones vinculadas
- \_ Incidentes y propuestas para mejorar las normas de gobierno de la empresa

La Comisión de Auditoría está formada en la actualidad por cinco Consejeros externos.

## Comisión de Nombramientos y Retribuciones

Esta Comisión está formada por cinco consejeros externos y evalúa la capacidad, conocimientos y experiencia necesarios en los miembros del Consejo. También propone a Consejeros Independientes para su nombramiento ante el Consejo de Administración, informa al Consejo sobre asuntos relacionados con la diversidad de sexos, propone al Consejo de Administración el sistema y la cuantía de la remuneración anual de sus Consejeros y la política de remuneración de los miembros del Comité Ejecutivo de Dirección, formula y revisa los programas de remuneración de la alta dirección, vigila el cumplimiento de las políticas de remuneración, ayuda al Consejo a elaborar el informe sobre la política de remuneración de los Consejeros y presenta al Consejo cualquier otro informe sobre retribución establecido en este reglamento.

La Comisión de Nombramientos y Retribuciones se reúne periódicamente por convocatoria de su Presidente. Con este fin, la Secretaría del Consejo elabora un orden del día para su aprobación por el Presidente de la Comisión, el cual se envía a todos los participantes con antelación a la reunión, junto con la documentación relevante para cada uno de los puntos del orden del día. Aparte de los miembros de la Comisión de Nombramientos y Retribuciones, pueden asistir a las reuniones ciertos miembros del equipo directivo de Amadeus, previa invitación del Presidente de la Comisión.

En 2016, la Comisión de Nombramientos y Retribuciones redactó el informe anual obligatorio sobre sus operaciones correspondiente al ejercicio fiscal 2015, que abordaba los siguientes aspectos:

- \_ Competencias y funciones de la Comisión de Nombramientos y Retribuciones
- \_ Composición de la Comisión de Nombramientos y Retribuciones
- \_ Actividades
- \_ Asuntos tratados en el ejercicio fiscal 2015
- \_ Tipo de los Consejeros (Independientes, Otros Externos y Consejero Ejecutivo)
- \_ Composición del Consejo de Administración
- \_ Lista de empresas donde los miembros del Consejo actúan también como Consejeros o Ejecutivos

Asimismo, la Comisión de Nombramientos y Retribuciones elaboró la política de remuneraciones del Consejo de Administración, junto con el Informe Anual 2015 sobre Remuneraciones de los Consejeros de Sociedades Anónimas Cotizadas.

El 20 de abril de 2016, la Comisión de Nombramientos y Retribuciones dio el visto bueno a la política de selección de Consejeros, aprobada después por el Consejo de

Administración el 21 de abril de 2016. De acuerdo con esta política, el Consejo de Administración de Amadeus se compromete a aplicar unos criterios de selección por los cuales el Consejo sea variado y equilibrado en su conjunto y aporte al debate del Consejo una amplia variedad de puntos de vista, contribuyendo en último término a una toma de decisiones fundamentada en beneficio de la empresa y de todos sus grupos de interés.

La Comisión de Nombramientos y Retribuciones publicará los informes sobre el análisis de las necesidades del Consejo de acuerdo con la política de forma simultánea a la convocatoria de la Junta General de Accionistas, a la cual se someterá la ratificación, nombramiento o reelección de cada consejero.

El Secretario de la Junta (actuando en calidad de Secretario de la Comisión) levanta acta de las conclusiones alcanzadas en cada reunión, que se incluyen como punto del orden del día en la siguiente reunión del Consejo de Administración, en la cual el Presidente de la Comisión comunica al Consejo al completo los puntos más importantes tratados y propone recomendaciones para su aprobación, si procede.

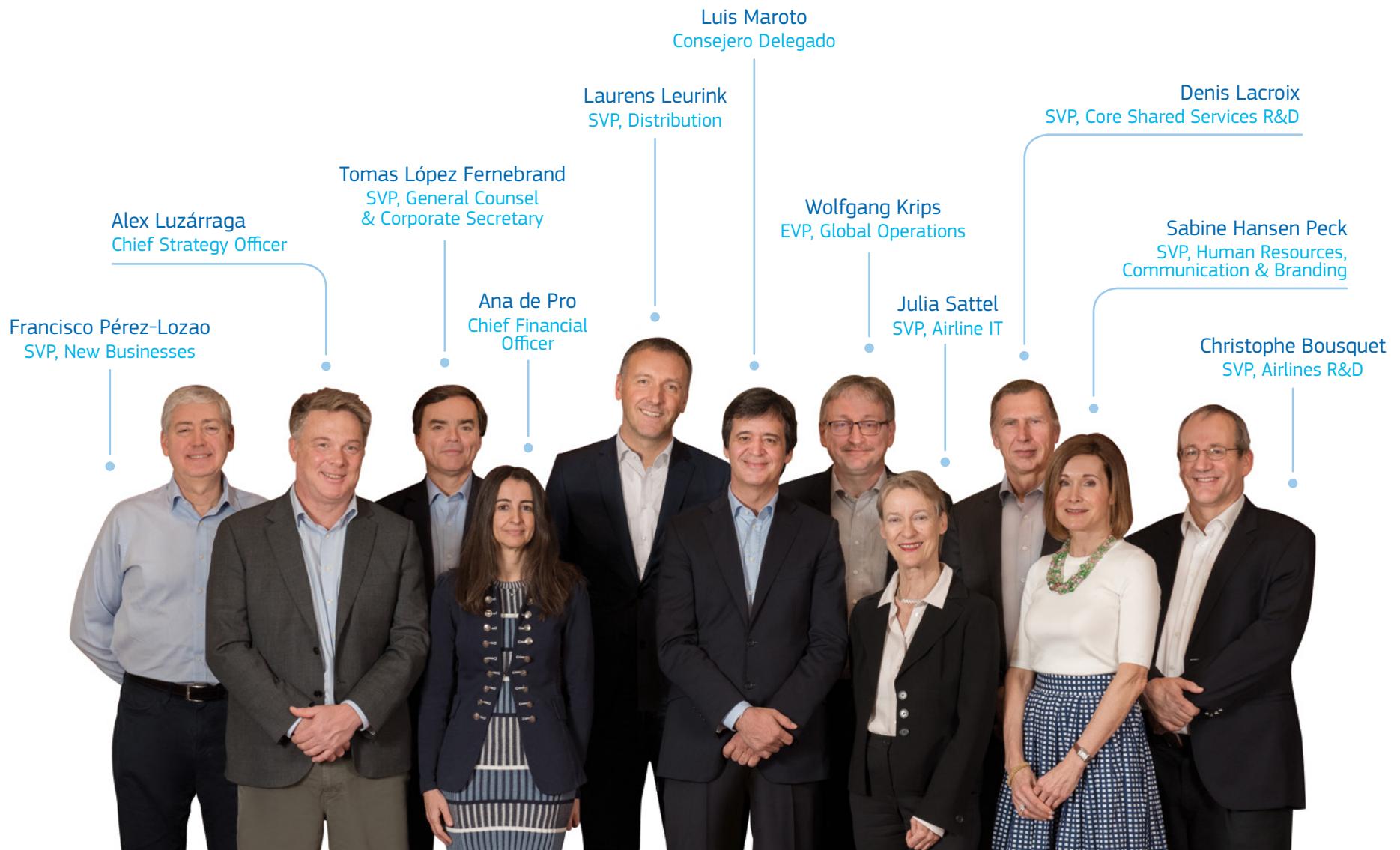
## Comité Ejecutivo de Dirección

El Comité Ejecutivo de Dirección está dirigido por el Consejero Delegado y está compuesto por los máximos dirigentes de la empresa, cada uno de los cuales posee una dilatada experiencia en ella.

Esta estructura de gobierno está destinada a favorecer la comunicación directa entre las actividades de Amadeus y sus órganos de gobierno con el fin de facilitar un proceso eficaz de toma de decisiones.

En noviembre de 2016, Laurens Leurink fue nombrado Senior Vice President de Distribution, relevando en el cargo a Holger Taubmann. Laurens aportará a Amadeus todo su conocimiento financiero, comercial y estratégico así como su profundo conocimiento del sector de los viajes. Laurens se convirtió en miembro del Comité Ejecutivo de Amadeus en enero de 2017.

Christophe Bousquet, Vice President de Airline IT R&D desde 2013, y Denis Lacroix, Vice President de Reservation, Distribution and Mid-Back Office R&D desde ese mismo año, fueron nombrados miembros del Comité Ejecutivo de Amadeus en enero de 2017. Ambos asumirán responsabilidades adicionales a medida que Amadeus desarrolle sus capacidades y organizaciones de I+D con el objetivo de satisfacer las necesidades de los clientes y viajeros en rápida evolución.





# 3

## Visión general del sector de los viajes y tendencias mundiales

### Volumen de viajes

La contribución total de los viajes y el turismo a la economía mundial superó los 7 billones de dólares en 2015, lo que representa cerca del 10% del PIB mundial<sup>1</sup>. Para hacernos una idea, si el sector fuera un país, tan solo los EE. UU. y China tendrían una economía mayor<sup>2</sup>. Este nivel de actividad económica aporta 284 millones de empleos, o 1 de cada 11 empleos de la economía mundial.

Al mismo tiempo, el crecimiento del sector de los viajes sigue superando el crecimiento del PIB mundial. Se estima que esta tendencia continuará en un futuro previsible. Según los precios y tipos de interés constantes de 2015, de aquí a 2026 el valor del conjunto del sector podría rondar los 11 billones de dólares, representando cerca del 11% del PIB mundial y aportando 370 millones de empleos<sup>3</sup>. Ante la incertidumbre asociada a una sociedad cada vez más digitalizada, con un uso exponencial de las nuevas tecnologías, el potencial de creación continua de empleo en el sector de los viajes es tan importante como su contribución al PIB. La necesidad de innovación tecnológica constante y el carácter inherente de servicio del sector impulsarán muy probablemente la creación de empleo en el futuro con diversos niveles de cualificación.

En términos de gasto directo, la mayoría de los viajes están orientados al ocio y son nacionales (76,6% y 72,3% respectivamente en 2015). No obstante, con cerca de 1.200 millones de viajeros internacionales que aportan más de 1,3 billones de dólares a las exportaciones mundiales, el sector de los viajes y el turismo tiene un papel fundamental en el comercio internacional. Y esa tendencia seguirá ganando importancia, al menos durante la próxima década. Se prevé que el gasto de los viajeros internacionales aumente durante la próxima década a un ritmo ligeramente superior al de sus homólogos nacionales (4,3% anual frente al 4,0% anual)<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> Consejo Mundial de Viajes y Turismo (WTTC) (2016). *Travel & Tourism Economic Impact 2016*. Londres, WTTC.

<sup>2</sup> Fuente: Cálculos propios basados en los *Indicadores del Desarrollo Mundial del Banco Mundial* y en el informe *Travel & Tourism Economic Impact 2016*.

<sup>3</sup> WTTC, ibíd.

<sup>4</sup> WTTC, ibíd.

## Geopolítica y seguridad

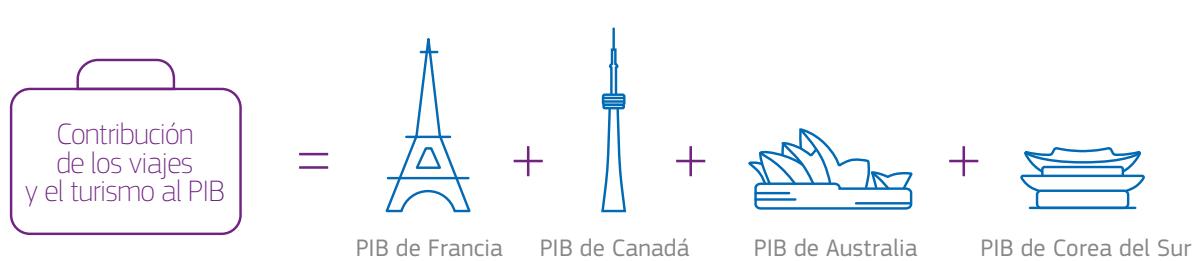
A pesar de los ejemplos bien documentados de problemas geopolíticos y de seguridad que disuaden de viajar a determinados países y por el interior de estos, el volumen mundial de los viajes resiste y sigue creciendo. Afortunadamente, los niveles medios de seguridad internacional permiten que el sector prospere, y la accesibilidad geográfica nunca había sido tan amplia.

Sin embargo, existen amenazas para este crecimiento general. Por ejemplo, las medidas de seguridad cada vez más estrictas resultan incómodas para el viajero y su introducción exige unos requisitos de infraestructura que constituyen un reto operativo y económico, sobre todo en el contexto del aumento del número de viajeros. Por suerte, la tecnología facilita la implantación y gestión de las medidas de seguridad, mejorando su eficiencia e introduciendo sistemas cada vez más sofisticados para cumplir las normas necesarias y reducir la frustración de los viajeros.

## Interconectividad

La interconexión de distintos modos de viaje y servicios —el viajero normalmente necesita transporte, alojamiento y actividades, como restaurantes, ocio, etc.— es un factor cada vez más importante para el éxito del modelo económico de los viajes y el turismo. Por ello, el aumento de la demanda de transporte contribuye a la demanda de otros servicios relacionados con el viaje. Las empresas de tecnología de viajes como Amadeus han convertido la reserva de los elementos centrales del viaje en un proceso sencillo y eficiente. Además, los cambios en el comportamiento de los viajeros, favorecidos por el avance tecnológico, permiten al viajero desempeñar un papel mucho más proactivo tanto en la búsqueda como en la reserva de viajes. Ello ha generado una demanda de mayor profundidad y variedad de opciones a lo largo del viaje, lo cual supone a su vez unas ventajas para el consumidor, mayor transparencia del mercado y un aumento de la competencia entre los proveedores de viajes.

La mayor familiaridad con el proceso de planificación y reserva tiene como resultado el creciente requisito de integrar cada vez más elementos del viaje: esencialmente, ver el viaje como un proceso integrado. La reserva de todos los elementos del viaje a través de Internet desde cualquier tipo de dispositivo se ha convertido en una práctica generalizada. Un importante reto es la plena integración de información detallada y, en particular, la posibilidad de reservarlo todo en una sola operación. La tecnología para conseguirlo está evolucionando y será cada vez más mayoritaria.



La contribución total de los viajes y el turismo al PIB mundial en 2016 equivale aproximadamente al PIB conjunto de Francia, Canadá, Australia y Corea del Sur<sup>5</sup>.

<sup>5</sup> Fuente: Cálculos propios basados en los *Indicadores del Desarrollo Mundial* del Banco Mundial y en el informe *Travel & Tourism Economic Impact 2016*.

## El teléfono móvil e Internet móvil

El aumento de la interconectividad implica también que las opciones relacionadas con el viaje deben estar disponibles en un formato óptimo en toda la gama de dispositivos utilizados por el viajero. El 95% de los viajeros<sup>6</sup> utiliza dispositivos digitales (ordenador, portátil, tableta, móvil) para organizar su viaje. El uso creciente del teléfono móvil, favorecido por la expansión de las redes móviles 3G y 4G (con una estimación de 2.100 millones de usuarios en todo el mundo al final de 2016 y un uso por parte de más del 80%<sup>7</sup> de los viajeros de ocio en algunos de los principales mercados de viajes) ha convertido la organización del viaje en una actividad en tiempo real: las reservas se pueden realizar y modificar literalmente desde cualquier parte. Documentos de viaje que van desde la confirmación de hoteles hasta las tarjetas de embarque o tarjetas de cliente se pueden descargar y almacenar sin necesidad de su versión impresa.

Otro factor igualmente importante es el hecho de que el uso del teléfono móvil implica una conectividad ininterrumpida. Esto ofrece grandes oportunidades a los proveedores de viajes para realizar ofertas personalizadas a sus clientes, proporcionar información y asistencia en caso de incidencias y, cumpliendo siempre los requisitos de privacidad, conseguir nuevos clientes con promociones individualizadas. Esto se extiende a la oportunidad de carácter más general y continuo para los distribuidores de ofrecer servicios adicionales (a través de la venta cruzada y las ventas incrementales). Gracias a la geolocalización, las ofertas y sugerencias no solo son relevantes para el destinatario, sino que además se presentan en el momento oportuno: por ejemplo, un cambio de puerta de embarque en el aeropuerto.

La omnipresencia del teléfono móvil ha hecho posible también una revolución en el transporte terrestre. El móvil es un componente esencial en la transformación del segmento del taxi, introduciendo mayor eficiencia (tanto para el operador como para el cliente) y competencia. Un claro ejemplo de eficiencia es el uso de sistemas de pago electrónico por la carrera. Aunque la incorporación del monedero electrónico al móvil es cada vez más frecuente, aún no está muy adoptado en el sector de los viajes. Esto está cambiando con la posibilidad de una mejor gestión de los gastos de empresa, junto con la oportunidad de soluciones de “pago inmediato”, sobre todo en trayectos urbanos cortos. Al mismo tiempo, el pago sigue suponiendo un obstáculo para una reserva más uniforme a través del móvil y los proveedores están invirtiendo cada vez más en medios para superar este inconveniente y garantizar la rentabilidad de sus operaciones.

<sup>6</sup> e-Marketer y Statista (2016).

<sup>7</sup> e-Marketer, ibíd.



## Modelos compartidos

Los modelos colaborativos entre iguales se están extendiendo para incluir los servicios en el destino, como el alojamiento, viajes por carretera o guías turísticos. Los modelos colaborativos suelen ir asociados también a un valor apreciado por el turista: vivir una experiencia más cercana a la vida real de la localidad visitada en lugar de una experiencia con un interés meramente turístico.

El sector de los viajes y el turismo ha demostrado un crecimiento sostenido durante muchos años y se ha recuperado con rapidez de las crisis económicas y de otros tipos. Nuestro sector ha servido en repetidas ocasiones como trampolín para la innovación, incluida la innovación tecnológica. No es una coincidencia que las aplicaciones de viajes sean de las primeras en aparecer con arreglo a los nuevos modelos de negocio, especialmente las plataformas de servicios colaborativos. Esta flexibilidad, unida a la constante innovación técnica, parece indicar que podrán cumplirse las previsiones de crecimiento a largo plazo, no solo en términos de volumen, sino también de calidad de la experiencia del viajero y de eficiencia continua para el sector.



Alex Luzárraga (Chief Strategy Officer) participó en el foro Disruption – Tourism de "El País Retina", un acto empresarial para profesionales de Internet y las tecnologías en el creciente mercado de habla hispana.



Vea el video sobre Sector de los viajes y tendencias



- 4.1 Un breve repaso a la historia de Amadeus
- 4.2 Distribución
- 4.3 Soluciones tecnológicas para aerolíneas
- 4.4 Diversificación en nuevas áreas de negocio
- 4.5. Resultados financieros

## 4.1 Un breve repaso a la historia de Amadeus

Amadeus fue fundada en 1987 por Air France, Iberia, Lufthansa y SAS para diseñar un sistema estándar destinado a conectar las aerolíneas con las agencias de viajes. Nosotros creamos el sistema de distribución global (GDS) líder en el mundo, una plataforma que conecta a proveedores y distribuidores de viajes en todo el planeta, ofreciendo una capacidad inigualable para búsquedas, tarificación, reservas, emisión de billetes, transacciones y servicios.

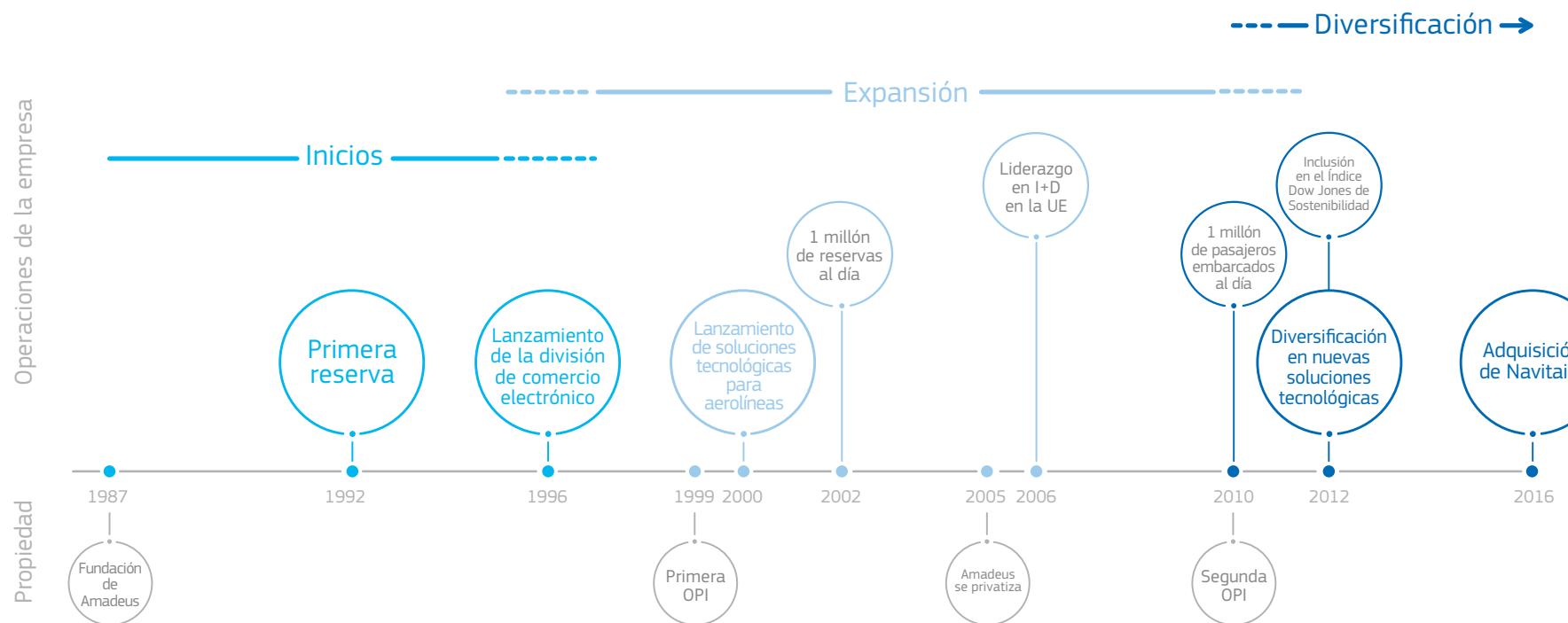
Adelantándonos a la revolución que supondría Internet, en 1996 lanzamos nuestra división de comercio electrónico. En el año 2000, fuimos pioneros en el desarrollo de una revolucionaria tecnología de reservas que ofrece a las aerolíneas y agencias de viajes una visibilidad compartida sobre los viajeros y hace posible un servicio de reservas verdaderamente fluido entre canales directos e indirectos. Ese mismo año lanzamos formalmente nuestra línea de negocio de soluciones tecnológicas para aerolíneas, en colaboración con British Airways y Qantas, con el objetivo de crear un sistema de gestión de pasajeros<sup>1</sup> de última tecnología para aerolíneas, conocido en la actualidad como Altéa.

Tras ese éxito, hemos seguido expandiendo nuestra cartera de soluciones tecnológicas hacia otras aplicaciones, como promoción, gestión de ingresos, inteligencia de viajes y gestión de gastos de viaje, así como hacia otros segmentos del sector de los viajes: aeropuertos, servicios de asistencia en tierra, hostelería, empresas, oficinas nacionales de turismo, compañías ferroviarias, etc. Además, a principios de 2016 Amadeus realizó la mayor adquisición de su historia al comprar la empresa estadounidense Navitaire, lo que permite ampliar el alcance de nuestros servicios, sobre todo para las aerolíneas de bajo coste.

Desde liderar la creación de una plataforma común de viajes y promover la adopción del comercio electrónico hasta llevar los macrodatos, la nube y las tecnologías móviles al sector de los viajes, Amadeus continúa siendo un constante innovador. Actualmente estamos investigando el potencial de la inteligencia artificial, la realidad aumentada y virtual, Internet de las Cosas y otras tecnologías emergentes para añadir valor al negocio y la experiencia de los viajes. Tras cerca de 30 años proporcionando soluciones al sector de los viajes, creemos que la innovación ha sido, es y será fundamental para nuestro crecimiento y para ayudar a nuestros clientes y socios a alcanzar el éxito en los próximos años.

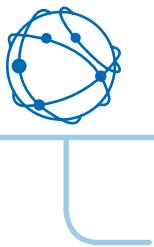
<sup>1</sup> Sistema de Gestión de Pasajeros (PSS): una serie de sistemas tecnológicos de importancia crítica utilizados por las aerolíneas. El PSS consta normalmente de un sistema de reservas, un sistema de inventario y un sistema de control de salidas de vuelos.

## Historia y principales hitos de Amadeus



## Líneas de negocio de Amadeus

Amadeus hace posible el comercio y las operaciones de importancia crítica para el ecosistema completo de los viajes a través de sus líneas de negocio altamente sinérgicas.



### Distribución

Amadeus ofrece una gama completa de servicios comerciales y tecnologías complementarias que:

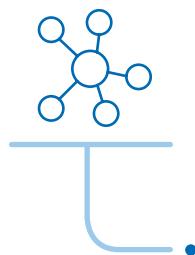
- \_ Conectan a los distribuidores, compradores y socios de todo el sector de los viajes y más allá
- \_ Crean oportunidades para aumentar los ingresos maximizando los canales de venta actuales y nuevos
- \_ Aportan economías de escala y una eficiencia inigualable a la hora de ofrecer reservas con mayor margen



### Soluciones tecnológicas para aerolíneas

Amadeus ofrece a las aerolíneas un sistema de gestión de pasajeros integrado, software autónomo, analítica y soluciones de asesoramiento que:

- \_ Aumentan los ingresos ayudando a las empresas de viajes a llegar a un mayor número de clientes potenciales de manera más rentable a través de las ventas directas y la promoción
- \_ Optimizan los costes perfeccionando las operaciones de marketing, ventas y comerciales
- \_ Aumentan la fidelidad del cliente gracias a una mejor diferenciación de la marca y personalización facilitada por los datos

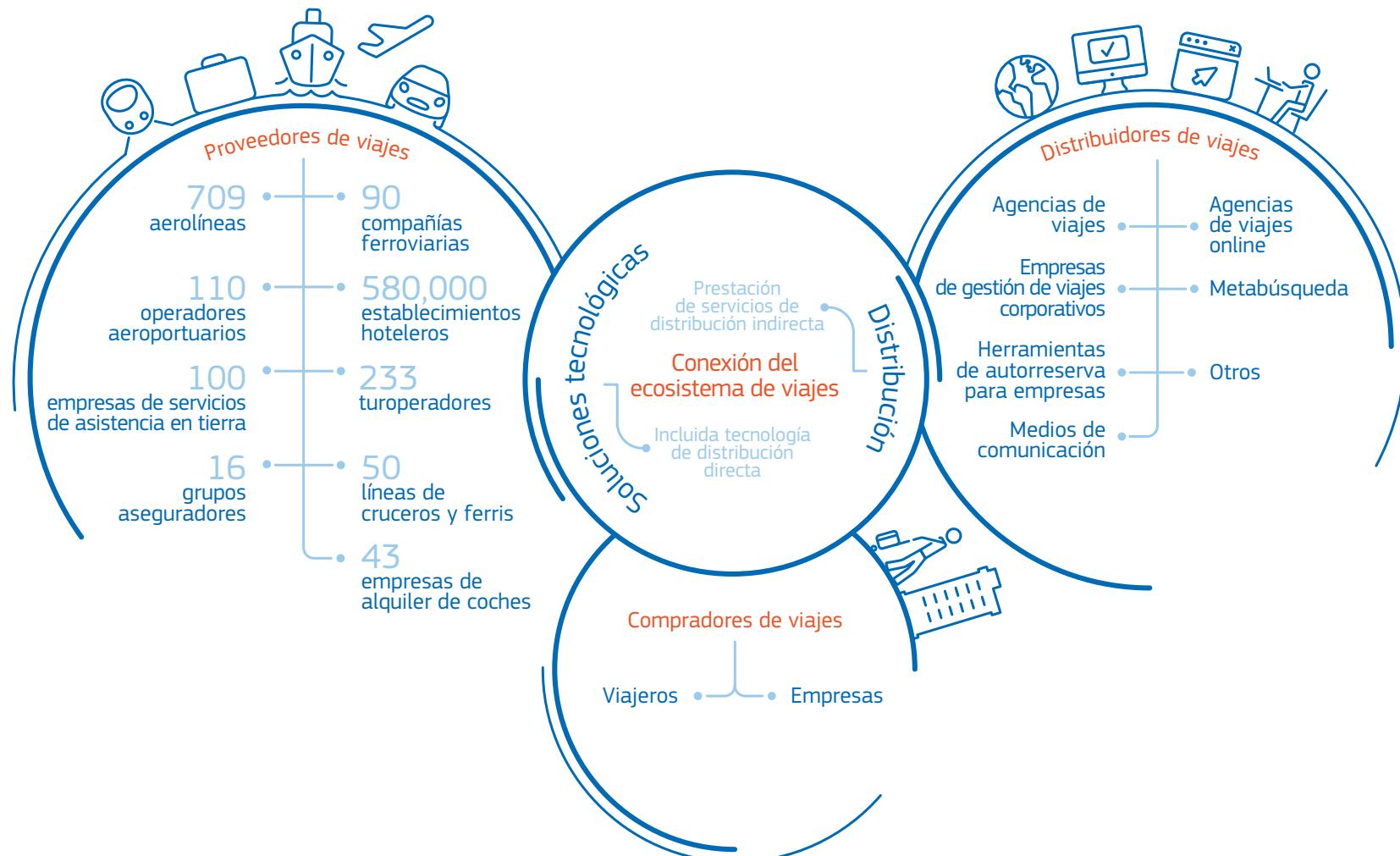


### Diversificación en nuevas áreas de negocio

Como complemento de nuestra oferta en el sector de los viajes, hemos diversificado nuestras líneas de negocio con tecnología de vanguardia para otros integrantes fundamentales del sector, como aeropuertos, hostelería y ferrocarriles, así como para segmentos transversales importantes para todas las entidades del sector de los viajes: sistemas de pago, soluciones móviles e inteligencia de viajes.

Tal y como muestra el gráfico de la página siguiente, el doble modelo de negocio (con los proveedores de viajes por un lado y los distribuidores de viajes por otro) de nuestra línea de negocio de Distribución sitúa a Amadeus en el centro del ecosistema de los viajes, en una posición única para aportar valor a clientes y proveedores y para diversificarse en soluciones relacionadas con el sector de los viajes.

## Amadeus en el centro del viaje



## 4.2 Distribución

La Distribución incluye el negocio de nuestro sistema de distribución global<sup>2</sup> (GDS) (que incluye contenido de aerolíneas, hostelería y ferrocarril, entre otros). Ofrecemos también soluciones y servicios relacionados con la distribución de contenidos a través del GDS a proveedores de viajes (como soluciones para la presentación y gestión de contenidos de promoción), distribuidores de viajes (como soluciones de búsqueda y soluciones integradas de front-office, mid-office y back-office) y empresas (como herramientas de autorreserva y soluciones de gestión de viajes y gastos). Además, la Distribución incluye nuestro negocio de Inteligencia de Viajes y parte de nuestra oferta de Pagos (el Centro de Pagos, a través del cual ayudamos a las agencias de viajes y empresas a pagar a los proveedores de viajes).

Las necesidades y expectativas de los viajeros están evolucionando con rapidez, impulsadas especialmente por el incremento en el uso de la tecnología y en la conectividad. A consecuencia de ello, el modo de comprar y vender los viajes está cambiando con la misma rapidez. Y a medida que el sector se adapta, también lo hace Amadeus Distribution. En la actualidad, somos un socio tecnológico y comercial dinámico e innovador para las aerolíneas, agencias de viajes y otros actores del sector.

Unimos los puntos del sector de los viajes. Hacemos posible el flujo de datos y la colaboración entre proveedores de viajes, intermediarios y viajeros. Nuestra tecnología y nuestros servicios abarcan ya la experiencia completa del cliente: desde la inspiración y la búsqueda del viaje hasta su evaluación posterior y cómo compartirlo. Y en el centro de todo lo que hacemos se sitúa el elemento más importante del viaje: el viajero.

La línea de negocio de distribución de Amadeus forma parte de la “distribución indirecta”, en el sentido de que hace posible la relación entre proveedores de viajes e intermediarios de viajes. El sector de la distribución indirecta cuenta con cuatro participantes principales:

1\_Viajeros

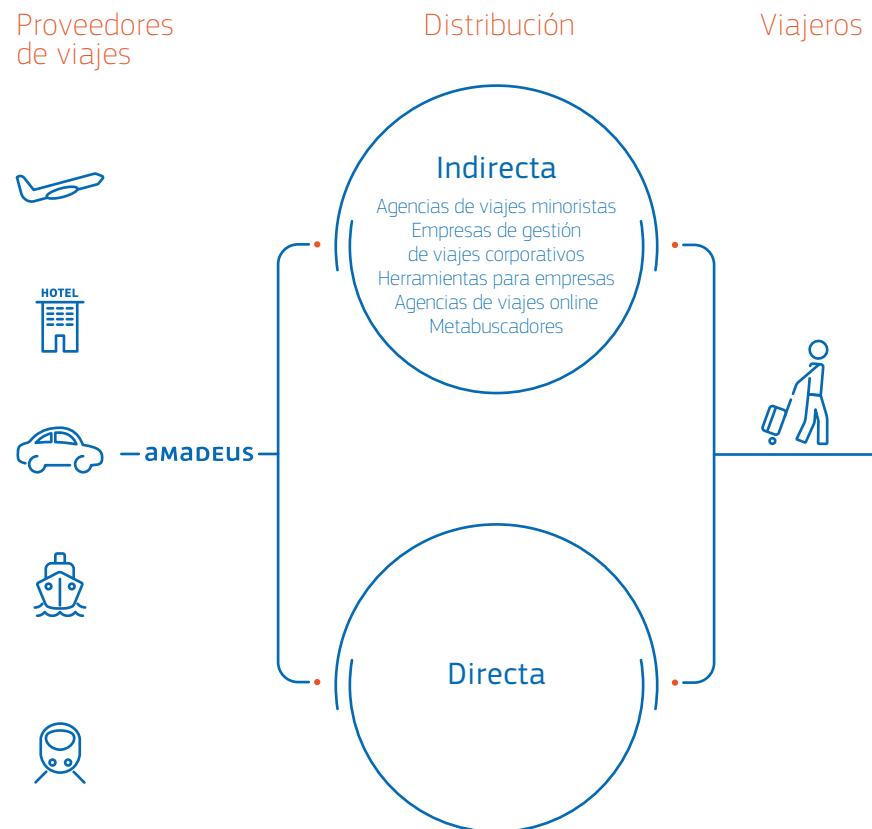
2\_Proveedores de viajes: aerolíneas, hoteles, empresas de alquiler de coches, compañías ferroviarias, aseguradoras, cruceros, ferris, aeropuertos, etc.

<sup>2</sup> Un sistema mundial de distribución (GDS, por sus siglas en inglés) es una red informática que contiene información sobre viajes, p. ej., horarios, disponibilidad, tarifas y servicios relacionados, permitiendo también las transacciones de viajes automatizadas entre proveedores de viajes y agentes de viajes. Además de ofrecer un sistema de reservas informatizado, los GDS ofrecen contenido relacionado con los viajes a una amplia gama de agentes en todo el mundo, convirtiendo el alcance mundial en un importante elemento de su propuesta de valor.

3\_Intermediarios de viajes: agencias de viajes online y minoristas, empresas de gestión de viajes corporativos, metabuscadores, etc.

4\_Proveedores de tecnología de viajes: empresas tecnológicas que hacen posible la interacción entre los distintos participantes

### El sector de la distribución de viajes



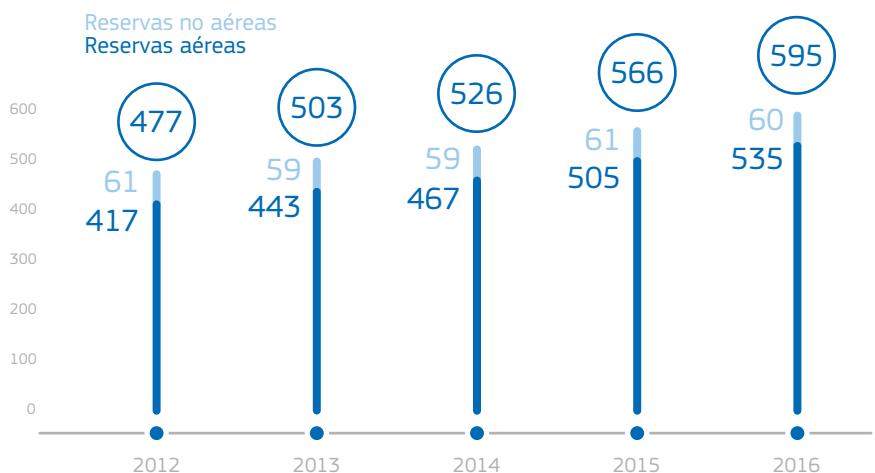
Cuando se fundó Amadeus, suministraba la tecnología que permitía a los intermediarios de viajes vender el contenido de los proveedores de viajes (por ejemplo, un vuelo de ida y vuelta de Londres a Oslo en unas fechas determinadas y una noche en un hotel de negocios cerca del aeropuerto). Esto requería la búsqueda y reserva del viaje y la emisión de los documentos de viaje.

Hoy en día, la función de nuestro negocio de distribución se ha ampliado enormemente. Ahora suministramos la tecnología que abarca la experiencia completa del viajero, con la posibilidad de crear viajes personalizados: desde la inspiración, selección, reserva y ejecución hasta toda una serie de servicios antes, durante y después del viaje.

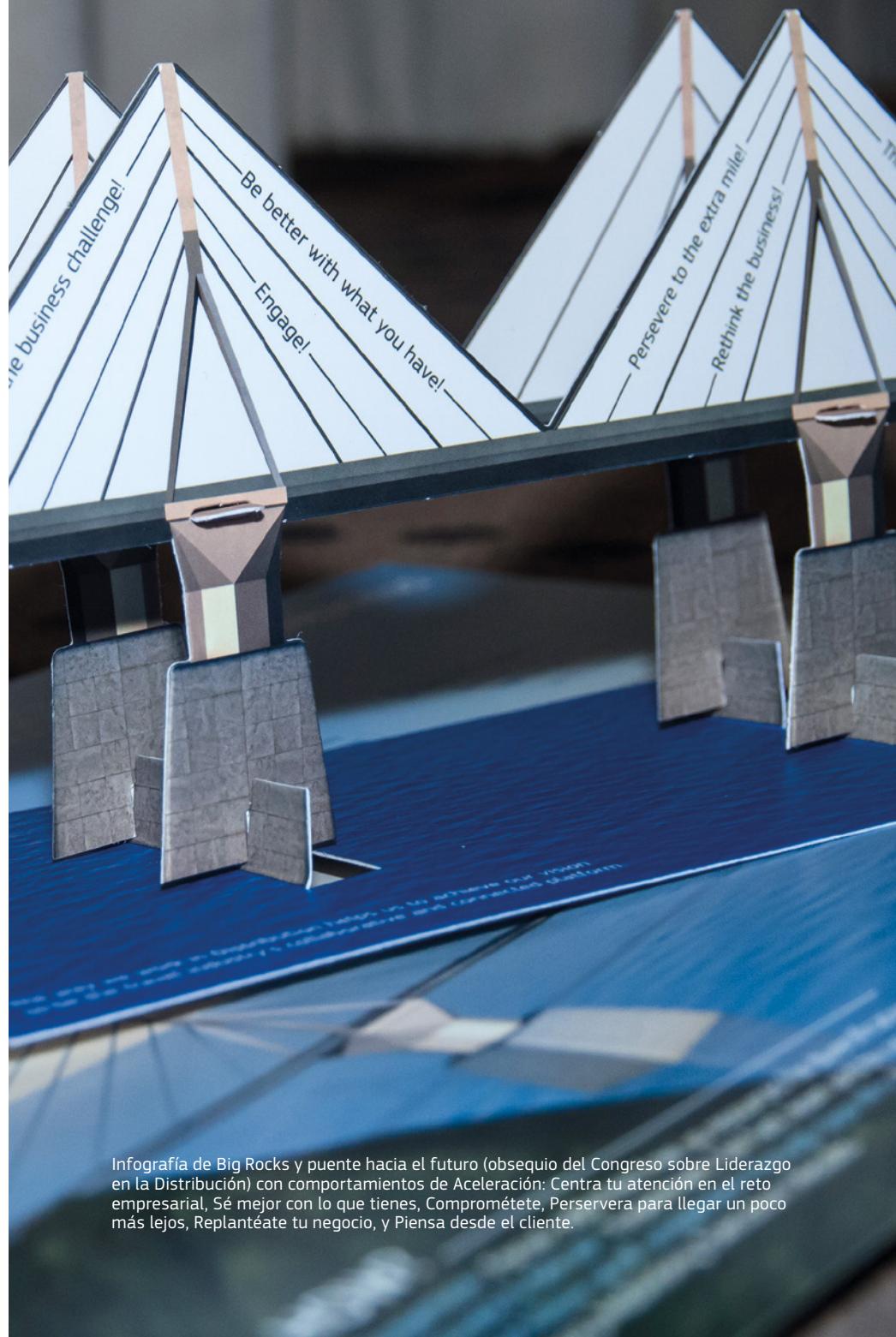
Para hacer posible este tipo de viajes personalizados a través de la distribución indirecta, nuestra tecnología necesita permitir la interacción fluida y en tiempo real entre todos los participantes: desde el momento en que el viajero busca inspiración para su próximo viaje, hasta el viajero de negocios que regresa de un viaje y necesita calcular sus gastos de viaje, o cualquier viajero que escribe un comentario acerca de su experiencia de viaje.

La unidad Amadeus Distribution ofrece productos, soluciones y servicios para proveedores e intermediarios de viajes destinados a atraer primero todo el contenido adecuado de los proveedores de viajes a nuestra plataforma de distribución, y después hacerlo accesible y manejable de manera eficiente para una amplia red mundial de intermediarios de viajes, los cuales distribuyen a su vez ese contenido y ofrecen asesoramiento a los viajeros.

## Total de reservas de Amadeus\* (cifras en millones)

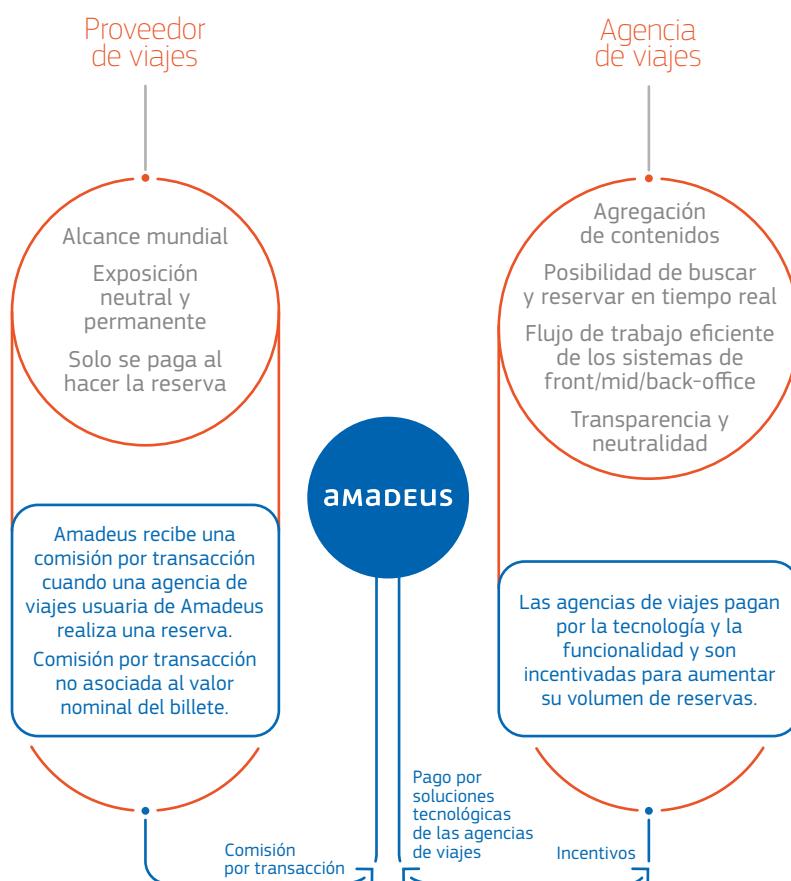


\* Reservas procesadas por agencias de viajes por medio de la plataforma de distribución de Amadeus.



## Modelo de negocio de distribución

El modelo de negocio de la distribución indirecta es muy sencillo: cuando un intermediario de viajes compra o reserva contenidos a un proveedor de viajes, ese proveedor de viajes paga una comisión por transacción a Amadeus. Los intermediarios de viajes adquieren productos, soluciones y servicios de Amadeus, por los cuales pagan unas comisiones por soluciones tecnológicas. Amadeus aporta importantes economías de escala a los proveedores de viajes y distribuidores de viajes.



## El valor de la distribución

### Proveedores de viajes

El modelo de negocio de la distribución indirecta amplía el alcance de los proveedores de viajes no solo a la mayor red de agencias de viajes del mundo, sino también a socios y nuevos intermediarios, como empresas de metabúsqueda, en todos los canales de distribución. Este modelo aporta, de media, mayores ingresos por billete que el canal directo, como el sitio web de las aerolíneas, sin los elevados costes de adquisición de tráfico y mantenimiento asociados, por lo que es un canal global de ventas y marketing muy eficiente y rentable.

### Intermediarios de viajes

Al conectarse a Amadeus, los intermediarios de viajes acceden al instante a la fuente de contenidos de viajes más amplia y completa del mundo, todo ello agregado en un formato uniforme. Esto les permite atender de modo más eficiente las necesidades de su cliente: el viajero.

### Viajeros

La distribución indirecta otorga a los viajeros la posibilidad de comparar de forma rápida y efectiva las ofertas de múltiples proveedores. Y les ofrece también la libertad de buscar y reservar su viaje donde y como deseen, sin necesidad de consultar diferentes sitios web.



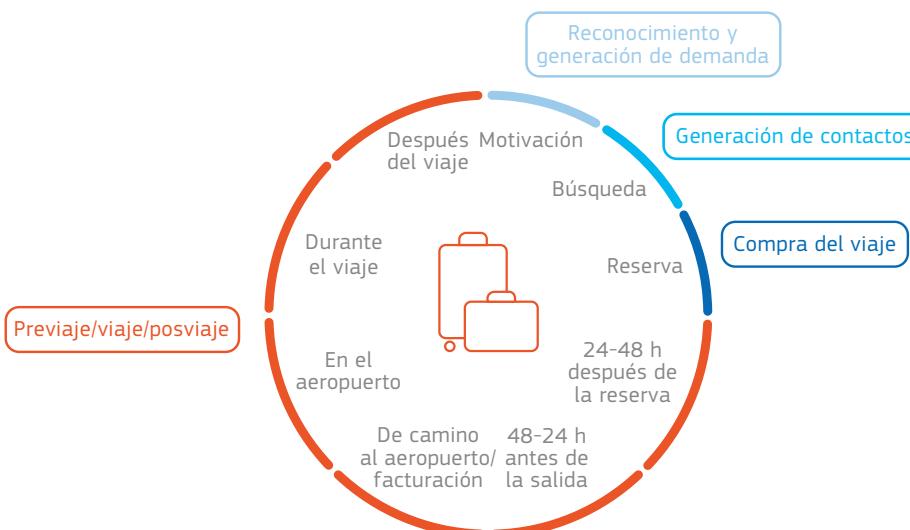
Nuestra Gran Oportunidad, con la firma de 180 empleados sobre el compromiso para favorecer el crecimiento de la Distribución.



Amadeus y Sure Fish Hoek Travel en Ciudad del Cabo, en una Conferencia de la ASATA. Son clientes de Amadeus desde hace más de 10 años.

## La oferta de distribución de Amadeus

El viajero actual es más exigente y menos fiel que nunca. Está conectado permanentemente y adopta un enfoque fragmentado de la compra, utilizando distintos canales y dispositivos de manera intercambiable. Los proveedores e intermediarios de viajes están respondiendo a la evolución de las necesidades de los viajeros con una atención renovada a la marca, la distribución y la experiencia del cliente.



Amadeus Distribution se encuentra en una buena posición para ayudar a nuestros clientes a responder a las nuevas tendencias y requisitos. Uno de los cambios más importantes ha consistido en pasar de procesar la demanda (realizar transacciones en nombre de los proveedores) a crear la demanda (generar negocio para los proveedores).

Hoy en día ofrecemos soluciones de negocio para ayudar a los proveedores e intermediarios de viajes a encontrar a ese viajero emancipado y atender sus necesidades, sea cual sea la etapa de la experiencia de viaje en la que se encuentre. Estas soluciones de negocio innovadoras permiten tanto a proveedores como a intermediarios de viajes conocer mejor al viajero y mejorar el proceso de búsqueda y retención del cliente.

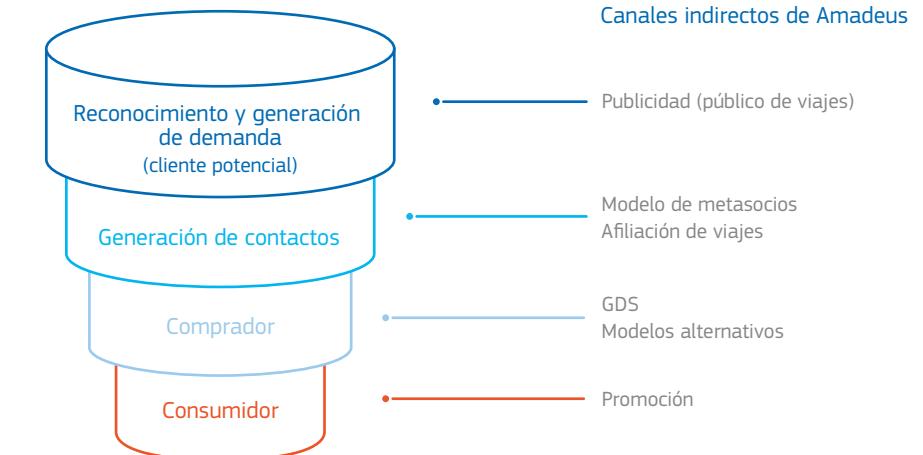
**Reconocimiento y generación de demanda:** soluciones publicitarias individualizadas que permitan a los proveedores e intermediarios llegar a los viajeros potenciales y ofrecerles un producto adaptado a su perfil.

**Generación de contactos:** establecer una colaboración de beneficio mutuo entre proveedores e intermediarios de viajes para generar una derivación fiable que dé lugar a una alta tasa de conversión. La conversión se refiere a los resultados deseados de la acción: por ejemplo, cuando un usuario realiza una compra o se suscribe a un boletín.

**Comprador:** soluciones innovadoras de selección, compra y emisión de billetes para agencias de viajes minoristas y online, oficinas de billetes de aerolíneas y herramientas de autorreserva para empresas. Las soluciones para agencias de viajes incluyen la primera solución del mundo totalmente alojada en la nube que ofrece acceso seguro durante las 24 horas, flexibilidad y posibilidad de personalización según los flujos de trabajo preferidos.

**Consumidor:** una cartera de soluciones y servicios diseñada para permitir al viajero personalizar su viaje, como la compra de servicios complementarios (p. ej., equipaje, asientos) durante o después de la reserva. Los proveedores y distribuidores de viajes tienen la posibilidad de diferenciar su oferta a través de imágenes, texto, etc., promocionar ofertas personalizadas según el perfil del cliente y beneficiarse de mejores oportunidades de ventas incrementales y venta cruzada.

## Nuestros mercados potenciales



## Tendencias y oportunidades en el negocio de distribución

El cambio es una constante. En Amadeus vemos el cambio como una oportunidad: de evolucionar, crecer e imaginar cómo contribuir al sector con mayor colaboración y valor. Estos son tan solo algunos de los requisitos y tendencias emergentes que observamos y cómo los estamos convirtiendo en oportunidades:

### La búsqueda está creciendo exponencialmente

Ante la creciente demanda de personalización, comparación durante el proceso de compra y resultados en tiempo real, es un aspecto fundamental para los consumidores, distribuidores y proveedores de viajes.

En Amadeus hemos creado la tecnología que permite obtener resultados de búsquedas en Internet en cuestión de milisegundos sin pérdida de precisión. Amadeus Master Pricer Instant Search, implantado por las principales agencias de viajes online y empresas de metabúsqueda del mundo, es líder en el sector.

### Promoción

Al convertirse los proveedores de viajes en distribuidores de viajes y esforzarse por reproducir las buenas prácticas en la experiencia del consumidor en Internet, la promoción representa la mayor oportunidad para el sector.

Las soluciones de Amadeus permiten a las aerolíneas diferenciar su oferta para el viajero, ofreciendo servicios personalizados con diversos grupos de servicios y tarifas. Y con Amadeus Rich Merchandising permitimos a los proveedores distribuir contenido gráfico para comercializar sus productos entre clientes y agencias. Las soluciones de promoción son fácilmente accesibles para los intermediarios de viajes a través de la plataforma de distribución profesional más utilizada del mundo, Amadeus Selling Platform Connect, o de nuestra solución mejorada Amadeus Web Services, que es una Interfaz de Programación de Aplicaciones (API) avanzada.

### Aerolíneas de bajo coste

Las aerolíneas de bajo coste e híbridas representan ya el 25% de las plazas de avión y tradicionalmente se han vendido solo de forma directa (sitio web). Se prevé que estas aerolíneas sigan ampliando su cuota de mercado.

Las aerolíneas de bajo coste están colaborando cada vez más con Amadeus para acceder a viajeros de alto valor, como los de negocios, y para ampliar su alcance geográfico y sus oportunidades de alianzas a través de los canales de distribución indirecta. Contamos ya con más de 90 aerolíneas de bajo coste e híbridas que se venden a través de Amadeus y, con nuestra adquisición de Navitaire, estamos encantados de ofrecer la cartera de soluciones más completa para aerolíneas de bajo coste e híbridas. <sup>1</sup>

<sup>1</sup> Para más información, consulte "Soluciones tecnológicas para aerolíneas", pág. 40.

### Viajes multimodales

Los viajeros no buscan un vuelo, sino una experiencia completa, y los proveedores de viajes están intentando ampliar la gama de productos más allá de su oferta principal.

Amadeus integra contenidos de múltiples proveedores, como compañías ferroviarias, hoteles, etc. Nuestro contenido ferroviario se presenta junto al contenido aéreo en una única pantalla combinada para que agencias y viajeros puedan comparar las opciones de viaje de forma rápida y sencilla. Estamos añadiendo también servicios de transporte terrestre, como servicios locales de chófer privado y taxi en las grandes urbes, y utilizamos el canal del intermediario de viajes para ayudar a los aeropuertos a distribuir sus contenidos, como plazas de estacionamiento en el aeropuerto.

### Mayor acceso a las plataformas de distribución

Ahora que la búsqueda y la interacción desde el móvil superan el uso de los dispositivos de sobremesa, ofrecer una respuesta rápido y unos resultados óptimos para el reducido espacio en la pantalla resulta clave. Los proveedores y distribuidores de viajes se enfrentan al reto que supone estar a la altura de un cliente más exigente para venderle y prestarle servicio antes, durante y después del viaje.

Amadeus invierte en tecnología móvil y ofrece una gama completa de soluciones para que proveedores y agencias de viajes puedan atender a los viajeros durante todo el viaje. <sup>2</sup> Además, los viajeros pueden recibir ofertas y noticias relativas a su situación y contexto específicos.

Y como nuestra principal plataforma de reservas profesional para agencias de viajes (Amadeus Selling Platform Connect) se encuentra alojada en la nube, las agencias pueden hacer negocio donde, cuando y como quieran.

### Conocimiento del cliente

Los clientes actuales buscan ofertas personalizadas y, a cambio, comparten algunos datos personales. Los macrodatos y la elaboración del perfil del cliente son la clave para el éxito en la experiencia del cliente y la distribución en la nueva economía.

Amadeus cuenta con ingenieros de datos que trabajan con nuestros clientes para obtener conocimientos útiles a partir de nuestros datos y de los propios datos del cliente. <sup>3</sup> Estamos imaginando las posibilidades de la distribución en el panorama de los viajes del mañana. Concebimos un ecosistema abierto y dinámico: rápido, flexible e innovador, donde todos sus participantes tienen libertad para elegir y personalizar su forma de trabajar con alianzas, proveedores y tecnología, y donde Amadeus simplifica la complejidad tanto para los viajeros como para las entidades del sector, centrando su atención en el valor personalizado para el consumidor.

<sup>2</sup> Para más información, consulte "Móvil", pág. 56.

<sup>3</sup> Para más información, consulte "Inteligencia de viajes", pág. 54.

# Evolución de las reservas de Amadeus

## Crecimiento del sector

En 2016, el sector de las reservas aéreas de las agencias de viajes creció un 3,1%. Asia-Pacífico experimentó un fuerte crecimiento, favorecido por los buenos resultados en Corea del Sur o la India, entre otros. Pese a una mejora en el segundo semestre del año, Europa Central, Oriental y del Sur fue la región más débil, perjudicada por unas condiciones macroeconómicas desfavorables. Las demás regiones (Europa Occidental, Oriente Medio y África, y América) crecieron moderadamente en general a lo largo del año.

## Reservas de Amadeus

En 2016, las reservas aéreas de agencias de viajes de Amadeus aumentaron un 5,9%, situándose así por encima del crecimiento del sector de los GDS, que fue del 3,1%.

Nuestra posición competitiva<sup>3</sup> mejoró en 0,8 p.p. hasta el 43,2%, generando un incremento del 5,9% en las reservas aéreas de Amadeus. El volumen de Amadeus creció de forma más rápida en Asia-Pacífico (16,7%), beneficiado por el fuerte crecimiento del sector y por la mejora de nuestra posición competitiva. Nuestras reservas aéreas en Norteamérica y Oriente Medio y África experimentaron un gran incremento, mientras que el volumen en Europa Occidental y Latinoamérica cerró el año con un buen índice de crecimiento. Por su parte, Europa Central, Oriental y del Sur se resintió de la debilidad del sector durante el año.

Las reservas no aéreas descendieron un 1,3% debido a un menor número de reservas ferroviarias, que lastraron la evolución positiva de las reservas de hoteles y coches.

## Reservas de agencias de viajes de Amadeus (Cifras en millones)

	2015	2016	Variación
Reservas aéreas	505,0	534,9	5,9%
Reservas no aéreas	61,2	60,4	(1,3%)
Total	566,2	595,3	5,1%

## Reservas aéreas de agencias de viajes de Amadeus por región (cifras en millones)

	2015	2016	Variación
Europa Occidental	194,8	202,1	3,7%
Asia-Pacífico	83,5	97,4	16,7%
Norteamérica	85,9	90,8	5,7%
Oriente Medio y África	62,2	65,9	6,0%
Europa Central, Oriental y del Sur	45,7	44,5	(2,5%)
Latinoamérica	32,9	34,1	3,4%
Total	505,0	534,9	5,9%

<sup>3</sup> La posición competitiva se mide teniendo en cuenta nuestro volumen de reservas aéreas de agencias de viajes en relación con el total de la industria de reservas aéreas de agencias de viajes, que se definen como el volumen total de reservas aéreas que realizan las agencias de viajes a través de los sistemas de reserva informatizados globales o regionales. Se excluyen las reservas aéreas realizadas directamente a través de sistemas de aerolíneas internos o mediante operadores radicados en un único país, principalmente en China, Japón y Rusia.

# Principales hitos de distribución en 2016



## Contratos de contenido con aerolíneas

Más del 70% de las reservas aéreas realizadas a través del sistema de Amadeus en 2016 a nivel mundial fueron con aerolíneas con las que Amadeus ha suscrito contratos de contenido. El pasado ejercicio, Amadeus firmó nuevos contratos de contenido o renovó otros ya existentes con un total de 46 aerolíneas, entre ellos Emirates, LATAM Airlines Group S.A., Air Cairo y Etihad Airways.

## 90 aerolíneas de bajo coste e híbridas

El crecimiento fue también continuo en el segmento de operadores de bajo coste durante 2016. Las agencias conectadas a Amadeus pueden ahora acceder al contenido de más de 90 aerolíneas híbridas y de bajo coste de todo el mundo, entre las que figura la aerolínea de bajo coste china Spring Airlines. En 2016, las reservas de este segmento se incrementaron en un 15% en comparación con el ejercicio anterior.

Entre las aerolíneas de bajo coste que firmaron o renovaron acuerdos de contenido con Amadeus en 2016 estuvo easyJet. La renovación del acuerdo con Amadeus a largo plazo facilitará a los suscriptores un acceso continuado a la oferta de tarifas de la aerolínea. Asimismo, los viajeros de negocios podrán acceder y reservar cómodamente los productos para empresas de easyJet, tales como Flexi Fares.



## • KAYAK

El buscador de viajes online integró Amadeus Master Pricer con tecnología Instant Search, que proporciona resultados de búsqueda en línea en milisegundos sin afectar a su precisión. Cada segundo de mejora en el tiempo de respuesta de la búsqueda de un cliente puede traducirse en un incremento de las tasas de conversión.

**66%** de las reservas realizadas a través del sistema Amadeus admitían la contratación de un servicio complementario

El positivo rendimiento en distribución se apoyó también en los nuevos contratos de nuestras soluciones de merchandising. Al cierre de 2016, el 66% de las reservas realizadas a través del sistema Amadeus admitían la contratación de un servicio complementario. Más de 120 aerolíneas habían contratado Amadeus Airlines Ancillary Services al final de 2016, de las cuales más de 90 habían implementado las soluciones. Amadeus Fare Families Solutions continuó también su crecimiento en 2016. Al final del año, 52 clientes de aerolíneas habían contratado la solución de merchandising. De ellos, un total de 33 había implantado la solución, que permite a operadores de todo el mundo distribuir tarifas personalizadas a los viajeros.

**52**  
aerolíneas cliente

contrataron la solución de merchandising Amadeus Fare Families



Vea el vídeo sobre Principales hitos de distribución en 2016

## 4.3 Soluciones tecnológicas para aerolíneas

Las soluciones y servicios de Amadeus Airline IT permiten a las aerolíneas ofrecer al viajero una experiencia del cliente personalizada y uniforme a lo largo de cada etapa: desde la inspiración, búsqueda y reserva hasta la tarificación, emisión de billetes, facturación y embarque.

Ayudamos a las aerolíneas regulares, híbridas y de bajo coste a alcanzar sus objetivos —aumentar sus ingresos, optimizar costes y eficiencia, crear marca y consolidar la fidelidad del cliente— con arreglo a cualquier modelo de negocio que decidan aplicar. Ofrecemos también a las posibilidades únicas de colaborar con su alianza, código compartido y otros socios estratégicos para maximizar las ventas, a través de la mayor red de agencias de viajes del mundo y también a través de canales directos.

En 2016, más de 175 aerolíneas clientes de Amadeus procesaron más de 1.300 millones de pasajeros mediante los sistemas de gestión de pasajeros (Amadeus Altéa o New Skies de Navitaire). Ambos sistemas ofrecen plataformas muy complejas de importancia crítica que incluyen las funciones tecnológicas esenciales y la gestión del control de salidas de vuelos, con una solución integral en tiempo real que engloba el viaje completo y optimiza el crecimiento de los ingresos, así como la gestión eficaz de los cambios en caso de incidencias en los horarios de las aerolíneas.

Prestamos servicio a la cartera más amplia de las principales alianzas mundiales de aerolíneas. Dos tercios de los miembros de Star Alliance, tres cuartas partes de las aerolíneas de oneworld y más de la mitad de SkyTeam utilizan las soluciones tecnológicas de Amadeus. Amadeus facilita la integración entre aerolíneas asociadas que necesitan compartir su información de disponibilidad, tarifas, pasajeros y reservas, contribuyendo a una experiencia fluida del pasajero entre los distintos miembros.

Las aerolíneas clientes de Amadeus incluyen todos los tamaños y grados de sofisticación: desde aerolíneas que movilizan a menos de 1 millón hasta más de 100 millones de pasajeros al año, incluidas consolidadas y compañías de nueva creación.

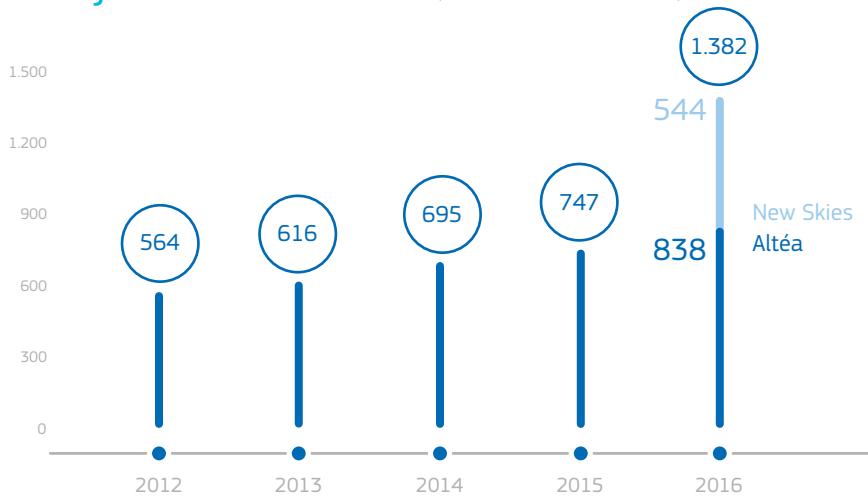
Amadeus Altéa Suite ofrece todas las funciones de reserva, inventario y control de salidas de vuelos, proporcionando una solución única e integrada para aerolíneas regulares e híbridas. Nuestra expansión en el segmento de las aerolíneas de bajo coste gracias a la adquisición de Navitaire en enero de 2016 nos otorga una importante presencia en los segmentos de crecimiento más rápido de las aerolíneas híbridas y de bajo coste. El sistema de gestión de pasajeros New Skies de Navitaire aporta a Amadeus una solución y una clientela complementarias. Las soluciones integradas de Navitaire incluyen reservas, distribución, comercio de viajes, fidelidad, gestión de ingresos, contabilidad de ingresos y almacenamiento de datos para inteligencia de negocio. Navitaire cuenta con cerca de 50 clientes en todo el mundo,

incluidas algunas de las aerolíneas de crecimiento más rápido, con mayor éxito y más innovadoras del mundo, como AirAsia, Ryanair, IndiGo, SpiceJet y Vueling.

El modelo de precios de Amadeus para soluciones tecnológicas se basa principalmente en una comisión por cada transacción procesada. La mayoría de las transacciones facturadas están asociadas al volumen del tráfico aéreo: por ejemplo, los pasajeros embarcados de las aerolíneas en el caso del sistema de gestión de pasajeros Amadeus Altéa o el registro de nombres de pasajero en el caso de nuestras soluciones de comercio electrónico. Al aplicar un modelo de ingresos basado en las transacciones, nuestra retribución se asocia al volumen de operaciones de las aerolíneas. Además, nuestro precio por transacción tiene un enfoque modular, de manera que nuestros clientes de aerolíneas pueden incorporar los módulos que deseen, pagando solo por los que utilicen.

La oferta complementaria de nuestras dos plataformas de sistemas de gestión de pasajeros ofrece la oportunidad de prestar un mejor servicio a los clientes con necesidades tanto en el segmento de aerolíneas con todos los servicios como de bajo coste, así como prestar una mejor asistencia a las aerolíneas en su evolución de un modelo de negocio a otro.

**Pasajeros embarcados\* (cifras en millones)**



\* Pasajeros Embarcados (Passengers Boarded): número real de pasajeros a bordo de los vuelos operados por las aerolíneas que utilizan al menos los módulos Amadeus Altéa Reservation and Inventory o Navitaire New Skies.

## De numerosos PSS heredados al PSS comunitario de Amadeus Altéa



Amadeus es el principal proveedor de sistemas de gestión de pasajeros (PSS) para el sector aéreo. Nuestra previsión es prestar servicio a más de 1.600 millones de pasajeros de aquí a 2018. Los motivos principales de nuestro éxito son tres.

En primer lugar, la tecnología. Amadeus siempre ha prestado atención a la innovación, y nuestras soluciones son de última generación. En el 2000, empezamos a crear una plataforma para sistemas de gestión de pasajeros basada en sistemas abiertos. Ofrecemos soluciones a grupos de aerolíneas que trabajan con varios modelos de negocio y posibilitamos la tan necesitada colaboración en el sector. Estos son algunos ejemplos de nuestra contribución para aportar innovación al mercado:

— Fuimos los primeros en suministrar la tecnología Electronic Miscellaneous Document para hacer posible la venta de servicios complementarios. Seguimos siendo líderes en promoción de aerolíneas, como una de las primeras empresas en recibir el máximo nivel (nivel 3) de la certificación de Nueva Capacidad de Distribución (NDC) otorgada por la Asociación de Transporte Aéreo Internacional (IATA).

— Fuimos también los primeros en suministrar las soluciones de negocio requeridas por las aerolíneas para descubrir las oportunidades de promoción con servicios complementarios y familias tarifarias, con una oferta coherente en los distintos puntos de contacto con el cliente.

Para más información, consulte "Investigación, desarrollo e innovación", pág. 64.

— Lideraremos la innovación con servicios en la nube que permiten el uso de nuestras aplicaciones desde cualquier lugar: un avance que será clave para la evolución del negocio de las aerolíneas.

En segundo lugar, colaboramos estrechamente con nuestros clientes para conocer a fondo las tendencias del sector y demandas de los viajeros para afrontar los principales retos para su negocio. Estamos invirtiendo para contribuir a los factores comerciales estratégicos de las aerolíneas: crecimiento de los ingresos, fidelidad a la marca y gestión de costes, con nuestra mente puesta en las necesidades del viajero.

Amadeus presta servicio a aerolíneas de todo el mundo, lo que nos ha permitido conocer a nuestros clientes y, gracias a ello, tenemos una mejor visión de las tendencias y retos regionales.

Promoción, Personalización y Optimización de los Ingresos son nuestros principales ámbitos de diversificación. Seguimos mejorando nuestras soluciones de Compra y Distribución, con especial atención a los puntos de contacto digitales, así como a nuevas funciones de los sistemas de gestión de pasajeros, centrándonos en las grandes tendencias que afectan al pasajero, como el autoservicio del cliente y la gestión de incidencias.

Por último, los Servicios constituyen un elemento clave de nuestra oferta. Ayudamos a nuestros clientes a través del asesoramiento empresarial y la optimización de procesos. Existe una gran oportunidad en el ámbito de los Servicios y queremos aprovechar nuestra alianza estratégica con Accenture en la transformación digital.

Otras formas de evolución tecnológica, como servicios en la nube y capacidad de mantenimiento de nuestras soluciones, aumentarán más el valor que aportamos a nuestros clientes.

## Abordar las necesidades de nuestros clientes



# Retos y oportunidades en el sector de las soluciones tecnológicas para aerolíneas

Para el éxito de las aerolíneas en el mundo actual, es necesario prestar especial atención a la rentabilidad y la maximización de los ingresos. En Amadeus, nuestra cartera de soluciones y nuestra estrategia de inversión están diseñadas para hacer frente a esos retos y oportunidades en el sector de las soluciones tecnológicas para aerolíneas.

## Promoción y personalización



La experiencia del cliente es uno de los elementos diferenciadores clave. Nada menos que el 97%<sup>4</sup> planea inversiones en tecnologías de personalización en los tres próximos años. Las soluciones de Amadeus se han creado para ofrecer una experiencia del usuario de alta calidad mediante la personalización. Los servicios de Amadeus los contratan ya más de 100 aerolíneas, posibilitando servicios complementarios, conocimiento de clientes y ofertas personalizadas.

En 2016, Amadeus lanzó Amadeus Anytime Merchandising con Avianca. Ésta permitía a las aerolíneas crear y enviar ofertas personalizadas en tiempo real de manera uniforme a través de los distintos canales. Nuestra estrategia admite cualquier estrategia de distribución o combinación de canales. La promoción seguirá siendo una gran oportunidad de ingresos en los próximos años.

## Optimización de los ingresos



La optimización de ingresos es muy importante hoy en día, ya que hay una mayor complejidad por el auge de la compra por Internet y los canales móviles, y por la proliferación de múltiples puntos de contacto con el viajero.

Las soluciones de Amadeus ayudan a nuestros clientes a optimizar los ingresos para la aerolínea por cada solicitud de compra, realizar una tarificación dinámica, reducir el fraude y efectuar un seguimiento en tiempo real de todas las ventas y del comportamiento de los ingresos.

Los resultados de una simulación realizada indican un aumento de los ingresos del 5-7% para las aerolíneas que adoptan la solución Amadeus Revenue Management. En términos de nuevos clientes, hemos firmado un nuevo contrato con Singapore Airlines para las soluciones Amadeus Revenue Management y Dynamic Pricing. Amadeus Dynamic Pricing calcula el precio óptimo que debe ofrecerse a cada cliente, atendiendo la información de compras y de mercado en tiempo real.

<sup>4</sup> Fuente: encuesta a los clientes de Amadeus 2016.

<sup>5</sup> Fuente: T2RL aerolíneas.

Para más información, consulte "Informes de investigación y liderazgo de opinión de Amadeus", pág. 69.



## Compra y distribución

Para las aerolíneas, es fundamental una estrategia digital para impulsar la fidelidad a la marca y los ingresos. Esto les exige encontrar una plataforma fiable y muy adaptable que posibilite el crecimiento de su negocio directo, contribuyendo también a su labor promocional. La principal oportunidad de negocio procede de una reducción de costes de adquisición de clientes y una mayor tasa de conversión. Las aerolíneas también pueden ofrecer una gran precisión, facilitando a los clientes encontrar su opción de viaje preferida.



## Optimización de costes

Las aerolíneas se enfrentan al reto de los costes en muchos aspectos, como las ventas y las operaciones. Por ejemplo, las incidencias en las operaciones pueden tener una gran repercusión en los costes, estimados en 60.000 millones de euros al año entre todas las aerolíneas<sup>5</sup>. Nuestro estudio *Shaping the Future of Airline Disruption Management* destaca opciones de mejora de las soluciones para gestionar mejor las Operaciones Irregulares de los Aeropuertos (IROPS) y se debatió en la Cumbre de Liderazgo Ejecutivo de la IATA en 2016.

Amadeus ayuda a las aerolíneas a gestionar de manera proactiva las incidencias con los pasajeros a través de sus dispositivos móviles. Próximamente, haremos posible una recuperación más eficiente de las incidencias con una tecnología de modificación automática de reservas que permita a los pasajeros elegir las opciones necesarias a través de quioscos y soluciones móviles de autoservicio.



## Servicios de asesoramiento

Las aerolíneas están evolucionando su estrategia al enfrentarse a los retos de competencia y regulación. Para facilitar los nuevos modelos de negocio y tecnologías de servicio, Amadeus se centrará en este aspecto y aprovechará su colaboración con grandes proveedores de servicios tecnológicos, especialmente Accenture, con quien se ha firmado una alianza estratégica. Nuestros servicios ampliados incluyen: asesoramiento empresarial, desarrollo de software personalizado (para adaptarse a las necesidades concretas), subcontratación de procesos empresariales, servicios tecnológicos (para ofrecer soluciones totalmente gestionadas) y servicios de alojamiento de datos.

Amadeus presta asistencia a las aerolíneas con servicios de asesoramiento para ayudarlas en la ejecución de una estrategia de promoción óptima y aumentar sus ingresos derivados de servicios complementarios. Estimamos nuestro mercado total accesible en este sentido en 1.000 millones de euros en 2018. Esta cifra podría aumentar a medida que vayamos accediendo en el futuro al espacio digital.

## Evolución de los pasajeros embarcados

El número de pasajeros embarcados a través de Amadeus creció un 85% durante el ejercicio completo gracias a la contribución de los pasajeros embarcados a través de Navitaire (consolidado desde el 26 de enero de 2016) y a un incremento del 12,2% en los pasajeros embarcados a través de Amadeus Altéa.

El número de pasajeros embarcados a través de Altéa experimentó un crecimiento orgánico del 4,4% en 2016. Este crecimiento orgánico, sumado a la repercusión de las implantaciones en 2015 y 2016 (principalmente All Nippon Airways y Thomas Cook Group Airlines en 2015, y Swiss International Air Lines, Brussels Airlines y China Airlines en 2016), elevó nuestro volumen un 12,2% durante el ejercicio completo.

Navitaire aportó 544,1 millones de pasajeros a nuestra cifra de pasajeros embarcados en 2016 (consolidado desde el 26 de enero de 2016 y equivalente a 577,6 millones de pasajeros para el año completo). El número de pasajeros embarcados a través de la plataforma New Skies de Navitaire obtuvo un buen resultado durante el año, con un crecimiento orgánico de dos cifras y beneficiado también por implantaciones como Viva Group.

Navitaire ha contribuido además a la ampliación de nuestro alcance internacional. Asia-Pacífico y Norteamérica ganaron peso relativo durante el año, representando el 31,0% y 4,7% respectivamente. La tendencia hacia estas regiones continuará con la implantación de las migraciones contratadas de Southwest Airlines (negocio de pasajeros nacionales), Japan Airlines y Malaysia Airlines.

### Pasajeros embarcados por PSS (cifras en millones)

	2015	2016	Variación
Altéa	747,3	838,3	12,2%
New Skies	-	544,1	n.a.
<b>Total</b>	<b>747,3</b>	<b>1.382,5</b>	<b>85,0%</b>

### Pasajeros embarcados por región (cifras en millones)

	2015	2016	Variación
Europa Occidental	324,2	562,4	73,5%
Asia-Pacífico	201,3	428,5	112,9%
Latinoamérica	77,4	134,9	74,4%
Oriente Medio y África	103,7	119,7	15,5%
Europa Central, Oriental y del Sur	37,0	72,0	94,5%
Norteamérica	3,8	64,9	n.a.
<b>Total</b>	<b>747,3</b>	<b>1.382,5</b>	<b>85,0%</b>



# Principales hitos de soluciones tecnológicas para aerolíneas en 2016



Vea el vídeo sobre Principales hitos de soluciones tecnológicas para aerolíneas en 2016

## Adquisición de Navitaire

A comienzos de 2016 se cerró la adquisición de Navitaire tras obtenerse la aprobación de los reguladores. Navitaire, un proveedor de soluciones empresariales y tecnológicas para el sector del transporte aéreo especializado en el segmento de bajo coste, complementa la oferta Altéa de Amadeus y contribuyó positivamente al crecimiento de los ingresos en 2016.

## Paquete completo de soluciones Amadeus Altéa

Kuwait Airways presentó en noviembre de 2016 su “Plan de Transformación”, destinado a reafirmar su tradición pionera en el sector de la aviación en la región de aquí a 2021. Para alcanzar ese objetivo, Kuwait Airways ha contratado el paquete completo de soluciones Altéa, que incluye Revenue Management, e-Commerce, Loyalty Programmes, Inventory, Reservation, Departure Control y Payments, así como Mobile y Travel Intelligence. La amplia cartera de Amadeus ayudará a la aerolínea a crear una experiencia de viaje más personalizada y adaptar su oferta a las necesidades y preferencias del cliente en tiempo real.

# Más de 175 aerolíneas contrataron los sistemas de gestión de pasajeros de Amadeus

Incluyendo Navitaire, al cierre de 2016 más de 175 aerolíneas tenían contratos con uno de los sistemas de gestión de pasajeros de Amadeus (Altéa o New Skies de Navitaire). Algunas de las nuevas incorporaciones fueron Malaysia Airways y Air Tahiti Nui.

Más de 165 aerolíneas habían implementado una solución de Amadeus. Swiss International Air Lines, Brussels Airlines (ambas pertenecientes a Lufthansa Group), Ukraine International Airlines y China Airlines figuran entre los operadores que implantaron las soluciones Altéa de Amadeus durante 2016.

## Ryanair y Navitaire 25 años de colaboración

A principios de 2017, Ryanair renovó su contrato de sistemas de gestión de pasajeros con Navitaire. Ryanair seguirá utilizando las soluciones avanzadas de reservas y servicios auxiliares de la empresa, incluyendo el merchandising, la distribución, los contenidos digitales y las plataformas de control de despegue, hasta 2025, lo que supondrá 25 años de colaboración entre Ryanair y Navitaire.



## Crecimiento de Amadeus Altéa

El crecimiento de Amadeus Altéa estuvo también respaldado por la contratación de soluciones adicionales por parte de clientes existentes. Las aerolíneas de red de Lufthansa Group añadieron Amadeus Altéa Departure Control Flight Management a los módulos de los que ya disponían: Altéa Reservation, Inventory y Departure Control Customer Management. Las soluciones de Altéa Suite de Amadeus ya están disponibles para las aerolíneas de red del grupo.

amadeus

y

Optym

En noviembre de 2016, Amadeus anunció una colaboración con Optym, una empresa de software única en el espacio de la planificación y programación de redes aéreas. Juntos, Amadeus y Optym ofrecerán un paquete completo de productos, denominado colectivamente Amadeus SKY Suite by Optym, que incluirá SkyMAX (Optimizador de Horarios) y SkysYM (Simulador de Horarios), así como SkyWORKS (Editor de Horarios), SkyPLAN (Optimizador de Frecuencia de Mercado) y SKYCAST (Predictor de Ingresos).

## Amadeus recibió la certificación NDC de Nivel 3 de IATA

En 2016, Amadeus fue uno de los primeros miembros de la industria en recibir la certificación NDC (New Distribution Capability) de Nivel 3 de IATA, que constituye el máximo escalafón de acreditación al que muy pocos han accedido y que reafirma el liderazgo de Amadeus en materia de innovación. Amadeus desarrolló la solución Amadeus Altéa NDC, que permitirá a las aerolíneas distribuir sus precios y tarifas, incluidos sus contenidos auxiliares y tarifas, a través de NDC Offers & Orders. Poco después, Navitaire recibiría también la máxima certificación en NDC.

## 4.4 Diversificación en nuevas áreas de negocio

Amadeus se encuentra en una posición única en el ecosistema de los viajes. Proporcionamos tecnología en todas las etapas del viaje y tenemos capacidad para prestar servicio a casi todas las entidades del sector de los viajes, más allá de las aerolíneas y los distribuidores de viajes. Ya en 2012 pensamos que la diversificación era una evolución natural. Y eso ha demostrado ser verdad: hemos adquirido una importante presencia en el mercado, extendiendo nuestra clientela a hoteles, aeropuertos y empresas ferroviarias, y ampliando el alcance de nuestros productos y soluciones en nuevas áreas de negocio como los pagos, el móvil y la inteligencia de viajes.



### Soluciones tecnológicas para aeropuertos

El servicio al cliente tiene un papel fundamental en la estrategia del aeropuerto. El autoservicio es quizás la tendencia más destacada que observamos en los aeropuertos. Se ha producido un cambio hacia la automatización en el sector del procesamiento de pasajeros, con la facturación online convertida ya en la norma y la autofacturación de equipaje cada vez más extendida.

Existe también una voluntad cada vez mayor por parte de los aeropuertos y aerolíneas de hacer frente a un inconveniente habitual para los pasajeros: el procesamiento del equipaje.

Mejorar la eficiencia en las operaciones y reducir los costes de explotación son otros aspectos de gran interés para los aeropuertos. Existe la necesidad de una mejor colaboración entre los grupos integrantes del aeropuerto, así como una creciente demanda de uso eficiente de los recursos y acondicionamiento más rápido de los aviones. No obstante, la integración de nuevos sistemas y normas del sector resulta difícil y costosa. El reto de gestionar la información asociada a sistemas tecnológicos heredados constituye una gran amenaza para la expansión de los aeropuertos, debido sobre todo a la información esencial alojada en sistemas no conectados. Para una planificación eficiente de las operaciones, los operadores aeroportuarios necesitan una fuente de datos centralizada. Amadeus ofrece una plataforma para compartir la información entre esas entidades. La cartera de productos de Amadeus está destinada a facilitar el intercambio de información y la colaboración entre los distintos grupos integrantes del aeropuerto que redunde en beneficio del pasajero.

Se estima que el sector de los servicios de asistencia en tierra crecerá a un ritmo relativamente alto en los próximos 10 años a consecuencia de la demanda prevista de transporte aéreo. La Asociación de Transporte Aéreo Internacional (IATA) calcula que las aerolíneas subcontratan más del 60% de los servicios de asistencia en tierra, y esa tendencia va en aumento. Esto tiene una repercusión directa en las empresas de servicios de asistencia en tierra en el sentido de ampliar su oferta de servicios para admitir esa capacidad adicional de pasajeros, equipaje y carga.

En 2016, Amadeus mejoró su moderna plataforma tecnológica, logrando una mayor integración de las nuevas soluciones obtenidas con la adquisición de los proveedores tecnológicos UFIS y AirIT. Hemos comercializado con éxito nuestra cartera de productos integrada y cada uno de los componentes de nuestro paquete de productos es utilizado ya por los clientes, aportándoles unos beneficios tangibles.

La gama de productos de Amadeus para aeropuertos, que incluye más de 20 soluciones, abarca todas las actividades en las zonas de infraestructura,



terminal, rampa y movimiento en el aeropuerto. Todos estos productos están interrelacionados, por lo que pueden beneficiarse de la información generada por cada módulo. Nuestra oferta se agrupa en tres ámbitos principales: procesamiento de pasajeros, servicios de asistencia en tierra y operaciones aeroportuarias.

## Amadeus Airport IT en 2016

Hemos conseguido ampliar nuestra clientela hasta alcanzar los 240 clientes. Actualmente tenemos contratos con más de 100 empresas de servicios de asistencia en tierra, 30 aerolíneas y 110 operadores aeroportuarios, gestionando más de 1.000 millones de pasajeros al año. Nuestras soluciones tecnológicas para aeropuertos están disponibles hoy en día en más de 330 instalaciones aeroportuarias de todo el mundo. Gracias a la cartera de soluciones para aeropuertos de Amadeus, su enfoque comunitario y el uso de su ecosistema de soluciones tecnológicas para aerolíneas, servicios de pago, conocimiento de las agencias de viajes y clientes, Amadeus se encuentra en una buena posición para ayudar a los aeropuertos y sus socios a alcanzar el éxito en el mundo de los viajes del mañana. A continuación se ofrecen algunos ejemplos de la ampliación de nuestra clientela en 2016.

Copenhagen Airports, empresa propietaria y operadora de los aeropuertos de Kastrup y Roskilde, formalizó un contrato con Amadeus por un periodo de 10 años. El contrato incluye nueve soluciones que mejorarán el rendimiento operativo y la experiencia de los clientes del aeropuerto con servicios tecnológicos de nueva generación basados en la nube. La empresa ya ha implantado con éxito las soluciones Airport Sequence Manager y Airport Collaborative Decision Making Portal de Amadeus, para proporcionar a sus aeropuertos, clientes de aerolíneas, empresas de asistencia en tierra y controladores aéreos información precisa y sincronizada sobre las salidas de las aeronaves.

El Aeropuerto Internacional Jean Lesage de Quebec también confió en Amadeus en 2016. En marzo, el aeropuerto anunció la implantación de Amadeus Airport Common Use Service. En la región de Norteamérica, Amadeus ha tenido éxito en el desarrollo del negocio con 12 nuevos clientes.

En Asia-Pacífico, el Aeropuerto de Adelaida implantará la cartera de soluciones de gestión de aeropuertos totalmente alojada en la nube de Amadeus. Adelaida está llevando a cabo una iniciativa generalizada de mejora de sus infraestructuras durante los próximos años, por lo que la gestión óptima de los pasajeros y las operaciones aeroportuarias será un factor esencial en el diseño y planificación de este proceso.

En los tres últimos años, Amadeus ha demostrado su capacidad para convertirse en colaborador estratégico, contribuyendo al crecimiento de aeropuertos y servicios de asistencia en tierra, así como para mejorar el rendimiento de las operaciones aeroportuarias con el fin de aportar flexibilidad y adaptabilidad a todos los interesados.

4. Líneas de negocio e hitos en 2016 > 4.4 Diversificación en nuevas áreas de negocio

## Sector hostelero

2016 fue uno de los años más rentables de la historia para el sector hotelero: el sector creció, con una ocupación justo por debajo del 66%, una tasa media que subió un 4,5% y un aumento de los ingresos por habitación disponible del 5%.<sup>6</sup> El sector cuenta con una sólida cifra de proyectos de desarrollo a nivel mundial en torno a 1,3 millones de habitaciones<sup>7</sup> (526.777 habitaciones en América, 234.509 habitaciones en EMEA y 581.627 habitaciones en Asia-Pacífico), ofreciendo un panorama prometedor.

## Principales retos del sector

La tecnología para hostelería sigue estando muy fragmentada entre los especialistas tecnológicos tradicionales, los proveedores globales de tecnología y los sistemas internos. Ello supone una serie de retos. Algunos de ellos son:

- \_fragmentación de los datos y el inventario
- \_sincronización compleja a consecuencia de unas tecnologías fragmentadas
- \_evolución funcional limitada debido a un mayor coste total de propiedad

Todo ello genera una ausencia de perspectiva central, con las dificultades asociadas del reconocimiento de los huéspedes y la personalización.

Nuestro objetivo es reunir estas tecnologías en una plataforma modular en la nube a base de componentes que permita a los hoteleros centrar su atención en la diferenciación de la marca y cree una experiencia inolvidable de la marca para el cliente. Amadeus ofrece estas soluciones en forma de Software como Servicio (SaaS). Amadeus ofrece productos para reservas centrales, ventas y restauración, gestión hotelera y operaciones hosteleras, todo ello orientado a una mejor experiencia de principio a fin.

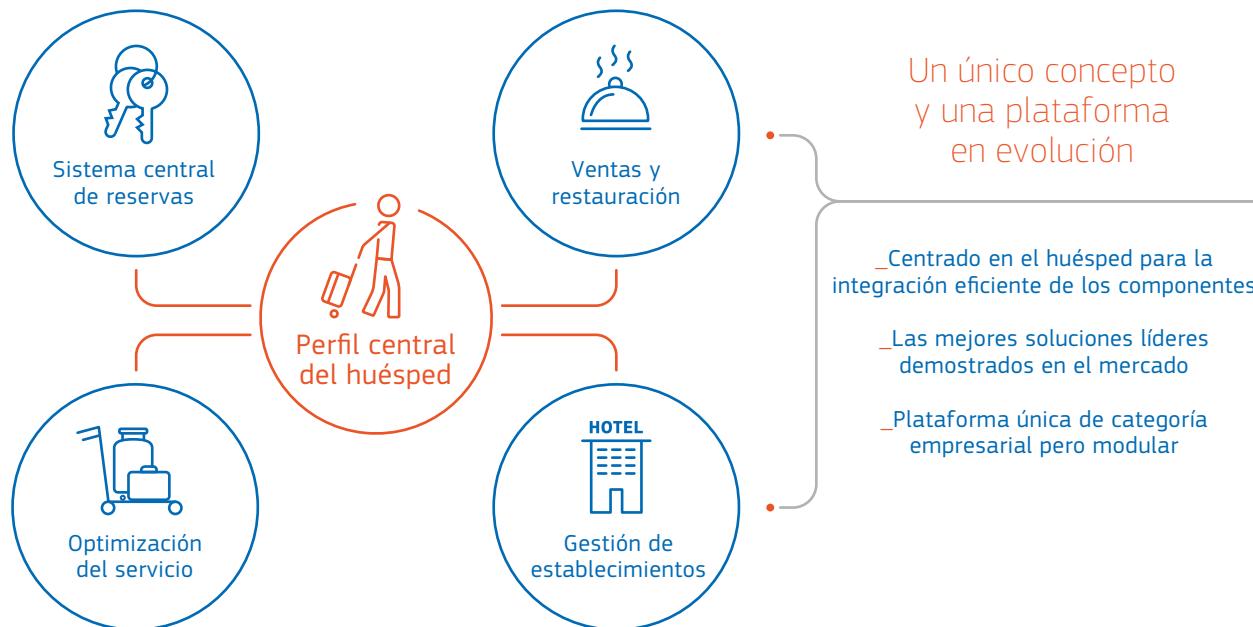
Estamos avanzando en la ejecución de nuestra estrategia tecnológica para la hostelería mediante la integración de las empresas recién adquiridas Itesso y Hotel SystemsPro, así como la creación de un sistema de gestión hotelera de nueva generación.

Al final de 2016, Amadeus Hospitality contaba con más de 24.000 establecimientos que utilizaban al menos uno de los módulos de su solución y más de 660.000 usuarios entre el personal de la hostelería en todo el mundo, un excelente indicador de cómo sigue creciendo nuestra penetración en el mercado en toda nuestra cartera de soluciones.

<sup>6</sup> Lodging Econometrics y STR.

<sup>7</sup> Lodging Econometrics

## Una experiencia del usuario unificada



## Colaboración con InterContinental Hotels Group en un sistema de reserva de habitaciones de nueva generación

En 2015, InterContinental Hotels Group (IHG) y Amadeus anunciaron su colaboración en la creación de un sistema de reserva de habitaciones de nueva generación para revolucionar las bases tecnológicas del sector hotelero mundial. Desde entonces, Amadeus ha avanzado mucho para entregar su nueva plataforma en la nube. El sistema será pionero en el sector de la hostelería, con más de 5.000 establecimientos de IHG de 9 marcas distintas que adoptarán la nueva solución. Está previsto que la migración comience en 2017. Este sistema de reservas de nueva generación permitirá a los clientes clasificar y presentar mejor su inventario al servicio de su estrategia digital, como el marketing individualizado para el cliente. Permitirá también funciones de búsqueda avanzada más allá de los tradicionales criterios de búsqueda cerrados, para unas mejores oportunidades de venta cruzada y ventas incrementales de servicios y atributos, y para maximizar la rentabilidad.

## Ayudar a las organizaciones hoteleras de todo el mundo a conseguir un negocio más rentable

La solución Group & Event Distribution de Amadeus (MeetingBroker) es nuestra plataforma para la distribución del negocio de grupos que ayuda a los establecimientos a aumentar su número de contactos en Internet, permitiendo a los planificadores de congresos utilizar los canales de distribución en Internet para enviar a los establecimientos solicitudes de información y de ofertas para sus actos y congresos.

La solución avanzada Amadeus Sales & Event Management (Delphi.fdc), nuestra solución de ventas y restauración en la nube que permite a las organizaciones de hostelería conectar y colaborar con sus clientes para facilitar el desarrollo de sus eventos, siguió experimentando un importante crecimiento, con grandes logros al incorporarse a nuestra comunidad de clientes algunos de los nombres más destacados del mundo. Accor inició el despliegue mundial de Amadeus Sales & Event Management y ofrecerá ahora a sus clientes la posibilidad de reservar directamente

habitaciones y espacios de congresos a través de Internet. Omni Hotels & Resorts inició también el despliegue de Amadeus Sales & Event Management en toda su cartera. En el apartado del ocio, concluimos el despliegue de Amadeus Sales & Event Management con la cuarta mayor empresa de juegos del mundo, ofreciendo a su personal de ventas y eventos una plataforma móvil de ventas y restauración, con una sólida gestión de la relación con los clientes para establecer una conexión más fuerte con ellos.

Además, plataformas de comunicación abiertas como Amadeus HotSOS ayudan a los hoteleros a ofrecer un nuevo nivel de personalización del servicio a sus huéspedes.

Por último, Amadeus ha seguido invirtiendo en el sistema de gestión hotelera (PMS) en la nube de Amadeus, una solución que se puede desplegar rápidamente y que reduce el coste total de propiedad para las marcas y establecimientos hoteleros. Al mismo tiempo, el PMS de Amadeus es fácilmente adaptable a establecimientos únicos y múltiples. Como solución en la nube, el PMS de Amadeus permite el acceso desde múltiples dispositivos y desde cualquier lugar.



<sup>8</sup> Fuente: Amadeus (2014). *Hotels 2020: Beyond segmentation*.

<sup>9</sup> Fuente: American Express Travel (2015). *Future Travel Trends*.

## Distribución hotelera

El sector internacional de las reservas de hoteles está experimentando un importante cambio. Los consumidores conectados, la consolidación, el auge de los negocios entre iguales, los metabuscadores y la nueva competencia de entidades no tradicionales han obligado a los proveedores hoteleros y agencias de reservas a adaptarse y evolucionar.

Para ayudar a nuestros clientes a no quedarse atrás ante el rápido crecimiento del sector, Amadeus sigue invirtiendo para ofrecer a hoteles y agentes de reservas una propuesta de valor eficiente que permite al usuario final disponer de mayores opciones y mejor información de múltiples fuentes en una única plataforma para todas las partes, con el fin de obtener el máximo valor del proceso de reserva.

Amadeus conecta a las principales cadenas hoteleras, empresas de representación y consolidadores del mundo, así como a miles de hoteles independientes, a su red mundial de agencias de viajes. A través de un único punto de acceso, los agentes pueden beneficiarse de una amplia variedad de contenidos, con 2 millones de opciones de compra y más de 580.000 establecimientos, a través de aplicaciones de reservas personalizadas, eficientes y adaptadas al modo de trabajar de nuestros socios comerciales.

Para nuestros más de 300 proveedores de cadenas hoteleras, Amadeus ha desplegado un plan de acción basado en los resultados de la encuesta de satisfacción del cliente 2015, mejorando continuamente los servicios ofrecidos a través de nuestra Plataforma de Asistencia de Distribución Hotelera especializada. Las cadenas hoteleras reconocen a Amadeus como un socio importante y útil, por lo que los precios especiales de los programas de fidelidad lanzados inicialmente solo para los canales directos de las cadenas hoteleras se encuentran también totalmente disponibles en el sistema de distribución global (GDS) de Amadeus. Los socios hoteleros pueden beneficiarse también de nuestras soluciones de optimización de GDS y de marketing para una mayor visibilidad y control del modo de comercialización y venta de sus establecimientos.

En 2016, la cartera Amadeus LinkHotel sumó 550 establecimientos hoteleros, y Amadeus les está aportando un claro valor, al ampliar aún más su alcance gracias a la colaboración con DerbySoft, con el fin de permitir a todos los hoteleros distribuir su contenido entre la mayor parte de los metabuscadores y agencias de viajes online a través de su conexión actual con el GDS de Amadeus, sin costes de implantación.

Impulsado por la entrega continua de productos como Hotel Parsing Engine para ayudar a mejorar la calidad del contenido descriptivo, Amadeus sigue mostrando un crecimiento sólido y continuo en la cantidad de reservas internacionales de hoteles procesadas a través de Web Services, especialmente entre empresas de gestión de viajes, agencias de viajes online y terceros que desean ampliar la venta de hoteles a nivel mundial.

y han encontrado en Amadeus un socio que aporta una gran variedad de contenido hotelero atractivo y rentable.

Dado que Amadeus trabaja para ofrecer mayores opciones a los profesionales de los viajes, resulta indispensable la colaboración con entidades del sector como HCorpo y Teldar Travel. Amadeus está acompañando también este mundo de contenidos con formación y campañas para fomentar la adopción en los principales mercados, de manera que las agencias de viajes puedan beneficiarse plenamente de las importantes ventajas de productividad de Amadeus Hotels Plus.

Amadeus Value Hotels, nuestro propio proveedor de contenido de precios netos, está funcionando ahora en Francia, España e Italia, y ha duplicado la cantidad de contenido exclusivo de precios netos de hoteles obtenido por Amadeus, para que las agencias de viajes puedan gestionar sus propios márgenes y beneficiarse de unos modelos de contratación y pago favorables para el negocio.



"Playa de arena negra en Tenerife", de Christophe Gillain.  
Primer premio del Concurso Fotográfico de Verano de Amadeus.

## Nuestra oferta de contenido a nivel mundial

580.000 establecimientos diferentes

Hemos establecido una colaboración con una amplia gama de proveedores hoteleros para atender las necesidades de todas las personas que reservan hoteles a través de los distintos canales de ventas, ya sean estancias de negocios, de ocio o una combinación de ambas



### 300 cadenas hoteleras líderes

Oferta de 300 cadenas hoteleras líderes y empresas de representación de hoteles de negocios de 3 y 4 estrellas, cadenas económicas, establecimiento para estancias prolongadas, hoteles y complejos turísticos de ocio, hoteles de lujo, hoteles boutique, B&B y apartamentos con servicios.



### Hoteles independientes y grupos pequeños

Amadeus LinkHotel, nuestra propia empresa de representación, distribuye más de 2.000 hoteles independientes y pequeños grupos de todo el mundo.



### Consolidadores regionales y mundiales

Contenido de hoteles de precios netos con la intervención de Amadeus como "proveedor de registro". Amadeus obtiene unos precios netos competitivos a los cuales las agencias de viajes pueden aplicar un margen para su venta. Perfecto para los pequeños agentes del sector del ocio sin capacidad de compra para negociar los precios de forma independiente.

### Amadeus Value Hotels

Contenido de hoteles de precios netos con la intervención de Amadeus como "proveedor de registro". Amadeus obtiene unos precios netos competitivos a los cuales las agencias de viajes pueden aplicar un margen para su venta. Perfecto para los pequeños agentes del sector del ocio sin capacidad de compra para negociar los precios de forma independiente.

## Pagos

### Aprovechar el crecimiento en un mundo en evolución

Las ventas de productos de viajes ascendieron a 2,1 billones de dólares en 2015 y se espera que alcancen los 2,5 billones de dólares de aquí a 2020, según Euromonitor International. Con los clientes y proveedores repartidos por muchos países diferentes, cada uno de ellos con distintos métodos de pago, divisas y entornos normativos, aceptar el pago de esas ventas no resulta tan sencillo como debería.

Afortunadamente, el mundo de los pagos está cambiando. Las transacciones electrónicas están creciendo en todo el mundo en torno al 10% cada año<sup>10</sup>. Este cambio está impulsando el crecimiento de las tarjetas y métodos de pago alternativos. Worldpay, una empresa de pagos colaboradora de Amadeus, prevé un crecimiento del 33% en las transferencias bancarias entre 2015 y 2019, en comparación con el 5% de los pagos con tarjeta de crédito. Durante el mismo periodo, se espera que las transacciones con monedero electrónico crezcan un 60%.

En este entorno en evolución, las empresas de viajes siguen necesitando pagar y recibir pagos.

### Amadeus: en el centro del viaje

Amadeus tiene como objetivo convertirse en el socio de pagos del sector de los viajes. Nuestra posición central en el mundo de los viajes nos proporciona una perspectiva única sobre las necesidades de pago, procesos, arquitectura técnica y entorno normativo del sector. Hemos diseñado y construido muchos de los sistemas con los que interactúan los procesadores de pagos, mantenemos una relación duradera con los principales organismos reguladores y comerciales, y hemos establecido ya acuerdos con las entidades con las que trabajan las empresas de viajes.

Estos factores otorgan a Amadeus una ventaja en el diseño e implantación de nuevos procesos de pago. Efectivamente, tomamos sistemas genéricos de pago y los adaptamos a las necesidades específicas del sector de los viajes para mejorar la experiencia del cliente y aumentar la eficiencia en las operaciones.

Amadeus ayuda a sus clientes ofreciéndoles un centro único de servicios de pago que:

- Presta servicio a los clientes a través de todos los canales. Con una sola conexión, los proveedores de viajes pueden gestionar pagos en centros de llamadas, oficinas de venta de billetes, aeropuertos, sitios web móviles y de comercio electrónico, y agencias de viajes.
- Gestiona el proceso completo de pago: desde efectuar controles de seguridad hasta verificar que se ha recibido el dinero en la cuenta bancaria.
- Gestiona procesos específicos de los viajes: por ejemplo, la posibilidad de pagar un vuelo en parte en dinero y en parte en millas aéreas, así como de añadir los datos de la tarjeta de crédito al Registro de Nombres de Pasajero para simplificar el procesamiento y conciliación de los pagos de reservas.
- Elimina la complejidad: con un único enlace técnico, nuestros clientes y socios reducen sus costes de pago, tecnológicos y de mantenimiento. Ofrecemos a nuestros clientes una plataforma de pagos neutra en términos de proveedor, que les permite adoptar el mejor enfoque en la selección de su socio de pagos sin los complejos retos de la integración asociados a la creación de este tipo de plataformas a nivel interno.
- Acepta pagos en más de 190 países, gracias al número de distintos Proveedores de Servicios de Pagos y bancos conectados (más de 400 a fecha de hoy) al Centro de Proveedores de Amadeus.

Ayudamos también a las empresas y agencias de viajes a pagar a sus proveedores. Para las empresas, integramos las principales entidades emisoras de tarjetas de empresa para generar tarjetas virtuales destinadas al pago a hoteles y otros proveedores. Ayudamos a las agencias de viajes a pagar a las aerolíneas, hoteles y otros proveedores ofreciéndoles una serie de opciones de pago basadas en la tecnología de pago virtual. Mediante la integración directa de esas opciones de pago en el entorno de reservas, ayudamos a las agencias de viajes a reducir el trabajo manual de back-office, eliminar riesgos y posibilitar nuevas fuentes de ingresos.

Esto lo conseguimos integrando a los proveedores de pagos en un centro de pagos específico de los viajes, internacional y multicanal, que engloba la gama completa de métodos de pago genéricos y específicos de los viajes. Gracias a ello, las empresas de viajes pueden gestionar con una única conexión todas sus necesidades de pago. Para nuestros socios de pagos, Amadeus ofrece un único punto de acceso al sector mundial de los viajes, reduciendo la complejidad técnica y comercial que conlleva el trabajo con este sector.

<sup>10</sup> <https://www.worldpaymentsreport.com>.

## Amadeus Travel Payments en 2016

A lo largo de 2016 Amadeus continuó desarrollando productos innovadores. B2B Wallet Prepaid se lanzó en febrero de 2016. Esta nueva tarjeta virtual, cuyos datos se generan cada vez que se utiliza con el fin de maximizar la seguridad, se reforzó con dos alianzas clave con líderes del mercado. Con el lanzamiento de nuestra solución B2B Wallet Prepaid recibimos una respuesta muy positiva del mercado. De todas las agencias de viajes con las que habíamos mantenido conversaciones iniciales, más del 90% han respondido de forma positiva. Tan solo 4 meses después del lanzamiento, hemos confirmado clientes en 10 países.

Amadeus anunció un acuerdo con MasterCard para ofrecer a las agencias de viajes servicios de aceptación de pagos y seguridad a escala mundial, así como protección adicional frente a impagos de los proveedores en B2B Wallet. Iniciamos también una colaboración con Ixaris que permitirá a las agencias de viajes crear y añadir cómodamente fondos a sus tarjetas de pago virtuales.

Durante 2016 hemos estado trabajando también para ampliar nuestra influencia en el sector de los viajes y en la actualidad estamos trabajando en los segmentos del ferrocarril, aeropuertos y hoteles, así como en nuestros segmentos principales de las aerolíneas y agencias de viajes minoristas.



Empleados de Amadeus trabajando en nuestras oficinas de Niza.

## Soluciones tecnológicas y distribución para compañías ferroviarias

### El tren forma parte de nuestro objetivo de conformar el futuro de los viajes

En un entorno en evolución constante, el tren se está convirtiendo claramente en parte integral de la cadena de los viajes. Tener acceso a múltiples modos de transporte para realizar un viaje está cobrando importancia tanto para los distribuidores de viajes como para los viajeros, los cuales buscan cada vez más una experiencia "de puerta a puerta".

La evolución del tren de alta velocidad genera competencia y colaboración con las aerolíneas y, con más de 35.000 kilómetros de líneas de alta velocidad ya en funcionamiento en todo el mundo y otros 15.000 kilómetros en construcción, el futuro parece brillante para este sector<sup>11</sup>. Todavía es pronto, pero, como resultado de una mayor orientación al cliente, las compañías ferroviarias están colaborando cada vez más con las aerolíneas y empresas de autobuses o de coche compartido para mejorar la experiencia del viaje.

Debido a que no existen dos países ni dos sistemas ferroviarios iguales, hemos creado Amadeus RAILyourWAY, que permite a los operadores ferroviarios adoptar un enfoque modular respecto a la tecnología, combinando las soluciones de Amadeus con sus sistemas actuales para poder:

- \_ Responder en tiempo real a la evolución del mercado y los requisitos de los viajeros
- \_ Adaptarse rápidamente a su entorno competitivo
- \_ Aplicar nuevas estrategias

Nuestras soluciones ayudan a las compañías ferroviarias a gestionar su negocio de manera eficiente y a conectarse al ecosistema de los viajes. Disponer de una estrategia de distribución multicanal es esencial en esta era digital y, con productos como Amadeus Rail Display, Web Services, Online Booking Tools y Air-Rail Display, las compañías ferroviarias pueden aprovechar las ventas de terceros gracias a la red mundial de empresas y agencias de viajes online, de negocios y de ocio de Amadeus.

Para más información, consulte "Visión general y tendencias del sector de los viajes", pág. 24.

<sup>11</sup> Departamento de Alta Velocidad de la UIC (actualizado a 1 de noviembre de 2016). *High Speed Lines in the World.*

Nuestro paquete completo de productos de gestión incluye inventario y asientos, oferta y tarificación, reserva y emisión de billetes.

Con 90 empresas ferroviarias repartidas por todo el mundo y más de 200 especialistas ferroviarios, Amadeus Rail forma parte de nuestro objetivo de situarnos en el centro del sector de los viajes.

## Amadeus Rail en 2016

Entre los hitos destacados en 2016 figuró la ampliación de la alianza entre Amadeus y AccesRail, un socio de viajes y agregador de contenidos de IATA especializado en el sector de los viajes internacionales. Ahora las agencias de viajes pueden realizar reservas con 18 operadores de ferrocarril y autobús de 26 países en la misma pantalla en la que efectúan sus reservas de vuelos gracias a la solución Air-Rail Display de Amadeus.

En abril el operador español de ferrocarriles RENFE formalizó un contrato para la distribución de su contenido entre los suscriptores de Amadeus a escala mundial. Las búsquedas, las reservas, la emisión de billetes, los pagos y los flujos de liquidación serán gestionados por Amadeus a partir de ahora.

Rail Display, nuestro producto insignia para las ventas ferroviarias de las agencias de viajes, se está desplegando en los mercados francés y sueco.

Nuestro nuevo modelo de negocio de proveedor con DB (Deutsche Bahn, Alemania), SNCF (Francia), Renfe (España) y Trenitalia (Italia) se encuentra disponible ahora en los países de Europa Central y Oriental. Este nuevo modelo de negocio facilita las ventas ferroviarias internacionales para las agencias de viajes. Amadeus actúa como proveedor para los operadores ferroviarios con el fin de simplificar los acuerdos contractuales, los flujos financieros y la facturación con las agencias de viajes.

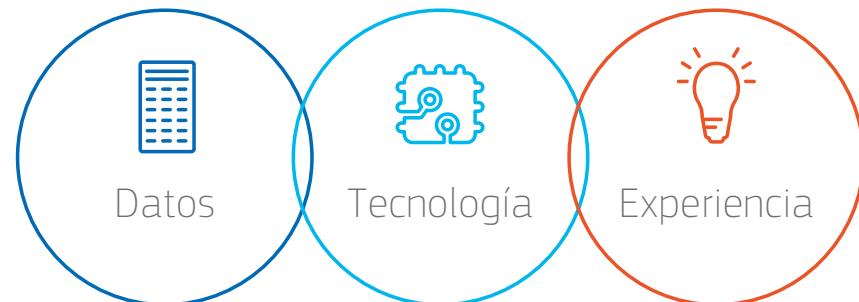
## Inteligencia de viajes

A medida que el sector de los viajes crece y procesa datos con un volumen y complejidad cada vez mayores, aumenta con ello la oportunidad de dar sentido a esos datos, pero ese es también el reto. Amadeus ofrece una respuesta a ese reto con la inteligencia de viajes. Aplicando su profundo conocimiento del sector y su excelencia técnica, Amadeus Travel Intelligence ofrece soluciones de analítica de datos avanzada diseñadas para el sector de los viajes. La inteligencia de viajes ofrece al sector una combinación única de activos de macrodatos, tecnologías e ingenieros expertos en datos.

Nuestras soluciones transforman los datos brutos de viajes en información útil para los clientes, dando como resultado decisiones estratégicas más inteligentes, así como acciones tácticas y operativas. Las nuevas tecnologías que analizan los abundantes datos digitales ofrecen oportunidades apasionantes a quienes deseen adoptar un enfoque incremental o innovador de la inteligencia de viajes.

Aprovechando los datos de numerosas fuentes de todo el ecosistema de los viajes, Amadeus permite a los proveedores de viajes obtener conocimientos útiles, vigilar el rendimiento del mercado y entender mejor el comportamiento de los viajeros. La inteligencia de viajes ayuda al cliente a sacar partido del conocimiento de las demandas de los viajeros, personalizar sus servicios de forma inteligente, fundamentar estrategias importantes para el mercado y reforzar la eficiencia de sus operaciones.

## Propuesta de valor de Amadeus Travel Intelligence



## Amadeus Travel Intelligence en 2016

En 2016, Amadeus lanzó dos soluciones de inteligencia de viajes: Amadeus Performance Insight y Amadeus Booking Analytics. La primera permite a aerolíneas de todos los tamaños entender mejor su rendimiento utilizando datos para informar y mejorar su proceso de toma de decisiones. Entre los clientes que han contratado esta solución se incluyen Avianca Brasil, Air Vanuatu, ECAir y Kuwait Airways. Amadeus Booking Analytics ofrecerá a aerolíneas como Hainan Airlines, la compañía privada más grande de China, la posibilidad de supervisar sus reservas por ruta, clase de reserva y aerolínea, entre otros criterios. Esto ayuda a la aerolínea, por ejemplo, a identificar nuevas oportunidades de crecimiento y perfeccionar su estrategia de mercado.

Por otra parte, desde la implantación de Amadeus Schedule Recovery, una solución que ofrece una reasignación optimizada de horarios de vuelo en caso de incidencias, Qantas ha eliminado, de media, 300 minutos de retraso en los vuelos cada día, reduciendo en un 60% el número de vuelos retrasados.

Amadeus ha continuado también con el desarrollo de Amadeus Agency Insight, un paquete de productos que ayuda a las agencias de viajes a actuar en función de los datos recogidos y a mejorar su competitividad.



Amadeus Schedule Recovery



Centro de desarrollo regional de Amadeus para Latinoamérica en Bogotá (Colombia).

## Móvil

### La transición a un mundo móvil

El 80% de la población mundial acude a su teléfono móvil cada vez que necesita una respuesta. Además, más de la cuarta parte de esas personas vive en un mundo exclusivamente móvil, recurriendo a su teléfono inteligente y otros dispositivos portátiles como única fuente de información y, muy pronto, como su canal preferido para las reservas de viajes<sup>12</sup>. Los viajeros modernos esperan tenerlo todo al alcance de sus dedos, y los proveedores de viajes deben asegurarse de que sus soluciones móviles estén a la altura, ya que hoy en día el móvil es mucho más que un conjunto de aplicaciones.

### Amadeus Mobile

El móvil está transformando el panorama de los viajes. Desde aplicaciones de gestión universal de itinerarios y aplicaciones sensibles al contexto, hasta servicios de bot conversacional de agentes de viajes, los proveedores de viajes, agentes de viajes y empresas han de ofrecer una experiencia móvil intuitiva que permita a los viajeros disfrutar de un viaje mejor y más fluido. Hemos creado nuestra cartera de Amadeus Mobile en torno a una estrategia concisa y sencilla: capacitar a nuestros clientes para establecer una presencia móvil en sus propios términos, rápidamente adaptable y que consiga la fidelidad de sus viajeros. Esto puede ser en la web móvil o en una aplicación móvil. Nuestra cartera incluye las siguientes soluciones:

\_ CheckMyTrip permite a los viajeros tener todos los datos de su viaje perfectamente organizados en una misma aplicación, mantenerse informados con notificaciones puntuales de sus vuelos y facturación, y aprovechar al máximo todo lo que puede ofrecerles su destino gracias a recomendaciones de taxis, restaurantes y actividades. La aplicación tiene un papel protagonista en nuestra transición a la innovación móvil.

\_ CheckMyTrip with Dynamic Branding está diseñado para agencias de viajes que acaban de acceder al entorno móvil y que desean ser móviles con muy poco esfuerzo.

Nuestra plataforma les permite añadir su logotipo y datos de contacto a registros de nombres de pasajero especificados, asociados al identificador de su oficina.

\_ La solución Mobile White Label de Amadeus está destinada a las agencias de viajes y empresas que deseen aprovechar la experiencia y tecnología de Amadeus para crear una aplicación que les dé el control de la experiencia móvil de sus viajeros. Esta plataforma permite la personalización total de la marca, así como funciones de monetización integradas, incluida la búsqueda y reserva de vuelos y hoteles.

\_ Amadeus Mobile Web Services ofrece a las marcas de viajes y programadores externos con los conocimientos y recursos necesarios para crear su propia aplicación la oportunidad de mejorarla con características y contenidos de valor añadido a través de nuestra colección de interfaces de programación de aplicaciones de Amadeus.

### Sentar unas nuevas bases

2016 fue un año decisivo, en el cual nuestra aplicación CheckMyTrip alcanzó más de 1 millón de descargas, con un crecimiento continuo cada mes y con el orgullo de haber obtenido una calificación de 4,7 estrellas (sobre 5,0) en la tienda de iOS.

Los proveedores de viajes están recurriendo a Amadeus en busca de asesoramiento y experiencia para crear la aplicación perfecta de gestión de itinerarios. Nuestra solución de marca blanca está equipando a la plantilla completa de Boston Consulting Group en todo el mundo con la información necesaria al alcance de sus dedos, cuando y donde más se necesita.

El camino de Amadeus al móvil continúa con nuestro siguiente gran paso, que consiste en reunir todos los componentes críticos de la publicidad, pagos e información para ayudar a nuestros clientes a alcanzar nuevos niveles en su negocio.

<sup>12</sup> Think with Google (edición de septiembre 2016). *How People Use Their Devices*.



## 4.5 Resultados financieros

### Distribución

En 2016, la Distribución presentó un crecimiento de los ingresos del 6,8%, impulsada por un mayor volumen, unido a la subida media de los precios. El volumen de Amadeus fue superior de nuevo al sector de las reservas aéreas de agencias de viajes, mejorando nuestra posición competitiva en 0,8 puntos porcentuales. En este contexto, sin embargo, la contribución de la Distribución creció a un ritmo más lento (3,9% durante el año). En porcentaje de los ingresos, la contribución de la Distribución, afectada por la presión competitiva y por una combinación negativa de países, descendió 1,2 puntos porcentuales hasta el 41,8%.

#### Ingresos y contribución (cifras en millones €)

	2015	2016	Variación
Ingresos por reservas	2.378,6	2.561,2	7,7%
Ingresos no procedentes de reservas	359,2	363,7	1,3%
<b>Ingresos</b>	<b>2.737,8</b>	<b>2.925,0</b>	<b>6,8%</b>
<b>Contribución</b>	<b>1.177,0</b>	<b>1.223,0</b>	<b>3,9%</b>

#### Ingresos

Los ingresos del segmento de Distribución aumentaron un 8,4% en el cuarto trimestre de 2016, apoyados en un mayor número de reservas y unos precios medios más elevados. Durante el ejercicio completo, los ingresos de Distribución crecieron un 6,8% debido a unos mayores ingresos procedentes y no procedentes de reservas.

El crecimiento de los ingresos procedentes de reservas, del 7,7%, se debió a un incremento del 5,1% en las reservas, unido a un aumento del 2,4% en la comisión media por reserva. Este incremento de la comisión unitaria fue consecuencia de los efectos positivos de la renegociación con los clientes y la combinación de reservas (tanto por un mayor peso de las reservas internacionales como por un menor peso de las reservas ferroviarias, con una comisión media inferior a las reservas aéreas).

Los ingresos no procedentes de reservas aumentaron un 1,3% en 2016 respecto al año anterior, influidos por una serie de factores como el efecto negativo de la provisión de cancelación<sup>13</sup>. El crecimiento correspondiente de los ingresos

no procedentes de reservas se vio favorecido por: (i) soluciones de búsqueda suministradas a metabuscadores y agencias de viajes online, (ii) mejora de las funciones ofrecidas a las agencias de viajes (online y offline) y empresas de gestión de viajes corporativos, y (iii) herramientas para empresas, como i:FAO. Las soluciones de datos, publicidad y pagos han ampliado también su contribución a los ingresos.

#### Contribución

La contribución de nuestro segmento de Distribución se calcula una vez deducidos de nuestros ingresos aquellos costes de explotación que se pueden atribuir directamente a este segmento (costes variables, relacionados principalmente con las comisiones e incentivos de distribución, costes de desarrollo de productos y costes comerciales y de marketing).

En 2016, la contribución de la Distribución ascendió a 1.223 millones €, un 3,9% más que en 2015. El incremento de la contribución se debió a unos ingresos más elevados, contrarrestados parcialmente por un crecimiento de los costes. En porcentaje de los ingresos, la contribución en 2016 representó el 41,8%. La contribución se vio afectada por efectos no recurrentes vinculados a ciertos pagos relacionados con el personal, provisiones para impuestos locales y provisiones por deudas incobrables, entre otros, incluidos en los costes de explotación netos del segmento.

A parte de estos efectos no recurrentes, el crecimiento de los costes de explotación netos se debió a:

— El crecimiento de los incentivos y las comisiones de distribución, motivado por un incremento del 5,9% en las reservas aéreas de agencias de viajes y un aumento del coste de distribución unitario a consecuencia de la presión competitiva y del mayor peso de países con un coste de distribución por unidad más elevado, como la India.

— Unos costes fijos más elevados a consecuencia de:

- La revisión anual de salarios y remuneración variable.
- Un aumento limitado de nuestros recursos comerciales centrales de Distribución.
- La ampliación de nuestros equipos de I+D y comerciales dedicados a las soluciones tecnológicas para empresas (i:FAO), publicidad (Travel Audience) e inteligencia de viajes, así como la repercusión en la consolidación de Pyton.
- Una reducción de la tasa global de capitalización del segmento, afectada por la combinación de proyectos emprendidos y la aceleración en actividades dentro de ciertas líneas de negocio con una menor tasa de capitalización.
- La repercusión positiva de los tipos de cambio.

<sup>13</sup> La provisión de cancelación corresponde al importe estimado de comisiones de reservas que se reembolsarán a las aerolíneas debido a la cancelación de reservas y que se recogen como importe negativo dentro de los ingresos no procedentes de reservas.

## Soluciones tecnológicas

Las Soluciones Tecnológicas incluyen nuestra línea de negocio de Soluciones Tecnológicas para Aerolíneas, que aborda los principales requisitos operativos de las aerolíneas en los ámbitos de los sistemas de gestión de pasajeros (incluidas reservas, emisión de billetes, gestión de inventario, control de salidas de vuelos y gestión de incidencias), compra y distribución (incluidas soluciones de comercio electrónico), promoción, personalización y soluciones de optimización de los ingresos (incluidas soluciones financieras y de gestión de ingresos, como Revenue Integrity o Revenue Accounting). Amadeus ayuda también a las aerolíneas clientes mediante el asesoramiento empresarial y la optimización de los procesos. Asimismo, forman parte también del segmento de Soluciones Tecnológicas nuestras líneas de negocio de Soluciones Tecnológicas para Hostelería, Soluciones Tecnológicas para Aeropuertos y Soluciones Tecnológicas Ferroviarias, así como parte de nuestra oferta de Pagos (el Centro de Proveedores, a través del cual ayudamos a los proveedores de viajes a recibir pagos).

### Ingresos y contribución (cifras en millones €)

	2015	2016	Variación
Ingresos de soluciones tecnológicas por transacciones	809,6	1.142,1	41,1%
Ingresos por distribución directa	114,3	120,8	5,7%
Ingresos por transacciones	923,9	1.262,9	36,7%
Ingresos no procedentes de transacciones	251,0	285,0	13,5%
<b>Ingresos</b>	<b>1.174,9</b>	<b>1.547,9</b>	<b>31,7%</b>
Contribución	760,8	1.040,7	36,8%

### Ingresos

Soluciones Tecnológicas alcanzó en 2016 un crecimiento de dos cifras, lo cual, junto con la consolidación de Navitaire y nuestras adquisiciones en 2015, generó un aumento de los ingresos del 31,7%. Esta evolución positiva se debió a unos mayores ingresos por transacciones, favorecidos a su vez por un crecimiento del volumen de pasajeros embarcados y de la actividad de ventas incrementales, así como un aumento de los ingresos no procedentes de transacciones.

### Ingresos por transacciones

#### Ingresos de soluciones tecnológicas por transacciones

En esta categoría incluimos los ingresos procedentes de: (i) nuestra oferta de sistemas de gestión de pasajeros para aerolíneas, (ii) nuestras soluciones de comercio electrónico, que ofrecen aplicaciones de compra y reservas a través de Internet para los sitios web de las aerolíneas, junto con las funciones asociadas, (iii) nuestra gama de soluciones tecnológicas autónomas (en los ámbitos de la promoción, personalización u optimización de ingresos), que son complementarias a nuestras soluciones Altéa y totalmente compatibles con estas, y (iv) otros ingresos procedentes de nuestra oferta de Soluciones Tecnológicas para Aeropuertos, Soluciones Tecnológicas de Distribución y Pagos (el Centro de Proveedores).

Los ingresos de soluciones tecnológicas por transacciones ascendieron a 1.142,1 millones € en 2016, con un incremento del 41,1% respecto a 2015, gracias a:

- La repercusión en la consolidación de nuestras adquisiciones, especialmente Navitaire.
- Un fuerte crecimiento de dos cifras de nuestra línea de negocio de Soluciones Tecnológicas para Aerolíneas, impulsado por un incremento del 12,2% de los pasajeros embarcados a través de Altéa y un aumento de los precios medios, lo cual refleja el éxito de nuestra actividad de ventas incrementales, sobre todo a través de la implantación de Altéa Departure Control Systems, comercio electrónico y soluciones autónomas.
- La contribución cada vez más amplia de nuestras soluciones tecnológicas para aeropuertos, en particular en el ámbito del procesamiento de pasajeros, y de nuestro Centro de Proveedores de Pagos, a través del cual ayudamos a los proveedores de viajes a recibir pagos.

#### Ingresos por transacciones de distribución directa

Los ingresos por distribución directa incluyen: (i) comisiones cobradas por reservas efectuadas a través del canal de venta directa de las aerolíneas utilizando la solución Altéa Reservation y por ciertos tipos de reservas aéreas efectuadas a través del canal de venta directa de los clientes de Altéa por las cuales cobramos una comisión por transacción y no una comisión por pasajeros embarcados, y (ii) comisiones cobradas a las aerolíneas utilizando la solución Altéa Reservation por funciones complementarias estrechamente relacionadas con el proceso de reserva.

Los ingresos por distribución directa crecieron un 5,7% en 2016, favorecidos por crecimiento orgánico de las reservas.

## Ingresos no procedentes de transacciones

Los ingresos no procedentes de transacciones incluyen, entre otros: (i) el reconocimiento de honorarios aplazados de personalización e implantación de nuestras soluciones, (ii) la prestación de servicios a medida, alojamiento de aplicaciones y otros servicios de asistencia al cliente, e (iii) ingresos relacionados con nuestras Soluciones Tecnológicas para Hostelería.

Los ingresos no procedentes de transacciones aumentaron un 13,5% en 2016 respecto al año anterior, como combinación de:

\_ El crecimiento orgánico alcanzado por las Soluciones Tecnológicas para Hostelería, sobre todo en la línea de negocio de Ventas y Restauración (a pesar de la incidencia negativa de la desinversión en una línea de negocio no principal de Inteligencia de Congresos en julio de 2016), y por las Soluciones Tecnológicas para Aerolíneas, principalmente por el reconocimiento de ingresos aplazados con anterioridad (que empiezan a reconocerse una vez que ha tenido lugar la implantación del cliente), así como por servicios relacionados con el comercio electrónico.

\_ La contribución de nuestras adquisiciones en 2015 y de Navitaire.

## Contribución

La contribución de nuestro segmento de Soluciones Tecnológicas se calcula una vez deducidos de nuestros ingresos aquellos costes de explotación que se pueden atribuir directamente a este segmento (costes variables, incluidas ciertas comisiones de distribución, costes de desarrollo de productos y costes comerciales y de marketing).

En 2016, la contribución de las Soluciones Tecnológicas alcanzó los 1.040,7 millones €, un 36,8% más que en el año anterior. En porcentaje de los ingresos, la contribución del segmento se amplió hasta el 67,2%, 2,5 puntos porcentuales más que en 2015.

El aumento de la contribución se debió a un crecimiento de los ingresos del 31,7%, contrarrestado parcialmente por un aumento de los costes de explotación netos del 22,5% (derivado de un crecimiento del 16,0% de los costes de explotación brutos y un aumento del 2,5% de las capitalizaciones). Todos los epígrafes se vieron muy afectados por la consolidación de Navitaire y las adquisiciones en 2015. A excepción de las adquisiciones, la contribución del segmento de Soluciones Tecnológicas creció a un fuerte ritmo de dos cifras.

El crecimiento asociado de los costes de explotación netos se debió principalmente a:

\_ La revisión anual de salarios y remuneración variable.

\_ Un refuerzo de nuestros equipos comerciales para apoyar mejor la ampliación de nuestra oferta de productos y nuestra clientela.

\_ Un mayor gasto en I+D dedicado a: (i) la ampliación de nuestra cartera de soluciones tecnológicas para aerolíneas, especialmente en los ámbitos de la promoción, compra y personalización, así como servicios, y (ii) nuestras nuevas líneas de negocio, relacionadas sobre todo con el desarrollo e implantación de nuestro sistema de reserva de habitaciones de nueva generación de acuerdo con nuestro contrato con InterContinental Hotels Group.

\_ Una reducción de la tasa de capitalización de Soluciones Tecnológicas a consecuencia de la combinación de proyectos emprendidos, así como de un mayor peso de actividades no capitalizadas, como iniciativas personalizadas o servicios relacionados con el comercio electrónico.

\_ La repercusión positiva de los tipos de cambio.

El Aeropuerto de Copenhague tiene previsto ampliar su número de pasajeros de 25 a 40 millones y eligió a Amadeus como su socio tecnológico a largo plazo.





- 5.1 Amadeus Global Operations
- 5.2 Investigación, desarrollo e innovación

## 5.1 Amadeus Global Operations

---

Amadeus Global Operations se encarga de prestar servicios tecnológicos a nuestros clientes. Recibe software de servicios de Amadeus Research & Development (R&D) y lo transforma en sistemas, bases de datos y redes para las aerolíneas, hoteles, aeropuertos, agentes de viajes y viajeros, con el objetivo de facilitar las operaciones y transacciones relacionadas con los viajes. Estos servicios se proporcionan desde una organización mundial y desde múltiples lugares de procesamiento para ofrecer unos servicios óptimos a nuestros clientes.

El trabajo de Global Operations empieza por establecer las normas y asegurar el cumplimiento para el uso de los servicios en el conjunto de Amadeus. Estas normas garantizan que los datos de los clientes y los viajeros se encuentren debidamente protegidos y que los clientes reciban el servicio que necesitan, independientemente de quién se lo proporcione. Las normas se aplican en toda la empresa, así como en terceros proveedores.

En la mayoría de los casos, Global Operations empieza probando las aplicaciones para asegurarse de que funcionan en un contexto real. A continuación, construye y gestiona los sistemas de servidores, unidades de almacenamiento de datos y redes de comunicación necesarios. Por último, se asegura de la prestación continua de servicios de alto rendimiento a los clientes de manera ininterrumpida. Amadeus presta servicios en la actualidad desde muchos lugares, incluido un centro de datos privado, la nube privada en lugares remotos y la nube pública, como Amazon Web Services, Google Cloud Storage y Salesforce.com.

## Operaciones del Centro de Datos de Amadeus

Amadeus ha avanzado en los últimos años hacia la tecnología en la nube y el despliegue distribuido de servicios. Aunque el Centro de Datos de Amadeus en Alemania sigue siendo una infraestructura fundamental para la empresa, hemos implantado la tecnología de base de Amadeus Cloud Services, que permite a Amadeus utilizar métodos automatizados en la nube para desplegar servicios en lugares remotos más próximos a los clientes. Estos lugares son una combinación flexible de centros de datos privados y la nube pública.

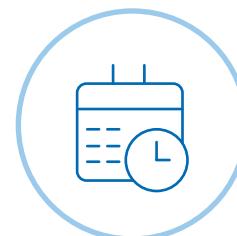
El Centro de Datos de Amadeus en Alemania ha sido diseñado por ingenieros con amplia experiencia en la creación de centros de datos comerciales. La propiedad de las instalaciones proporciona a Amadeus el control total del entorno físico y suprime cualquier dependencia de terceros en cuestiones de seguridad y protección de datos. Además, esto optimiza la eficiencia de nuestra organización de desarrollo, no solo a través de unos procesos y herramientas integrados, sino también gracias a la flexibilidad que genera y el apoyo especializado que podemos ofrecer para nuevas soluciones creativas.

Más de dos décadas de experiencia gestionando un centro de datos de primer nivel, junto con nuestro firme compromiso de invertir en la última tecnología, la automatización progresiva y la adaptación a las normas internacionales del sector, mantienen a Amadeus a la vanguardia. En la actualidad, miles de proveedores de viajes confían en los sistemas hospedados y mantenidos en las instalaciones de nuestro centro de datos para efectuar más de 3,9 millones de reservas de viajes en los días de máxima actividad. Nuestras instalaciones hospedan y administran también sistemas de gestión de pasajeros y de control de salidas de vuelos para más de 100 aerolíneas, así como otras numerosas soluciones tecnológicas para empresas de gestión de viajes, empresas hoteleras y muchos otros integrantes del sector de los viajes y el turismo.

Las soluciones de Amadeus se ofrecen en un modelo de Software como Servicio (SaaS), hospedado principalmente en sistemas abiertos<sup>1</sup> y equipos de escala muy adaptable en más de 11.000 servidores en las instalaciones. El Centro de Datos de Amadeus es uno de los mayores centros de procesamiento de datos del sector de los viajes, dedicado a ofrecer a los clientes una excelencia continua en el servicio.



+55.000  
transacciones<sup>2</sup> por segundo  
(máximo)



+3,9 millones  
de reservas netas al día (máximo)



+49 petabytes<sup>3</sup>  
de almacenamiento

<sup>1</sup> Los sistemas abiertos en computación son una clase de sistemas construidos mediante normas de software de código abierto (OSS, open source software) que ofrecen un alto nivel de portabilidad e independencia de las plataformas de hardware en las que funcionan, sobre todo en contraste con las unidades centrales más arraigadas anteriormente en el sector de los viajes.

<sup>2</sup> Una transacción se define como un único mensaje recibido de un usuario que requiere el envío de una o varias respuestas. El usuario puede ser una persona o un sistema informático.

<sup>3</sup> Un petabyte equivale a  $10^{15}$  bytes de información digital (1.000.000.000.000.000 bytes).

## Operaciones en la nube

Amadeus está aprovechando la tecnología y los modelos operativos en la nube para ofrecer unos servicios más flexibles a sus clientes. Esto resulta especialmente útil cuando el servicio tiene un elevado volumen y unos estrictos requisitos de funcionamiento. Amadeus Cloud Services, creada conjuntamente por nuestros equipos de I+D y Global Operations, permite a la empresa desplegar aplicaciones de manera flexible y sencilla en cualquier lugar gracias a la automatización. Esto tiene ya un uso activo, facilitando el servicio de Amadeus a InterContinental Hotels Group, lanzado en 2017, y el servicio de disponibilidad en la nube de Amadeus para Lufthansa en lugares remotos. En el caso del nuevo sistema de reserva de habitaciones de hotel de Amadeus, el servicio está alojado en centros de datos privados alquilados por Amadeus y, en el caso de Lufthansa, se está utilizando Google Cloud para el alojamiento.

De forma general en Amadeus, Microsoft Azure y Salesforce.com son otros ejemplos de servicios en la nube utilizados, por ejemplo, por clientes Amadeus Hospitality, que Amadeus está utilizando para prestar servicios a sus clientes de la manera más flexible y rentable posible.

Se están utilizando también centros de datos privados para alojar servicios de importancia crítica que disfrutan de mayor proximidad con el cliente.

## Crecimiento de la actividad

En todos los sectores tecnológicos, la demanda cada vez mayor de datos por parte de los clientes ha generado un crecimiento rápido y continuo de la capacidad de los sistemas tecnológicos.

Hace dos décadas, un agente de viajes podía recibir unas 20 solicitudes por cada reserva, mientras que en la actualidad una agencia de viajes online puede recibir miles de "visitas" por cada reserva. Esta inflación de la demanda ha generado un crecimiento exponencial de los requisitos de procesamiento y almacenamiento de datos en el Centro de Datos de Amadeus.

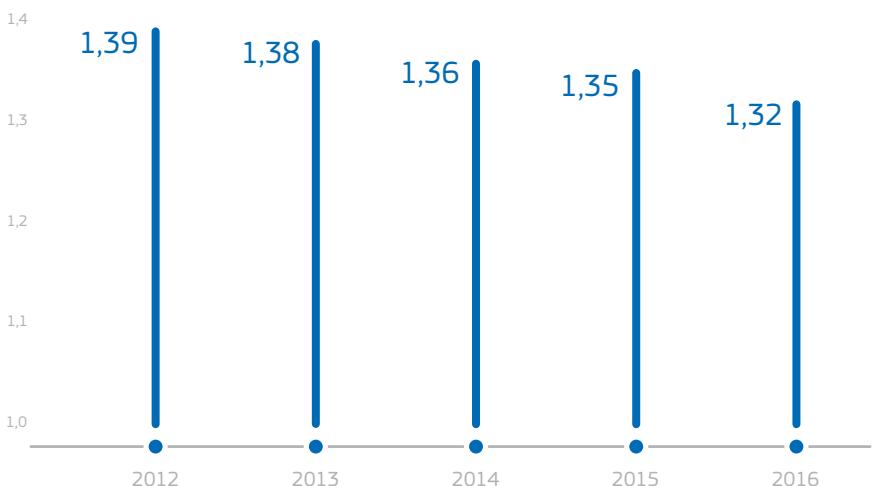
## Soluciones tecnológicas verdes y eficiencia energética

En respuesta a esa creciente demanda de almacenamiento de datos y capacidad de procesamiento, Amadeus ha centrado su atención en la eficiencia energética en todas sus operaciones.

<sup>4</sup> The Uptime Institute Journal fue fundado en 2013 para promover el liderazgo de opinión, la innovación y las metodologías demostradas en diversas disciplinas y profesiones dentro del sector de los centros mundiales de datos. El promedio del PUE de 1,7 corresponde a un estudio realizado en 2014 entre 1.000 operadores de centros de datos y profesionales tecnológicos de todo el mundo.

En marzo de 2010 recibimos la certificación Energy-Efficient Enterprise de TÜV Süd (certificación renovada en 2012 y 2015) por los procesos de suministro eléctrico, refrigeración y climatización y los equipos tecnológicos del Centro de Datos, así como por los procedimientos de compras, instalación y desinstalación del Centro. Nuestro esfuerzo ha hecho posible también la reducción continuada del índice de efectividad del uso energético (PUE) desde 1,49 en 2009, cuando se empezó a vigilar de cerca este valor, hasta 1,32 en 2016 (véase el gráfico más abajo). El último estudio de Uptime Institute<sup>4</sup> sitúa los valores medios del PUE de los centros de datos en 1,7.

## Eficiencia energética del Centro de Datos en PUE



## Presencia mundial

Amadeus Global Operations sigue el modelo de asistencia ininterrumpida Follow-the-sun, con grupos de apoyo especializados en Alemania, EE. UU., Australia, India y el Reino Unido. Las sedes de Global Operations son los primeros puntos de contacto para el cliente durante el horario laboral y se encuentran localizadas estratégicamente en distintas zonas horarias para garantizar el servicio las 24 horas. Esto asegura la asistencia óptima al cliente desde la oficina más próxima disponible y facilita el mantenimiento durante las horas libres.

Nuestras operaciones mundiales están respaldadas por más de 900 empleados<sup>5</sup> de más de 45 nacionalidades.

<sup>5</sup> A fecha de junio de 2016.

## Gestión LEAN

En 2015, Amadeus Global Operations lanzó un programa de gestión LEAN. Los conceptos centrales de LEAN, como la toma de decisiones centrada en el cliente y basada en los datos, permiten a Amadeus Global Operations seguir ampliando su atención a las necesidades del cliente y al valor para el cliente.

El programa fomenta también la capacitación y delegación de los empleados para facilitar una toma de decisiones rápida a todos los niveles de la organización en Amadeus.

## Amadeus Global Operations: evolución técnica

Amadeus Global Operations sigue avanzando hacia sistemas operativos de código abierto. Con la transición de sistemas privados a Linux en sus últimas fases, encontramos ya los sistemas Amadeus Altéa Reservations, Inventory y Departure Control funcionando casi por completo en sistemas abiertos. El paso a los sistemas abiertos constituye la base para la creación de un "centro de datos definido por el software".

## Seguridad

Amadeus revisa y mejora continuamente sus procesos para adelantarse a las futuras amenazas, teniendo en cuenta tanto a las personas como los factores técnicos.

En lo referente a Global Operations y la tecnología, Amadeus ha establecido un Centro de Operaciones de Seguridad independiente para vigilar el estado de seguridad de los servicios que presta a sus clientes de forma ininterrumpida. Este servicio nos ayuda también a conocer las amenazas técnicas emergentes e invertir en la tecnología más adecuada para mitigar los nuevos riesgos.

Desde enero de 2017, Amadeus es miembro del Aviation Information Sharing and Analysis Center (A-ISAC), lo que demuestra nuestro esfuerzo constante por reforzar la confianza de nuestros clientes y compartir las buenas prácticas.

## Programa de Oficinas de Seguridad de la Información Corporativa de Amadeus

### SSDLC\*

Garantizar la aplicación de metodologías de desarrollo de software seguro según las normas SSDLC

### Control del acceso

Garantizar que solo las personas autorizadas tengan acceso a la información confidencial de acuerdo con su necesidad de conocerla y manejarla



### Prevención de la filtración de datos

Garantizar que no se filtre información crítica en ningún formato a personas o destinos no autorizados



### Centro de Operaciones de Seguridad

- Se asegura de que:
  - Todas las políticas de seguridad y normas de arquitectura de seguridad sean debidamente supervisadas y controladas
  - Amadeus esté protegida de las amenazas y ataques conocidos
  - Los incidentes de seguridad sean gestionados con la debida comunicación
  - Los incidentes de seguridad sean investigados y controlados

### Toma de conciencia sobre seguridad

Concienciar a los empleados acerca de las políticas de seguridad de la empresa y crear una cultura en la cual los empleados estén dispuestos a respetar esas políticas y sean capaces de hacerlo

### Certificación ISO 27001

Certificación ISO 27001 de nivel 3 para el Procesamiento de Datos de Amadeus

### Cumplimiento de la norma PCI-DSS\*\* – 14 de diciembre de 2016

Garantizar que Amadeus cumpla la norma PCI-DSS y estemos preparados para los cambios en los requisitos de cumplimiento de dicha norma

### Revisión de las políticas de seguridad

Garantizar que las políticas de seguridad tengan un alcance completo y sean comprensibles y aplicables

### Normalización de la arquitectura de seguridad

Garantizar que dispongamos de normas y reglas de seguridad técnica para el ciclo de desarrollo, servicios internos y operaciones

\* **SSDLC:** Secure Software Development Life Cycle (ciclo de vida de desarrollo de software seguro).

\*\* **PCI-DSS:** Payment Card Industry Data Security Standard (norma de seguridad de datos en la industria de tarjetas de pago).

## 5.2 Investigación, desarrollo e innovación

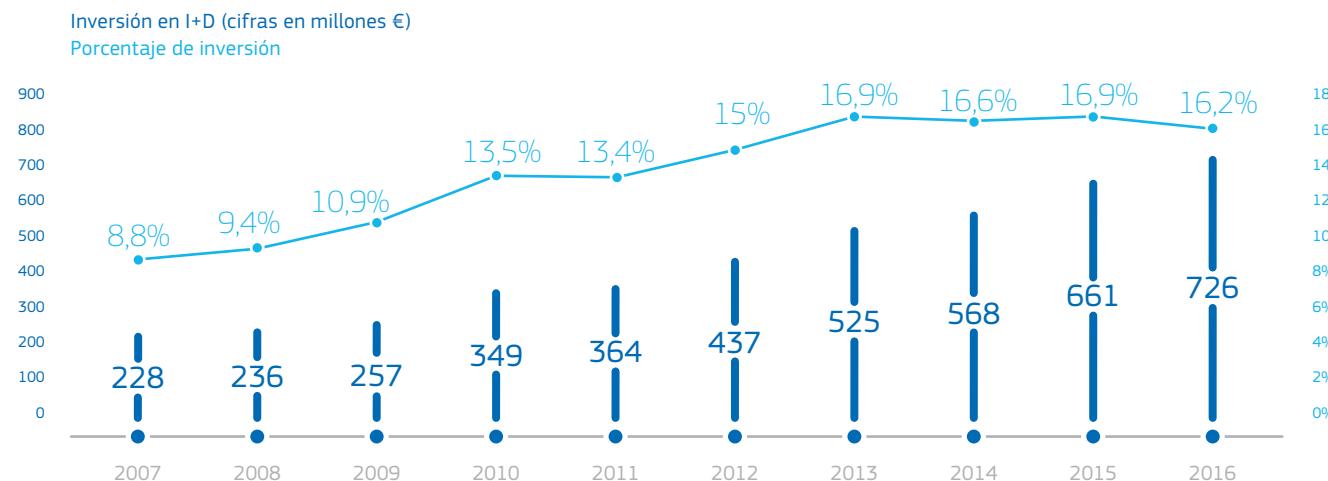
Amadeus Research & Development se encarga de crear soluciones innovadoras para nuestros clientes en todo el mundo. Estas soluciones están basadas en una amplia variedad de tecnología de vanguardia, integrada conforme a las necesidades específicas del cliente. La I+D es una prioridad estratégica para Amadeus, un factor clave para mantener el liderazgo de mercado y un crecimiento sostenible y rentable.

Amadeus Research & Development presta especial atención a la fiabilidad y calidad de sus sistemas, productos y servicios. Este es un objetivo permanente de los equipos de I+D cuando idean, diseñan, desarrollan y mantienen algunos de los sistemas informáticos en tiempo real más complejos y con mayor disponibilidad del mundo, a los que acceden a diario cientos de miles de profesionales de los viajes y usuarios finales de casi todos los ámbitos del sector de los viajes.

En enero de 2017, Amadeus anunció una evolución de su organización, con la creación de dos nuevas unidades tecnológicas. La unidad Technology and Platforms Engineering (TPE) propone fusionar Global Operations y algunas partes de la organización Architecture Quality and Governance. La unidad TPE está destinada a ofrecer plataformas fiables y automatización del ciclo de vida de desarrollo, definiendo la arquitectura del futuro para Amadeus.

Además, la unidad Core Shared Services R&D pretende ofrecer actividades de ingeniería de aplicaciones comunes a todas las áreas de negocio de Amadeus, así como desarrollar y proporcionar los productos y funciones centrales compartidos por la mayoría de nuestros segmentos de clientes.

### Inversión en I+D de Amadeus (incluye I+D capitalizada)\*



\* Parte de nuestros costes de I+D están vinculados a actividades sujetas a capitalización, afectando así al nivel de los gastos de explotación capitalizados en el balance.

*Amadeus lideró la clasificación de inversión en I+D del sector de los viajes y el turismo en el 2016 EU Industrial R&D Investment Scoreboard<sup>5</sup>.*

<sup>5</sup> El EU Industrial R&D Investment Scoreboard contiene los datos económicos y financieros de las 2.500 principales empresas del mundo, clasificadas por sus inversiones en investigación y desarrollo. Para más información, visite <http://www.iri.jrc.ec.europa.eu/scoreboard16.html>.

## Un enfoque mundial

La inversión en I+D de Amadeus está respaldada por una red de centros de desarrollo en todo el mundo.  La organización de I+D se extiende regionalmente siguiendo un modelo de sedes principales, con cobertura mundial, actividades transversales y sedes satélites dedicadas a aplicaciones específicas o ámbitos concretos o, en algunos casos, a prestar servicio a proyectos de clientes. Todas las sedes trabajan en colaboración, y nuestros proyectos y desarrollo de productos están cada vez más distribuidos entre varias sedes. Niza (Francia) es el mayor centro de actividades de I+D, con equipos en la sede y globales dedicados al desarrollo de soluciones para la distribución de viajes, comercio electrónico, puntos de venta de agencias de viajes, aerolíneas, hoteles, compañías ferroviarias, soluciones tecnológicas para aeropuertos e inteligencia de viajes.

En 2016, Amadeus R&D generalizó su ágil metodología de desarrollo en la mayoría de sus aplicaciones y en los principales proyectos de los clientes. Este programa fomenta un ciclo continuo de desarrollo y calidad, con la formación de equipos dedicados a la entrega de productos y proyectos de clientes. Los miembros del equipo proceden de diferentes organizaciones de I+D y se encuentran en diversas sedes. Este enfoque se ha ampliado para incluir la disponibilidad operativa del software para el despliegue de producción. Nuestro programa de agilidad se basa en una metodología y un conjunto de herramientas comunes para el diseño de productos, programación de software, control de calidad y para todas las fases del ciclo de desarrollo. Es clave para aprovechar la alta modularidad de los sistemas, permitiendo a las aplicaciones compartir y reutilizar funciones y componentes técnicos.

La selección de personal en Amadeus R&D está orientada a incorporar una amplia gama de conocimientos especializados y cultura internacional para desarrollar productos en todo el mundo. Se fomenta la movilidad a corto o largo plazo. Amadeus ofrece programas de prácticas a las principales escuelas internacionales, con un reconocimiento oficial de su contribución en forma de concurso interno anual. Durante 2015-2016, Amadeus ha contratado a cerca de 100 expertos internos en todos los ámbitos funcionales y técnicos precisos para nuestras actividades.

Amadeus intenta ofrecer a sus empleados un entorno estimulante que fomente la creatividad y ayude a inspirar ideas, promoviendo el trabajo en equipo y la interacción entre los empleados, reflejando así sus valores centrales. Los edificios donde trabajamos poseen un diseño de espacio colaborativo, que fomenta la dinamicidad de sus equipos en cada una y entre las distintas sedes. Es un componente esencial de la generalización de la metodología de desarrollo ágil.

Amadeus fomenta una cultura de innovación entre todos sus equipos de I+D y organizaciones de gestión de productos, desarrollando nuevas ideas mediante un proceso de innovación. Esto se complementa con la participación activa en concursos internos y externos, encuentros de programadores y ferias destacadas. Este flujo de innovación se explota tanto en los Laboratorios de Investigación de Amadeus como en los equipos de proyectos, muchas veces en colaboración con clientes y socios.

 Para más información, consulte "Presencia de Amadeus en el mundo", pág. 9.

En 2016 se han desarrollado diversos conceptos innovadores, presentados en prestigiosas conferencias.

Por ejemplo, TravelCast, que busca nuevas formas de inspirar a las personas permitiéndoles descubrir, guardar y reservar viajes a destinos presentados en un vídeo, fue presentado en la conferencia tecnológica South by Southwest (SXSW).

Amadeus obtuvo también reconocimiento en Phocuswright con Amadeus Ambient Services, que presta servicios hipercontextualizados en cualquier lugar a través de vehículos u hogares conectados. El departamento de Investigación ha aplicado también la inteligencia artificial y las técnicas de aprendizaje de máquinas para aumentar sustancialmente la proporción de visitas de la publicidad digital, enviar ofertas adaptadas y predecir mejor el comportamiento del cliente.



## Innovar el futuro de los viajes

Más allá de las funciones y características de última tecnología, nuestros clientes esperan también unos sistemas sólidos, versátiles y rápidos, dado que sus actividades dependen cada vez más de nuestras plataformas. Cualidades como la disponibilidad continua, el tiempo de respuesta inferior a un segundo y la flexibilidad de despliegue se están convirtiendo en características de importancia crítica para el negocio. Tanto en el móvil como en Internet, el tiempo de respuesta se considera un factor fundamental para la adopción y la conversión. Nuestros clientes necesitan seguridad avanzada para ganarse la confianza de sus usuarios y socios, sabiendo que sus datos personales y económicos se encuentran seguros.

Con el predominio de múltiples puntos de contacto, es esencial que la información y las transacciones se procesen de una forma contextual y personalizada. Ello requiere obtener y analizar de antemano una gran cantidad de información sobre el viajero y el contexto en el que este interactúa con el sistema antes, durante y después del viaje. Esta masa de información, que a menudo se denomina "macrodatos", se debe almacenar, explotar y transformar en parámetros útiles que puedan aplicarse después a transacciones en tiempo real.

Recientemente ha aparecido en el mercado una serie de tecnologías agrupadas en torno a los conceptos de "nube" y "macrodatos", ofrecidas sobre todo por empresas tecnológicas mayoritarias y por la comunidad de sistemas abiertos. Estas tecnologías ofrecen claras ventajas técnicas, en particular su escala infinitamente adaptable y su continua disponibilidad. Además, abren la puerta a nuevas oportunidades de negocio en sus aplicaciones para la analítica de datos y la integración en otros sistemas a través de un potente marco de interfaces de programación de aplicaciones (API).

En 2016, Amadeus ha realizado importantes incursiones en la introducción de estos conceptos y marcos en la arquitectura y el despliegue operativo de sus sistemas. Esto es fruto de proyectos piloto y de investigación iniciados hace tres años, que han desembocado, por ejemplo, en el lanzamiento en producción de Amadeus Airline Cloud Availability para Lufthansa en el entorno en la nube de Google en marzo de 2016.

Mientras continúan con el desarrollo de nuevas funciones en áreas de negocio anteriores y nuevas, al servicio de una clientela cada vez más amplia, Amadeus Research & Development y Amadeus Global Operations han formalizado un programa tecnológico que incorpora esta gran oleada de novedades técnicas en torno a cuatro pilares: la nube, inteligencia de datos, seguridad y API abiertas.

## Arquitectura en la nube

Las arquitecturas en la nube están basadas en una separación y abstracción explícita de las capas de aplicación, plataforma e infraestructura<sup>6</sup>. A diferencia de las unidades centrales, donde esas capas se encuentran totalmente entrelazadas y son privadas, este enfoque técnico permite una gestión flexible de los recursos informáticos y una automatización del despliegue de software, con el uso de un hardware estándar, de bajo coste y de bajo consumo, distribuido posiblemente entre múltiples centros de datos. Los conceptos esenciales se basan en la redundancia, aislamiento y vigilancia de los componentes en una arquitectura distribuida, ofreciendo una escala adaptable integrada y una tolerancia intrínseca al fallo del sistema. En el caso de las aplicaciones comerciales, esto se traduce en la posibilidad de manejar un enorme volumen de datos y de procesamiento, con una disponibilidad casi continua del sistema. Los marcos en la nube son apoyados por las principales entidades tecnológicas a través de la comunidad de sistemas abiertos.

En 2016, Amadeus validó el diseño principal y las opciones tecnológicas, en particular la elección de los socios tecnológicos para la versión de Empresa de estos marcos de sistemas abiertos, además de iniciar la implantación concreta. Nuestra hoja de ruta incluye importantes entregas en producción en 2017.

## Inteligencia de datos

Nuestros clientes son muy exigentes en la contextualización de las ofertas y ventas. No necesitan datos brutos, sino información elaborada sobre comportamientos y pautas que les ayuden a dirigir la oferta adecuada a los clientes adecuados e incrementar la conversión en ventas. Nuestros clientes necesitan transacciones enriquecidas con datos, que permitan pasar de los datos al conocimiento y la acción. Desde 2013, Amadeus Research & Development y Amadeus Global Operations han respondido al reto de desarrollar nuestro marco de gestión de datos para ofrecer a nuestros clientes una visión de 360 grados de sus viajeros y del entorno del negocio de los viajes, basada en lo que es probablemente el conjunto de datos más amplio de todo el sector de los viajes. Esta capacidad contribuye tanto a la evolución de nuestras aplicaciones como a la línea de negocio de la Inteligencia de Viajes.

Ello implica la elaboración y control de marcos de gestión de datos a tres niveles: (1) manejo técnico de un enorme volumen; (2) analítica predictiva de datos no estructurados; y (3) explotación de los resultados en aplicaciones basadas en los datos.

<sup>6</sup> Estas capas a menudo se denominan SaaS (Software como Servicio), PaaS (Plataforma como Servicio) e IaaS (Infraestructura como Servicio).

En 2016 iniciamos la implantación concreta del marco técnico, con el uso de herramientas como bases de datos NoSQL y grupos de datos distribuidos en malla (Hadoop), utilizando una arquitectura en la nube para el despliegue. Nuestro marco incluye potentes técnicas de analítica de datos, algunas en tiempo real y otras basadas en el aprendizaje de máquinas, incluidos algoritmos de aprendizaje profundo procedentes del ámbito de la inteligencia artificial. Creemos que esto constituye la base de un círculo virtuoso: cuantos más datos tengamos, más exacto será el análisis de las pautas, lo que contribuirá a su vez a unas transacciones enriquecidas y generará nuevos datos, y así sucesivamente. Esta es la esencia de nuestra iniciativa Travel 360. En junio de 2016 se entregó Amadeus Schedule Recovery a Qantas, generando ahorro y eficiencia en el modo de gestionar las franjas horarias por parte de las aerolíneas en los aeropuertos. 

## Seguridad

La seguridad es un elemento central en los sistemas de Amadeus en lo referente a las operaciones y el diseño de aplicaciones. Aplicamos las buenas prácticas del sector tecnológico protegiendo nuestros datos, nuestros productos y a nuestro personal, respondiendo a los incidentes de seguridad y alcanzando el cumplimiento total de la seguridad (por ejemplo, certificación ISO 27001 o cumplimiento de SSAE 16). En 2016 se renovó el cumplimiento de los sistemas de Amadeus con las normas de seguridad PCI-DSS<sup>7</sup>. 

Con la adopción de nuevas tecnologías innovadoras, como las redes sociales, el móvil, los macrodatos, el despliegue en la nube y los objetos conectados, Amadeus tiene que proteger sus sistemas y a sus clientes frente a nuevos tipos de vulnerabilidades, ciberataques y fraude. Desde 2016, a raíz de una reflexión acerca de los límites inherentes de los controles de seguridad estáticos, estamos invirtiendo en un enfoque dinámico de la seguridad contextual. Este enfoque mejorará nuestra detección proactiva de posibles incidentes y se adaptará a las nuevas prácticas de fraude

 <sup>1</sup> Para más información, consulte "Inteligencia de viajes", pág. 54.

<sup>7</sup> PCI-DSS: Payment Card Industry Data Security Standard (norma de seguridad de datos en la industria de tarjetas de pago)

 <sup>2</sup> Para más información, consulte "Programa de Oficinas de Seguridad de la Información Corporativa de Amadeus", pág. 68

<sup>8</sup> Aprendizaje de máquinas supervisado y no supervisado.

a medida que estas vayan apareciendo. Estamos introduciendo nuevos marcos técnicos, algunos de ellos basados en técnicas de inteligencia artificial<sup>8</sup>, para entender la dinámica del fraude y del uso indebido, pero también para optimizar los mecanismos de alerta, la respuesta y la recuperación con el fin de minimizar la incidencia en posibles casos en que la actividad operativa se vea en una situación comprometida.

## API abiertas

API significa Interfaz de Programación de Aplicaciones (Application Programming Interface). Se trata de un mecanismo para que dos sistemas se comuniquen e intercambien datos y servicios. Generalmente uno de los sistemas llama al otro solicitándole que realice una acción o envíe información en forma de un conjunto de datos. Esto es lo que se denomina Servicio.

Amadeus fue el primer sistema de distribución global en introducir una API estructurada, ya en el año 2000. Desde entonces hemos publicado nuevas versiones basadas en XML y Web Services, en 2006. Actualmente exponemos más de 1.000 servicios de nuestras aplicaciones centrales, sin contar la API expuesta para los sistemas frontales de la web y el móvil. Nuestra API equipa a un amplio ecosistema de entidades de viajes y se está convirtiendo en un negocio por sí misma con su creación de valor, al mantener a Amadeus en una posición como fuente de referencia para los servicios de viajes.

En 2016 introdujimos el concepto global de API Abierta, que consiste principalmente en ser más sistemáticos en la exposición de las funciones de Amadeus y adaptarnos a las buenas prácticas del sector (tener en cuenta la API). Más allá de la modernización de los marcos técnicos asociados, el objetivo es promover nuestra API en su dimensión de negocio. Esto permitirá la creación de nuevas generaciones de productos y servicios asociando los servicios de Amadeus a servicios de terceros, ya sea para mejorar nuestros propios servicios sin la inversión inicial o para que el cliente complemente el valor de nuestros servicios con su propio desarrollo personalizado.

Una ventaja en particular que esperamos es impulsar la innovación, tanto a nivel interno como de nuevos participantes, así como crear un ecosistema de servicios, asegurándonos de que Amadeus sea el sistema interno preferido para cualquier función relativa a los viajes. En el contexto de nuestro Programa de Innovación de Empresas Incipientes, que incluye también encuentros de programadores, hemos publicado ya un serie de API en forma de "cajón de arena" (es decir, en sistemas similares a la producción) para que cualquier tercero pueda ejercitarse los servicios de Amadeus.

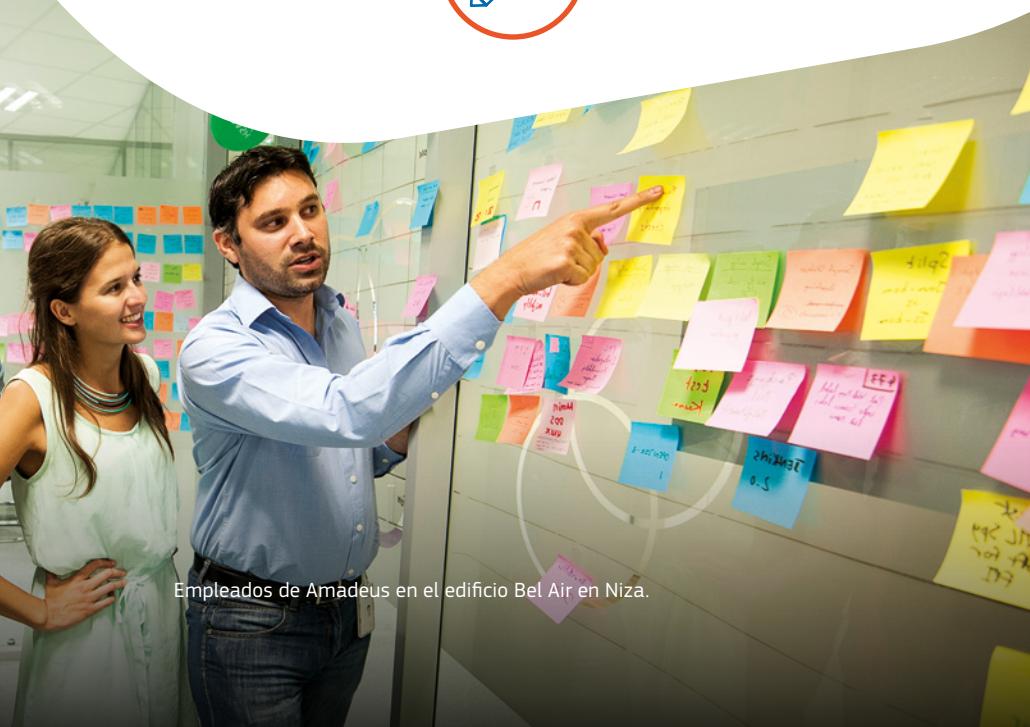
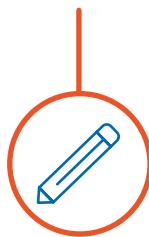
## Programas de innovación externos

### Empresas conjuntas de Amadeus

Como líder en programas de innovación, Amadeus sigue invirtiendo en empresas incipientes en todo el mundo, además de colaborar para impulsar un nuevo valor estratégico para el sector de los viajes. Amadeus ha realizado ocho inversiones en empresas incipientes en Europa, Norteamérica y Oriente Medio

### Colaboraciones para la innovación

Amadeus ha firmado colaboraciones y ha establecido relaciones comerciales con empresas emergentes con el fin de proseguir su estrategia de innovación. Estas colaboraciones abarcan desde la inteligencia artificial, los bots conversacionales y el análisis predictivo hasta la promoción.



Empleados de Amadeus en el edificio Bel Air en Niza.

## Tecnología de primera categoría

El mercado de los viajes se está volviendo cada vez más complejo. Encontramos nuevos participantes: por una parte, grandes empresas tecnológicas con capacidad para ampliar su actual cartera de soluciones a otros sectores con el fin de incluir los viajes y, por otra parte, empresas incipientes que pueden aprovechar su capacidad en la nube para crear rápidamente funciones especializadas. Amadeus disfruta de una posición privilegiada, al poseer una amplia cartera de aplicaciones específicas de viajes, junto con la capacidad de aprovechar rápidamente todas las técnicas en la nube a una escala muy amplia y con la mayor clientela del sector de los viajes.

En este contexto dinámico, Amadeus mantiene y desarrolla su liderazgo técnico gracias a una serie de capacidades únicas:

— Procesamiento de transacciones de rendimiento extremadamente alto con estrictos requisitos de disponibilidad, seguridad y fiabilidad del sistema. Todas las aplicaciones evolucionan, a la vez que se garantiza un servicio continuo a nuestros clientes.

— Gestión de bases de datos de gran tamaño con total integridad de las transacciones. A fecha de 2016, estamos ampliando progresivamente esta capacidad a múltiples centros de datos y nubes, con nuevas técnicas de bases de datos.

— Tiempo de respuesta rápido para todas las funciones desde cualquier punto de acceso del mundo, prestando servicio a cientos de miles de usuarios profesionales simultáneos y a un número aún mayor de consumidores finales conectados a los sitios web de nuestros clientes (los cuales forman juntos uno de los mayores sistemas web del mundo en términos de tráfico).

Un auténtico enfoque omnicanal, que cumple todas las funciones desde una amplia gama de dispositivos y métodos de interacción, como ordenadores de sobremesa de los agentes de viajes, sitios web, quioscos, móviles y tabletas, así como la integración entre sistemas. Sea cual sea el canal, todos nuestros clientes pueden acceder a unos registros de datos comunes y procesar desde un único conjunto de aplicaciones comunitarias, ofreciendo una experiencia fluida al viajero.

Amadeus utiliza una combinación de derechos de propiedad intelectual e industrial (DPI) (en particular, derechos de autor, técnicas, patentes, marcas de productos y nombres de dominios) y disposiciones apropiadas en materia de DPI en sus acuerdos de transacciones con el fin de proteger sus innovaciones. Amadeus contribuye al desarrollo de comunidades de sistemas abiertos. Para ello, entre otras cosas, otorga licencias sobre algunos de esos DPI a proyectos seleccionados sobre sistemas abiertos.

# Una auténtica colaboración con el sector de los viajes

Cuando se fundó Amadeus en 1987, se tomó la decisión de basar la arquitectura de nuestros sistemas y nuestra organización de desarrollo de software en torno a un modelo compartido para ofrecer aplicaciones. Las aerolíneas y agencias de viajes utilizan las mismas funciones centrales de reservas, basadas en procesos, prácticas y datos comunes, evitando la compleja sincronización de sistemas. Esto es, efectivamente, de enorme importancia para la comodidad del viajero, el cual puede disfrutar de una única vista de su viaje y gestionarlo de forma eficaz a través de múltiples canales y puntos de contacto.

Además, con el diseño altamente modular de la arquitectura de nuestro sistema, podemos prestar servicio a una amplia gama de clientes del sector de los viajes desde un conjunto común de código fuente, adaptándolo y personalizándolo para cada cliente según lo necesario. Este enfoque es esencial para la evolución del sistema de Amadeus con arreglo a los requisitos globales del sector. Gracias a ello, Amadeus se encuentra siempre en una excelente posición para adelantarse

## Informes de investigación y liderazgo de opinión de Amadeus

- Beyond the Wallet Wars  
Towards a Holistic Mobile Payments Strategy



- Shaping the Future of Airline Disruption Management (IROPS)



- Travel Distribution  
The End of the World As We Know It?



- Online Travel 2020  
Evolve, Expand or Expire



- Shaping the Future of Luxury Travel  
Future Traveller Tribes 2030



- Marine & Offshore Travel  
All Hands on Deck

Lea este código para descargar informes de Amadeus sobre el sector de los viajes



- Defining the Future of Travel through Intelligence  
Turning Big Data into Meaningful Insights

a las grandes tendencias de los viajes e introducir innovaciones para todas las entidades de los viajes en la misma oleada de evolución. Dicho de otro modo, Amadeus conforma las funciones para el sector completo de los viajes de una sola vez por medio de la colaboración conjunta con sus clientes y socios.

Estas decisiones resultaron fundamentales para otorgarnos una ventaja sobre nuestros competidores en el pasado y siguen siéndolo hoy en día.

Estos conceptos de “usuario del sistema” y comunidad aportan importantes sinergias y agilidad en la creación de aplicaciones, ya que todas las inversiones técnicas se amortizan para todas las áreas de negocio de Amadeus. Nuestra gran transición hacia la arquitectura en la nube, la analítica de macrodatos y la seguridad proactiva es compartida entre las líneas de negocio de Distribución y Soluciones Tecnológicas. En 2016, nuestra gran evolución en promoción, personalización y analítica de datos benefició tanto a las aerolíneas como a las agencias de viajes gracias a una inversión y organización comunes.

<sup>1</sup> Para más información, consulte “Llegar a nuestros destinatarios”, pág. 90.

<sup>2</sup> Para más información, consulte “Participación en iniciativas y actos del sector”, pág. 98.



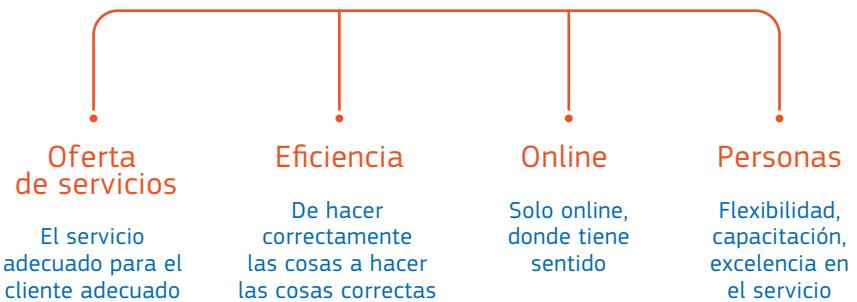
- 6.1 Servicio al cliente
- 6.2 Satisfacción y fidelidad del cliente

## 6.1 Servicio al cliente

Amadeus Customer Service crea y proporciona una amplia gama de servicios de aprendizaje, asistencia, automatización, contenido y gestión de la seguridad para responder a las necesidades de sus clientes. Este equipo de profesionales ayuda a nuestros clientes a alcanzar el éxito:

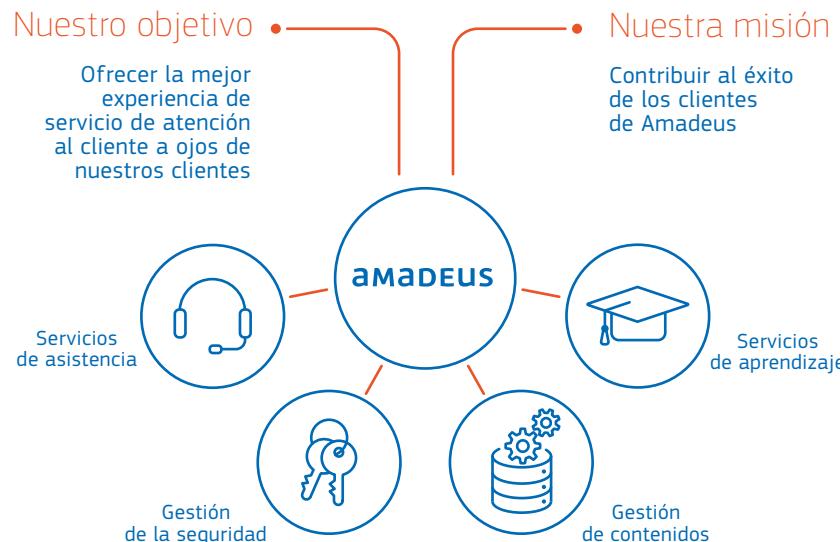
- \_ Ayudando al cliente a entender, formarse y utilizar las soluciones de Amadeus
- \_ Aportando el máximo nivel de asistencia funcional y técnica
- \_ Protegiendo e integrando el contenido del sector de los viajes
- \_ Ofreciendo asesoramiento relacionado

### Nuestros principales focos de atención:



El objetivo de Amadeus Customer Service es “Ofrecer la mejor experiencia de servicio de atención al cliente a ojos de nuestros clientes”. Esto se consigue replanteándose continuamente el estado de las cosas para responder a la evolución de las necesidades del cliente y desarrollando y mejorando el rendimiento en ámbitos tales como:

- \_ Excelencia en el servicio y evolución del servicio: capacitación de los clientes a través de la oferta mejorada de asistencia y aprendizaje de autoservicio online
- \_ Reducción del tiempo de resolución de incidentes gracias a la supervisión del rendimiento y la comunicación proactiva
- \_ Centro de Incidentes Críticos de Amadeus: notificación a las aerolíneas clientes de los incidentes críticos y el avance en su resolución. El despliegue a otros segmentos de clientes está previsto para 2017
- \_ Centro de Excelencia en el Aprendizaje de Amadeus: evolución de formación personalizada adaptada a las necesidades del cliente y ofertas de formación online
- \_ Asesoramiento: evolución de servicios de asesoramiento sobre gestión de contenidos y seguridad, además de la mejora continua de nuestra oferta de formación



## Sedes de servicio al cliente



## Servicios de asistencia: siempre ahí para nuestros clientes

Con el fin de garantizar la proximidad con el cliente, contamos con una importante presencia local, regional y mundial.

La asistencia al cliente de Nivel 1 se proporciona a nuestros clientes de Distribución a nivel local en cada mercado a través de las Organizaciones Comerciales de Amadeus. Los clientes cuentan así con una asistencia cercana, en su idioma local y con un conocimiento de los productos específicos de su mercado. Las aerolíneas pueden optar por una plataforma de asistencia interna o subcontratar la asistencia de Nivel 1 a nuestros expertos de Amadeus Customer Service.

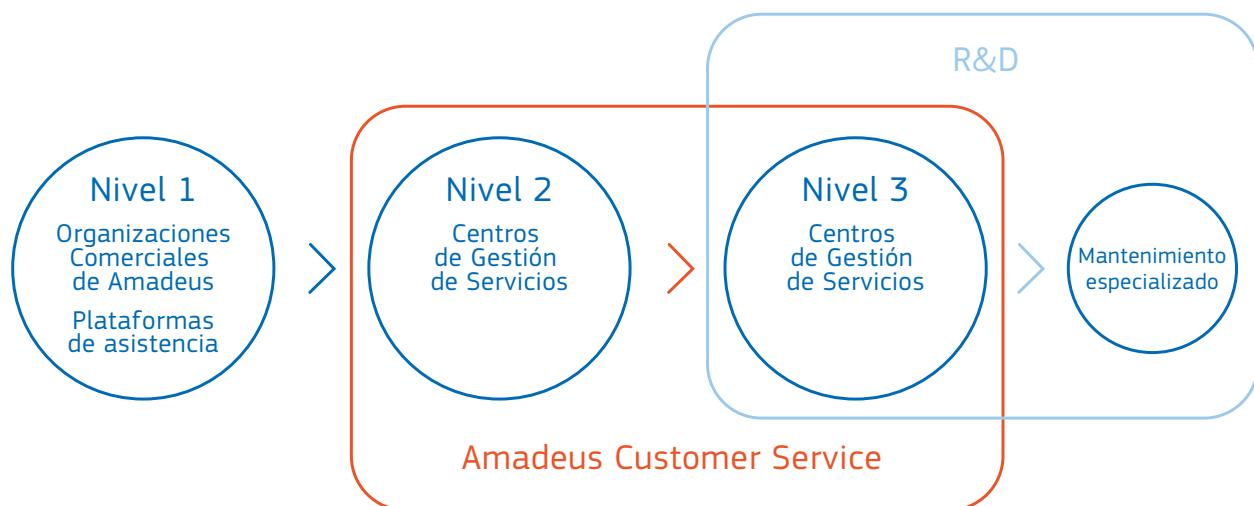
La asistencia de Nivel 2 se encuentra a cargo de los Centros de Gestión de Servicios de Amadeus, que forman una red de asistencia virtual distribuida entre nuestros centros de Sídney, San José, Niza, Erding, Bangalore, Bangkok, Londres, Miami y Dallas. Continuamos ampliando nuestro alcance con la inauguración de nuevos Centros de Gestión de Servicios de Amadeus cerca de la ubicación de nuestros clientes.

Para nuestros clientes locales, ofrecemos asistencia funcional fuera del horario laboral a través de nuestros Centros de Atención al Cliente Regionales en Buenos Aires, San José, Johannesburgo, Manila y Kuala Lumpur.

Para los clientes internacionales, Amadeus cuenta con un servicio "Follow-the-sun" que ofrece cobertura permanente desde los Centros de Gestión de Servicios de Amadeus. Su estructura está destinada a garantizar la asistencia técnica y funcional en cualquier momento a todos nuestros clientes de todo el mundo.

Asistencia de Nivel 3: en 2016, Amadeus Customer Service creó un equipo de asistencia técnica especializado que reúne a desarrolladores de I+D y profesionales de control de calidad. Las sinergias de sus conocimientos expertos permiten la mejora continua de la investigación y la recuperación de incidentes no relativos al código en ámbitos complejos. Este equipo contribuirá a la satisfacción del cliente minimizando el tiempo de resolución, reduciendo las esperas en los incidentes de I+D y mejorando la exactitud en las respuestas. Nuestros ingenieros de Servicio al cliente están ya manos a la obra con el objetivo de resolver hasta el 90% de los incidentes sin necesidad de recurrir a I+D para encontrar una solución. Actualmente el Nivel 3 cubre una amplia gama de ámbitos funcionales para las aerolíneas clientes (horarios y operaciones de vuelos, comercio electrónico, asientos, documentos de emisión de billetes y colas de registros de nombres de pasajero).

## Servicios de asistencia de Amadeus



## Nos anticipamos a las necesidades del cliente

Amadeus Global Operations cuenta con un equipo de analistas técnicos dedicado a reducir el tiempo de resolución de incidentes.  Este equipo supervisa el funcionamiento de la actividad para detectar los grandes problemas antes de que los clientes los comuniquen, asocia los incidentes a los cambios, impulsa las actividades de recuperación, prevé la repercusión de los incidentes y comunica esto de forma proactiva a los clientes para garantizar la continuidad de su actividad. Desde la creación de este equipo en 2015, los resultados en el Tiempo Medio de Recuperación de los incidentes graves en la actividad se han reducido significativamente. Además, el equipo ha mejorado la comunicación con los clientes, permitiéndoles tomar decisiones empresariales más rápidas, al reducir el tiempo que tarda en recibir la notificación de incidentes críticos de 20 minutos a 10 minutos. Esto se hace a través del portal en Internet del Centro de Incidentes Críticos de Amadeus.

## Contribuimos al desarrollo continuo

Utilizamos la valiosa información obtenida de nuestros clientes para responder mejor a sus necesidades. Amadeus Customer Service ayuda a reinyectar la voz del cliente en la organización. Sus objetivos: evitar siempre que sea posible los problemas recurrentes, proponer de forma proactiva servicios de asesoramiento y colaborar con los Equipos de Cuentas de Amadeus para contribuir al éxito de los clientes.

## Servicios de aprendizaje

Con el fin de que nuestros clientes reciban la formación que necesitan para hacer el mejor uso posible de nuestra tecnología, Amadeus Customer Service imparte formación sobre el paquete completo de soluciones de Amadeus.

La formación se imparte online a través de nuestro catálogo de formación online y se encuentra también disponible a través de clases presenciales y seminarios web. Aseguramos el acceso sencillo a la información de aprendizaje a través de ayuda online, guías del usuario, vídeos, juegos y ejercicios prácticos.

Gracias a nuestra presencia de formación mundial, regional y local, nos adaptamos a las necesidades del cliente. Los expertos de formación se encuentran en seis sedes: Niza, Amberes, Londres, Fráncfort, Bangkok y Dallas. Existen también opciones personalizadas disponibles.

Siempre que es posible, impartimos formación en el idioma de cada país, por ejemplo, francés, alemán o coreano. Las Organizaciones Comerciales de Amadeus imparten también diversos tipos de formación a las agencias de viajes en el idioma local.

Ofrecemos una gama completa de cursos de formación estándar (formación funcional sobre productos, formación de ventas). Además, nos adaptamos a las necesidades del cliente ofreciendo una formación personalizada a nivel mundial para responder a los requisitos específicos y las situaciones de formación especiales.

Hemos creado el Centro de Excelencia en el Aprendizaje de Amadeus, destinado a proporcionar una oferta más adaptada de soluciones de aprendizaje con especial atención a:

- \_ Preparar e impartir una formación personalizada y a medida
- \_ Más ejercicios y casos prácticos
- \_ Ofrecer asesoramiento sobre formación
- \_ Apoyar los planes de estrategia de formación de nuestros clientes para el usuario final

 Para más información, consulte "Operaciones internacionales", pág. 60.

## Gestión de contenidos y seguridad

Los equipos de Amadeus Content Management and Security se ocupan de la calidad del contenido y las actividades de atención al cliente de Nivel 3 para reservas, inventario, emisión de billetes y carga de datos, así como seguridad y gestión del acceso. Estos equipos efectúan una administración de la seguridad internacional y centralizada para los empleados y clientes de Amadeus. Las actividades abarcan la integración, implantación y seguridad de todos los contenidos del sector de los viajes, que van desde horarios, tarifas, divisas y códigos de aeropuertos hasta parámetros de seguridad para oficinas, terminales e impresoras, así como credenciales para empleados y nuevos clientes.

Ejemplo :  
125 millones de tarifas  
cargadas en el sistema



Estos expertos en gestión de datos garantizan la disponibilidad de un contenido apropiado, fiable y preciso para nuestros clientes de forma permanente. Su conocimiento de la actividad principal les permite ofrecer asesoramiento acerca de una amplia gama de productos y ámbitos, y son el punto de entrada específico para proveedores de datos externos.

Los expertos analizan los problemas del cliente y ofrecen recomendaciones a través de servicios adaptados, como formación en la sede del cliente, informes de datos o solicitudes en nombre del cliente. Uno de los principales servicios en este sentido es el asesoramiento sobre cómo sacar el máximo partido a las soluciones de Amadeus.

## Aumentar nuestra presencia en Internet

Nuestra presencia en Internet es fundamental para apoyar nuestra estrategia. Creamos soluciones innovadoras de autoservicio destinadas a capacitar a nuestros clientes y proporcionarles la independencia que necesitan con nuestras herramientas de asistencia y aprendizaje online.

La plataforma Amadeus e-Support Centre ofrece acceso permanente a una serie de materiales de asistencia y aprendizaje en 17 idiomas distintos. Esta base de conocimientos incluye una potente función de búsqueda, funciones de registro de incidencias y reclamaciones, noticias en tiempo real y otras características. Hoy en día, más de 210.000 clientes, incluidas agencias de viajes minoristas y online, aerolíneas, empresas de servicios de asistencia en tierra, aeropuertos y hoteles, reciben asistencia virtual a través de Amadeus e-Support Centre. Los clientes también pueden acceder a guías de usuario de productos a través de Internet, vídeos breves con instrucciones prácticas, cursos de formación online y catálogos de formación, pudiendo también autoinscribirse en programas de formación.

En 2016 presentamos el Amadeus Service Hub, un portal online que aporta nuevas mejoras en multibúsqueda gracias a los depósitos de conocimientos de Amadeus, el Centro de Incidentes Críticos de Amadeus y las herramientas Amadeus Airline Self-Service (p. ej., panel de control del cliente).

Amadeus está trabajando en la creación de nuevos servicios online atractivos<sup>1</sup> destinados, entre otras cosas, a automatizar las notificaciones específicas a los clientes, hacer más agradable la experiencia de aprendizaje y compartir conocimientos con los clientes:

\_ Centro de Incidentes Críticos de Amadeus: automatizando las notificaciones a las aerolíneas clientes y actualizándolas con información válida sobre la resolución de sus incidentes críticos. Esta solución se extenderá pronto al resto de nuestros grupos de clientes.

\_ Amadeus Kingdom: hemos lanzado un juego para conocer mejor las soluciones y funciones de Amadeus y nuestro sector. Amadeus Kingdom es una aplicación de ludificación móvil que permite a los usuarios jugar unos contra otros, ganar créditos y contribuir al fondo de preguntas.

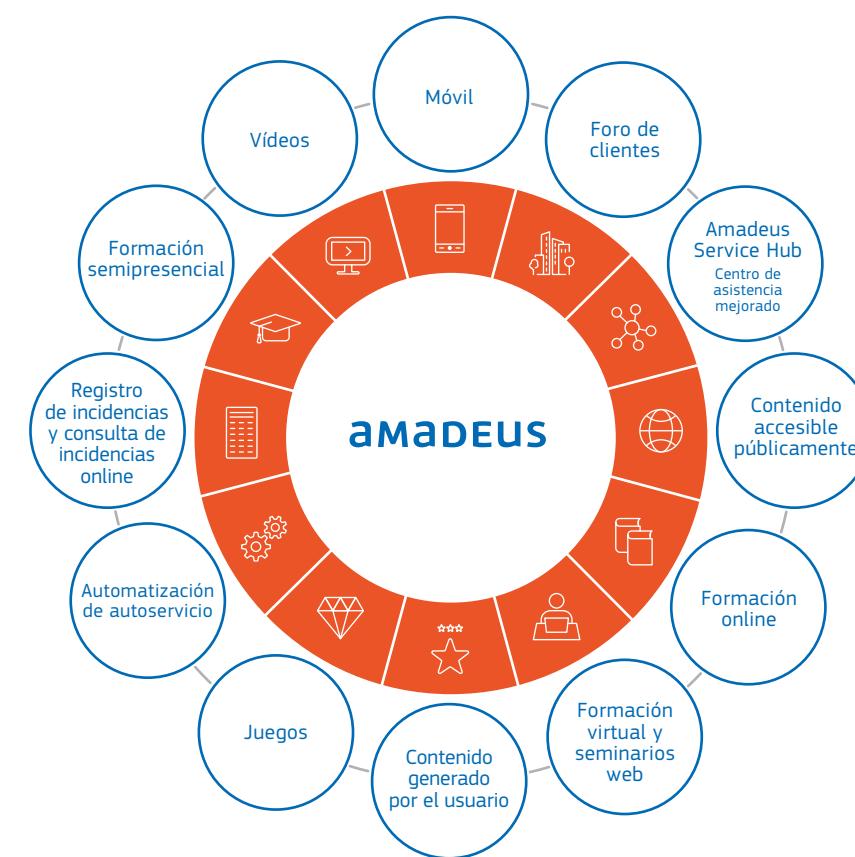
\_ Contenido accesible públicamente: más de 4.000 soluciones de conocimiento se encuentran disponibles públicamente a través de buscadores de Internet.

\_ Comunidad de ayuda entre usuarios: foro de clientes destinado a aprovechar los conocimientos compartidos entre los clientes.

<sup>1</sup> Servicios dependientes de la disponibilidad en el mercado: foros de clientes, juegos y contenido generado por el usuario.

\_ Contenido generado por el usuario: Amadeus Service Hub es una plataforma personalizable a la que el cliente puede enviar su propio contenido.

Las iniciativas para mejorar la experiencia de servicio del cliente de distribución están gestionadas por el proyecto de implantación SENSE (Service Excellence and Service Evolution). Este proyecto está destinado a capacitar a los clientes para que encuentren el servicio adecuado en el momento adecuado con el fin de mejorar la eficiencia en sus operaciones.



## 6.2 Satisfacción y fidelidad del cliente

Escuchar a nuestros clientes y entender las diferentes necesidades de los proveedores y distribuidores de viajes es fundamental para nuestra empresa.

En Amadeus somos conscientes de que las necesidades y retos comerciales de los clientes están en constante evolución. Por ello, hemos creado el programa de la Voz del Cliente, que vigila la satisfacción del cliente y luego evoluciona para abrir nuevos canales de opinión entre los clientes y Amadeus.

Los mecanismos para conocer la opinión del cliente y medir su satisfacción varían ligeramente entre las distintas líneas de negocio para adaptarse a las características de cada segmento de clientes y cada mercado. No obstante, existe un proceso

uniforme estructurado en torno a la metodología Net Promoter Score. Los objetivos se fijan para reflejar la estrategia de fidelidad del cliente de Amadeus. A continuación, una vez medida la satisfacción del cliente, los resultados se comunican a nivel tanto interno como externo a los clientes. Por último, se establecen y se aplican unos planes de acción.

La finalidad principal del programa de la Voz del Cliente de Amadeus es transformar la opinión del cliente en ideas que las unidades de negocio y las funciones de Amadeus puedan utilizar para mejorar nuestro rendimiento. Después podemos medir la repercusión de esas acciones en la siguiente ronda de encuestas de satisfacción del cliente.

A large, illuminated sign reading "Executive Briefing Centre" in a bold, dark font. The sign is mounted on a wall with a warm, glowing background. To the right of the sign, there is a vase filled with white flowers.

Amadeus Executive Briefing Centre en Bangkok

## Índice Dow Jones de Sostenibilidad

El Programa de Fidelidad del Cliente de Amadeus es uno de los elementos evaluados dentro del proceso de acreditación para el Índice Dow Jones de Sostenibilidad. 

En 2016, la puntuación de Amadeus alcanzó el 93º percentil dentro de su sector en la sección del cuestionario de gestión de la relación con el cliente, lo que significa que obtuvo una mejor puntuación que el 93% de las empresas del mismo sector. En materia de satisfacción del cliente, se evaluó a Amadeus con arreglo a los siguientes criterios:

- \_ Nivel de satisfacción del cliente y su evolución a largo plazo
- \_ Porcentaje de clientes representados en el programa

Amadeus aportó datos sobre los niveles de satisfacción en los cuatro años anteriores, el alcance de los clientes representados, los objetivos cuantitativos del año y la comunicación externa de objetivos y resultados.



## Satisfacción del cliente en 2016

En 2016, Amadeus realizó encuestas de satisfacción entre cinco segmentos de clientes. Este año nos centramos en probar nuevos métodos para la recogida de la opinión del cliente y en asegurarnos de comunicar ampliamente los resultados de la encuesta en toda la empresa.

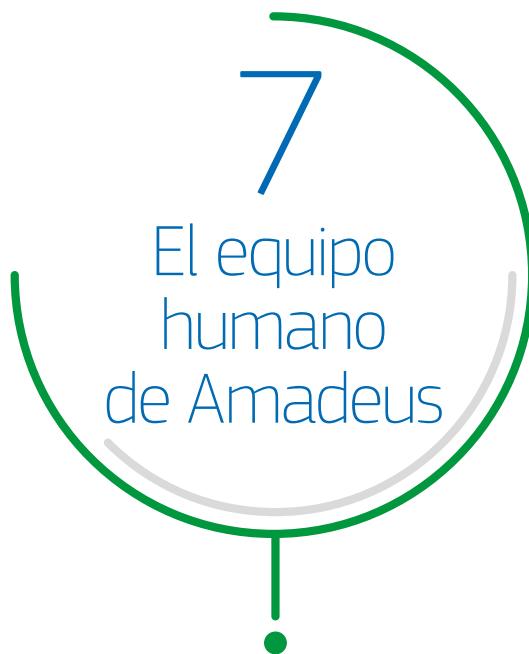
Existen ciertos elementos fundamentales para la satisfacción del cliente en todos los segmentos de clientes:

- \_ Calidad y fiabilidad de las soluciones de Amadeus, que es un reflejo de la atención de Amadeus a la investigación y desarrollo
- \_ Relación con los equipos de gestión de cuentas, lo cual pone de relieve el compromiso del personal de Amadeus

Para aquellos aspectos con potencial de mejora, se elaboran planes de acción destinados a establecer medidas específicas que mejoren la satisfacción del cliente.

Por ejemplo, a partir de la opinión del cliente, Amadeus ha puesto en marcha diversas iniciativas para mejorar las herramientas y procesos en la resolución de los incidentes de las aerolíneas. El objetivo de esas iniciativas es mejorar la experiencia del cliente en su interacción con el servicio de asistencia de Amadeus. Otro ejemplo sería Amadeus Airport IT. Según la encuesta de satisfacción 2015, esta unidad ha desplegado iniciativas para mejorar la experiencia del cliente por medio de la mejora de los procesos administrativos y la asistencia posterior a la implantación.

 Para más información, consulte "Sostenibilidad ambiental", pág. 100.



### 7.1 Diversidad e inclusión

### 7.2 Tecnología al servicio de nuestro equipo humano y nuestros valores

### 7.3 Llegar a nuestros destinatarios

### 7.4 Implicar a nuestro equipo humano

"Las personas son nuestro activo más valioso". Esta frase se puede ver, leer, oír y experimentar en cualquiera de los más de 190 países donde trabaja Amadeus. Sabemos que tan solo ayudando a nuestro personal a alcanzar el éxito seguiremos expandiéndonos y desarrollándonos como empresa y mantendremos nuestro crecimiento e innovación como proveedor líder de soluciones tecnológicas para el sector de los viajes y el turismo.

A medida que crece y evoluciona nuestra empresa, lo mismo ocurre con nuestro deseo de ampliar y mejorar nuestro equipo. Los principales retos para nuestra unidad Human Resources, Communication and Branding son seleccionar y conservar a los mejores talentos, desarrollar y alimentar una plantilla variada y ser un socio empresarial con recursos que permita a la empresa alcanzar sus objetivos estratégicos.

En este capítulo se destaca la importante inversión y mejoras de Amadeus en los ámbitos de personal, diversidad e inclusión, así como las tecnologías aplicadas al servicio de nuestro equipo humano y los valores de la empresa, todo ello con el fin de reforzar nuestra marca y cultura, llegando mejor a nuestros destinatarios e implicando más a nuestro equipo.

En 2016, el número de empleados de Amadeus siguió creciendo y fue un año marcado por la integración de la adquisición de Navitaire, lo que supuso la incorporación de 600 empleados a nuestra plantilla.



**XIV EDICIÓN**  
**PREMIOS**  
**EMPRENDEDORES & EMPLEO**  
A LA INNOVACIÓN EN RRHH  
**Expansión**

Testigo de la importante evolución de nuestras prácticas de gestión de equipos, nuestro Consejero Delegado Luis Maroto recibió el premio del Ministerio de Empleo español al mejor Consejero Delegado durante los Premios E&E a la Innovación en Recursos Humanos. Este premio reconoce la cultura y los valores de Amadeus, respaldando el esfuerzo realizado para convertir Amadeus un excelente lugar de trabajo.



Emprendedores & Empleo  
Expansión

### Trabajadores por tipo de contrato\*

	2014	2015	2016
Personal indefinido	11.428	12.584	13.623
Mano de obra externa	1.574	1.567	1.590
Personal temporal	105	100	167
<b>Total</b>	<b>13.107</b>	<b>14.251</b>	<b>15.380</b>

### Trabajadores por región\*

	2014	2015	2016
Europa	8.626	9.113	9.356
Asia-Pacífico	2.256	2.607	3.167
Norteamérica	1.436	1.652	1.980
Sudamérica	508	524	555
Oriente Medio y África	281	355	322
<b>Total</b>	<b>13.107</b>	<b>14.251</b>	<b>15.380</b>

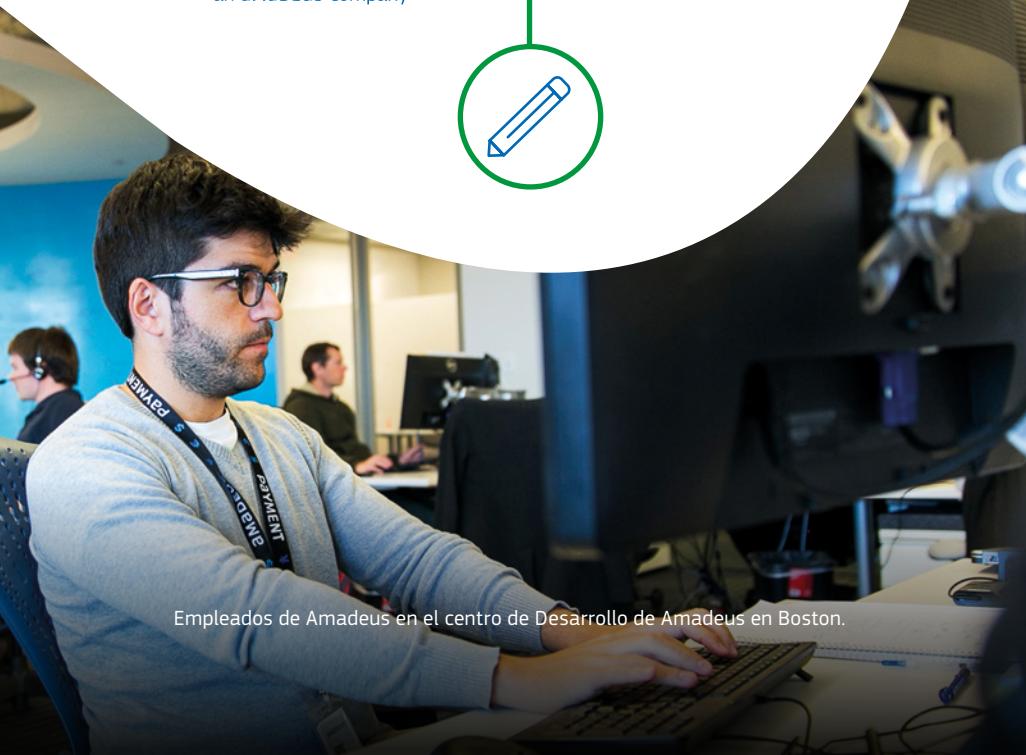
\* Alcance: todas las empresas de Amadeus. Cifras en equivalentes a tiempo completo (FTE) a 31 de diciembre. FTE es el número de empleados con relación al empleo a tiempo completo: p. ej., un empleado que trabaja a tiempo parcial durante el 80% del horario a tiempo completo se considerará como 0,8 FTE.

## Empresas integradas

Navitaire se convirtió en filial de Amadeus en enero de 2016. Su logotipo ha cambiado, pero su marca y el compromiso con sus clientes y empleados se mantienen invariables. La labor de Navitaire sigue centrada en el servicio al cliente, a la vez que, en segundo plano, integra a su equipo en nuevos sistemas y armoniza los procesos. Aprovechando las sinergias entre las actividades de ambas empresas y celebrando su diversidad y fortaleza, Amadeus y Navitaire se caracterizan por su pasión, experiencia y dedicación para contribuir al avance de nuestro sector.

Para Amadeus resulta emocionante dar la bienvenida a más de 600 empleados de Navitaire residentes en 13 países de todo el mundo. La mayor oficina de Navitaire se encuentra en Manila (Filipinas), donde trabaja cerca del 60% de su plantilla internacional. La oficina de Navitaire en Salt Lake City acoge su sede principal y sus equipos de I+D y productos e implantación.

**navitaire**  
an AMADEUS company

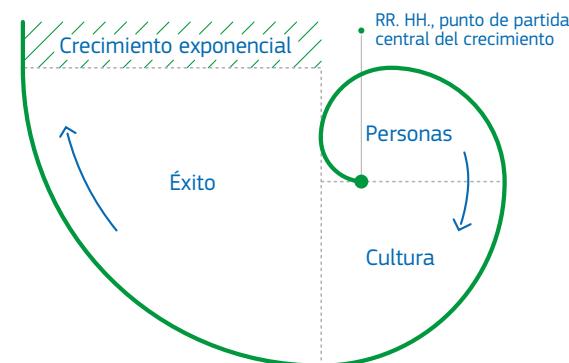


Empleados de Amadeus en el centro de Desarrollo de Amadeus en Boston.

## La iniciativa de la secuencia de Fibonacci en Amadeus

En matemáticas, la secuencia de Fibonacci es una serie de números caracterizada por el hecho de que cada número de la secuencia es la suma de los dos anteriores, por lo que la secuencia crece a un ritmo exponencial. Se ha descubierto que esta secuencia está representada en la naturaleza en múltiples ocasiones: por ejemplo, en las conchas o en el modo de crecer de algunas plantas.

Algunas de las conclusiones derivadas de la secuencia de Fibonacci han inspirado a la unidad HR, Communication & Branding (HRCB) de Amadeus. Por ejemplo, creemos que todos los empleados aportan un determinado valor a la empresa y que, cuando trabajamos en equipo, ese valor añadido crece a un ritmo exponencial, tal como ocurre en la secuencia de Fibonacci. La secuencia de Fibonacci de Amadeus está destinada, por tanto, a fomentar la colaboración y a trabajar juntos para generar un crecimiento exponencial.



## Premios HRCB

En 2016 lanzamos un programa anual para celebrar el éxito que aporta HRCB a la empresa. A través de este programa, contribuimos a la divulgación internacional de las iniciativas desarrolladas en todo el mundo, generamos orgullo y podemos medir mejor la repercusión de nuestras iniciativas. Este año se presentaron 35 proyectos, demostrando todos ellos cómo HRCB genera valor para la empresa y contribuye a los objetivos empresariales estratégicos de Amadeus.

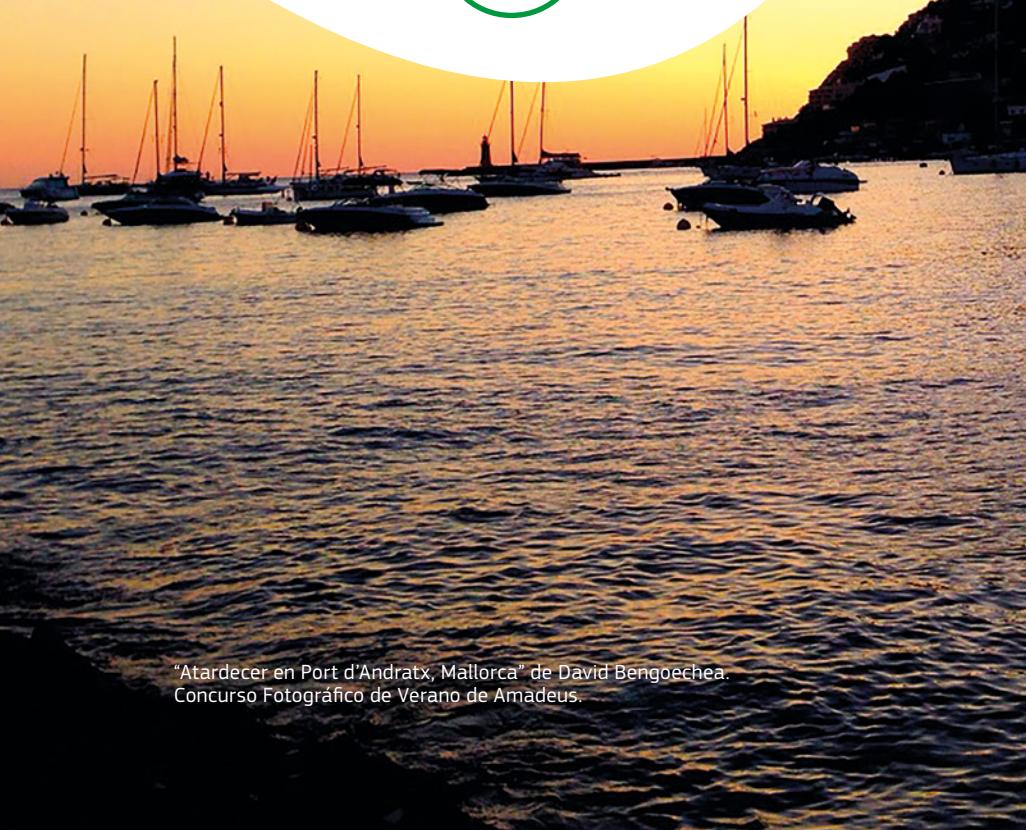
## Salud y seguridad

Amadeus pretende ofrecer las mejores herramientas y tecnologías para que nuestros empleados puedan realizar su trabajo diario, garantizando al mismo tiempo un entorno de trabajo saludable y seguro. Varias de nuestras sedes en todo el mundo celebran una semana de la salud y la seguridad para concienciar a nuestros empleados y recordarles que deben dedicar tiempo a pensar en su cuerpo y su mente.



Nuestro evento de salud y seguridad en Niza estuvo dedicado a la gestión del tiempo y la prevención del estrés, con un completo programa de conferencias, sesiones de arte y teatro, y debates. Se organizó también una feria del bienestar donde se abordaron los temas de la ergonomía, la mejora del sueño y la gestión del correo electrónico. Además, hemos reformado nuestras oficinas, creando un entorno que favorece la movilidad y flexibilidad, con una configuración en un espacio abierto y una iluminación y acústica diseñadas para la comodidad y el bienestar de nuestros empleados.

En 2016, Amadeus se incorporó a SIETAR Europa (Sociedad para la Educación, Formación e Investigación Intercultural) para ampliar su red y aplicar las buenas prácticas de los miembros de la Sociedad. El objetivo de SIETAR es alentar el desarrollo y la aplicación de conocimientos, valores y habilidades que permitan unas relaciones interculturales e interétnicas efectivas a nivel individual, de grupo, de organización y del entorno social. SIETAR cuenta con estatuto de ONG en las Naciones Unidas y está reconocida por el Consejo de Europa.



"Atardecer en Port d'Andratx, Mallorca" de David Bengoechea.  
Concurso Fotográfico de Verano de Amadeus.

## 7.1 Diversidad e inclusión

En Amadeus creemos que una plantilla diversa e inclusiva es fundamental para el éxito de nuestra empresa, nuestros clientes, nuestros empleados, nuestros accionistas, nuestros proveedores y, en general, todas las sociedades donde trabajamos.

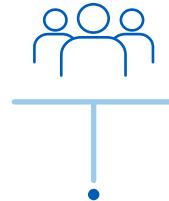
Tras la designación de nuestra Chief Diversity Officer en 2015, hemos trabajado para contar con un marco y unos procesos sólidos que nos ayuden a aplicar nuestra estrategia de diversidad e inclusión.

Hemos reforzado nuestra cultura empresarial y nuestro entorno para seguir ofreciendo un lugar de trabajo donde todo el mundo encaje, promoviendo el respeto, el trato justo, la igualdad de oportunidades y la dignidad para cada empleado. Nuestro compromiso con la diversidad y la inclusión se refleja claramente en nuestras políticas y prácticas de selección de personal, promoción, conservación, no discriminación, etc.

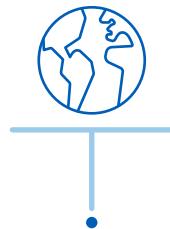
Como empresa donde la multiculturalidad es el pilar de nuestra cultura y nuestros valores, y algo inherente a nuestra forma de colaborar y trabajar, vemos la diversidad y la inclusión como un requisito para nuestra actividad y nos esforzamos incesantemente por alcanzar ese objetivo. La sensibilidad cultural es una capacidad central de liderazgo e imprescindible en nuestra empresa. Esta sensibilidad permite a nuestros grupos interculturales trabajar juntos de manera efectiva y profesional, y aprovechar nuestras ventajas multiculturales. Somos una organización culturalmente competente que reúne los conocimientos de nuestros distintos grupos de colaboradores y lo cataliza en especialización y experiencia.

En Amadeus, valorar la diversidad y la inclusión implica aceptar y respetar las diferencias entre culturas y dentro de una misma cultura, reconociendo y apoyando las diferencias de sexo, edad, raza, etnia, creencias, orientación sexual y discapacidad.

En 2016 hemos estado muy activos demostrando nuestra diversidad e inclusión a través de una serie de iniciativas internas y externas que ayudan a ilustrar cómo reconocemos, respetamos y valoramos todas las diferencias. Amadeus fue incluido entre las mejores empresas de alto nivel con relación a las buenas prácticas de diversidad en España según la Fundación Diversidad.



Plantilla internacional de **132** nacionalidades que habla **62** idiomas



Nuestras oficinas principales en Francia, Alemania y España cuentan con personal de **95** nacionalidades diferentes que habla **58** idiomas



Nuestros equipos de Formación y Desarrollo en Niza han estado muy activos ofreciendo a nuestros empleados el programa de formación internacional más completo sobre diversidad e inclusión, con especial atención a la mezcla cultural y la interacción intercultural.

## Diversidad de sexos

Las políticas de selección de personal de Amadeus se basan en la cualificación y la experiencia profesional, y sus ofertas de empleo son neutras en materia de sexo, lo que garantiza una selección imparcial.

Nuestros sistemas y procesos salariales están diseñados para evitar la discriminación por razón de sexo, y la igualdad salarial es un aspecto que vigilamos muy de cerca.

Reconociendo la dificultad que supone la selección y conservación de mujeres para funciones CTIM<sup>1</sup>, trabajamos en programas para concienciar y animar a escolares y universitarias a cursar estudios de Informática (u otros estudios tecnológicos) y hemos celebrado el Día Internacional de las Niñas en las TIC.

En España trabajamos con Break The Gap y Mujeres Tech, que nos ayudan en el desarrollo de programas. En Europa trabajamos con Catalyst, ONG líder cuya misión es acelerar el avance de la mujer a través de su inclusión en el lugar de trabajo.

Amadeus mantiene una estrecha colaboración con el Instituto de Empresa, una de las escuelas de negocios de mayor renombre. Hemos organizado una gran campaña de comunicación interna en apoyo al Día Internacional de la Mujer de las Naciones Unidas.

Amadeus ha colaborado con la investigación *Women Matter* de McKinsey, realizada por primera vez en el mercado español.

Amadeus patrocinó el tercer encuentro exclusivamente femenino de programadoras CodeFest que organiza AkiraChix, que desarrolla un programa de formación técnica dirigido a mujeres jóvenes de entornos sociales y económicos pobres en Kenia.

Nuestras redes de Mujeres de Amadeus siguen prosperando. Actualmente contamos con 18 representaciones de redes de mujeres, y un ejemplo del éxito de este grupo de recursos es la red española, que agrupa al 92,4% de todas las empleadas permanentes en Madrid. Estas redes ofrecen una plataforma donde las mujeres pueden reunirse para potenciar el desarrollo y la evolución profesional de la mujer en Amadeus y mejorar el equilibrio entre su vida profesional y privada. Como parte del apoyo brindado, nuestra Senior Vice President HRCB promueve y preside una sesión anual con un ponente principal externo que se dirige a los miembros y comparte las últimas investigaciones y tendencias para la mujer en el mundo empresarial. La edición de 2016 contó con Allyson Zimmermann, Directora Ejecutiva de Europe Catalyst.

Bangkok, una de las últimas incorporaciones a la lista de sedes de la red, organiza sesiones mensuales de GetTogether y LinkUp con altas ejecutivas de Amadeus.

<sup>1</sup> CTIM (Ciencia, Tecnología, Ingeniería y Matemáticas).

Para más información, consulte "Compromiso social", pág. 114.



Nuestros compañeros de Boston participaron en AngelHack, organizado por Kayak, donde empleados de Amadeus actuaron como voluntarios para asesorar a alumnas y jóvenes profesionales para el Lady Problems Hackathon, que invitaba a la comunidad tecnológica y de emprendedores de Boston a aportar ideas para superar retos en torno a la salud, seguridad, capacitación económica y cultura.

Nuestras oficinas en Niza siguieron impulsando las iniciativas de igualdad entre los sexos, colaborando con la Professional Women's Network, además de acoger y participar en el acto anual Pluri'Elles d'Azur, con la intervención de Frédérique Cintrat, autora de *Comment l'ambition vient aux filles?* (¿Cómo les llega la ambición a las chicas?). Frédérique Cintrat compartió sus ideas sobre cómo la ambición y el establecimiento de contactos pueden contribuir al desarrollo profesional.



## Comunidad LGBT

En Amadeus, la orientación sexual y la identidad de género son aspectos que merecen nuestro máximo respeto y consideración.

Entre las iniciativas de este año, Amadeus ha puesto en marcha una campaña para seguir concienciando acerca de este tema y demostrando que es una empresa simpatizante con la comunidad LGBT, tal como lo evidencia el apoyo de nuestros altos ejecutivos a las cuestiones LGBT en una serie de publicaciones en blogs internos.

Celebramos también el Mes del Orgullo en colaboración con LGBT@work, el activo y respetado grupo del prestigioso Instituto de Empresa español.

La combinación de estas iniciativas ha dado lugar a la creación y lanzamiento de Amadeus Bangkok Proud, nuestro primer grupo de recursos LGBT que trabaja desde nuestras oficinas en Tailandia. Amadeus Bangkok Proud ofrece apoyo y oportunidades de contacto entre sus miembros, anima a introducir en el trabajo nuevos cambios favorables a la comunidad LGBT y promueve actividades en el seno de Amadeus para concienciar acerca de nuestra comunidad LGBT+.

Amadeus se ha unido también a REDI LGBT, la primera asociación interempresarial española de líderes y expertos para la inclusión de los empleados LGBT. Se trata de un foro para el asesoramiento, formación e intercambio de información acerca de las necesidades y buenas prácticas LGBT.



## Personas con discapacidad

En Amadeus somos conscientes de que la discapacidad es una de las facetas más complejas de la diversidad y la inclusión, y queremos mejorar significativamente nuestra actuación en este ámbito.

Hemos lanzado un ambicioso programa de comunicación y concienciación para hacer más visible la discapacidad entre nuestros empleados con la conmemoración del Día Internacional de las Personas con Discapacidad de las Naciones Unidas y el Día Europeo de las Personas con Discapacidad.

Varios de nuestros empleados con discapacidad ofrecieron inspiradores testimonios escritos en los que narraban su experiencia de trabajo para Amadeus, mientras que empleados de Amadeus con hijos discapacitados han compartido con sus compañeros sus ideas y deseos acerca del futuro lugar de trabajo para sus hijos.

Amadeus asistió al Día Europeo de las Personas con Discapacidad en Bruselas, estableciendo contacto con las asociaciones más importantes dedicadas a todos los aspectos de las personas con discapacidad.

En materia de selección de personal, nuestras sedes corporativas se han implicado activamente con colegios, universidades y ferias de empleo para personas con discapacidad, como parte de nuestras actividades como empresa favorable para las personas con discapacidad.

Nuestras oficinas en Niza desarrollaron programas completos relativos a la inclusividad como empresa y en el lugar de trabajo. 2016 supuso la renovación del acuerdo trienal de la empresa con los representantes de los empleados para aumentar nuestros esfuerzos e inversión con el fin de comprometernos más en la selección de personal con discapacidad. Nuestras oficinas de Niza

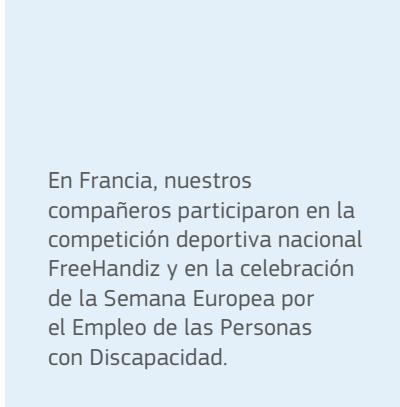
están trabajando también activamente en una iniciativa interempresarial supervisada por la Universidad de Niza para diseñar y financiar programas de desarrollo educativo y profesional dirigidos a alumnos con discapacidad. Entre otras actividades, el programa contempla la financiación de planes de asesoramiento especiales diseñados para alumnos con discapacidad y de la producción de un vídeo realizado por ONISEP, la oficina nacional francesa de información para la educación y el empleo, todo ello destinado a mejorar la preparación de los alumnos con discapacidad para acceder al mundo laboral. La iniciativa lanzada el año pasado para colaborar con la primera empresa tecnológica de empleo protegido de Francia, Avencod, sigue dando sus frutos y ya está suministrando software de desarrollo a nuestros equipos de Investigación y Desarrollo.

Nuestro equipo de Diversidad e Inclusión también ha estado colaborando estrechamente con nuestra división Corporate Strategy y con nuestra unidad Corporate Social Responsibility para contribuir al proyecto de accesibilidad completa desarrollado por Amadeus con ayuda de Ilunion, una importante empresa de investigación especializada en el mundo de las personas con discapacidad.  El objetivo es determinar las dimensiones y el alcance de la mejora de nuestras soluciones tecnológicas para ponerlas a disposición de las personas con discapacidad. Amadeus ha creado también el cargo de Chief Accessibility Officer, cuya función es analizar la accesibilidad tecnológica de nuestro lugar de trabajo, supervisando al mismo tiempo la tecnología de accesibilidad y la innovación para mantenernos a la vanguardia en este importante ámbito.

Al mismo tiempo, Amadeus continúa con su esfuerzo por implantar servicios contractuales con empresas que empleen a personas con discapacidad.



Nuestras oficinas de Madrid se encuentran ya equipadas con ascensores adaptados a las personas con discapacidad visual y se ha construido una nueva rampa para hacer accesibles nuestras instalaciones a las personas con movilidad reducida.



Nuestras oficinas de Bel Air en Niza han seguido adaptando el acceso a nuestras instalaciones y el sistema de señalización para las personas con movilidad reducida.



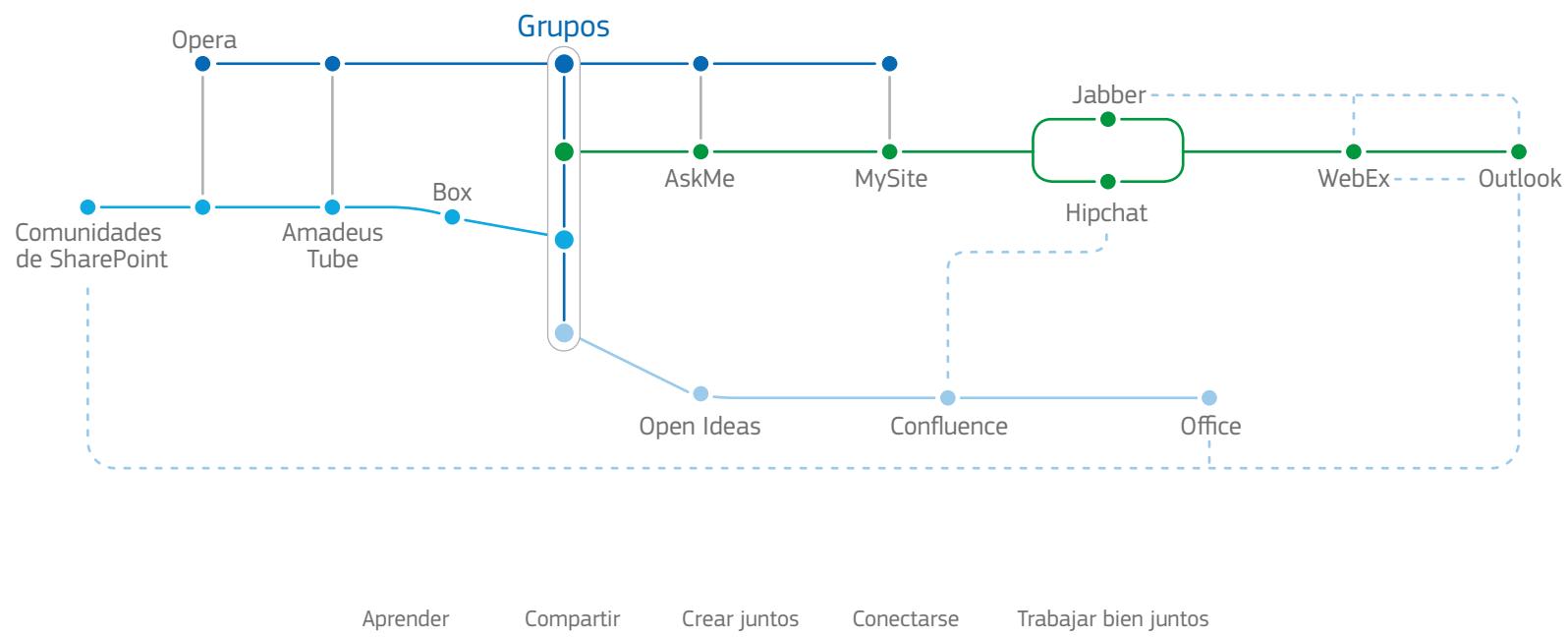
## 7.2 Tecnología al servicio de nuestro equipo humano y nuestros valores

En el complejo e hiperconectado mundo actual, la tecnología cumple una función esencial para permitir a las empresas situarse a la vanguardia y seguir superando a la competencia. 2016 ha sido un año de gran inversión y asignación de recursos para dotar a nuestra unidad de gestión de equipos de las mejores herramientas y soluciones tecnológicas destinadas a ofrecer el máximo nivel de apoyo a nuestro equipo humano y a nuestra empresa.

### Colaboración interna

Seguimos invirtiendo para mejorar nuestros medios de colaboración en todo el planeta. Hemos concluido nuestro ecosistema de colaboración añadiendo un componente social que contribuirá a conectar a las personas y herramientas en toda la empresa. Amadeus Groups es nuestra nueva red social de la empresa.

Este es el lugar donde los compañeros de Amadeus pueden establecer contacto entre sí y compartir ideas e información o coordinar proyectos y actividades en cualquier momento y lugar. Los compañeros pueden acceder (desde un ordenador portátil, tableta o teléfono) para dejar comentarios, mantener conversaciones, enviar mensajes de reconocimiento, formular y responder preguntas y hacer encuestas, entre otras cosas. Es rápido y sencillo, y los empleados podrán seguir a personas y grupos de toda la empresa y todo el mundo e interactuar con ellos.



## Una cultura de opinión

Con el fin de alcanzar el éxito en este entorno en rápida evolución, estamos decididos a crear una cultura de opinión efectiva. Queremos fomentar y ofrecer un entorno seguro en el que las personas puedan expresarse. Para promover y activar una cultura de opinión, hemos creado un juego destinado a formar y capacitar a toda nuestra organización en el uso del modelo CALM & CLEAR, el procedimiento de Amadeus para dar y recibir opinión. Más de 6.000 empleados se han formado ya en el uso del juego y continuaremos con esta formación en 2017.



## Talento y selección de personal

Amadeus ha redoblado su esfuerzo por atraer y desarrollar el talento, aprovechando iniciativas ya existentes e introduciendo nuevos programas.

Nuestro éxito depende de nuestro equipo humano, y nuestra unidad de adquisición de talento es, por lo tanto, uno de nuestros pilares estratégicos para hacer posible la futura sostenibilidad y crecimiento de la empresa.

El objetivo de importancia crítica de Amadeus Talent es atraer e implicar a una variado grupo de talentos que conforme el futuro de los viajes.



Vea nuestro vídeo sobre un día en la vida de un empleado de Amadeus

7. El equipo humano de Amadeus > 7.2 Tecnología al servicio de nuestro equipo humano y nuestros valores

## Movilidad interna y ascenso

La movilidad interna ofrece grandes oportunidades de desarrollo y preparación de nuestro talento interno, al promover la transmisión del conocimiento, habilidades y cultura de Amadeus, que son factores esenciales para nuestro éxito.

Para promover la movilidad y el desarrollo, se ofrece a todo nuestro personal una visibilidad completa de las vacantes en Amadeus, así como la oportunidad de solicitarlas.

## Oportunidades externas y nuevas vías de selección de personal

Amadeus está adoptando las nuevas tecnologías y las plataformas emergentes de las redes sociales para encontrar a los mejores talentos para la empresa.

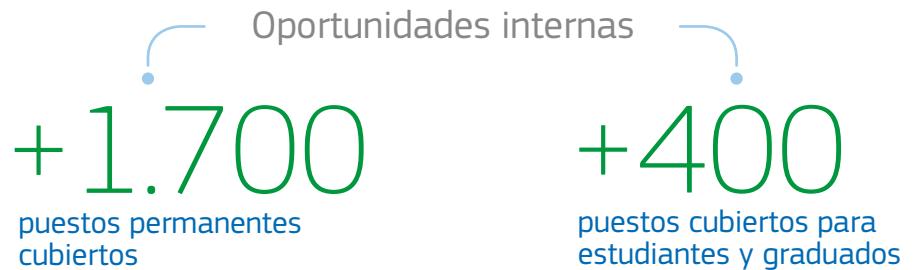
Hemos ampliado nuestra presencia en diversas redes, como los principales portales profesionales, canales en las redes sociales y plataformas de empleo.

Colaborando activamente con plataformas mundiales y locales para publicar nuestras ofertas de empleo, y además estamos utilizando nuestros canales en redes sociales para comunicar de forma proactiva cómo es trabajar en Amadeus. Oficinas de todo el mundo muestran su entorno laboral, pidiendo a los empleados que comparten sus experiencias en Amadeus e invitando a los posibles candidatos a contactar con ellas.

## Recruitment Academy: preparación para el futuro

Ya que las nuevas tecnologías en la selección de personal se está convirtiendo en algo clave, hemos lanzado un Programa de Formación Certificada para apoyar a nuestros profesionales de adquisición de talentos y ayudarles a adoptar las nuevas prácticas.

Más de 25 participantes procedentes de todas las regiones se han inscrito en el programa, destinado a transformar nuestra manera de atraer e implicar al talento.



## Remuneración: Simple Bucks

En 2016 se alcanzó un importante hito en nuestro esfuerzo por armonizar y coordinar los procesos centrales de RR. HH. en el conjunto de Amadeus. Esto ha mejorado mucho nuestra forma de trabajar y de cumplir nuestro objetivo estratégico de ofrecer un paquete de remuneración competitivo como elemento esencial para atraer y conservar los mejores talentos, sobre todo dados los cambios generacionales que estamos presenciando y los retos existentes en torno a los nuevos requisitos empresariales.

Tras casi un año y medio de preparación a cargo de un equipo de cerca de 20 profesionales especializados en RR. HH. de todas las regiones y de las principales sedes, Amadeus ha implantado con éxito una herramienta tecnológica y un proceso de revisión salarial y bonificación basado en el flujo de trabajo, con unos principios totalmente armonizados para 11.850 de sus trabajadores en todo el mundo. La nueva herramienta (Simple Bucks, como se conoce a nivel interno) ayuda a los líderes de Amadeus de todo el mundo a gestionar su plantilla, que a menudo se encuentra en distintas sedes y localizaciones geográficas, de una manera mucho más eficiente y coherente. Más del 85% de nuestros directores a quienes se pidió su opinión sobre Simple Bucks manifestaron su satisfacción con la herramienta y los nuevos procesos, por lo que sabemos que vamos por buen camino, mientras seguimos simplificando y añadiendo nuevas áreas de negocio a este proceso internacional.

## Compromiso y encuestas de opinión

Desde 2010 recabamos de forma sistemática la opinión de nuestros empleados. Escuchando los comentarios recibidos e introduciendo medidas correctivas, hemos seguido haciendo de Amadeus un excelente lugar donde trabajar y una gran empresa con la que colaborar.

En 2016 desplegamos una nueva metodología de encuestas llamada Amadeus Pulse que nos permite medir y desarrollar el compromiso de los empleados de una forma aún más rápida. La primera encuesta Amadeus Pulse indicó que seguimos aumentando nuestra puntuación de satisfacción de los empleados en todas las categorías.

Queremos realizar encuestas Amadeus Pulse con periodicidad trimestral en 2017. Nuestros programas de compromiso ofrecen un apoyo continuo al conjunto de la empresa para crear una cultura positiva en cuanto a dar y recibir opinión.

Nuestros programas de compromiso incluyen directrices de compromiso, ejercicios de trabajo en equipo, formación mediante ludificación y programas especiales para que los superiores directos puedan elevar su puntuación en materia de compromiso. Amadeus cuenta también con una amplia red de asesoramiento sobre compromiso para apoyar nuestra cultura en las distintas localizaciones geográficas y funciones.

## 7.3 Llegar a nuestros destinatarios

### Amadeus: una marca líder

A lo largo del año hemos seguido consolidando nuestra posición como marca líder en tecnología y viajes. Nos enorgullece ver nuestro material de marketing y comunicación con una imagen moderna, elegante y más coherente. En el futuro prestaremos atención al estilo y los mensajes en nuestra comunicación. Nuestras raíces están en la tecnología y los viajes, pero nuestros clientes proceden de un ámbito de especialización más amplio que nunca. Por ello, centraremos el objetivo en nuestro tono de voz, escrito y oral. Nuestro estilo de comunicación se está volviendo más breve, claro y humano.

Introducir a las empresas adquiridas por Amadeus en la familia del Grupo se encuentra también entre nuestras prioridades. Esto incluye un enfoque global de la marca, elementos visuales, convenciones relativas a los nombres, y mensajes. En 2016, nuestro interés principal ha estado en crear Amadeus Hospitality en nuestro conjunto de marcas, así como empezar a integrar Navitaire  en nuestra cartera de Amadeus.

### Las comunicaciones en Amadeus

El mundo de las comunicaciones sigue siendo muy dinámico, estimulante y en rápido movimiento, con los medios impresos suplantados ya casi universalmente por la revolución digital acontecida en los últimos años en casi todos los mercados a nivel mundial. Hoy en día es habitual que, junto a la palabra escrita, cobren cada vez mayor protagonismo el vídeo, las aplicaciones y los canales móviles “siempre activos”, incluso con relación a los sitios web tradicionales. Ante esta situación, Amadeus ha seguido centrando su atención en la transformación digital y online de sus propios canales de comunicación, tanto a nivel interno como externo.

Con esto en mente, el blog corporativo de Amadeus, disponible tanto en la web como en el móvil, recibió más de 784.000 visitas en 2016, mientras que nuestros seguidores en las redes sociales superan los 196.500<sup>2</sup>, sobre todo en Twitter, Facebook y LinkedIn, aunque continuamos investigando y descubriendo nuevos canales. Nuestras publicaciones en el blog han sido “compartidas” y han “gustado” a sus lectores más de 3.000 veces, mientras que el público de nuestro blog incluye desde periodistas e inversores hasta clientes, junto con todos los grupos intermedios. Al mismo tiempo, los medios digitales están cobrando importancia también en lo referente al modo en que transmitimos y divulgamos nuestras comunicaciones internas, y nuestra Intranet ofrece un foro esencial donde compartir noticias, opiniones e información relevante con toda la empresa.

 Para más información, consulte “Soluciones tecnológicas para aerolíneas”, pág. 40.

<sup>2</sup> A fecha de diciembre de 2016.

## Liderazgo de opinión

Amadeus se enorgullece en presentar informes de investigación y liderazgo de opinión pioneros y a menudo reveladores, destinados a estimular las ideas y el debate en los distintos sectores de los viajes y la tecnología. Colaboramos con expertos y analistas del sector para explicarle hoy a este último lo que puede esperar el día de mañana.



### *Travel Distribution: The End of the World as We Know It?*

De manera destacada en 2016, Amadeus encargó una investigación de referencia a la London School of Economics (LSE): *Travel Distribution: The End of the World as We Know It?* En ella se sacan conclusiones a partir de entrevistas con líderes empresariales, análisis de datos y una gran encuesta específica del sector que abarca todos los mercados mundiales.

Este estudio indica que la inteligencia artificial, la realidad virtual y el uso de la tecnología portátil podrían transformar en los próximos 10 años la distribución de los viajes tal como la conocemos, mientras que la presión del sector y los consumidores generará una mayor complejidad tanto en los contenidos como en la tecnología. Aquellas entidades que no innoven con la suficiente rapidez para adaptarse a estos cambios perderán oportunidades de crecimiento.

El informe ofrece una referencia creíble y objetiva para el sector y recomienda seis ámbitos para la colaboración en el conjunto del sector:

- Las expectativas de los consumidores se extenderán rápidamente de la distribución minorista a la distribución de viajes. Las entidades del sector de la distribución de viajes necesitarán responder con una colaboración más amplia para reunir, procesar y aprovechar los macrodatos correspondientes.
- La función de los guardianes del acceso, las empresas tecnológicas gigantes con grandes interfaces del consumidor en la distribución de viajes, seguirá creciendo.
- El tamaño y el poder de las “mega-meta-agencias de viajes online” híbridas (agentes de viajes online con funciones de metabúsqueda y marcas internacionales) probablemente seguirán creciendo.
- El sector de la distribución de viajes se está convirtiendo rápidamente en un sector tecnológico. Los modelos de negocio precisarán un enfoque más estratégico que reconozca la creación de valor de las distintas tecnologías en todo el sector.
- Para evitar la confusión del consumidor y la pérdida de oportunidades, la distribución del sector debe ir más allá de las colaboraciones bilaterales y las relaciones contractuales. Los modelos de negocio de distribución deberán evolucionar para incluir una innovación más compartida, una cultura de la experimentación y alianzas intersectoriales.
- Las plataformas de economía compartida seguirán creando nuevos mercados y erosionando la cuota de mercado de los proveedores y entidades del mercado que actúan como intermediarios.

En 2016 se publicaron también otros informes de investigación y liderazgo de opinión, como *Shaping the Future of Luxury Travel: Future Traveller Tribes 2030*, basado en el informe de 2015 *Future Traveller Tribes 2030: Understanding Tomorrow's Traveller* y *Future Traveller Tribes 2030: Building a More Rewarding Journey*. Esta investigación está dedicada, en particular, al mercado de los viajes de lujo y analiza los futuros centros regionales donde se espera un crecimiento de los viajes de lujo. En ella se comentan también las expectativas de los viajeros de lujo del día de mañana y se presentan algunas estrategias para entenderlos mejor y prestarles un mejor servicio.

## 7.4 Implicar a nuestro equipo humano

### Planes de acciones

En 2016 lanzamos la cuarta edición del Share Match Plan, que ofrece a los empleados la oportunidad de invertir en acciones de Amadeus con un 50% de contribución adicional de acciones gratuitas proporcionado por la empresa al cabo de dos años. Por primera vez desde la puesta en marcha del Plan en 2013, este se ha convertido en un plan de incentivos verdaderamente amplio ofrecido a todos los empleados de 46 empresas de Amadeus en 27 países. En la edición de 2016 se suscribieron casi 4.000 empleados. El secreto de nuestro alto índice de participación es muy sencillo: una comunicación interna eficaz y una estrecha colaboración con los equipos locales para crear un reconocimiento muy positivo de las ventajas del plan en los países participantes. A través del Share Match Plan, Amadeus ha puesto un valor total de más de 12 millones de euros a disposición de los participantes en sus dos primeras ediciones con la contribución de acciones gratuitas, ayudando a más de 3.700 empleados a convertirse en accionistas de Amadeus.

Como segundo pilar de la oferta de 2016 de su plan de incentivos a largo plazo, Amadeus asignó más de 200.000 acciones a través del Performance Share Plan a sus casi 400 altos directivos en más de 40 entidades jurídicas de todo el planeta. El Performance Share Plan es un elemento muy importante dentro de la oferta de remuneración para los líderes de Amadeus, al contribuir al competitivo posicionamiento de mercado de Amadeus en materia de remuneración. El plan prevé un periodo de adquisición de derechos de tres años y una medida del rendimiento basada en criterios de éxito internos y externos, vinculando así una parte importante del pago total a los beneficiarios al éxito continuado de nuestra empresa.

### Bonificaciones para el personal

Amadeus trata de incentivar a sus empleados a través de programas de remuneración variable que tengan en cuenta el rendimiento tanto individual como de la empresa, por lo que ha reposicionado su denominada Bonificación para el Personal correspondiente a los resultados del año 2016 vinculando una parte importante del pago al rendimiento global de la empresa.

Según un acuerdo general con los miembros del Comité de Empresa Europeo de Amadeus y conforme a lo acordado posteriormente a nivel de la sede entre la dirección local, el personal y sus representantes, la Nueva Bonificación para el Personal introduce un componente de bonificación de la empresa en la remuneración variable

de hasta 9.700 empleados de Amadeus en todo el mundo cuyo programa variable no está determinado por un Programa de Incentivos de Ventas puramente comercial.

El componente de bonificación de la empresa sigue los mismos principios y medidas del rendimiento utilizados para determinar el pago de bonificaciones a los líderes y la dirección de Amadeus. Con este importante cambio estratégico en la estructura del pago variable de la inmensa mayoría de su plantilla, Amadeus vincula decididamente el interés y los objetivos de su personal a los mismos criterios con los que mide a sus equipos directivos, garantizando la misma retribución para el personal por el éxito continuado de Amadeus.

### Prestaciones y movilidad

Además de ofrecer completos paquetes de prestaciones adaptados al país donde se ofrecen, por los cuales la mayoría de nuestros empleados indefinidos disfruta de un plan de jubilación con una determinada cotización, un seguro de vida y de discapacidad y un plan de salud, Amadeus mantiene un importante compromiso con el bienestar de sus empleados, que se extiende a aquellos que viajan por motivos profesionales o que viven en el extranjero.

Como empresa internacional con sedes en todo el mundo y con los viajes en el centro de su actividad, los empleados de Amadeus en viajes de negocios o misiones internacionales están cubiertos por un seguro médico de emergencias y de seguridad.



Amadeus se ha asociado a International SOS, proveedor líder mundial de asistencia médica, para ofrecer a nuestros empleados y sus familias asistencia experta para servicios médicos y de seguridad en sus viajes.

Con la ampliación de nuestra presencia en todo el mundo año tras año, el número de nuestros empleados en traslados internacionales aumenta también de forma ininterrumpida. Los procesos aplicados habitualmente, como nuestro nuevo proceso internacional de revisión salarial y bonificación con Simple Bucks, son de gran ayuda para la gestión de estos empleados en traslados internacionales. Al término de 2016 había cerca de 340 empleados de Amadeus destinados en un país diferente a su país de contratación. Ha habido una atención continuada al número de empleados en traslados internacionales en EE. UU. y Asia, pero hemos visto también un aumento de las actividades de intercambio de talento entre los principales núcleos europeos, en concreto Francia, Reino Unido, España, Alemania y Suecia.

Uno de los factores que han impulsado estas actividades ha sido la implantación de un modelo regional por el cual nuestros equipos de cuentas de aerolíneas se encuentran ahora distribuidos en torno a grupos y grandes cuentas. El objetivo de este nuevo modelo de negocio regional es crear unos equipos más ágiles y capacitados, cada uno de ellos compartiendo objetivos y centrándose en sus prioridades como grupo.

## Premios y reconocimientos

Amadeus recibió el premio Top Employer en los siguientes países:

- España
- Tailandia
- Alemania
- Australia
- Reino Unido

En 2016, Amadeus recibió también la etiqueta Happy Candidate, que reconoce la experiencia de calidad de los candidatos durante el proceso de selección de personal, alcanzando también el puesto 10º en la clasificación de 500 empresas dentro de la categoría Happy Trainees organizada por Meilleures-Entreprises.

En Francia y por segundo año consecutivo, Amadeus fue considerado el Mejor Empleador 2016 en la región de Niza por *Capital Magazine* y la quinta mejor empresa tecnológica para trabajar en Francia, por delante de Microsoft y SAP.

La publicación española líder en RR. HH. *Capital Humano* ha otorgado a nuestra filial Amadeus España una mención por su innovación en el proceso intercultural llevado a cabo en la empresa.

 Consulte otros premios en "Perfil de Amadeus", pág. 11.





### 8.1 Un diálogo abierto y constructivo con los grupos de interés del sector

#### 8.2 Asesoramiento a los responsables políticos de todo el mundo

#### 8.3 Colaboración con asociaciones del sector a nivel mundial

#### 8.4 Normas y reglas del sector que funcionen para todos

#### 8.5 Poner de relieve el perfil de Amadeus en los viajes y el turismo

#### 8.6 Colaboración con organizaciones internacionales del sector

#### 8.7 Participación en iniciativas y actos del sector

La posición de Amadeus va acompañada de una responsabilidad y una obligación de colaborar con otros grupos de interés en beneficio del sector de los viajes en general. Por ello, Amadeus mantiene una comunicación regular con los gobiernos, entidades públicas, asociaciones del sector e instituciones académicas a nivel mundial.

Aunque el sector de los viajes y el turismo está disfrutando de un importante crecimiento y está adquiriendo un carácter estratégico para la economía de muchos países, el futuro no está exento de retos. Los gobiernos y otros grupos de interés de todo el mundo tendrán que prestar mayor atención a los viajes y el turismo con el fin de mejorar su eficiencia, reducir su huella de carbono y aprovechar su potencial como catalizador de un crecimiento económico sostenible.

Vemos nuevos retos que requieren unos modelos de colaboración totalmente nuevos entre las entidades de nuestro sector y del sector público, y cómo la información de viajes y la tecnología de viajes son factores esenciales para el crecimiento sostenible de un sistema de transportes cada vez más internacional.

Creemos que todos los grupos de interés del sector de los viajes, tanto públicos como privados, necesitan acordar una agenda común basada en los principios de la neutralidad y la transparencia, la competencia justa y el respeto a la sociedad que nos rodea. Mantenemos el firme compromiso de colaborar con nuestros socios para lograrlo.

### 8.1 Un diálogo abierto y constructivo con los grupos de interés del sector

Aspiramos a mantener un diálogo abierto, sincero y constructivo con los grupos de interés del sector acerca de los principales problemas de los viajes y el turismo, con el fin de encontrar soluciones viables y sostenibles, junto con unas normas del sector que tengan en cuenta las necesidades y requisitos de todos esos grupos de interés.

Los grupos de interés del sector, tanto públicos como privados, solicitan a menudo el asesoramiento de Amadeus con relación a temas del sector. En el sector del turismo hemos reforzado nuestra colaboración con la Organización Mundial del Turismo (OMT) de las Naciones Unidas, que promueve el turismo sostenible a nivel mundial, con compromisos en numerosos ámbitos. En 2016 Amadeus aceptó ser Patrocinador Oficial del *Año Internacional del Turismo Sostenible para el Desarrollo 2017*, que ayudará a arrojar luz sobre algunos de los principales retos a los que se enfrenta nuestro sector.

## 8.2 Asesoramiento a los responsables políticos de todo el mundo

Como entidad líder en el sector, a menudo se pide a Amadeus participar en la revisión de reglamentación o en iniciativas sobre políticas, especialmente las relacionadas con tecnología o posibilitadas por la misma. El sector de los viajes y el turismo es complejo y, por ello, nos enorgullece que se solicite nuestra contribución. Compartimos nuestras ideas y nuestra visión equilibrada, respaldada siempre por pruebas y por un análisis basado en los datos.

En 2016 asistimos a varias iniciativas reguladoras o de políticas, en las que aportamos información, conocimientos o asesoramiento para establecer una nueva legislación o mejorar la existente. Las más destacadas de estas fueron en la Unión Europea.

Amadeus contribuyó a la revisión de la Estrategia de Aviación Europea, invitada por la Comisión Europea, y prestó asistencia al Parlamento Europeo en su informe de propia iniciativa sobre la Estrategia de Aviación de la UE. Tuvimos el placer de comprobar que tanto la Comisión como el Parlamento Europeo reconocen la importancia de la transparencia y la neutralidad de la información de los viajes aéreos y la necesidad de proteger las principales características de los mercados de la aviación de la UE.

Amadeus tuvo su aportación en varias iniciativas de la UE con el fin de establecer un sistema de transporte multimodal integrado en Europa y la necesidad de facilitar la experiencia de viaje de principio a fin (reserva, emisión de billetes, pago y procesos).

Aportamos ideas a la Consulta sobre la legislación de Protección del Consumidor, por ejemplo, para garantizar la coherencia entre las distintas políticas e iniciativas reguladoras para proteger el derecho a una información de viajes transparente y neutra, y de equilibrar los mandatos reglamentarios con las realidades del mercado dentro del sector.

Consulta sobre sostenibilidad ambiental y responsabilidad social: en 2016, Amadeus contribuyó a la consulta sobre la mejora de la competitividad en el sector de la aviación en la UE y la descarbonización de los viajes.

Amadeus presentó sus comentarios a la reglamentación propuesta por el Departamento de Transporte estadounidense (DOT) sobre la transparencia de precios en EE. UU.

Amadeus mantiene un diálogo regular con la Comisión Europea sobre aviación, ferrocarril, transporte público y distribución de viajes. En 2016, Amadeus apoyó e intervino en nuevas iniciativas y debates para un sistema de transporte multimodal integrado en Europa.

Amadeus participa en Shift2Rail y IT2Rail, dos importantes iniciativas público-privadas patrocinadas por la Comisión Europea. El consorcio All Ways Travelling (AWT), liderado por Amadeus y que incluye a BeNe Rail, IATA, Thales, Union des Industries Ferroviaires Européennes (UNIFE) y la Universidad Zeppelin, fue elegido por la Comisión Europea (Dirección General de Movilidad y Transportes, DG MOVE) para elaborar y validar un prototipo de sistema de información y reservas de transporte de pasajeros paneuropeo multimodal, que fue entregado con éxito. Amadeus participa en otras iniciativas tecnológicas públicas y del sector y nos encontramos en una buena posición a la vanguardia del sistema digital de transporte en Europa.

## 8.3 Colaboración con asociaciones del sector a nivel mundial

A nivel sectorial, Amadeus está representada de forma indirecta a través de asociaciones profesionales de tecnología de viajes con sede en la UE y EE. UU.: la European Technology and Travel Services Association (ETTSA) y la US Travel Technology Association (TravelTech), que promueven la transparencia, la competencia justa y la elección del consumidor en la distribución de viajes, así como el valor de la distribución indirecta.

Amadeus mantiene una larga colaboración con la Pacific Asia Travel Association (PATA), que promueve el desarrollo responsable de viajes y turismo con origen o destino en la región de Asia-Pacífico o a nivel interno.

Amadeus colabora con la comunidad internacional de agencias de viajes representada por la World Travel Agents Associations Alliance (WTAAA) y sus principales organizaciones miembros, en concreto la European Travel Agents' and Tour Operators' Associations (ECTAA) y la American Society of Travel Agents (ASTA).

Colaboramos con asociaciones de agencias de viajes a nivel nacional en el resto del mundo. Estas organizaciones son importantes defensoras de las agencias de viajes y del conjunto del sector de los viajes y apoyan la transparencia y la neutralidad, la competencia justa y el desarrollo de un sector sostenible de los viajes y el turismo.

En 2016 hemos contactado con varias asociaciones que defienden los intereses de consumidores y pasajeros, incluidas la Federación Europea de Pasajeros (EPF) y la Oficina Europea de Uniones de Consumidores (BEUC), la voz de los consumidores europeos. Se ha pedido a Amadeus que comparta sus ideas acerca del marco normativo de protección del consumidor, cómo la tecnología facilita la experiencia del pasajero y cómo los sistemas de distribución global ofrecen al consumidor un mercado único, neutro y transparente para los viajes.

## 8.4 Normas y reglas del sector que funcionen para todos

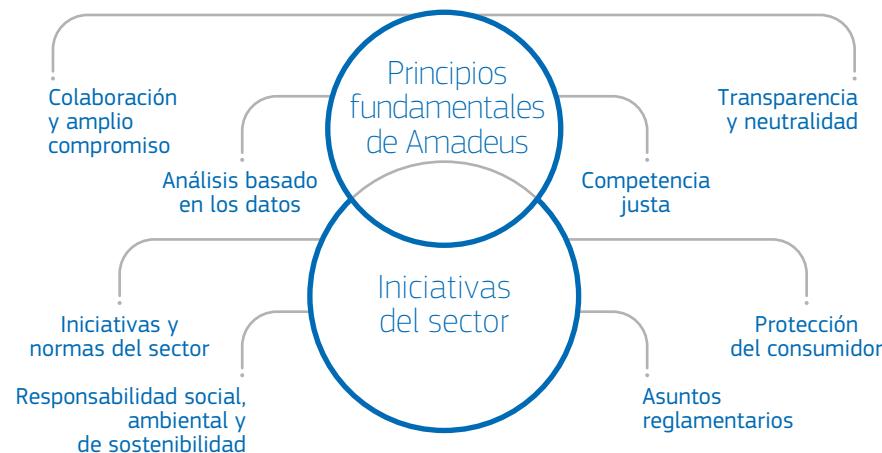
Como socio estratégico de la Asociación de Transporte Aéreo Internacional (IATA), participamos activamente en la elaboración de nuevas normas del sector con objeto de asegurarnos de que las normas de la IATA mejoren realmente la eficiencia en la cadena de valor de la distribución aérea, teniendo en cuenta las necesidades y requisitos de todos los grupos de interés.

Amadeus participa en la actualidad en casi 50 grupos de trabajo o procesos diferentes con la IATA.

Amadeus es miembro del Airline Distribution Stakeholder Forum (ADSF), un foro abierto que reúne a asociaciones profesionales de la distribución aérea.

En 2016 Amadeus tomó la iniciativa de crear el Distribution Industry Standards Working Group (DISWG), inicialmente entre los miembros de la ETTSA y TravelTech, con el fin de perfeccionar y formalizar una relación entre iguales dentro del sector de la distribución inicialmente con la IATA, pero más tarde con otros miembros también, según sea necesario. La creación de este grupo de trabajo mejora la efectividad de la colaboración del sector en los procesos de normalización, consolidando la opinión de los expertos técnicos del sector de la distribución sobre cómo deben establecerse las normas técnicas para una repercusión y adopción óptimas.

### Nuestro papel en el sector de los viajes



## 8.5 Poner de relieve el perfil de Amadeus en los viajes y el turismo

El concepto de colaboración de Amadeus ofrece a los grupos de interés del sector una invitación abierta a trabajar con Amadeus. Actualmente existen iniciativas en los ámbitos de la tecnología para viajes y turismo, sostenibilidad, responsabilidad social, diplomacia económica, innovación y emprendimiento.

En términos de tecnología de viajes, Amadeus ofrece soluciones de inteligencia de negocio que permiten a los destinos turísticos vigilar, seguir y comparar los flujos de tráfico turístico, así como productos digitales para la comercialización y promoción de destinos a través de los canales tradicionales y digitales. En términos de transporte, Amadeus proporciona soluciones tecnológicas utilizadas por proveedores de servicios de transporte tanto públicos (aeropuertos, ferrocarril) como privados (aerolíneas, empresas de alquiler de coches, autobuses).

Con la capacidad de innovación como uno de nuestros puntos fuertes, participamos en diversas iniciativas conjuntas con grupos de interés del sector públicos y profesionales para entablar un diálogo fructífero e identificar aspectos de cooperación mutua. Participamos activamente en conferencias y actos destinados a promover la innovación y el emprendimiento, como el T3 Business Forum en Francia (patrocinado por Amadeus, Air France, Aéroports de Paris y Skyboard).

Colaboramos con la Iniciativa French Tech para estimular un ecosistema de empresas de nueva creación (como el acto OUI Innov, destinado a establecer una relación sinérgica en el panorama franco-español de las empresas de nueva creación) y colaboramos con SEGITTUR (la entidad pública española que promueve la innovación en la tecnología turística) para apoyar y mejorar la cualificación de los emprendedores en el sector de los viajes.

En Sudáfrica, Amadeus está colaborando estrechamente con el Gobierno de Sudáfrica —tanto el Ministerio de Turismo como el Departamento de Comercio e Industria— y con los grupos de interés del sector para mejorar la sostenibilidad y el atractivo del sector sudafricano de los viajes y el turismo. En este sentido, se está prestando especial atención a cómo mejorar las habilidades y oportunidades de empleo de los jóvenes y cómo integrarlos de manera efectiva en la población activa del sector.

Actualmente Amadeus es miembro de la Cámara de Comercio Estadounidense, la Cámara de Comercio e Industria Hispano-Turca, la Cámara de Comercio Española en Sudáfrica y Japón, la Cámara de Comercio de la UE en China, Taiwán y Sudáfrica, y el Spanish Business Council en Dubái. Somos también miembro del Consejo Mundial de Viajes y Turismo (WTTC) y de Global Travel and Tourism Partnership (GTTP)<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> La pertenencia de Amadeus a organizaciones de intereses u asociaciones profesionales no implica su apoyo a las posiciones en materia de políticas o iniciativas que estas puedan adoptar.

## 8.6 Colaboración con organizaciones internacionales del sector

### Colaboración de Amadeus con las agencias de las Naciones Unidas para hacer más sostenible y responsable el sector de los viajes y el turismo en materia social



#### Tecnología innovadora

Organización Mundial del Turismo de las Naciones Unidas (OMT)

- Patrocinio de los Premios Ulises de la OMT a la Excelencia y la Innovación en el Turismo.

Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF)

- Click for Change™ y el programa Donation Engine de Amadeus facilitan las microdonaciones para UNICEF en colaboración con el sector de los viajes.

Organización de Aviación Civil Internacional (OACI)

- Amadeus renovó y amplió el acuerdo con la OACI para asegurar unas calculadoras de emisiones neutras y normalizadas, con arreglo al cual Amadeus utiliza la calculadora de carbono de la OACI para notificar las emisiones de CO<sub>2</sub> por pasajero en las plataformas de Amadeus.



#### Ética y responsabilidad social

Organización Mundial del Turismo de las Naciones Unidas (OMT)

- Elaboración de un proyecto piloto conjunto en Kenia para contribuir al crecimiento económico local inclusivo a través del emprendimiento y el empleo en viajes y turismo.
- Estudio del concepto de viaje accesible y las posibles oportunidades de creación de soluciones de viajes accesibles que permitan a los viajeros con discapacidad acceder a la experiencia completa de los viajes.

- Participación en el Día Mundial del Turismo 2016 organizado en torno al tema de la accesibilidad universal al turismo.

- Contribución a la revisión del Código Ético Mundial para el Turismo de la OMT.



#### Educación

Organización Mundial del Turismo de las Naciones Unidas (OMT)

- Iniciativa conjunta de la OMT para fomentar el desarrollo del talento en el sector del turismo a través de la oferta de prácticas de trabajo.



#### Sostenibilidad ambiental

Organización Mundial del Turismo de las Naciones Unidas (OMT)

- Asistencia experta para la OMT en el establecimiento de normas para medir y notificar la sostenibilidad.
- Participación en la COP22 y presentación del estudio de Amadeus *Carbon Reporting in Travel and Tourism*.

Organización de Aviación Civil Internacional (OACI)

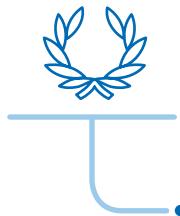
- Nuestro acuerdo con la OACI ha impulsado el desarrollo de iniciativas locales para fomentar la compensación de las emisiones relacionadas con los viajes.

## 8.7 Participación en iniciativas y actos del sector

Amadeus participa activamente en iniciativas públicas y privadas del sector con el fin de:

- \_ Poner de relieve el perfil de Amadeus como socio tecnológico innovador líder para el sector de los viajes y el turismo
- \_ Aumentar la visibilidad de la empresa y establecer una relación con los representantes de los gobiernos y del sector
- \_ Situar a la empresa como asesor fiable para los grupos de interés públicos
- \_ Conocer e intercambiar opiniones sobre las principales tendencias que afectan a los viajes y el turismo
- \_ Estimular un debate abierto en torno a los principales problemas del sector

A continuación se ofrecen algunos ejemplos de las iniciativas emprendidas en 2016:



### Colaboración por el turismo sostenible en la Conferencia sobre el Cambio Climático de las Naciones Unidas

El Simposio Internacional sobre Turismo Sostenible celebrado en el marco de la 22<sup>a</sup> Conferencia de las Partes (COP22) de las Naciones Unidas fue una impresionante demostración de cómo la lucha contra el calentamiento del planeta tiene el poder de convocar a un variado grupo de instituciones internacionales. La OMT y el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA) organizaron un foro de debate acerca de los temas investigados en el estudio del que son coautores Amadeus y la Universidad Griffith de Australia, *Proving the Case: Carbon Reporting in Travel and Tourism*.

Durante el Simposio, varios ponentes hablaron sobre este estudio como un ejemplo de cómo las empresas pueden adoptar un enfoque multidisciplinario para hacer frente al cambio climático. La colaboración con la Universidad Griffith se mencionó también como un ejemplo de liderazgo en el sector. Esto ayudó a confirmar la posición de Amadeus como líder sostenible, lo que complementa sus credenciales de sostenibilidad. 

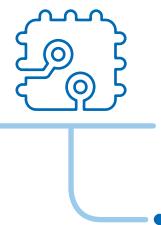


### Concienciar sobre el valor de la accesibilidad universal al turismo

El tema del Día Mundial del Turismo 2016 fue “Turismo para todos”: promover la accesibilidad universal. Como proveedor líder mundial de soluciones tecnológicas para el sector de los viajes, Amadeus desempeña un importante papel a la hora de ayudar al sector a desarrollar soluciones de viajes accesibles que permitan a los viajeros con discapacidad y de mayor edad acceder a la experiencia completa de los viajes. 

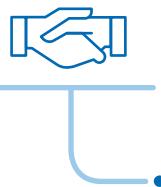
 <sup>1</sup> Para más información, consulte “Sostenibilidad ambiental”, pág. 100.

 <sup>2</sup> Para más información, consulte “Compromiso social”, pág. 114.



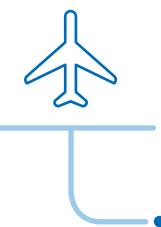
### Apoyo a la innovación y al ecosistema franco-español de empresas de nueva creación

En OUI Innov, un acto que promueve la innovación y el emprendimiento visionario, Amadeus presentó el reto de cómo desplegar soluciones de viajes multimodales e inteligentes en Europa y, junto con un equipo formado por las principales entidades de los viajes, identificar oportunidades en este segmento comercial en desarrollo. La presentación de las iniciativas de Amadeus para la creación de servicios de viajes multimodales ayudó a confirmar a Amadeus como una importante referencia en innovación en el sector de los viajes.



### Apoyo a las pequeñas y medianas empresas (PYME) en el turismo

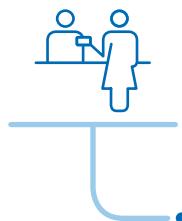
Tras firmar el Manifiesto sobre el Turismo para el Crecimiento y el Empleo de la UE, Amadeus es ahora un gran aliado en la estrategia del Parlamento Europeo para facilitar el emprendimiento, el crecimiento de las PYME y la innovación impulsada por los datos. Con su participación en el Grupo de Trabajo sobre las PYME del Parlamento y en SME Europe<sup>2</sup>, Amadeus ha apoyado la creación de un ecosistema europeo de empresas incipientes a través de colaboraciones público privadas, transmisión de conocimientos y un mejor acceso al capital.



### Amadeus: un asesor cualificado para la Comisión Europea y el Parlamento Europeo en el establecimiento de la estrategia de aviación de la Unión Europea

Amadeus participó en consultas y talleres organizados por la Comisión Europea, seguidos de un informe de iniciativa del Parlamento Europeo, con el fin de articular una Estrategia de Aviación europea. Nuestra contribución se incluyó en un informe inicial y estuvo centrada en dos aspectos: la importancia de garantizar la transparencia y neutralidad en la distribución aérea y la necesidad de concentrar la ayuda de la UE a la financiación en proyectos que faciliten el despliegue de un sistema de transporte multimodal inteligente.

<sup>2</sup> Pequeños y Medianos Empresarios de Europa. Grupo de trabajo estratégico del Partido Popular Europeo que elabora políticas para apoyar el crecimiento y la competitividad de las PYME.



### Apoyo al empleo juvenil a través de los viajes y el turismo

La cualificación y transmisión de conocimientos han sido importantes herramientas para promover la inclusión de la juventud y el crecimiento económico local, así como para mejorar las posibilidades de los jóvenes de encontrar un empleo en el sector de los viajes. En colaboración con la OMT, Amadeus ha lanzado un proyecto piloto en Kenia destinado a facilitar el acceso de las mujeres y los jóvenes de grupos sociales desatendidos a oportunidades de emprendimiento y empleo en el sector. Asimismo, como fundador y miembro del Consejo de Global Travel & Tourism Partnership (GTTP), seguimos apoyando su programa internacional para motivar a los jóvenes y permitirles desarrollar una actividad profesional en los viajes y el turismo.



Amadeus compartió su opinión y estimuló el debate entre los grupos de interés de transporte públicos y privados en las Jornadas de la Red Transeuropea de Transporte (TEN-T) 2016 de la Comisión Europea sobre el sistema de transportes integrado.



Contribución al diálogo de la OMT sobre cómo mejorar la sostenibilidad del turismo en una Conferencia en Petra (Jordania) con la presencia de S.A.R. la princesa Dana Firas.



Apoyo a la innovación en el ecosistema de los viajes y el turismo mediante el patrocinio de la categoría de Innovación en los Premios Tourism for Tomorrow en la Cumbre del WTTC 2016 celebrada en Dallas (Texas).



Para más información, consulte "Compromiso social", pág. 114.

Amadeus' role in the travel industry



- [9.1 Eficiencia ambiental de las operaciones de Amadeus](#)
- [9.2 Ventajas ambientales de las soluciones de Amadeus](#)
- [9.3 Participación en iniciativas ambientales del sector](#)
- [9.4 Riesgos y oportunidades relacionados con el cambio climático](#)

En 2016 la preocupación por el medio ambiente, en particular por el cambio climático, siguió adquiriendo relevancia en el sector de los viajes, en una tendencia que se ha ido consolidando a lo largo de los años. La COP22 de la ONU<sup>1</sup> demostró el compromiso firme e irreversible de tomar medidas contra el cambio climático.

El número creciente de viajeros en todo el mundo provoca inevitablemente una presión cada vez mayor sobre el medio ambiente, dejando más clara que nunca la necesidad de afrontar de manera activa la sostenibilidad ambiental como un asunto prioritario. La estrategia de sostenibilidad de Amadeus se basa en la premisa de que es fundamental la intervención activa en la mejora de los resultados ambientales con el fin (entre otros) de:

- \_ Alcanzar la sostenibilidad del sector de los viajes a largo plazo
- \_ Mejorar la propuesta de valor tanto para Amadeus como para sus proveedores y clientes
- \_ Mejorar la eficiencia en las operaciones del sector aprovechando los objetivos económicos y ambientales comunes

Con arreglo a lo anterior, la estrategia de sostenibilidad de Amadeus incluye tres pilares:

#### [1\\_Eficiencia ambiental de las operaciones de Amadeus](#)

Medimos el impacto ambiental de nuestras operaciones, identificamos aspectos por mejorar, implantamos soluciones y seguimos vigilando nuestros resultados para alcanzar una mejora continua de la eficiencia ambiental.

#### [2\\_Identificación y promoción de las ventajas ambientales de las soluciones de Amadeus](#)

Ayudamos a nuestros clientes a alcanzar sus objetivos ambientales, proporcionándoles soluciones tecnológicas que mejoran continuamente su eficiencia ambiental y operativa.

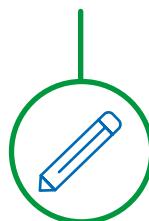
#### [3\\_Participación en iniciativas ambientales conjuntas del sector](#)

Colaboramos con otros grupos de interés del sector en proyectos para mejorar la sostenibilidad del sector de los viajes.

<sup>1</sup> COP22 de la ONU: 22<sup>a</sup> reunión de la Conferencia de las Partes de la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático. Las reuniones de la Conferencia de las Partes (COP) sirven como reunión oficial de las Partes de la CMNUCC para evaluar el avance en la lucha contra el cambio climático a nivel internacional.

<sup>2</sup> El Marco Decenal de Programas (10YFP) sobre modalidades de Consumo y Producción Sostenibles (CPS) es un marco de acción mundial destinado a mejorar la cooperación internacional para acelerar la transición hacia el CPS en los países tanto desarrollados como en vías de desarrollo.

El sector de los viajes es un importante agente del cambio en la lucha contra el calentamiento del planeta. Amadeus fue invitado a participar en el Simposio Internacional del Programa de Turismo Sostenible (STP) del 10YFP<sup>2</sup> celebrado en noviembre de 2016 en Marrakech como Actividad Paralela oficial de la COP22 de la ONU con el tema “Advancing Sustainable Tourism in a Changing Climate” (Apoyo al turismo sostenible en un clima cambiante). En este acto se demostró cómo la lucha contra el calentamiento del planeta puede implicar a un grupo muy variado de instituciones internacionales, entre las cuales se encontraban cinco agencias distintas de la ONU, asociaciones del sector, empresas privadas, ONG e instituciones académicas. Resulta difícil imaginar otro tema aparte del turismo y el cambio climático con capacidad para reunir a tantas organizaciones diferentes.



## INTERNATIONAL SUSTAINABLE TOURISM SYMPOSIUM

“Advancing sustainable tourism in a changing climate”



De izquierda a derecha: Dirk Glaesser (OMT), Lucas Bobes (Amadeus), Jane Hupe (OACI), Vincent Benezech (ITF) y Niclas Svensson (CMNUCC).

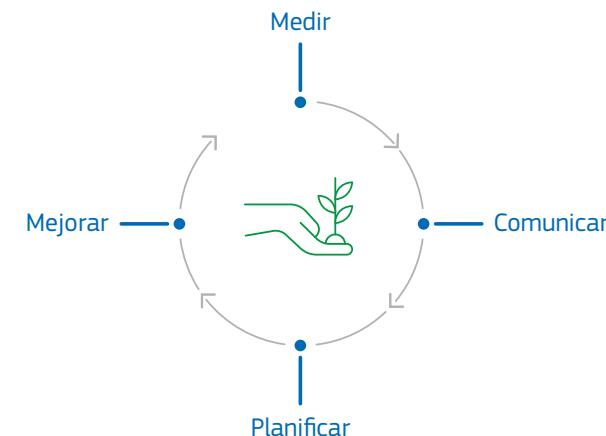
## 9.1 Eficiencia ambiental de las operaciones de Amadeus

Amadeus realizó un análisis de materialidad con el fin de identificar y abordar las principales causas del impacto ambiental de sus operaciones. La primera edición de este análisis tuvo lugar en 2009 y desde entonces se ha ido actualizando y mejorando regularmente. El análisis de materialidad se llevó a cabo con la colaboración de equipos internos, el asesoramiento de consultores externos y referencias de otras empresas de sectores similares, y fue coordinado y dirigido por la unidad de sostenibilidad de Amadeus. En el análisis se identificaron cinco aspectos ambientales fundamentales que se detallan a continuación.

El uso de edificios de oficinas en todo el mundo y el consumo eléctrico en el Centro de Datos de Amadeus han sido identificados en nuestro análisis de materialidad como los principales contribuidores al impacto ambiental de las operaciones de Amadeus.

El equipo de gestión de infraestructuras del Centro de Datos trabaja para la mejora continua de la eficiencia energética de estas instalaciones esenciales. Nuestras iniciativas en este aspecto se basan en las recomendaciones de consultores externos y en los análisis de nuestros propios expertos.

Por otra parte, los equipos de Building & Facilities se ocupan a nivel local de la optimización del uso de los recursos en los edificios de oficinas. Cuentan con el apoyo en determinados casos de equipos técnicos que, por ejemplo, proporcionan indicadores clave del rendimiento (KPI) acerca del uso de los recursos.



# Sistema de Gestión Ambiental de Amadeus (EMS)

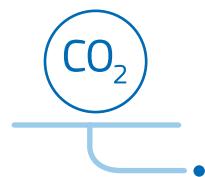
El EMS fue diseñado y creado como la herramienta que utilizamos en Amadeus para medir, vigilar e identificar las buenas prácticas y mejorar continuamente los resultados ambientales de nuestras operaciones en los edificios de oficinas y en el Centro de Datos.

## Aspectos materiales del EMS

El EMS ayuda a gestionar los cinco principales elementos relacionados con el impacto ambiental de las operaciones de Amadeus, según lo identificado por nuestro análisis de materialidad:



**Consumo energético:** El componente más importante de nuestro consumo energético es la electricidad. Medimos el consumo eléctrico por separado en el Centro de Datos y en nuestros edificios de oficinas. Comunicamos también el consumo de gas natural, utilizado normalmente para la calefacción en algunos de nuestros edificios, así como de gasóleo, utilizado sobre todo en nuestro Centro de Datos para garantizar el sistema de alimentación ininterrumpida.



**Emisiones de CO<sub>2</sub>:** Para medir las emisiones de CO<sub>2</sub> seguimos las normas del Protocolo de Gases de Efecto Invernadero<sup>3</sup>:

- En el alcance 1 incluimos las emisiones procedentes del gas natural y el gasóleo.
- En el alcance 2 incluimos las emisiones vinculadas al uso de electricidad<sup>4</sup> en nuestros edificios de oficinas en todo el mundo y en el Centro de Datos.
- En el alcance 3 incluimos las emisiones procedentes del consumo de papel y los viajes de negocios. Reunimos información sobre viajes de negocios de nuestro proveedor de agencias de viajes y utilizamos la calculadora de carbono de la Organización de Aviación Civil Internacional (OACI) para estimar las emisiones por pasajero. Las emisiones se calculan, por tanto, por cada trayecto.

<sup>3</sup> El Protocolo de Gases de Efecto Invernadero (GHGP por sus siglas en inglés) es la herramienta de contabilidad internacional más utilizada por los gobiernos y líderes empresariales para entender, cuantificar y gestionar las emisiones de gases de efecto invernadero. El GHGP clasifica las emisiones en tres alcances. Alcance 1: emisiones directas de gases de efecto invernadero procedentes de fuentes que son propiedad de la empresa; Alcance 2: emisiones indirectas de gases de efecto invernadero producidas a consecuencia de las operaciones de



**Consumo de papel:** Declaramos el consumo de papel en nuestras instalaciones en todo el mundo sumando la cantidad de papel adquirido durante el año o, si se encuentran disponibles, a través de sistemas de impresión automatizados mediante distintivo. Estos sistemas automatizados permiten un control más exacto y facilitan la identificación de aspectos por mejorar.



**Uso del agua:** El uso del agua en Amadeus se divide en tres categorías:

- Edificios de oficinas (cocinas, aseos, etc.)
- Riego, en aquellos casos en que tenemos jardines, y los medios para medir por separado el consumo correspondiente al riego.
- Refrigeración de servidores, especialmente en el Centro de Datos.



**Generación de residuos:** Esto afecta a los residuos generados en nuestras instalaciones por las cocinas y por el uso general de oficina. Los residuos resultan difíciles de medir, ya que en algunos casos no disponemos de los medios ni la documentación para declarar parte de los residuos. Las principales fuentes de información para declarar los residuos en Amadeus son las empresas de reciclaje que prestan sus servicios a Amadeus, ya que estas pueden declarar la cantidad de residuos recogidos para el reciclaje, dado que estos constituyen la base de sus facturas. Por otra parte, los residuos generados por actividades extraordinarias, como las obras realizadas en los edificios, generalmente sí se miden, pero a efectos de comparabilidad se declaran por separado de los residuos habituales.

la empresa; y Alcance 3: otras emisiones indirectas de gases de efecto invernadero, como las emisiones procedentes de proveedores de viajes por viajes de negocios.

<sup>4</sup> Los factores de conversión aplicados (la cantidad de CO<sub>2</sub> emitida por kWh utilizado) se han tomado de los últimos promedios actualizados para cada país publicados por la Agencia Internacional de la Energía (AIE) en su publicación *CO<sub>2</sub> Emissions from Fuel Combustion – edición de 2016*. París, IEA Publications, pág. 123-125.

## Alcance geográfico del EMS

El EMS incluye la información medioambiental de algunas de las mayores sedes de Amadeus por número de empleados:

- |                                    |  |
|------------------------------------|--|
| 1_ Niza, Francia                   | 7_ Bad Homburg, Alemania                               |
| 2_ Bangalore, la India             | 8_ Bangkok, Tailandia                                  |
| 3_ Miami, EE. UU.                  | 9_ Sidney, Australia                                   |
| 4_ Erding, Alemania                | 10_ París, Francia                                     |
| 5_ Madrid, España (sede principal) | 11_ Madrid, España (Organización Comercial de Amadeus) |
| 6_ Londres, Reino Unido            |  |

Desde 2009, el alcance geográfico del EMS se ha mantenido estable, salvo la inclusión de nuestro centro en Bangalore (la India) en 2013, que se ha convertido en la segunda mayor sede por número de empleados.

En lo relativo a la cobertura, Amadeus cuenta con más de 70 organizaciones comerciales en todo el mundo, algunas de las cuales son muy pequeñas. Por este motivo, no resulta eficiente declarar los datos de todas nuestras oficinas. Adoptamos un enfoque pragmático e incluimos en el ejercicio de información medioambiental nuestras mayores instalaciones, medidas por el número de empleados. La declaración del EMS incluye un 90% estimado del consumo total de recursos de Amadeus en todo el mundo. No obstante, compartimos las buenas prácticas entre todas las oficinas y animamos a todas ellas a aplicar medidas para reducir el consumo.

## De la recogida de datos a la gestión de la información: los resultados ambientales en una única cifra

La evaluación de los resultados ambientales globales es en cierta medida subjetiva y requiere tanto el análisis de las distintas sedes como la evaluación de diversos elementos ambientales, desde las emisiones de CO<sub>2</sub> hasta los residuos generados. Amadeus ha elaborado una metodología específica para resumir los resultados ambientales de nuestras operaciones en una única cifra correspondiente a los resultados comparados con el año anterior. Ésta tiene en cuenta como principales elementos: consumo total de recursos, coeficiente de eficiencia (valorando el número de empleados y las transacciones procesadas) y crecimiento de la empresa.

El proceso para resumir los resultados se realiza de una manera que facilita la declaración a la alta dirección, ofreciendo la oportunidad de analizar unos resultados totales a distintos niveles sin perder la visibilidad de los detalles tanto de los resultados individuales de cada sede geográfica como del elemento ambiental en cuestión.

El cálculo de nuestros resultados ambientales globales (recogidos en el gráfico de la página siguiente) se realiza con arreglo al siguiente proceso:

1\_ Un primer paso clavo es reunir los datos relativos a los cinco elementos ambientales identificados en el análisis de materialidad de las 11 sedes incluidas en el EMS. Se ha establecido una metodología para reunir los datos de forma homogénea en los cinco continentes donde se encuentran nuestras 11 sedes, para que los datos reunidos en una sede se puedan sumar y comparar con los de otra. Por cada elemento de datos, medimos tanto el consumo total como el coeficiente de eficiencia:

- En el Centro de Datos la eficiencia se mide en términos de electricidad consumida por cada transacción procesada<sup>5</sup>
- En los edificios de oficinas la eficiencia se mide en términos de consumo por empleado y año

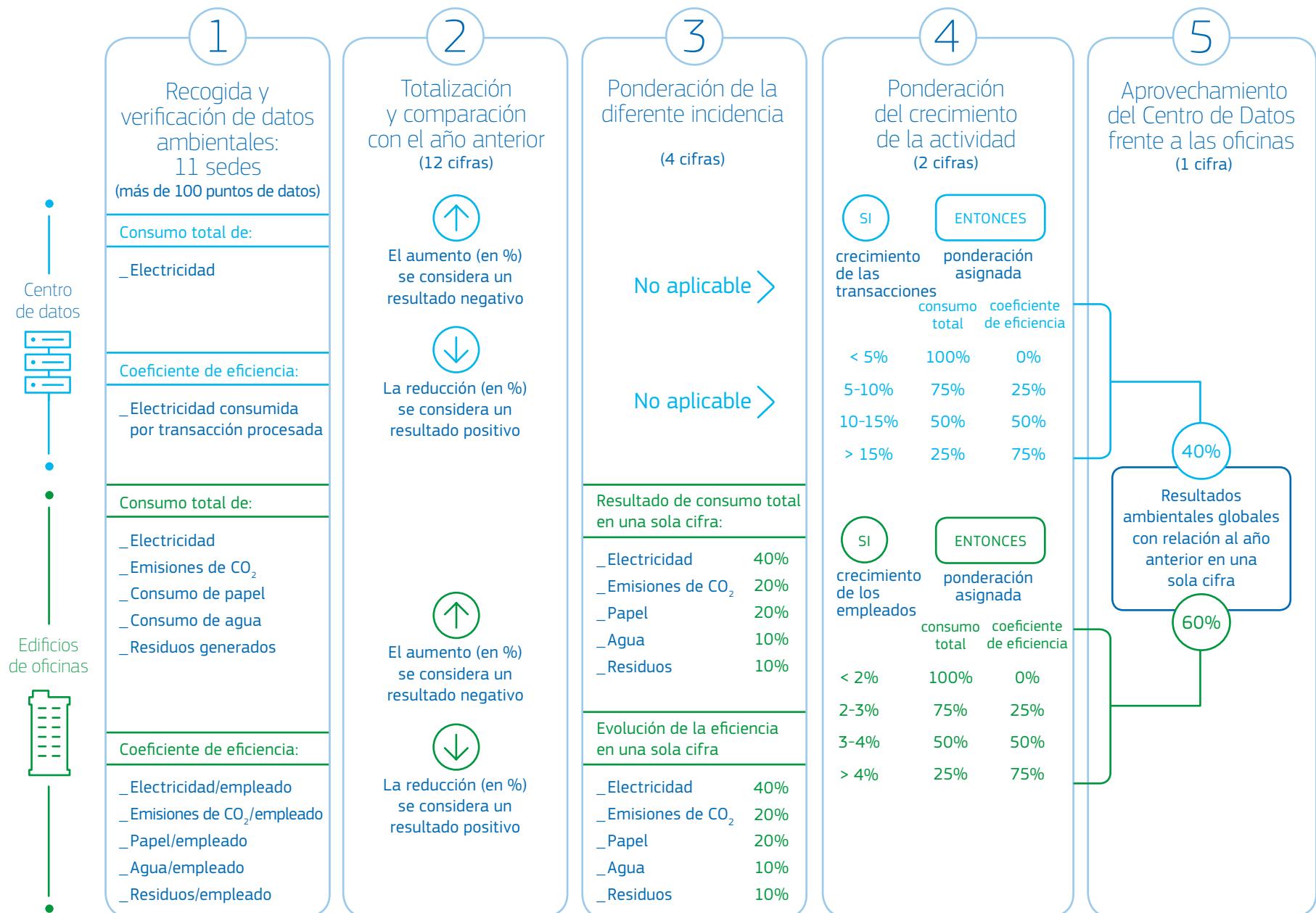
2\_ Por cada factor analizado en el EMS, comparamos los resultados con el año anterior. Los resultados se calculan como la variación porcentual respecto al año anterior, donde un aumento se considera negativo y una reducción positivo.

3\_ Asignamos una determinada ponderación a cada factor incluido en el EMS en función del consumo total y de nuestra capacidad para controlar cada factor. Por ejemplo, tenemos un uso relativamente alto de electricidad, pero generamos bajas cantidades de residuos. Por ello, el peso de la electricidad es mayor que el de la generación de residuos. La ponderación asignada se recoge en el gráfico.

4\_ Tenemos en cuenta el crecimiento de la empresa. Es más fácil reducir el consumo de recursos y el impacto ambiental en un contexto de recesión que en una situación en la que la empresa está alcanzando un crecimiento de dos cifras. Para evaluar los resultados, damos mayor importancia al coeficiente de eficiencia (consumo de recursos por empleado o por transacción procesada) cuando la empresa está creciendo rápidamente, mientras que en un contexto de recesión o bajo crecimiento damos mayor peso al consumo total de recursos. La evaluación de los resultados se adapta al crecimiento de la empresa, y nunca se pierden de vista las tendencias del consumo total de recursos, ya que la ponderación mínima asignada a la evolución del consumo total es del 25% tanto para el Centro de Datos como para los edificios de oficinas.

5\_ Por último, debido a su actividad diferente, analizamos por separado los resultados ambientales del Centro de Datos y de los edificios de oficinas. Según el consumo total de recursos y de nuestra capacidad de influir en los resultados, asignamos el 40% del impacto ambiental global al Centro de Datos y el 60% a los edificios de oficinas. Para el Centro de Datos, evaluamos el impacto o los resultados según el consumo energético. Para los edificios de oficinas, consideramos los cinco elementos mencionados anteriormente: consumo energético, papel, emisiones de CO<sub>2</sub>, agua y residuos.

<sup>5</sup> En este contexto, las transacciones procesadas en el Centro de Datos se definen como operaciones básicas relacionadas directamente con nuestra actividad. Las transacciones incluyen reservas, pasajeros embarcados (PB) y registros de nombres de pasajero (PNR) de comercio electrónico procesados.



El proceso explicado en la página anterior proporciona información fiable y visibilidad de los resultados, permitiendo centrar la atención en los detalles concretos de un determinado elemento en una sede y, al mismo tiempo, ofrecer una visión global clara y realista de los resultados ambientales de Amadeus a nivel mundial. Este proceso constituye la base a partir de la cual fijamos nuestros objetivos y realizamos un seguimiento de nuestros resultados.

Con el fin de fijar unos objetivos realistas y ambiciosos, acompañados de una mejora continua, nuestra estrategia se basa en mejorar nuestros resultados ambientales tomando como referencia los datos del año anterior. Los resultados ambientales globales en 2016 mejoraron un 2,31%, favorecidos por una mejora global en los edificios de oficinas del 9,67%. Esa mejora se alcanzó en todos los elementos evaluados: energía, emisiones, papel, agua y residuos. Un dato importante es que el consumo energético por empleado disminuyó de forma significativa en nuestras instalaciones de Niza y Bad Homburg gracias en parte al uso de una infraestructura nueva y más eficiente, lo que hizo posible un ahorro total estimado de más de 1 GWh en Niza y más de 400 MWh en Bad Homburg. Al mismo tiempo, la mayor cantidad de energía requerida para procesar un volumen creciente de transacciones fue un elemento clave en el deterioro de los resultados ambientales del Centro de Datos del 8,72% en comparación con sus resultados en 2015. El aumento del consumo energético se vio contrarrestado parcialmente por la compensación de 4.834 toneladas de emisiones de CO<sub>2</sub>, con el fin de cumplir el objetivo de mantener las emisiones del Centro de Datos al nivel alcanzado en 2014.

La tendencia global a largo plazo de los resultados ambientales es positiva, tal como muestra el gráfico de esta página donde se comparan los resultados entre 2011 y 2016.



“Cascada del paraíso de Chamarel” de Mario Campos Palarea.  
Segundo premio del Concurso Fotográfico de Verano de Amadeus.

## 2016 frente a 2011 Crecimiento de la actividad y resultados ambientales\*



\* Alcance: sedes incluidas en el Sistema de Gestión Ambiental de Amadeus, excepto transacciones e ingresos, que incluyen datos de toda la empresa.

\*\* Incluye la compensación de carbono.

## Resultados ambientales en los edificios de oficinas

En 2016, la mayoría de las instalaciones de Amadeus supervisadas por el EMS han seguido aplicando medidas para mejorar sus resultados ambientales conforme a las buenas prácticas identificadas y detalladas en la página siguiente.

A continuación se ofrecen algunos ejemplos de las iniciativas emprendidas en las distintas sedes durante 2016.

Amadeus Software Labs en Bangalore introdujo una serie de medidas ecológicas que ayudaron a mejorar la eficiencia en el uso de recursos. Primero, estimamos un ahorro anual superior a 125.000 kWh en el consumo eléctrico y más de 100 toneladas en emisiones de CO<sub>2</sub> gracias a la introducción de iniciativas sencillas pero eficaces, como la colocación de adhesivos para el ahorro energético en determinados interruptores no esenciales (p. ej., cerca de ventanas), la introducción de relés electromagnéticos entre los circuitos de iluminación normales y de emergencia, o el mantenimiento regular de equipos. Por otro lado, Bangalore fue la sede con un crecimiento más rápido en cuanto al número de empleados, por lo que es clave promover un cambio de actitud para adoptar unas prácticas más respetuosas con el medio ambiente. Por ejemplo, se animó a reducir el consumo de papel mediante la implantación de la impresión a doble cara por defecto y, al mismo tiempo, se disuadió del uso de vasos de papel mediante la introducción de tazas de loza. Por último, la instalación de nuevos grifos automáticos y lavavajillas ayudó a reducir el consumo de agua.

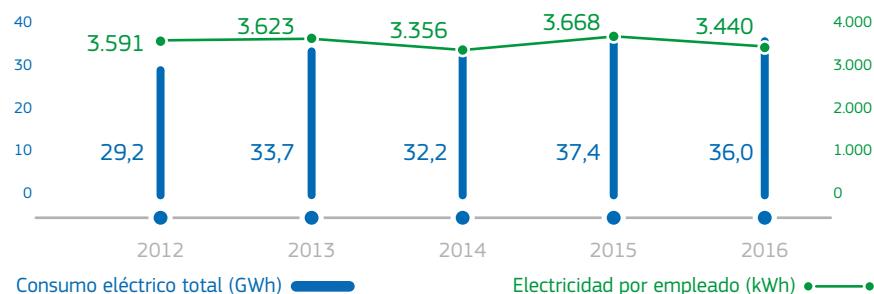
Nuestras oficinas de Londres han instalado inversores en el aire acondicionado, lo que se traducirá en una reducción media global estimada del 20%.

Las instalaciones de Amadeus en Sídney cuentan con un sistema de refrigeración muy eficiente energéticamente y todas las ventanas disponen de acristalamiento de alto rendimiento y persianas para reducir el calor. El edificio cuenta con una recogida de agua de lluvia por la cual un sistema de bajantes recupera el agua vertida desde el tejado, que se aprovecha como agua no potable para las instalaciones de ducha y para todos los aseos del edificio. Todo ello ha contribuido a la calificación de 5 estrellas Green Star para el interior de la oficina y 5 estrellas NABERS para el edificio. Además, todas las impresoras de Sídney están configuradas para la impresión en B/N a doble cara por defecto, y todo el papel utilizado es sin cloro y neutro en carbono.

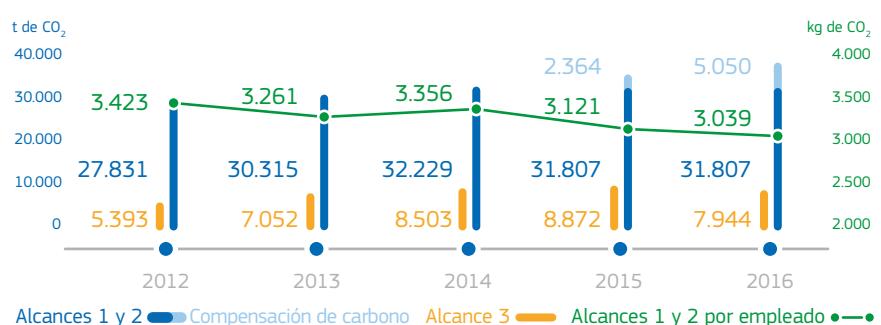
En varias sedes, como Bangkok, Miami, Madrid y París, las bombillas incandescentes y fluorescentes están siendo sustituidas por LED.

Más allá de 2016, hemos decidido ya una serie de iniciativas a largo plazo que esperamos mejoren nuestros resultados de cara al futuro. Por ejemplo, nuestros dos edificios principales en Niza están trabajando en la instalación de paneles fotovoltaicos en las sedes de Bel Air y Sophia. Esperamos que proporcionen entre el 7% y el 8% del consumo energético total de los edificios, reduciendo los costes energéticos y las emisiones de CO<sub>2</sub>.

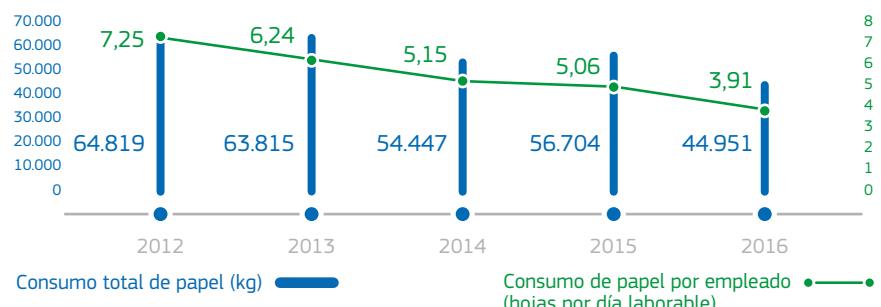
### Electricidad\*



### Emisiones de CO<sub>2</sub>\*\*

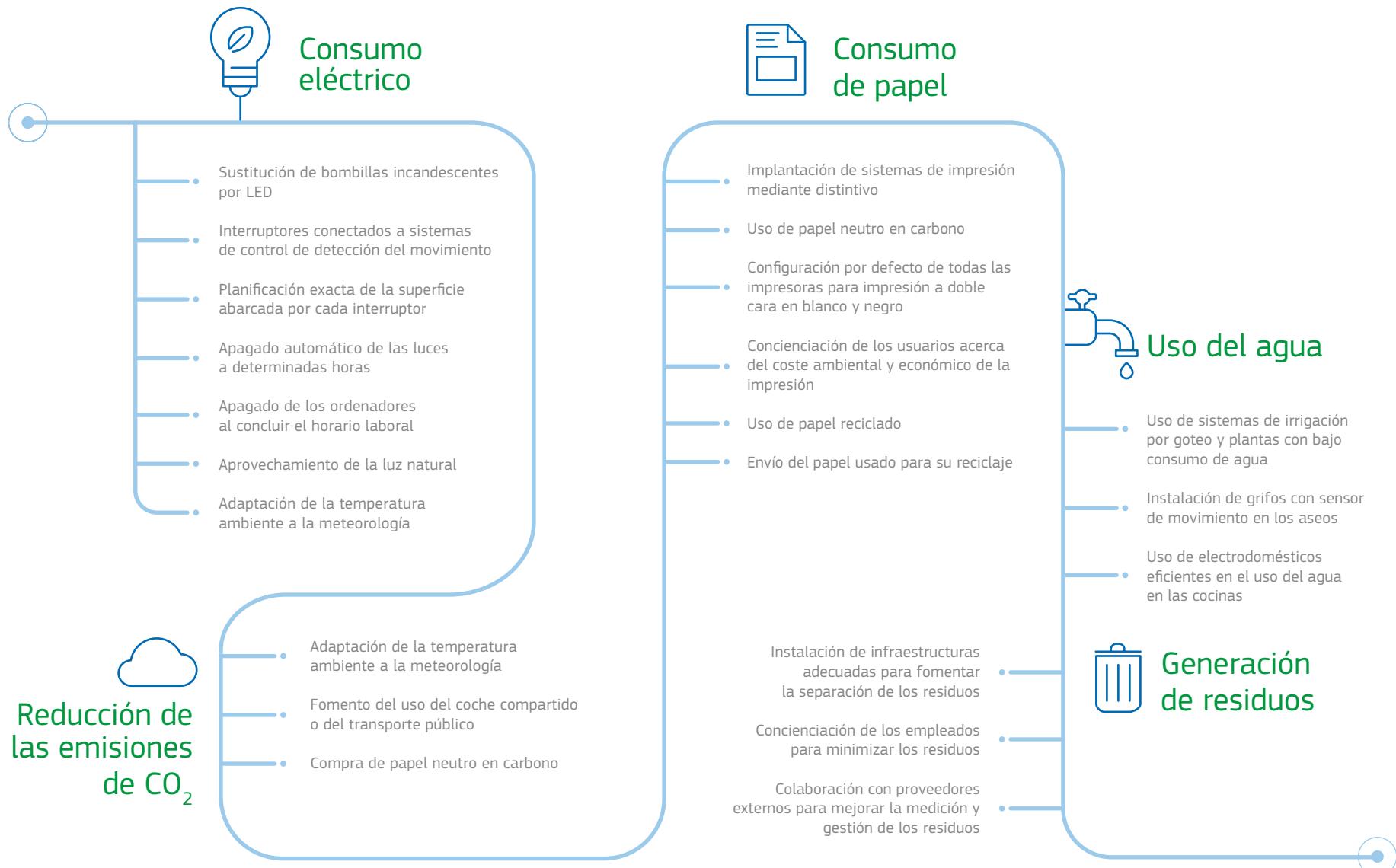


### Papel\*\*



\*\* Alcance: 11 oficinas principales de Amadeus, incluido el Centro de Datos de Amadeus. Amadeus Bangalore incluida desde 2013.

## Ejemplos de buenas prácticas en los edificios de oficinas



## Resultados ambientales en el Centro de Datos de Amadeus

La eficiencia energética en el Centro de Datos de Amadeus sigue siendo una prioridad. En 2016 logramos una nueva reducción de la PUE<sup>6</sup> de 1,35 en 2015 a 1,32 en 2016.

Durante 2016, Amadeus amplió de forma significativa la capacidad de procesamiento y almacenamiento en el Centro de Datos con la adquisición de más de 2.000 nuevos servidores. La instalación de estos nuevos equipos supuso una mejora en la vida media de nuestros servidores y en la eficiencia global. En los últimos años, según nuestra experiencia, los nuevos servidores tienden a ser, de media, un 40% más eficientes energéticamente que los servidores sustituidos.

En mayo de 2016 dejó de utilizarse el agua de nuestro propio pozo con fines de refrigeración. El motivo principal es que el coste de extracción y depuración del agua del pozo no resulta competitivo. En este momento, más del 94% del consumo de agua en el Centro de Datos corresponde a la refrigeración de los servidores. Por otra parte, la cantidad de combustible utilizado aumentó en 2016, debido principalmente a actividades de mantenimiento que requerían un uso del generador diésel más frecuente que en años anteriores.

## Eficiencia energética del Centro de Datos de Amadeus

	2012	2013	2014	2015	2016
Efectividad del uso energético	1,39	1,38	1,36	1,35	1,32
kWh requeridos para 1.000 transacciones	35,7	33,6	34,8	34,9	35,5
Consumo total de GWh del Centro de Datos	38,9	39,4	44,8	48,3	53,6

<sup>6</sup> PUE significa efectividad del uso energético y es un parámetro habitual para medir la eficiencia energética de los centros de datos. Cuanto más se aproxime a 1 la PUE, más eficiente será el centro de datos.

### Compromiso de crecimiento neutro en carbono del Centro de Datos de Amadeus

El número de transacciones y consultas procesadas en el Centro de Datos (respuestas obtenidas en el sistema) ha aumentado enormemente en los últimos años debido al número creciente de dispositivos online que pueden conectarse y realizar consultas, con un amplio uso de Internet, aumento de los servicios complementarios y personalizados para el viajero, posibilidad de cambiar los planes de viaje a través de distintos medios, etc. Una de las consecuencias de este aumento de las respuestas en el sistema de Amadeus es que la energía requerida para procesar ese número creciente de transacciones sigue aumentando a pesar de las mejoras en la eficiencia energética. Como forma de contrarrestar esta tendencia del consumo energético y de las emisiones de gases de efecto invernadero, y según nuestra iniciativa implantada en 2015, el Centro de Datos compensará ese aumento de las emisiones producidas por su sede respecto a los niveles de 2014.

Para ello, hemos estado colaborando con la CMNUCC (Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático) para invertir en proyectos del Mecanismo de Desarrollo Limpio en la India. La compensación total de carbono fue de 4.834 toneladas para el Centro de Datos y 216 toneladas para el resto de los edificios de oficinas.



## 9.2 Ventajas ambientales de las soluciones de Amadeus

La capacidad de gestión de datos, el alcance mundial y las soluciones de última tecnología de Amadeus pueden ayudar a mejorar los resultados operativos y ambientales de una gran variedad de grupos interés del sector de los viajes, desde los viajeros hasta los aeropuertos. Hemos identificado algunos ámbitos en los cuales nuestras soluciones pueden ayudar a gestionar y mejorar los resultados ambientales. Algunas de las soluciones incluidas se encuentran totalmente desarrolladas, como Altéa DCS Flight Management, mientras que otras todavía no están disponibles a nivel mundial.

A continuación se detallan las principales fases de la experiencia de viaje y las ventajas ambientales de las soluciones correspondientes de Amadeus.

### Inspiración

En algunas plataformas de distribución de Amadeus se incluye una estimación de las emisiones de CO<sub>2</sub> por pasajero y vuelo. La fuente de información para la estimación de las emisiones es la calculadora de carbono de la OACI<sup>7</sup>. Los clientes tienen también la posibilidad de comparar los efectos ambientales de distintos itinerarios.

### Reserva

Durante la fase de reserva, algunas de las soluciones de Amadeus ofrecen la posibilidad de obtener una estimación de las emisiones de CO<sub>2</sub> para distintos itinerarios, permitiendo al viajero tener en cuenta el factor de las emisiones en su proceso de toma de decisiones de reserva.

### Previaje

Algunas de nuestras soluciones, como Airport Sequence Manager, ayudan a los aeropuertos a reducir el impacto ambiental de sus operaciones minimizando el tiempo de rodaje del avión por la pista. Si este tipo de soluciones se implantase

<sup>7</sup> OACI: la Organización de Aviación Civil Internacional es la agencia de la ONU encargada de la aviación civil. Amadeus mantiene un acuerdo con la OACI para utilizar su calculadora de carbono en las plataformas de Amadeus, con el fin de ofrecer a los viajeros y empresas una estimación de las emisiones.

<sup>8</sup> Eurocontrol (Organización Europea para la Seguridad de la Navegación Aérea) (2008). *Ánalisis de la rentabilidad de la CDM para aeropuertos*.

en los principales aeropuertos de la Conferencia Europea de Aviación Civil (CEAC), la Unión Europea<sup>8</sup> estima un ahorro de más de 120 millones € y una reducción de las emisiones de CO<sub>2</sub> superior a las 250.000 toneladas. Otro ejemplo es Airport Common Use Service, que ayuda a reducir el consumo energético en los edificios del aeropuerto mediante una reducción de la cantidad de infraestructuras tecnológicas requeridas en los aeropuertos.

### Viaje

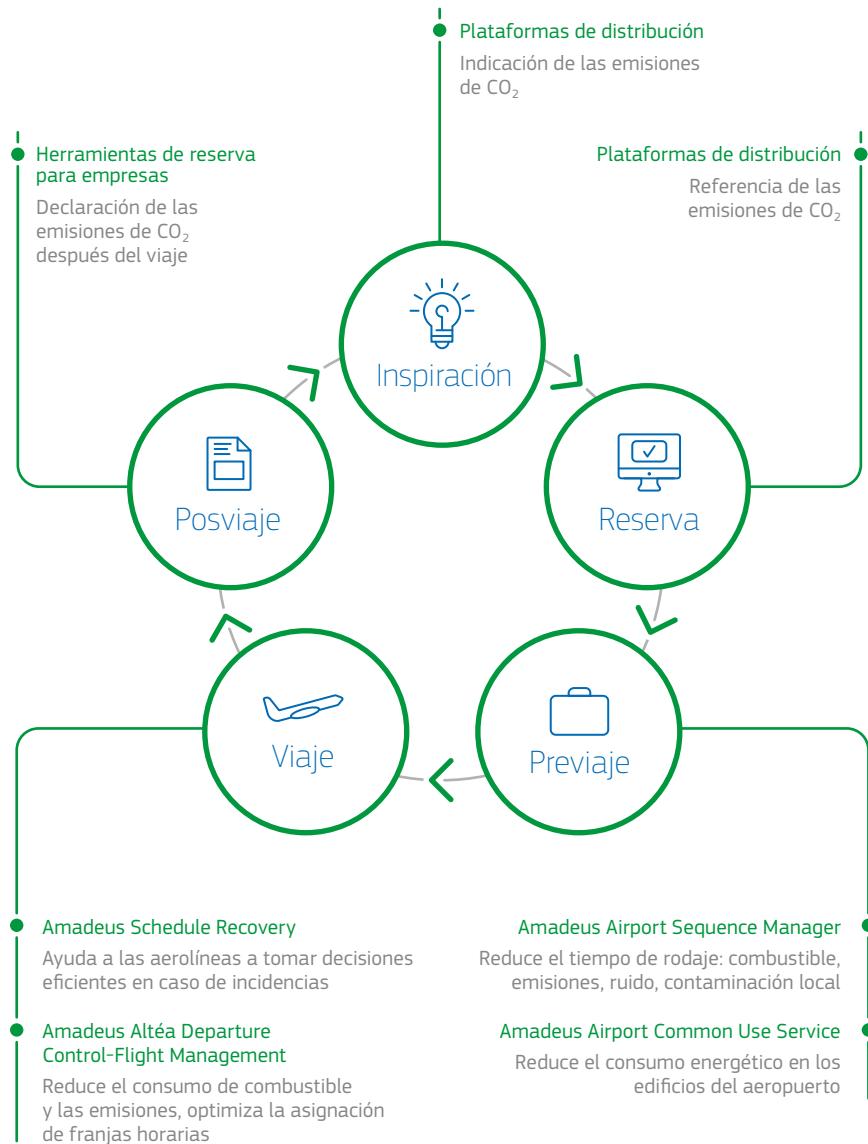
Amadeus Altéa Departure Control-Flight Management ayuda a las aerolíneas a calcular con exactitud el combustible que necesitan para un determinado vuelo por medio de sofisticados algoritmos y datos históricos. El cálculo preciso del peso del avión antes de repostar (peso estimado sin combustible) permite un importante ahorro de combustible, emisiones y costes económicos.

Un estudio realizado por Amadeus junto con su cliente Finnair, durante el cual se analizaron más de 40.000 vuelos, concluyó que una aerolínea de tamaño medio puede ahorrar un mínimo de 100 toneladas de combustible y más de 315 toneladas de emisiones de CO<sub>2</sub> al año. Partiendo de un nivel de ahorro similar por parte de todos nuestros clientes con la misma solución de gestión de vuelos, la cantidad de emisiones de CO<sub>2</sub> reducida de este modo superaría el total de las emisiones asociadas a las operaciones de Amadeus (alcances 1 y 2). Otra solución ecológica es Amadeus Schedule Recovery, que ayuda a las aerolíneas a tomar decisiones rápidas en caso de incidencias en las operaciones. Amadeus Schedule Recovery permite a las aerolíneas mejorar la eficiencia en sus operaciones y el servicio al cliente, minimizando al mismo tiempo el impacto ambiental negativo.

### Posviaje

A través de nuestra presencia en todo el mundo, observamos la tendencia general de un aumento de la demanda, por parte de las empresas, de soluciones que ayuden a medir las emisiones relacionadas con los viajes. Algunas de las soluciones de Amadeus ofrecen la posibilidad de obtener informes de emisiones de CO<sub>2</sub> recopilados a distintos niveles y en distintos momentos. Estamos trabajando en la ampliación del alcance y las funciones de este tipo de soluciones.

En general, nuestra mayor contribución a la sostenibilidad ambiental del sector es nuestra inversión en innovación y el modo de incorporar esa innovación a las soluciones que ofrecemos a nuestros clientes.



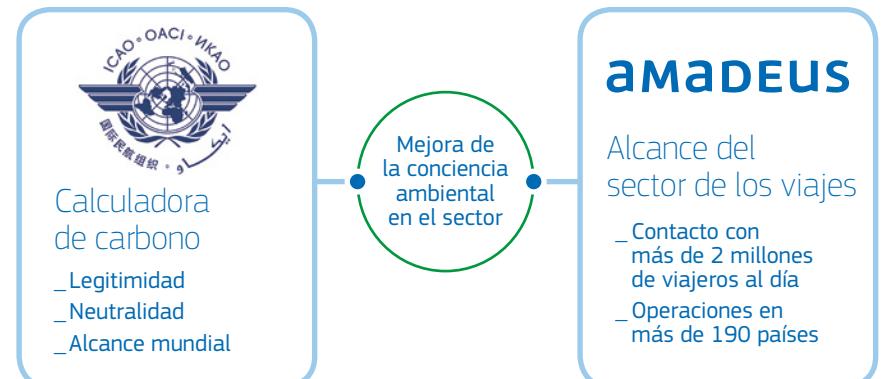
## 9.3 Participación en iniciativas ambientales del sector

Nosotros vemos la sostenibilidad ambiental del sector de los viajes como un objetivo común para todos los grupos de interés del sector: poco se puede conseguir de manera aislada y todos los integrantes del sector deben trabajar en la misma dirección. Por este motivo, hemos dedicado el tercer pilar de nuestra estrategia de sostenibilidad ambiental a identificar y participar en proyectos relacionados con la sostenibilidad ambiental en los cuales podamos colaborar con otros grupos de interés del sector en busca de la sostenibilidad del sector a largo plazo.

Un buen ejemplo de cómo ponemos en práctica esa estrategia es nuestra colaboración con la Organización de Aviación Civil Internacional (OACI).

Con el fin de concienciar acerca de las emisiones de carbono en la aviación, apoyar el uso de una metodología común para calcular las emisiones de carbono por pasajero y propiciar las acciones de mitigación de las emisiones, Amadeus y la OACI han alcanzado un acuerdo por el cual Amadeus utiliza la calculadora de carbono de la OACI en sus plataformas de distribución. De este modo, se puede informar a las empresas y viajeros durante el proceso de reserva sobre las emisiones de gases de efecto invernadero producidas durante sus viajes. La participación de la OACI aporta las ventajas de la neutralidad, legitimidad y alcance mundial, dado que la OACI es la agencia de las Naciones Unidas encargada de la aviación civil.

### Colaboración entre la OACI y Amadeus



Nuestro acuerdo con la OACI ha impulsado también el desarrollo de iniciativas locales para apoyar el uso de la calculadora de carbono de la OACI y la compensación de las emisiones relacionadas con los viajes. Esto incluye la creación de soluciones de mid-office y back-office que incluyan la declaración de las emisiones de carbono después del viaje, así como facilitar el acceso a programas de compensación de carbono.

Durante 2016 seguimos colaborando con instituciones como la OMT (Organización Mundial del Turismo), con la que participamos en diversas iniciativas, el WTTC (Consejo Mundial de Viajes y Turismo), con el que compartimos información sobre actividades ambientales, e instituciones académicas como la Universidad Griffith (Australia). Gracias a nuestra colaboración con la Universidad Griffith, elaboramos conjuntamente un estudio sobre la situación y las tendencias en el informe sobre las emisiones de carbono en los viajes y el turismo. Establecimos también un acuerdo de colaboración con la Universidad Griffith para poder utilizar datos globales del sector de los viajes con el fin de conocer mejor las tendencias del sector de los viajes en términos de volumen y repercusión a nivel económico, social y ambiental. En este sentido, Amadeus contribuyó a la elaboración del Global Sustainable Tourism Dashboard, en colaboración con la Universidad de Surrey (Reino Unido) y el Instituto Griffith para el Turismo, y al que Amadeus contribuyó compartiendo datos globales de viajes.



Descargar el estudio  
*Proving the Case:  
Carbon Reporting  
in Travel and Tourism*



Vea una entrevista  
con los autores



Vea el vídeo sobre el  
Tourism Dashboard  
del Instituto Griffith  
para el Turismo y la  
Universidad de Surrey



Amadeus participó en la Reunión Consultiva Abierta “Advancing the Measurement of Sustainable Tourism Development” (Promover la medición del desarrollo del turismo sostenible) de la Red Internacional de Observatorios de Turismo Sostenible (INSTO) de la OMT en junio de 2016.

## 9.4 Riesgos y oportunidades relacionados con el cambio climático

### Contexto

La emisión de gases de efecto invernadero y el cambio climático son una gran preocupación para el sector de los viajes dada la alta intensidad energética de los distintos medios de transporte. El cambio climático es uno de los principales riesgos a los que se enfrenta nuestro planeta y se prevé que sus efectos se intensifiquen en las próximas décadas, tal como ha señalado el Panel Intergubernamental sobre Cambio Climático (IPCC).<sup>9</sup> Además, algunos de los lugares más vulnerables al cambio climático son destinos turísticos situados en países en vías de desarrollo, cuya economía depende en gran parte del empleo y los ingresos generados por el turismo.

La mayoría de las asociaciones y organizaciones del sector de los viajes está abordando el cambio climático como una cuestión prioritaria. La Asociación de Transporte Aéreo Internacional (IATA), el Consejo Mundial de Viajes y Turismo (WTTC) y la Organización de Aviación Civil Internacional (OACI), por ejemplo, han establecido planes y objetivos específicos para la reducción de las emisiones a medio y largo plazo. Las acciones precisas para alcanzar esos objetivos implican, entre otras, transformar los fundamentos del sector de los viajes, tal y como lo conocemos en la actualidad.

Amadeus participa en la experiencia del viaje de más de 2 millones de pasajeros cada día. Somos un nombre importante en el sector de los viajes y el turismo y reconocemos nuestra responsabilidad de contribuir a la lucha contra el cambio climático.

### Riesgos y oportunidades

Los riesgos relacionados con el cambio climático a los que se enfrenta Amadeus se pueden clasificar en las siguientes categorías:

#### Riesgos físicos

##### Riesgos físicos que afectan al entorno social donde trabajamos

Amadeus trabaja en más de 190 países. Por ello, el riesgo de que las consecuencias del cambio climático o las incidencias meteorológicas afecten a cualquiera de esas sociedades es muy alto. Como parte de nuestra labor de responsabilidad social, hemos establecido un equipo internacional con más de 80 miembros que, entre otras cosas, coordina respuestas de emergencia en caso de desastres naturales en los mercados donde trabajamos.

##### Riesgos físicos que afectan a nuestros proveedores de viajes o clientes

El riesgo de exposición en este caso es limitado y el impacto tiende a ser local. Como medida de mitigación, nuestra red de servicio ininterrumpido al cliente Follow-the-sun está preparada para prestar asistencia adicional en caso de necesidad.

##### Riesgos físicos que afectan a las operaciones de Amadeus

Las operaciones de Amadeus dependen de dos tipos de infraestructuras: (1) organizaciones comerciales y auxiliares, con oficinas en todos los continentes; y (2) el Centro de Datos de Amadeus. La probabilidad de que alguna incidencia meteorológica grave afecte a cualquiera de nuestras oficinas en todo el mundo es relativamente alta, pero, por fortuna, las consecuencias negativas de este tipo de acontecimientos están mitigadas por la tecnología de comunicaciones, que permite el servicio ininterrumpido al cliente en la mayoría de los casos. Además, nuestra oficina de Risk and Compliance gestiona todos los riesgos relacionados con la infraestructura para el Centro de Datos, donde se aplican estrictas medidas de prevención.

#### Riesgos reglamentarios

El diálogo y las iniciativas relacionadas con el clima a nivel local, nacional e internacional siguen multiplicándose y esperamos que continúen cobrando impulso a medio plazo. Así, muchos países han fijado una reglamentación sobre cambio climático. Un elemento central de esa reglamentación es la reducción de las emisiones de gases de efecto invernadero, especialmente de CO<sub>2</sub>, así como el fomento de fuentes energéticas renovables. Por ahora, identificamos dos tipos de reglamentos ambientales que pueden representar una oportunidad o un riesgo:

##### Reglamentos de declaración de las emisiones de carbono

Algunos países, como Francia, han aprobado ya una legislación que obliga a las empresas a elaborar y notificar inventarios de su huella de carbono. En el transporte<sup>10</sup> concretamente se pide a los proveedores de viajes que informen a los viajeros sobre las emisiones producidas en sus viajes. Amadeus puede ayudar a esas empresas a reunir los datos necesarios para este tipo de declaración.

No obstante, existe también el riesgo de que esa reglamentación se vuelva demasiado compleja o heterogénea, haciendo costoso para Amadeus ayudar a las empresas a declarar sus emisiones. El equipo de Amadeus Industry Affairs trabaja junto con diversas entidades interesadas, como la Unión Europea y la OACI, en el fomento de una metodología estándar destinada a calcular las emisiones relacionadas con los viajes.

<sup>9</sup> IPCC (2014). *Cambio climático 2014, Informe de síntesis – Resumen para responsables de políticas*. Ginebra, IPCC.

<sup>10</sup> Decreto n.º 2011 – 1336 (Francia), 24 de octubre de 2011.

### Reglamentos que imponen gravámenes sobre las emisiones o que imponen una reducción de las emisiones

Un ejemplo es el Régimen de Comercio de Derechos de Emisión de la UE. El RCDE se introdujo en 2005 y se extendió a la aviación en 2012. La presencia de un mercado regional de emisiones dentro de un sector mundial como la aviación puede generar competitividad y alteraciones políticas, provocando un aumento de la incertidumbre en el sector de los viajes y los costes adicionales que esto implica, al menos a corto plazo.

Por ahora, no esperamos que esta reglamentación tenga una repercusión notable para Amadeus, debido al coste relativamente bajo de cumplimiento del programa (que no parece susceptible de reducir la demanda), así como la extensión geográfica de las operaciones de Amadeus.

Además, cualquier solución tecnológica que incluya en su propuesta de valor una reducción del consumo de combustible y las emisiones resulta al instante más atractiva para los clientes.

### Riesgos para la reputación

Los viajeros y el público en general tienen cada vez más presentes los riesgos para el cambio climático y esperan por parte de las compañías operaciones responsables con el medio ambiente. Aunque la exposición de Amadeus al público es limitada, debemos priorizar el cumplimiento de las normas ambientales del sector, asegurándonos de unos resultados impecables en este sentido.

El Sistema de Gestión Ambiental de Amadeus ofrece un registro sólido de la evolución de los resultados y permite la identificación de aspectos por mejorar. Además, Amadeus ha sido incluida en índices externos de sostenibilidad, como el Índice Dow Jones de Sostenibilidad (DJSI)<sup>11</sup> y el CDP<sup>12</sup>, que son un reconocimiento del compromiso con la sostenibilidad.

Las oportunidades para Amadeus relacionadas con el cambio climático se dividen en dos categorías:

### Oportunidades de nuevos productos y servicios

Tal como se indica anteriormente, las empresas están cada vez más implicadas en la declaración de las emisiones asociadas a sus operaciones, incluidas las relativas a los viajes de negocios de sus empleados. Aprovechando los datos y la información procesados por Amadeus, podemos ofrecer soluciones que permitan:

- Indicar las emisiones durante el proceso de reserva
- Comparar las emisiones producidas por distintos itinerarios alternativos
- Proporcionar informes posviaje a las empresas para que puedan medir, declarar y actuar en función de su impacto ambiental con relación a los viajes de negocios
- Facilitar medidas de mitigación, tales como programas de compensación de carbono

### Oportunidades de mejora de la propuesta de valor

Amadeus diseña soluciones tecnológicas para mejorar la eficiencia en las operaciones de nuestros clientes. Esta eficiencia en las operaciones está vinculada en muchos casos a unos mejores resultados ambientales, sobre todo en cuanto a la reducción del consumo de combustible y las emisiones para los clientes proveedores de viajes. Algunos ejemplos de estas soluciones de Amadeus son: Amadeus Altéa Departure Control-Flight Management, implantado para aerolíneas y empresas de servicios de asistencia en tierra; soluciones tecnológicas para aeropuertos como Sequence Manager, que reduce el tiempo de movimientos en tierra y filas de espera de los aviones; Amadeus Airport Common Use Service, que ayuda a los aeropuertos a reducir sus costes energéticos; y Amadeus Schedule Recovery, que ayuda a las aerolíneas a reaccionar de forma rápida y eficiente ante los contratiempos en sus operaciones provocados por incidencias como el mal tiempo y la congestión del tráfico aéreo.

## **Amadeus en los índices de sostenibilidad**

Los índices de sostenibilidad ofrecen una referencia útil para valorar en qué punto se encuentra Amadeus en comparación con otras empresas y sectores en materia de sostenibilidad.

- **DJSI.** En 2016, por 5º año consecutivo, Amadeus se incluyó en el Índice Dow Jones de Sostenibilidad del sector de los servicios y el software tecnológico y de Internet. Solo el 10% que obtiene la mejor calificación entre las empresas evaluadas en cada sector pueden acceder a este índice. El DJSI evalúa los resultados de sostenibilidad en las dimensiones económica, ambiental y social.
- **CDP.** En 2016, Amadeus fue también reconocido como líder mundial en la acción empresarial contra el cambio climático, mediante su inclusión por segunda vez en la Lista "A" del Clima de CDP.
- **FTSE4Good.** Amadeus ha sido incluido también por tercer año consecutivo en el índice de sostenibilidad FTSE4Good.
- **Las 100 empresas más sostenibles del mundo.** En 2016 Amadeus fue incluido por primera vez en la lista de las 100 empresas más sostenibles del mundo por Corporate Knights.

<sup>11</sup> Los Índices Dow Jones de Sostenibilidad (DJSI), lanzados en 1999, son una familia de índices que evalúan el comportamiento en términos de sostenibilidad de las 2.500 principales empresas cotizadas en el Dow Jones Global Total Stock Market Index (Índice Dow Jones Total de los Mercados de Valores Mundiales).

<sup>12</sup> CDP (anteriormente Carbon Disclosure Project) es una organización internacional sin ánimo de lucro que ofrece a las empresas y municipios el único sistema mundial para medir, comunicar, gestionar y compartir información ambiental. CDP es reconocida como la principal norma internacional para la declaración y gestión del cambio climático por parte de las empresas.



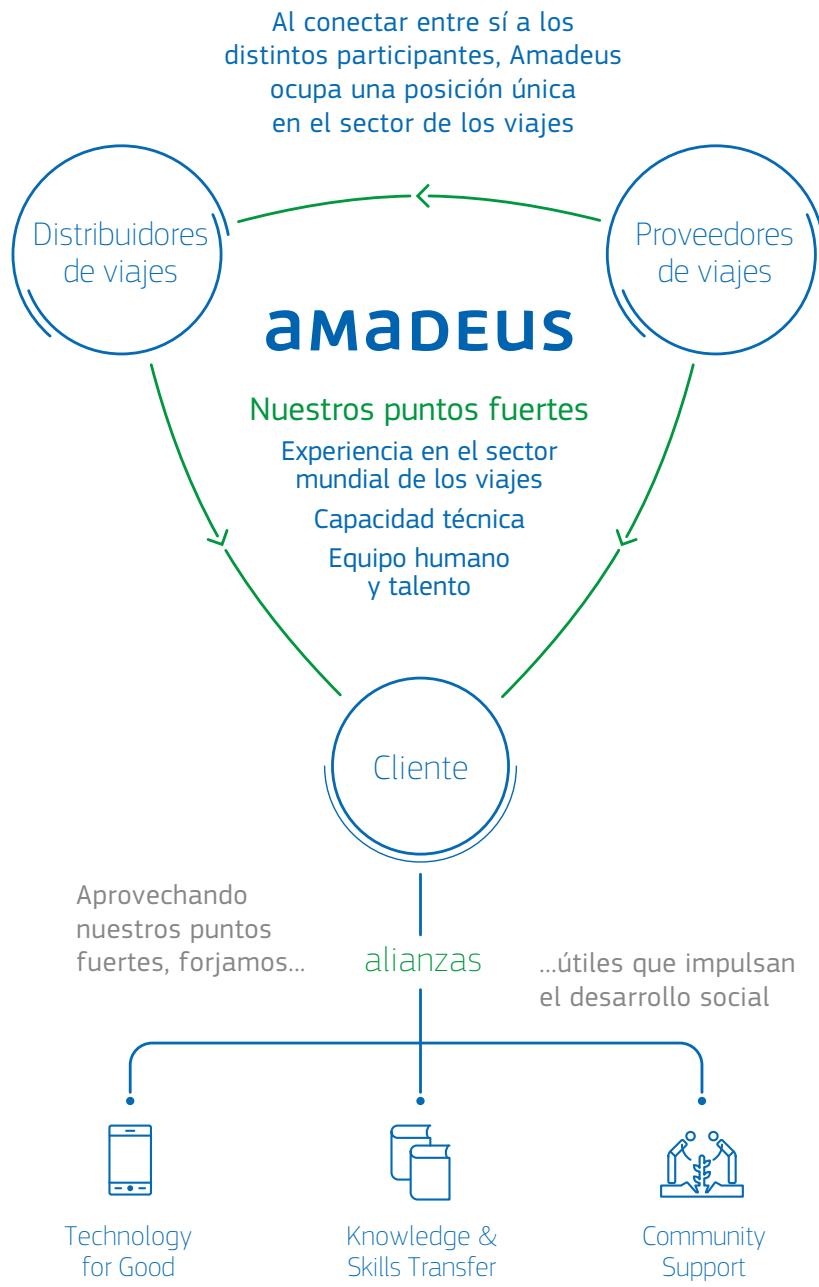
- 10.1 Compromiso con la sociedad:  
trabajar por un entorno social inclusivo**
- 10.2 Technology for Good**
- 10.3 Knowledge and Skills Transfer**
- 10.4 Community Support**

## 10.1 Compromiso con la sociedad: trabajar por un entorno social inclusivo

Nuestro objetivo con relación a la responsabilidad social es mejorar nuestra contribución a la sociedad dedicando los recursos exclusivos que posee Amadeus a prestar una ayuda real en los países donde trabajamos.

En 2016 se hizo un llamamiento a las empresas para poner su experiencia al servicio de la labor realizada por los gobiernos y las organizaciones no gubernamentales con el fin de perseguir los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) encabezados por la ONU. En Amadeus hacemos uso del tiempo y el talento de nuestro equipo humano, nuestras soluciones tecnológicas y nuestra experiencia y relaciones en el sector mundial de los viajes. Creemos que, gracias a nuestros profesionales y nuestra posición central en un sector mundial de los viajes y el turismo en rápido crecimiento, podemos realizar una contribución significativa para afrontar algunos de los retos señalados por los ODS.

El año pasado logramos grandes avances en aspectos como la inclusividad y la educación de calidad para personas desfavorecidas de nuestro entorno local, facilitando la alfabetización digital en mercados desatendidos y ofreciendo soluciones tecnológicas innovadoras para responder a las emergencias mundiales. Concluimos también un proyecto internacional de investigación sobre el viaje accesible, con especial atención al papel esencial que puede desempeñar la tecnología para ofrecer soluciones y contenidos de viajes accesibles. Todo esto fue posible gracias a la colaboración con más de 200 socios en materia de responsabilidad social, incluidas organizaciones internacionales y no gubernamentales, socios del sector de los viajes e instituciones públicas y educativas.



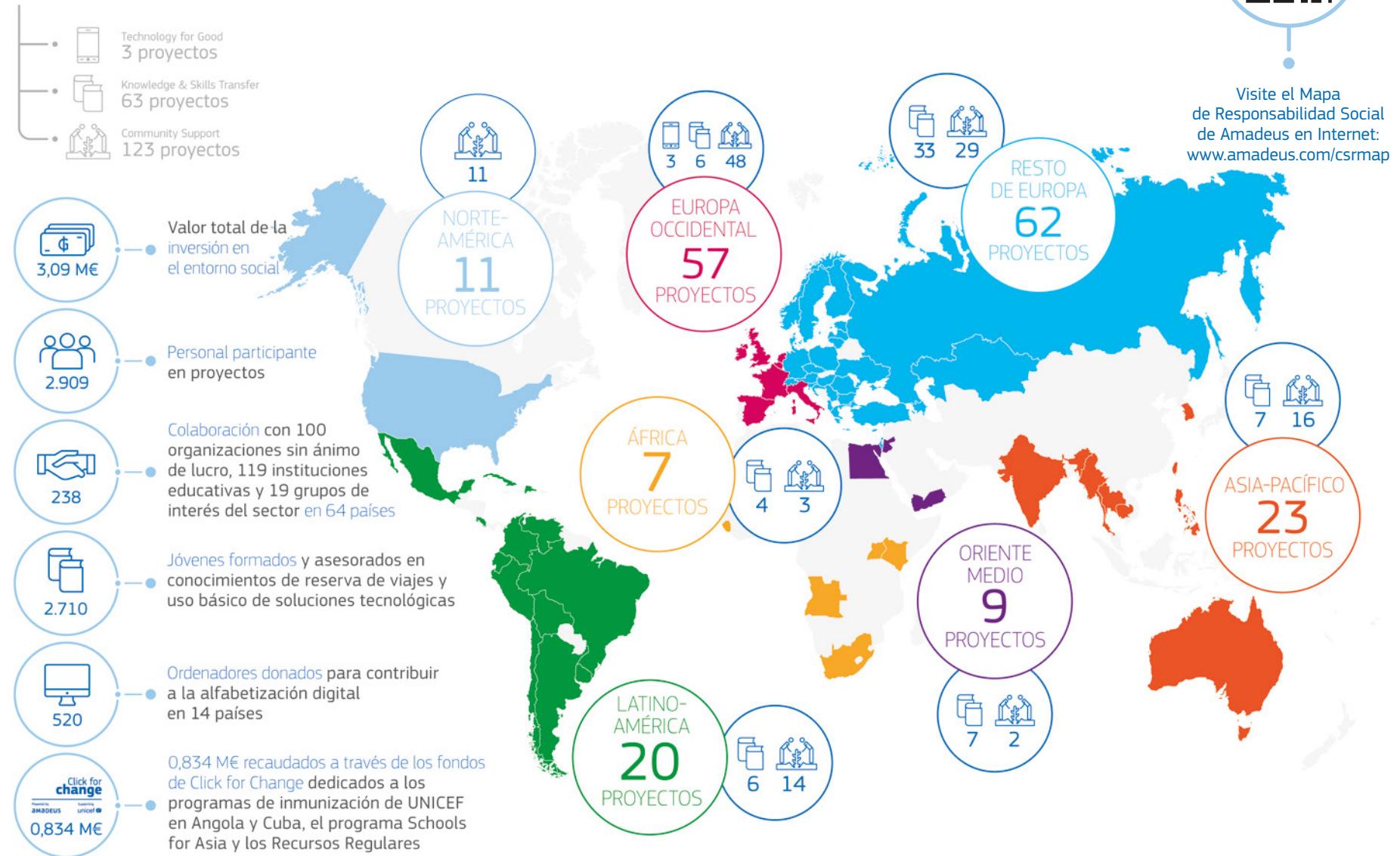
## Nuestros hitos en 2016

Nuestro mayor logro durante el año fue motivarnos unos a otros para comprometernos más en el lugar de trabajo y a través de nuestras colaboraciones en el sector, con el fin de hacer frente a algunos de los problemas sociales en los países donde desarrollamos nuestra actividad.

El número de miembros del personal de Amadeus que dedicaron su tiempo y talento, así como los recursos de la empresa de los que son responsables, creció un 50%. Esto se tradujo en un crecimiento en los tres ámbitos de nuestro programa de responsabilidad social: Technology for Good, Knowledge & Skills Transfer y Community Support local.

Programa de Amadeus	Problemas que abordamos	Acción	ODS abordados
Technology for Good	Investigación internacional sobre accesibilidad en los viajes	Investigación internacional para conocer mejor los retos y oportunidades para ofrecer tecnología y contenido de viajes accesible a los viajeros con necesidades de accesibilidad. Las principales conclusiones y recomendaciones del sector a partir de este trabajo pionero se harán públicas en 2017.	Objetivo 8: Crecimiento económico inclusivo y trabajo decente para todos Objetivo 4: Educación inclusiva, equitativa y de calidad
	Soluciones tecnológicas de viajes innovadoras para responder a las emergencias	Proyecto piloto de innovación social junto con el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF) para estudiar el uso del análisis de los datos de viaje con el fin de ayudar a controlar la propagación de las epidemias. Esta iniciativa pionera tiene como objetivo ofrecer un mecanismo por el cual el sector humanitario pueda aplicar rápidamente las fuentes de datos complejos existentes para entender la evolución de las emergencias mundiales en el momento en que se producen.	Objetivo 9: Aumentar el acceso a las tecnologías de la información y la comunicación y el acceso asequible a Internet en los países menos desarrollados (meta 9.c) Objetivo 4: Educación inclusiva, equitativa y de calidad
Knowledge & Skills Transfer	Educación inclusiva y de calidad para todos	Con la experiencia de años de formación para jóvenes a cargo de las oficinas nacionales de Amadeus, iniciamos un programa piloto con la Organización Mundial del Turismo (OMT) de las Naciones Unidas y el Ministerio de Turismo de Kenia para ampliar el acceso de las mujeres y los jóvenes de grupos sociales desatendidos al empleo y el emprendimiento en los viajes y el turismo. Este proyecto aborda dos retos mundiales: (1) la necesidad de un mayor número de profesionales cualificados en el sector en rápido crecimiento de los viajes y el turismo, y (2) la grave situación de millones de jóvenes desempleados que, pese a tener estudios, carecen de la cualificación específica del sector que requieren las empresas.	Objetivo 8: Crecimiento económico inclusivo y trabajo decente para todos
	Alfabetización digital: extender las ventajas de la tecnología informática asequible	Nuestra colaboración internacional con Computer Aid International fructificó en un proyecto piloto destinado a acabar con la división digital en Sierra Leona. Amadeus contribuyó con ordenadores para equipar aulas informatizadas en escuelas de educación primaria y secundaria del país. Este proyecto garantiza que todos los alumnos, sea cual sea su capacidad de aprendizaje, localización y entorno social o económico, puedan acceder a las aulas informatizadas. Estamos entregando otros 200 ordenadores en 2017 a proyectos educativos similares en Sudáfrica y África Oriental.	Objetivo 9: Construir infraestructuras resilientes, promover la industrialización inclusiva y sostenible y fomentar la innovación (meta 9.c)
Community Support	Aliviar la pobreza en nuestro entorno local	Nuestra sexta edición del Día del Voluntariado en Latinoamérica: más de 300 miembros del personal de oficinas de todo el continente salieron junto con nuestros clientes a ayudar a personas en riesgo de exclusión social en su entorno local.  134% de crecimiento de la recaudación de fondos en el lugar de trabajo como parte de campañas y proyectos comerciales. Los fondos recaudados van destinados a proyectos de desarrollo social identificados por las oficinas de Amadeus en todo el mundo.	Objetivo 1: Poner fin a la pobreza en todas sus formas en todo el mundo

## El compromiso social de Amadeus en 2016: contribuir al desarrollo local a través de la tecnología, las personas y los viajes internacionales



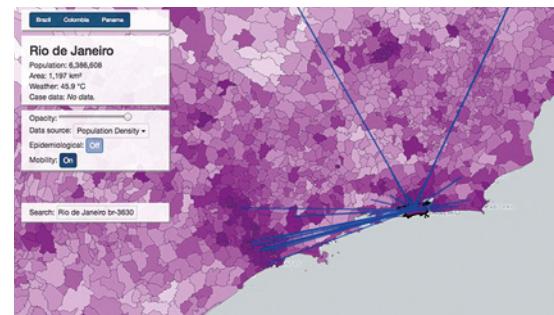
## 10.2 Technology for Good

### Soluciones de datos innovadoras para mejorar la respuesta a las emergencias mundiales

En colaboración con el equipo de innovación de UNICEF, Amadeus empezó a estudiar el uso del análisis de los datos de viajes para ayudar a controlar la propagación de las epidemias y otros tipos de crisis humanitarias. Esta iniciativa pionera tiene como objetivo ofrecer un mecanismo por el cual el sector humanitario pueda aplicar rápidamente las fuentes de datos complejos existentes para entender mejor la repercusión de las grandes emergencias en el momento en que se producen.

*“La única forma que tenemos de conseguir esto es colaborar con el sector privado para ayudar a la Oficina de Innovación y a UNICEF a construir la infraestructura para reunir datos en tiempo real y transformarlos en acciones dirigidas a los niños en el lugar donde viven”.*

Cynthia McCaffrey,  
Directora de la Oficina de Innovación  
de UNICEF



En la fase piloto del proyecto, el equipo de innovación de UNICEF utilizó conjuntos de datos reunidos por Amadeus para entender mejor las pautas de propagación del Zika y las posibles zonas de brote de la epidemia.

## Los viajes como fuente adicional de financiación para proyectos de desarrollo social

En colaboración con UNICEF, lanzamos la campaña propia Click for Change para impulsar las donaciones online en los sitios web de viajes a través del programa Donation Engine de Amadeus. UNICEF canaliza los fondos recaudados hacia programas multinacionales que ofrecen a miles de niños una oportunidad en la vida.

En 2016, los viajeros que realizaron reservas en los sitios web de las aerolíneas Iberia, Finnair y Norwegian recaudaron otros 0,834 millones de euros. Esto proporcionó mayor financiación para el programa de inmunización de UNICEF en Angola y Cuba, el programa Schools for Asia, y Recursos Regulares para responder a las emergencias humanitarias. Las unidades de negocio de Amadeus aportaron financiación adicional para el programa Schools for Africa de UNICEF y el trabajo de emergencia en la crisis de Siria.

*“La colaboración entre Norwegian, Amadeus y UNICEF ha hecho posibles estas donaciones, pero yo soy optimista y creo que el conjunto del sector de los viajes puede conseguir mucho más. Por eso, no dudo en animar a otras entidades del sector de los viajes a unirse a la campaña Click for Change para que todos juntos podamos recaudar aún más fondos para UNICEF.”*

*“Los niños son el futuro y juntos podemos ayudar a convertir el mundo en un lugar mejor para quienes más lo necesitan. Si hacemos más fácil la donación, habrá más personas que contribuyan, y una pequeña contribución de muchos pasajeros ofrecerá a más niños el futuro que se merecen”.*

---

Bjørn Kjos,  
Consejero Delegado de Norwegian

## Un programa de donación online multilingüe y multidivisa para ayudar al desarrollo social

El programa Donation Engine de Amadeus funciona de forma sencilla y eficaz “entre bastidores” de las plataformas de venta de viajes en Internet. Permite a los proveedores y distribuidores de viajes a través de Internet, como las aerolíneas y agencias de viajes, solicitar microdonaciones de forma segura y sencilla a personas de todo el mundo cuando compran sus viajes por Internet. UNICEF reúne estas microdonaciones para maximizar su eficacia y las utiliza para financiar proyectos destinados a la infancia en países donde existe una necesidad crítica.

El programa de donación a través de Internet está abierto a la incorporación de nuevos colaboradores del sector de los viajes en [www.clickforchange.com](http://www.clickforchange.com).



## Viajes accesibles para todos

Según la Organización Mundial de la Salud, el 15% de la población mundial padece algún tipo de discapacidad. Esta realidad, junto con la labor legislativa mundial para la implantación de normas de accesibilidad universal, llevó a Amadeus en 2016 a abordar el tema de la accesibilidad en los viajes desde un punto de vista más global.

Partiendo de nuestro éxito en 2015 con la implantación de una versión más accesible de Amadeus e-Retail, el programa de reservas de Internet para aerolíneas más utilizado del mundo, empleado en más de 100 sitios web de aerolíneas, avanzamos en el análisis de las tendencias del viaje accesible y las posibles oportunidades de negocio en 2016.

Elaboramos un proyecto de investigación mundial sobre la accesibilidad en los viajes. Las recomendaciones estratégicas derivadas de esta investigación están siendo valoradas en la actualidad por la dirección ejecutiva de Amadeus. Las principales conclusiones y recomendaciones del sector a partir de este trabajo pionero se publicarán en 2017.

Contactando más con nuestros grupos de interés en este ámbito, Amadeus participó en las celebraciones de la OMT por el Día Mundial del Turismo 2016 sobre viajes accesibles para todos en Bangkok (Tailandia) y Madrid (España). Amadeus asistió también a la conferencia de 2016 con motivo del Día Europeo de las Personas con Discapacidad. Este acto puso de relieve los avances logrados por la Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad (CDPD) de las Naciones Unidas, así como el papel fundamental de las colaboraciones públicas y privadas para contribuir a la labor e inclusión social de las personas con discapacidad.

Algunos ejemplos de cómo Amadeus ayuda a concienciar sobre los problemas de accesibilidad son nuestra labor actual para hacer accesible la plataforma Amadeus e-Retail al nivel -AA (según las pautas universales de accesibilidad en la web WCAG 2.0), la elaboración de un proyecto de investigación sobre el significado de la accesibilidad en los viajes (que se publicará en 2017) y la promoción de programas de formación para mejorar las oportunidades de empleo de las personas con discapacidad.

Seguimos aprovechando también nuestra colaboración con la Fundación ONCE<sup>1</sup>, con el objetivo de contribuir a la inclusión social y económica de las personas con discapacidad. La Fundación ONCE ha sido un socio estratégico esencial para la elaboración del proyecto de investigación de Amadeus sobre la accesibilidad en los viajes.

<sup>1</sup> La Fundación ONCE es una autoridad institucional en materia de accesibilidad universal y forma parte de la Organización Nacional de Ciegos Españoles.

Amadeus está siguiendo de cerca la aplicación de la Ley Europea de Accesibilidad, una legislación de la UE que aborda los problemas de accesibilidad a los que se enfrentan las personas con discapacidad. Esta legislación contempla el acceso a la información, la web y las aplicaciones móviles, el comercio electrónico y los productos y servicios de transporte.



## 10.3 Knowledge & Skills Transfer

### Conformar el futuro del talento para responder a los requisitos del mercado de trabajo

El programa Knowledge & Skills Transfer de Amadeus promueve la cualificación en nuestro entorno local. Para ello, informamos a los futuros empleados acerca de las oportunidades profesionales en el sector y les proporcionamos la formación necesaria.

En 2016, 2.710 jóvenes recibieron formación y asesoramiento en turismo, reserva de viajes y habilidades empresariales en general a través de las iniciativas de Amadeus. Estas incluyeron la colaboración entre las oficinas de Amadeus y más de 110 universidades, centros de formación profesional, escuelas y organizaciones educativas sin ánimo de lucro.

En todos los casos, la formación otorgaba habilidades profesionales a los jóvenes, incluidos los que viven en la exclusión social o digital, para mejorar sus posibilidades de encontrar empleo y prepararlos mejor para vivir en un mundo digital. A través de nuestra colaboración, contribuimos a la formación desde la primera infancia hasta la universidad.

Desde 2015, la empresa Navitaire de Amadeus, a través de sus Food for Hungry Minds Schools (FHMS), imparte educación de calidad a niños de grupos sociales desfavorecidos cerca de Manila (Filipinas). FHMS ofrece a sus alumnos de 5º a 7º curso una educación bilingüe intensiva durante tres años centrada en las matemáticas, el inglés y las ciencias. Las escuelas FHMS cuentan con grupos de tamaño reducido y proporcionan a sus alumnos todos los libros, material escolar, uniformes, transporte, comidas y asistencia médica y dental como parte integral de la contribución a su éxito académico. El 94% de los alumnos de FHMS termina la educación secundaria y más del 80% continúa después con sus estudios.



La ceremonia de los premios anuales de GTTP (Global Travel and Tourism Partnership) para estudiantes y profesores se celebró en el Amadeus Executive Briefing Centre de Niza. Amadeus mantiene una larga colaboración con GTTP y es miembro fundador del Consejo de esta organización.

Amadeus, la OMT y el Ministerio de Turismo de Kenia unieron fuerzas para crear un proyecto de formación sobre turismo con puestos de trabajo en empresas locales para jóvenes de ambos性別. Para hacerlo realidad, animaremos a numerosos integrantes del sector de los viajes y el turismo de Kenia, como hoteles, agencias de viajes, turoperadores y aerolíneas, a apoyar el desarrollo y la implantación del proyecto.



*“Con 1.186 millones de llegadas de turistas internacionales en 2015, el turismo no solo es un catalizador para el desarrollo, sino también para la inclusión. Aunque en muchas regiones la mayor parte de los trabajadores del sector del turismo son mujeres, estas tienden a concentrarse en los puestos de trabajo peor pagados y de menor categoría, y realizan una gran cantidad de trabajo no remunerado en negocios turísticos familiares. Por ello, debemos trabajar juntos para que la mujer pueda acceder a empleos de mejor calidad en el turismo”.*

Taleb Rifai,  
Secretario General de la OMT

*“El turismo constituye el eje central del desarrollo económico de la región, con un crecimiento previsto del 16% de aquí al final de 2016. Esta iniciativa nos permite capacitar a la mujer y a nuestros jóvenes, contribuyendo al mismo tiempo a nuestro sector local del turismo y los viajes”.*

Excmo. Sr. Najib Balala,  
Secretario de Turismo del Gobierno de Kenia



## Extender las ventajas de la tecnología informática asequible

Colaborando con nuestros socios, como Iberia y Computer Aid International, en el desarrollo de proyectos y la logística, hemos podido ampliar el alcance y la eficiencia de nuestro programa mundial de donación de ordenadores. En 2016, las oficinas nacionales de Amadeus donaron 520 ordenadores a colegios y proyectos en todo el mundo. Esto eleva el número total de ordenadores donados a través de este proyecto desde 2010 a 2.858.



Apoyamos la labor de FOAL (Fundación ONCE para América Latina) para la inclusión social de las personas con discapacidad visual en Latinoamérica mediante la donación de 22 ordenadores al programa AGORA, destinado a enseñar habilidades que mejoren las oportunidades de empleo de las personas con discapacidad en la República Dominicana.



Amadeus donó ordenadores portátiles al IAP (Instituto de Academias Profissionalizantes) para crear un aula informatizada en la Universidad de São Paulo. Con la ayuda de Amadeus, el IAP está impartiendo enseñanzas de viajes y turismo a los jóvenes en el marco de la iniciativa de GTTP.

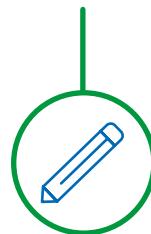


## Computer Aid International

A través de proyectos como estos, con el apoyo de donantes de tecnología como Amadeus y de los financiadores conjuntos del proyecto, se puede hacer frente a la falta de cualificación que sufren países como Sierra Leona. La repercusión a largo plazo de este proyecto puede ser enorme, ya que crea trabajadores cualificados que contribuirán en gran medida a mejorar la capacidad de Sierra Leona para competir en la economía mundial.



En un proyecto piloto con Computer Aid International, entregamos 100 ordenadores para ayudar a acabar con la división digital en Sierra Leona. Diez escuelas de educación primaria y secundaria de la ciudad de Moyamba utilizarán los ordenadores para mejorar las clases de tecnología impartidas a más de 4.000 alumnos. La Universidad local de Njala está gestionando el proyecto sobre el terreno de forma coordinada con Computer Aid International para que las escuelas cuenten con la asistencia necesaria para sacar el máximo partido a este programa.



## 10.4 Community Support

### Asumir responsabilidad en el entorno local

El programa Community Support de Amadeus está destinado a mejorar las condiciones de vida de las personas desfavorecidas a través de iniciativas con organizaciones sin ánimo de lucro y autoridades locales en los mercados donde trabajamos.

Dentro de este programa, el personal de Amadeus financió el trabajo de 100 organizaciones sin ánimo de lucro en 2016. A través de actividades deportivas benéficas, recaudación de fondos y donaciones en efectivo, nuestro personal encontró formas creativas de ayudar a su entorno local. El personal de Amadeus dedicó también más de 10.500 horas al voluntariado.

Además, los equipos de negocio de Amadeus encontraron formas de incluir un componente responsable en sus actividades por medio del voluntariado en su entorno local como parte de actividades de desarrollo del liderazgo y refuerzo de equipos, utilizando las donaciones para incentivar la respuesta a campañas y encuestas, premiando a los ganadores de concursos con donaciones a una causa benéfica y dedicando su presupuesto destinado a regalos navideños para los clientes a una organización sin ánimo de lucro. Los fondos recaudados de esta manera crecieron un 134% en 2016, lo que refleja el entusiasmo de nuestro personal por marcar la diferencia.



Airline IT recaudó fondos a través de incentivos a encuestas para apoyar los proyectos de UNICEF de Schools for Africa, Inmunización Mundial y Ayuda de Emergencia a Siria.

Estas son algunas de las organizaciones sin ánimo de lucro beneficiarias de esta contribución en 2016:

#### A nivel mundial y transregional

UNICEF, el Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR), la Cruz Roja, la Fundación Movember y Habitat for Humanity, así como asociaciones contra el cáncer del Reino Unido, España, EE. UU. y Grecia.

#### Asia

1 for 1, Ashraya Seva Trust, Baan Dek Foundation, Chaiyapruk Foundation, Colabora Birmania, Concern India Foundation, Friends International, Garden of Hope Foundation, Hang On Hangers, International Support Group Foundation (ISGF), Operación Sonrisa Tailandia y Second Chance Bangkok.



En nuestro acto anual de I+D de Amadeus, el equipo recaudó fondos para apoyar dos causas: la Escuela de Educación Primaria St Aloysius Bukasa en Uganda, mediante la financiación del proyecto de la organización sin ánimo de lucro Just a Drop para proporcionar a la escuela acceso al agua, y un orfanato en Minethouk (Myanmar) a través de Care for Children.

## Oriente Medio y África

AkiraChix, Angel Centre, Computer Aid International, Just a Drop, Live Medical Services, St Lawrence's Children's Haven y Tkiyet Um Ali.

## Europa Occidental

Aviación Sin Fronteras, Chestnut Tree House, Crawley Open House, Cross-Cultural Solutions, Ekodev Pur Project, Entreculturas, Établissement Français du Sang, Federación Española de Bancos de Alimentos (FESBAL), Fondazione Atlante, Free Software Foundation Europe (FSFE), Fundación CODESPA, Fundación Síndrome de Down Madrid, RAIS Fundación, Gatwick Greenspace Partnership, Helping Hands, IL VOLO Onlus, Oxfam Intermón, Odyssea, Pinocchio, Reis met je Hart, Special Olympics, Travel With a Mission, VHL Alliance y Williams Syndrome Association.

## Europa del Norte, Oriental y Central

Bad Homburger Tafel, Childhood Foundation, Down Foundation, Dussmann Service, Geschenke der Hoffnung, Kinderschutzbund Bad Homburg, Leberecht-Stiftung, Save the Children, orfanato Ruza, ShelterBox Germany, Aldeas Infantiles SOS, Sternstunden, Svetluska y el fondo benéfico Tabletochki.

## América

Albergue e Pousada Esperança, Centro Comunal Don Bosco, Centro de Madres Adolescentes, Comedor Juan Von Engels, Comunidad Indígena NASA, Dover Children's Home, En Buenas Manos, End 68 Hours of Hunger, Fundación ONCE para América Latina, Fundación Don Pedro, Fundación Futuro Juvenil, Fundación para la Protección de la Niñez, Greater Boston Food Bank, The Haven, Meals on Wheels, Hogar de Niñas La Granja, Pan-Mass Challenge, Project Bread, Ronald McDonald House Charities, Soles4Souls, Teens Helping Teens, el Orfanato United Way Virgen de la Esperanza.

## Ejemplos de proyectos del programa Community Support de Amadeus

### Asia-Pacífico



Voluntarios de la oficina regional de Bangkok restauraron hogares de familias desfavorecidas con Habitat for Humanity.



El personal de Amadeus Taiwán participó en la cuarta Carrera Benéfica V-men de la Fundación Garden of Hope en noviembre para contribuir a una sociedad sin violencia.

### África



En Kenia, Amadeus patrocinó el encuentro exclusivamente femenino de programadoras de AkiraChix, CodeFest. El tema de este año fueron las soluciones para fomentar el compromiso de los ciudadanos en materia de gobierno y seguridad.

## América



Empleados de Chicago y Dallas prepararon y sirvieron comidas a las familias alojadas en la Ronald McDonald House mientras sus hijos reciben tratamiento contra el cáncer.



En Latinoamérica, Amadeus organizó el sexto día del voluntariado, con 300 entusiastas voluntarios de 9 países que dedicaron un día completo a trabajar para su entorno social.



En Boston, los empleados de Amadeus participaron en una marcha benéfica de 10 millas para concienciar y recaudar fondos destinados a combatir el hambre en Massachusetts.

## Europa



Empleados de Amadeus España participaron en la actividad benéfica Trailwalker de Oxfam Intermón.

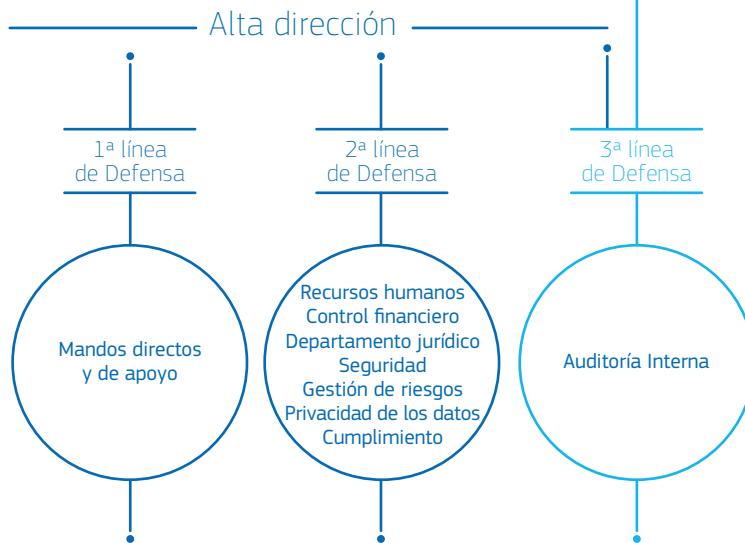


En 2015, con el respaldo del Consejo de Administración y el Comité Ejecutivo, Amadeus adoptó formalmente el Modelo de Tres Líneas de Defensa: un modelo destinado a integrar, coordinar y armonizar todas las funciones de asistencia y control dentro de la entidad, garantizando una gestión efectiva de los riesgos en toda la empresa.

Desde su adopción, el Modelo de Tres Líneas de Defensa ha contribuido a una gestión de riesgos efectiva en todo el Grupo Amadeus. En 2016 perfeccionamos el Modelo de Tres Líneas de Defensa con la adopción de un concepto de Control Combinado.

## Tres Líneas de Defensa y Control Combinado

— Órgano directivo/Consejo/Comisión de Auditoría —



Tiene la obligación y responsabilidad de evaluar, controlar y mitigar los riesgos

Supervisa y facilita la aplicación de prácticas efectivas de gestión de riesgos por parte de la 1<sup>a</sup> línea y ayuda a los responsables de riesgos a comunicar información acerca del riesgo en toda la organización

Aporta una seguridad al órgano directivo y a la alta dirección del Grupo acerca de la efectividad de la organización a la hora de evaluar y gestionar los riesgos y los sistemas de control interno correspondientes, incluido el modo de actuar de la 1<sup>a</sup> y 2<sup>a</sup> línea

Reguladores

Auditoría Externa

## Primera Línea de Defensa: dirección ejecutiva, dirección y personal

El compromiso de Amadeus con la integridad y la transparencia empieza por su propio personal. Los empleados de Amadeus suscriben las normas éticas establecidas en el Código de Conducta Profesional de Amadeus y las políticas relacionadas. Este código y nuestras políticas principales no se consideran un simple “reglamento”, sino un acuerdo mutuo de la empresa para promover comportamientos positivos que aporten valor a nuestro negocio y garanticen en todo momento el máximo nivel de integridad. Los aspectos abordados en el Código son los siguientes:

- \_ Compromiso con el medio ambiente
- \_ Evitar conflictos de intereses
- \_ Proteger los datos personales y la confidencialidad
- \_ Gestionar con delicadeza las relaciones con terceros y con los medios de comunicación
- \_ Gestionar con cuidado los bienes, equipos e instalaciones de la empresa

Respetamos y promovemos también los derechos humanos internacionales y esperamos de todos nuestros proveedores y socios comerciales que apoyen las normas reconocidas a nivel internacional en materia de condiciones laborales y tratamiento digno de los empleados.

Los derechos humanos forman parte del análisis del riesgo de Amadeus. La empresa evalúa el riesgo de infringir los siguientes derechos: no discriminación, negociación colectiva, libertad de asociación, salario justo, ausencia de mano de obra infantil o trabajo forzado, y condiciones adecuadas de salud y seguridad en el trabajo. Aunque estos riesgos quedan a un nivel muy bajo en nuestro mapa de riesgos, disponemos de una serie de acciones de mitigación y supervisión para hacerles frente, tanto a nivel interno como con nuestros proveedores y socios comerciales.

Nuestros procedimientos de fusiones y adquisiciones incluyen también la debida diligencia en materia de riesgos relacionados con los derechos humanos. Nuestro equipo de Integración se asegura de que las políticas de la empresa se apliquen efectivamente en las empresas recién integradas. Además, nuestra Política de Denuncia de Irregularidades anima a los empleados a notificar cualquier incumplimiento del Código de Conducta Profesional de Amadeus, así como las posibles violaciones de los derechos humanos derivadas de ello.

Las políticas principales de Amadeus enumeradas a la derecha están respaldadas por unos procesos que, al igual que cualquier otro proceso en Amadeus, son objeto de revisiones de calidad internas y externas con regularidad para garantizar el cumplimiento de la reglamentación y la aplicación de las buenas prácticas.

## Políticas de Amadeus

### Políticas de riesgo y cumplimiento

- \_ Código de Conducta Profesional de Amadeus
- \_ Política de Denuncia de Irregularidades
- \_ Política Antifraude
- \_ Política Antisoborno
- \_ Políticas de Representación y Regalos

### Políticas legales corporativas y comerciales

- \_ Poderes de Representación
- \_ Poderes Bancarios
- \_ Ley Antimonopolio y de Competencia: Manual de Cumplimiento
- \_ Política de Investigación en la Sede
- \_ Manual de Privacidad de los Datos
- \_ Manual de Seguridad y Privacidad
- \_ Política de Asesoramiento Jurídico Externo

### Otras políticas principales del Grupo

- \_ Política de Seguridad de la Información
- \_ Manual de Ventas
- \_ Política de Compras de la Empresa
- \_ Política de Salud y Seguridad
- \_ Política Ambiental
- \_ Política de Contribuciones Benéficas
- \_ Política de Contribuciones Políticas y Grupos de Intereses



## Segunda Línea de Defensa: funciones de gobierno interno

Las actividades de control están integradas en todos los ámbitos de la empresa. Las principales actividades de control se realizan desde departamentos como Risk & Compliance, Security, Privacy, Legal, Finance, Human Resources y otros.

### Gestión de riesgos y controles

Risk & Compliance se encarga de centralizar la vigilancia continua de los principales aspectos de riesgo y cumplimiento dentro de Amadeus y dirige también un programa transversal de Control Combinado con la intervención de la Oficina de Risk & Compliance, la Unidad Privacy del Grupo y la Oficina de Information Security. A través de este programa de Control Combinado hemos ampliado la gestión coordinada de las actividades de control de supervisión y los resultados compartidos.

La Oficina de Risk & Compliance elabora el Mapa de Riesgos de la Empresa y establece unos procedimientos de control y vigilancia para cada uno de los riesgos identificados, junto con el “responsable” de cada riesgo. Los riesgos descubiertos en el análisis y las medidas de vigilancia se comunican regularmente al Comité de Dirección de Riesgos y la Comisión de Auditoría, así como al Comité Ejecutivo y el Consejo de Administración.

Vigilamos continuamente los principales riesgos que podrían afectar a Amadeus y las empresas que componen el Grupo, así como a las actividades y objetivos propios de Amadeus.

La política general de Amadeus con relación a la gestión y vigilancia del riesgo se centra en:

- \_ Alcanzar sus objetivos a largo plazo recogidos en su plan estratégico
- \_ Proporcionar el máximo nivel de garantías a los accionistas y velar por sus intereses
- \_ Proteger las ganancias de la empresa
- \_ Proteger la imagen y la reputación de la empresa
- \_ Proporcionar el máximo nivel de garantías a los clientes y velar por sus intereses
- \_ Garantizar la estabilidad de la empresa y su solidez financiera a lo largo del tiempo

El objetivo último del Mapa de Riesgos de la Empresa es proporcionar visibilidad sobre los riesgos importantes y facilitar la gestión efectiva del riesgo. El análisis del riesgo es un elemento fundamental en los procesos de toma de decisiones de la empresa, tanto en el seno de los órganos de gobierno como en la gestión del negocio en su conjunto.

El Mapa de Riesgos de la Empresa tiene en cuenta también los riesgos mundiales identificados cada año por el Foro Económico Mundial<sup>1</sup>, como los riesgos de carácter económico, ambiental, geopolítico, social y tecnológico.

A Amadeus le preocupan los riesgos inmediatos, pero también los riesgos emergentes. En el ejercicio se contemplan los riesgos de nueva aparición o variables que son difíciles de cuantificar y que podrían tener una repercusión importante en la sociedad y en el sector.

La última versión del Mapa de Riesgos de la Empresa identifica los principales riesgos para las operaciones y objetivos de Amadeus, entre los cuales destacan los siguientes: riesgos tecnológicos, riesgos operativos que podrían afectar a la eficiencia de los procesos y servicios empresariales, riesgos comerciales que podrían afectar a la satisfacción del cliente, riesgos para la reputación, riesgos de seguridad y cumplimiento, el entorno macroeconómico y geopolítico, y las tendencias en el sector de los viajes y el turismo. Algunos de estos riesgos han evolucionado desde el anterior Mapa de Riesgos de la Empresa, mientras que otros se han identificado por primera vez.

Estos riesgos destacados se asignan a unos responsables de riesgo de máximo nivel dentro de la empresa, a quienes se asigna el deber de proponer la respuesta a cada riesgo. El avance en la mitigación y la evolución de los principales riesgos se presenta ante el Comité de Dirección de Riesgos para su revisión y consideración, junto con los planes de acción propuestos, si se requieren, para adoptar las medidas necesarias o nuevas acciones.

Debido a su carácter transversal y dinámico, el proceso explicado anteriormente identifica los nuevos riesgos que afectan al Grupo a consecuencia de cambios en el entorno o de la revisión de los objetivos y estrategias.

En el actual entorno empresarial, caracterizado por una exigencia cada vez mayor de transparencia, ética y responsabilidad social, la gestión del riesgo para la reputación está cobrando cada vez más importancia. El Mapa de Riesgos para la Reputación de Amadeus está integrado totalmente en el Mapa de Riesgos de la Empresa. Por lo tanto, la evaluación de la incidencia de un determinado riesgo en la reputación se encuentra integrada en nuestra metodología.

Además de gestionar los riesgos, Amadeus presta especial atención al cumplimiento de iniciativas emergentes, como el Reglamento General de Protección de Datos (RGPD) de la UE, así como normas de control ya existentes, como PCI-DSS (tarjetas de crédito), SSAE 16 (controles informáticos) e ISO 27001 (seguridad).

<sup>1</sup> Foro Económico Mundial (2016). *Global Risks Report 2016, 11ª edición*.

Asimismo, a través del plan de formación y concienciación, en coordinación con la unidad Risk & Compliance, intentamos asegurarnos de que todos los empleados comprendan y apliquen las buenas prácticas relativas a los principios éticos y de seguridad y privacidad.

La Oficina de Risk & Compliance preside los siguientes comités:

#### Comité Ético

El Comité Ético ofrece asesoramiento en asuntos relacionados con el comportamiento ético y el cumplimiento. Este comité aborda también cualquier preocupación que puedan tener los empleados y ayuda al mismo tiempo en la aplicación del Código de Conducta Profesional en todo el Grupo Amadeus. Concedemos gran importancia a la promoción de la integridad, transparencia y conducta ética en todas nuestras operaciones y nos comprometemos a aplicar una tolerancia cero con las prácticas prohibidas, tanto en nuestros asuntos internos como en las operaciones externas.

#### Comité de Dirección de Riesgos

El Comité de Dirección de Riesgos es un órgano de toma de decisiones facultado por el Comité Ejecutivo para la supervisión y orientación en actividades y temas de gestión de riesgos para todo el Grupo, incluida la evaluación y priorización de riesgos, estrategias de mitigación del riesgo y respuestas a las crisis.

Tanto el Comité Ético como el de Dirección de Riesgos se reúnen con regularidad.

## Tercera Línea de Defensa: Auditoría Interna del Grupo

La función de Auditoría Interna del Grupo presta servicios independientes y objetivos de control y asesoramiento destinados a mejorar las operaciones de Amadeus. Esta función ayuda a la empresa a cumplir sus objetivos aplicando un enfoque sistemático para evaluar la efectividad de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno.

La Auditoría Interna del Grupo engloba todas las empresas, áreas de negocio y procesos de Amadeus. Cada año, la Auditoría Interna del Grupo realiza un exhaustivo ejercicio de valoración de antecedentes y del riesgo con el fin de identificar las prioridades de auditoría. Este ejercicio de valoración de antecedentes y del riesgo tiene en cuenta, entre otras cosas, elementos como los objetivos y proyectos estratégicos, Mapa de Riesgos de la Empresa, entrevistas con la alta dirección y las principales funciones de control, magnitudes de negocio y ciclos de auditoría. Los resultados, junto con las prioridades acordadas por la alta dirección y la Comisión de Auditoría, dan lugar a la formalización y aprobación por parte de la Comisión de Auditoría de un plan anual de Auditoría Interna.

Las revisiones efectuadas por la Auditoría Interna del Grupo están destinadas a evaluar la efectividad del marco de control interno en el conjunto de las empresas, áreas de negocio y procesos de Amadeus, incluida la efectividad de los controles internos contra el fraude y la corrupción. Las entidades jurídicas incluidas en las revisiones de Auditoría Interna del Grupo durante 2016 representaron más del 50% de la plantilla de Amadeus.

Los flujos de coordinación establecidos entre la Auditoría Interna del Grupo y las unidades principales de control, líneas de negocio y tecnología garantizan un complemento continuo y óptimo de las actividades de control independientes y objetivas de la Auditoría Interna.



Empleada de Amadeus en el edificio Bel Air en Niza.



## 12.1 Misión y actividades de Amadeus Investor Relations

### 12.2 El mercado de valores en 2016

### 12.3 Resultados de las acciones de Amadeus

### 12.4 Remuneración de los accionistas

### 12.5 Fusión de Amadeus IT Holding S.A. y Amadeus IT Group S.A.

### 12.6 Entidades financieras

## 12.1 Misión y actividades de Amadeus Investor Relations

El marco estratégico de Amadeus ha sido diseñado para promover la viabilidad y el crecimiento sostenible de la empresa, aportando valor a largo plazo a nuestros grupos de interés. Además, es esencial para Amadeus mantener una comunicación efectiva y directa con los participantes en sus mercados de capital, garantizando la transparencia en cuanto a los resultados de Amadeus.

La misión de Investor Relations de Amadeus consiste en mantener un diálogo abierto y establecer relaciones a largo plazo basadas en la credibilidad y la confianza con su comunidad financiera, incluidos los inversores actuales y potenciales, analistas de investigación, titulares de deuda, agencias de calificación crediticia y otros participantes, como el regulador del mercado (Comisión Nacional del Mercado de Valores o CNMV).

La función Investor Relations, que forma parte de la función Finance de Amadeus, se esfuerza por aumentar el conocimiento de Amadeus en sus mercados de capital, asegurándose de que las distintas partes estén informadas sobre las noticias destacadas de la empresa o del sector, así como del panorama competitivo y de los resultados operativos y económicos de Amadeus. Nuestro objetivo es una comunicación efectiva y proactiva, proporcionando información relevante de una manera constante y oportuna.

La política de comunicación de Amadeus Investor Relations ha sido establecida con arreglo a las buenas prácticas y las recomendaciones de buen gobierno aplicables a las empresas cotizadas en bolsa. Se basa en los siguientes principios:

- \_ Responsabilidad, diligencia y transparencia en la divulgación de información
- \_ Igualdad de trato y protección de los derechos e intereses de los beneficiarios
- \_ Colaboración con los accionistas

Uno de los principales canales para la difusión de información de Amadeus entre sus accionistas y mercados de capital en general es la CNMV, así como los canales establecidos por otras entidades supervisoras y autoridades extranjeras, si procede. Dichas entidades garantizan la divulgación inmediata de la información por medio de su publicación de datos relevantes en sus sitios web. Estos acontecimientos importantes son publicados al mismo tiempo en el sitio web de Investor Relations de Amadeus.

Las Juntas Generales de Accionistas anuales, así como nuestros acontecimientos periódicos del Día del Inversor, son también vehículos importantes para canalizar la información a los accionistas.

En Amadeus mantenemos una relación de dos vertientes con la comunidad financiera: proporcionamos y recibimos información y opiniones valiosas de nuestros grupos de interés. Estas opiniones se tienen en cuenta en los procesos de toma de decisiones de la dirección de la empresa.

En 2016 continuamos con un amplio programa de actividades de Investor Relations:



Amadeus participó en 17 congresos de inversores en toda Europa y EE. UU., en los cuales se mantuvieron reuniones con más de 460 inversores y más de 380 empresas, tanto de manera individual como en grupo.



El equipo de Investor Relations pasó 25 días en giras de presentación tras la publicación de los resultados económicos trimestrales de Amadeus, así como en otras fechas. En total, el equipo celebró reuniones con más de 280 inversores. Visitó Nueva York, Boston, Londres, París, Fráncfort, Milán, Ginebra, Estocolmo, Copenhague, Zúrich, Toronto, Viena y Dublín, entre otras ciudades.



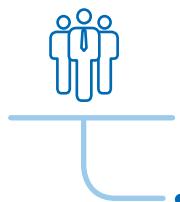
En las oficinas de Amadeus en Madrid, el equipo de Investor Relations realizó audioconferencias, reuniones cara a cara con inversores y varias importantes giras de presentación inversas con más de 280 inversores de todo el mundo.



El equipo de Investor Relations celebró también más de 50 reuniones con analistas de distintas casas de intermediación. El número de analistas que seguía nuestros títulos ascendió a 37 a final de año.



El sitio web de Investor Relations recibió más de 133.000 visitas a la página de más de 53.000 visitantes únicos. En 2016 lanzamos una versión actualizada de nuestro sitio web para inversores con una nueva imagen y formato, que incluía también contenido adicional conforme a los últimos requisitos de la legislación española sobre sociedades y las buenas prácticas de gobierno corporativo. Desde el punto de vista técnico, se incorporaron también las últimas tendencias en funcionalidad y seguridad.



Amadeus celebró el 2 de junio un Día del Inversor, al que asistieron más de 120 inversores y analistas en representación de más de 100 empresas, para presentar al mercado las novedades sobre nuestra estrategia corporativa y los principales ámbitos de interés en tecnología. Hubo también una presentación en profundidad de nuestras distintas áreas de negocio y un repaso de los aspectos financieros a cargo de altos ejecutivos de Amadeus, complementados con la opinión y el testimonio de algunos de nuestros clientes. Todas las presentaciones se publicaron en nuestro sitio web corporativo.

Toda esta interacción con los inversores y analistas resultó acertada, pues el equipo de Investor Relations fue galardonado como mejor equipo de Relaciones con los Inversores en el sector de la Tecnología (Best IR in the Technology sector) en los Premios Europeos 2016 de *IR Magazine*. Amadeus recibió también la distinción "Most Honored Company" en los Premios Europeos de Institutional Investor.

Por quinto año consecutivo, hemos obtenido el reconocimiento de ser incluidos en el prestigioso Índice Dow Jones de Sostenibilidad (DJSI) del sector de los servicios y el software tecnológico y de Internet. Los Índices Dow Jones de Sostenibilidad están integrados por líderes mundiales en sostenibilidad según criterios económicos, ambientales y sociales. Este éxito ha sido el resultado de nuestro compromiso por desarrollar una actividad sostenible, que, según creemos firmemente, aporta un beneficio a largo plazo a todos nuestros grupos de interés y pone de manifiesto la cuidadosa gestión de los recursos. La renovada inclusión de Amadeus en el Índice Sostenibilidad FTSE4Good en 2016 reconoció también nuestro esfuerzo continuo por aplicar unas prácticas comerciales responsables, transparentes y sostenibles.

Para más información, consulte "Reconocimiento de Amadeus en todo el mundo", pág. 11.

## 12.2 El mercado de valores en 2016

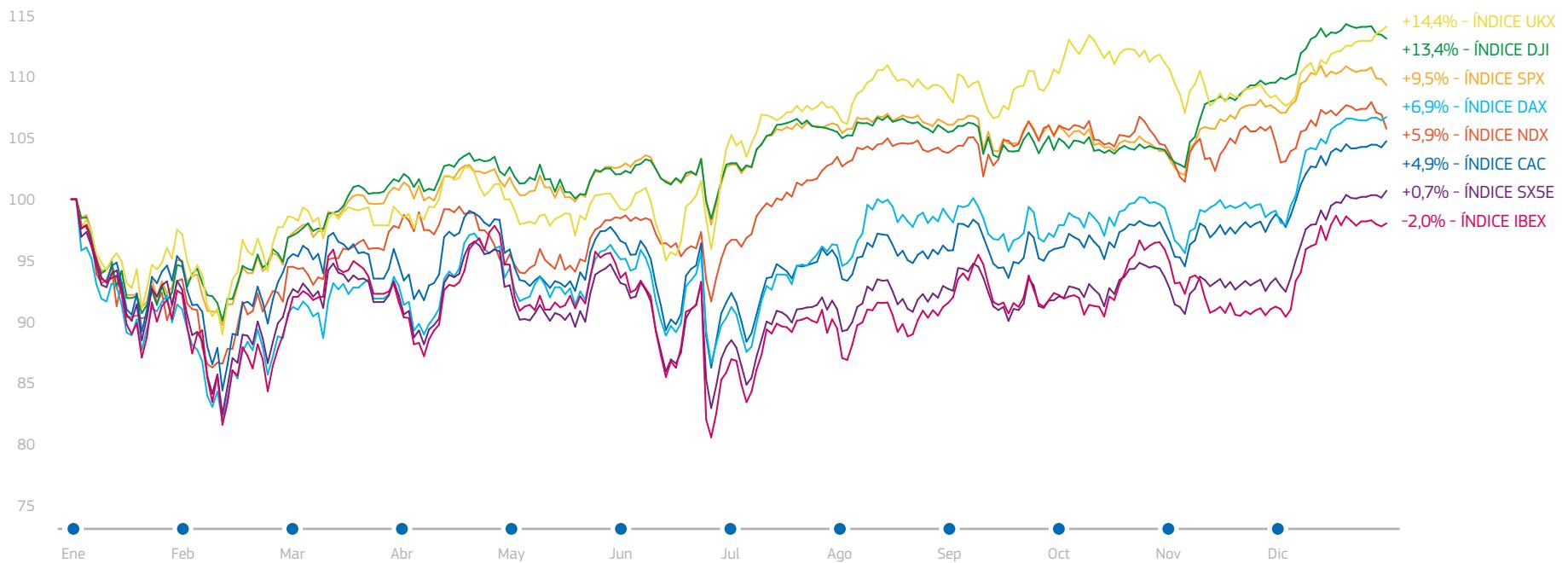
2016 tuvo un inicio difícil debido a que en los mercados pesaron los signos de debilidad económica y el temor a una desaceleración del crecimiento mundial. El resultado del referéndum del Reino Unido a favor del brexit en junio de 2016 supuso un varapalo económico y político, generando una gran incertidumbre y volatilidad en los mercados financieros de todo el mundo. La victoria de Donald Trump en las elecciones presidenciales de EE. UU. en noviembre de 2016 influyó también en los mercados con perspectivas de reforma tributaria, estímulo fiscal y aumento de la inflación.

En Europa, aunque los mercados acogieron con satisfacción las medidas de expansión del Banco Central Europeo en marzo, la preocupación por el terrorismo y las elecciones

griegas y españolas supusieron obstáculos adicionales a los factores mencionados anteriormente, generando un crecimiento limitado: el EURO STOXX 50 (índice de referencia para el mercado de renta variable europeo) subió un 0,7% en 2016. En Europa el rendimiento fue desigual: el IBEX perdió un -2,0%, mientras que el FTSE 100 creció un 14,4%.

Por otra parte, los índices estadounidenses, como el Dow Jones, S&P 500 y NASDAQ, alcanzaron buenos resultados durante 2016 (crecimiento del 13,4%, 9,5% y 5,9% respectivamente), influidos por la evolución positiva de los indicadores macroeconómicos y el aumento de la confianza.

### Resultados de los mercados de capital de renta variable en 2016



## 12.3 Resultados de las acciones de Amadeus

El precio de las acciones de Amadeus experimentó un incremento del 6,1% en el año, superando el rendimiento de los mercados europeos subyacentes. Tras una caída en el primer trimestre en consonancia con los mercados mundiales, el precio de las acciones de Amadeus se recuperó en el segundo y tercer trimestre, influido de forma positiva por el anuncio de los resultados comerciales. El precio de las acciones alcanzó su máximo histórico de 44,9 € el 4 de octubre de 2016 y cerró el año en 43,2 €.

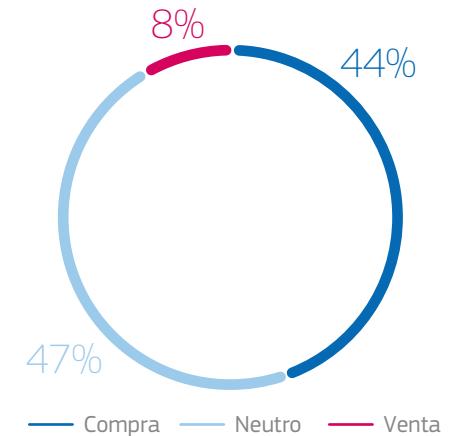
Nuestro valor de mercado a 31 de diciembre de 2016 era de 18.944 millones €. El volumen medio de negociación diaria fue de 1,5 millones de acciones, con un volumen total negociado de 15.500 millones € durante el año. La proporción de nuestros valores en capital flotante alcanzó el 99,6% a final de año.

De acuerdo con la información que figura en los registros oficiales de la CNMV, el 27,0% de nuestros valores (incluidos derechos de voto a través de instrumentos financieros) era propiedad de MFS Investment Management, Government of Singapore Investment Corporation Pte Ltd, Blackrock Inc., Fidelity Management and Research LLC, Fidelity International Ltd, Invesco Ltd y Deutsche Bank AG.

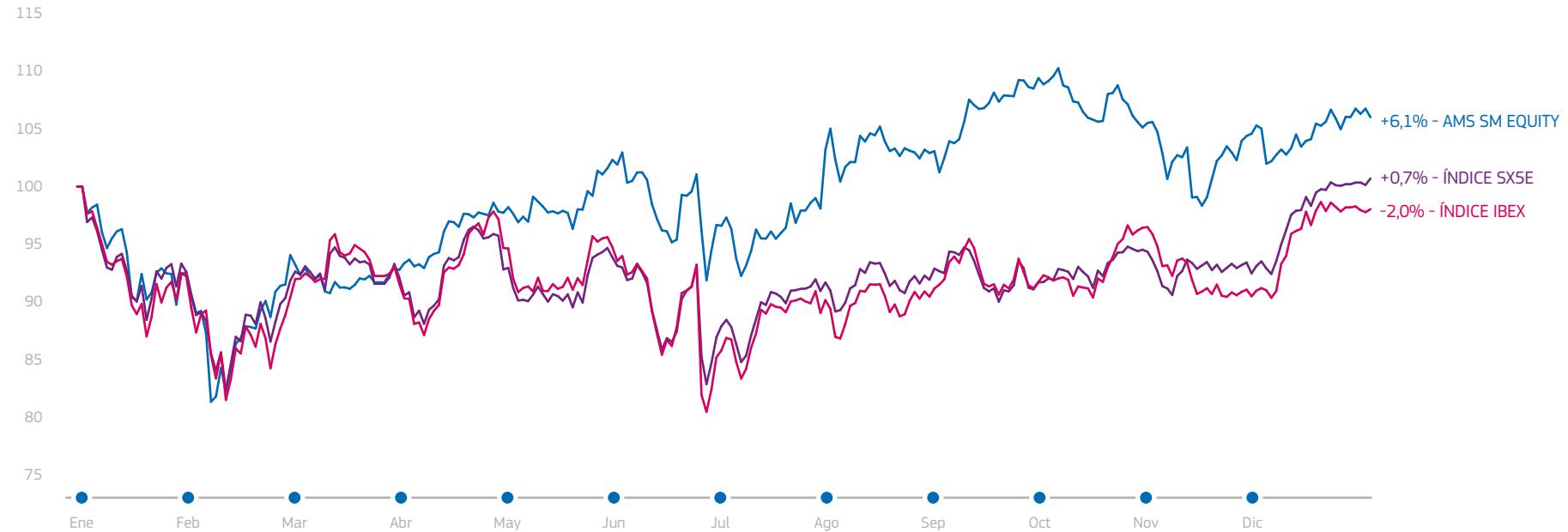
Amadeus aumentó su ponderación en el IBEX 35 hasta el 3,9% a 31 de diciembre de 2016, convirtiéndose en la séptima mayor compañía por valor de mercado.

En 2016, el beneficio ajustado por acción se situaba en 2,08 € y, a 31 de diciembre de 2016, la relación precio-beneficio ajustado era de 20,7 veces.

### Recomendaciones de los analistas



### Resultados de las acciones de Amadeus en 2016



## Datos clave de transacciones de Amadeus durante el año

	2015	2016
Variación del precio de las acciones (%)	23,0%	6,1%
Precio máximo por acción (cifras en €)	42,79	44,93
Precio mínimo por acción (cifras en €)	32,36	32,96
Precio medio ponderado por acción (cifras en €)*	37,96	40,28
Volumen medio diario (número de acciones)	2.750.863	1.537.881
Volumen medio diario (cifras en miles €)	102.994	60.493
Volumen anual (cifras en miles €)	26.366.547	15.546.662

\* Transacciones cruzadas no incluidas.

## Datos clave de transacciones de Amadeus a final de año

	2015	2016
Número de acciones emitidas a 31 de diciembre	438.822.506	438.822.506
Precio por acción a 31 de diciembre (cifras en €)	40,69	43,17
Valor de mercado a 31 de diciembre (cifras en millones €)	17.853	18.944
Beneficio ajustado por acción, ejercicio completo (cifras en €)	1,72	2,08
Dividendo por acción, ejercicio completo (cifras en €)	0,775	0,940
Rentabilidad del dividendo, ejercicio completo (%)*	1,9%	2,2%
Cobertura de dividendo, ejercicio completo (%)	50%	50%
Relación precio-beneficio a 31 de diciembre (veces)	23,7 veces	20,7 veces

\* Segundo el precio por acción interanual.

## 12.4 Remuneración de los accionistas

Amadeus cuenta con una trayectoria demostrada de desarrollo de un modelo de negocio sólido y flexible que genera un importante flujo de efectivo disponible para la inversión continuada y sostenida en I+D e innovación, así como una remuneración de los accionistas, manteniendo al mismo tiempo una estructura flexible de capital financiero.

Los dividendos ordinarios pagados han crecido constantemente cada año desde nuestra OPI a un ritmo medio anual del 20%. Esto lo hemos complementado con la recompra de acciones en 2015. Nuestro objetivo es seguir contribuyendo a este crecimiento en los próximos años, dado nuestro saludable perfil de generación de liquidez y nuestro sólido balance.

### Pago de dividendos

El dividendo bruto anual correspondiente a los beneficios del año 2015 fue aprobado por nuestros accionistas en la Junta General de Accionistas celebrada el 24 de junio de 2016. El valor total del dividendo fue de 340,1 millones €, lo que representa una cobertura del 50% de los beneficios declarados en 2015 para el ejercicio, o 0,775 € por acción (brutos), equivalente a un incremento del 10,7% respecto al año anterior. En cuanto al pago, el 28 de enero de 2016 se abonó un importe provisional de 0,34 € por acción (brutos) y el 28 de julio de 2016 se abonó el dividendo complementario de 0,435 € por acción (brutos).

El 15 de diciembre de 2016, el Consejo de Administración propuso una cobertura de dividendo del 50% para el ejercicio 2016 (el máximo porcentaje dentro del intervalo de cobertura del 40% al 50% aprobado).

En junio de 2017, el Consejo de Administración propondrá a la Junta General de Accionistas para su aprobación un dividendo bruto final de 0,94 € por acción, incluido un dividendo provisional de 0,40 € por acción (brutos) abonado íntegramente el 1 de febrero de 2017. Con arreglo a esto, la asignación propuesta de los resultados de 2016 incluidos en los estados financieros consolidados auditados de 2016 de Amadeus y filiales incluyó un importe total de 412,5 millones € en dividendos correspondientes al ejercicio económico 2016.

## Remuneración de los accionistas de Amadeus



Total de 1.800 millones € pagados desde la OPI. Ritmo de crecimiento medio anual de la remuneración ordinaria del 20% en 2011-16

## 12.5 Fusión de Amadeus IT Holding S.A. y Amadeus IT Group S.A.

En 2016 concluimos la fusión por medio de la absorción de la antigua Amadeus IT Group S.A. por parte de Amadeus IT Holding S.A., la empresa cotizada en la Bolsa de Madrid. La finalidad de este movimiento de la empresa era permitir a los accionistas de Amadeus IT Group S.A. recibir acciones cotizadas en un mercado de valores secundario oficial en España (que serán, por tanto, acciones líquidas) a cambio de acciones no cotizadas, así como simplificar y perfeccionar la estructura empresarial del grupo.

La relación de canje de las acciones, calculada con arreglo al valor real del activo neto de las sociedades participantes en la fusión, fue de 1 acción de Amadeus IT Holding S.A. por cada 11,31 acciones de Amadeus IT Group S.A., cada una de ellas con un valor nominal de 0,01 €. La fusión fue aprobada por las dos entidades en sus respectivas Juntas Generales Anuales de Accionistas en junio de 2016. Tras la finalización del periodo de oposición de acreedores y el cumplimiento de algunos trámites legales, la escritura pública de fusión fue presentada en el Registro Mercantil de Madrid para su inscripción el 2 de agosto de 2016. La publicación de la notificación de canje el 5 de agosto de 2016 marcó el inicio del periodo de canje,

que concluyó tres meses después, el 5 de noviembre de 2016. La adquisición de acciones de tesorería por parte de Amadeus IT Holding, S.A. para cubrir la relación de canje se inició el 7 de abril de 2016 y concluyó el 17 de mayo de 2016, alcanzando el número máximo de 393.748 acciones previsto. A 31 de diciembre de 2016 se habían entregado 312.519 acciones a cambio de las acciones de Amadeus IT Group S.A. con arreglo a la relación de canje indicada anteriormente. A partir de ese momento, las acciones restantes aún por canjear quedan bajo custodia del Agente de Canje (BBVA) por un periodo de tres años para facilitar su canje.

Tras la disolución de la sociedad Amadeus IT Group S.A. el 2 de agosto de 2016, Amadeus IT Holding S.A. adoptó la denominación social Amadeus IT Group S.A.

## 12.6 Entidades financieras

La deuda financiera neta según los términos de nuestros contratos financieros ascendió a 1.957,5 millones € a 31 de diciembre de 2016 (1,14 veces el EBITDA acordado de los últimos doce meses).

Los principales objetivos de la estrategia financiera de Amadeus son reducir el coste de financiación, diversificar lo máximo posible las fuentes de financiación, aumentar la flexibilidad y prolongar el perfil de vencimiento de nuestra deuda.

En abril de 2016 acordamos un nuevo Instrumento de Crédito Renovable en una Sola Divisa de 500 millones € con vencimiento a cinco años. Este instrumento se ha utilizado para los requisitos de capital de explotación y con fines generales de la empresa, incluida la refinanciación de 750 millones € en pagarés (parte del Programa Europeo de Pagarés a Medio Plazo), que venció en julio de 2016. El Instrumento B de 500 millones € del Instrumento de Crédito Renovable de 1.000 millones € ejecutado en marzo de 2015 se canceló al mismo tiempo.

En octubre de 2016, Amadeus refinanció el instrumento de 500 millones € utilizado para pagar la adquisición de Navitaire con un Eurobono de 500 millones € con una duración más larga que el instrumento (vencimiento en octubre de 2020) y un cupón más bajo, del 0,125% —el cupón más bajo jamás pagado por una empresa española.

---

*En julio de 2016, Standard & Poor's confirmó su calificación BBB y mejoró su perspectiva de Estable a Positiva.*

---



**Tomas López Fernebrand**  
*Senior Vice President,  
General Counsel and Corporate Secretary*

A handwritten signature in blue ink, appearing to read "Tomas López Fernebrand". It is written in a cursive style with a blue horizontal line underneath it.

## Observaciones finales

El objetivo principal del *Informe Global 2016* es ofrecer una visión completa y transparente de las actividades de Amadeus. El Informe contiene una explicación básica de nuestras líneas de negocio para un público externo no familiarizado con nuestra empresa, así como un resumen de nuestros resultados financieros y un repaso de la gestión en 2016. Una parte importante del Informe está dedicada a los aspectos ambientales, sociales y de gobierno, junto con una descripción de nuestras actividades en los ámbitos de las relaciones institucionales y la gestión de riesgos de la empresa. En esta edición hemos explicado también de forma más detallada que en años anteriores la función y composición del Consejo de Administración.

El público para el cual se elabora el *Informe Global 2016* es amplio y variado. El Informe se utiliza para mantener a nuestros empleados actuales y futuros al tanto de los acontecimientos importantes en la empresa. La inclusión de una amplia variedad de información en un formato completo y simplificado convierte el *Informe Global* en un recurso único para Amadeus.

El Informe está destinado también a ofrecer información básica a los inversores actuales y futuros, de manera que los accionistas puedan encontrar fácilmente, por ejemplo, determinados datos y cifras sobre Amadeus.

Los clientes y socios comerciales en general forman parte también del público destinatario de este Informe. Somos conscientes de que existe un número cada vez mayor de clientes que necesitan cumplir ciertas normas ambientales y de responsabilidad social como parte de su proceso de selección de proveedores. El Informe incluye información sobre los resultados de Amadeus en los índices de sostenibilidad, siendo este un elemento fundamental para simplificar la respuesta a Solicitudes de Ofertas.

Estamos orgullosos de que Amadeus se haya mantenido por quinto año consecutivo como miembro del Índice Dow Jones de Sostenibilidad, haya sido incluido en la Lista A del Clima de CDP por su liderazgo en la lucha contra el cambio climático y, por primera vez, haya sido incluido entre las 100 Empresas Más Sostenibles del Mundo por Corporate Knights



## • Informe Global 2016

El Informe Global 2016 es la cuarta edición de este documento. Nuestra ambición es lograr un importante avance en la asimilación de las normas de declaración de datos financieros y no financieros, según el principio de que necesitamos medir para poder gestionar.

En este sentido, estamos orgullosos de que Amadeus se haya mantenido por quinto año consecutivo como miembro del Índice Dow Jones de Sostenibilidad, haya sido incluido en la Lista A del Clima de CDP por su liderazgo en la lucha contra el cambio climático y, por primera vez, haya sido incluido entre las 100 Empresas Más Sostenibles del Mundo por Corporate Knights. En cualquier caso, lejos de acomodarnos, sabemos que la contribución a la sostenibilidad del sector en general requiere un esfuerzo constante a largo plazo y no una simple acción a corto plazo.

El *Informe Global 2016* es la cuarta edición de este documento. Nuestra ambición es lograr un importante avance en la asimilación de las normas de declaración de datos financieros y no financieros, según el principio de que necesitamos medir para poder gestionar. Esto es especialmente aplicable a los parámetros ambientales, sociales y de gobierno. Reconocemos que existe una tendencia destacada, persistente e internacional en el sector de los viajes por la cual la atención a la información no financiera y su declaración van a convertirse en un factor esencial para la sostenibilidad del sector y para nuestra empresa. En este sentido, el Informe ha sido elaborado de acuerdo con las normas de Global Reporting Initiative (GRI).

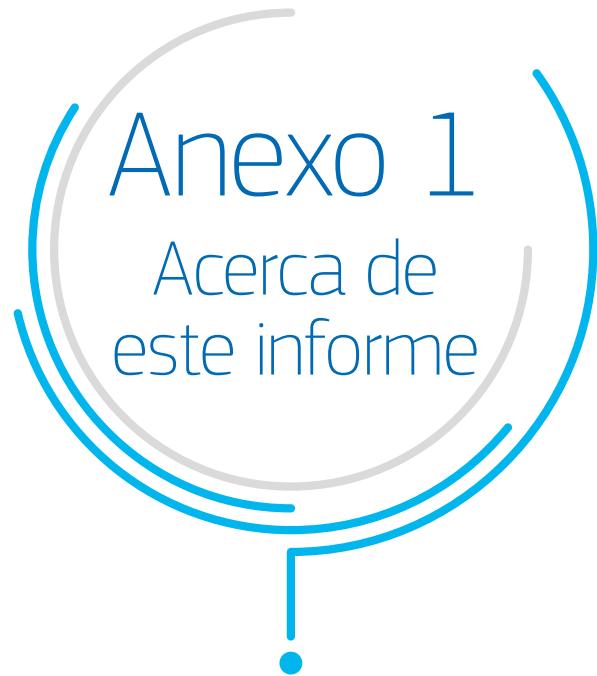
Más allá del cumplimiento formal de los requisitos de calidad y cantidad de la información que cabe esperar de una empresa como Amadeus, el proceso de elaboración de este documento

nos ofrece un punto de vista más amplio para reflexionar acerca de los retos a los que nos hemos enfrentado a lo largo del año, así como la oportunidad de adaptar y mejorar nuestro enfoque de esos retos.

Por otra parte, queremos utilizar el Informe como una herramienta de comunicación. Una herramienta que ayude a explicar nuestra actividad y acercarnos a una amplia variedad de destinatarios: desde nuestra empresa cliente más grande hasta el alumno universitario que desea iniciar una carrera profesional en el sector de los viajes. En concreto, creemos que existen ciertos aspectos de Amadeus que son fundamentales para entender quiénes somos como empresa y qué se puede esperar de nosotros en el futuro. Un elemento importante, como han podido ver en el Informe, es el hecho de que la inversión en investigación y desarrollo constituye el eje central de nuestra identidad y nuestro éxito. Además, somos una empresa internacional, no solo porque trabajamos en casi todos los países del mundo, sino también porque en muchos de los países donde trabajamos, nuestra plantilla está integrada por personas de decenas de nacionalidades diferentes, lo cual enriquece especialmente nuestra cultura de empresa.

Espero que disfruten de la lectura y estamos deseando recibir sus comentarios a través de los datos de contacto incluidos al final del Informe.

*Somos una empresa internacional, no solo porque trabajamos en casi todos los países del mundo, sino también porque en muchos de los países donde trabajamos, nuestra plantilla está integrada por personas de decenas de nacionalidades diferentes, lo cual enriquece especialmente nuestra cultura de empresa.*



1. Alcance general y metodología
2. Comunicación con nuestros grupos de interés

## 1. Alcance general y metodología

### Principios de elaboración del informe

El *Informe Global 2016* ofrece una visión general de las operaciones y resultados de Amadeus desde un punto de vista comercial, financiero y de sostenibilidad. Junto con nuestros resultados en 2016, incluye también nuestras reflexiones sobre cómo afrontar los retos de sostenibilidad del sector a largo plazo.

Las directrices sobre la elaboración de informes de sostenibilidad de Global Reporting Initiative (GRI) han servido de referencia principal para identificar los temas y parámetros adecuados. El *Informe Global 2016* ha sido elaborado "de conformidad" con la Guía G4 de GRI, opción Esencial. El control externo del informe por parte de una organización independiente (PwC) garantiza la exactitud de los datos cuantitativos y confirma las referencias adecuadas y el contexto para la información cualitativa (véase el *Informe de Control Independiente* de PwC al final de este Anexo). Tal como se indica en el Anexo 2 de este informe, GRI ha confirmado que el Índice de Contenidos GRI es exacto y que toda la información incluida tiene su referencia de localización correspondiente a lo largo del informe. Con dicho fin hemos incluido etiquetas de referencia en las páginas donde se presenta cada información.

Este informe reúne información acerca de los capitales<sup>1</sup> de Amadeus en un único documento corporativo. Para ello, se han tenido en cuenta a lo largo de todo el documento las directrices del International Integrated Reporting Council (IIRC) sobre la elaboración de informes integrados. El objetivo ha sido elaborar un documento conciso para demostrar cómo la estrategia, el gobierno, los resultados y las perspectivas de Amadeus, en el contexto de su entorno externo, conducen a la creación de valor a corto, medio y largo plazo.

<sup>1</sup> Tal como explica IIRC en su Marco Internacional <IR>, todas las organizaciones dependen de diversas formas de capital para su éxito: financiero, manufacturado, intelectual, humano, social y relacional, y natural. Los capitales son un stock de valor que aumenta, disminuye o se transforma con las actividades y producción de la organización.

## Análisis de materialidad

Junto con un equipo de consultores externos, hemos llevado a cabo una evaluación para determinar cuáles son las cuestiones de sostenibilidad ambiental, social y económica más importantes para Amadeus y sus grupos de interés. Las secciones de este informe abordan los aspectos más significativos identificados en el análisis de materialidad.

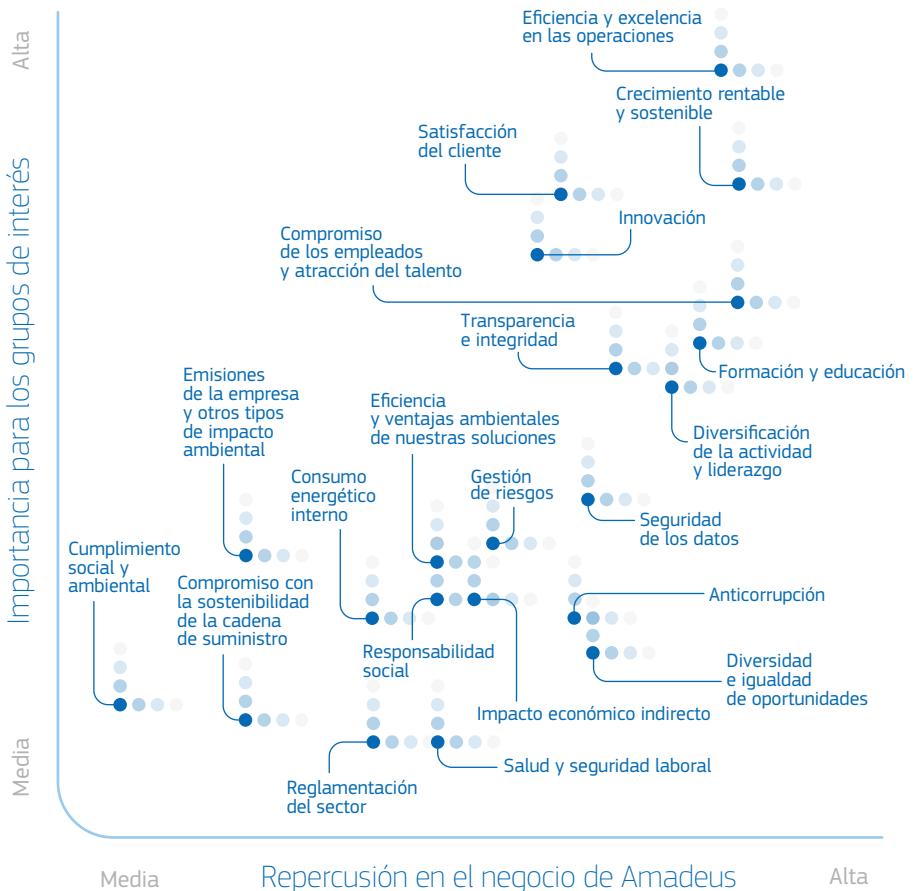
Todas las unidades de la compañía que gestionan relaciones con los diversos grupos de interés de Amadeus han aportado documentación para una selección inicial de los aspectos relevantes. Estos son los principales informes internos recopilados para ello:

- \_ Informe general de evaluación de las noticias y las redes sociales
- \_ Resultados de la encuesta sobre el ambiente de trabajo en las sedes de Niza (Francia) y Madrid (España)
- \_ Resultados de la encuesta mundial sobre el compromiso de los empleados
- \_ Mapa de riesgos para la reputación
- \_ Estudio de medición de la marca Amadeus
- \_ Encuestas de satisfacción del cliente por segmento de clientes a nivel regional y mundial: agencias de viajes, aerolíneas, hoteles, compañías ferroviarias, empresas, etc.
- \_ Cuestionarios del Índice Dow Jones de Sostenibilidad (DJSI) y CDP
- \_ Análisis de materialidad anteriores

Con el fin de conocer mejor los aspectos materiales del análisis, se realizó una evaluación comparativa, así como entrevistas internas y externas, a cargo de expertos independientes. A nivel interno, estos expertos se reunieron con los responsables de las principales unidades de negocio (Human Resources, Environment, Social Responsibility e Industry Affairs, entre otras).

Los resultados del análisis de materialidad se reflejan en la matriz de materialidad de la derecha, en dos dimensiones: relevancia de los aspectos de sostenibilidad para Amadeus (dimensión horizontal) e influencia de estos aspectos en las decisiones de los grupos de interés (dimensión vertical). Esta matriz de materialidad representa aquellos aspectos con un grado de importancia como mínimo medio o alto en ambas dimensiones. Hemos estudiado con atención los resultados de este análisis de materialidad para incluir la información más relevante con un mayor nivel de profundidad en este informe. La matriz de materialidad se revisa cada año en la fase de planificación de la elaboración del *Informe Global*.

## Matriz de materialidad de Amadeus



GRI

G4-12

G4-19

G4-25

G4-26

G4-27

Con relación a los resultados del análisis de materialidad recogido en la matriz, es importante señalar que:

- \_ La matriz de materialidad representa una evaluación a corto o medio plazo
- \_ Todos los temas incluidos en la matriz forman parte del funcionamiento regular del negocio y de la relación de Amadeus con los grupos de interés, por lo que no deben considerarse de forma aislada
- \_ El gráfico no pretende ser una representación exacta, sino una indicación de los principales factores

Además de los aspectos más relevantes, informamos también acerca de aspectos que presentan un bajo riesgo de sostenibilidad o incidencia en nuestra actividad, como el consumo de agua o la valoración de los proveedores, dada la importancia de la transparencia para determinados grupos de interés externos.

En términos del proceso de recogida de datos y del alcance del informe, hemos buscado un equilibrio entre la materialidad de la información, por una parte, y el esfuerzo de recopilación de datos, por otra. A consecuencia de ello, en algunos temas hemos cubierto menos del 100% del alcance de las actividades. En aquellos casos en que los datos son parciales, el alcance se explica en la misma sección. Para la información medioambiental, por ejemplo, reunimos datos de las 11 oficinas principales de Amadeus por número de empleados, estimando que representan en torno al 90% del consumo total de recursos de las empresas de Amadeus en todo el mundo.

A continuación se ofrecen otras observaciones pertinentes acerca de algunos aspectos materiales:

#### [Impacto ambiental de las operaciones de Amadeus](#)

Como proveedor de tecnología para el sector mundial de los viajes, Amadeus tiene un impacto ambiental directo relativamente bajo. No llevamos a cabo procesos físicos de fabricación y nuestra principal fuente de consumo energético y de recursos naturales es nuestro Centro de Datos en Alemania. Además, uno de los objetivos principales de las soluciones que proporcionamos a nuestros clientes es mejorar la eficiencia en las operaciones y ello implica a menudo la reducción del consumo energético y de recursos naturales. Evaluar y maximizar los beneficios ambientales de nuestra tecnología tiene una enorme importancia para nosotros, dada la elevada intensidad energética del sector de los viajes.

#### [Personal de Amadeus](#)

La inmensa mayoría de nuestra plantilla posee un nivel educativo avanzado. Por consiguiente, la probabilidad de que nuestros empleados se enfrenten a riesgos relacionados con los derechos humanos es relativamente baja.

#### [Proveedores de Amadeus](#)

Desde el punto de vista de la cadena de suministro, Amadeus no es una fábrica ni una empresa manufacturera. Su actividad no está relacionada con ningún tipo de cadena de producción, sino con procesos de transacciones a través de Internet y desarrollo de software. En este sentido, la exposición de Amadeus a terceros proveedores que puedan no cumplir los requisitos sociales o ambientales mínimos es muy limitada. La mayoría de nuestros proveedores externos se pueden agrupar en las siguientes categorías:

- Servicios de consultoría y marketing
- Proveedores de hardware
- Proveedores de software
- Proveedores de comunicaciones de datos

Aproximadamente el 55% de nuestro gasto total en proveedores externos se concentra en 50 empresas, lo que facilita nuestro control y el acceso a la información en la cadena de suministro. En términos de volumen de compra, nuestro gasto se concentra en nuestras tres sedes principales: en España, Alemania y Francia.

La Política de Compras de la Empresa de Amadeus tiene por objetivo que todos los participantes en la adquisición de bienes y servicios tengan en cuenta el factor de la responsabilidad social y ambiental en sus decisiones de compra. En lo referente a la comunicación, la función de Purchasing divide sus canales entre las tres principales sedes y regiones. Un grupo formado por equipos de Purchasing locales, regionales y mundiales se encarga de gestionar las operaciones del lado de la cadena de suministro y trata tanto con los grupos de interés internos como con los proveedores.

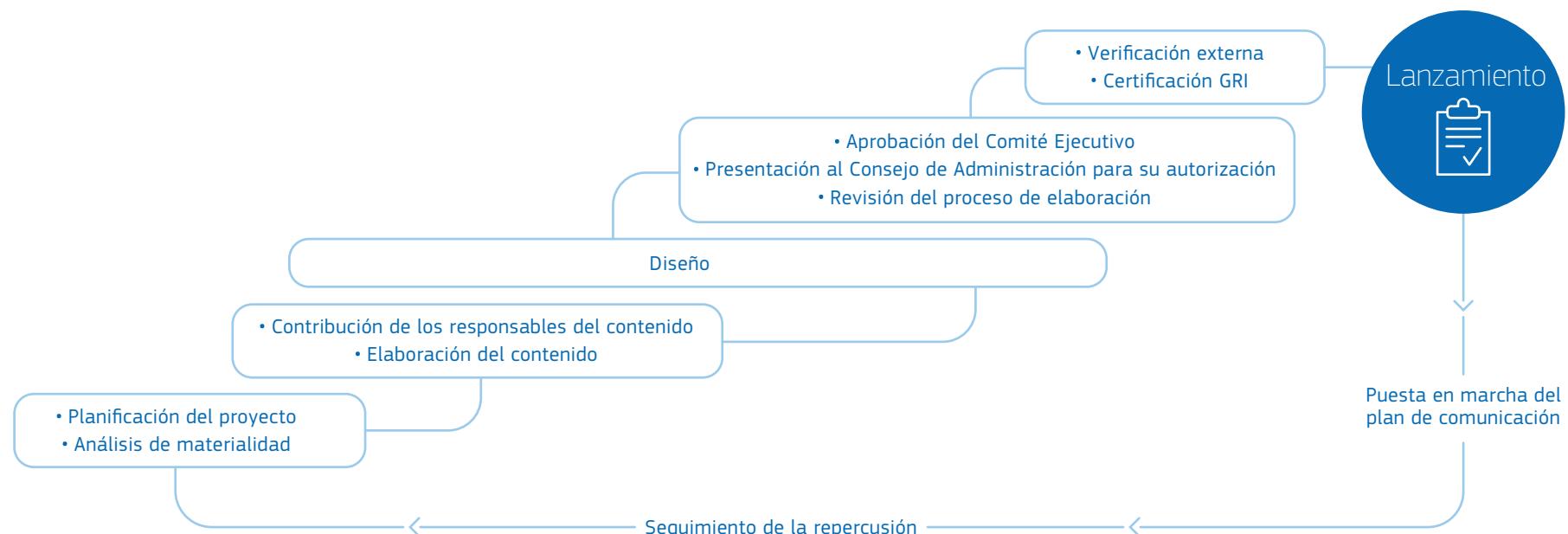
# Elaboración del *Informe Global*

Año tras año, nos aseguramos de que todos los equipos de Amadeus responsables de la relación con cada grupo de interés estén representados en el proceso de determinar y elaborar el contenido del informe, lo cual requiere un esfuerzo constante para mejorar el diálogo dentro de la empresa. En esta edición del informe, cerca de 100 personas de todo el mundo, en representación de más de 30 áreas de negocio y departamentos, han participado directamente en la elaboración y producción del Informe Global. El informe es objeto de una exhaustiva revisión por parte de las principales unidades corporativas a nivel mundial y ha sido aprobado por todos los miembros del Comité Ejecutivo de Dirección. Una vez sometido

al Consejo de Administración para su autorización, el informe se presenta a un público interno y externo, con planes de comunicación personalizados a todos los niveles geográficos. El gráfico que aparece más abajo ilustra de forma más detallada el proceso seguido en la elaboración del informe.

Siguiendo la Guía G4 de GRI relativa a los principios para determinar la calidad de los informes, el proceso de elaboración del informe se revisa y se perfecciona constantemente con el objetivo final de mejorar su equilibrio, comparabilidad, exactitud, actualización, claridad y fiabilidad<sup>2</sup>.

## Hoja de ruta del Informe Global



<sup>2</sup> Los principios para determinar la calidad de los informes según GRI se explican en <https://g4.globalreporting.org/how-you-should-report/reporting-principles/principles-for-defining-report-quality/>.

## 2. Comunicación con nuestros grupos de interés

La información de Amadeus publicada externamente está destinada a garantizar una comunicación clara, así como la transparencia en las actividades de la empresa. Junto con este informe, otras publicaciones ofrecen más información sobre los detalles de las actividades empresariales de Amadeus:

[Informe Anual de Gobierno Corporativo](#)

[Cuentas Anuales Consolidadas y Revisión de la alta dirección](#)

[Presentaciones de resultados trimestrales](#)

[Amplia información sobre los resultados de Amadeus en <http://www.investors.amadeus.com>.](#)

[Información adicional actualizada sobre Amadeus en los blogs y canales de la empresa en las redes sociales en Amadeus Blog, LinkedIn, Twitter, Facebook, Google+](#)

Además de la información externa y las formas de comunicación específicas descritas a lo largo de este informe,  utilizamos una amplia gama de herramientas para facilitar el diálogo con nuestros grupos de interés. La tabla de la derecha muestra nuestros principales canales de comunicación para cada categoría de grupos de interés. La frecuencia de comunicación varía pero, en todos los casos, tiene lugar al menos una vez al año y su regularidad depende de la necesidad y el tipo de comunicación en cada caso.

 Para más información, consulte "Servicio al cliente y satisfacción del cliente", pág. 70, "El equipo humano de Amadeus", pág. 78, "Relaciones institucionales de Amadeus", pág. 94, "Sostenibilidad ambiental", pág. 100, "Compromiso social", pág. 114, y "Accionistas y entidades financieras", pág. 130.

Grupo de interés	Canal de comunicación
<b>Empleados y candidatos externos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>_Comunicación directa a través de los equipos locales, regionales y mundiales de Recursos Humanos</li> <li>_Encuestas sobre compromiso en todas las oficinas</li> <li>_Buzón de empleados</li> <li>_Intranet</li> <li><u><a href="http://www.amadeus.com/careers">http://www.amadeus.com/careers</a></u></li> </ul>
<b>Accionistas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>_Comunicación directa a través del equipo de Investor Relations e informes regulares</li> <li>_Giras de presentación y conferencias</li> <li>_Buzón de Investor Relations</li> <li><u><a href="http://www.amadeus.com/investors/">http://www.amadeus.com/investors/</a></u></li> </ul>
<b>Clientes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>_Comunicación directa a través de ventas locales, regionales y mundiales, así como de los equipos de gestión del cliente en todo el mundo</li> <li>_Programa de Fidelidad del Cliente</li> <li>_Servicio local de atención al cliente</li> <li>_Centros de servicio al cliente de Amadeus</li> </ul>
<b>Proveedores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>_Contacto directo a través del departamento de Corporate Purchasing de Amadeus, de otras unidades internas y de los equipos locales de las distintas oficinas en todo el mundo</li> <li>_Encuestas de responsabilidad social y ambiental</li> </ul>
<b>Asociaciones del sector</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>_Comunicación directa a través de la participación en las principales asociaciones del sector</li> <li><u><a href="#">Blog de Amadeus</a></u></li> </ul>
<b>Gobiernos, autoridades y organismos reguladores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>_Contacto directo a través de nuestro equipo de Industry Affairs y de los directores generales locales de Amadeus</li> <li>_Participación en reuniones y actos relacionados</li> <li><u><a href="http://www.amadeus.com">http://www.amadeus.com</a></u> (páginas específicas de relaciones institucionales)</li> </ul>
<b>Sociedad y medio ambiente</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>_Comunicación directa a través del equipo de Industry Affairs y de diversos foros integrados por múltiples grupos de interés</li> <li>_Comunicados de prensa</li> <li>_Redes sociales</li> <li>_Buzón de Industry Affairs</li> <li>_Colaboración en iniciativas conjuntas de responsabilidad social</li> </ul>



*[Traducción sobre el Informe de Aseguramiento Limitado Independiente de los indicadores de Responsabilidad Social Corporativa contenidos en el Informe Global 2016 de Amadeus IT Group S.A., originalmente publicado en inglés. En el caso de discrepancia, prevalece la versión inglesa]*

#### INFORME DE ASEGURAMIENTO LIMITADO INDEPENDIENTE DE LOS INDICADORES DE RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

A Amadeus IT Group, S.A.:

Hemos llevado a cabo un encargo de aseguramiento limitado de los indicadores de Responsabilidad Social Corporativa contenidos en el "Anexo II" del Informe Global 2016 (en adelante, "Indicadores RSC") de Amadeus IT Group, S.A. (en adelante Amadeus) correspondiente al ejercicio anual finalizado el 31 de diciembre de 2016, preparados conforme a los contenidos básicos generales y específicos propuestos en la Guía para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad de Global Reporting Initiative (GRI) versión G4 (en adelante, Guía GRI G4).

#### Responsabilidad de la Dirección

La Dirección de Amadeus es responsable de la preparación, del contenido y de la presentación del Informe Global 2016, así como de los indicadores de RSC contenidos en dicho informe elaborados de acuerdo con la Guía GRI G4, según la opción Esencial "de conformidad" con la Guía. Esta responsabilidad incluye el diseño, la implantación y el mantenimiento del control interno que se considere necesario para permitir que los indicadores de RSC estén libres de incorrección material, debido a fraude o a error.

La Dirección de Amadeus es también responsable de definir, implantar, adaptar y mantener los sistemas de gestión de los que se obtiene la información necesaria para la preparación de los indicadores de RSC.

#### Nuestra Responsabilidad

Nuestra responsabilidad es emitir un informe de aseguramiento limitado basado en los procedimientos que hemos realizado y en las evidencias que hemos obtenido. Hemos realizado nuestro encargo de aseguramiento limitado de acuerdo con la Norma Internacional de Encargos de Aseguramiento 3000 (NIEA 3000) (Revisada), "Encargos de Aseguramiento distintos de la Auditoría y de la Revisión de Información Financiera Histórica", emitida por el Consejo de Normas Internacionales de Auditoría y Aseguramiento (IAASB) de la Federación Internacional de Contadores (IFAC).

El alcance de un encargo de aseguramiento limitado es sustancialmente inferior al de un encargo de aseguramiento razonable y, por lo tanto, la seguridad proporcionada es también menor.

Los procedimientos que realizamos se han basado en nuestro juicio profesional e incluyeron consultas, observación de procesos, inspección de documentación, procedimientos analíticos, y pruebas de revisión por muestreo que, con carácter general, se describen a continuación:

- Reuniones con el personal de las diversas áreas de Amadeus involucradas en la elaboración del Informe Global 2016.
- Análisis de los procedimientos utilizados para recopilar y validar los datos e información presentada en los indicadores de RSC.

PricewaterhouseCoopers Auditores, S.L., Torre PwC, Pº de la Castellana 259 B, 28046 Madrid, España  
Tel.: +34 915 684 400 / +34 902 021 111, Fax: +34 915 685 400, www.pwc.es

R. M. Madrid, hoja 87 250-1, folio 75, tomo 9.287, libro 8.054, sección 3º  
Inscrita en el R.O.A.C. con el número S0242 - CIF: B-79 031290



- Análisis de la adaptación de los indicadores de RSC de Amadeus a lo señalado en la Guía GRI G4 para la preparación de informes.

- Comprobación, mediante pruebas de revisión en base a la selección de una muestra y realización de pruebas sustantivas de la información cuantitativa y cualitativa de los indicadores de RSC de Amadeus. Asimismo, hemos comprobado su adecuada compilación a partir de los datos suministrados por las fuentes de información de Amadeus.

#### Nuestra Independencia y Control de Calidad

Hemos cumplido con los requerimientos de independencia y demás requerimientos de ética del Código de Ética para Profesionales de la Contabilidad emitido por el Consejo de Normas Internacionales de Ética para Profesionales de la Contabilidad (IESBA), que se basa en los principios fundamentales de integridad, objetividad, competencia y diligencia profesional, confidencialidad y comportamiento profesional.

Nuestra firma aplica la Norma International de Control de Calidad 1 (NICC 1) y mantiene en consecuencia un exhaustivo sistema de control de calidad que incluye políticas y procedimientos documentados relativos al cumplimiento de requerimientos de ética, normas profesionales y disposiciones legales y reglamentarias aplicables.

#### Conclusión de Aseguramiento Limitado

Como resultado de los procedimientos que hemos realizado y de las evidencias que hemos obtenido, no se ha puesto de manifiesto ningún aspecto que nos haga creer que los indicadores de RSC de Amadeus correspondientes al ejercicio anual finalizado el 31 de diciembre de 2016, contienen errores significativos o no han sido preparados, en todos sus aspectos significativos, de acuerdo con la Guía GRI G4.

#### Uso y Distribución

Nuestro informe se emite únicamente a la Dirección de Amadeus, de acuerdo con los términos de nuestra carta de encargo. No asumimos ninguna responsabilidad frente a terceros distintos de la Dirección de Amadeus.

PricewaterhouseCoopers Auditores S.L.

Mª Luz Castilla

7 de abril de 2017



## Anexo 2 Índice de Contenidos GRI

### G4-EC1 – Valor económico distribuido\* (cifras en millones €)

	2016
Costes de explotación	1.482
Salarios y prestaciones a los empleados	1.280
Pagos a proveedores de capital**	403
Pagos a la Administración	301
<b>Valor económico distribuido</b>	<b>3.465</b>

\* Según lo definido por Global Reporting Initiative (indicador G4-EC1).

\*\* Todos los pagos financieros efectuados a proveedores de capital de la organización (intereses y dividendos abonados).

## Tablas adicionales de sostenibilidad ambiental<sup>1</sup>

### G4-EN1: Consumo de papel

	2012	2013	2014	2015	2016
Consumo de papel (kg)	64.819	63.815	54.447	56.704	44.951
Número de empleados	8.130	9.296	9.604	10.192	10.465
Consumo de papel por empleado (hojas A4 por día de trabajo)	7,25	6,24	5,15	5,06	3,90

### G4-EN3: Combustibles fósiles

	2012	2013	2014	2015	2016
Gas natural (GJ)	22.287	25.743	22.513	15.166	22.106
Tendencia en el consumo	11,66%	15,51%	-12,55%	-32,63%	45,76%
Diésel (GJ)	1.239	1.716	2.578	2.704	4.438
Tendencia en el consumo	-28,92%	38,50%	50,23%	4,89%	64,13%

### G4-EN8: Consumo de agua

	2012	2013	2014	2015	2016
Consumo de agua (m <sup>3</sup> )	191.799	189.987	205.506	272.288	250.233

### G4-EN23: Residuos

	2012	2013	2014	2015	2016
Total estimado de residuos (kg)	177.357	235.821	306.369	320.476	235.970

<sup>1</sup> Alcance: 11 principales sedes de Amadeus por número de empleados. Oficina de Amadeus en Bangalore incluida desde 2013 como 11<sup>a</sup> sede.

## G4-EN3, G4-EN5: Consumo eléctrico

	2012	2013	2014	2015	2016
Consumo eléctrico en las 11 principales sedes de Amadeus* (GJ)	105.086	121.235	116.033	134.594	129.596
Número de empleados*	8.130	9.296	9.604	10.192	10.465
Consumo eléctrico por empleado* (GJ)	12,9	13,0	12,1	13,2	12,4
Consumo eléctrico del Centro de Datos de Amadeus (GJ)**	140.113	141.825	161.351	173.899	193.041
Número de transacciones procesadas en el Centro de Datos (millones)	1.091	1.174	1.288	1.386	1.510
Energía requerida por millón de transacciones (GJ)**	128,4	120,8	125,3	125,5	127,8
<b>Consumo eléctrico total en las 11 principales sedes y el Centro de Datos (GJ)</b>	<b>245.199</b>	<b>263.060</b>	<b>277.384</b>	<b>308.493</b>	<b>322.637</b>

\* No incluye el Centro de Datos de Amadeus.

\*\* Los datos de 2014 se han actualizado en comparación con el informe de 2015 debido a una cifra más exacta obtenida del proveedor de electricidad.

## G4-EN15, G4-EN16, G4-EN17: Emisiones de CO<sub>2</sub> y combustibles fósiles\*

	2012	2013	2014	2015	2016
Alcance 1. Emisiones directas (combustibles fósiles)	1.263	1.471	1.408	983	1.467
Alcance 2. Emisiones indirectas de la electricidad adquirida	26.568	28.844	30.821	33.188	35.389
Alcance 3. Emisiones indirectas de otras fuentes**	5.393	7.052	8.503	8.872	7.944
Gas natural (m <sup>3</sup> )	583.221	670.173	586.083	394.822	575.488
Gasóleo (L)	32.087	44.454	66.771	70.043	114.949

\* Todas las cifras en t de CO<sub>2</sub> a menos que se indique otra cosa. No incluye la compensación de emisiones de CO<sub>2</sub>; 2.364 t en 2015 y 5.050 t en 2016.

\*\* Incluye las emisiones de viajes en avión (7 principales oficinas) y uso de papel (11 principales oficinas).

## G4-EN3: Generación de electricidad. Contenido energético por tipo de combustible utilizado (GJ)

	Carbón	Fuelóleo	Gas natural	Biomasa	Residuos	Otros*	Total
11 principales sedes de Amadeus	70.142	2.976	25.943	5.176	5.176	84.429	193.840
Centro de Datos	276.167	4.827	49.796	36.973	11.518	69.766	449.048

\* Otros: energía nuclear, hidroeléctrica, geotérmica, fotovoltaica, termosolar, eólica y mareomotriz.

## Tablas adicionales de recursos humanos

### G4-HR2: Formación sobre el Código de Conducta Profesional (ahora CEBC)

	Online	Presencial	Total
Número de empleados formados en 2016	1.215	805	2.020
Porcentaje de empleados formados en 2016	8%	5%	13%
Número de horas de formación de los empleados en 2016	1.848	24	1.872

### G4-SO4: Formación sobre de la política antifraude\*

	2016
Miembros de la alta dirección	11
Número total de miembros de la alta dirección	386
% de miembros de la alta dirección	3%

\* El desglose por región es el siguiente: 5 empleados en Europa Occidental, 1 empleado en Asia, 2 empleados en Latinoamérica y 3 empleados en Norteamérica.

Los miembros de la alta dirección no reciben formación cada año. No obstante, el número total de miembros de la alta dirección formados en los tres últimos años representa casi el 100% de la alta dirección.

### G4-LA12 - Número de empleados por edad

	Número de empleados	Índice
<30 años	2.642	18,79%
Entre 30 y 50 años	9.114	64,82%
>50 años	2.304	16,39%
<b>Total</b>	<b>14.060</b>	

### G4-11: Porcentaje de empleados cubiertos por algún acuerdo de negociación colectiva\*

	2014	2015**	2016
<b>Total</b>	52%	53%	52%

\* Alcance: las cifras de 2014 y 2015 no incluyen las adquisiciones.

\*\* Alcance: personal permanente en todas las empresas del Grupo Amadeus, excluidas las adquisiciones en 2014 y 2015, CESE y SSA y 61 empleados sin indicación de su sexo.

### G4-10 - G4-LA12: Número de empleados por categoría profesional y sexo\*

	2014	2015**	2016	2016 (%)
VP y directores	148	177	193	1,4%
Hombres	128	148	164	1,9%
Mujeres	20	29	29	0,5%
Mandos intermedios	2.565	2.298	3.421	24,3%
Hombres	1.799	1.620	2.336	26,8%
Mujeres	766	678	1.085	20,3%
Personal	8.532	8.651	10.446	74,3%
Hombres	5.143	5.267	6.216	71,3%
Mujeres	3.389	3.384	4.230	79,2%
<b>Total</b>	<b>11.245</b>	<b>11.126</b>	<b>14.060</b>	

\* Alcance: las cifras de 2014 y 2015 no incluyen las adquisiciones. Todas las cifras basadas en el número total de empleados, a menos que se indique otra cosa.

\*\* Alcance: personal permanente en todas las empresas del Grupo Amadeus, excluidas las adquisiciones en 2014 y 2015, CESE y SSA y 61 empleados sin indicación de su sexo.

## G4-LA1-A: Empleados contratados por región\*

	2015	2016
Europa	865	764
Asia	578	681
Norteamérica	155	288
Sudamérica	63	72
Oriente Medio y África	38	49
<b>Total</b>	<b>1.699</b>	<b>1.854</b>

\* Alcance: Las cifras de 2015 no incluyen las adquisiciones.

## G4-LA1-A - Empleados contratados desglosados por sexo (2016)

	Empleados contratados	Índice
Masculino	1.148	62%
Femenino	706	38%
<b>Total</b>	<b>1.854</b>	

## G4-LA1-A - Empleados contratados por edad (2016)

	Empleados contratados	Índice
<30 años	871	47%
Entre 30 y 50 años	892	48%
>50 años	91	5%
<b>Total</b>	<b>1.854</b>	

## G4-LA1-B: Rotación de empleados\*

	2014	2015	2016
Índice de rotación de empleados	7%	9%	9,51%
Rotación de empleados por sexo			
Número de hombres que abandonaron Amadeus	484	665	792
Número de mujeres que abandonaron Amadeus	264	378	523
Índice de hombres	7%	9%	9%
Índice de mujeres	6%	9%	10%

\* Alcance: las cifras de 2014 y 2015 no incluyen las adquisiciones.

## G4-LA1-B: Rotación por región\*

	2015	2016	Salidas (en 2016)
Europa**	7,03%	6,94%	569
Asia	13,10%	14,02%	410
Norteamérica	13,98%	12,56%	227
Sudamérica	16,15%	13,92%	70
Oriente Medio y África	7,73%	9,65%	39

\* Alcance: las cifras de 2014 y 2015 no incluyen las adquisiciones.

\*\* Europa 2015 no incluye la región del centro y sur de Europa debido a la falta de información comparable.

## G4-LA1-B - Rotación por edad

	Rotación de empleados	Índice
<30 años	421	17,15%
Entre 30 y 50 años	723	8,00%
>50 años	171	7,32%

## G4-LA6\*: Salud y seguridad en 2016. Índice por región

	APAC		EMEA		LATAM		NORAM	
	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres
Total de lesiones	4	0	47	37	1	3	9	5
Índice de lesiones	1,02	0,00	4,75	7,03	1,93	6,48	3,96	3,08
Índice de enfermedades profesionales	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Índice de absentismo	1,85	7,14	1,42	2,76	0,39	0,24	0,28	0,29
Índice de días perdidos de trabajo	0,01	0,00	0,04	0,02	0,50	0,30	0,00	0,00

\* En 2016 no se produjeron accidentes mortales.

## G4-LA9: Horas de formación por categoría de empleados

Categoría de empleados	Promedio de horas de formación	
	Hombres	Mujeres
SVP / EVP / VP	4,06	0,00
Director	4,67	10,96
Associate Director	10,99	7,99
Senior Manager	19,33	20,36
Manager	18,53	16,99
Unit Manager	20,54	20,04
Personal	20,68	20,23

## G4-LA12: Número de empleados con discapacidad\*

	2014	2015	2016
Total	79	129	147

\* Alcance: las cifras de 2014 y 2015 no incluyen las adquisiciones.

## G4-LA6: Índices de salud y seguridad\*

	2014	2015	2016
Índice de lesiones	2,14	1,01	4,14
Índice de días perdidos de trabajo	0,02	0,04	0,04
Índice de absentismo %	1,79	2,81	1,94
Índice de enfermedades profesionales %	No declarado	No declarado	0,00

\* Alcance: las cifras de 2014 y 2015 no incluyen las adquisiciones.

## G4-LA12: Composición del Consejo

	2014	2015	2016
Mujeres	10%	10%	10%
Nacionalidad distinta a la española	70%	70%	70%
<30 años	0%	0%	0%
Entre 30 y 50 años	30%	20%	0%
>50 años	70%	80%	100%

# Índice de contenidos GRI



## Contenidos básicos generales

Indicador	Página/respuesta	Omisión
<b>Estrategia y análisis</b>		
G4-1	2, 3	
G4-2	36, 42, 112-113, 127-128	
<b>Perfil de la organización</b>		
G4-3	Portada	
G4-4	30-32, 35, 40-41	
G4-5	9	
G4-6	8-9	
G4-7	7	
G4-8	30-32, 35, 40-41	
G4-9	6	
G4-10	79, 147	
G4-11	147	
G4-12	140	
G4-13	65, 80	
G4-14	128	
G4-15	86-87, 110-111, 120-125	
G4-16	94-96	

## Aspectos materiales y cobertura

G4-17	Cuentas Consolidadas Anuales de Amadeus 2016 p. 95-103
G4-18	138
G4-19	139-140
G4-20	El ámbito del informe es todo el Grupo Amadeus, excepto cuando se indica de otro modo en los gráficos y tablas correspondientes
G4-21	El ámbito del informe es todo el Grupo Amadeus, excepto cuando se indica de otro modo en los gráficos y tablas correspondientes
G4-22	No han existido reformulaciones de información proporcionada en informes anteriores
G4-23	No ha habido cambios significativos respecto a períodos anteriores de reporte en cuanto al alcance y cobertura

## Participación de los grupos de interés

G4-24	142
G4-25	139-140, 142
G4-26	<p>Amadeus se relaciona con sus grupos de interés más importantes (P. 142) de forma periódica. La frecuencia de estos contactos varía, si bien para todos los casos se lleva a cabo, al menos, una vez al año; la frecuencia concreta depende del tipo y la necesidad de la relación en cada caso. En esta lista, incluimos los principales grupos de interés y el modo en el que generalmente trabajamos con ellos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Empleados: P. 90.</li> <li>- Accionistas: P. 130.</li> <li>- Clientes: P.70-77.</li> <li>- Proveedores: P. 140, 142.</li> <li>- Socios industriales: P. 94-99.</li> <li>- Gobiernos, autoridades y órganos reguladores: P. 95</li> <li>- Sociedad y medioambiente: de forma directa, a través del equipo de relaciones institucionales y en diversos paneles con varios grupos de interés (P. 97).</li> </ul>
G4-27	139-140, 142

**Perfil de la memoria**

G4-28	Portada
G4-29	El anterior informe de Amadeus se publicó en 2016.
G4-30	Anual
G4-31	Contraportada
G4-32	138, 143
G4-33	138, 143

**Gobierno**

G4-34	P. 14, 22-23 / La persona con el máximo nivel de responsabilidad sobre los impactos ambientales y sociales dentro de Amadeus es Tomas López Fernebrand, SVP, Corporate Secretary y General Counsel y miembro del Comité Ejecutivo de Amadeus
G4-38	P. 15-22 / Informe Anual de Gobierno Corporativo 2016 - C.1.12, página 19.
G4-39	El Presidente del Consejo no es director ejecutivo
G4-40	22
G4-42	14-15, 23
G4-46	15, 23, 127-129
G4-47	Amadeus revisa su desempeño en materia de sostenibilidad una vez al año
G4-48	141
G4-51	20

**Ética e integridad**

G4-56	10
G4-57	127, 142
G4-58	127, 142

## Enfoque de gestión/Indicador

Enfoque de gestión/Indicador	Página/respuesta	Omisión
------------------------------	------------------	---------

### Categoría: economía

#### Aspecto material: desempeño económico

G4-DMA 6-7, 112-113

G4-EC1 144

G4-EC2 P. 112-113 / Amadeus estima que el esfuerzo requerido para adaptarse y cumplir con la legislación medioambiental actual y futura, concretamente aquella relacionada con el reporte global de emisiones y las auditorías energéticas en la Unión Europea, costarán entre 100.000 EUR y 300.000 EUR a lo largo de los próximos tres años.

#### Aspecto material: presencia en el mercado

G4-DMA 116-117

G4-EC8 117

### Categoría: medio ambiente

#### Aspecto material: materiales

G4-DMA 100-104, 106-108

G4-EN1 106, 145

#### Aspecto material: energía

G4-DMA 100-108

G4-EN3 145-146

G4-EN4 El consumo externo de energía ha sido 107,10 GJ.

G4-EN5 146

G4-EN6 105

G4-EN7 109

**Aspecto material: agua**

**G4-DMA** 100-104, 107

**G4-EN8** 145

**Aspecto material: emisiones**

**G4-DMA** 100-107

**G4-EN15** 146

**G4-EN16** 146

**G4-EN17** 106, 146

**G4-EN18** 106

**G4-EN19** 105

**Aspecto material: efluentes y residuos**

**G4-DMA** 100-104, 107

Omisión: Método de eliminación utilizado para la gestión de residuos.

Explicación: Información no disponible. La información requerida para este indicador no está disponible en la fecha de elaboración de este informe debido a la ausencia de un proceso formal para el reporte de la información necesaria. Amadeus está analizando la disponibilidad de información en las ubicaciones relevantes y explorando diferentes opciones para reportar de forma homogénea esta información. Amadeus espera reportar esta información en 2018.

**Aspecto material: cumplimiento regulatorio**

**G4-DMA** 112

**G4-EN29\*** Amadeus no ha recibido ninguna multa o sanción significativa por incumplimiento de la legislación ni de regulaciones con respecto al medio ambiente

**Categoría: desempeño social****Subcategoría: prácticas laborales y trabajo digno****Aspecto material: empleo**

**G4-DMA** 78, 82

**G4-LA1** 148

\* Por motivos aclaratorios, nos referimos a incidentes, infracciones o multas significativas que tengan un impacto mayor de 50.000 euros, con una base firme sobre la que no existe posibilidad de apelación, y que haya sido impuesta directamente debido a comportamientos o actos de carácter significativo realizado por empresas o empleados del Grupo Amadeus.

#### Aspecto material: salud y seguridad en el trabajo

G4-DMA	81	
G4-LA6	149	Omisión: Desglose por sexo del tipo y tasa de enfermedades profesionales de los trabajadores en el caso de los contratistas independientes. Explicación: Información no disponible. La información requerida para este indicador no está disponible en la fecha de elaboración de este informe debido a la ausencia de un proceso formal para el reporte de la información necesaria. Amadeus está analizando la disponibilidad de información en las ubicaciones relevantes y explorando diferentes opciones para reportar de forma homogénea esta información. Amadeus espera reportar esta información en 2018.

#### Aspecto material: capacitación y educación

G4-DMA	89	
G4-LA9	149	
G4-LA10		P. 89, 120. / Además del Programa de Liderazgo de Amadeus, también proporcionamos diferentes programas de formación a nivel local, como el Programa de Profesional Junior.

#### Aspecto material: diversidad e igualdad de oportunidades

G4-DMA	82-83, 86	
G4-LA12	147, 149	Omisión: En relación con grupos minoritarios, desglose por sexo y porcentaje de grupos minoritarios en los órganos de gobierno. Explicación: Información no disponible. La información requerida para este indicador no está disponible en la fecha de elaboración de este informe debido a la ausencia de un proceso formal para el reporte de la información necesaria. Amadeus está analizando la disponibilidad de información en las ubicaciones relevantes y explorando diferentes opciones para reportar de forma homogénea esta información. Amadeus espera reportar esta información en 2018.

#### Subcategoría: derechos humanos

		Aspecto material: inversión
G4-DMA	83, 127	
G4-HR2	147	

#### Aspecto material: trabajo infantil

G4-DMA	127	
G4-HR5		Amadeus es un proveedor de soluciones tecnológicas avanzadas para el sector de los viajes, y por tanto no se ha identificado ninguna operación que conlleve riesgo de incidentes relacionados con el trabajo infantil.

#### Aspecto material: trabajo forzoso

G4-DMA	127	
G4-HR6		Amadeus es un proveedor de soluciones tecnológicas avanzadas para el sector de los viajes, y por tanto no se ha identificado ninguna operación que conlleve riesgo de incidentes relacionados con el trabajo forzoso.

**Aspecto material: evaluación de los proveedores en materia de derechos humanos****G4-DMA** 127

Omisión: Porcentaje de proveedores significativos, contratistas y otros socios comerciales que se han sometido a evaluaciones en materia de derechos humanos y en los que se han llevado a cabo acciones en esta materia.

Explicación: Información no disponible. Durante 2012 y 2013, el Departamento Corporativo de Compras desarrolló un Cuestionario de Responsabilidad Social y Ambiental para sus principales proveedores. En dicho cuestionario no se identificó ningún riesgo significativo en materia de derechos humanos, y debido a que los proveedores clave no han cambiado desde ese momento, no se han enviado nuevos cuestionarios. Únicamente se ha contactado con ellos dentro de la dinámica habitual para garantizar que mantienen los estándares de Amadeus en todos los aspectos sociales y medioambientales. Se enviarán nuevos cuestionarios cuando tengan lugar cambios significativos en la cadena de suministro y, en ese momento, habrá información disponible.

**G4-HR10****Subcategoría: sociedad****Aspecto material: comunidades locales****G4-DMA** 116-117**G4-SO1** 117**Aspecto material: anticorrupción****G4-DMA** 127

P.129 / Durante 2016, el Grupo de Auditoría Interna completó 12 proyectos de Auditoría Interna (centrándose en 6 organizaciones comerciales, 1 región y 6 procesos transversales), y comprobó la efectividad de los Controles Internos sobre el Informe Financiero 2016 en 4 emplazamientos principales. Las actividades evaluadas representan alrededor del 80% de los ingresos de Amadeus, el 93% del beneficio total y el 68% de los activos totales (incluyendo Amadeus Capital Markets, SA y Amadeus Finance BV). No se identificaron riesgos relacionados con la corrupción en las evaluaciones llevadas a cabo en 2016 por Auditoría Interna.

**G4-SO3**

En 2016, Legal envió un formulario de autoevaluación (Amadeus Group Company Questionnaire) a todas las organizaciones comerciales y empresas del grupo a nivel mundial para ayudar en la evaluación del cumplimiento de cada empresa con las principales políticas y procedimientos del Grupo. Cada Director General firma este formulario declarando, que a su saber y entender, están cumpliendo las políticas del Grupo. Una vez Legal ha recopilado todas las respuestas del cuestionario, se identifican posibles señales de alerta, se publican los resultados, y se envía un informe a los VPs regionales de los diferentes departamentos implicados en el proceso.

G4-S04	147	Omisión: Socios comerciales y miembros del órgano de gobierno informados sobre políticas y procedimientos anti-corrupción. Explicación: Información no disponible. Amadeus está en proceso de definir una campaña de comunicación y concienciación sobre políticas y procedimientos anti-corrupción para miembros del órgano de gobierno y otra campaña de comunicación y concienciación para socios de negocio. Estos datos no están disponibles en la fecha de elaboración de este informe. Amadeus espera reportar esta información en 2018.
G4-S05		En 2016, no se han identificado incidentes relacionados con la corrupción
<b>Aspecto material: prácticas de competencia desleal</b>		
G4-DMA	94, 96, 127	
G4-S07		En 2016, no hubo acciones legales materiales por comportamiento anticompetitivo, o prácticas monopolísticas o contra la libre competencia
<b>Aspecto material: cumplimiento regulatorio</b>		
G4-DMA	127-129, 21-22	
G4-S08		En 2016, Amadeus no recibió sanciones o multas relativas al incumplimiento de leyes o regulaciones
<b>Subcategoría: responsabilidad sobre productos</b>		
<b>Aspecto material: seguridad y salud de los clientes</b>		
G4-DMA	81	
G4-PR2		No estamos al corriente de ningún incidente o incumplimiento de las regulaciones y códigos voluntarios acerca de los impactos en Seguridad y Salud de nuestros servicios
<b>Aspecto material: etiquetado de los productos y servicios</b>		
G4-DMA	76	
G4-PR5	77	
<b>Aspecto material: privacidad de los clientes</b>		
G4-DMA	127	
G4-PR8		En 2016, no se registró ninguna queja relacionada con el respeto a la privacidad o la pérdida de datos personales de clientes
<b>Aspecto material: cumplimiento regulatorio</b>		
G4-DMA	127-129, 21-22	
G4-PR9*		Amadeus no recibió ninguna multa en 2016 relacionada con el incumplimiento de leyes o regulaciones sobre el suministro y el uso de productos y servicios

\* Por motivos aclaratorios, nos referimos a incidentes, infracciones o multas significativas que tengan un impacto mayor de 50.000 euros, con una base firme sobre la que no existe posibilidad de apelación, y que haya sido impuesta directamente debido a comportamientos o actos de carácter significativo realizado por empresas o empleados del Grupo Amadeus.

# Anexo 3

## Glosario

### A

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

**APAC:** Asia-Pacífico

**API:** Interfaz de Programación de Aplicaciones (Application Programming Interface), un lenguaje que permite la comunicación entre programas informáticos.

### B

**Beneficio ajustado:** beneficio correspondiente al ejercicio, ajustado para excluir la repercusión después de impuestos de:

- 1\_Efectos contables derivados de ejercicios de PPA (asignación del precio de compra) y pérdidas por deterioro
- 2\_Ganancias (pérdidas) no correspondientes a operaciones por tipos de cambio
- 3\_Otros conceptos no recurrentes

### C

**CDP:** conocido anteriormente como Carbon Disclosure Project, una organización internacional sin ánimo de lucro que ofrece a las empresas y municipios el único sistema mundial para medir, comunicar, gestionar y compartir información ambiental.

**CEAC:** Conferencia Europea de Aviación Civil, una organización intergubernamental establecida por la Organización de Aviación Civil Internacional (OACI) y el Consejo de Europa. En la actualidad, la CEAC cuenta con 44 países miembros.

**CEO:** Consejero Delegado (Chief Executive Officer)

**CNMV:** Comisión Nacional del Mercado de Valores. Es la agencia encargada de supervisar e inspeccionar los mercados de valores españoles y las actividades de todos los participantes en dichos mercados.

**Código compartido:** acuerdo dentro del sector de la aviación en virtud del cual dos o más aerolíneas comparten el mismo vuelo, mejorando la capacidad de la red y la eficiencia de las aerolíneas.

### D

**DJSI:** Índice Dow Jones de Sostenibilidad (Dow Jones Sustainability Index) Lanzados en 1999, los DJSI son una familia de índices que evalúan el comportamiento en términos de sostenibilidad de las 2.500 principales empresas cotizadas en el Dow Jones Global Total Stock Market Index (índice Dow Jones Total de los Mercados de Valores Mundiales).

### E

**EBITDA:** beneficios antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización (Earnings before Interest, Taxes, Depreciation and Amortisation)

**EE. UU.:** Estados Unidos

**EU Industrial R&D Investment Scoreboard:** marcador que publica la Comisión Europea y que contiene los datos económicos y financieros de las 2.500 principales empresas del mundo, clasificadas por sus inversiones en investigación y desarrollo (I+D).

**EVP:** Executive Vice President

## F

**FTE:** el Equivalente a Tiempo Completo (Full-Time Equivalent) es el número de empleados con relación al empleo a tiempo completo: p. ej., un empleado que trabaja a tiempo parcial durante el 80% del horario a tiempo completo se considerará como 0,8 FTE.

## G

**GDS:** Un sistema mundial de distribución (GDS, por sus siglas en inglés) es una red informática que contiene información sobre viajes, p. ej., horarios, disponibilidad, tarifas y servicios relacionados, permitiendo también las transacciones de viajes automatizadas entre proveedores de viajes y agentes de viajes. Además de ofrecer un sistema de reservas informatizado, los GDS ofrecen contenido relacionado con los viajes a una amplia gama de agentes en todo el mundo, convirtiendo el alcance mundial en un importante elemento de su propuesta de valor.

**Protocolo GHG:** Protocolo de Gases de Efecto Invernadero (Greenhouse Gas Protocol), la herramienta de contabilidad internacional más utilizada por los gobiernos y líderes empresariales para entender, cuantificar y gestionar las emisiones de gases de efecto invernadero.

**GRI:** Global Reporting Initiative, una organización sin ánimo de lucro que promueve la sostenibilidad económica, social y ambiental. GRI ofrece a todas las empresas y organizaciones un marco global de información sobre sostenibilidad muy utilizado en todo el mundo.

## I

**I+D:** Investigación y Desarrollo

**IATA:** La Asociación de Transporte Aéreo Internacional (IATA) es la asociación profesional de las aerolíneas de todo el mundo y representa a 265 aerolíneas o el 83% del tráfico aéreo total. La IATA apoya numerosos ámbitos de actividad de la aviación y ayuda a formular políticas del sector sobre aspectos esenciales para la aviación.

**TIC:** Tecnologías de la Información y la Comunicación.

**AIE:** Agencia Internacional de la Energía (International Energy Agency), una organización independiente que trabaja para asegurar energía limpia, eficiente y asequible para los 29 países que la integran y para terceros. Las cuatro áreas principales en las que se centra la AIE son: seguridad energética, desarrollo económico, conciencia medioambiental y compromiso mundial.

**IRC:** International Integrated Reporting Council, una coalición mundial de organismos reguladores, inversores, empresas, entidades de establecimiento de normas, profesionales de la contabilidad y organizaciones no gubernamentales que comparten la opinión de que la comunicación sobre creación de valor debe ser el siguiente paso en la evolución de la información facilitada por las empresas.

## K

**KPI:** Indicador Clave del Rendimiento (Key Performance Indicator)

## L

**LATAM:** Latinoamérica

**LGBT:** Lesbianas, Gays, Bisexuales y Transexuales.

## M

**MEA:** Oriente Medio y África

**MENA:** Oriente Medio y el Norte de África (Middle East and North Africa)

## N

**NDC:** Nueva Capacidad de Distribución (New Distribution Capability), un programa lanzado por la IATA para el desarrollo y la adopción en el mercado de un nuevo estándar de transmisión de datos basado en XML (Estándar NDC) entre las aerolíneas y las agencias de viajes.

**NECSE:** Europa del Norte, Oriental, Central y del Sur (Northern, Eastern, Central and Southern Europe)

**Negocio de distribución:** incluye el volumen total de las reservas aéreas procesadas por los GDS, excepto:

1\_ Reservas aéreas procesadas por operadores de un solo país (principalmente en China, Japón y Rusia)

2\_ Reservas de otros tipos de productos de viajes, tales como habitaciones de hotel, alquiler de coches y billetes de tren

**n.p.:** no procede

## O

**OACI:** Organización de Aviación Civil Internacional, una agencia especializada de las Naciones Unidas que trabaja con 191 Estados miembros y con organizaciones de aviación global con objeto de desarrollar Estándares y Prácticas Recomendadas (Standards and Recommended Practices, SARPs), que dichos Estados miembros deben tener en consideración al crear sus reglamentos aplicables en material de aviación civil.

**OMT:** Organización Mundial del Turismo de las Naciones Unidas

**ONG:** Organización no gubernamental.

**OPI:** La Oferta Pública Inicial o salida a bolsa es un tipo de oferta pública en la cual las acciones de una empresa se venden generalmente a inversores institucionales que, por su parte, las venden por primera vez en un mercado de valores.

## P

**PB:** Pasajeros Embarcados (Passengers Boarded): número real de pasajeros a bordo de los vuelos operados por las aerolíneas que utilizan al menos los módulos Amadeus Altéa Reservation and Inventory o Navitaire New Skies.

**PCI-DSS:** Payment Card Industry Data Security Standard (norma de seguridad de datos en la industria de tarjetas de pago), una norma privada de seguridad de la información para las entidades que manejan tarjetas de crédito de las principales marcas. Encargada por las marcas de tarjetas y gestionada por el Payment Card Industry Security Standards Council, esta norma se creó para aumentar los controles en torno a los datos de los titulares de tarjetas con el fin de reducir el fraude con tarjetas de crédito.

**PIB:** Producto Interior Bruto

**PMS:** Sistema de Gestión de Establecimientos (Property Management System)

**PNR:** Registro de Nombres de Pasajero (Passenger Name Record), un registro de los requisitos de viaje para cada pasajero que contiene toda la información necesaria para permitir el procesamiento y control de las reservas por parte del proveedor de viajes de reservas participante. Cada PNR debe contener los cinco elementos obligatorios siguientes: nombre (nombre del pasajero), itinerario (reserva), contacto (número de teléfono), billete (sistema de emisión de billete) y recibido de (nombre de la persona que efectuó la reserva).

**Posición competitiva:** en Distribución, se mide teniendo en cuenta nuestro volumen de reservas aéreas de agencias de viajes en relación con el total de la industria de reservas aéreas de agencias de viajes, que se definen como el volumen total de reservas aéreas que realizan las agencias de viajes a través de los sistemas de reserva centralizados globales o regionales. Se excluyen las reservas aéreas realizadas directamente a través de sistemas de aerolíneas internos o mediante operadores radicados en un único país, principalmente en China, Japón y Rusia. En Soluciones tecnológicas para aerolíneas, la posición competitiva de los sistemas de gestión de pasajeros se calcula sobre el total de pasajeros, excepto China.

**p.p.:** punto porcentual

**PSS:** Sistema de Gestión de Pasajeros (Passenger Service System), una serie de sistemas de importancia crítica utilizados por las aerolíneas. El PSS consta normalmente de un sistema de reservas, un sistema de inventario y un sistema de control de salidas de vuelos.

**PUE:** efectividad del uso energético (Power User Effectiveness), equivalente a la potencia total de las instalaciones/potencia de los equipos informáticos. La potencia total de las instalaciones incluye todo aquello que contribuye a la carga de los equipos informáticos, como:

1\_ Componentes de suministro eléctrico, como sistemas de alimentación ininterrumpida, conmutadores, generadores, unidades de alimentación, baterías y pérdidas de distribución externas a los equipos informáticos

2\_ Componentes del sistema de refrigeración, como refrigeradores, unidades de aire acondicionado de las salas de ordenadores, unidades de acondicionamiento de aire de expansión directa, bombas y torres de refrigeración

3\_ Nodos de ordenadores, redes y almacenamiento

4\_ Otros diversos componentes de carga, como la iluminación del Centro de Datos de Amadeus

La potencia de los equipos informáticos incluye la carga asociada a todos los equipos informáticos, como ordenadores, equipos de almacenamiento y redes, junto con los equipos complementarios, como interruptores KVM (teclado, vídeo y ratón), monitores y terminales u ordenadores portátiles utilizados para vigilar o controlar de otro modo el Centro de Datos de Amadeus.

## R

**Reservas aéreas de agencias de viajes:** reservas aéreas procesadas por agencias de viajes por medio de la plataforma de distribución de Amadeus.

## S

**Servicios complementarios:** servicios adicionales ofrecidos a los clientes más allá del billete de avión. Algunos ejemplos típicos de servicios complementarios de aerolíneas son el equipaje adicional, asiento prioritario, restauración a bordo, etc.

**Sistema central de reservas:** una red informática que contiene información sobre viajes, p. ej., horarios, disponibilidad, tarifas y otros servicios, permitiendo las transacciones de viajes automatizadas entre proveedores de viajes y agentes de viajes.

**Sistemas abiertos:** en computación e informática, una clase de sistemas construidos mediante normas de software de código abierto (OSS, open source software) que ofrecen un alto nivel de portabilidad e independencia de las plataformas de hardware en las que funcionan, sobre todo en contraste con las unidades centrales más arraigadas anteriormente en el sector de los viajes.

**SNCF:** Société Nationale des Chemins de Fer français

**SVP:** Senior Vice President

## T

**Transacción:** se define como un mensaje único recibido de un usuario que requiere el envío de una o varias respuestas. El usuario puede ser una persona o un sistema informático.

**Transacciones procesadas en el Centro de Datos de Amadeus:** se definen como operaciones básicas relacionadas directamente con la actividad de Amadeus, como las reservas o los pasajeros embarcados procesados.

## U

**UE:** Unión Europea

**UNICEF:** Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia



AMADEUS

Sede principal de Amadeus en Madrid (España).



Este informe incluye imágenes de personas obtenidas en actos públicos del sector o específicos de Amadeus a los cuales asistieron representantes de los medios de comunicación y departamentos de comunicaciones que hacen uso de diversos materiales gráficos, incluidas imágenes de los asistentes a cada acto. Al acceder a la sede del acto, dichas personas autorizaron a Amadeus a realizar fotografías y a su divulgación, publicación, exhibición o reproducción para uso en comunicaciones internas o con cualquier otro fin justo y legítimo relacionado con cualquiera de las actividades de Amadeus, así como su inclusión en sitios web o en la nube. Dichas personas pueden acceder a sus datos personales y corregirlos, eliminarlos u oponerse a su procesamiento, y pueden ejercer esos derechos en cualquier momento escribiendo a la siguiente dirección de correo electrónico: [industry.affairs@amadeus.com](mailto:industry.affairs@amadeus.com)



Impreso en papel ecológico 100%, FSC (Forest Stewardship Council)  
y certificado ECF (Elemental Chlorine-Free), respetuoso con el medio ambiente.

Let's shape  
the future  
of travel

**aMADEUS**

Amadeus IT Group S.A.  
C/ Salvador de Madariaga, 1  
28027 - Madrid. España  
Teléfono: +34 91 582 0100  
[industry.affairs@amadeus.com](mailto:industry.affairs@amadeus.com)  
[www.amadeus.com](http://www.amadeus.com)

© Amadeus IT Group y sus filiales y sociedades controladas