

**amadeus**

- Informe Global  
2017

Análisis de la  
actividad empresarial,  
financiera y  
de sostenibilidad



# Informe Global 2017

Análisis de la actividad  
empresarial, financiera  
y de sostenibilidad

Executive Briefing Centre

amadeus

amadeus

amadeus





# Informe Global 2017

Análisis de la actividad  
empresarial, financiera  
y de sostenibilidad

El objetivo de este Informe Global es ofrecer una visión completa y transparente de las actividades, operaciones y resultados de Amadeus durante 2017. Hemos tenido en cuenta una amplia perspectiva que engloba información financiera y no financiera y ofrecemos una visión general de la empresa desde el punto de vista económico, social y ambiental.



## Mensaje del Presidente del Consejo

---

# José Antonio Tazón

Estimados amigos:

En 2017 celebramos los 30 años de historia de Amadeus. Desde sus inicios, Amadeus se ha movido en un entorno empresarial especialmente exigente. De hecho, la propia decisión de crear la empresa fue una respuesta a la evolución específica del mercado de los viajes en aquel momento. Creo que la mayoría de quienes trabajábamos en la creación de Amadeus estábamos demasiado ocupados para preocuparnos en exceso de cómo sería la empresa 30 años después. Es más, habría sido enormemente difícil predecir la fantástica evolución que ha experimentado Amadeus a lo largo de estos años y quizás en estas reflexiones podamos encontrar algunas ideas sobre cómo afrontar el futuro.

Con el tiempo, Amadeus ha demostrado una capacidad para tomar las decisiones estratégicas fundamentales correctas, ofreciendo al mercado una propuesta de valor acertada pese a encontrarse con numerosos retos por el camino. Desde el desarrollo inicial de la plataforma del Sistema de Distribución Global, con sus retos técnicos, financieros y de marketing, hasta la estrategia de diversificación y los sistemas tecnológicos para aerolíneas o la transición recién concluida a sistemas abiertos, Amadeus ha conseguido

liderar el mercado con decisiones estratégicas y su puesta en práctica. Curiosamente, muchos de esos proyectos principales resultaron mucho más complicados —pero también alcanzaron un mayor éxito— de lo que podría haber previsto cualquier plan.

Considero que una buena parte del motivo del éxito de Amadeus se encuentra en nuestra cultura de empresa. Desde el principio, Amadeus ha encontrado su fuerza en una cultura multinacional con una atractiva mezcla de nacionalidades y talentos. Esto aporta a la empresa una poderosa combinación en la que todo el mundo es importante, todo el mundo desempeña una función. Reunirse para compartir información y opiniones forma parte de la cultura de Amadeus desde el comienzo.

Además de este factor esencial de recursos humanos, Amadeus ha conseguido, de una u otra forma, obtener los recursos financieros necesarios para emprender los proyectos de desarrollo requeridos con el fin de poner en el mercado soluciones de última tecnología. Otro aspecto importante es el hecho de que la empresa ha superado dos ofertas públicas iniciales y una compra apalancada. La situación financiera saludable de la que disfrutamos hoy en día facilita sin duda el poder aprovechar nuevas oportunidades y mantener nuestra inversión tradicionalmente elevada en I+D.

Está claro que la inversión en I+D es otro de los pilares de nuestra empresa. En 2017 Amadeus invirtió más del 15 % de nuestros ingresos en I+D. En los últimos 10 años Amadeus ha dedicado más de 4.800 millones € a I+D. Esta cifra es una muestra de nuestro compromiso por ofrecer soluciones que mejoren la eficiencia operativa de nuestros clientes.

Amadeus se ha convertido en una entidad muy relevante en el sector de los viajes. Cada día nuestros Sistemas de Gestión de Pasajeros manejan más de 4 millones de pasajeros y procesamos reservas para 20 viajeros

por segundo. Al cierre de 2017, el valor de mercado de Amadeus superaba los 26.000 millones €, lo que nos convierte en una de las mayores empresas cotizadas en el IBEX de la bolsa española. Nuestro personal supera los 16.000 trabajadores y prestamos servicios en todos los continentes.

Esta importante posición en el sector de los viajes va ligada a nuevas y mayores responsabilidades. En mi actual cargo como Presidente del Consejo, dedico especial atención a asegurarme de que Amadeus se distinga en sus prácticas de gobierno. Las expectativas de información transparente e integridad de nuestros grupos de interés siguen creciendo. Estas exigencias son positivas para el crecimiento sostenible y la salud del sector de los viajes y nosotros tenemos el pleno compromiso de mejorar continuamente nuestra actuación en este sentido.

En 2017 nuestra posición en los índices de sostenibilidad fue más alta que nunca. Fuimos reconocidos en el Foro Económico Mundial de Davos como la 16.ª empresa más sostenible del mundo por Corporate Knights y, durante seis años consecutivos, hemos seguido siendo miembros del Índice Dow Jones de Sostenibilidad (DJSI). Además, en 2017 fuimos reconocidos como líderes de nuestro sector en el DJSI, que incluye 86 empresas.

Amadeus sigue siendo una empresa que se prepara de cara al futuro. Somos una empresa de primer nivel en todos los aspectos y por ello creo sinceramente que, a pesar de los numerosos retos a los que nos enfrentamos, las perspectivas de Amadeus son positivas.

Este informe ofrece una visión general de las actividades de la empresa en 2017 y de nuestra organización. Espero que les parezca informativo e interesante.



José Antonio Tazón  
Presidente del Consejo de Amadeus



G4-1

## Mensaje del Consejero Delegado

---

# Luis Maroto

Durante el 2017, año en el que celebramos nuestro 30 aniversario, Amadeus siguió desarrollándose, ampliando nuestra cartera de clientes y expandiendo nuestra presencia global.

Uno de los eventos clave tuvo lugar en mayo, con la migración de los vuelos domésticos de Southwest Airlines a Altéa, convirtiéndose en la aerolínea más grande de nuestro sistema y haciéndolo todavía más global.

Además dimos la bienvenida a nuestra plataforma a Malaysia Airlines, Kuwait Airways y Flybe, y tuvimos el placer de anunciar que Air Canada también se va a convertir en un usuario del conjunto completo de soluciones Altéa.

También continuamos haciendo progresos importantes en el área de distribución. La distribución continúa experimentando un período de cambios, en el que muchos proveedores están revisando su estrategia y la combinación de ventas directas e indirectas. Amadeus cuenta con la flexibilidad, la tecnología y la disposición para apoyar cualquier tipo de enfoque. En 2017 hemos firmado o renovado acuerdos de contenido con 55 aerolíneas, y a la vez hemos ayudado a muchas aerolíneas a contemplar otras estrategias así como atender sus requerimientos para mejorar sus capacidades de comercialización.

 *La fortaleza de nuestras distintas líneas de negocio permitió a la empresa alcanzar mayores ingresos y rentabilidad”.*

Nuestros nuevos negocios también han continuado haciendo progresos significativos. Nuestro negocio de hoteles agregó a Premier Inn como cliente, uniéndose así a nuestra cartera de clientes pioneros junto a nuestro socio de lanzamiento InterContinental Hotels Group. Ha habido avances importantes en el sector ferrocarril, pagos y aeropuertos, cuya innovación se puede observar en la implantación de los primeros puestos de facturación móviles del mundo en el Aeropuerto Internacional de Hong Kong.

La fortaleza de nuestras distintas áreas de negocio ha permitido a la empresa aumentar sus ingresos y su rentabilidad, lo que a su vez nos asegura que podamos continuar invirtiendo en los productos y servicios del futuro.

En octubre del 2017 asistí a la convocatoria a los medios en Londres sobre la nueva estrategia de innovación de Amadeus, donde nuestros líderes empresariales y tecnológicos compartieron nuestro enfoque general de la innovación así como los asuntos que consideramos importantes para los próximos años.

La nueva estrategia de innovación reconoció que nuestro futuro éxito en la tecnología del ámbito viajero requiere que Amadeus cree una cultura de colaboración con nuestros clientes, desarrolladores, start-ups y socios.

Durante el año en el que celebramos nuestro 30 aniversario, el lanzamiento de la innovación en Londres fue un momento importante. Sabemos que no hay negocio que pueda permitirse una actitud pasiva en este aspecto, y menos aún en la industria de la tecnología. Nuestro éxito histórico se basa

en la inquietud por adoptar nuevas ideas y avanzar en nuevas direcciones, y seguiremos invirtiendo en las personas y en la tecnología que nos aseguren los productos y servicios necesarios para ofrecer mejores experiencias para nuestros viajeros.

Nuestro éxito conlleva una responsabilidad con la industria y con las comunidades en las que trabajamos. Es una responsabilidad que nuestra gente se toma en serio y estoy orgulloso del trabajo que decidan para poner su experiencia y tiempo, así como la tecnología y los recursos de Amadeus, para mejorar la sociedad. Este informe incluye muchos de esos ejemplos, incluido nuestro trabajo continuo con UNICEF y las aerolíneas asociadas para recaudar fondos para niños a través de nuestro motor de donación.

El 30 aniversario de Amadeus brindó a todos nuestros compañeros la oportunidad de reflexionar sobre el trabajo que hicieron sus predecesores para construir una empresa dinámica, fuerte y exitosa. Como gestores actuales de Amadeus, tenemos un profundo sentido de responsabilidad para seguir construyendo sobre su visión y su legado, y para impulsar el crecimiento y el éxito futuros sirviendo a nuestros clientes y a nuestra industria.

Me gustaría aprovechar esta oportunidad para agradecer a todos los empleados de Amadeus su trabajo, que realizan con dedicación y humildad. También agradezco a nuestros inversores y clientes su apoyo en el 2017. Confío en que en el 2018 seguiremos juntos dando forma al futuro de los viajes.



Luis Maroto

Consejero Delegado, Amadeus

# Índice de contenidos

---

Resultados operativos  
y financieros

8

---

1. Perfil de Amadeus

10

2. Gobierno corporativo

16

3. Visión general y tendencias  
del sector de los viajes

26

---

4. Introducción a las líneas  
de negocio

32

5. Distribución

34

6. Soluciones tecnológicas  
para aerolíneas

42

7. Diversificación en nuevas  
líneas de negocio

50

8. Resultados financieros

56

9. Tecnología e innovación

58

10. Servicio al cliente  
y satisfacción del cliente

70

---

11. El equipo humano  
y la cultura de Amadeus 76

12. Relaciones institucionales  
de Amadeus 92

13. Sostenibilidad ambiental 98

14. Responsabilidad social 112

15. Gestión de riesgos  
de la empresa 126

---

16. Accionistas  
y entidades financieras 132

---

Observaciones finales 138

---

Anexo 1 - Acerca de este informe 140

Anexo 2 - Índice de contenidos GRI 146

Anexo 3 - Glosario 162

---

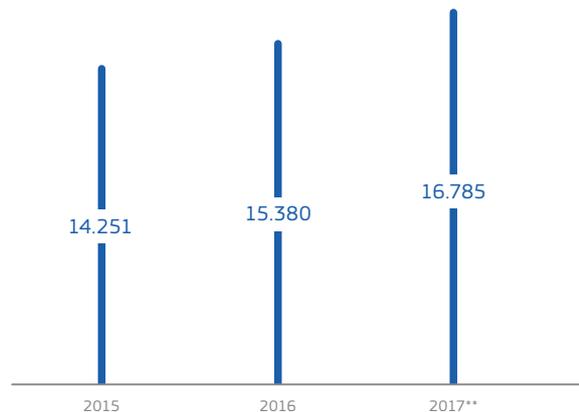
Siguiendo las tendencias y buenas prácticas en la elaboración de informes globales, hemos incluido estos iconos a lo largo de este Informe Global:

 más información ofrecida en otra sección.

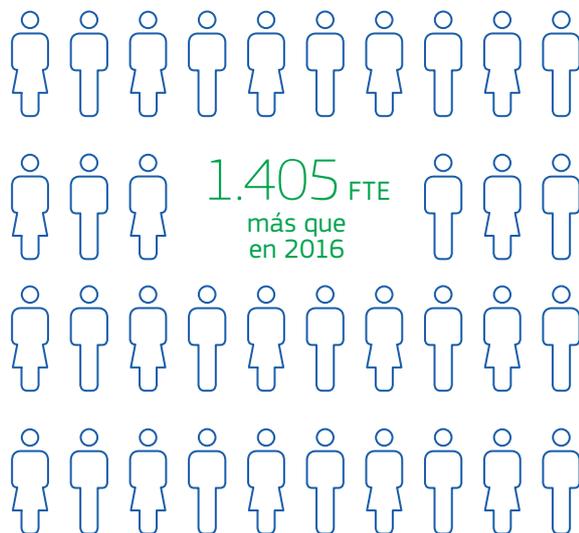
[G4-EN23](#) Etiqueta de Contenidos GRI. Indica que se incluye un indicador de Global Reporting Initiative (GRI) en la página donde se encuentra la etiqueta.

# Resultados operativos

## Plantilla de trabajadores\*



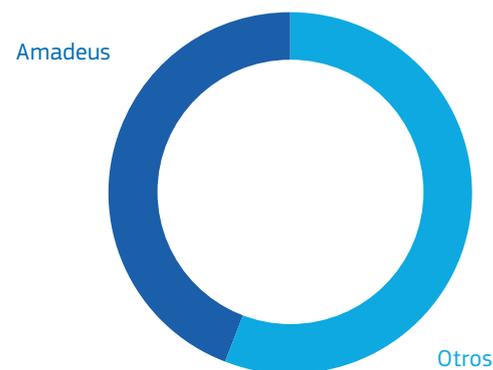
G4-9  
G4-10



\* Alcance: todas las empresas en propiedad absoluta 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 trabaje a tiempo parcial durante el 80 % del horario a tiempo completo se considerará como 0,8 FTE.

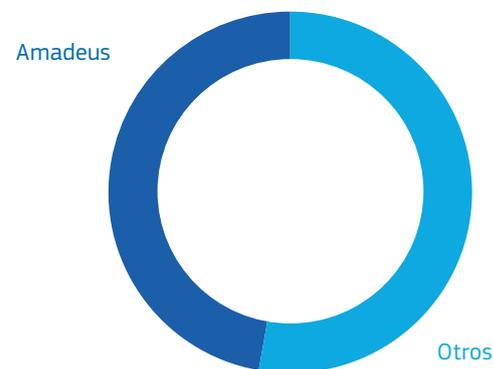
\*\* El alcance de 2017 sigue un cálculo más exacto, que incluye categorías adicionales, como los empleados "inactivos", que serían quienes disfrutan de un permiso de larga duración. La cifra de 2017 calculada con la metodología seguida en años anteriores sería de 16.262 FTE.

## Distribución Posición competitiva\*



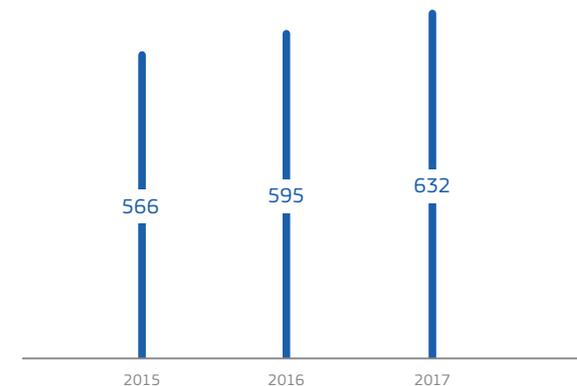
## Soluciones tecnológicas para aerolíneas

### Posición competitiva\*

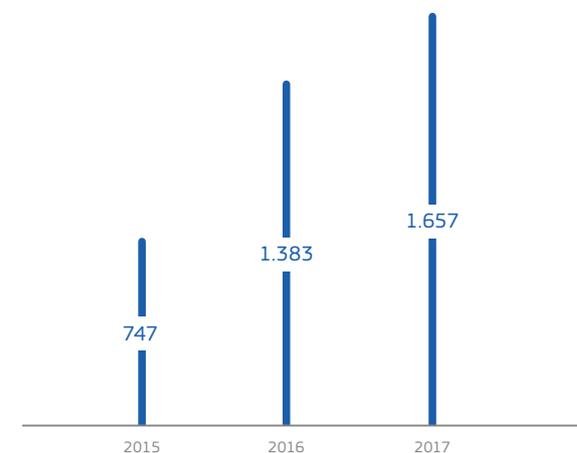


\* Posición competitiva: en Distribución, se mide teniendo en cuenta nuestro volumen de reservas aéreas de agencias de viajes en relación con el total de la industria de reservas aéreas de agencias de viajes, que se definen como el volumen total de reservas aéreas que realizan las agencias de viajes 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.

## Total de reservas (cifras en millones)



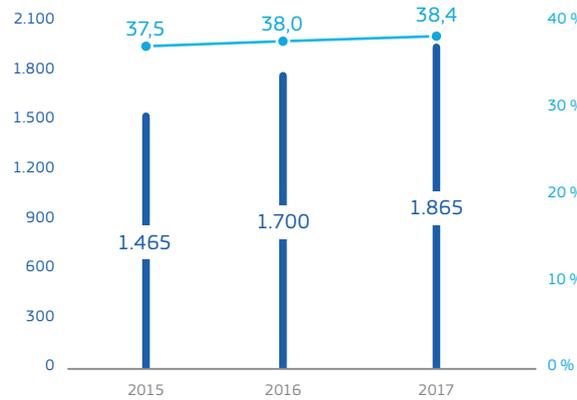
## Pasajeros embarcados (cifras en millones)\*



\* 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.

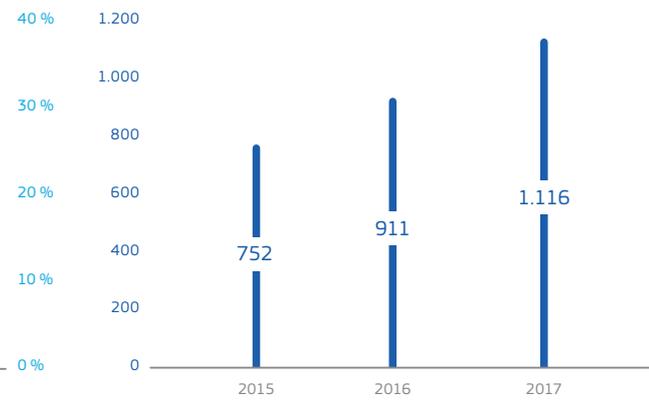
# Resultados financieros

## EBITDA

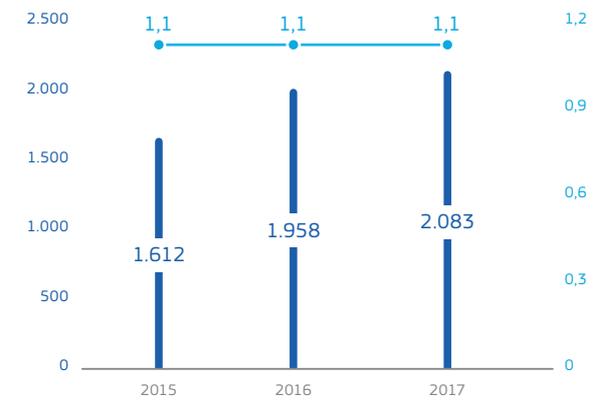


Margen de EBITDA (%)  
EBITDA (millones €)

## Beneficio ajustado (cifras en millones €)



## Evolución de la deuda neta\*

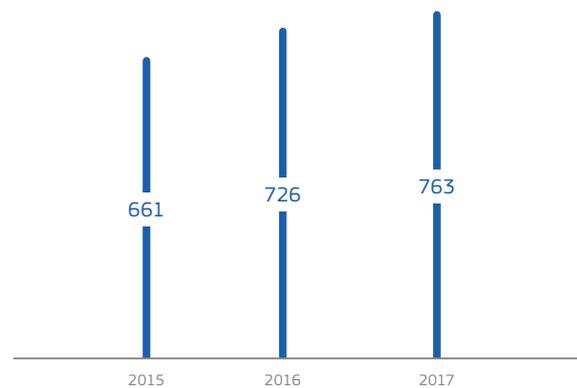


Deuda neta acordada/EBITDA acordado LTM\* (veces)  
Deuda financiera neta acordada (millones €)

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

G4-DMA  
G4-7  
G4-9

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



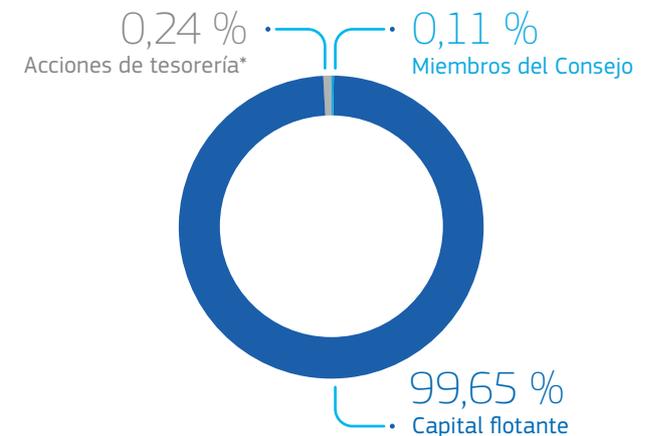
\* Parte de nuestros costes de I+D están vinculados a actividades sujetas a capitalización, afectando así al nivel de los gastos de explotación capitalizados en el balance.

## Desglose de los ingresos (cifras en millones €)



Soluciones tecnológicas  
Distribución

## Estructura accionarial 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.

G4-6

# 1

## Perfil de Amadeus

Sede principal de Amadeus en Madrid (España).

## 1.1 Quiénes somos

Todos compartimos la necesidad de explorar el mundo: ver nuevos lugares, conocer a nuevas personas o estar cerca de lo que nos importa. El viaje contribuye a las economías, amplía las culturas y establece relaciones entre las sociedades. El viaje estimula el progreso. Y Amadeus facilita el viaje.

Ofrecemos soluciones que mantienen en movimiento el mundo de los viajes, creadas en colaboración con el sector desde hace 30 años. Cada día proporcionamos soluciones inteligentes a las agencias de viajes, buscadores, turoperadores, aerolíneas, aeropuertos, hoteles, empresas de alquiler de coches, compañías ferroviarias, etc., de todo el mundo, ayudándoles a ofrecer un viaje más gratificante a los viajeros. Combinamos un profundo conocimiento de cómo las personas planifican, reservan y disfrutan de sus viajes con la capacidad de diseñar sistemas que respondan a las necesidades más complejas de nuestros clientes.

Aplicamos un modelo de negocio muy resistente, basado en las transacciones y vinculado al volumen global de viajes. Somos una empresa cotizada en bolsa y formamos parte del índice español IBEX 35, así como de otros índices bursátiles de todo el mundo. La estructura de accionariado de Amadeus tiene más del 99 % de nuestros fondos en capital flotante a 31 de diciembre de 2017.

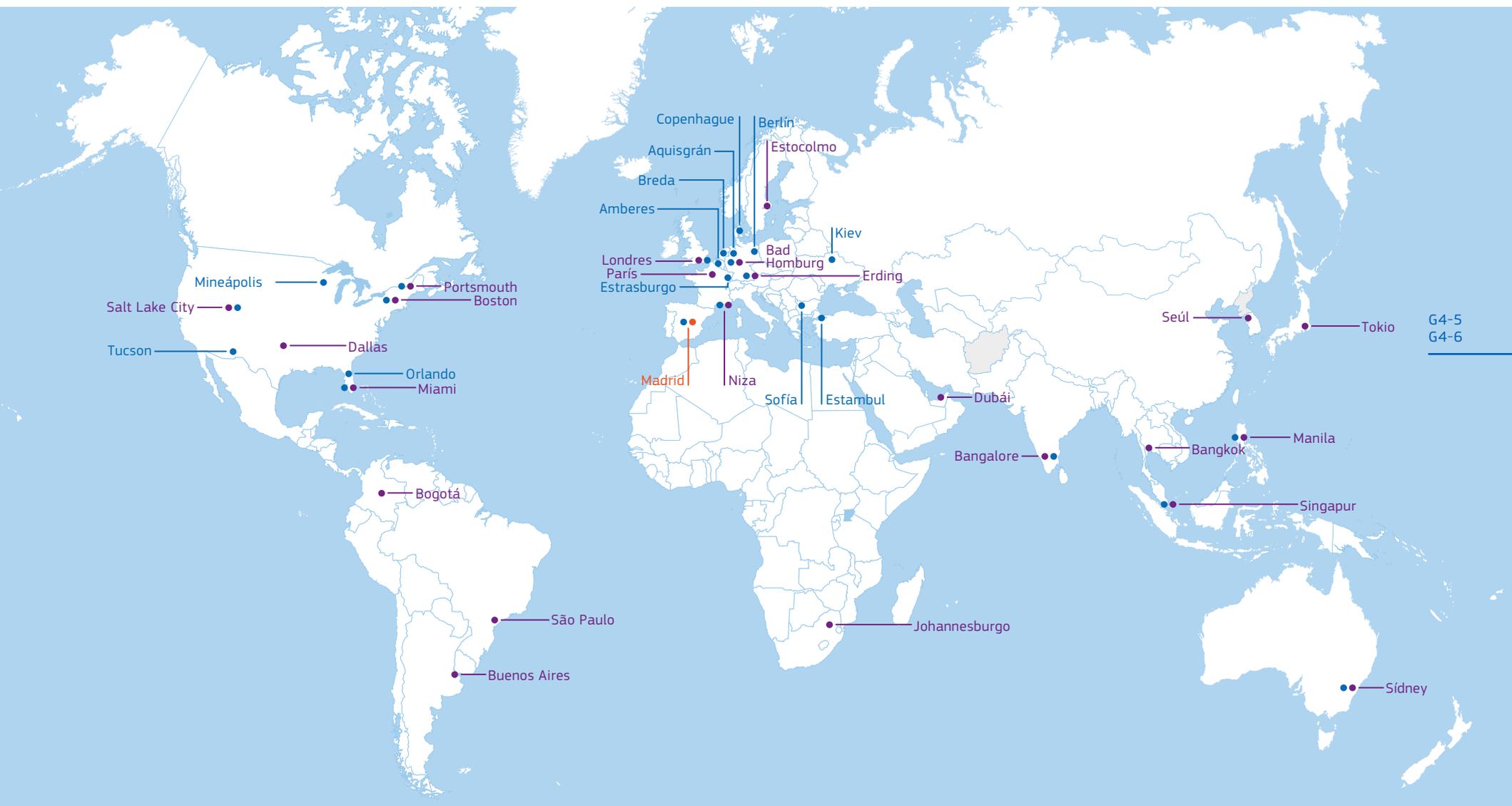
Amadeus es una empresa verdaderamente internacional, con más de 16.000 profesionales al servicio de los clientes en más de 190 países. Nuestro compromiso es ayudar al sector mundial de los viajes a ejercer una influencia positiva en su entorno social en todo el mundo. Y nos une un propósito común: conformar el futuro de los viajes.

Tal como muestra el mapa, a lo largo de los años Amadeus ha desarrollado una red comercial y operativa mundial que se ha convertido en uno de los componentes esenciales de nuestra propuesta de valor. Nuestra sede corporativa se encuentra en Madrid (España). Nuestra actividad principal de investigación y desarrollo de productos está ubicada en Niza (Francia), mientras que nuestras operaciones se gestionan desde Alemania.

## 1.2 Qué hacemos

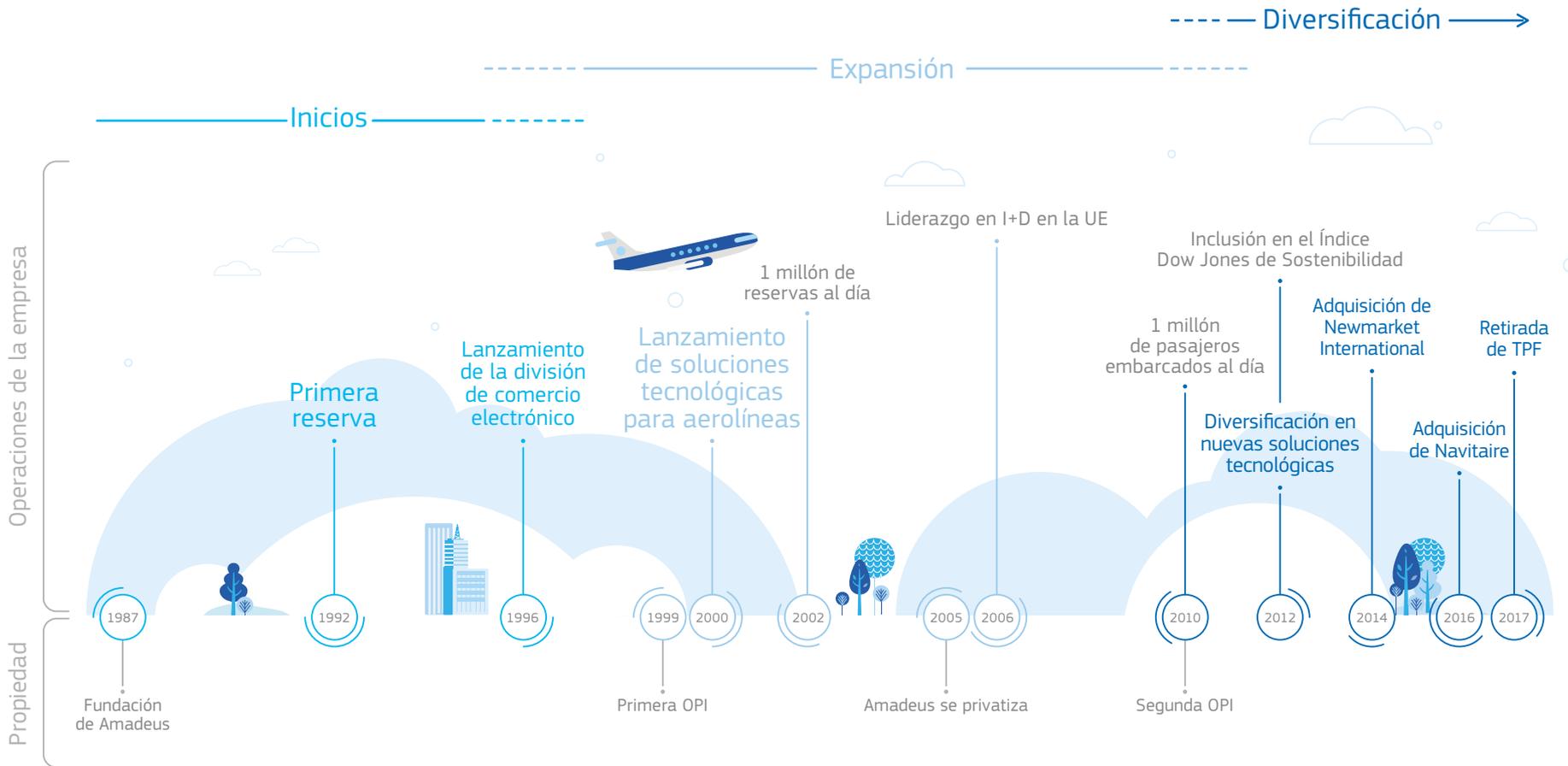
Amadeus ayuda a las empresas de viajes, turismo y hostelería de todo el mundo a aprovechar el poder de transformación digital para conseguir la satisfacción del viajero y contribuir al valor de la empresa a largo plazo. Trabajamos en colaboración con nuestros clientes para ofrecérselo todo: desde sistemas de importancia crítica hasta innovaciones emergentes.

## Presencia de Amadeus en el mundo



G4-5  
G4-6

## Historia y principales hitos de Amadeus



Amadeus lleva 30 años contribuyendo a mejorar los viajes de miles de millones de personas en todo el mundo: conectando entre sí el sector de los viajes, creando nuevas tecnologías y soluciones, y buscando nuevas formas de hacer más gratificante el viaje para las personas y empresas de todo el mundo.

En 1987 los fundadores de Amadeus (Air France, Iberia, Lufthansa y SAS) dieron a conocer su concepto compartido de un Sistema de Distribución Global independiente y neutro. Con una fuerte cultura basada en escuchar y compartir, así como en la copropiedad, colaboramos intensamente con nuestras aerolíneas asociadas para crear lo que acabó convirtiéndose en el sistema de

reservas preferido de las agencias de viajes en todo el mundo. Desde nuestro primer Registro de Nombres de Pasajeros (PNR) en 1992 hasta tramitar más de 632 millones de reservas y embarcar a 1.657 millones de pasajeros en 2017, hemos crecido en impacto de mercado, influencia y alcance geográfico.

Nos situamos en la encrucijada de los viajes y la tecnología. Estos dos sectores han crecido exponencialmente en las tres últimas décadas y las oportunidades de innovación han sido asombrosas. En 1996, anticipándonos a cómo Internet iba a transformar los viajes, lanzamos nuestra división e-Commerce. Poco después lanzamos nuestra línea de negocio de soluciones tecnológicas para aerolíneas, en colaboración con British Airways y Qantas, con el objetivo de crear un innovador Sistema de Gestión de Pasajeros para aerolíneas<sup>1</sup>, conocido en la actualidad como Amadeus Altéa. En 2016 adquirimos la empresa estadounidense Navitaire. Esto nos ha permitido ampliar el alcance de nuestros servicios, especialmente para aerolíneas de bajo coste.

Desde nuestros orígenes dedicados a la distribución aérea y, más tarde, a las soluciones tecnológicas, hemos ido ampliando nuestra capacidad y nuestra oferta para dar servicio a clientes de todo el sector de los viajes: aeropuertos, hoteles, empresas de alquiler de coches, compañías ferroviarias, etc.

Como hecho destacado, en 2014 Amadeus aceleró su incorporación al sector de las soluciones tecnológicas para hoteles con la adquisición de Newmarket International, una empresa proveedora de tecnologías básicas en el sector mundial de la hostelería.

Hemos ampliado también nuestra cartera al merchandising, gestión de ingresos, inteligencia de viajes y gestión de gastos de viajes, aprovechando el potencial de las operaciones en la nube, el móvil y los macrodatos para nuestros clientes. De hecho, la inversión en investigación y desarrollo se ha convertido en una parte fundamental de nuestro crecimiento.

<sup>1</sup> O 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.

## Celebramos 30 años de crecimiento mundial

Si echamos un vistazo a nuestros 30 años de innovación, colaboración y mejora de los viajes, destacamos nuestro concepto y determinación exclusivos. Por encima de todo, tenemos el compromiso de colaborar más estrechamente que nunca con nuestros clientes, ya sean nuevos o antiguos, para conformar junto a ellos el futuro de los viajes. Nuestros primeros 30 años han sido tan solo el comienzo. A lo largo de 2017 el personal de Amadeus ha celebrado el 30 aniversario junto con clientes, socios, amigos y familiares, desde Bangkok hasta Buenos Aires, desde Sídney hasta São Paulo... y desde Madrid hasta Moscú.



 30 aniversario de Amadeus en Tailandia, el Reino Unido, Francia y Sudáfrica.

## 1.3 Hacia dónde nos dirigimos

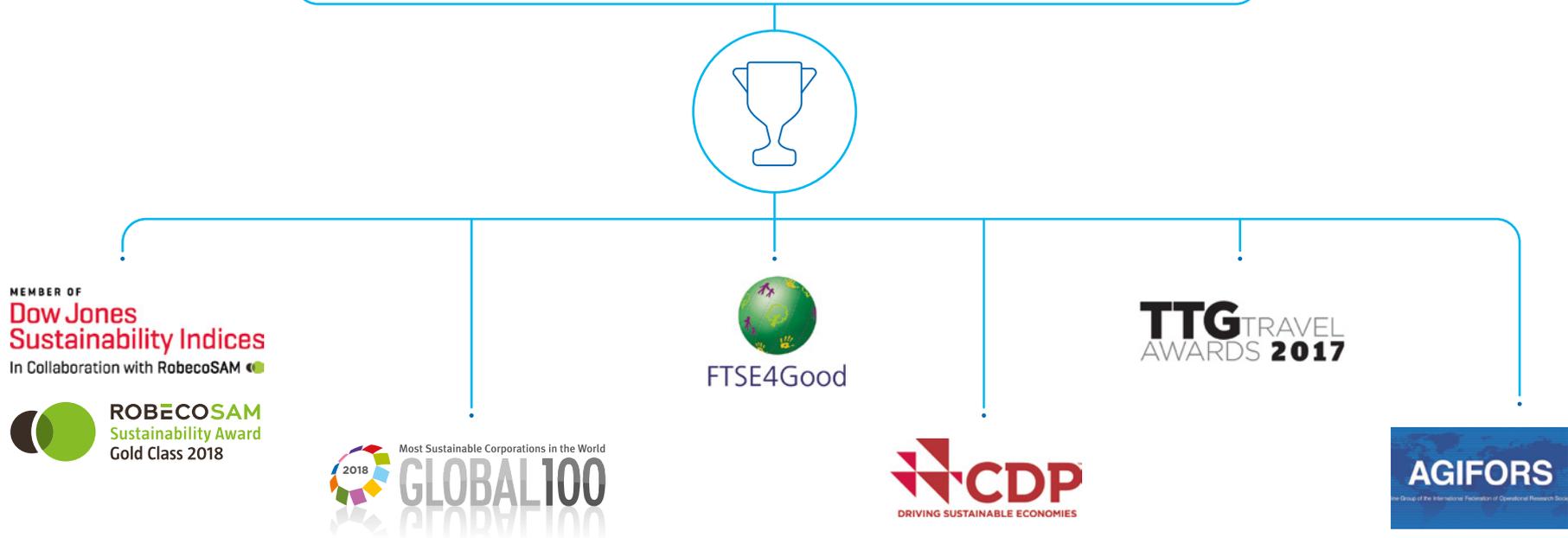
En Amadeus estamos orgullosos del crecimiento y el éxito que hemos alcanzado a lo largo de las tres últimas décadas. Una de las principales razones de nuestro éxito es nuestra capacidad de adaptarnos y evolucionar. En la actualidad el mundo continúa cambiando. Aparecen nuevos retos y nuevas oportunidades y Amadeus no solo está adaptándose al cambio, sino también preparándose para impulsarlo en los próximos años.

### Cómo estamos evolucionando



## Reconocimiento de Amadeus en todo el mundo

Amadeus tiene el compromiso de invertir en innovación, colaboración, desarrollo del talento y promoción de las prácticas comerciales sostenibles. En 2017, organizaciones respetadas de todo el mundo reconocieron nuestros esfuerzos y logros en estos ámbitos. 



- \_ DJSI<sup>2</sup> – Líder de Sostenibilidad en nuestro sector (86 empresas)
- \_ Premio a la Sostenibilidad Gold Class – RobecoSAM

- \_ 16.<sup>a</sup> Empresa Más Sostenible del mundo (Las 100 empresas más sostenibles del mundo, Corporate Knights)
- \_ FTSE4Good<sup>3</sup>

- \_ CDP<sup>4</sup>
- \_ Empresa de Tecnología de Viajes del Año – Premios de Viajes TTG<sup>5</sup>
- \_ Premio a la Mejor Innovación – Agifors

 Para más información sobre los premios locales relativos a las prácticas de recursos humanos, consulte "Premios al equipo humano y la cultura en 2017", pág. 90.

<sup>2</sup> 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 Total Stock Market Index (Índice Dow Jones Total de los Mercados de Valores).

<sup>3</sup> La Serie de Índices FTSE4Good está destinada a medir el comportamiento de las empresas que demuestran buenas prácticas ambientales, sociales y de gobierno. Su gestión transparente y unos criterios ambientales, sociales y de gobierno claramente definidos convierten los índices FTSE4Good en herramientas adecuadas para su uso por parte de una gran variedad de participantes en el mercado a la hora de crear o evaluar productos de inversión sostenibles.

<sup>4</sup> Conocido anteriormente como Carbon Disclosure Project, una organización internacional sin ánimo de lucro que ofrece a las empresas y municipios un sistema mundial para medir, comunicar, gestionar y compartir información ambiental.

<sup>5</sup> TTG: *Travel Trade Gazette*, conocida como TTG, es una publicación semanal dirigida al sector de los viajes. TTG fue fundada en 1953 por Leslie Stone y Ted Kirkham y es la publicación del sector de los viajes más antigua del mundo.

G4-34  
G4-42

# 2 Gobierno corporativo

Empleados de Amadeus trabajando en el Centro de Desarrollo de Amadeus en Bangalore (India).

Mantener los niveles más elevados de gobierno corporativo ayuda a Amadeus a sostener nuestro liderazgo en el mercado y consolidar los principios que nos han convertido en un socio de confianza para nuestros 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 las modificaciones de la Ley española de Sociedades de Capital, así como al Reglamento sobre Abuso de Mercado de la Unión Europea. 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

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.

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 las comisiones	
				Comisión de Auditoría	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	Presidente
D. Luis Maroto	Consejero Delegado	26/06/2014	Ejecutivo		
D. Roland Busch	Consejero	01/07/2013	Otros externos		Miembro
Dña. Clara Furse	Consejero	29/04/2010	Independiente	Miembro	Miembro
D. Pierre-Henri Gourgeon	Consejero	29/12/2005	Independiente <sup>1</sup>	Miembro	
D. Francesco Loredan	Consejero	21/02/2005	Otros externos		Miembro
Dña. Pilar García	Consejero	15/12/2017	Independiente		
D. Marc Verspyck	Consejero	26/06/2014	Otros externos	Miembro	
D. David Webster	Consejero	06/05/2010	Independiente	Presidente	Miembro
D. Nicolas Huss	Consejero	15/06/2017	Independiente		
D. Tomas López Fernebrand	Secretario (no Consejero)	18/01/2006			
D. Jacinto Esclapés	Vicesecretario (no Consejero)	18/01/2006			

<sup>1</sup> La clasificación del Sr. Gourgeon se modificó, pasando de "Independiente" a "Otros externos", en la reunión del Consejo de Administración celebrada en febrero de 2018, una vez transcurrido un periodo continuado de más de 12 años como Consejero de la sociedad.



**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 Director General y Presidente 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 Chief Executive Officer 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 se incorporó al 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 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 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 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 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. Ha sido consejero independiente de Santa Lucía Vida y Pensiones (compañía internacional de seguros) desde 2002, tras la integración de Aviva Vida y Pensiones en el Grupo Santa Lucía. El Sr. de la Dehesa 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. Fue Asesor Internacional de Goldman Sachs durante 28 años hasta el 31 de diciembre de 2016. 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 Grupo de los Treinta (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 se convirtió en Director General y Presidente del Comité Ejecutivo de Dirección de Amadeus el 1 de enero de 2011.

De enero de 2009 a diciembre de 2010 fue Deputy Chief Executive Officer de Amadeus, siendo el responsable de la estrategia global de la empresa, así como de las secciones de finanzas, auditoría interna, jurídica 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.



**D. Roland Busch**  
*Consejero*

El Sr. 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 Sr. 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 escindida del Grupo Lufthansa. Desde 2001 en adelante, el Sr. 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 AG, responsabilizándose de las funciones de finanzas y recursos humanos.

Desde junio de 2009, el Sr. 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 hasta el 31 de diciembre de 2017, el Sr. Busch fue el CFO de SWISS International Air Lines Ltd y miembro del Consejo Ejecutivo de SWISS, siendo responsable de las áreas Financiera, Contable, Controlling, Tributación, Procurement, Tesorería, Tecnología de la Información y Cargo.

Desde el 1 de enero de 2018 asiste al CFO de Lufthansa Group en calidad de Representante Jefe. 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.



**Dña. Clara Furse**  
*Consejera*

Dña. Clara Furse es Presidenta de HSBC UK, el banco de activos segregados del Grupo HSBC. Es también Consejera no ejecutiva de Vodafone Group PLC.

Fue miembro de la Comisión de Política Financiera del Banco de Inglaterra (FPC), incorporándose al nuevo órgano estatutario y regulador en abril de 2013 y abandonando el cargo en octubre de 2016. Fue Consejera no ejecutiva de Nomura Holdings desde junio de 2010 hasta marzo de 2017. Hasta abril de 2017 fue también Consejera coordinadora independiente del Departamento del Reino Unido para Trabajo y Pensiones.

Desde enero de 2001 hasta mayo de 2009 fue Directora Ejecutiva de la Bolsa de Londres, una compañía del FTSE 100. Durante ese período fue también Consejera externa de Euroclear PLC, LCH Clearnet Group Ltd. y Fortis SA, y miembro del Consejo Asesor Financiero Internacional de Shanghái. De 2009 a 2013 ha sido Consejera externa de Legal & General Group.

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



**Dña. Pilar García Ceballos-Zúñiga**  
*Consejera*

La Sra. García es Licenciada en Derecho por la Universidad CEU San Pablo de Madrid y MBA por la Open University del Reino Unido. Es una ejecutiva experimentada con una amplia trayectoria en el ámbito de la tecnología, trabajando en entornos multinacionales y dedicada a la innovación tecnológica y la eficacia de las organizaciones.

Fue directiva de IBM Corporation durante más de 25 años, 12 de los cuales tuvo responsabilidades de alto nivel en las sedes europeas y de todo el mundo. Fue Vicepresidenta Ejecutiva de IBM Global Digital Services, Cloud and Security, con sede en Nueva York, en su último cargo directivo hasta 2016.

Fue Directora General en España de INSA (actualmente Viewnext) y Directora General de Softinsa en Portugal durante cinco años, una empresa de servicios especializada en el desarrollo de aplicaciones y servicios de infraestructuras.

Fue miembro del Comité de Dirección de IBM España y Portugal, IBM Europa Suroccidental e INSA, liderando los Comités Internacionales de IBM para la gestión y transformación en áreas estratégicas, comerciales y de optimización de procesos internos.

En la actualidad es Presidenta del Patronato de la Fundación Caja de Extremadura, de Liberbank.

Entró a formar parte del Consejo de Administración de Amadeus el 15 de diciembre de 2017.



**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 de Tecnología de California 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 Chief Operating Officer en

1998 y en Director General (CEO) de Air France-KLM en enero de 2009 hasta octubre de 2011, fecha en la cual abandonó 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. Nicolas Huss**  
Consejero

El Sr. Huss es licenciado en Derecho y posee un máster en Ciencias Políticas y Gubernamentales, ambos por la Universidad de Toulouse.

El Sr. Huss es Vicepresidente Ejecutivo de la Unidad de Negocio para Minoristas del Grupo Ingenico, uno de los líderes mundiales en soluciones para pagos por vía electrónica. Se incorporó al Grupo el 1 de julio de 2017 como Vicepresidente Ejecutivo de Estrategia y Desarrollo.

El Sr. Huss fue Consejero Delegado de Visa Europe hasta marzo de 2017. Su cargo durante tres años y medio en Visa Europe estuvo marcado por la venta de la empresa a Visa Inc. Tras la adquisición fue también miembro del Comité Ejecutivo de esta última.

Anteriormente, el Sr. Huss ocupó diversos puestos como Consejero Delegado para Apollo Global Management, Bank of America y General Electric en distintos países europeos y latinoamericanos. Cuenta con más de 20 años de experiencia en el sector de los servicios financieros.

Ha sido también miembro de distintos consejos para Apollo, General Electric y Visa Europe. Desde octubre de 2015 hasta marzo de 2017 fue miembro del Consejo en Junior Achievement Europe (JAE), el mayor proveedor europeo de programas educativos para el emprendimiento, la preparación para el trabajo y la educación financiera de jóvenes y estudiantes.

Entró a formar parte del Consejo de Administración de Amadeus el 15 de junio de 2017.



**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 Copresidente hasta diciembre de 2014. Actualmente es Vicepresidente de White Bridge Investments SPA (capital

inversión), Consejero de Oneiros Investments SA (capital inversión), Consejero de Spring SA (capital inversión), Consejero de Campus SRL (manufactura de ingredientes alimentarios), Consejero de Ancorotti, SRL (cosmética) y Consejero de MAP SRL (operador de balnearios y centros de bienestar en Italia).

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 Máster (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, con cargo en varios de sus Consejos. El Sr. Verspyck fue miembro del Comité Financiero de la Asociación de Transporte Aéreo Internacional (IATA) durante tres años.

Fue nombrado Senior Vice President de Air France en septiembre de 2007. Es el Chief Financial Officer 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 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. Durante el periodo 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. Fue Presidente no ejecutivo de Makinson Cowell Ltd. hasta noviembre de 2013 y Consejero no ejecutivo de Temple Bar Investment Trust PLC hasta el 31 de diciembre de 2017. Es también Presidente no ejecutivo de Telum Media Group Pte. Ltd. y Vuma Ltd., y 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.

G4-13  
G4-38

D. Nicolas Huss fue elegido por un periodo de tres años por decisión de la Junta General de Accionistas de 15 de junio de 2017. La decisión fue presentada por el Consejo de Administración a propuesta de la Comisión de Nombramientos y Retribuciones.

Dña. Pilar García fue elegida por el método de cooptación, en sustitución de D. Stuart McAlpine, quien dimitió con efecto a partir del 14 de diciembre de 2017. Su nombramiento deberá ser validado por la próxima Junta General de Accionistas. 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 15 de junio de 2017:

- \_ D. José Antonio Tazón
- \_ D. Luis Maroto
- \_ D. Guillermo de la Dehesa
- \_ Dña. Clara Furse

- \_ D. Pierre-Henri Gourgeon
- \_ D. Francesco Loredan
- \_ D. Stuart McAlpine (dimitió el 14 de diciembre de 2017)
- \_ D. David Webster
- \_ D. Marc Verspyck
- \_ D. Roland Busch

Su reelección o sustitución (incluida la Consejera elegida por el método de cooptación), según la política de selección de Consejeros aprobada por el Consejo de Administración el 21 de abril de 2016, a propuesta/tras la información 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 2018.

La experiencia financiera, la capacidad de gestión, 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 la operativa del Consejo y de sus Comisiones.

La incorporación del primer ejecutivo de la sociedad al Consejo en calidad de Consejero Ejecutivo refuerza el canal de comunicación 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 2017 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.

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.

## 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 2017 y 2018 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, aborable mensualmente, por el desarrollo de sus funciones ejecutivas 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 como Consejero en su condición de tal, 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. La política de remuneración para el siguiente periodo trienal (2019-2021) se presentará ante la próxima Junta General Ordinaria de Accionistas, que se celebrará en junio de 2018.

El correspondiente Informe Anual 2016 sobre Remuneraciones de los Consejeros de Sociedades Anónimas cotizadas (sin cambios en lo relativo a la política de remuneración del Consejero Ejecutivo) fue respaldado por la Junta General Ordinaria de Accionistas de 15 de junio de 2017 con el voto favorable del 81,74 % (voto consultivo).

## Comisión de Auditoría

Las facultades otorgadas a la Comisión de Auditoría por la Ley de Sociedades de Capital, así como las recomendaciones del Código de Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas, conceden a la Comisión de Auditoría un mandato que hace de ella algo más que un mero órgano consultivo para el Consejo de Administración en ciertos asuntos clave.

La función principal de esta Comisión 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 en relación al 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 siga los requisitos reglamentarios y 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, con la invitación previa del Presidente de la Comisión. El auditor externo, Deloitte<sup>2</sup>, 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 2017, la Comisión de Auditoría redactó el informe anual obligatorio sobre sus actividades correspondiente

<sup>2</sup> Ernst & Young ha sido elegida en sustitución de Deloitte como auditor externo de Amadeus a partir de 2019, a condición de la aprobación de la Junta General de Accionistas.

al ejercicio fiscal 2016, que abordaba, entre otros, los siguientes aspectos:

- \_ Competencia y Funciones de la Comisión de Auditoría
- \_ Composición de la Comisión de Auditoría
- \_ Funcionamiento
- \_ Asuntos tratados por la Comisión de Auditoría durante el ejercicio 2016 (auditoría externa, auditoría interna, gestión de riesgo, otros asuntos)
- \_ Operaciones vinculadas
- \_ Incidencias y propuestas para mejorar las reglas de gobierno de la Sociedad

La Comisión de Auditoría está formada en la actualidad por cinco miembros externos del Consejo de Administración.

Se está debatiendo una nueva serie de normas y reglamentos que deberá adoptar el Consejo de Administración en 2018, según la Guía Técnica 3/2017 de la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV) sobre Comisiones de auditoría de entidades de interés público.

G4-13  
G4-34  
G4-38  
G4-40  
G4-42

## Comisión de Nombramientos y Retribuciones

Esta Comisión está formada por cinco miembros externos del Consejo de Administración 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
- \_ Elabora el informe sobre el nombramiento de miembros no independientes para el Consejo
- \_ Informa al Consejo de Administración sobre asuntos relacionados con la diversidad de género
- \_ Propone al Consejo de Administración el sistema y la cuantía de la remuneración anual de sus Consejeros, así como 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 en la elaboración del informe sobre la política de remuneración de los Consejeros y presenta al Consejo cualquier otro informe sobre retribución establecido en el reglamento del Consejo

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, con la invitación previa del Presidente de la Comisión.

En 2017, la Comisión de Nombramientos y Retribuciones redactó el informe anual obligatorio sobre sus operaciones correspondiente al ejercicio fiscal 2016, que abordaba los siguientes aspectos:

- \_ Competencias y funciones de la Comisión de Nombramientos y Retribuciones
- \_ Composición de la Comisión de Nombramientos y Retribuciones
- \_ Funcionamiento
- \_ Asuntos tratados en el ejercicio fiscal 2016
- \_ 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 directivos

Asimismo, la Comisión de Nombramientos y Retribuciones elaboró la política de remuneraciones del Consejo de Administración, junto con el Informe Anual 2016

sobre Remuneraciones de los Consejeros de Sociedades Anónimas Cotizadas.

La política de selección de los Consejeros fue establecida 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 se aporte a los debates 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. Tanto D. Nicolas Huss como Dña. Pilar García han sido nombrados miembros del Consejo en 2017 siguiendo la política de selección de los Consejeros.

La Comisión de Nombramientos y Retribuciones publicará el informe sobre el análisis de las necesidades del Consejo de acuerdo con la política de selección de los Consejeros de forma simultánea a la convocatoria de la Junta General de Accionistas en 2018, momento en el cual se propondrá la ratificación, nombramiento o reelección de cada Consejero.

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 ese momento, 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 líneas de negocio de Amadeus y sus órganos de gobierno con el fin de facilitar un proceso eficaz de toma de decisiones.

En junio de 2017, Decius Valmorbida fue nombrado Senior Vice President, Travel Channels, relevando

en el cargo a Laurens Leurink. El Sr. Valmorbida, anteriormente Vice President Europe, Middle East & Africa for Travel Channels, se incorporó a Amadeus hace 13 años como Operational Director en Brasil. A continuación pasó a ocupar el cargo de Vice President for Latin America en 2009. En 2013 se trasladó a Madrid, ocupando

el cargo internacional de Vice President Distribution Marketing para la gestión de la estrategia comercial y de marketing para la unidad de negocio. El Sr. Valmorbida se convirtió en miembro del Comité Ejecutivo de Dirección en julio de 2017.



## 3

Visión general  
y tendencias  
mundiales del  
sector de los viajes

## 3.1 Volumen de viajes

La contribución total de los viajes y el turismo a la economía mundial superó los 7,6 billones de dólares en 2016, lo que representa más del 10 % del PIB mundial.<sup>1</sup> Para hacernos una idea, si el sector de los viajes fuera un país, tan solo los EE. UU. y China tendrían una economía mayor.<sup>2</sup> Este nivel de actividad económica aporta 291 millones de empleos, casi 1 de cada 10 a nivel mundial.

El sector de los viajes sigue creciendo con mayor rapidez que el PIB mundial. Según los precios y tipos de interés constantes de 2016, se estima que en la próxima década el valor del conjunto del sector crezca a un ritmo global anual del 3,9 %, alcanzando los 11,5 billones de dólares, representando más del 11 % del PIB mundial y aportando más de 380 millones de empleos de aquí a 2027.<sup>3</sup> Cabe destacar que, en un contexto de creciente preocupación por el desempleo y la estabilidad laboral, el sector de los viajes será probablemente una importante fuente de generación de empleo.

En términos de gasto directo, se sitúan a la cabeza los viajes de ocio y nacionales, que representaron un 76,8 % y 71,8 % respectivamente en 2016.<sup>4</sup> No obstante, con cerca de 1.300 millones de viajeros internacionales que aportan más de 1,4 billones de dólares a las exportaciones mundiales, los viajes y el turismo tienen un papel fundamental en el comercio internacional y es probable que esa tendencia siga 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 los viajeros nacionales (4,3 % frente al 3,9 % anual).<sup>5</sup>

Se espera también que el número de viajeros prácticamente se duplique en los próximos 20 años, pasando de 4.000 a 7.800 millones, lo que representa una tasa de crecimiento anual compuesta del 3,6 %, superando así el índice de crecimiento anual previsto del PIB mundial en ese periodo, del 3,2 %.<sup>7</sup>

<sup>1</sup> Fuente: Consejo Mundial de Viajes y Turismo (WTTC). Travel & Tourism Economic Impact 2017 – Marzo 2017.

<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> Fuente: WTTC, *ibid.*

<sup>4</sup> Fuente: WTTC, *ibid.*

<sup>5</sup> Fuente: WTTC, *ibid.*

<sup>6</sup> Fuente: Asociación de Transporte Aéreo Internacional (IATA) (2017). Véase <http://www.iata.org/pressroom/pr/Pages/2017-10-24-01.aspx>.

<sup>7</sup> Fuente: Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) (2016).

## 3.2 Tendencias políticas y económicas

### Crecimiento en Asia y África

El crecimiento en el sector de los viajes es especialmente fuerte en Asia-Pacífico, Oriente Medio y África, con un índice de crecimiento anual previsto en estas regiones en el periodo hasta 2036 del 4,6 %, 5 % y 5,9 % respectivamente.<sup>8</sup>

Sin embargo, debido al tamaño absoluto del sector en Asia-Pacífico, esta región será el mayor catalizador del crecimiento. Esto se debe, entre otros factores, a las extraordinarias inversiones en viajes de China, tanto nacionales (p. ej., nuevos aeropuertos y trenes de alta velocidad en China) como extranjeras (p. ej., aeropuertos en Europa), y a través de fusiones y adquisiciones, así como el enorme crecimiento de los viajes nacionales e internacionales en la India. Dentro del transporte aéreo, Asia-Pacífico aportará más de la mitad de los nuevos pasajeros aéreos que se espera que se incorporen entre 2017 y 2036.<sup>9</sup>

### Geopolítica y seguridad

Los incidentes geopolíticos y de seguridad en ciertas partes del mundo están afectando a los viajes. Las amenazas terroristas y las tensiones políticas están generando restricciones en los viajes, un aumento de los controles de seguridad y fronteras, y nuevas cargas administrativas para el viajero, todo lo cual repercute de forma negativa en los viajes.

Sin embargo, el crecimiento global de los viajes sigue mostrándose resistente. Los problemas geopolíticos y de seguridad suelen afectar a determinados países o regiones y, en general, duran solo un breve periodo

de tiempo. Además, el viaje en un sentido amplio se ha vuelto mucho más fácil gracias a la mejora de las infraestructuras de viaje, la conectividad y unos precios más asequibles, entre otros factores.

### Ciberseguridad

La ciberseguridad es cada vez más importante y las empresas habrán gastado cerca de 90.000 millones de dólares en ciberseguridad en 2017.<sup>10</sup> Los viajes no son una excepción y, por ello, Amadeus está colaborando activamente a nivel sectorial a través de su pertenencia al A-ISAC y su colaboración con otras organizaciones internacionales para mejorar la ciberseguridad del sector en general. Al mismo tiempo, Amadeus está invirtiendo grandes cantidades en proteger la estabilidad operativa, los datos y los activos asociados de nuestros clientes.

## 3.3 Tendencias sociales

### El viajero conectado

El uso creciente del teléfono móvil, favorecido por la expansión de Internet móvil 3G y 4G, ha convertido la organización del viaje en una actividad en tiempo real, con la posibilidad de efectuar y modificar búsquedas y reservas desde cualquier lugar. Otro factor igualmente importante es el hecho de que el uso del teléfono móvil implica una conectividad ininterrumpida. Esto ofrece grandes oportunidades para proporcionar información a tiempo en caso de incidencias (por ejemplo, un cambio de puerta de embarque en el aeropuerto).

### Personalización

El sector de los viajes está realizando una gran inversión con el fin de proponer ofertas muy personalizadas para el viajero como el próximo vuelo, la reserva de la habitación del hotel o el alquiler de un coche.

Las últimas innovaciones en tecnologías de cara al cliente permiten el aprendizaje automático para adaptar los resultados en función de las preferencias explícitas e implícitas del viajero. Estas tecnologías van desde algoritmos que reordenan constantemente la clasificación de las opciones en el sitio web de viajes favorito del viajero hasta aplicaciones en su teléfono móvil que tienen en cuenta sus viajes anteriores, la opinión expresada (pulgar arriba, me gusta/no me gusta, críticas) y la información facilitada (por ejemplo, número de viajero frecuente).

A la hora de crear ofertas personalizadas, los proveedores deben tener en cuenta el conflicto entre las leyes de privacidad más estrictas y la personalización basada en los datos (véase más adelante el apartado “Tendencias legales”).

<sup>8</sup> IATA, *ibid.*

<sup>9</sup> IATA, *ibid.*

<sup>10</sup> Para más información, visite <https://techcrunch.com/2017/08/16/global-cybersecurity-sending-to-grow-7-to-86-4bn-in-2017-says-gartner/>.

## Economía colaborativa

La evolución de la digitalización y el ecosistema online ha dado lugar a un notable incremento de la economía colaborativa. Se espera que esta alcance los 40.200 millones de dólares de aquí a 2022, frente a los 18.600 millones de dólares en 2017.<sup>11</sup>

Dentro de los viajes, el segmento más maduro de la economía colaborativa es el alojamiento para viajeros de ocio, un sector cuyos proveedores están atrayendo grandes inversiones y alcanzando una elevadísima valoración. Al mismo tiempo, las agencias de viajes online y los grupos hoteleros están incorporando ofertas de alquiler de viviendas a sus servicios. Además, el modelo de la economía colaborativa está madurando y se ha ampliado para incluir otros modos de viaje, como el coche compartido, dirigiéndose también al segmento de los viajes de negocios.

G4-DMA

## 3.4 Tendencias del marco regulatorio

### Protección y privacidad de los datos

La protección y privacidad de los datos sigue siendo un tema importante en la agenda de los reguladores de todo el mundo y se han adoptado o están en curso actualmente iniciativas reguladoras destinadas a proteger los intereses de los organismos estatales, sectores económicos y ciudadanos en numerosas jurisdicciones. La obligación de las aerolíneas de aportar información avanzada sobre los pasajeros lleva algún tiempo vigente en muchos países, con el fin de mejorar el control fronterizo, y la Directiva sobre PNR de la UE entrará en vigor durante 2018. El Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas ha encargado a la Organización de Aviación Civil Internacional (OACI), un organismo de las Naciones Unidas, que refuerce la seguridad de la aviación. Las medidas tomadas por la OACI incluyen ayudar a sus Estados miembros a adoptar unos sistemas completos de Información Avanzada de los Pasajeros. El Reglamento General de Protección de Datos de la Unión Europea, que entrará en vigor en mayo de 2018, protegerá la privacidad de los datos de todos los ciudadanos de la UE. Al mismo tiempo, los Marcos del Escudo de la Privacidad UE-EE. UU. y Suiza-EE. UU. proporcionan a las empresas de ambos lados del Atlántico un mecanismo para cumplir los requisitos de protección de datos cuando transfieren datos personales de la UE y Suiza a los EE. UU. Estos requisitos regulatorios influirán en cómo las empresas deben tratar y almacenar los datos personales, ya sea para sus clientes, empleados u otros grupos. Como proveedor de servicios para el sector de los viajes, Amadeus está trabajando activamente también a nivel sectorial para encontrar soluciones y normas efectivas que garanticen un cumplimiento eficiente de los requisitos regulatorios.

### Competencia justa, transparencia y neutralidad para el consumidor

Los legisladores de muchas jurisdicciones han ordenado en 2017 acciones ejecutorias contra entidades del sector que, según lo observado, están abusando de su posición dominante en perjuicio del consumidor o del mercado donde trabajan o están vulnerando de otro modo los principios de la competencia justa. El caso más destacado es la sentencia de la Comisión Europea contra Google.<sup>12</sup> En respuesta a las nuevas prácticas comerciales de algunas aerolíneas en la UE, las autoridades de la competencia de la UE han realizado también una ligera investigación sectorial entre las principales aerolíneas, agencias de viajes y proveedores de distribución para conocer y valorar el estado actual de la competencia en la comercialización y venta del transporte aéreo en la UE. En los EE. UU. el gobierno de Trump ha detenido los procesos reguladores iniciados con Obama para reforzar la transparencia y los derechos de los consumidores en un mercado aéreo muy consolidado. En general, las autoridades parecen encontrar dificultades a la hora de aplicar de manera efectiva una legislación aprobada hace años en un mercado donde las prácticas comerciales han evolucionado y han aparecido nuevos participantes. Esta falta de claridad genera un escenario desigual para los competidores en el mismo mercado, donde unos se encuentran

<sup>11</sup> Bizcommunity (2017). Para más información, visite <http://www.bizcommunity.com/Article/196/389/165295.html>.

<sup>12</sup> La Comisión Europea impuso a Google una multa de 2.420 millones € por incumplir las normas antimonopolio de la UE. Google abusó de su dominio en el mercado como buscador, otorgando una ventaja ilegal a otro producto de Google, su servicio de comparación de precios. Comunicado de prensa de la Comisión Europea. Bruselas, 27 de junio de 2017.

regulados y otros no, o donde unos cumplen y otros, al parecer, pueden decidir no hacerlo, como en el caso del Código de Conducta para los SIR (Sistemas Informatizados de Reserva) de la UE.<sup>13</sup>

Ante este panorama, Amadeus acoge con satisfacción la iniciativa de la Comisión Europea de iniciar una gran revisión del marco regulatorio para el mercado de la aviación de la UE, que concluirá, según lo previsto, en 2019. Entre las iniciativas más importantes está la revisión del Código de Conducta para los SIR de la UE, que históricamente ha sido un instrumento muy eficaz para convertir el mercado de la aviación de la UE en el más competitivo y favorable para el consumidor de todo el mundo. Dadas las evidentes deficiencias de la reglamentación, el objetivo de esta revisión es actualizarla y adaptarla de cara al futuro para proteger la competencia justa entre las aerolíneas y garantizar que se ofrezca a los consumidores y compradores de viajes una información exacta, neutra y transparente que les permita comparar y elegir de manera efectiva entre las distintas opciones de viaje.

Amadeus está colaborando estrechamente tanto con la Comisión Europea como con otros grupos de interés del sector y estatales para que la nueva reglamentación se adapte bien a las condiciones actuales y futuras del mercado.  Esto significa que el código revisado deberá no solo mejorar los requisitos de transparencia y neutralidad para quienes están regulados en la actualidad por el código vigente, sino también establecer un escenario nivelado más amplio para todos los participantes en el mercado: p. ej., asegurándose de que se regulen las empresas de metabuscadores de vuelos como Google para ofrecer al consumidor una información neutra y transparente, lo cual no es el caso hoy en día.

<sup>13</sup> El código de conducta para los sistemas informatizados de reserva SIR establece un código de conducta armonizado para el uso de los sistemas informatizados de reserva con el fin de garantizar la competencia justa y la protección de los derechos de los consumidores. Se aplica al transporte aéreo (y al transporte ferroviario cuando este va combinado con un vuelo).

 Para más información, consulte "Relaciones institucionales de Amadeus", pág. 92.

En los próximos años se adoptarán reglamentos nuevos o revisados que se mantendrán en vigor durante largo tiempo, y estos han de buscar un mejor equilibrio entre intereses naturalmente opuestos que los reglamentos vigentes en la actualidad. Amadeus seguirá manteniendo una amplia comunicación con todos los grupos de interés, contribuyendo a un diálogo constructivo y equilibrado a través del cual los nuevos reglamentos sean lo más efectivos y justos posible.

## Sostenibilidad

Los gobiernos e instituciones internacionales de todo el mundo están aprobando cada vez más nuevos reglamentos destinados a cumplir los requisitos de sostenibilidad a largo plazo. El Acuerdo de París<sup>14</sup> sobre cambio climático es un ejemplo destacado, sobre todo por el amplio consenso alcanzado. A fecha de febrero de 2018 habían firmado el Acuerdo 195 países.

Hemos observado también una tendencia de aumento y mejora en las declaraciones de sostenibilidad de las empresas. Existen al menos tres elementos que favorecen este incremento de las declaraciones de sostenibilidad: en primer lugar, un aumento de la vigilancia y una legislación más estricta (por ejemplo, la Directiva 2012/27/UE sobre eficiencia energética en Europa obliga a las empresas por encima de un cierto umbral a llevar a cabo auditorías energéticas y dar a conocer sus resultados). En segundo lugar, el público en general se está volviendo también más exigente y está más dispuesto a tener en cuenta el componente de la sostenibilidad en sus decisiones de compra. Por último, las empresas se están dando cuenta de que el crecimiento a largo plazo

 Para más información, consulte "Sostenibilidad ambiental", pág. 98.

<sup>14</sup> El Acuerdo de París se estableció dentro de la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático (CMNUCC). El Acuerdo tiene como objetivo responder a la amenaza mundial del cambio climático manteniendo el incremento de temperatura a nivel mundial muy por debajo de los 2 grados centígrados sobre los niveles preindustriales. A fecha de febrero de 2018, 195 miembros de la CMNUCC han firmado el acuerdo y 175 lo han ratificado.

requiere un compromiso en materia de sostenibilidad en sentido amplio y están incluyendo cada vez más la sostenibilidad en sus planes estratégicos.

Desde el punto de vista jurídico, esperamos en el futuro una regulación más exigente en lo relativo a la sostenibilidad, tanto en términos de su alcance como de su aplicación. De momento existen diferencias fundamentales entre las regiones en cuanto a la velocidad de estos cambios, pero la globalización probablemente fuerce la convergencia a medio plazo. De hecho, los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) establecidos por la Asamblea General de las Naciones Unidas en septiembre de 2015 se han convertido en un marco de referencia para los integrantes del sector de los viajes y más allá.

El sector de los viajes y el turismo se enfrenta ya a problemas como los destinos masificados, las desigualdades de renta o la variabilidad del clima provocada por el ser humano, y esperamos un marco jurídico más específico y estricto respecto a estos y otros temas. Consciente de estos retos y de los objetivos ODS, la Organización Mundial del Turismo de las Naciones Unidas celebró en 2017 el Año Internacional del Turismo Sostenible para el Desarrollo, un acontecimiento que contó con la participación activa y el patrocinio de Amadeus.



## 3.5 Tendencias tecnológicas

### Computación en la nube

El uso de la computación en la nube pública está experimentando un fuerte crecimiento y se prevé que el mercado internacional en la nube crezca desde los 220.000 millones de dólares en 2016 hasta los 411.000 millones de dólares en 2020 (un ritmo de crecimiento medio anual del 17 %).<sup>15</sup> La computación en la nube presenta una serie de características que la hacen especialmente adecuada para el sector de los viajes: estas incluyen un mejor uso de los recursos de infraestructuras, posibilidad de economías de escala, flexibilidad y agilidad. Ello permite, a su vez, dar una respuesta sencilla a los picos de tráfico y hacer llegar nuevos servicios y funciones rápidamente a los clientes, así como poder disponer de múltiples centros de datos, garantizando la capacidad de recuperación de los datos y una mejora en el tiempo de respuesta, al situar los servicios más cerca de los clientes.

Amadeus ha respondido a esta necesidad con Amadeus Cloud Services (ACS), que puede desplegarse en múltiples entornos en la nube, ya sea en proveedores públicos en la nube o en nuestra infraestructura privada. Una de las soluciones desplegadas en ACS es nuestro Sistema Central de Reservas de nueva generación para el sector de la hostelería. ACS se encuentra disponible también para las aerolíneas a través de Amadeus Airline Cloud Availability BoX.

### Interfaces de programación de aplicaciones (API)

Las API permiten a los programadores crear aplicaciones fácilmente conectándose a los datos y funciones de una empresa. El uso creciente de las API se debe en parte a que las empresas han ido abandonando gradualmente la tecnología privada para adoptar plataformas abiertas. Al extenderse las metodologías ágiles y ganar autonomía los programadores para trabajar a su propio ritmo, las empresas, mejorando el modo en que los programadores pueden conectarse a sus servicios, tienen la oportunidad de encontrar conjuntamente oportunidades de innovación y cocreación con terceros, reforzando al mismo tiempo el ecosistema facilitado por la empresa.

Dentro del sector de los viajes, los programadores constituyen una parte fundamental del ecosistema. Para ellos, los servicios y datos de viajes pueden ser la semilla de una nueva oferta de viajes innovadora y necesitan acceder a ellos de manera rápida y sencilla. Dentro del sector aéreo en particular, este enfoque está siendo promovido por la IATA con el programa Nueva Capacidad de Distribución (NDC).<sup>16</sup>

El Programa Amadeus for Developers ha sido concebido para mejorar el acceso de los innovadores a nuestros datos y funciones, ayudándoles a crear nuevas aplicaciones por medio de API abiertas o a integrar el contenido de los viajes en sus aplicaciones. Este programa ofrece un entorno favorable para explorar y

empezar a crear con un nuevo conjunto de API. Gracias al programa y a unos sencillos procesos legales y de comercialización, los programadores pueden poner sus aplicaciones en el mercado con mayor rapidez.

### Plataformas de mensajería y bots conversacionales

A finales de 2017, 1.820 millones de personas en todo el mundo utilizaban habitualmente aplicaciones de mensajería móvil.<sup>17</sup> La conversación a través de una plataforma de mensajería ha superado ya otros medios de conversación a través de Internet, dejando atrás las redes sociales y el SMS/correo electrónico, siendo ya las aplicaciones de mensajería las más utilizadas en el teléfono móvil.

Dentro del universo de las plataformas de mensajería y en el caso de la interacción entre empresas y clientes, existe una clara tendencia a sustituir la conversación con personas por la conversación con robots (o "bots conversacionales"). Los gigantes tecnológicos están realizando grandes inversiones en servicios cognitivos y muchas empresas emergentes están recibiendo inversiones de sociedades de capital-riesgo.

En el mundo de los viajes, el uso de bots conversacionales se encuentra aún en una fase temprana, en la que las entidades del sector están empezando a facilitar sus actuales servicios a través de canales de chat. Sin embargo, estas entidades se han dado cuenta de que existe un gran potencial, tanto en términos de reducción de costes de servicio como por unos mayores ingresos como nuevo canal de ventas, y están empezando a invertir en plataformas conversacionales inteligentes que podrán atender todas las necesidades del cliente sin intervención humana.

 Para más información, consulte "Tecnología e innovación", pág. 58.

<sup>15</sup> Para más información, visite <https://www.forbes.com/sites/louiscolumnbus/2017/10/18/cloud-computing-market-projected-to-reach-411b-by-2020/#33d32f9178f2>.

<sup>16</sup> Un programa lanzado por la IATA y apoyado por el sector de los viajes para el desarrollo y la adopción en el mercado de un nuevo estándar de transmisión de datos basado en XML (Estándar NDC). El Estándar NDC mejora la capacidad de comunicación entre las aerolíneas y las agencias de viajes.

<sup>17</sup> eMarketer (2017). "Messaging App Usage Worldwide". Para más información, visite <https://www.emarketer.com/Report/Messaging-App-Usage-Worldwide-eMarketers-Updated-Forecast-Leaderboard-Behavioral-Analysis/2001939>.

## Identidad digital y biometría

Facilitar la identificación del usuario a la vez que se combate el fraude y el robo de identidades sigue siendo un reto común a muchos sectores: desde los pagos hasta la asistencia sanitaria o los servicios públicos, entre otros. Poco a poco están apareciendo iniciativas destinadas a proporcionar una identidad digital estrechamente ligada a la identidad física del usuario, mientras que el uso de la tecnología biométrica se está extendiendo con rapidez, atrayendo un gran interés de los sectores público y privado.

El sector de los viajes se ha dado cuenta de que esta es una contribución esencial a un procesamiento fluido y personalizado del viajero y a la eficiencia operativa y la mejora de la seguridad a lo largo de todo el viaje, por lo que está evaluando el uso de estas tecnologías. En todo el planeta se están llevando a cabo numerosos ensayos para introducir la biometría en los procesos de los pasajeros en los aeropuertos. La IATA creó recientemente el grupo de trabajo One ID para establecer unas normas en este sentido, con especial atención a las aerolíneas y los aeropuertos, mientras que el Foro Económico Mundial promueve la aparición de una identidad digital única e internacional para el conjunto del sector de los viajes y, posiblemente, más allá.

Amadeus está convencido de que las soluciones de Identidad Digital del Viajero deben ser universales y permanentes, es decir, reutilizables constantemente en cualquier proceso del viaje que requiera la autenticación del viajero para cualquier trayecto. Por ello, estamos estudiando soluciones y tecnologías que aporten una prueba de identidad digital de confianza, garantizando al mismo tiempo la seguridad y privacidad por su diseño. De acuerdo con los principios del Marco de Confianza promovidos por Open Identity Exchange, Amadeus está colaborando con la IATA y con diversos organismos representativos del sector con vistas a un enfoque internacional de la Identidad Digital en los Viajes.

## Inteligencia artificial

En los últimos años hemos asistido a impresionantes avances en el uso de la Inteligencia Artificial (IA). Dentro del sector tecnológico existe una gran inversión en este ámbito, con un rico panorama de empresas emergentes e importantes inversiones de los gigantes tecnológicos, tanto a nivel interno como en la adquisición de este tipo de empresas. La IA es un catalizador esencial de varias de las tendencias descritas anteriormente: por ejemplo, los vehículos autónomos, la personalización y las plataformas de mensajería.

La creación de sistemas avanzados de IA tiene dos componentes principales: el combustible y el motor. Los datos son la “gasolina” y el aprendizaje automático es el “motor”. El aprendizaje automático se basa en la idea de proporcionar a las máquinas acceso a los datos y dejar que aprendan por sí mismas.

En Amadeus estamos procesando y extrayendo los datos con las últimas tecnologías de macrodatos y, mediante la aplicación del aprendizaje automático, estamos aprovechando la IA en diversos ámbitos, como la gestión de ingresos, detección del fraude, sistemas de recomendación de productos de viajes (p. ej., hoteles, vuelos y servicios complementarios) y publicidad.

## Cadena de bloques

La cadena de bloques o blockchain es objeto de importantes inversiones, con más de 1.200 millones de dólares invertidos a fecha de hoy<sup>18</sup> por fondos de capital-riesgo en empresas emergentes dedicadas a las cadenas de bloques y con la previsión de que el mercado alcance los 20.000 millones de dólares de aquí a 2024.<sup>19</sup> Esta tecnología emergente encierra un enorme potencial en térmi-

nos de transformar nuestro modo de “intercambiar valor” (a menudo económico) digitalmente entre empresas, administraciones públicas y particulares.

Pese a lo mucho que se está hablando sobre la tecnología de cadenas de bloques, en realidad esta tecnología sigue encontrándose en fase experimental, con diversas entidades investigando posibles utilidades. Nosotros hemos identificado cuatro posibles utilidades: (1) identificación simplificada y más segura de los pasajeros; (2) mejora en la localización del equipaje; (3) programas de fidelidad más fáciles de usar; y (4) pagos simplificados entre las agencias de viajes y las aerolíneas.

Nuestros equipos han creado prototipos operativos y estamos trabajando en una red de socios especializados para experimentar con esta nueva tecnología, respetando siempre las implicaciones de la cadena de bloques para la privacidad y la seguridad de los datos.

## Internet de las Cosas y dispositivos conectados

El potencial de crecimiento del Internet de las Cosas es muy elevado y se prevé que el mercado alcance los 561.000 millones de dólares de aquí a 2022<sup>20</sup> y que el número de dispositivos, sensores y accionadores conectados crezca hasta los 46.000 millones de aquí a 2021.<sup>21</sup> Dentro del sector de los viajes, apenas estamos empezando a arañar la superficie en términos de cómo serán los dispositivos conectados a Internet y qué podrán ofrecer a los viajeros en el futuro. Amadeus ha identificado una serie de utilidades que estamos analizando actualmente, como la localización del equipaje, la vigilancia de los activos en los aeropuertos, el mantenimiento predictivo para las aerolíneas y la automatización de las habitaciones de hotel.

<sup>18</sup> Para más información, visite <https://www.mckinsey.com/business-functions/digital-mckinsey/our-insights/using-blockchain-to-improve-data-management-in-the-public-sector>.

<sup>19</sup> Para más información, visite <http://www.mynewsdesk.com/us/pressreleases/blockchain-technology-market-size-worth-usd-205-billion-by-2024-2248758>.

<sup>20</sup> Para más información, visite <https://www.researchandmarkets.com/reports/4308780/internet-of-things-iot-market-by-software>.

<sup>21</sup> Para más información, visite <https://www.juniperresearch.com/researchstore/iot-m2m/internet-of-things/consumer-industrial-public-services>.

AMADEUS

G4-4  
G4-8

## 4

Introducción a las  
líneas de negocio*Sede de Amadeus en Niza (Francia).*

Amadeus ofrece soluciones y servicios para empresas de viajes en todo el mundo a través de nuestras líneas de negocio complementarias, que poseen importantes sinergias comerciales y tecnológicas.

## Distribución

En la distribución desarrollamos un negocio de dos vertientes con los proveedores de viajes (aerolíneas, proveedores de hostelería, empresas de alquiler de coches, compañías ferroviarias, líneas de cruceros, etc.) por una parte y los canales de distribución (distribuidores de viajes, como las agencias de viajes online, agencias de viajes minoristas y agencias de viajes de negocios, o compradores, como las empresas, etc.) por otra parte.

A través de nuestra plataforma permitimos a los Canales de Distribución acceder al contenido de los proveedores de viajes conectados para que puedan buscar, planificar y reservar una experiencia de viaje completa para sus clientes (los viajeros). Al mismo tiempo, proporcionamos a nuestros clientes proveedores de viajes un alcance internacional eficiente. Ofrecemos también a los proveedores de viajes soluciones y servicios adicionales para ayudarles a posicionar su oferta de manera más efectiva a través de todos los canales (p. ej., para la presentación y gestión del contenido de merchandising). Y ofrecemos a los canales de distribución soluciones útiles para prestar un mejor servicio a sus clientes (p. ej., soluciones personalizadas de búsqueda y planificación), desarrollar su actividad de manera más eficaz (p. ej., soluciones de front-office, mid-office y back-office) o brindar una experiencia integrada con importantes ventajas para el negocio (p. ej., soluciones de gestión de viajes y gastos para empresas).

Ofreciendo un contenido de viajes cada vez más específico, junto con soluciones personalizadas, atraemos a un número cada vez mayor de clientes de canales de distribución. Al mismo tiempo, ofreciendo acceso a la red de canales de distribución más importante del mundo, somos un socio que ayuda a los proveedores de viajes a aumentar sus ventas de alto margen. Aprovechando las últimas tecnologías en todas nuestras soluciones, ayudamos a todos nuestros clientes a ofrecer una mejor experiencia de viaje día tras día.

## Soluciones tecnológicas para aerolíneas

A 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. ¿Cómo? Ayudándolas a 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. Esto ayuda a las aerolíneas a aumentar la fidelidad del cliente y a diferenciar su marca de las demás. Ofrecemos también 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 a través de canales directos.

Esto lo hacemos a través de un conjunto cada vez más amplio de soluciones tecnológicas, creadas en colaboración con las aerolíneas, que mejoran una gran variedad de sus operaciones centrales, incluidas soluciones de reservas, emisión de billetes, gestión de inventario, control de salidas de vuelos, gestión de incidencias, distribución y merchandising, personalización, optimización

de los ingresos y finanzas. Ayudamos también a las aerolíneas mediante el asesoramiento empresarial y la optimización de los procesos.

En un momento de rápido cambio, en el que muchos proveedores de viajes cambian su modelo de negocio, se fusionan con otros o se expanden a nuevos mercados, Amadeus ofrece una plataforma tecnológica flexible que se adapta fácilmente a esos cambios y complementa nuestra oferta en el ámbito de la distribución.

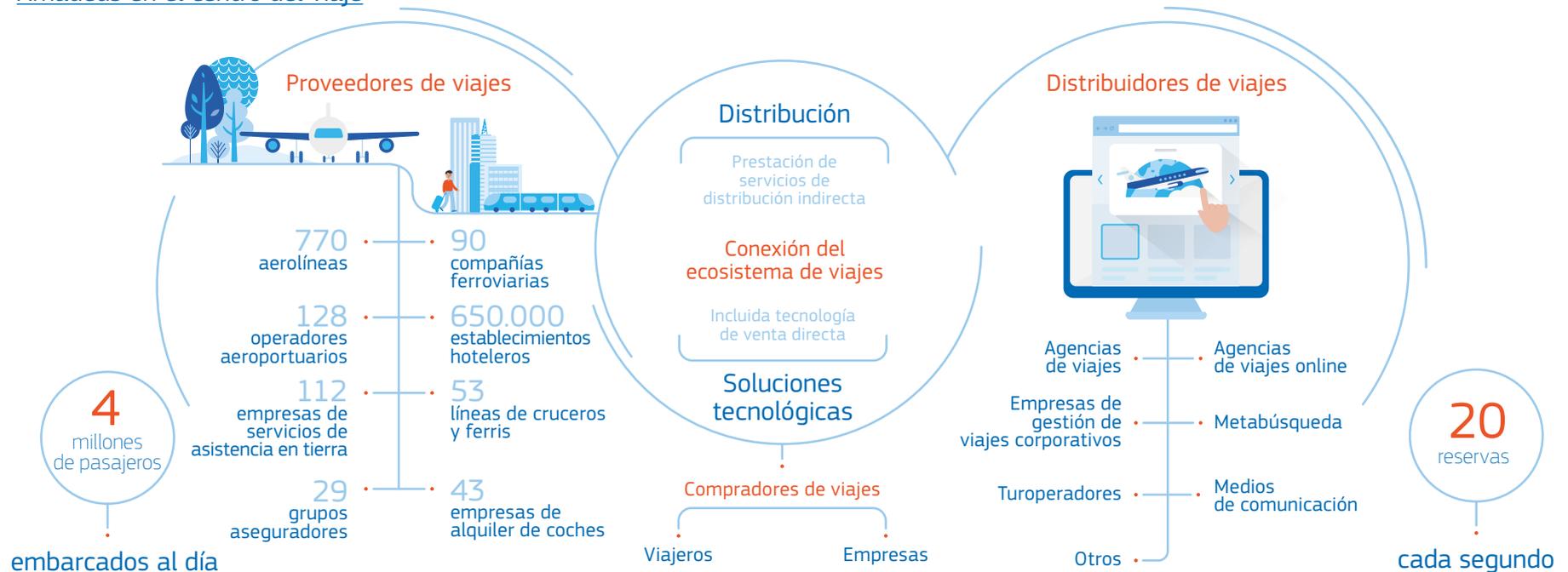
### Diversificación en nuevas líneas de negocio

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. En los últimos años hemos ido diversificando nuestras líneas de negocio para ofrecer soluciones tecnológicas a otros integrantes fundamentales del sector, como aeropuertos, hostelería y ferrocarriles, y también a ámbitos operativos transversales importantes para todas las entidades del sector de los viajes, como sistemas de pagos o publicidad de viajes.

Hemos adquirido ya una importante presencia en nuevos mercados, ampliando nuestra clientela a hoteles y hostelería, aeropuertos y empresas de servicios de asistencia en tierra, y compañías ferroviarias y de transporte terrestre. Estamos ampliando gradualmente el alcance de nuestros productos y soluciones en los principales ámbitos. Además de ser actividades importantes por derecho propio, estas nuevas líneas de negocio de Amadeus complementan nuestra oferta de soluciones para el cliente, esté donde esté.

#### Amadeus en el centro del viaje



# 5

## Distribución

## Un proceso de cambio

# Decius Valmorbida

*Senior Vice President, Travel Channels, Amadeus*



El ritmo del cambio en el sector de los viajes está acelerando. Los cambios en las tendencias en materia de viajes siguen poniendo en cuestión los actuales modelos de negocio, y los distribuidores de viajes están evolucionando junto con ellos para responder a las nuevas expectativas, los avances tecnológicos y la aparición de nuevos participantes en el sector.

Los viajeros de hoy en día son consumidores inteligentes con conocimientos tecnológicos que buscan una experiencia única. Exigen capacidad de elección, transparencia en los precios, diferenciación y personalización. Están siempre conectados y se basan en la interacción social para la toma de decisiones sobre viajes. Encuentran la inspiración para su destino en las redes sociales y comparten sus viajes a través de Internet con sus familiares y amigos. Estos viajeros desean también una experiencia fluida a través de su teléfono móvil y esperan que la información y las herramientas se encuentren disponibles al instante en sus dispositivos.

Los distribuidores de viajes se enfrentan a una presión en múltiples frentes: desde las agencias de viajes minoristas hasta las agencias de viajes online, proveedores de meta-búsqueda y agencias de viajes de negocios, los distribuidores están compitiendo de manera más feroz que nunca para atraer al viajero. Están surgiendo nuevos participantes que están transformando aún más el sector con sus modelos publicitarios. Gigantes de Internet como Google y Facebook son la puerta de acceso a miles de millones de consumidores y tienen influencia para dirigirlos hacia determinados proveedores.

¿Cómo está ayudando Amadeus a esos distribuidores a afrontar la presión y llegar a un público más amplio de compradores de viajes? Ofrecemos un espacio donde todas las entidades del sector puedan colaborar, innovar y proporcionar un viaje mejor. Con nuestra tecnología, experiencia, capacidad de inversión y trayectoria, somos el socio que necesitan nuestros clientes para prestar servicio a los viajeros hoy y en el futuro. Amadeus ayuda a las agencias de viajes y empresas a conocer mejor a los viajeros y personalizar su oferta. Con soluciones adaptadas a sus necesidades y su forma de trabajar, les ayudamos a responder a ese cambio y adaptar su propuesta de valor a los viajeros de hoy en día.

2017 fue un año especial para Amadeus. Celebramos 30 años en el sector de los viajes y, algo más importante aún, tomamos decisiones valientes para dar forma a las próximas décadas. Esto implicaba centrarnos aún más en el viajero y evolucionar para ofrecer una experiencia de viaje más personalizada. Con el fin de ofrecer más opciones a los viajeros, estamos pasando de ser un simple Sistema de Distribución Global a proporcionar una plataforma abierta y flexible que integre más contenidos y conecte a más participantes a través de un mayor número de canales. Para colaborar de forma más estrecha e íntima con nuestros clientes, hemos organizado nuestras actividades comerciales en torno a cuatro segmentos fundamentales: agencias minoristas, agencias de viajes online, agencias de viajes de negocios y empresas.

En 2017 vimos incorporarse a nuestra red a marcas líderes de agencias de viajes, así como un mayor número de transacciones en alojamiento, transporte terrestre, cruces y seguros. Lanzamos también nuevas soluciones para responder a las necesidades de viajes y gastos de las empresas. Este es un ámbito con gran potencial de crecimiento y será una de nuestras mayores apuestas de cara al futuro.

Los viajeros seguirán cambiando y nosotros viajaremos con ellos, descubriendo nuevas oportunidades para conformar el futuro de los viajes.

A través de nuestro negocio de distribución conectamos a los proveedores de viajes con los distribuidores y compradores. Esto lo hacemos a través de nuestro Sistema de Distribución Global y de otras soluciones y servicios. Todo ello permite a los proveedores de vuelos, alojamiento y otros servicios facilitar su contenido a la mayor red mundial de agencias de viajes para que los viajeros y empresas puedan planificar, seleccionar y reservar los servicios de viajes que necesitan.

Nuestra tecnología y servicios abarcan la experiencia completa del viaje: desde el momento de la inspiración y la búsqueda hasta la planificación completa del viaje y su evaluación posterior, cómo compartirlo y la gestión de gastos para los viajeros de negocios.

Situamos al viajero en el centro de todo lo que hacemos, ofreciéndole la continuidad, transparencia y capacidad de elección que este reclama, mediante el diseño de sistemas que respondan a la evolución de sus expectativas. Esto lo hacemos permitiendo a los proveedores y distribuidores de viajes, ya sean agencias de viajes online, agencias de viajes minoristas o especialistas en viajes de negocios, cumplir los requisitos de los viajeros y brindarles una experiencia personalizada, maximizando al mismo tiempo cada oportunidad de ventas. Esto está transformando el modo de comprar y vender los viajes.

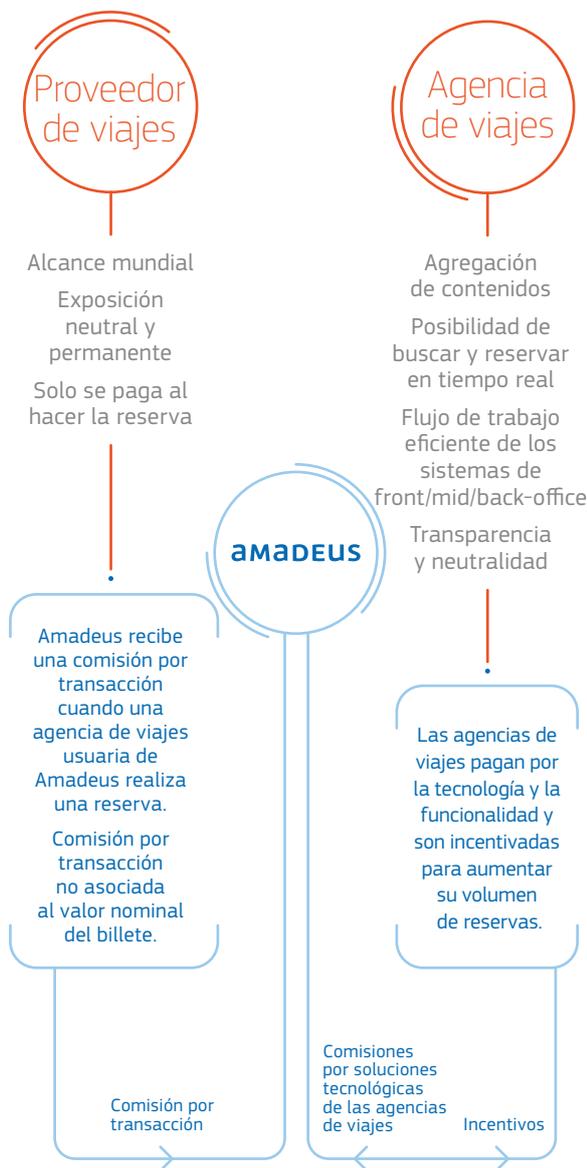
Todo ello es posible gracias a nuestro equipo humano y nuestra tecnología. En el centro de nuestra tecnología se sitúa nuestra plataforma, que funciona en sistemas abiertos, aprovecha el uso inteligente de los datos e integra nuevos dispositivos. Nuestra plataforma seguirá evolucionando para permitir a los distribuidores de viajes acceder a un contenido más amplio procedente de todas las fuentes (GDS, contenido compatible con NDC, API propias de las aerolíneas y consolidadores) a través de cualquier canal o dispositivo. Asimismo, la plataforma ofrece a los proveedores de viajes el mejor vehículo para distribuir sus productos.

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



\* Reservas procesadas por agencias de viajes por medio de las plataformas de distribución de Amadeus.

## Modelo de negocio de distribución



Ofrecemos a los proveedores y distribuidores otros productos y servicios para personalizar su oferta, como soluciones de pago, funciones de búsqueda superiores o soluciones integradas de front-office, mid-office y back-office. Nuestra tecnología para empresas incluye herramientas de autorreserva y gestión de gastos.

En las siguientes secciones describiremos de forma más detallada el caso específico de cuatro ámbitos fundamentales de la distribución: agencias de viajes minoristas, agencias de viajes online, agencias de viajes de negocios y empresas.

## Agencias de viajes minoristas

Prestamos servicio a miles de agencias de viajes minoristas en cada rincón del mundo. El toque humano es un componente fundamental de la propuesta de valor de estas agencias, que ofrecen un trato personalizado basado en años de experiencia y contacto con el cliente. A menudo se trata de agencias con una actividad variada que prestan servicio a distintos tipos de viajeros, lo que permite la comparación y una selección más amplia de opciones.

Las agencias de viajes minoristas se enfrentan a nuevos retos en la actualidad: desde la transformación del negocio y la complejidad de los canales hasta el mayor coste de adquisición de clientes y la fidelidad limitada de los clientes a la marca. Ante esto, están adoptando nuevas tecnologías y confían en Amadeus como socio para cubrir sus necesidades de tecnología y contenidos con el fin de poder seguir perfeccionando sus segmentos mediante la oferta de productos de viajes únicos y un servicio extraordinario, junto con una experiencia personal inigualable del cliente que los viajeros deseen seguir repitiendo una y otra vez.

En 2017 ayudamos a los turoperadores grandes y complejos a montar sus paquetes y ofrecimos a las pequeñas agencias una plataforma global de autoservicio para dar respuesta a sus necesidades. Proporcionamos a los consolidadores soluciones mejoradas de conteni-

## TUI Alemania

En el actual sector de los viajes, las agencias de viajes minoristas necesitan hacer sus establecimientos interesantes, atractivos y divertidos para ofrecer una experiencia única al cliente y diferenciarse de sus competidores de Internet. La tecnología, con el uso de la inteligencia artificial y el reconocimiento de voz, puede ayudarlas a conseguirlo.

A principios de 2017 Amadeus y TUI Alemania, una de las mayores agencias de viajes del país, lanzaron un proyecto experimental e innovador con un robot humanoide. Desde el diseño del concepto hasta los ensayos del prototipo, el proceso de cocreación aportó aprendizaje y experiencias útiles a ambas partes. Gracias a la réplica de las cualidades humanas del robot, los clientes del establecimiento conectan con él fácilmente. El robot saluda al cliente, le pregunta por sus intereses y preferencias de viajes y le ofrece ideas y recomendaciones para el viaje. El viajero se siente atraído y la agencia de viajes parte de ahí, reuniendo más información para el asesoramiento y la reserva.

En diciembre de 2017 se probó con éxito un primer prototipo en uno de los establecimientos insignia de World of TUI en Berlín. Con los resultados obtenidos seguiremos desarrollando este prototipo. El objetivo es averiguar si los robots humanoides pueden aportar nuevas oportunidades de negocio para ambas partes, ayudar a generar ingresos y mejorar la experiencia dentro del establecimiento para las agencias minoristas.

dos y búsqueda, y ofrecemos soluciones adaptadas a los grandes clientes multicanal (nuestras principales cuentas) para ayudarles a prestar un servicio mejor y más eficiente a sus viajeros.

Estamos deseando seguir innovando junto con nuestros clientes mediante el uso de la tecnología y, si es necesario, de nuevos modelos de negocio para permitirles competir en un mundo lleno de retos y oportunidades.

## Agencias de viajes online

Los consumidores de viajes online son cada vez más exigentes y dependientes de la tecnología. Amadeus ofrece soluciones de búsqueda y compra a las principales agencias de viajes online del mundo para que estas puedan atraer, captar y conservar a los consumidores de manera más efectiva y eficiente.

Nuestros clientes incluyen desde mega agencias de viajes online internacionales, como Expedia y Ctrip, hasta multinacionales que trabajan en múltiples mercados (Fareportal, ODIGEO), pequeñas agencias de viajes online específicas de una región o mercado (BestDay) y nuevas empresas emergentes online (Relovate.com). Amadeus es también socio de proveedores de búsqueda especializados en viajes, como Kayak y Skyscanner, y colabora con otras grandes entidades como Google, Facebook y WeChat.

El año 2017 nos demostró lo importante que es la innovación para ofrecer a las agencias de viajes online las soluciones apropiadas para prestar servicio a los viajeros. Las iniciativas de inteligencia artificial, aprendizaje automático, reconocimiento de voz y bots conversacionales son todas ellas tendencias emergentes destinadas a producir una transformación. La innovación resulta fundamental para el éxito en el espacio de los viajes online.

En Amadeus aplicamos la inteligencia artificial y el aprendizaje automático para ampliar y mejorar la capacidad de búsqueda de nuestros clientes.

## eDreams ODIGEO

eDreams ODIGEO es una de las mayores agencias de viajes online del mundo y el mayor distribuidor online de vuelos de Europa. Se encuentra presente en 43 mercados con 5 marcas de gran consumo como eDreams, Go Voyages, Opodo, Travellink y Liligo que, juntas, prestan servicio a más de 18 millones de clientes al año.

La misión de eDreams ODIGEO, apasionada de los viajes, es ayudar al cliente a llegar a su destino combinando el mejor precio con la mayor comodidad en el menor tiempo posible. Esto se consigue gracias a su tecnología líder, su liderazgo en el mercado y su especialización en el transporte aéreo, así como la solidez de las marcas de aerolíneas, hoteles y transportes que vende a través de sus sitios web.

Esta agencia de viajes online ha colaborado con Amadeus en una estrategia de merchandising. Fue una de las primeras entidades europeas en implantar la venta de equipaje adicional y la selección de asientos como parte de su oferta más amplia de productos. Esto le permitió ofrecer unos productos y servicios más personalizados, elevando los niveles de captación y alcanzando sus objetivos de diversificación de ingresos.

Esta estrategia de merchandising está dando claramente sus frutos: eDreams ODIGEO está registrando hasta la fecha más de 1,7 millones de maletas y 1 millón de asientos en sus principales países europeos, ¡y la cifra sigue aumentando!

En Amadeus creemos que el merchandising permite al viajero la elección transparente de una gama de contenidos más amplia y mejor, además de una eficiencia superior. Permite también a los distribuidores diferenciar su oferta con servicios de valor añadido y optimizar cada oportunidad de ventas.

Consideramos esencial que las agencias de viajes online amplíen su oferta de productos, y eDreams ODIGEO lo ha conseguido. Nos encanta poder ayudarla en este proceso y estamos deseando seguir innovando juntos durante muchos años.

G4-8

*“Hemos creado un negocio de éxito, al convertirnos en un centro de compra único para los viajes, ofreciendo al consumidor las herramientas que necesita para buscar mejor y más rápido que nadie en Internet. El merchandising es un componente fundamental de nuestra estrategia. Representa una situación de beneficio recíproco para todas las partes y, en especial, para nuestros socios de las aerolíneas, ya que crea una diversificación de los ingresos y refuerza nuestra relación”.*

Andreas Adrian, Chief Trading Officer, eDreams ODIGEO

Nuestra revolucionaria tecnología de búsqueda instantánea, la más reciente de nuestra cartera, utiliza algoritmos avanzados para permitir a los suscriptores acceder a millones de precios en cuestión de milisegundos. Junto con un contenido superior de vuelos, transporte terrestre y destinos, las soluciones de Amadeus permiten a las agencias de viajes online personalizar su oferta, optimizar sus actividades de marketing y, en último término, aumentar la captación.

Los viajes online son un sector realmente exigente y en rápido movimiento que nos obliga a situarnos a la vanguardia y en primera línea de la innovación.

## Agencias de viajes de negocios

Las agencias de viajes de negocios están orientadas a las necesidades de las empresas y los viajeros de negocios. Nuestros clientes incluyen las mayores empresas internacionales de gestión de viajes, como American Express Global Business Travel, BCD Travel, Carlson Wagonlit Travel, Egencia y Hogg Robinson Group,<sup>1</sup> además de agencias de viajes de negocios regionales y locales, como Berg-Hansen y Click Travel. Estas agencias ofrecen servicios de viajes gestionados para un variado conjunto de empresas de todos los mercados verticales, como servicios financieros, consultoría, fabricación y organismos públicos, así como viajes del sector naval, de plataformas en alta mar y humanitarios.

Las empresas esperan que las agencias de viajes de negocios les ofrezcan el mejor contenido disponible, garanticen que sus viajeros respeten la política de viajes y hagan posible la asistencia al viajero y la gestión de las situaciones de crisis, consiguiendo también un ahorro de costes y una gran experiencia para el viajero. Nuestros clientes están buscando también nuevas formas de generar ingresos y mejorar continuamente su eficiencia y rentabilidad en un entorno de competencia feroz.

En 2017 seguimos trabajando mano a mano con nuestros clientes para ayudarles a alcanzar el éxito. Estos están trasladándose activamente a nuestra nueva plataforma de venta a través de la web, que ofrece una moderna experiencia del usuario, una importante mejora de la capacidad de distribución y actualizaciones continuas. Hemos dado respuesta a sus necesidades de optimización de costes mediante la automatización de engorrosos procesos manuales (p. ej., emisión de billetes automatizada en caso de cambio en los planes de viaje y modificación de reservas automatizada en caso de cambio de precios antes de la emisión de los billetes). Hemos prestado asistencia a nuestros clientes en nuevos ámbitos, como los pagos y la oferta de contenidos de consolidadores hoteleros, y seguimos añadiendo contenidos adicionales apropiados a nuestra plataforma de distribución.

Por último, lanzamos la solución Amadeus cytric Travel & Expense y colaboramos con las principales agencias de viajes de negocios para ponerla a disposición de las empresas.

De cara al futuro, cabe esperar que el ritmo del cambio en los viajes de negocios siga acelerándose, favorecido por la evolución de las expectativas de viajeros y empresas, la consolidación continuada del panorama de las agencias y la incorporación de nuevos participantes (p. ej., empresas emergentes y agencias de viajes online). El contenido es y seguirá siendo un elemento crucial de nuestra propuesta de valor, pero también lo será la optimización de ingresos, la comunicación y la conectividad, así como las tecnologías emergentes, como la cadena de bloques, plataformas de mensajería integradas, inteligencia artificial e integración de las redes sociales. Por



Vea el vídeo sobre Viajes humanitarios gestionados

## Raptim

Hace más de 65 años, Raptim fue pionera en el mundo de los viajes humanitarios por avión. Raptim se dedica a atender las complejas —y en ocasiones, muy urgentes— necesidades de viaje de los viajeros humanitarios, incluidas organizaciones no gubernamentales, organismos benéficos y religiosos, cooperantes y voluntarios.

Cuando los trabajadores humanitarios se trasladan a lugares remotos, es fundamental para Raptim garantizar su seguridad. Gracias a su estrecha colaboración con Amadeus, Raptim ha podido implantar Amadeus Mobile Messenger, una completa solución de asistencia que permite a las empresas localizar a sus empleados desplazados, comunicarse con ellos y prestarles ayuda. Raptim ha renovado hace poco su ya larga colaboración con Amadeus debido a su alcance mundial y su inigualable amplitud de contenidos. Gracias a la tecnología de Amadeus, la agencia puede ofrecer un servicio de gestión de viajes centralizado y experto a sus clientes del sector humanitario para que estos puedan viajar de manera más segura a lugares remotos.

Con la integración de Amadeus Mobile Messenger, Amadeus está ayudando a Raptim a transformar el modo en que sus clientes gestionan sus obligaciones de asistencia. La solución en la web permite a los gestores de viajes localizar a los viajeros en tiempo real y proporcionarles información sobre los riesgos y gestión de incidentes. Los gestores de viajes pueden enviar también instrucciones a personas o grandes grupos de viajeros en cualquier punto de su trayecto por medio de una sencilla comunicación bidireccional a través de SMS, correo electrónico o notificaciones enviadas por el servidor en las aplicaciones compatibles con iOS, Windows y Android.

<sup>1</sup> Hogg Robinson Group ha sido adquirido recientemente por American Express. Al cierre de este informe, la adquisición está pendiente únicamente de las aprobaciones reglamentarias previstas para el segundo trimestre de 2018.

último, es importante recordar que cada empresa, cada viajero y cada viaje son diferentes, y vamos a ayudar a las agencias de viajes de negocios a ofrecer el servicio personalizado que esperan los viajeros.

## Empresas

Ahora que cada vez más empresas están ampliando su actividad a escala tanto local como internacional, su personal se está viendo obligado a viajar con mayor frecuencia. Dada esta enorme oportunidad, las empresas son uno de los pilares estratégicos de crecimiento para Amadeus. Amadeus presta servicio actualmente a más de 11.000 empresas y se encuentra en una posición única para ofrecer una experiencia del viajero más inteligente, segura, productiva y, por supuesto, satisfactoria.

Un mejor viaje de negocios equivale a unos empleados más comprometidos y, naturalmente, mayor productividad. Gracias a nuestra cartera de soluciones de viajes y gastos, las empresas pueden centrarse en lo que mejor saben hacer, ya sean productos farmacéuticos, fabricación de coches, consultoría o perforación, mientras Amadeus se ocupa de sus viajeros. A través de interfaces intuitivas y algoritmos inteligentes, los viajeros de empresas pueden gestionar mejor sus requisitos de viajes y gastos, mientras que las empresas pueden beneficiarse de grandes oportunidades de ahorro y asegurarse de que se cuida bien a sus empleados en cada etapa de su viaje.

Nosotros permitimos a las empresas gestionar los viajes y gastos de manera global, no solo controlando sus costes cuando estos surgen, sino también ayudándolas a optimizar el presupuesto total del viaje. Nuestra tecnología garantiza el respeto de la política empresarial de viajes a lo largo de todo el proceso de reserva y gasto, ofreciendo a la empresa el control y visibilidad de su inversión en viajes.

Amadeus hace posible un viaje de negocios más inteligente para las empresas y crea una mejor experiencia de viaje para los viajeros de negocios.

## Liverpool

Liverpool es una de las mayores cadenas de grandes almacenes de México, con 70.000 empleados en sus establecimientos en 69 ciudades de todo el país, donde se vende de todo: desde ropa hasta productos para el hogar y tecnología. Hace poco la empresa adquirió Suburbia, la mayor cadena de moda de bajo coste de México.

El objetivo de Liverpool es ser la cadena líder de grandes almacenes, con la mayor eficiencia, crecimiento, innovación, prestigio, servicio, rentabilidad y adaptación a los distintos mercados. Liverpool ha creado sinergias con sus negocios minoristas a través de otras dos unidades dedicadas a la emisión de tarjetas de crédito y el sector inmobiliario.

La dirección de la empresa buscaba un proveedor tecnológico capaz de seguir el ritmo de sus planes de crecimiento y transformar su proceso de viajes manual en uno automatizado con el fin de proporcionar a los viajeros el control de sus planes de viaje. Con unos intereses comerciales tan variados, Liverpool necesitaba un socio que entendiese a sus distintos tipos de viajeros y le ofreciese una solución de gestión de viajes y gastos capaz de responder a las necesidades de los viajeros y optimizar el coste de los viajes. Deseaba también garantizar el acceso a unos contenidos apropiados e internacionales y optimizar el gasto en sus proveedores por medio de los datos de reservas y la analítica.

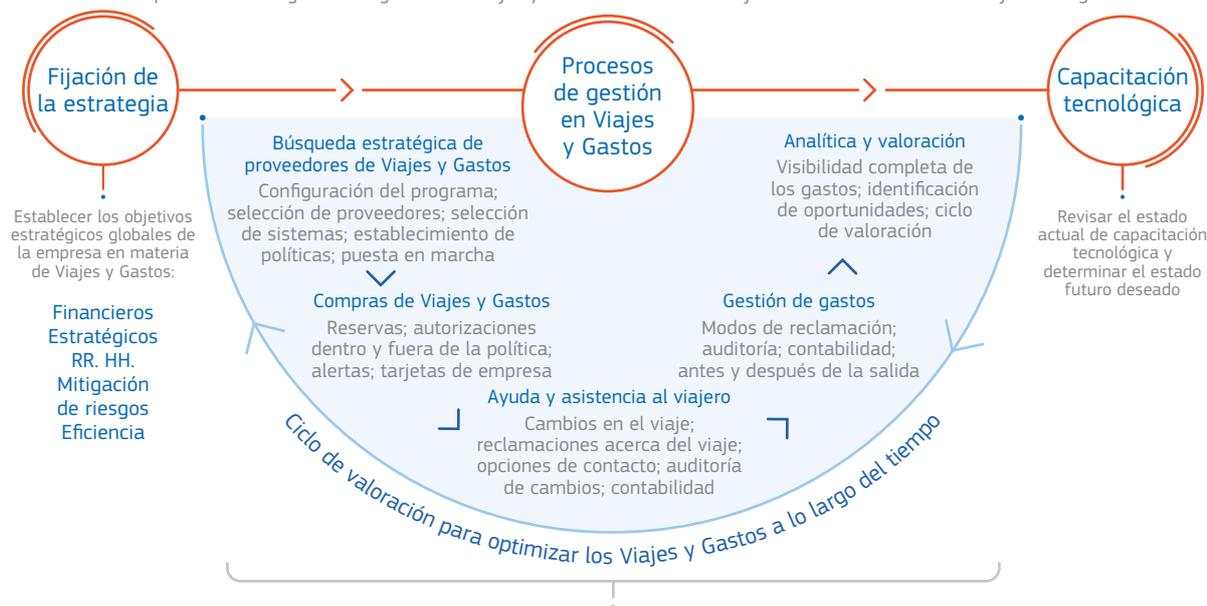
Liverpool deseaba que el viajero encontrase una experiencia del usuario intuitiva durante todas las etapas del viaje, independientemente del dispositivo utilizado. El objetivo era que el viajero disfrutase de la misma experiencia y el mismo acceso a los contenidos en todos los puntos de contacto, aplicando la política de viajes de la empresa, pero teniendo en cuenta las preferencias del viajero. Tras el despliegue de la solución cytric Travel & Expense de Amadeus en 2017, los objetivos iniciales se han superado en un 10 % y la adopción de la herramienta en el conjunto de la empresa alcanza el 100 %.

*“Como Travel Manager, ya no necesito preocuparme por tener tiempo de informar a los viajeros sobre su viaje, dado que ellos trabajan en su propio viaje de principio a fin y disponen de toda la información que necesitan. Así puedo dedicarme más a efectuar análisis y prestar asistencia a los viajeros que necesitan más ayuda, por ejemplo, en caso de cambios o cancelaciones”.*

Pedro Cepeda, Travel Manager, Liverpool

### Modelo de gestión en Viajes y Gastos

Amadeus encargó a la LSE (London School of Economics and Political Science) un estudio que insta a las empresas a adoptar un enfoque más estratégico de su gestión de Viajes y Gastos con el fin de mejorar la rentabilidad de los viajes de negocios.



Optimizar a lo largo del proceso de gestión en Viajes y Gastos para minimizar el coste total de propiedad para la empresa



Descargar el estudio *Managing Every Mile: how to deliver greater return on investment from travel and expense*

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

	2016	2017	Variación
Europa Occidental	202,1	206,0	2,0 %
Asia-Pacífico	97,4	108,6	11,4 %
Norteamérica	90,8	99,0	9,0 %
Oriente Medio y África	65,9	69,3	5,1 %
Europa Central, del Este y del Sur	44,5	48,1	7,9 %
Latinoamérica	34,1	37,5	10,0 %
<b>Total</b>	<b>534,9</b>	<b>568,4</b>	<b>6,3 %</b>

### Crecimiento del sector

Las reservas aéreas de agencias de viajes a nivel mundial aumentaron un 4,5 %, situándose por encima del crecimiento del 3,1 % en 2016. En 2017 todas las regiones obtuvieron resultados positivos: Europa Central, del Este y del Sur y Asia-Pacífico fueron las regiones con mejores resultados, respaldadas por el fuerte crecimiento en sus mayores mercados (Rusia y la India, respectivamente). Por el contrario, Oriente Medio y África, Norteamérica y Europa Occidental presentaron un ritmo de crecimiento más lento a lo largo del año. Latinoamérica, con un comportamiento inestable durante el año, alcanzó un crecimiento saludable, impulsado principalmente por Argentina y Brasil.

### Reservas de Amadeus

En 2017 las reservas aéreas de agencias de viajes de Amadeus aumentaron un 6,3 %, respaldadas por el crecimiento del sector y por una mejora de 0,6 p.p. en nuestra posición competitiva. Asia-Pacífico (en especial la India y Corea del Sur), Latinoamérica y Europa Central, del Este y del Sur, beneficiadas por el fuerte crecimiento del sector, así como Norteamérica, fueron las regiones con mejores resultados. Oriente Medio y África alcanzaron un ritmo de crecimiento sostenido, mientras que Europa Occidental presentó un crecimiento más lento.

Las reservas no aéreas de Amadeus aumentaron un 5,9 %. Este resultado positivo se debió sobre todo al comportamiento positivo de las reservas ferroviarias y hoteleras.

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

	2016	2017	Variación
Reservas aéreas	534,9	568,4	6,3 %
Reservas no aéreas	60,4	64,0	5,9 %
<b>Total</b>	<b>595,3</b>	<b>632,3</b>	<b>6,2 %</b>

# Principales hitos de distribución en 2017



En 2017 firmamos 55 nuevos contratos o renovaciones de acuerdos de contenido con aerolíneas como TUI fly, Air Canada, Westjet Airlines, Korean Air, Delta Air Lines, El Al y Avianca Argentina, así como 12 aerolíneas de bajo coste.

Las agencias conectadas a Amadeus pueden acceder ahora al contenido de más de 110 aerolíneas híbridas y de bajo coste de todo el mundo, incluida Eurowings, que adquirió Amadeus Light Ticketing en 2017. Gracias a esta conectividad XML, los agentes de viajes conectados a Amadeus pueden reservar todas las tarifas publicadas de Eurowings y añadir servicios complementarios a la reserva. Las reservas de aerolíneas híbridas y de bajo coste crecieron un 9 % en 2017.

## Nueva Capacidad de Distribución

En octubre obtuvimos la certificación Nueva Capacidad de Distribución (NDC) de Nivel 1 de la IATA como consolidador. Esta certificación llega después de que Amadeus se convirtiese en una de las primeras empresas

tecnológicas en recibir la certificación NDC de Nivel 3, el máximo nivel de certificación, como proveedor tecnológico en junio de 2016. Nuestro objetivo es obtener la certificación NDC de Nivel 3 como consolidador en 2018.

## Salesforce

Durante 2017 seguimos reforzando nuestra cartera de empresas clientes. En julio lanzamos una nueva aplicación móvil para Salesforce. Amadeus cytric Travel & Expense se encuentra ya disponible para todas las empresas que utilizan Salesforce y les permitirá calcular la rentabilidad de cada viaje de negocios, puesto que la solución ofrece una vista completa de los gastos de viaje, conectando las oportunidades de Salesforce con el coste de cada viaje de negocios. Ofrecerá también una experiencia fluida de reserva de viajes para los viajeros de negocios frecuentes.



Más de  
350.000

## Expedia Affiliate Network (EAN)

En diciembre firmamos un acuerdo con Expedia Affiliate Network (EAN) que permitirá a los distribuidores de viajes reservar los precios y disponibilidad de EAN en más de 350.000 hoteles de todo el mundo a través de Amadeus. El acuerdo incluye cadenas hoteleras con todos los servicios, hoteles boutique y apartamentos con servicios.

## Amadeus Airline Ancillary Services



Al cierre del año, 143 aerolíneas habían suscrito Amadeus Airline Ancillary Services, entre ellas Air Canada, Malaysia Airlines y All Nippon Airways, y 115 habían implantado la solución. Un total de 66 aerolíneas habían contratado Amadeus Fare Families, que permite a las aerolíneas distribuir tarifas personalizadas, y 50 de ellas

la han implantado ya. Emirates suscribió e implantó tanto Amadeus Airline Ancillary Services como Amadeus Fare Families durante el primer trimestre. En 2017 cerca del 70 % de las reservas aéreas mundiales procesadas a través de Amadeus admitían la contratación de un servicio complementario añadido.

## Un proceso de innovación

# Julia Sattel

Senior Vice President, Airlines, Amadeus



El sector aéreo contribuye a las economías, amplía las culturas y establece relaciones entre las sociedades. Ayuda a las empresas internacionales y locales a prosperar y expandirse. Une a las personas, acercándolas más que nunca. Nuestra vocación es hacer esa unión aún más fuerte y sencilla. La tecnología ha sido siempre fundamental para el desarrollo de los viajes internacionales. Nosotros hemos creado la nuestra en colaboración con las aerolíneas y nuestro compromiso es ayu-

darlas en lo que mejor saben hacer: volar y prestar servicio a viajeros de todo el mundo.

Cada año ayudamos a cerca de 200 aerolíneas a transportar a más de 1.600 millones de pasajeros por todo el planeta. Antes incluso de que lleguen al aeropuerto, nuestro personal y nuestra tecnología cum-

# 6

Soluciones  
tecnológicas  
para aerolíneas

plen una función —entre bastidores— para llevarlos hasta allí. Las aerolíneas tienen como objetivo ofrecer al viajero una experiencia que este recuerde a lo largo de cada etapa del viaje: desde la inspiración, búsqueda y reserva hasta la tarificación, emisión de billetes, facturación y embarque. El reto al que se enfrentan las aerolíneas hoy en día es cómo evolucionar para adoptar plenamente la transformación digital, la tecnología abierta, la nube y las interfaces de programación de aplicaciones, entre otras cosas, al servicio de su visión de futuro... y nosotros estamos encantados de colaborar con ellas en ese proceso.

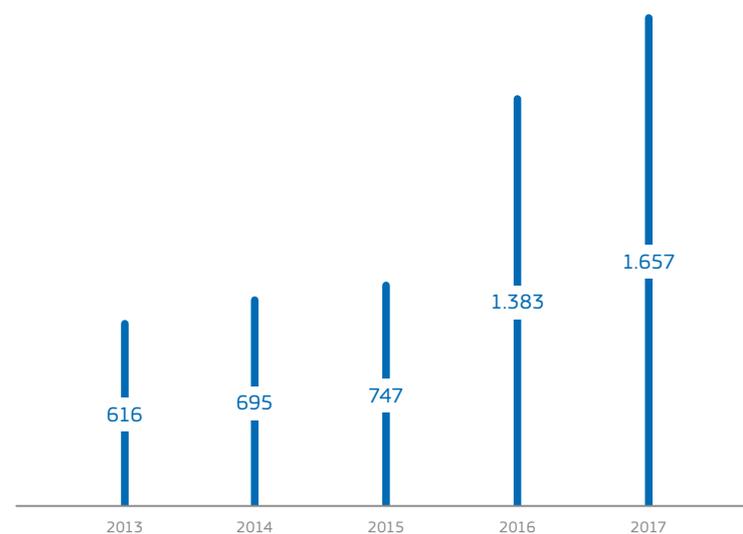
Buscamos siempre cómo mantener a las aerolíneas a la vanguardia de las últimas tendencias. Capacitamos a las aerolíneas regulares, híbridas y de bajo coste para alcanzar sus objetivos (aumentar sus ingresos, optimizar costes y eficiencia, crear marca y consolidar la fidelidad del cliente) aplicando cualquier estrategia que decidan seguir. Las aerolíneas disponen de oportunidades únicas para colaborar con su alianza de aerolíneas, código compartido u otros socios estratégicos para maximizar todos los canales de ventas, directamente y a través de nuestras redes. De hecho, prestamos servicio a la cartera más amplia de las principales alianzas mundiales de aerolíneas: las soluciones para aerolíneas de Amadeus son utilizadas por el 69 % de los miembros de Star Alliance, el 71 % de las aerolíneas de Oneworld y más de la mitad de los miembros de SkyTeam.

Junto con el sector hemos disfrutado de 30 años de innovación, colaboración y mejores viajes. Seguimos realizando una gran inversión en nuestro personal en los centros de excelencia regionales de todo el planeta. La innovación forma parte de nuestro ADN: somos uno de los mayores inversores en I+D del sector de los viajes y el turismo. Somos una empresa pionera: las primeras búsquedas en combinar precio y disponibilidad de vuelos, el primer sistema de control de salidas de vuelos basado en una tecnología abierta, los primeros en proponer un Registro de Nombres de Pasajero... Y seguiremos comunicándonos con expertos de nuestro sector, colaborando y desarrollando tecnologías con el fin de ser los primeros en hacer algo distinto para nuestros clientes, ya sea el próximo mes o el próximo año.

Simplificando los procesos y gestionando la complejidad de trabajar con terceros en el conjunto del sector de los viajes y más allá, Amadeus ayuda a las aerolíneas a impulsar la transformación y la innovación en todas sus actividades para conformar el futuro de los viajes. Estamos juntos en este proceso.

Nuestras soluciones y servicios permiten a las aerolíneas ofrecer al pasajero una experiencia uniforme y personalizada a lo largo de todo su trayecto. Desde la inspiración, búsqueda y reserva hasta la emisión de billetes, facturación y embarque. Ayudamos a aerolíneas de todo tipo — regulares, las llamadas híbridas o de bajo coste a aumentar sus ventas, optimizar sus costes y eficiencia, prestar un excelente servicio y reforzar su marca y la fidelidad de sus clientes, sea cual sea su modelo de negocio. Ofrecemos también a las aerolíneas posibilidades únicas de colaborar con su alianza y compartir código con socios estratégicos para maximizar las ventas a través de todos los canales.

### 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.

La oferta central de soluciones tecnológicas para aerolíneas de Amadeus se basa en dos Sistemas de Gestión de Pasajeros (PSS) complementarios.<sup>1</sup>

El PSS Amadeus Altéa Suite consta de tres módulos:

- 1\_ Reservation: permite a nuestras aerolíneas clientes gestionar sus reservas, tarifas y emisión de billetes a través de una única interfaz y es compatible con la distribución a través de canales directos e indirectos, tanto online como offline.
- 2\_ Inventory: su funcionalidad ayuda a crear y gestionar horarios, número de plazas y tarifas asociadas por cada vuelo. De esta forma, la aerolínea puede vigilar y controlar la disponibilidad y reasignar pasajeros en tiempo real. Altéa Inventory incorpora también una función de mapa de asientos.
- 3\_ Departure Control: abarca muchos aspectos de la salida de vuelos, como la facturación, emisión de tarjetas de embarque, control de puertas de embarque, gestión de incidencias y otras funciones relacionadas con el embarque de pasajeros. Además, Altéa Departure Control ofrece una función de control de la carga aérea que permite a las aerolíneas evaluar y optimizar el uso del combustible. 

Por otra parte, nuestro PSS New Skies ofrece soluciones adaptadas a las necesidades de las aerolíneas de bajo coste, que incluyen reservas, distribución, comercio de viajes, fidelidad, gestión de ingresos, contabilidad de ingresos y almacenamiento de datos.

Nuestro modelo de precios para las soluciones tecnológicas para aerolíneas se basa principalmente en una comisión por cada transacción procesada (por ejem-

<sup>1</sup> Un Sistema de Gestión de Pasajeros (PSS) es una serie de soluciones 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.

 Para más información, consulte "Sostenibilidad ambiental", pág. 98.

## Respondiendo a las necesidades de nuestros clientes



plo, por cada pasajero embarcado). Al aplicar un modelo basado en las transacciones, nuestra retribución se asocia al volumen de operaciones de las aerolíneas.

Colaboramos estrechamente con nuestros clientes para conocer las principales tendencias del sector y requisitos de los viajeros y obtener un conocimiento más profundo de las necesidades de las aerolíneas. Por ejemplo, a lo largo de los años Amadeus ha contribuido a desarrollar el NDC de la IATA.

Pensamos que el NDC de la IATA ha alcanzado ya un grado de madurez que permite su industrialización. Amadeus cuenta con la experiencia y capacidad para ello y nuestro objetivo es desplegar el NDC a escala industrial, suponiendo que el sector siga el NDC de la IATA y su implantación estándar para garantizar la eficiencia para todas las partes. A corto plazo, Amadeus obtendrá la certificación de Nivel 3 como consolidador

en 2018. Sin embargo, la ambición de Amadeus es ir más allá del NDC para ofrecer unas capacidades únicas y avanzadas que beneficien por igual a proveedores y distribuidores de viajes.

Además, encargamos con regularidad investigaciones específicas en torno a temas importantes para el sector.  El estudio *Embracing Airline Digital Transformation: A Spotlight on what Travellers Value* trataba sobre cómo las aerolíneas necesitan conocer mejor las necesidades de los pasajeros y cómo prestarles un servicio más apropiado. Estas conclusiones combinadas se incorporan a nuestra cartera y estrategia de inversión, destinadas a abordar las siguientes oportunidades para el sector aéreo:

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

## 1. Articular la oferta adecuada para el viajero

Según nuestra investigación, tan solo el 14 % de los viajeros considera fácil comparar ofertas de aerolíneas por características distintas al precio, mientras que el 37 % de los viajeros afirma que un precio competitivo es el factor más importante para elegir una aerolínea. Le sigue de cerca la conveniencia del horario de vuelo y el aeropuerto de salida, que es lo más importante para un 31 %.

Nuestro estudio *A spotlight on Total Offer Optimization: Fast-Forward to Customer-Centric Revenue Management* destaca la evolución de la gestión de ingresos en la era de la personalización, en la que se ofrece el precio adecuado al cliente adecuado en el momento adecuado.

En último término, lo que valoran los viajeros varía en función del contexto de su viaje. Esto ofrece las aerolíneas la oportunidad de presentar sus ofertas de forma fluida a través de todos los canales, todos los puntos de contacto y todos los dispositivos, de manera que otros aspectos del producto, además de su precio, ayuden a tomar la decisión. Aprovechar los datos para proponer una oferta más personalizada mejora la posibilidad de compra, la satisfacción y la fidelidad a la marca.

## 2. Optimizar los canales de ventas

Dirigir el tráfico hacia el sitio web de una aerolínea es un proceso muy intermediado, con una media estimada del 70 % de las reservas en "aerolínea.com" obtenidas a través de terceros. Amadeus MetaConnect ofrece a las aerolíneas nuevas formas de colaborar con las empresas de metabúsqueda, atraer clientes a sus sitios web y aumentar su tasa de conversión.

Además de buscar nuevas fuentes de ingresos, las aerolíneas pueden incrementar sus ventas mediante las tecnologías de optimización de ingresos. Esto es espe-

## Garuda

Garuda Indonesia demuestra que los servicios complementarios y la satisfacción del cliente van de la mano.

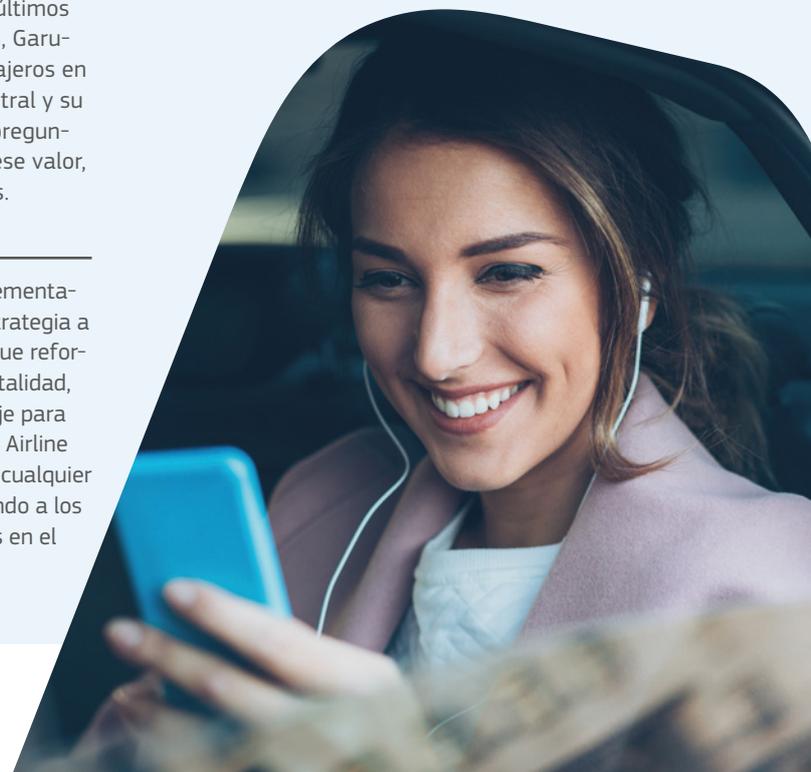
### *El reto*

En los últimos años la intensa competencia ha provocado un descenso del precio medio de los billetes. En Asia-Pacífico el reto está tanto en el mercado nacional como internacional y tanto en el segmento de las aerolíneas regulares como en las de bajo coste. Los servicios complementarios ofrecían la oportunidad de aumentar los ingresos de la aerolínea, de la mano de su imagen de marca. Las ventas de servicios complementarios de las aerolíneas se han disparado en todo el mundo en los últimos años. Como aerolínea estrella de Indonesia, Garuda tiene el compromiso de situar a los pasajeros en primer lugar, lo que constituye su valor central y su diferenciación de la competencia. Garuda preguntó a Amadeus cómo podríamos mantener ese valor, maximizando al mismo tiempo los ingresos.

### *Los resultados*

La respuesta estaba en los servicios complementarios. Junto con Amadeus, se elaboró una estrategia a gran escala de servicios complementarios que reforzaba el compromiso de Garuda con la hospitalidad, a la vez que mejoraba la experiencia del viaje para sus pasajeros. La implantación de Amadeus Airline Ancillary Services ayuda a Garuda a vender cualquier servicio a través de cualquier canal, ofreciendo a los clientes los productos y servicios adecuados en el momento adecuado a lo largo de su viaje.

Garuda ha aumentado sus ingresos por servicios complementarios, ofreciendo a los clientes más opciones y atención aparte del "simple" billete. En la actualidad, Garuda Indonesia presenta una de las tasas de adquisición de servicios complementarios más altas de Asia-Pacífico. El aumento de los ingresos por servicios complementarios ha sido de + 34 % en cuatro años. Al mismo tiempo, el nivel de satisfacción de sus clientes crece también de forma continua, con un ritmo interanual de + 0,8 puntos en 2016. Y los datos hablan por sí solos: en 2017 Garuda Indonesia fue elegida "Mejor Tripulación de Cabina del Mundo" por tercer año consecutivo, así como "Aerolínea Más Querida del Mundo".



cialmente importante hoy en día, ya que hay una mayor complejidad por el auge de la compra por Internet y los canales móviles, y la proliferación de múltiples puntos de contacto con el viajero. La solución Revenue Management de Amadeus ayuda a optimizar los resultados ofrecidos por la aerolínea por cada solicitud de compra. Amadeus puede maximizar el potencial de ingresos en

cada transacción. Los resultados de una simulación realizada indican un aumento de los ingresos del 5 % al 7 % para las aerolíneas que adoptan nuestra solución.

El producto Revenue Integrity de Amadeus protege a las aerolíneas contra la pérdida de ingresos debida, por ejemplo, al fraude y ha demostrado mejorar los ingresos entre un 2 % y un 4 %.

El producto Advanced Ground Operations de Amadeus ofrece ideas en el momento adecuado para ayudar a los departamentos de operaciones en tierra y soluciones tecnológicas a mejorar su rendimiento operativo y tomar mejores decisiones empresariales. Las capacidades de procesamiento de datos de Amadeus Altéa Departure Control System (DCS) ayudan a las aerolíneas a ahorrar tiempo, reducir costes y aumentar sus ingresos.

## Middle East Airlines

### El reto

El principal reto al que se enfrenta Middle East Airlines (MEA) es cómo obtener una ventaja competitiva, manteniendo al mismo tiempo la máxima rentabilidad posible en cada mercado de operaciones. Esto requiere complejos algoritmos para prever la demanda y optimizar la venta de cada asiento. MEA se encontraba ante una serie de limitaciones con su anterior solución de gestión de ingresos, que provocaba una pérdida total de ingresos potenciales. La productividad se veía afectada también por el número de tareas manuales (cambios de horarios y de capacidad, estacionalidad y vigilancia de la competencia) y unas herramientas de notificación limitadas.

### Los resultados

Amadeus Altéa Segment Revenue Management ha facilitado el crecimiento del negocio de MEA, ayudando a la aerolínea a explotar el potencial de su red: ha conseguido mejorar de modo significativo el factor de carga y asegurar al mismo tiempo la rentabilidad de la unidad, todo ello reforzando su oferta, un logro que ponen de manifiesto unos excelentes indicadores clave del rendimiento financiero.

Altéa Segment Revenue Management ayuda a las aerolíneas a:

- \_ Aprovechar al máximo las oportunidades de rutas y coordinar la estrategia de disponibilidad de la aerolínea con la comercialización de sus tarifas
- \_ Mejorar su gestión de ingresos y su comportamiento en materia de precios
- \_ Garantizar una mayor rentabilidad

*“El 90 % de los vuelos están dirigidos ahora automáticamente por Altéa Segment Revenue Management con unos resultados finales excelentes, reduciendo a diario nuestra carga de trabajo total y dejándonos mucho más tiempo para realizar más análisis de las tendencias de tráfico e ingresos, las tendencias del mercado y la competencia”.*

Walid Abillama, Head of Commercial Strategy and Alliances, Middle East Airlines

## All Nippon Airways

### El reto

All Nippon Airways (ANA) planea aumentar su crecimiento con el fin de mejorar su eficiencia y aumentar sus ingresos por pasajeros internacionales. ANA deseaba utilizar las conclusiones derivadas de los datos para entender las pautas de la demanda, dar respuesta a un entorno en constante cambio con estrategias de precios adaptados e identificar nuevas oportunidades de ingresos.

Con objeto de facilitar sus planes de crecimiento y hacer más rápidas sus decisiones de precios y estrategia, ANA eligió Amadeus Booking Analytics. Esta solución de inteligencia de viajes proporciona a ANA información mejorada sobre sus reservas, actualizada casi en tiempo real, así como una imagen más exacta del actual mercado mundial.

### Los resultados

*“Gracias a Amadeus Booking Analytics nos hemos vuelto más competitivos. Recibimos la información que necesitamos en el momento en que la necesitamos para responder de forma más rápida y tomar mejores decisiones en materia de precios”.*

Ryota Shimazawa, Data Analyst, All Nippon Airways

### 3. Mejorar la experiencia del viajero

Para mejorar la experiencia del viajero, las aerolíneas deben ofrecer una experiencia del cliente personalizada y de alta calidad. Las técnicas de personalización de Amadeus ayudan a las aerolíneas a aumentar sus ingresos por servicios complementarios. Somos líderes en el sector, con más de 100 aerolíneas que utilizan Amadeus Ancillary Services y Fare Families.

La herramienta Customer Experience Management de Amadeus permite a las aerolíneas disponer de una visión y un conocimiento completos de los clientes y actuar en función de esos datos con ofertas muy personalizadas.

Nuestro paquete de merchandising y personalización integra la lógica de merchandising en cualquier paso del proceso de compra. Prestamos asistencia en las actividades de posventa (p. ej., en caso de incidencias en el viaje) y ofrecemos al mismo tiempo un enfoque multicanal (en la facturación, con las agencias de viajes, etc.).

El profundo conocimiento que tiene Amadeus de los datos permite también procesar de forma eficiente los conjuntos de datos fragmentados. Esto hace posible conectar los datos, permitiendo a las aerolíneas acceder a una información coherente, rápida y fiable. La solución Travel Intelligence de Amadeus aporta la tecnología y los conocimientos especializados para ofrecer una capacidad analítica avanzada. Estos son los elementos principales de nuestra estrategia de merchandising; nuestra solución aprovecha de forma exclusiva los datos derivados de cualquier interacción con el viajero.

## Swiss International Air Lines

Swiss es la primera aerolínea del mundo en adoptar un sistema totalmente automatizado y personalizado para modificar las reservas de pasajeros cuyos planes de viaje se han visto alterados por la cancelación de vuelos. Amadeus ha ayudado a Swiss en este proceso.

### *El reto*

La modificación manual de reservas de todos los pasajeros para asignarlos a otros vuelos era un proceso largo y costoso. A la hora de modificar la reserva de pasajeros de vuelos cancelados por una incidencia operativa general, como un episodio meteorológico grave, las aerolíneas tienen que ser rápidas o saldrán perdiendo ante competidores con mayor capacidad de respuesta.

### *Los resultados*

Swiss tuvo que cancelar un vuelo entre Niza y Zúrich y decidió aprovechar esa oportunidad para utilizar por primera vez la nueva herramienta de modificación de reservas por incidencias. Según Jan-Christian Schraven, Vicepresidente de Operaciones de Swiss, los resultados constituyeron una impresionante mejora respecto al anterior sistema de la aerolínea para la modificación manual de reservas de todos los pasajeros de vuelos cancelados.

La nueva herramienta de modificación automática de reservas de Swiss terminó la modificación de reservas de todos los pasajeros del vuelo cancelado en menos

de tres minutos. En los 30 primeros segundos desde la cancelación del vuelo, la herramienta había conseguido reubicar a 61 pasajeros en el vuelo de la aerolínea programado para más tarde ese mismo día. En los 2,5 minutos siguientes había reubicado a todos los demás pasajeros del vuelo cancelado en vuelos de otras aerolíneas.

Según Schraven, la nueva herramienta de modificación automática de reservas por incidencias de Swiss se conecta también automáticamente al sistema de reservas Amadeus Altéa Reservation utilizado y a los sistemas de todas las aerolíneas con las que tienen acuerdos, por lo que sus pasajeros procedentes de cualquier vuelo de Swiss cancelado sufren el menor trastorno posible. La introducción de la herramienta de modificación automática de reservas ha representado para Swiss una evolución en la gestión de incidencias de vuelos, que ha pasado de ser un proceso pasajero por pasajero y vuelo por vuelo a una recuperación global, sin repercusión en sus políticas de modificación de reservas ni en su calidad de servicio.



Vea el vídeo: *Reinventing disruption management at Swiss International Air Lines Ltd.*

# Avianca

Avianca ha iniciado un proceso para mejorar la experiencia del cliente, un importante requisito en el competitivo mercado de hoy en día. Al ser una de las principales aerolíneas de Latinoamérica, Avianca diferencia continuamente los servicios que ofrece, aprovechando las últimas tecnologías para aportar mayor personalización.

## El reto

G4-8

Con el fin de alcanzar esos objetivos, Avianca necesitaba una solución, principalmente para los puntos de contacto con el cliente de primera línea, que proporcionase a la aerolínea una visión completa y útil de cada viajero, situando al cliente en el centro de todas las actividades de la aerolínea.

## Los resultados

Mediante la integración de Amadeus Customer Experience Management, que aporta a Avianca una visión completa de cada cliente a lo largo de la interfaz de usuario del cliente de 360 grados, Avianca puede reunir información y datos útiles acerca de los clientes a los que presta servicio.

Además, Amadeus Knowledge Computation Engine calcula parámetros como el nivel de incidencias, valor del tiempo de vida del cliente, preferencias, etc. Estos profundos conocimientos permiten a Avianca establecer alertas personalizadas y proponer servicios adicionales que los pasajeros probablemente apreciarán. Avianca utiliza ya alertas personalizadas en los cen-

tros de llamadas de la aerolínea, en la facturación, en el mostrador de embarque y a bordo. Esto ayuda a los agentes a identificar a determinados clientes para mejorar su experiencia en función de su situación específica. Avianca ha establecido, por ejemplo, alertas para reconocer a sus mejores pasajeros, dirigir un mensaje de bienvenida personalizado a todas las personas que vuelan por primera vez con la aerolínea y dispensar un trato preferente a aquellos pasajeros que viajan por su cumpleaños o por su luna de miel.

*“El acuerdo con Amadeus nos garantiza la seguridad, fiabilidad y eficiencia en la Gestión de la Experiencia del Cliente. Avianca trabaja para ofrecer a sus clientes una experiencia de viaje memorable, desde la compra de su billete hasta la llegada a su destino final, con ayuda de las últimas soluciones tecnológicas de Amadeus”.*

Hernán Rincón, Presidente Ejecutivo, Avianca Holdings SA



Vea el vídeo: Avianca con Anytime Merchandising

## Pasajeros embarcados por región

(cifras en millones)

	2016	2017	Variación
Europa Occidental	562,4	611,2	8,7 %
Asia-Pacífico	428,5	502,8	17,3 %
Norteamérica	64,9	176,5	171,9 %
Latinoamérica	134,9	149,2	10,5 %
Oriente Medio y África	119,7	127,2	6,2 %
Europa Central, del Este y del Sur	72,0	89,6	24,5 %
<b>Total</b>	<b>1.382,5</b>	<b>1.656,5</b>	<b>19,8 %</b>

En 2017 los pasajeros embarcados de Amadeus crecieron un 19,8 %. Este ritmo de crecimiento se vio favorecido por:

- \_ un crecimiento orgánico del 7,6 % (derivado del crecimiento en torno al 5 % de los pasajeros embarcados de Amadeus Altéa y el crecimiento de dos cifras de Navitaire)
- \_ las implantaciones de aerolíneas en nuestras plataformas de PSS, tanto en 2017 (incluidas Southwest Airlines, Japan Airlines, Malaysia Airlines, Kuwait Airways, Boliviana de Aviación, SmartWings, Germania, Norwegian Air Argentina, Air Algérie y MIAT Mongolian Airlines en Altéa, así como GoAir, Viva Air Perú, Andes Líneas Aéreas, JetSmart y flyadeal en New Skies) como en 2016 (incluidas Swiss International Air Lines, Brussels Airlines, China Airlines y Ukraine International Airlines en Altéa y Viva Group en New Skies).

La incidencia de la consolidación de Navitaire contribuyó también en menor medida al crecimiento del volumen de pasajeros embarcados.

En 2017 el 57,7 % de nuestros pasajeros embarcados se generó fuera de Europa. Nuestra presencia internacional ha seguido extendiéndose, especialmente en Asia-Pacífico y Norteamérica, gracias a la adquisición de Navitaire y las implantaciones de Southwest Airlines, Japan Airlines y Malaysia Airlines, entre otras, en 2017.

# Principales hitos de soluciones tecnológicas para aerolíneas en 2017



## Sistemas de gestión de pasajeros de Amadeus

Al final de 2017, 199 clientes habían contratado alguno de los dos sistemas de gestión de pasajeros de Amadeus (Altéa o New Skies) y 195 de ellos los habían implantado.

Southwest Airlines migró su negocio de vuelos domésticos a Amadeus Altéa en mayo.

En Latinoamérica, la aerolínea LATAM contrató Amadeus Altéa DCS Flight Management y GOL contrató Altéa DCS Customer Management, así como Amadeus Revenue Integrity, Amadeus Flex Pricer y Altéa Reservation Gateway.

Reforzamos también nuestra relación con flydubai con el lanzamiento de OPEN, el exclusivo programa de fidelidad de la aerolínea, que utiliza Amadeus Loyalty Management. Singapore Airlines implantó la solución Altéa Revenue Management durante el primer trimestre de 2017, mientras que Swiss International Air Lines, socio de lanzamiento de Amadeus Passenger Recovery, empezó a usar esta solución en marzo.

## Air Canada

Air Canada contrató Amadeus Altéa Suite al completo en octubre. La aerolínea también contrató otras soluciones tecnológicas para aerolíneas y de pagos, como Anytime Merchandising, Revenue Integrity y Passenger Recovery. Este contrato refuerza aún más nuestra colaboración con Air Canada, tras el lanza-

miento de la nueva aircanada.com en marzo. Equipado con la tecnología de Amadeus, este sitio web ofrece a los clientes de la aerolínea una nueva experiencia de reserva y compra, proporcionando a la vez a la empresa nuevas oportunidades de venta.

Malaysia Airlines y Kuwait Airways también implantaron Amadeus Altéa, mientras que Go Air, Viva Air Perú, Andes Líneas Aéreas, JetSmart y TUY fly Belgium fueron algunas de las aerolíneas que implantaron New Skies.

Boliviana de Aviación, MIAT Mongolian Airlines, Air Algérie y Germania contrataron Amadeus Altéa, mientras que Swoop, la nueva aerolínea de ultrabajo coste de WestJet, y flyadeal, la nueva filial de bajo coste de Saudia Airlines, contrataron New Skies.

## Flybe

Flybe, la mayor aerolínea regional de Europa, adquirió Amadeus Altéa Suite al completo en noviembre. Gracias a Altéa Suite, los pasajeros de Flybe disfrutarán de una experiencia digital mejorada con ofertas personalizadas, precios adaptados y gestión de incidencias móvil. Además, Flybe contrató Amadeus e-Retail, Amadeus Anytime Merchandising, y Amadeus Customer Experience Management.

## Finnair

Nuestra labor para incrementar ventas en nuestra cartera de soluciones tecnológicas para aerolíneas continuó en 2017. En marzo, Finnair y Amadeus lanzaron la solución Amadeus Altéa NDC. Esta nueva API NDC ofrece a los distribuidores de viajes una opción de distribución adicional para integrar los vuelos, asientos y servicios complementarios de Finnair. Finnair está introduciendo con carácter piloto la solución con Skyscanner y ahora los viajeros que compran vuelos de Finnair a través de Skyscanner pueden efectuar su compra sin abandonar la plataforma. Más avanzado el año, firmamos también con Finnair Amadeus Digital API para hacer su proceso de reservas más sencillo y flexible.



Otros acuerdos para incrementar ventas se establecieron con flyadeal, que contrató e implantó Amadeus Altéa DCS Flight Management, All Nippon Airways, que contrató Airline Cloud Availability, y SmartWings, que suscribió e implantó Altea DCS Customer Management.



# 7

## Diversificación en nuevas líneas de negocio

## Crecimiento en nuevas líneas de negocio

# Francisco Pérez-Lozao

Senior Vice President, Strategic Growth Businesses, Amadeus



El ritmo de cambio en nuestro sector es veloz. En Amadeus esto nos exige ser rápidos en la toma de decisiones, ágiles en nuestro trabajo con los clientes y abiertos a la evolución cuando el mercado así lo requiere. Estos son también los tres principios rectores de nuestras líneas de negocio de Crecimiento Estratégico, donde nuestra misión es acelerar la diversificación de Amadeus y maximizar las oportunidades en el conjunto del sector de los viajes. Desde 2012, cuando se creó esta unidad,<sup>1</sup>

hemos consolidado nuestras actividades en ámbitos como la hostelería y el ferrocarril, convirtiéndolas en líneas de negocio autónomas y viables, y hemos reforzado nuestra oferta al cliente.

Nuestra inversión en líneas de negocio de crecimiento estratégico está aportando ya beneficios reales al sector, como la posibilidad de transformar los modelos tradicionales. Amadeus ofrece una tecnología de

<sup>1</sup> Denominada en ese momento Nuevas Unidades de Negocio (NBU).

vanguardia para reemplazar los sistemas anteriores, superados por las crecientes demandas de unas empresas en rápido proceso de cambio.

El desarrollo de Hospitality Platform de Amadeus, por ejemplo, permite salvar los problemas de los sistemas tecnológicos fragmentados y los datos descentralizados, que han supuesto durante mucho tiempo un inconveniente para las cadenas hoteleras internacionales que deseaban ofrecer una experiencia del huésped personalizada.

De modo similar, los sistemas aeroportuarios interconectados con los sistemas de control de salidas de vuelos no estaban bien integrados tradicionalmente. Sin embargo, con la aparición de un paquete completo de soluciones tecnológicas para aeropuertos de Amadeus, ahora es posible superar esa falta de integración, aportando valor a aeropuertos, aerolíneas y pasajeros.

Apostamos por la diversificación mediante la expansión a nuevos segmentos, como la publicidad de viajes, así como mejorando la cartera de productos y servicios que ofrecemos a nuestros clientes para responder a sus necesidades en evolución, por ejemplo, en el sector de los medios de pago.

En los últimos años el sector de los medios de pago se está volviendo cada vez más complejo y eso está afectando también a nuestros clientes de viajes. Amadeus Travel Payments ha creado una cartera de soluciones destinadas a simplificar y gestionar las necesidades de pagos de nuestros clientes, ya sean aerolíneas, hoteles u otras entidades del sector de los viajes.

Las herramientas de pago en los mostradores de facturación, por ejemplo, a menudo están anticuadas, por lo que los pasajeros se ven obligados a invertir gran cantidad de tiempo y esfuerzo en distintos mostradores simplemente para pagar cosas como el exceso de equipaje o servicios adicionales. Amadeus Airport Pay resuelve este problema tanto para los proveedores como para los pasajeros.

Estamos respondiendo a los cambios motivados por las expectativas de los clientes, la evolución en la dinámica del mercado y los nuevos avances tecnológicos.

El mercado potencial, estimado en 11.700 millones € en 2018, demuestra el interés de nuestros ámbitos de diversificación. Nuestra tecnología en la nube y nuestro modelo flexible de pago por uso, junto con el alcance y la conectividad de Amadeus con todas las entidades del sector, está resultando una combinación atractiva para los clientes.

Para poder seguir conformando el futuro de los viajes, es importante que podamos ayudar a cada parte del ecosistema de los viajes. La compartimentación que ha dominado durante tanto tiempo el sector de los viajes ha dejado de funcionar para el cliente final, el pasajero, el huésped o el usuario. Invirtiendo en líneas de negocio de crecimiento estratégico podemos aportar un mayor valor a nuestros clientes y conseguir focalizarnos en las necesidades del viajero.

## 7.1 Soluciones tecnológicas para aeropuertos

Para muchos viajeros el proceso de facturación de las aerolíneas en el aeropuerto es una de las partes más largas y frustrantes de su viaje. Con el fin de combatir este problema y ayudar a los aeropuertos a gestionar mejor su capacidad de pasajeros, Amadeus está ofreciendo nuevas soluciones versátiles, como quioscos inalámbricos portátiles que se pueden instalar y trasladar rápidamente para su uso por parte de aquellos pasajeros que deseen efectuar por sí mismos su facturación. Este es el caso del Aeropuerto Internacional de Hong Kong: el aeropuerto adquirirá mayor libertad y flexibilidad para prestar servicio a los pasajeros a lo largo de su viaje, hasta sus terminales y en torno a estas.

Del mismo modo, las aerolíneas ya no están limitadas en su forma de gestionar el flujo de pasajeros. Con soluciones como Airport Common Use Service (ACUS) de Amadeus, las empresas de servicios de asistencia en tierra que atienden a los pasajeros de las aerolíneas pueden instalar de forma rápida un servicio de facturación totalmente móvil en cualquier lugar fuera del aeropuerto, ya sea una terminal de cruceros, un hotel, una estación de tren o un congreso o acto importante. Los viajeros pueden dejar sus maletas en un lugar cómodo y aprovechar al máximo su jornada sin equipaje. Con ACUS los clientes pueden acceder al sistema de facturación de cualquier aerolínea en la nube con solo un ordenador portátil y una conexión a Internet.

Con relación a nuestros hitos del negocio en 2017, estos son algunos ejemplos de la ampliación de nuestra cartera de clientes de soluciones tecnológicas para aeropuertos:

— El Aeropuerto de Adelaida anunció en marzo que implantará el primer sistema de gestión de aeropuertos en la nube totalmente automatizado de Australasia. El aeropuerto implantará tres soluciones para aeropuertos de Amadeus: Airport Operational Database, Airport Fixed Resource Management Solution y Flight Innovation Display System.

- \_ Firmamos nuevos contratos con el Aeropuerto Internacional de Aktau, que adquirió ACUS, y el Aeropuerto Internacional Heydar Aliyev, que contrató el paquete completo de soluciones para aeropuertos de Amadeus, incluidas ACUS, Baggage Reconciliation System y Airport Operational Database. El Aeropuerto Internacional de Almaty implantó con éxito ACUS y Baggage Reconciliation System.
- \_ Conseguimos nuevos clientes en el mercado norteamericano, como el Aeropuerto Internacional Louis Armstrong de Nueva Orleans, el Aeropuerto Internacional de Pittsburgh, el Aeropuerto Internacional de Calgary y el Aeropuerto Internacional de Fort Lauderdale-Hollywood.
- \_ El Aeropuerto Internacional de Hong Kong y Amadeus anunciaron un acuerdo para desplegar los primeros quioscos de facturación móviles del mundo con modos de autoservicio y servicio completo. Estos versátiles quioscos están equipados con tecnología de uso común de Amadeus y se pueden instalar y trasladar rápidamente para que los propios viajeros puedan efectuar su facturación o para que el personal del aeropuerto pueda realizar operaciones de servicios completos.

## 7.2 Ferrocarril

**“ El proyecto conjunto de Amadeus y Deutsche Bahn es muy novedoso y estimulante para el sector, ya que somos una de las primeras compañías ferroviarias en vender billetes de otras compañías ferroviarias —billetes cuyo precio se fija de forma dinámica. Así, nuestra intención es vender los billetes que otras compañías desean vender en una determinada ruta, en un determinado momento, a un determinado precio y a la persona adecuada”.**

Tobias Heussler  
Head of International Sales, Deutsche Bahn

La demanda de viajes en tren está aumentando en muchos mercados de todo el planeta. Sin embargo, la reserva de un billete de tren a menudo se mantiene dentro del ámbito del operador ferroviario nacional, desconectada de otros modos de transporte. Nuestro objetivo es cambiar esto con el fin de que el tren resulte fácil de reservar para cualquier viajero en todo el mundo, ya se trate de un viajero de negocios que efectúa la conexión de un vuelo a un tren o autobús en el aeropuerto, o un turista procedente de Asia que se dispone a descubrir Europa en tren. Para ello, estamos aportando soluciones a todo tipo de agencias de viajes, incluidas herramientas de reserva a través de Internet, agencias online y tradicionales, y empresas de gestión de viajes.

A medida que el sector ferroviario se adapta con rapidez a esta creciente demanda y a las nuevas tendencias del mercado, las compañías ferroviarias están

evolucionando en sus servicios, productos y sistemas para centrar su atención en el cliente. Amadeus las ayuda con soluciones tecnológicas innovadoras y flexibles para responder mejor a las necesidades del cliente, tanto ahora como en el futuro.

En 2017 Amadeus presentó un nuevo modelo de distribución para el ferrocarril que ofrece a las agencias de viajes de todo el mundo un único enlace para la venta de múltiples operadores ferroviarios de toda Europa.

## 7.3 Hostelería

**“ Amadeus es un socio tecnológico de confianza para el sector de los viajes y estamos encantados de colaborar con él para ofrecer la última tecnología y una asistencia de nivel empresarial con el fin de que Amadeus pueda proporcionar más opciones a todos los viajeros”.**

Alfonso Paredes  
Vice President of Sales, EMEA and LATAM, Expedia Affiliate Network

## Distribución hotelera

En los últimos años hemos presenciado un importante cambio en el sector hostelero. La transformación digital ha otorgado a los huéspedes más poder que nunca para adaptar su experiencia de viaje y alojamiento. Esto, unido al auge de la economía colaborativa, las empresas de alquiler de viviendas y habitaciones y la nueva competencia por parte de entidades relacionadas

no tradicionales, ha obligado a proveedores hoteleros y agencias de reservas a adaptarse y evolucionar.

Para conectar con este mundo caracterizado por la capacidad de elección, las agencias de viajes y hoteles, ya sean parte de una cadena internacional o establecimientos independientes, han de ser capaces de facilitar toda la información que el viajero necesita para tomar una decisión fundamentada. Sin embargo, tanto los agentes de viajes como los hoteleros se enfrentan desde hace tiempo a obstáculos a la hora de hacer posible esa elección.

Con el fin de hacer frente a estos problemas, en los dos o tres últimos años Amadeus ha realizado una gran inversión en el suministro de contenido estándar y de calidad para ofrecer información en un formato fácil de usar con el fin de hacer más sencillo y completo el proceso de venta a los distribuidores de viajes y permitir a los proveedores hoteleros disponer de mayor control sobre el modo de venta de sus habitaciones e instalaciones.

En Amadeus estamos centrando nuestra atención en facilitar información de calidad sobre cada opción de los hoteles más allá del simple precio de la habitación, para incluir comentarios y características específicas del hotel, como las opciones de almohadas, ubicaciones tranquilas y establecimientos que admiten mascotas. Toda esa información ayudará a los distribuidores de viajes a ofrecer la experiencia personalizada que están buscando sus viajeros.

## Soluciones tecnológicas para hostelería

El sector mundial de la hostelería experimentó un crecimiento constante en 2017 y no está mostrando signos de desaceleración. Los hoteleros prevén que los precios subirán un 2,8 % en 2018 y que la demanda de espacios de reunión exclusivos, como galerías de arte, azo-

teas o museos, crecerá un 3,8 %.<sup>2</sup> La previsión para los próximos 10 años también parece favorable, con una tasa de crecimiento prevista superior al 3,9 % anual.<sup>3</sup> Para seguir siendo competitivas, las empresas están confiando cada vez más en la tecnología que les ayude a diferenciarse, cumplir la promesa de su marca y crear una experiencia inolvidable para el huésped.

**“ El nuevo CRS y PMS integrado en la nube incluirá también una vista en tiempo real de nuestro negocio, nos ayudará a tomar decisiones más fundamentadas y nos permitirá no solo seguir cumpliendo, sino también superando las expectativas de nuestros huéspedes”.**

Simon Jones  
Managing Director for Premier Inn & Restaurants UK

En Amadeus estamos innovando constantemente a partir del estudio de las necesidades del sector y de nuestros clientes. Nuestro objetivo es ofrecer soluciones en la nube (Amadeus Sales & Event Management, Property Management System, Central Reservation System y Service Optimization) en una única plataforma con un perfil del huésped centralizado. Estos productos abarcan el ciclo completo del viaje del huésped y ofrecen a los establecimientos las ventajas añadidas de facilidad de uso, funcionalidad y visibilidad de las preferencias del huésped.

En 2017 Premier Inn adquirió dos funciones principales de nuestra plataforma de hostelería: el Sistema Central de Reservas y el Sistema de Gestión de Establecimientos. Juntas, estas dos soluciones ofrecerán a la cadena hotelera una visión de 360 grados de todos sus establecimientos y permitirán a la empresa personalizar

mejor su oferta. Premier Inn se convirtió también en la primera cadena hotelera en adoptar las soluciones de Pagos de Amadeus.

Junto con InterContinental Hotels Group, hemos iniciado el despliegue planeado del Sistema de Reserva de Habitaciones, estando previsto su despliegue completo para finales de 2018 o principios de 2019.



<sup>2</sup> American Express 2018 Global Meetings and Events Forecast.

<sup>3</sup> Consejo Mundial de Viajes y Turismo, *Economic Impact 2017 World*.

## 7.4 Medios de pago

“El sector de los servicios financieros experimentará más cambios en los próximos 10 años de los que ha experimentado en los últimos 100”.

Anand Sanwal  
Chief Executive Officer of data consultancy, CB Insights

Para las empresas de viajes, esta enorme oleada de cambios traerá la oportunidad de llegar a más clientes y reducir los costes de pago, estimados ya por la Asociación de Transporte Aéreo Internacional (IATA) en 8.000 millones de dólares al año tan solo para las aerolíneas. La misión de Amadeus Payments es aplicar este cambio a los viajes haciendo que los pagos fluyan libremente para que los viajeros puedan pagar cuando y como lo deseen, y las empresas de viajes puedan aceptar y efectuar pagos desde cualquier lugar del mundo de forma rápida y sencilla.

Pagar por facturar maletas en un aeropuerto puede ser un proceso difícil. Es posible que el personal de facturación envíe al viajero (junto con su equipaje) a pagar a un mostrador distinto en otra parte del aeropuerto o efectúe el cobro deslizando la banda magnética al dorso de la tarjeta de crédito del viajero. Sin embargo, este método de cobro resulta especialmente complejo e inseguro.

En 2017 establecimos una colaboración con Ingenico para lanzar Amadeus Airport Pay. Gracias a esta solución de pago, las aerolíneas y empresas de servicios de asistencia en tierra pueden recibir pagos en cualquier lugar del aeropuerto, dado que la solución es indepen-

diente de la tecnología aeroportuaria. Lufthansa Group, como socio de lanzamiento, ha iniciado ya la implementación de esta solución, que tendrá lugar en los mostradores de facturación y oficinas de venta de billetes de más de 170 aeropuertos en todo el mundo.

Otro problema de pago específico de los viajes es la liquidación entre las agencias de viajes y sus proveedores. Amadeus B2B Wallet, un monedero digital para pagos entre empresas, hace frente a este problema permitiendo a las agencias de viajes acceder a diversas formas de pago a sus proveedores, todo ello a través de una única conexión.

Tal como muestran estos dos ejemplos, nuestra misión es llevar la “revolución tecnológica financiera” a los viajes. Para ello aplicamos una combinación única de habilidades de viajes, pagos y tecnología a los problemas de pago específicos de los viajes. Convertimos esas habilidades en soluciones de pago de viajes a través de nuestro centro de pagos de Amadeus, una plataforma a través de la cual integramos a nuestros socios de pago generalistas en el entorno de la tecnología de viajes. Gracias a ello, nuestros clientes de viajes pueden acceder a una completa gama de servicios de pago, suministrados por un socio o por la tecnología propia de Amadeus, para ayudarles a pagar a sus proveedores y recibir pagos de sus clientes.

## 7.5 Publicidad de viajes

“Estamos entusiasmados de poder trabajar con Travel Audience. Ellos aceptaron totalmente el reto y crearon una campaña adecuada a nuestra estrategia y nuestras necesidades. Colaboramos estrechamente como socios, con un gran éxito en términos de conocimiento de la marca de las Islas Canarias. Y lo más importante: alcanzamos la increíble cifra de más de 8.000 nuevos visitantes a Canarias. Esta es la primera vez que conseguimos una clara rentabilización de la inversión en términos de captación, entendida como compras reales”.

María Méndez Castro  
Managing Director, Canary Islands Tourism Board

Los viajeros no quieren pasar mucho tiempo reservando, pero quieren encontrar un gran destino a buen precio y reservar aquello de lo que se enamoran. Los anunciantes quieren llegar a sus clientes potenciales y motivarlos, y buscan formas eficaces de dirigirse a un determinado público. Y los editores quieren aportar valor a sus usuarios, a la vez que rentabilizan sus soluciones de la mejor manera posible.

Eso es lo que hace el equipo de público de viajes de Amadeus. Llega a millones de viajeros y presta servicio a más de 300 socios publicitarios, como aerolíneas, organizaciones de promoción de destinos, agencias de viajes online y grupos del sector hostelero, con su plata-

forma de publicidad de viajes basada en los datos, que genera ofertas de viaje actualizadas de manera automática y eficiente.

Esta plataforma consta de dos componentes principales: Premium Publisher Network publica contenido de terceros a través de publicidad original, y la plataforma propia del lado de la demanda ofrece a sus socios soluciones publicitarias completas basadas en los datos. Travel Audience de Amadeus aprovecha el aprendizaje automático para identificar cuándo buscan viajes los usuarios, cuándo los reservan y, sobre todo, cuándo tiene sentido mostrarles ofertas de sus socios publicitarios.

Travel Audience optimiza la publicidad a lo largo de todo el proceso del viajero, identifica y crea nuevos públicos y amplía el alcance, relevancia y volumen de reservas de los socios.

En el primer trimestre de 2017, Promotur Turismo de Canarias inició una colaboración con Amadeus para promocionar su archipiélago entre millones de consumidores con una intención clara de viajar, y aumentar el volumen de reservas a las islas. La campaña “El mejor clima del mundo” estaba destinada a identificar a aquellos viajeros en busca de destinos competitivos en las Islas Canarias e influir en ellos para reservar allí sus vacaciones durante todas las fases del proceso del cliente: desde la fase inicial de inspiración hasta la reserva del viaje.

Un inventario de viajes de máxima calidad, unos datos superiores y la tecnología de aprendizaje automático permitieron a Travel Audience comunicar eficazmente a millones de viajeros potenciales que las Islas Canarias poseen “el mejor clima del mundo”.

Los anuncios a través de Internet se mostraron como parte de campañas programáticas automatizadas que incluían plataformas de redes sociales, grandes ofertas de viajes privados y sitios web de turismo cuidadosamente seleccionados en Premium Publisher Network

de Travel Audience. ¿El resultado? Una clara rentabilización de la inversión para las Islas Canarias, con más de 8.000 visitantes adicionales. Los consumidores fueron el objeto de la campaña a lo largo de todas las fases de su proceso de compra hasta la reserva final y esto ha resultado enormemente efectivo.

*Lea estos códigos QR para ver nuestros vídeos*



*Reforzar la propuesta de valor de los aeropuertos*



*Tecnología original de la nube frente a tecnología alojada en la nube*



*BilletKontoret presenta Amadeus B2B Wallet*



## 8

Resultados  
financieros

En 2017 los ingresos aumentaron un 8,5 %, impactados negativamente por el efecto de los tipos de cambio. Este crecimiento se vio respaldado por la evolución positiva de nuestras líneas de negocio, tal como se explica a continuación.

El EBITDA aumentó un 9,7 % en 2017 hasta 1.865,1 millones € a consecuencia de la creciente contribución tanto en Distribución (6,8 %) como en Soluciones tecnológicas (13,1 %), contrarrestada parcialmente por un aumento de los costes indirectos netos (9,6 %). El margen de EBITDA se elevó 0,4 p.p. hasta el 38,4 % de los ingresos. Tanto el EBITDA como el margen de EBITDA se vieron afectados de manera positiva por el efecto de los tipos de cambio durante el año.

## Distribución Ingresos

En 2017 los ingresos aumentaron un 7,3 % respecto a 2016, afectados negativamente por el efecto de los tipos de cambio. Los resultados positivos durante el año fueron resultado de un aumento de los ingresos tanto por reservas como no procedentes de reservas:

- Los ingresos procedentes de reservas aumentaron un 6,9 % debido a un incremento del 6,2 % en las reservas, unido a un crecimiento del 0,6 % de los ingresos medios por reserva. El aumento de los ingresos medios unitarios procedentes de reservas se vio favorecido por la composición de las reservas, ya que durante el periodo aumentó el peso de las reservas mundiales respecto a nuestras reservas totales, así como la combinación de clientes y la incidencia positiva de la renegociación de contratos.
- Los ingresos no procedentes de reservas aumentaron un 9,9 % en 2017 respecto al año anterior, favorecidos por unos mayores ingresos derivados de:
  - Soluciones de búsqueda suministradas a metabuscadores y agencias de viajes online
  - Mejora de las funciones suministradas a las agencias de viajes
  - Herramientas para empresas, como i:FAO
  - Soluciones publicitarias
  - Nuestra oferta de pagos para agencias de viajes

## Contribución

La contribución aumentó un 6,8 %, ascendiendo a 1.306,0 millones € en 2017. En porcentaje de los ingresos, la contribución fue del 41,6 %, 0,2 p.p. por debajo de 2016. Tanto la contribución como el margen de contribución se beneficiaron de la incidencia positiva de los tipos de cambio. El crecimiento de la contribución se vio respaldado por un aumento de los ingresos

del 7,3 %, contrarrestado parcialmente por un crecimiento del 7,6 % de los costes de explotación netos a causa de:

- \_ Un aumento de los costes variables debido a un mayor volumen y un incremento del coste de distribución unitario, según lo previsto, debido a la presión competitiva y la combinación negativa de clientes con relación a los incentivos pagados a las agencias de viajes.
- \_ Una contención de los costes fijos netos, derivada sobre todo de (i) la revisión anual de salarios y remuneración variable y (ii) la ampliación de nuestros equipos comerciales dedicados a las soluciones tecnológicas para empresas y de distribución no aérea, contrarrestada por (iii) un aumento de la tasa de capitalización en el año respecto al año anterior.
- \_ La repercusión positiva de los tipos de cambio.

## Soluciones tecnológicas Ingresos

Los ingresos de Soluciones tecnológicas crecieron un 10,8 %, respaldados por los resultados de Soluciones tecnológicas para aerolíneas y nuestras nuevas líneas de negocio, así como la consolidación de Navitaire (desde el 26 de enero de 2016). Los ingresos del año completo se vieron afectados negativamente por el efecto de los tipos de cambio y la desinversión en una línea de negocio no principal de Soluciones tecnológicas para hostelería el 21 de julio de 2016 (negocio de Inteligencia de Congresos).

### Ingresos por transacciones

#### \_ Ingresos de soluciones tecnológicas por transacciones

En esta categoría incluimos los ingresos derivados de (i) nuestra oferta de PSS (sistemas de gestión de pasajeros) para aerolíneas, (ii) nuestras soluciones de comercio electrónico, (iii) nuestra gama de soluciones tecnológicas autónomas (en los ámbitos de merchandising, personalización, optimización de los ingresos y gestión de incidencias, entre otros), que son complementarias y totalmente compatibles con nuestras soluciones Amadeus Altéa, y (iv) otros ingresos derivados de nuestras líneas de negocio de Soluciones tecnológicas para aeropuertos y Pagos (la oferta del Centro de Proveedores).

Los ingresos de soluciones tecnológicas por transacciones aumentaron un 12,3 % en 2017, favorecidos por:

- La ampliación del volumen derivada del crecimiento orgánico y las implantaciones efectuadas por los clientes, junto con unos precios medios diluidos de los PSS a consecuencia de la combinación de clientes (dado el mayor peso del volumen de las aerolíneas híbridas y de bajo coste).
- Un aumento de los ingresos derivados de nuestra cartera de soluciones tecnológicas para aerolíneas, incluidas las herramientas de comercio electrónico, merchandising y personalización, sistemas de gestión de ingresos y Airline Cloud Availability, entre otras, respaldado por las implantaciones efectuadas por los clientes y el crecimiento orgánico del volumen.
- Unos resultados saludables de nuestra línea de negocio de Soluciones tecnológicas para aeropuertos, especialmente 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 de distribución directa incluyen (i) comisiones cobradas por reservas efectuadas a través del canal de venta directa de las aerolíneas utilizando la solución Amadeus 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 de distribución directa descendieron un 2,0 % en 2017, afectados por partidas no recurrentes. Sin contar esas partidas, los ingresos de distribución directa aumentaron, favorecidos por el crecimiento orgánico de las reservas.

### Ingresos no procedentes de las 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 y de consultoría, y (iii) ingresos relacionados con nuestras Soluciones tecnológicas para hostelería.

Los ingresos no procedentes de transacciones aumentaron un 10,3 % en 2017, como combinación de:

- \_ Un aumento de los ingresos por soluciones tecnológicas para aerolíneas derivados de soluciones tecnológicas a medida y servicios de consultoría.
- \_ La evolución positiva de las Soluciones tecnológicas para hostelería, sobre todo en el negocio de Ventas y Restauración, respaldada por el crecimiento orgánico y las implantaciones efectuadas por los clientes. El crecimiento de los ingresos de Soluciones tecnológicas para hostelería se vio afectado negativamente por la desinversión en una línea de negocio no principal de Inteligencia de Congresos en julio de 2016.

## Contribución

La contribución de Soluciones tecnológicas ascendió a 1.177,0 millones € en 2017, un 13,1 % más que en 2016. En porcentaje de los ingresos, el margen de contribución aumento 1,4 p.p. hasta el 68,6 %. El efecto de los tipos de cambio tuvo una incidencia negativa en los ingresos y neutra en la contribución, generando una incidencia positiva en el margen de contribución. Sin contar ese efecto, los ingresos aumentaron a un ritmo algo superior al 10 % y el margen de contribución se amplió.

El aumento de la contribución fue consecuencia de un crecimiento de los ingresos del 10,8 % y un aumento de los costes de explotación netos del 6,1 %, provocado por:

- \_ La revisión anual de salarios y remuneración variable.
- \_ El refuerzo de nuestros equipos comerciales para apoyar mejor la ampliación de nuestra oferta de productos y nuestra clientela.
- \_ El aumento del gasto en I+D (la mayor parte del cual está capitalizado) dedicado a la evolución de nuestra cartera de Soluciones tecnológicas para aerolíneas y la ampliación de nuestras nuevas líneas de negocio, contrarrestado parcialmente por los menores recursos requeridos para la implantación de nuevas aerolíneas en nuestra plataforma central Altéa.
- \_ Un aumento de la tasa de capitalización.
- \_ La consolidación de Navitaire desde el 26 de enero de 2016.
- \_ La repercusión positiva de los tipos de cambio.

## 9

Tecnología  
e innovación

## 9.1 Operaciones mundiales

---

Las operaciones mundiales de Amadeus se encargan de prestar servicios tecnológicos a nuestros clientes. Transforman nuestro software en sistemas, bases de datos y redes para las aerolíneas, hoteles, aeropuertos, distribuidores 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 operaciones mundiales 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, empezamos probando las aplicaciones para asegurarnos de que funcionan en un contexto real. A continuación, construimos y gestionamos los sistemas de servidores, unidades de almacenamiento de datos y redes de comunicación necesarios. Por último, nos aseguramos de la prestación continua de servicios de alto rendimiento a los clientes de manera ininterrumpida. Prestamos 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

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.

## Introducción

# Wolfgang Krips

*Executive Vice President,  
Technology Platforms & Engineering, Amadeus*



En los últimos años el sector de los viajes ha evolucionado de forma más rápida que nunca. Está cada vez más centrado en el viajero, y las expectativas del viajero están creciendo continuamente. La distribución de viajes está experimentando una transformación en respuesta a la necesidad de una mejor experiencia del cliente y unos servicios personalizados. Para cumplir los requisitos de los viajeros, los clientes de Amadeus esperan un servicio rápido, flexible y sólido que garantice al mismo tiempo la seguridad de sus datos. Este panorama cada

vez más complejo exige un marco tecnológico potente y moderno. En Amadeus, nuestras inversiones en tecnología se centran en lo que consideramos los factores fundamentales para que esto ocurra.

Aprovechar los macrodatos. Un mejor conocimiento de las preferencias y comportamientos del viajero permite a nuestros clientes crear ofertas más

personalizadas. Esto implica analizar una información masiva que se debe almacenar, extraer y transformar en parámetros útiles. El uso de este tipo de métodos de macrodatos y aprendizaje automático genera una considerable complejidad y crea la necesidad de una velocidad y agilidad muy superiores de los procesos internos.

La agilidad es esencial en nuestro negocio. El uso de conceptos modernos de Interfaz de Programación de Aplicaciones (API) nos permite acelerar la creación e inclusión de nuevas soluciones en el ecosistema de Amadeus. Esto puede ser incluso fuera del sector de los viajes, pero permite a nuestros clientes ofrecer cualquier servicio que necesiten dentro de un mismo entorno. Estamos promoviendo una mayor innovación con nuestro programa de API Abiertas, que permite a nuestros clientes trabajar y crear sus propias aplicaciones en nuestras soluciones.

En lo referente a la nube, con el traslado a una arquitectura en la nube, podemos prestar nuestros servicios con mayor rapidez y de manera muy fiable y eficiente. Desde el punto de vista tecnológico, todas nuestras aplicaciones son susceptibles de transportarse a la nube, lo cual aporta importantes ventajas de estabilidad y agilidad para nuestros clientes y para nosotros, debido, por ejemplo, al despliegue de la última tecnología y la automatización de las operaciones.

La seguridad es vital. A la vez que impulsamos la innovación, la seguridad es una parte crucial de nuestro negocio. En un entorno con crecientes niveles de amenaza, nuestros clientes necesitan generar y mantener la confianza depositada en ellos por sus propios clientes. Al mismo tiempo, en Amadeus necesitamos hacer lo mismo con nuestros clientes. La principal evolución en seguridad hoy en día consiste en poder detectar de forma dinámica las amenazas e incidentes y tener capacidad de aislamiento para controlar la propagación de cualquier vulneración. La seguridad es un tema de actualidad para todos y en el que seguimos invirtiendo, desplegando recursos y avanzando desde el punto de vista tecnológico.

En resumen, nuestra ventaja competitiva en el mercado reside no solo en nuestra capacidad de ofrecer las funciones más avanzadas, sino también en ofrecerlas en un entorno sostenible, de escala adaptable y seguro, lo cual constituye la necesidad primordial del cliente.

Por ello, 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 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 fue diseñado por ingenieros experimentados. 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.

Nuestra 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. Efectuamos más de 20 reservas de viajes por segundo. 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 19.500 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.

Las operaciones mundiales de Amadeus siguen avanzando hacia sistemas operativos de código abierto. Con la transición de sistemas privados a Linux ya concluida,

encontramos ya los sistemas Amadeus Altéa Reservations, Inventory y Departure Control funcionando 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”. Durante 2017 concluimos nuestro proyecto de Retirada de TPF, trasladando nuestros sistemas desde unidades centrales heredadas a sistemas de código abierto. Esto nos aporta una mayor flexibilidad, adaptabilidad y agilidad para poder responder a los requisitos variables de nuestros clientes a medida que estos se adaptan a las necesidades de los viajeros.

## 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 operaciones mundiales, 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 Amadeus Cloud Availability para Lufthansa en lugares de forma remota. En el caso del nuevo Amadeus Guest Reservation System para hoteles, 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 clientes de 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 se ven beneficiados por estar más próximos al cliente.



\* 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.

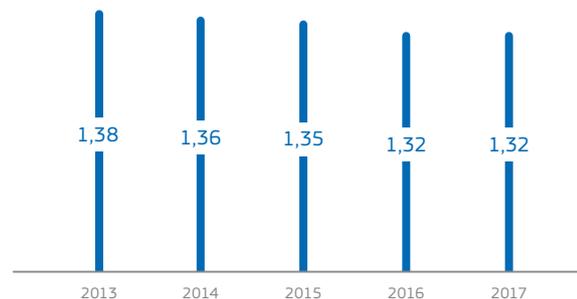
\*\* Un petabyte es igual a 10<sup>15</sup> bytes de información digital.

<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.

## Crecimiento de la actividad, 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. En marzo de 2010 recibimos la certificación Energy-Efficient Enterprise de TÜV Süd (certificación renovada en 2012 y 2015, y en vigor hasta diciembre de 2018) 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. Ahora hemos ampliado también la certificación de nuestro Centro de Datos a EN50600, la nueva norma de la UE para centros de datos que tiene un alcance aún más amplio y es más difícil de obtener. Nuestro esfuerzo ha hecho posible también la reducción continuada del índice de efectividad del uso energético<sup>2</sup> (PUE) desde 1,49 en 2009, cuando se empezó a vigilar

### Eficiencia energética del Centro de Datos en PUE



<sup>2</sup> La efectividad del uso energético (PUE) 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

de cerca este valor, hasta 1,32 en 2017 (véase el gráfico más abajo). El último estudio de Uptime Institute<sup>3</sup> sitúa los valores medios del PUE de los centros de datos en 1,7.

## Presencia mundial

Operaciones mundiales de Amadeus 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 operaciones mundiales 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>4</sup>

## Gestión LEAN

En 2015 operaciones mundiales de Amadeus 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 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.

<sup>3</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.

<sup>4</sup> A 31 de diciembre de 2017.

## 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 las operaciones mundiales 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 se ha convertido en 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.

## 9.2 Investigación y desarrollo

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 y un factor clave para mantener el liderazgo de mercado y un crecimiento sostenible y rentable. 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.

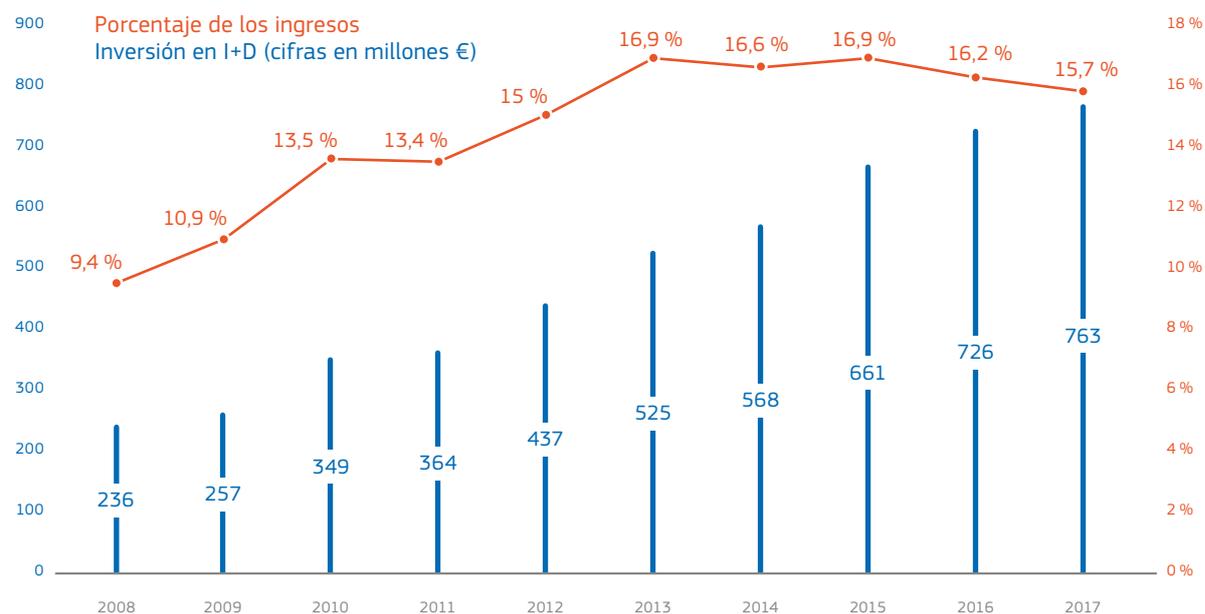
La unidad Amadeus Technology and Platforms Engineering (TPE) está destinada a ofrecer plataformas fiables para una automatización del ciclo operativo en el contexto de la actual transición a arquitecturas en la nube. Por su parte, la unidad Core Shared Services R&D (CSS) reúne las actividades de ingeniería transversales y aplicaciones compartidas de todas las líneas de negocio y segmentos de clientes de Amadeus, como las plataformas centrales de reservas, precios y compra. CSS es responsable también del gobierno ejecutivo de control de calidad, herramientas de desarrollo y metodología de proyectos para todos los componentes. Por último, el desarrollo de aplicaciones relativo a determinados segmentos de clientes está integrado en grupos de I+D especializados dentro de la unidad de negocio correspondiente.

Esta organización reestructurada de Amadeus Research & Development, designada ahora Engineering Community, reforzará nuestro constante esfuerzo por alcan-

zar la máxima fiabilidad y calidad de nuestros sistemas, productos y servicios, siguiendo el nuevo modelo de desarrollo basado en la entrega continua y el despliegue continuo dentro de arquitecturas en la nube.

Amadeus se clasificó como el segundo mayor inversor en I+D dentro del sector de Software y Servicios en Europa.<sup>5</sup>

### 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.

<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://iri.jrc.ec.europa.eu/scoreboard16.html>.

## Un enfoque mundial

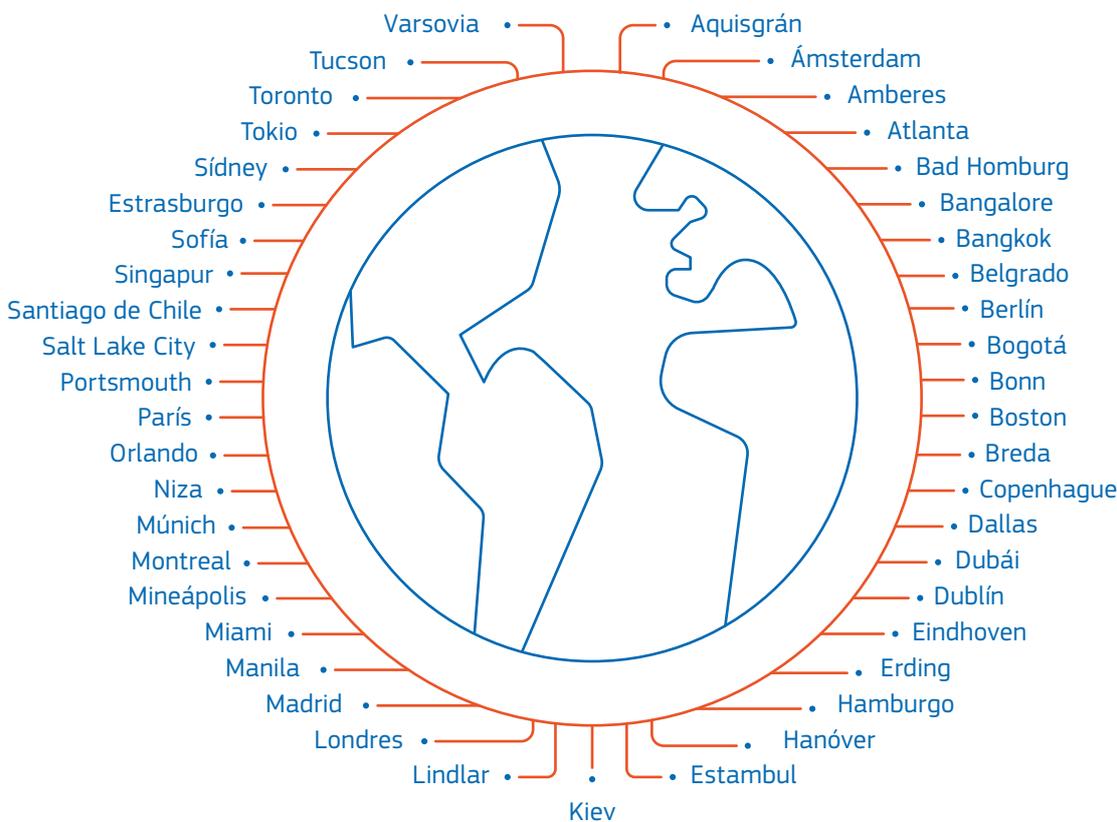
La inversión de Amadeus en I+D está respaldada por una red de centros de desarrollo en todo el mundo. La organización Research & Development se extiende regionalmente siguiendo un modelo de sedes principales, con una cobertura mundial, actividades transversales y sedes satélites dedicadas a aplicaciones específicas o ámbitos concretos o, en algunos casos, al servicio de 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 2017 las sedes de desarrollo han crecido en todas las regiones, lo cual demuestra que este enfoque de desarrollo distribuido puede adaptar bien su escala.

Amadeus Research & Development siguió extendiendo su metodología de desarrollo ágil a todas las unidades. Este programa de agilidad está alcanzando ya su madurez en muchos ámbitos y ha favorecido la flexibilidad en los ciclos de desarrollo y calidad, basada en la composición dinámica de equipos centrados en los productos y la entrega de proyectos al cliente. Este enfoque se ha ampliado ya 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, en general, todas las fases del ciclo de desarrollo. Esta metodología se ha reforzado en 2017. Esto es fundamental para aprovechar la alta modularidad de los sistemas, permitiendo a las aplicaciones entregadas a nuestros clientes compartir y reutilizar funciones y componentes técnicos.

La selección de personal en Amadeus I+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 también numerosos programas de prácticas a las principales escuelas internacionales, con un reconocimiento oficial de su contribución en forma de concurso interno anual. Durante 2015-2017, Amadeus ha contratado a cerca de 140 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 un pensamiento innovador, promoviendo el trabajo en equipo y la interacción entre los empleados. Los edificios de oficinas donde trabajamos ofrecen un diseño de espacio colaborativo, que fomenta la dinamicidad de los equipos, tanto en cada sede como entre las distintas sedes. Este es un componente esencial de la metodología de desarrollo ágil.

### Centros tecnológicos de Amadeus



# La retirada de las unidades centrales TPF

## Denis Lacroix

Senior Vice President, Core Shared Services R&D, Amadeus



El Sistema de Distribución Global (GDS) original de Amadeus se basaba en gran medida en unidades centrales que ejecutaban el sistema Transaction Processing Facility (TPF) introducido en la década de 1970 por IBM, en el cual se basaba también la mayoría de los sistemas de pasajeros de las aerolíneas. Las unidades centrales TPF son muy potentes, pero implican también un gran número de limitaciones y elevados costes debido a su arquitectura exclusiva y monolítica. Al final de la década de 1990 Amadeus diseñó una nueva arquitectura

basada en sistemas abiertos y bases de datos relacionales, y empezó a trasladar una serie de aplicaciones, modernizando al mismo tiempo la plataforma TPF para integrarla a la perfección en esa arquitectura. Los sistemas abiertos permiten un despliegue más flexible y de escala adaptable, al distribuir las transacciones en múltiples servidores. Además, son independientes del proveedor y están respaldados por el sector tecnológico y la comunidad de código abierto, permitiendo, por ejemplo, el desarrollo en lenguajes de programación modernos.

Durante la década de 2000 Amadeus introdujo la mayoría de las novedades en entornos de sistemas abiertos, en particular componentes esenciales de Amadeus Altéa Suite, como Inventory Management, Departure Control Systems o Flight Management. En 2007 se tomó la decisión de proceder a la retirada completa de las unidades centrales TPF. Esto constituía un enorme proyecto de ingeniería de varios miles de años de esfuerzo que afectaba a la esencia de nuestros sistemas, a la vez que continuábamos con el desarrollo de características funcionales para responder a la creciente demanda de los clientes e introducíamos nuevas aplicaciones y capacidades. En junio de 2017 se desconectaron oficialmente las unidades centrales TPF. Amadeus se enorgullece de ser el primer proveedor de GDS y PSS a gran escala ejecutados por completo en sistemas abiertos.

Acabar con las limitaciones de las unidades centrales TPF representa importantes beneficios para el negocio:

- Escala adaptable, ya que podemos distribuir nuestras aplicaciones en un número casi infinito de servidores. Si no hubiésemos retirado el sistema TPF, habríamos alcanzado los límites arquitectónicos de los grupos de unidades centrales de IBM.
- Ductilidad, al eliminar los impedimentos para ejecutar nuestras aplicaciones en diversos centros de datos, permitiendo la disponibilidad continua del sistema gracias al uso de plataformas redundantes y un tiempo de respuesta más rápido gracias al despliegue de nuestras aplicaciones ubicadas más cerca de nuestros clientes.
- Flexibilidad, puesto que ahora disponemos de una arquitectura y un entorno técnico unificados. Esto hace más rápido y sencillo el desarrollo, también en los sistemas centrales y no solo en la periferia.
- Un coste más predecible y lineal, determinado por un hardware genérico y un software de código abierto, con total independencia del proveedor. Con las unidades centrales TPF, esos costes se habrían disparado. Ahora podemos aprovechar las últimas novedades tecnológicas —ya sea en ordenadores, almacenamiento o redes— con la mejor relación calidad/precio del mercado.
- Atracción del talento, ya que, estando fuera de las unidades centrales TPF, resulta más sencillo atraer y conservar a los mejores ingenieros.

En general, el abandono de las unidades centrales TPF ha sido un poderoso factor funcional que abre la puerta a una serie de oportunidades de negocio para avanzar más deprisa hacia un nuevo conjunto de tecnologías, como los entornos en la nube, la analítica de macrodatos y la inteligencia artificial.

Amadeus fomenta una cultura de innovación entre todos los equipos de I+D y organizaciones de gestión de productos, adquiriendo y 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 Innovación de Amadeus como en los equipos de proyectos, muchas veces en colaboración con los clientes y socios.

En 2017 la hoja de ruta estratégica para la innovación se estableció en torno a seis temas: plataformas de mensajería, mejora de la captación, ampliación del contenido, operaciones y rendimiento, cadena de bloques para los viajes y modelos innovadores.

## Aprovechar las tendencias tecnológicas

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, de manera que puedan garantizarles 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.

Una serie de tecnologías agrupadas en torno a los conceptos de “nube” y “macrodatos” está alcanzando ahora su madurez. La mayoría de esas tecnologías se originó en empresas tecnológicas genéricas y en la comunidad de sistemas abiertos. Estas tecnologías ofrecen claras ventajas técnicas, especialmente en términos de su escala infinitamente adaptable y su continua disponibilidad. Además, abren la puerta a nuevas oportunidades de negocio con su aplicación a la analítica de datos e integración en otros sistemas a través de un nuevo marco de interfaces de programación de aplicaciones (API).

Mientras continúa con el desarrollo de nuevas funciones en áreas de negocio anteriores y nuevas, y presta servicio a una clientela cada vez más amplia, Amadeus está ya dedicado de pleno a esta gran oleada de novedades técnicas en torno a cuatro pilares: la nube, inteligencia de datos, seguridad y API abiertas.

2017 ha sido testigo de nuevas entregas de aplicaciones basadas en este enfoque moderno, en particular nuestro sistema de reservas de hostelería de nueva generación: aplicaciones avanzadas de optimización para aerolíneas y aeropuertos basadas en el aprendizaje automático y la generalización de Amadeus Airline Cloud Availability.

## Arquitectura en la nube

Las arquitecturas en la nube promueven 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, desde el desarrollo hasta la producción,

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

con el uso de un hardware estándar, de bajo coste y bajo consumo, distribuido posiblemente entre múltiples centros de datos. Los conceptos esenciales se basan en la redundancia, aislamiento y vigilancia operativa 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 disponibilidad casi continua del sistema.

Tras la validación de las opciones tecnológicas, en particular la elección de los socios tecnológicos para la versión de Empresa de estos marcos de sistemas abiertos, Amadeus ha iniciado la implantación concreta, con las primeras entregas a producción en 2017 y un plan para la ampliación progresiva a toda la cartera de productos en los próximos años.

## 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 ayude 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 completa de sus viajeros y del entorno del negocio de los viajes. Esta capacidad contribuye tanto a la evolución de nuestras aplicaciones como a la línea de negocio de 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
- 3\_ Explotación de los resultados en aplicaciones basadas en los datos

En 2017 iniciamos ya la implantación de nuestro marco técnico de gestión de datos, con el uso de técnicas 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 automático supervisado y no supervisado, 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.

## 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 2017 continuamos con nuestro esfuerzo para el cumplimiento de unas normas de seguridad avanzadas, incluida la nueva evolución de dichas normas.  Amadeus reforzó también sus programas de formación internos en materia de seguridad. Además, estamos trabajando de manera activa para la aplicación del nuevo Reglamento General de Protección de Datos introducido recientemente por la Comunidad Europea en torno a la privacidad de los datos.

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. En 2017 logramos importantes avances en torno a 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 a medida que estas vayan apareciendo. Estamos desarrollando una metodología de Inteligencia contra Amenazas y ampliando nuestra comunidad externa con la incorporación al consorcio Aviation ISAC. La analítica del comportamiento de Usuarios y Entidades está ocupando una parte importante de nuestras técnicas de detección. Hemos introducido nuevos marcos técnicos, algunos de ellos basados en técnicas de inteligencia artificial<sup>7</sup>, para entender la dinámica del fraude y del uso indebido, pero también para optimizar los mecanismos de alerta, respuesta y recuperación con el fin de minimizar la incidencia en posibles casos en que la actividad operativa se vea en una situación comprometida.

## API abiertas

Una API es 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 servicios web 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.

El concepto de API abierta 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 Emergentes, 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 ejercitar los servicios de Amadeus.

En 2017 hemos iniciado la implantación del marco genérico para la API abierta, que incluye la gestión de usuarios, seguridad y vigilancia, tanto para el segmento de distribución como para los clientes de soluciones tecnológicas para aerolíneas. Este es un paso esencial antes de la publicación progresiva de las funciones en 2018.

 Para más información, consulte "Programa de Oficinas de Seguridad de la Información Corporativa de Amadeus", pág. 131.

<sup>7</sup> Aprendizaje automático supervisado y no supervisado.

## 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. En 2017 introdujimos aplicaciones desplegadas en producción en 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, teléfonos móviles, tabletas y bots conversacionales, 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 código abierto, especialmente en el contexto de su colaboración con importantes proveedores tecnológicos.

## Programas de innovación externos

### Empresas conjuntas de Amadeus

Como líder en programas de innovación, Amadeus sigue invirtiendo en empresas emergentes en todo el mundo y colaborando para impulsar un nuevo valor estratégico para el sector de los viajes. Amadeus ha realizado 10 inversiones en empresas emergentes en Europa, Norteamérica y Oriente Medio.

### Colaboraciones para la innovación

Amadeus ha establecido un programa de colaboraciones para la innovación destinado a contactar con más empresas emergentes maduras para estudiar la tecnología adecuada mediante la realización de pruebas y la ejecución de utilidades dentro de ámbitos de innovación estratégicos, como la inteligencia artificial, cadena de bloques, plataforma de mensajería y analítica predictiva.



Vea el vídeo *Our approach to innovation*

## Nuestros dos mayores programas de migración de aerolíneas finalizados en 2017

# Christophe Bousquet

Senior Vice President, Airlines R&D, Amadeus



En los últimos doce años, Amadeus ha seguido una trayectoria demostrada de cientos de migraciones de aerolíneas realizadas con éxito a nuestras soluciones Amadeus Altéa. Sin embargo, 2017 ha sido un año único en el que hemos concluido nuestros dos mayores programas de todos los tiempos: el programa de Control de Salidas de Vuelos de Southwest Airlines y el del Sistema de Pasajeros de Japan Airlines.

En mayo de 2017 Amadeus concluyó la mayor transición de un sistema de control de salidas de vuelos de todos los tiempos, con la migración de Southwest Airlines. Para Southwest y Amadeus fue un enorme reto llevar a cabo esa migración a modo de Big Bang, con más de 100 aeropuertos trasladados al mismo tiempo en el conjunto de los EE. UU. Esta transición implicó una asistencia sin precedentes tanto por parte de Amadeus (4.000 personas en todo el mundo) como

de Southwest Airlines (13.000 empleados recién formados). Amadeus demostró su capacidad para superar los retos tecnológicos de mayor trascendencia.

Southwest se convirtió en la primera gran aerolínea estadounidense en incorporarse a la plataforma Altéa y en el mayor cliente mundial por pasajeros embarcados, con casi 4.000 vuelos diarios y 500.000 pasajeros embarcados cada día.

En noviembre de 2017 Amadeus migró el negocio de vuelos internacionales de Japan Airlines a la plataforma Altéa, lo cual constituyó el mayor programa de transición de Reservas, Inventario, Emisión de Billetes y Control de Salidas de Vuelos en términos de duración (cinco años) y desarrollo (más de 450 años de mano de obra).

Se trataba de un reto único, puesto que esta amplia operación específica del cliente se llevó a cabo de forma simultánea a la migración de nuestras aplicaciones a un entorno de sistemas abiertos y la retirada de nuestras unidades centrales TPF. Esta situación sin precedentes implicaba unas estrictas fases de validación y transición, así como, en ocasiones, una nueva infraestructura a nivel interno.

Más allá de las dificultades técnicas, la confianza entre los socios y la excelente colaboración con nuestras aerolíneas clientes a todos los niveles de la organización constituyeron factores esenciales para el éxito. Han sido experiencias fantásticas a nivel humano, con todos trabajando juntos por un objetivo común: el éxito de la transición en el día D, al cual nos comprometimos juntos hace años.

## 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 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 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 del viaje 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 2017 esperamos grandes novedades en el contexto de la progresiva transición de nuestros clientes hacia la norma de Nueva Capacidad de Distribución de la IATA (NDC de la IATA), especialmente en torno a la compra, merchandising y personalización. Debido a la naturaleza compartida de los sistemas de Amadeus, nuestro programa NDC beneficiará tanto a las aerolíneas como a las agencias de viajes gracias a una inversión y organización comunes.

### Informes de investigación y liderazgo de opinión de Amadeus

- **Strengthening the Airport Value Proposition**  
How airports can use modern technology to build value for airlines and passengers

- **Managing Every Mile**  
How to deliver greater return on investment from travel and expense

- **Embracing Airline Digital Transformation**  
A spotlight on what travelers value

- **The Travel Retailer of the Future**

- **Voyage of Discovery**  
Working toward inclusive and accessible travel for all

- **Amadeus Journey of Me Insights**  
What Asia-Pacific travelers want

- **What if? Imagining the Future of the Travel Industry**  
From the political and environment to technology, demographics and consumer behaviors, an array of trends are triggering a transformation



- **Defining the Future of Travel Through Intelligence**  
Smart decisions for smart destinations using big data

- **Shaping the Future of Airline Disruption Management**



Lea este código para descargar informes de Amadeus o visite [amadeus.com](http://amadeus.com)

## 10.1 Servicio al cliente

Amadeus Customer Service crea y proporciona una amplia gama de servicios de formación, asistencia, automatización, contenido y gestión de la seguridad para responder a las necesidades de nuestros clientes. Estos profesionales ayudan 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



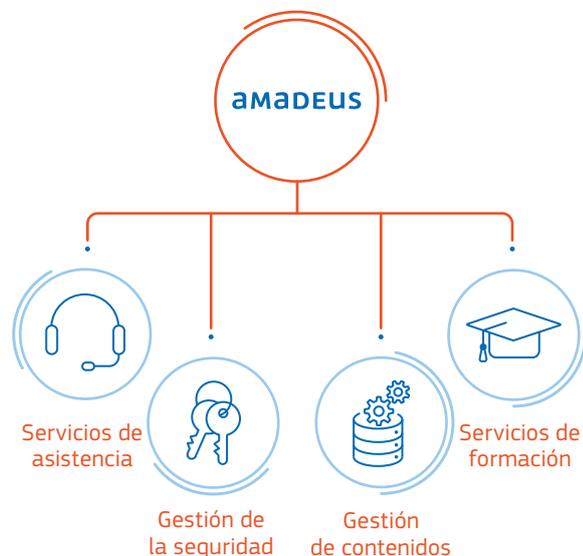
# 10

## Servicio al cliente y satisfacción del cliente

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 formación de autoservicio online.
- \_ Reducción del tiempo de resolución de incidentes gracias a la supervisión del rendimiento y la comunicación proactiva.
- \_ Amadeus Learning Center of Excellence: 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.

### Alcance de los servicios de atención 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 Sidney, 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

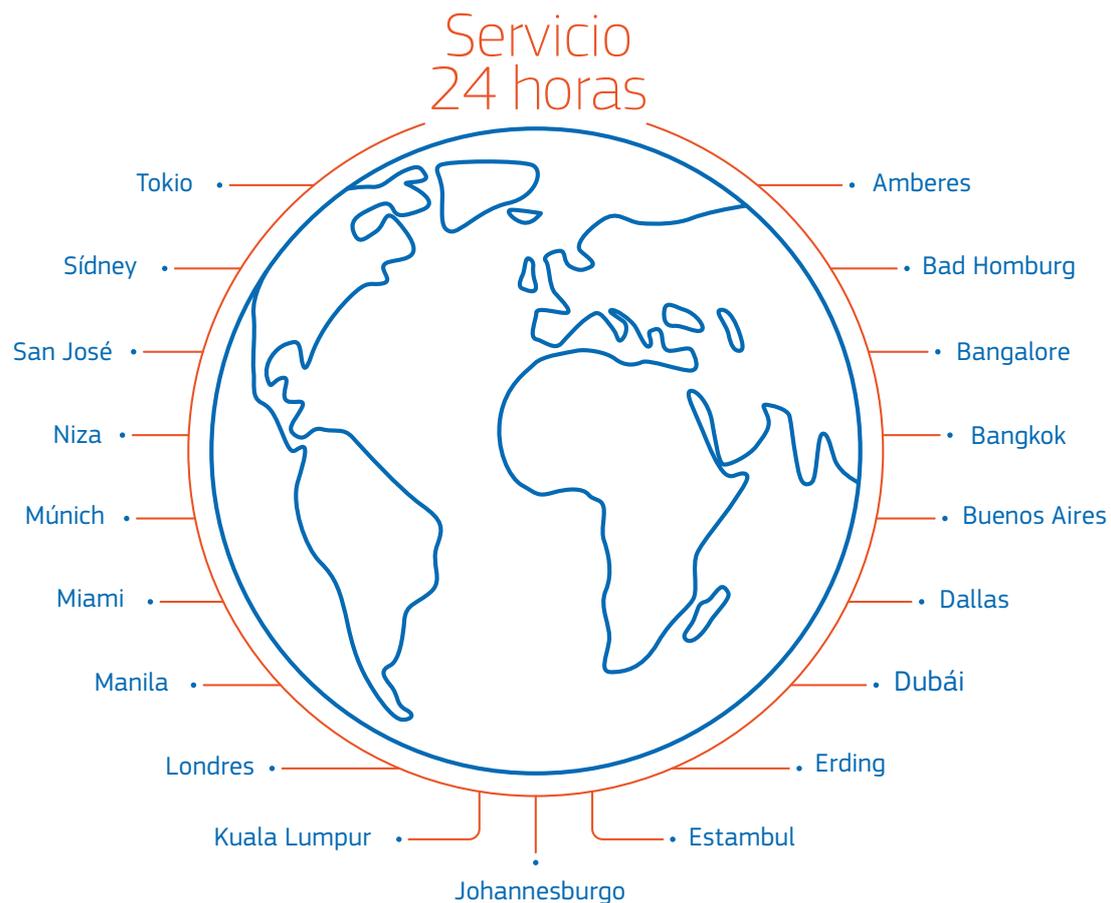
fuera del horario laboral a través de nuestros Centros de Atención al Cliente Regionales en Buenos Aires, San José, Johannesburgo, Manila y Kuala Lumpur. Para los clientes internacionales, Amadeus cuenta con un servicio “Follow-the-sun” que ofrece cobertura permanente desde los Centros de Gestión de 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: Amadeus cuenta con 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 contribuye 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 Customer Service están ya manos a la obra con el objetivo de resolver hasta el 90 % de los incidentes sin necesidad de recurrir a los equipos de investigación y desarrollo para encontrar una solución. Actualmente el Nivel 3 cubre una amplia gama de ámbitos funcionales para las aerolíneas clientes. Estamos investigando constantemente cómo prestar el mejor servicio al cliente mediante la adopción de nuevos modelos de asistencia.

### Servicios de asistencia de Amadeus



## Sedes de servicio al cliente



G4-6  
G4-26

## Nos anticipamos a las necesidades del cliente

Operaciones mundiales de Amadeus 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.

Uno de nuestros principios rectores es situar al cliente en el centro de todo lo que hacemos. Por eso a finales de 2017 Amadeus decidió acercar las unidades de Customer Service a los respectivos segmentos de clientes a los que prestan servicio en todas nuestras unidades de negocio, y eso se traducirá en un cambio en nuestra actual organización de servicio de atención al cliente.

Para más información, consulte "Operaciones mundiales", pág. 58.

## Servicios de formación

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 con un enfoque flexible y variado sobre el paquete de soluciones de Amadeus.

Estamos cubriendo una creciente demanda de formación personalizada para responder a las necesidades específicas del cliente y situaciones de formación especializadas. Asimismo, nuestra completa gama de cursos de formación estándar (formación funcional sobre productos, formación de ventas) está evolucionando para reflejar los cambios tanto en nuestro enfoque de formación como en los productos y soluciones de Amadeus.

La enseñanza se desarrolla a través de vídeos y cursos de formación online y es impartida por instructores a través de un entorno de formación virtual, en nuestros centros de formación y en la sede del cliente.

Nuestros cursos semipresenciales combinan estos formatos para mayor flexibilidad.

Aseguramos el acceso sencillo a la información de formación que ayude a nuestros clientes y a los empleados de Amadeus en el momento en que la necesiten. Nuestra Ayuda Online y nuestras Guías del Usuario explican cómo utilizar las soluciones de Amadeus y se actualizan con regularidad con los comentarios de los usuarios, incluida una sección de "Novedades" para la consulta sencilla de las actualizaciones recientes de la información.

Gracias a nuestra presencia de formación mundial, regional y local, nos adaptamos a las necesidades del cliente. Los expertos de formación se encuentran en cinco sedes: Niza, Amberes, Londres, Bangkok y Dallas.

Nuestros servicios de formación se imparten de forma estándar en inglés. Siempre que es posible, impartimos formación en el idioma de cada país, por ejemplo, español, ruso o tailandés. Las Organizaciones Comerciales

de Amadeus imparten también diversos tipos de formación a las agencias de viajes en el idioma local.

Amadeus Learning Services es un Centro de Excelencia reconocido que se ha adaptado para prestar asesoramiento sobre necesidades de formación y ofrece soluciones de aprendizaje avanzadas, centradas en las necesidades y requisitos especiales del cliente.

## 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.

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.

Estos 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 de tarifas 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. En 2017 ampliamos nuestros servicios con la creación de un centro de excelencia dedicado a incidentes específicos de precios. Este equipo de reciente creación nos ha permitido mejorar de forma significativa nuestra tasa de resolución y nuestro tiempo de procesamiento. A lo largo del año prestamos también diversos servicios de consultoría a las aerolíneas, incluido un amplio programa para ayudar a una aerolínea sudamericana a perfeccionar la configuración de sus números de identificación de oficina, usuarios y derechos de acceso.



## Pioneros digitales

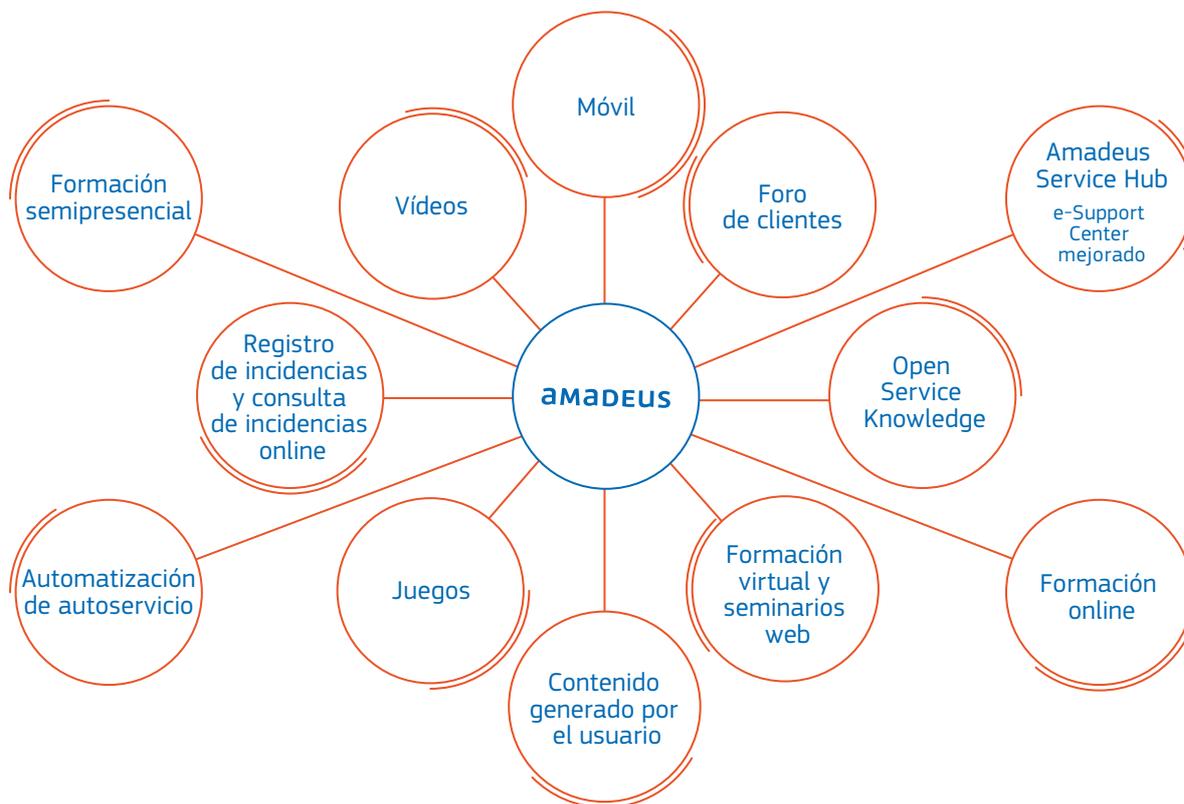
Nuestra presencia en Internet es fundamental para apoyar nuestra estrategia. Creamos soluciones innovadoras de autoservicio destinadas a capacitar a nuestros clientes y proporcionarles la independencia que necesitan con nuestras herramientas de asistencia y formación online. Amadeus Service Hub, un portal de asistencia y formación online introducido en 2016, se puso a disposición de la inmensa mayoría de nuestros clientes en 2017. 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 Service Hub. 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.

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.
- Amanda: en 2017 lanzamos con carácter piloto en Latinoamérica una solución de bot conversacional llamada “Amanda”. Integrada en Amadeus Selling Platform Con-

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

## Excelencia en el servicio y evolución del servicio



nect, ofrece una experiencia fluida e innovadora a través de Internet para nuestros clientes, respondiendo preguntas sencillas sobre instrucciones prácticas.

- Open Service Knowledge: más de 5.500 soluciones de conocimiento se encuentran fácilmente accesibles para cualquiera a través de buscadores de Internet.
- Amadeus Customers Community: foro de clientes destinado a aprovechar los conocimientos compartidos entre usuarios del mismo nivel y a simplificar la interacción entre los clientes y con Amadeus.
- Contenido generado por el usuario: Amadeus Service Hub es una plataforma personalizable a la que el cliente puede enviar su propio contenido.

– Centro de Incidentes Críticos de Amadeus: notificación al cliente de incidentes críticos y del avance en su resolución. Esta herramienta, introducida para las aerolíneas en 2016, se ha desplegado en otros segmentos de clientes en 2017.

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.

## 10.2 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. Sabemos 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. 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.

### Satisfacción del cliente en 2017

En 2017 Amadeus realizó encuestas de satisfacción entre cuatro segmentos de clientes. Este año hemos implantado una herramienta de la Voz del Cliente con el fin de recabar de forma más sistemática la opinión del cliente por medio de distintos tipos de encuestas, con el objetivo final de tener una visión del cliente de 360 grados.

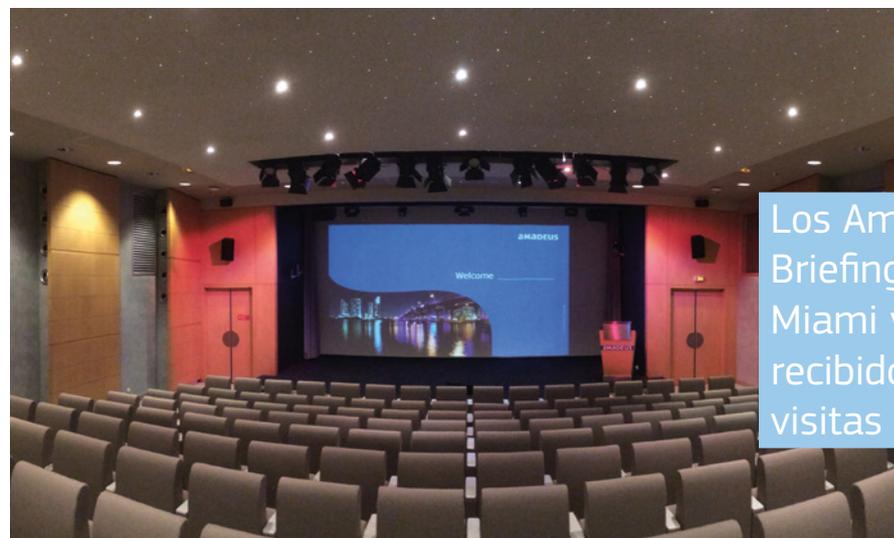
Existen ciertos elementos fundamentales para la satisfacción del cliente en todos los segmentos de clientes:

- \_ Consideración de Amadeus como una marca sólida, líder e innovadora.
- \_ 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.

A partir de la opinión del cliente, Amadeus ha puesto en marcha diversas iniciativas para mejorar las herramientas y procesos. El equipo de Airlines, por ejemplo, ha organizado diversas sesiones de implicación para compartir ideas y debatir las consecuencias y próximos pasos, y ha creado una comunidad de más de 30 personas encargadas de iniciar acciones a partir de la opinión del cliente. En otros ámbitos se han hecho esfuerzos por aumentar el nivel de participación de los clientes y se han puesto en marcha programas de mejora con planes de acción adaptados relativos a distintos puntos de contacto con el cliente. Todas las actividades están orientadas a situar el cliente en el centro de todo lo que hacemos.

G4-DMA  
G4-26  
G4-PR5



Los Amadeus Executive Briefing Centers de Niza, Miami y Bangkok han recibido más de 36.000 visitas en 2017.

 Auditorio del Amadeus Executive Briefing Center de Niza (Francia).

Crear éxito a través del  
equipo humano y la cultura

# Sabine Hansen Peck

*Senior Vice President, People, Culture, Communications  
& Brand, Amadeus*



Nuestra competitividad depende de nuestra capacidad para seguir atrayendo y conservando a los mejores talentos en Amadeus. Este es el componente central de lo que hacemos mi equipo y yo. Trabajamos para convertir Amadeus en un lugar donde todos y cada uno de nuestros empleados desee hacer lo mejor por nuestros clientes cada día. En resumen, se trata de convertir Amadeus en un excelente lugar de trabajo. Esto implica contar con la cultura adecuada: una cultura en la que nuestros empleados puedan prosperar y que nos convierta en el tipo de socios con

los que nuestros clientes están encantados de trabajar.

La experiencia del empleado empieza desde el primer contacto que tienen los candidatos con Amadeus hasta el trabajo diario con nosotros mientras ocupan su cargo.

Lo primero que perciben es la cultura de Amadeus, que es lo que nos distingue de los demás. Nuestra cultura se basa en una finalidad clara, junto con unos valores que destacan lo que representamos y guían nuestras decisiones, comportamientos y cada aspecto de nuestro trabajo diario. Contribuimos a ello perfeccionando y reforzando esos valores en consonancia con la dinámica variable de la tecnología, los viajes y el mundo que nos rodea.

# 11

## El equipo humano y la cultura de Amadeus

*Empleados de Amadeus celebrando el 30 aniversario.*

Contamos con un equipo humano variado e internacional que abarca cinco generaciones en cada rincón del mundo. Los componentes de este equipo son vitales para nuestro éxito, por lo que nuestro objetivo es ofrecerles una combinación de responsabilidad, reconocimiento y prestaciones que resulte apropiada para ellos en cada fase de su vida profesional.

Para ello, nos comparamos constantemente con otras empresas con un perfil equivalente con el fin de que nuestros paquetes de retribución resulten competitivos. Animamos además a nuestro personal a participar activamente en el éxito de la empresa. Esto se hace a través de nuestro plan de bonificación por resultados de la empresa y nuestro Share Match Plan, a disposición de 12.000 empleados en 28 países. Este plan es reconocido desde hace tiempo como un programa líder por el sector de la remuneración en forma de acciones a ambos lados del Atlántico.

Otros aspectos cada vez más importantes en la experiencia de nuestros empleados son la oportunidad de seguir aprendiendo en su cargo actual o futuro, la posibilidad de desarrollar una carrera profesional en ámbitos especializados o de liderazgo de personal, la movilidad geográfica, el equilibrio entre la vida profesional y privada, y las oportunidades para ayudar a su entorno y a la sociedad.

Nuestro equipo de liderazgo es de suma importancia en todo eso. Aparte de su gran responsabilidad hacia nuestros clientes, debe también asesorar y aconsejar a sus propios equipos sobre cómo adaptarse a un futuro en evolución. Seguimos ampliando el alcance y la amplitud de nuestros programas de desarrollo para líderes, en los que combinamos las ideas más recientes en tecnología, empresa y liderazgo, para que puedan aprender y crecer de cara al día de mañana.

¿Cuál está siendo el resultado? Revisamos con regularidad el grado de capacitación y compromiso de nuestro personal a través del programa de evaluación "Engage". Nos esforzamos por ser cada vez más abiertos y transparentes en nuestras comunicaciones y fomentamos activamente una evaluación clara y constructiva de todos los aspectos de la vida laboral de nuestros equipos.

La finalidad de todas estas iniciativas es ofrecer una excelente experiencia del empleado y ser más eficaces como un único equipo internacional a la hora de prestar servicio a nuestros clientes. Esto ha sido reconocido a nivel externo con 25 importantes premios en 2017. Me agrada especialmente que hayamos recibido el premio Top Employer en seis países el año pasado y nos situemos ahora como séptimo mejor empleador a nivel global en España.

Nuestro equipo humano y nuestra cultura son elementos centrales de Amadeus y de nuestro futuro éxito y estamos orgullosos de lo que hemos conseguido hasta ahora. Sin embargo, si queremos atraer y conservar a los mejores talentos en los sectores de la tecnología y los viajes, sabemos que no podemos ser conformistas. La competencia por el talento es feroz y debemos situarnos en primera línea.

Nuestro equipo humano es el alma de nuestra empresa. Y nuestra cultura es lo que permite a nuestro equipo humano ofrecer la mejor versión de sí mismo en su trabajo. Estoy orgullosa de liderar los esfuerzos de Amadeus en este ámbito y, junto con mi equipo, seguiremos dando lo mejor de nosotros cada día y haciendo posible el éxito para nuestros clientes y para Amadeus en los próximos años.

Nuestro equipo humano es la pieza clave del éxito de Amadeus. Su energía, pasión y experiencia han proporcionado los mejores productos y servicios de su categoría al sector de los viajes y han sido el motor de nuestro crecimiento a lo largo de nuestros más de 30 años de historia. Cada empleado forma parte de esos logros y nos esforzamos por asegurarnos de seguir creando el mejor entorno posible para que nuestro personal pueda desarrollarse en él.

En este capítulo destacamos la importante inversión y mejoras de Amadeus en los ámbitos de personal, diversidad e inclusión.

En 2017 el número de empleados de Amadeus siguió creciendo en todos los mercados, con más de 2.000 empleados contratados en todo el mundo.

#### Trabajadores por tipo de contrato (FTE)\*

	2015	2016	2017**
Personal indefinido	12.584	13.623	14.543
Mano de obra externa	1.567	1.590	1.752
Personal temporal	100	167	490
<b>Total</b>	<b>14.251</b>	<b>15.380</b>	<b>16.785</b>

#### Empleados por región (FTE)\*

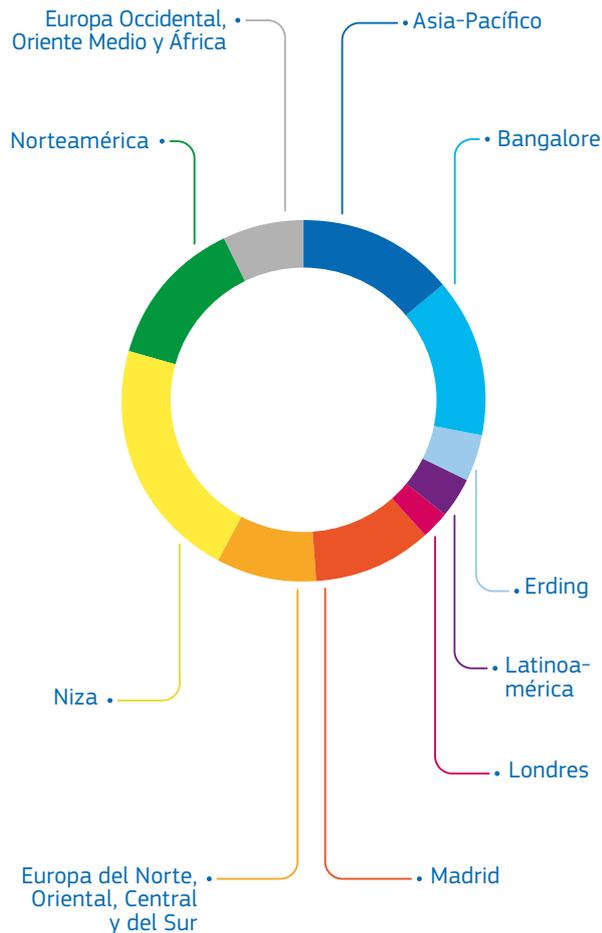
	2015	2016	2017**
Europa	9.113	9.356	10.053
Asia-Pacífico	2.607	3.167	3.688
Norteamérica	1.652	1.980	2.188
Sudamérica	524	555	548
Oriente Medio y África	355	322	308
<b>Total</b>	<b>14.251</b>	<b>15.380</b>	<b>16.785</b>

\* Alcance: todas las empresas en propiedad absoluta 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 trabaje a tiempo parcial durante el 80 % del horario a tiempo completo se considerará como 0,8 FTE.

\*\* El alcance de 2017 sigue un cálculo más exacto, que incluye categorías adicionales, como los empleados "inactivos", que serían quienes disfrutaran de un permiso de larga duración. La cifra de 2017 calculada con la metodología seguida en años anteriores sería de 16.262 FTE.

# 11.1 Talento

## Contrataciones por región geográfica en 2017



## Atracción del talento

La unidad de adquisición de talento de Amadeus es uno de nuestros pilares estratégicos para hacer posible la futura sostenibilidad y crecimiento de la empresa. Un objetivo de importancia crítica para nosotros es atraer e implicar a un variado grupo de talentos que conforme el futuro de los viajes. Para ello, hemos transformado nuestro modelo de selección de personal con el fin de hacer posible una experiencia global mejor y más digital para el candidato. Hemos mejorado las habilidades de nuestros seleccionadores de personal para que dominen las nuevas técnicas digitales y poder así buscar, encontrar e implicar al talento. Hemos modernizado nuestras técnicas con el fin de perfeccionar el proceso de solicitud, ofreciendo entrevistas en vídeo y valoraciones a distancia en tiempo real. Hemos reforzado también nuestra marca como empresa en las redes sociales por medio de campañas específicas para demostrar cómo es trabajar en Amadeus.

## Talento y formación

Creemos firmemente que nuestro equipo humano constituye nuestra mejor ventaja competitiva, de ahí nuestro interés por ofrecer oportunidades de formación y desarrollo destinadas a impulsar su crecimiento e implicación.

### Desarrollo de nuestros futuros líderes

En verano de 2017 celebramos la séptima edición de nuestro Leadership Development Program empresarial en colaboración con la IESE Business School de Madrid. Este acto reúne durante dos semanas a miembros de nuestro equipo de alta dirección de todo el mundo y de todas las áreas de negocio. Las sesiones son impartidas por profesores de la IESE y miembros del Comité Ejecutivo de Dirección de Amadeus, alcanzando un equilibrio entre el pensamiento académico y los conocimientos empresariales más recientes.

En total, han asistido al programa 180 Directores y Directores Asociados desde su inicio en 2013.

Amadeus ofrece también iniciativas para grupos específicos, como profesionales de menor grado, con el fin de garantizar su preparación para el próximo paso en su carrera profesional.

Nuestros compañeros de Norteamérica ofrecen un Leadership Development Program rotacional muy selectivo de dos años, destinado a convertir a graduados en administración de empresas que sean expertos tecnológicos con un gran potencial en futuros líderes.

En marzo de 2017, Amadeus concluyó su Leadership Development Program, acreditado por el Institute of Leadership and Management del Reino Unido, para 15 empleados de distintas organizaciones comerciales de Amadeus en Oriente Medio y el Norte de África.

“Creo que mi generación de jóvenes graduados internacionales es cada vez más exigente en cuanto a lo que les pueden ofrecer las empresas. Amadeus se encuentra en una posición privilegiada, al poder motivar a alumnos y graduados con talento para que se incorporen a una empresa única, repleta de oportunidades apasionantes en muchas funciones distintas por todo el planeta. ¡Y eso es algo que he vivido en primera persona!”

Miembro de la generación del Milenio recién incorporado a la empresa  
*Amadeus Revenue Management & Collection*



 Nuestros "Ninjas" de Selección de Personal asistiendo al Data Science Bootcamp en el Instituto de Empresa (España).



 Nuestros equipos saben divertirse. Estos son algunos miembros de nuestro equipo interpretando la canción de Beyoncé "Single ladies" en una actividad de trabajo en equipo celebrado en 2017 en Asia.

## Oportunidades internas de desarrollo

### Asesoramiento funcional

Amadeus busca constantemente cómo promover el desarrollo de los empleados. Partiendo de esta idea, iniciamos un programa de asesoramiento funcional en 2016/2017 y ahora hemos ampliado ese programa a nivel mundial en todas las funciones.

En este programa se emparejó a profesionales veteranos con empleados de menor grado dentro de la misma función pero en puntos geográficos diferentes. Los objetivos principales de este programa eran promover el establecimiento de contactos y una colaboración transgeográfica más estrecha. El programa ofrecía a los profesionales de menor grado la oportunidad de adquirir mayor exposición, adquiriendo al mismo tiempo conocimientos de los profesionales de rango superior, y fomentaba el desarrollo de los profesionales de menor grado con potencial dentro de su función.

### Asesoramiento mundial

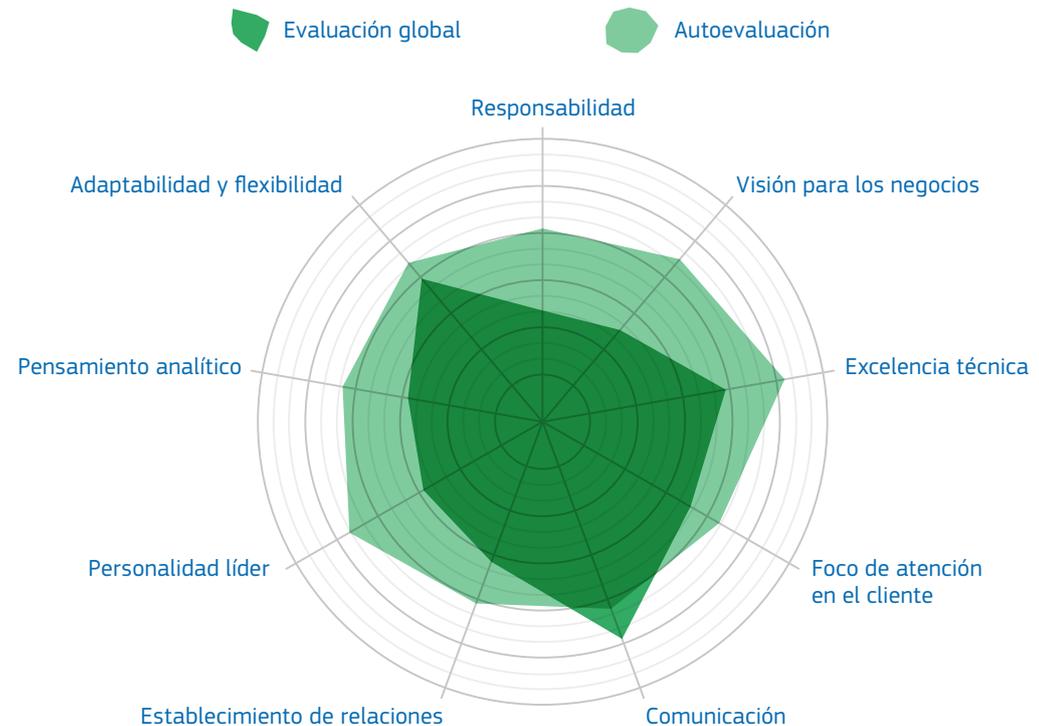
Nuestro programa de asesoramiento mundial posee una filosofía similar, pero combina asesores y asesorados de distintas líneas de negocio y funciones, así como mercados y regiones. Desde su lanzamiento en 2010, Amadeus ha desarrollado a 78 líderes aprovechando la experiencia, conocimientos y habilidades a nivel interno de nuestros experimentados Vicepresidentes y Directores.

### Evaluación del desarrollo

En enero de 2017 se lanzó una nueva herramienta de evaluación de 360 grados basada en el Modelo de Competencias de Amadeus.

Esta nueva herramienta permite a los empleados recibir una evaluación precisa y útil, de manera constructiva y confidencial, que les ayuda a entender qué opinión tienen de ellos los demás en el trabajo. El informe obte-

## Herramienta de evaluación de 360 grados



nido de esta forma sirve para elaborar un plan de desarrollo individualizado.

### Perfiles digitales de talento

Como parte del compromiso de Amadeus por ofrecer oportunidades de desarrollo, opciones de movilidad y visibilidad en la organización, en 2017 Amadeus lanzó en todo el mundo My Talent Profile, un sitio web de talentos en el cual los empleados pueden incluir sus conocimientos, especialización y preferencias profesionales con el fin de que se les tenga en cuenta para

una gran variedad de oportunidades de movilidad y profesionales.

Esta nueva herramienta permite también a los empleados presentar fácilmente su candidatura para oportunidades internas, tener visibilidad en la organización y reconocer públicamente el trabajo bien hecho de sus compañeros, entre otras funciones.

La movilidad interna y el ascenso forman parte también de nuestra estrategia de talento, y la transmisión de los conocimientos, habilidades, procesos y cultura de

Amadeus constituye un factor fundamental de nuestro éxito. Una de las maneras que tenemos de hacerlo posible es a través de la movilidad interna del talento, lo cual nos brinda la oportunidad de ocupar las vacantes, a la vez que ofrecemos activamente a los empleados oportunidades para avanzar, desarrollarse y ampliar sus funciones.

### Campaña “WHO if not YOU”

Amadeus está decidido a crear una organización fuerte en términos de aprendizaje, en la cual nuestros empleados sean responsables de compartir y adquirir los conocimientos esenciales para su desarrollo. Con esta idea en mente, lanzamos la campaña interna “WHO if not YOU” (“QUIÉN sino TÚ”) para implicar a cada uno de nuestros empleados y maximizar su potencial, dándoles las riendas de su carrera profesional.

A través de esta campaña presentamos de forma sistemática las distintas herramientas de talento disponibles y explicamos, con ayuda de ejemplos y paquetes de herramientas, cómo los empleados pueden utilizarlas proactivamente para su desarrollo.



## 11.2 Diversidad e inclusión

Amadeus nació como una empresa multicultural y variada, y seguimos fomentando la diversidad y la inclusión en todo nuestro abanico de actividades.

### Una plantilla internacional de 146 nacionalidades.

Promover el respeto, el trato justo, la igualdad de oportunidades y la dignidad para todos constituye la base de nuestra estrategia de diversidad e inclusión y es un requisito del negocio para el éxito futuro de nuestra empresa.

Nuestra dirección, entorno, cultura de empresa, selección de personal, comunicación y valores llevan integrada la diversidad e inclusión con el fin de que nadie quede atrás y todo el mundo encaje. Al mismo tiempo, aceptamos y respetamos las diferencias entre culturas y dentro de cada cultura. Reconocemos y apoyamos las diferencias de sexo, edad, raza, etnia, creencias, orientación sexual y discapacidad, así como la diversidad de opinión y experiencias.

### Nuestras oficinas principales en Francia, Alemania y España cuentan con personal de 102 nacionalidades diferentes.

### Diversidad de sexos

La cualificación y especialización profesional constituyen el eje central de las políticas de selección de personal de Amadeus, y nuestras ofertas de empleo son neutras en materia de sexo, lo que garantiza una selección imparcial.

La igualdad salarial es un aspecto que vigilamos muy de cerca y nuestros sistemas, revisiones periódicas y

procesos salariales están diseñados para evitar la discriminación por razón de sexo.

Animando a las chicas a elegir estudios CTIM<sup>1</sup> y teniendo en cuenta la dificultad que implica la selección y conservación de mujeres para funciones CTIM, trabajamos en programas destinados a concienciar y animar a las escolares y universitarias a cursar estudios de informática u otros estudios tecnológicos. Hemos celebrado el Día Internacional de las Niñas en las TIC invitando a mujeres expertas en tecnología a dar su testimonio acerca de sus funciones y a hombres expertos en tecnología a compartir su punto de vista sobre la mujer. Invitamos también a mujeres representantes de nuestros principales centros de I+D a dar su opinión sobre la mujer y las tecnologías.

Hemos firmado también un acuerdo con Inspiring Girls Internacional, una organización dedicada a elevar las aspiraciones de las chicas en todo el mundo, conectándolas con modelos de mujer. El acuerdo inicial es para España, pero nuestro objetivo es establecer acuerdos en otras diversas zonas donde trabaja la fundación.

Nuestras Redes de Mujeres de Amadeus siguen prosperando, con 19 redes de mujeres en todo el mundo. Estas redes ofrecen una plataforma donde las mujeres pueden reunirse, con el objetivo de potenciar el desarrollo y la evolución profesional de la mujer en Amadeus, así como mejorar el equilibrio entre su vida profesional y privada.

Nuestro centro de I+D en Niza (Francia) ha renovado su acuerdo de empresa sobre diversidad de sexos en el lugar de trabajo para el periodo 2018-2021 y sigue centrando su atención en la diversidad en la selección de personal, evolución profesional, desarrollo de la cualificación y retribución. Esta sede colabora con la Professional Women Network y mantiene contacto con Pluri'elles d'Azur, la red de mujeres de la Costa Azul.

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



 Amadeus participó en la cumbre Mujeres Tech & Allies en mesas redondas y talleres sobre robótica, programación en Scratch, impresión en 3D, Internet de las Cosas y emprendimiento.

 Amadeus participó en un importante proyecto de investigación dirigido por la sección española de la Professional Women Network y la Dirección General de la Mujer de la Comunidad de Madrid, destinado a mejorar las oportunidades de empleo de las mujeres mayores de 50 años.

 Sede de Amadeus en Madrid, considerada una de las 30 mejores en materia de buenas prácticas de igualdad entre los sexos y diversidad en España según un estudio realizado por Intrama.

 Amadeus participando en el Trailwalker 2017 de Intermón Oxfam.

## Comunidad LGBT+

Amadeus mantiene también un fuerte compromiso con la igualdad en materia de orientación sexual e identidad de género. Amadeus ha apoyado de forma constante actividades para promover la igualdad de la comunidad LGBT+ y apoyarla públicamente a través de la concienciación, comunicación, patrocinio y narrativa.

Hemos sido incluidos como empresa de buenas prácticas en materia LGBT+ en el informe Aequalis patrocinado por el Programa LGBTI de la Comunidad de Madrid, lanzado durante la Semana del Orgullo en Madrid. Asimismo, Amadeus ha sido incluido en el informe sobre buenas prácticas en materia LGBT+ publicado por la Fundación SERES, cuyo objetivo es promover el compromiso de las empresas con la mejora de la sociedad.

Amadeus colabora también con LesWorking, la red de profesionales lesbianas que se extiende por 20 países, y ha asistido a la conferencia anual de Stonewall, la mayor organización de derechos LGBT+ del Reino Unido y Europa, con el fin de seguir ampliando su red.

Tras la puesta en marcha de Amadeus Bangkok Proud en 2016, nuestro primer grupo de recursos LGBT+, en 2017 se crearon nuevas redes en nuestra sede de Madrid y nuestro centro de I+D en Niza. Todas las secciones ofrecen apoyo y oportunidades de contacto entre sus miembros, animan a introducir en el trabajo nuevos cambios favorables a la comunidad LGBT y promueven



 A partir de nuestra estrecha colaboración con el Instituto de Empresa español (IE Business School), Amadeus ha sido el principal promotor del acto de celebración del 10.º aniversario de IEOut LGBT@Work y ha presentado también el premio a la personalidad española más importante en materia de inclusión LGBT, otorgado a M. Alonso, fundadora de Diversity.

actividades en el seno de Amadeus para concienciar acerca de nuestra comunidad LGBT+.

## Personas con discapacidad

La discapacidad es uno de los ámbitos más complejos de la diversidad y la inclusión, y Amadeus está decidido a mejorar significativamente nuestra actuación en este sentido.

Nuestra intención es hacer más visible el tema de la discapacidad entre nuestros empleados y en 2017 conmemoramos el Día Internacional de las Personas con Discapacidad de las Naciones Unidas y el Día Europeo de las Personas con Discapacidad.

En materia de selección de personal, nuestras sedes corporativas se implican 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.

Nuestro equipo de Diversidad e Inclusión participó también en la iniciativa desarrollada por nuestros equipos de Corporate Strategy e Industry Affairs, que publicaron un informe de investigación —Accessibility in Travel— en colaboración con Ilunion, una importante empresa de investigación especializada en el tema de la discapacidad. 



 Este año Amadeus ha apoyado #valuable, una valiente iniciativa establecida por la activista con discapacidad visual Caroline Casey que llama a las empresas de todo el mundo a reconocer el valor de los 1.000 millones de personas que viven con una discapacidad e incluir la igualdad de las personas discapacitadas en el orden del día de los consejos de administración. En esta campaña, Caroline y su equipo acompañante cabalgaron 1.000 km a través de Sudamérica para fomentar el debate en torno a este tema.

 Para más información, consulte "Responsabilidad social", pág. 112.

# Programa de Diversidad de Amadeus

## Una década fomentando la selección de personal con discapacidad

En nuestra sede de mayor tamaño, situada en Niza (Francia), hemos puesto en marcha planes de acción específicos destinados a la mezcla de generaciones, mezcla de sexos, discapacidad en el lugar de trabajo y mezcla cultural.

A lo largo de la última década hemos llevado a cabo acciones específicas para rebatir las ideas preconcebidas y fomentar el empleo de las personas con discapacidad. Además, nuestro acuerdo de empresa sobre discapacidad en el lugar de trabajo, firmado en 2013 y renovado en 2016, ha ayudado a acelerar la inclusión a través de nuestro Programa de Diversidad.

En esta sede hemos elevado nuestro índice de empleo de personas discapacitadas desde menos del 1 % hasta el 3 % en 2017, con el objetivo del 4 % de aquí a finales de 2019. Esto se hace mediante la selección directa de personal, la colaboración con empresas de empleo protegido y la adaptación de las condiciones de trabajo a las necesidades de nuestros compañeros con discapacidad. Participamos además en diversos actos académicos y ofrecemos oportunidades de prácticas de trabajo para ayudar a alumnos discapacitados en su desarrollo profesional.

Con relación al entorno laboral, revisamos constantemente la accesibilidad de nuestras instalaciones y equipos tecnológicos. Concienciar a través de una comunicación regular y como parte de nuestra formación estándar ha sido fundamental para crear un lugar de trabajo cada vez más inclusivo.

Por último, realizamos nuestras compras de forma responsable a empresas y organismos públicos orientados a las necesidades de las personas con discapacidad.



G4-DMA

La aplicación Beeprcons ha sido diseñada para facilitar los servicios en todos los edificios de nuestra sede en Niza por medio de la tecnología Bluetooth.

## 11.3 Implicar a nuestro equipo humano: un excelente lugar de trabajo

### Puntuaciones de Amadeus en Glassdoor (2016 versus 2017)



### Planes de acciones

A raíz de los incentivos en forma de acciones ofrecidos y gestionados por Amadeus desde su oferta pública inicial en 2010, resulta interesante observar que, en la actualidad, casi uno de cada dos empleados es accionista de la compañía. Creemos firmemente que, cuando los empleados tienen una participación en la empresa para la que trabajan, esto contribuye de forma significativa a mejorar el rendimiento y la motivación, generando una sensación de pertenencia y propiedad.

Muchos de nuestros empleados accionistas se han convertido en propietarios de acciones a través del Share Match Plan de Amadeus, un plan internacional de compra de títulos. El concepto del plan es sencillo: los empleados invierten en acciones de Amadeus mediante una deducción de su salario y son recompensados a cambio con acciones gratuitas adicionales al cabo de un periodo de tenencia.

En 2017 nuestra empresa ofreció la quinta edición consecutiva del Share Match Plan a más de 12.200 empleados de 28 países, promovida a través de una campaña de comunicación coordinada con la identidad visual y con la marca como empresa desplegadas recientemente. La campaña estuvo acompañada de videos de testimonios de empleados en los cuales animaban a sus compañeros a participar. Se inscribieron unos 5.200 empleados, convirtiendo la edición del Share Match Plan de 2017 en la segunda de mayor éxito, con un índice de participación del 41 %.

Además, la oferta del plan de incentivos a largo plazo de Amadeus en 2017 otorgó más de 187.000 acciones a través del Performance Share Plan a altos directivos de casi 50 entidades jurídicas de todo el mundo. El plan consiste en la concesión condicional de acciones que se entregan al cabo de tres años si Amadeus ha alcanzado

ciertos objetivos asociados al crecimiento rentable y la obtención de un valor sostenible para los accionistas.

### Remuneración: Simple Bucks

Amadeus obtuvo el premio Gold Winner de los SAP Quality Awards en la región ibérica. Los prestigiosos SAP Quality Awards premian y reconocen a aquellas empresas que han destacado en la implantación de sus soluciones de software SAP. Amadeus ganó en la categoría de Transformación Empresarial por haber implantado un modelo internacional de retribución en más de 100 países basado en SAP SuccessFactors. "Simple Bucks", como se conoce a nivel interno, ayuda a los líderes de Amadeus a gestionar la revisión salarial y el proceso de bonificación de su plantilla de una manera mucho más eficiente y coherente.

## Bonificaciones para el personal

En Amadeus, uno de los principales factores a la hora de decidir las políticas de remuneración es garantizar que estas contribuyan a la estrategia y los objetivos comerciales de nuestra empresa. Creemos que los resultados de la empresa son la suma de todos nuestros esfuerzos y, por tanto, todos los empleados deben ser incentivados por los resultados de Amadeus.

Con esto en mente, en 2016 Amadeus decidió rediseñar el plan anual de bonificación del personal asociando una parte mucho mayor del pago no solo a los resultados individuales, sino también al rendimiento global de la empresa. Esto nos permitió armonizar el interés y los objetivos de los equipos con los mismos criterios con los que se mide a la dirección.

En 2017 participaron en el plan de bonificación del personal y en el éxito de la empresa más de 10.200 empleados de Amadeus.

## Tecnología

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. 2017 ha sido un año de gran inversión y asignación de recursos para dotar a nuestra unidad People management de las mejores herramientas y soluciones tecnológicas destinadas a ofrecer el máximo nivel de apoyo a nuestro equipo humano y a nuestra empresa.

Norteamérica ha introducido importantes mejoras tecnológicas en sus sistemas de inscripción en programas de prestaciones, gestión de nóminas y seguimiento del tiempo, aportando nuevas soluciones móviles a sus empleados. Esto les permite disponer de las soluciones más actualizadas y fáciles de usar para gestionar su información de seguimiento del tiempo, solicitud y autorización de bajas, nóminas, bancos, impuestos y prestaciones desde su ordenador o dispositivo móvil.

## Plataformas de colaboración

Amadeus Groups es la plataforma de colaboración interna donde los compañeros de Amadeus pueden contactar entre sí, intercambiar información, compartir ideas y coordinar proyectos y actividades en cualquier momento y lugar. Los compañeros pueden acceder a la plataforma 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.

Nuestro centro de I+D en Bangalore ha buscado activamente nuevas formas de aumentar aún más la implicación y colaboración de los empleados. Nuestra sede cuenta con un himno de Amadeus Labs: una canción interpretada por nuestros empleados, producida por un importante director musical de Bollywood, y un vídeo rodado por un conocido director donde aparecen nuestros empleados y oficinas, dedicado al objetivo de nuestra marca de "Conformar el futuro de los viajes".



 Empleadas de Amadeus recibiendo el premio Gold Winner de los SAP Quality Awards en la región ibérica.



 Líderes de nuestro equipo People & Culture celebran cinco años de éxito en Amadeus Bangalore.



 Durante el año 2017 se ha prestado mayor atención a iniciativas de asistencia social, redes de mujeres, grupos LGBT y grupos de diversidad e inclusión.

## Talento y plataformas digitales

El éxito a largo plazo de Amadeus está motivado por nuestro talento. Por ello, es fundamental contar con la tecnología adecuada al servicio de las actividades de desarrollo de nuestros equipos. En junio de 2017 Amadeus desplegó SuccessFactors Learning, un nuevo sistema internacional de formación que nos ha permitido presentar una oferta de formación uniforme para todos los empleados en todo el mundo.

Con este nuevo sistema de aprendizaje, actividades para todo tipo de formación (presencial, online, virtual, etc.) se encuentran ya accesibles para nuestros empleados desde una única plataforma. El historial completo de formación de los empleados será accesible para los usuarios en un único lugar, que incluirá también su evolución profesional cuando estos pasen a ocupar cargos en otros lugares. Además, los miembros del equipo virtual pueden acceder ahora al mismo contenido con independencia de su ubicación física, ayudando así a reducir las barreras geográficas.

## Digitización de la selección de personal

Cada oferta de empleo es una oportunidad única de contratar a los mejores talentos y por eso en 2017 renovamos nuestra marca como empresa. Nuestra ambición era resultar aún más interesantes y atractivos para los candidatos orientados a la tecnología.

Amadeus está adoptando también 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. Utilizamos los canales en las redes sociales para comunicar de forma proactiva cómo es trabajar en Amadeus. Oficinas de todo el mundo muestran su entorno de trabajo, pidiendo a los empleados que compartan sus experiencias en Amadeus e invitando a los posibles candidatos a contactar con nosotros.

Seguimos ampliando nuestras relaciones estratégicas con universidades y participando en ferias de selección de personal en todo el mundo, además de patrocinar y participar en encuentros de programadores. Durante 2017 nuestro equipo norteamericano participó en cinco encuentros de programadores organizados por estudiantes (Universidad de California en Berkeley, Universidad Brigham Young, Universidad de Arizona, Universidad de Illinois, Instituto Tecnológico de Massachusetts) y acogió uno (AngelHack, en nuestras oficinas de Boston). Asimismo, nuestros colegas de la India animan a sus empleados a acudir a encuentros de programadores externos: han participado en más de 10, ganando 2 de ellos.

## Movilidad sin límites

En 2017 más de 200 empleados ocuparon un nuevo puesto permanente en un país distinto a su país de contratación. La presencia internacional y el crecimiento continuado de Amadeus permiten a nuestros empleados disfrutar de interesantes oportunidades profesionales o de mejora de su cualificación. En 2017, Amadeus sumó 101 empleados en misiones internacionales temporales, sobre todo en los EE. UU. y Asia, y hemos seguido presenciando también un aumento de las actividades de intercambio de talento entre los principales centros europeos (Francia, España y Alemania).

Uno de los motores de la movilidad internacional ha sido la implantación de un modelo regional en el que nuestros equipos de cuentas de aerolíneas están coordinados ahora en torno a grupos y grandes cuentas, creando unos equipos más ágiles y capacitados que comparten objetivos y concentran sus prioridades como grupo.

## Un nuevo giro en el equilibrio entre la vida profesional y privada

En el mundo hiperconectado y en rápido movimiento de hoy en día, ofrecemos una gran variedad de opciones de trabajo flexible en las distintas ubicaciones para permitir a nuestros empleados conciliar sus obligaciones profesionales y personales.

Nuestra sede en Madrid está introduciendo con carácter piloto "My Passport", una nueva política que ofrece a los empleados permanentes la oportunidad de trabajar desde sedes no españolas durante un periodo determinado. Esas sedes incluyen Francia, Alemania, el Reino Unido e Irlanda. La duración varía dependiendo del país seleccionado. Esto resulta especialmente interesante para aquellos empleados que deseen ampliar sus conocimientos culturales y lingüísticos o los de su familia viviendo en un país distinto por un periodo de tiempo.

## Entorno de trabajo

En Amadeus tenemos especial cuidado para asegurarnos de que todas nuestras instalaciones ofrezcan los máximos niveles de seguridad, comodidad, tecnología y accesibilidad para acoger a nuestro activo más valioso —nuestros empleados— y tener en cuenta el crecimiento de la plantilla.

Nuestra sede de Madrid ha inaugurado una nueva zona de bienestar y, para mejorar la eficiencia del espacio de oficinas, hemos instalado una iluminación autorregulada que varía en función de las condiciones de luz en el exterior.

## Salud y seguridad

Un entorno de trabajo seguro y saludable es uno de los mejores ingredientes para el bienestar y el compromiso de los empleados. Varias de las sedes de Amadeus lo señalan con la celebración de semanas 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.

Estas iniciativas son representativas de actividades similares en todo el mundo, como talleres de meditación, nutrición y salud en Latinoamérica, y formación sobre salud y bienestar en nuestras sedes de I+D en Bangalore y Londres.

Nuestro centro de I+D en Niza lanzó también su acto especial sobre bienestar en la sede para concienciar a los empleados acerca de la importancia de la nutrición, el sueño y la gestión del estrés, entre otras cosas.





 Nuestra sede de Madrid ha asociado su celebración de la salud y la seguridad a un programa de donación en el que participó un tercio de los empleados con el fin de recaudar fondos destinados a actividades deportivas para personas con discapacidad intelectual.



Vea el vídeo de la inauguración de nuestro Wellness Hub en Madrid

## Compromiso con los derechos humanos

En Amadeus tenemos el firme compromiso de desarrollar a nivel mundial una cultura y una estructura de la organización basadas en los principios establecidos en la Declaración Universal de Derechos Humanos, el Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos, el Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales, y la Declaración de la Organización Internacional del Trabajo relativa a los Principios y Derechos Fundamentales en el Trabajo.

Intentamos establecer relaciones con entidades y organizaciones que compartan nuestros mismos principios y valores. Esperamos de nuestros socios que respeten y no vulneren los derechos humanos.

Nuestra alta dirección es responsable del cumplimiento de estos compromisos, así como de supervisar su aplicación y garantizar la debida investigación de cualquier incumplimiento.

Amadeus respeta la legislación y reglamentación nacional en cada mercado donde trabaja. En aquellas situaciones en que Amadeus se enfrenta a un conflicto entre los derechos humanos reconocidos internacionalmente y la reglamentación nacional, la empresa seguirá unos procesos que busquen cómo seguir los principios de los derechos humanos internacionales.

G4-DMA  
G4-56



# Llegar a nuestros grupos de interés: comunicación y marca

## La marca Amadeus

Amadeus ha construido una marca enormemente potente. Nuestra compañía es reconocida y respetada por las empresas de viajes de todo el mundo. Nuestra identidad se ha construido a lo largo de décadas por medio de una ejecución de la marca disciplinada y dinámica. Este año ha marcado el hito de los 30 años de nuestra marca y lo hemos celebrado en todo el mundo con mensajes, marketing y comunicaciones especiales, así como con un sello conmemorativo. 

En 2014 anunciamos al mundo un nuevo compromiso: la promesa de conformar el futuro de los viajes. En 2016 renovamos la identidad visual de nuestra marca, añadiendo nuevos elementos dinámicos y un toque humano a nuestros sistemas de diseño. En 2017 nos ocupamos de las comunicaciones escritas de nuestra marca y lanzamos un programa para renovar nuestra identidad verbal y hacer nuestras comunicaciones más claras, directas y atractivas.

Celebramos también 30 años de colaboración, innovación y mejores viajes con una mirada al pasado pero, lo que es más importante, generando ilusión por el futuro.

## Las comunicaciones en Amadeus

La misión de Group Communications es proteger y mejorar la reputación de la empresa entre todos los grupos de interés a través de los canales adecuados.

Mantener una reputación sólida y significativa en el complejo mundo actual exige a Amadeus ser abierto, sincero, auténtico y plenamente comprometido con el entorno social y los mercados donde trabajamos. Nos esforzamos por conseguir todo esto fomentando una

comunicación y un diálogo abiertos entre Amadeus y sus empleados, estableciendo una relación de confianza y beneficio mutuo con los medios de comunicación, presentando lo mejor de nuestra empresa y relacionándonos con el sector de los viajes y la tecnología en diversos actos, y utilizando los nuevos canales abiertos a nosotros a través de las redes sociales e Internet para contar nuestras historias.

## Comunicación interna

En Amadeus creemos que los empleados constituyen nuestro activo más valioso, y nuestras comunicaciones internas están destinadas a seguir ese principio. Nuestra función es estimular el compromiso de los empleados y ayudar a nuestros compañeros a alcanzar un mejor rendimiento haciéndoles llegar nuestra estrategia empresarial, compartiendo con ellos casos útiles y publicando a tiempo noticias sobre los principales actos internos y externos.

## Actividad en las redes sociales

Las redes sociales en Amadeus complementan la misión de Group Communications en el mundo digital y son con frecuencia el primer punto de contacto. A través del blog corporativo de Amadeus, una serie de artículos acerca de todos nuestros ámbitos de actividad pone de relieve nuestras noticias, ideas, actividades y cultura, dando a nuestras comunicaciones un toque personal.

En 2017 el blog de Amadeus recibió más de 1.000.000 visitas, mientras que nuestros seguidores en las redes sociales crecieron hasta cerca de 240.000, sobre todo en LinkedIn, Twitter y Facebook. En 2017 nos unimos a Instagram para ofrecer una imagen "entre bastidores" de nuestro equipo humano y nuestra cultura.



 Nuestra Chief Financial Officer en el Foro de Empleados de Madrid.

G4-26

 <sup>1</sup> Para más información, consulte "Acerca de este informe", pág. 140.

 <sup>2</sup> Para más información, consulte "Perfil de Amadeus", pág. 10.

El blog corporativo de Amadeus se puede visitar en [www.amadeus.com/blog](http://www.amadeus.com/blog) y Amadeus se puede encontrar en las principales redes sociales como “Amadeus IT Group”.

## Liderazgo de opinión

Amadeus cuenta con una importante tradición y trayectoria de investigación en profundidad, orientada a la reflexión y destinada a entender mejor las fuerzas innovadoras del futuro que conformarán el mundo tanto de la tecnología como de los viajes. 

En 2017 Amadeus publicó una serie de nuevos estudios de investigación, entre ellos “What If? Imagining the Future of the Travel Industry” en colaboración con A.T. Kearney. Este no era un intento de predecir el futuro, sino más bien de evaluar, comprender y, en último término, prepararnos para posibles nuevas situaciones hipotéticas generadas a consecuencia de una confluencia de factores, incluidas las principales tendencias políticas y económicas a nivel mundial.

En 2017 encargamos también a la London School of Economics que ayudase a las empresas a entender cómo obtener una mejor rentabilidad de los viajes de empresa. Los directivos de las empresas consideran que, en muchos casos, el viaje es necesario para establecer relaciones esenciales o cerrar tratos importantes, pero que cuantificar el valor de los viajes de empresa sigue siendo complicado.

## Celebrar actos de primer nivel

Los actos celebrados en Amadeus sirven como importante herramienta de comunicación, ventas y marketing para alcanzar los objetivos estratégicos de la organización a nivel interno y externo. Durante 2017 reunimos a más de 4.500 asistentes en todo el planeta, procedentes de todos los rincones del sector de los viajes. Estos acontecimientos incluyeron actos emblemáticos para los clientes, como la Amadeus Airline Executive Sum-

mit en Dublín y la Amadeus Leadership Conference en Lisboa, donde 400 líderes de Amadeus compartieron y debatieron los retos y oportunidades del futuro.

Los congresos y foros del sector constituyen una de las mejores plataformas donde Amadeus puede compartir sus 30 años de experiencia y conocimientos con todas las entidades del sector de los viajes. En 2017 Amadeus reforzó su colaboración con las unidades de actos y congresos en asociaciones del sector, como la Asociación de Transporte Aéreo Internacional y CAPA –

Centre for Aviation, así como en empresas como Flight-Global y Terrapinn.

Además, contamos con centros de celebración de actos para los clientes en Niza (Francia), Miami (EE. UU) y Bangkok (Tailandia). Los tres Amadeus Executive Briefing Centers recibieron juntos más de 36.000 visitantes en 2017. Esta cifra se ha obtenido de nuestro sistema de gestión de actos, que es la plataforma centralizada que utilizamos para gestionar y seguir las actividades de todos nuestros Executive Briefing Centers.



 Octubre de 2017. Amadeus celebra su 30 aniversario... ¡al estilo de Asia-Pacífico!

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

# Premios al equipo humano y la cultura de Amadeus

## 2017

Amadeus persigue la excelencia y busca convertirse en el mejor de su categoría dentro del sector tecnológico. Esto es el reflejo de una labor de equipo en todo el mundo.  
**En 2017 recibimos 25 premios externos.**

★ **16.ª empresa de Francia en Glassdoor**

Glassdoor  
 Sede: Niza, Francia

★ **Asian Leadership Awards: Ganador de Promoción de la Salud en el Lugar de Trabajo**

World HRD Congress  
 Sede: Bangalore, India

★ **Mejor Empleador: empresas tecnológicas 5.º puesto**

Capital  
 Sede: Niza, Francia

★ **Un Excelente Lugar de Trabajo: Amadeus Labs certificado como un Excelente Lugar de Trabajo**

Un Excelente Lugar de Trabajo  
 Sede: Bangalore, India

★ **Empleador Más Atractivo: alumnos universitarios**

Universum  
 Sede: Madrid, España

★ **Empresa Soñada donde Trabajar de Times Ascent**

World HRD Congress  
 Sede: Bangalore, India  
 2 años consecutivos (2016-2017)

★ **Mejor Uso de la Comunicación en Vídeo (Share Match Plan)**

Centro ESOP  
 Premio global

★ **Happy Candidates**

Meilleures Entreprises  
 Sede: Niza, Francia

★ **Reconocimiento como Empresa Saludable**

Observatorio de Recursos Humanos  
 Sede: Madrid, Spain (sede principal)

★ **Equilibrio entre la vida profesional y privada 5º puesto**

Sede: Niza, Francia  
 2 años consecutivos (2015-2016)

★ **Happy Trainees**

Meilleures Entreprises  
 Sede: Niza, Francia  
 4 años consecutivos (2014-2017)

★ **SAP: Premio Gold "Quality Awards" para la Península Ibérica**

Premio global

★ **Modelo Técnico a Seguir en los Premios Zinnov**

Zinnov  
 Sede: Bangalore, India

★ **Empresa Preferida**

Australian Business Awards  
 Sede: Sídney, Australia

★ **Las 50 Mejores Empresas Tecnológicas y de Gestión de Procesos de Negocio de la India donde Trabajar**

Un Excelente Lugar de Trabajo  
 Sede: Bangalore, India

★ **Top Employer**

Top Employer Institute  
 ★ Sídney, Australia - 2 años consecutivos (2016-2017)  
 ★ Tailandia - 3 años consecutivos (2015-2017)  
 ★ Madrid, España (sede principal) - 6 años consecutivos (2012-2017)  
 ★ Erding - 4 años consecutivos (2014-2017)  
 ★ Reino Unido - 2 años consecutivos (2016-2017)  
 ★ Singapur

★ **Mejores Prácticas Empresariales de Creación de Empleo**

KPMG  
 Sede: Madrid, España

★ **Mejor Empleador: regional Capital**

Capital  
 Sede: Niza, Francia  
 2 años consecutivos (2016-2017)

★ **Finalista: Equipo de RR. HH. del Año 2017**

Australian HR Awards  
 Sede: Sídney, Australia

★ **Equipo de RR. HH. Innovador**

Revista HRD  
 Sede: Sídney, Australia



Como prueba de nuestro esfuerzo continuado por situar a nuestro equipo humano en el centro de todo lo que hacemos, Amadeus recibió nada menos que 25 premios durante 2017. Entre ellos está el premio a las Mejores Prácticas Empresariales de Creación de Empleo en la tercera edición de los galardones a las Mejores Prácticas Empresariales de KPMG y El Confidencial, recogido por nuestra Senior Vice President People, Culture, Communications & Brand, Sabine Hansen Peck.



G4-16  
G4-26

# 12

## Relaciones institucionales de Amadeus

Oficinas de Amadeus en Portsmouth (EE. UU.).

El liderazgo de Amadeus en su sector va acompañado de la responsabilidad 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 y otras instituciones a nivel mundial.

El sector de los viajes y el turismo se está convirtiendo en un sector cada vez más estratégico para la economía de muchos países. Para que el sector crezca de manera sostenible, los gobiernos y grupos de interés privados de todo el mundo deberán prestar mayor atención a cómo nuestro sector mejora su eficiencia, reduce su huella de carbono y aprovecha su potencial como catalizador de un crecimiento económico inclusivo.

Afrontar esos retos requiere unos modelos de colaboración totalmente nuevos entre las entidades de nuestro sector y el sector público. En Amadeus participamos en el debate del sector sobre cómo debe evolucionar la colaboración y a menudo iniciamos ese debate. Vemos cómo la tecnología de viajes está desempeñando un papel esencial en un mercado de los viajes y el turismo cada vez más digitalizado, por lo que Amadeus tiene una importante función que cumplir también como facilitador del trabajo en equipo necesario a nivel mundial para configurar y proteger un sector de los viajes sostenible.

### Nuestro enfoque de compromiso con el sector



Amadeus Industry Affairs colabora con todos los grupos de interés del sector mundial de los viajes, tanto públicos como privados, para establecer 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. Adoptamos un enfoque objetivo a la hora de trabajar con nuestros socios para salvar las diferencias y encontrar soluciones y normas que tengan en cuenta de forma justa las necesidades de todos los grupos de interés y que, por tanto, funcionen para todos los integrantes de la cadena de valor de los viajes.

Siguiendo esos principios, hemos lanzado junto con nuestros socios iniciativas del sector en numerosos ámbitos, como la sostenibilidad social y ambiental, asuntos reglamentarios y del sector, y protección del consumidor.

## 12.1 Colaboración con los grupos de interés públicos

A menudo se pide a Amadeus que colabore en la revisión de la reglamentación o aporte su opinión en iniciativas sobre políticas, especialmente las relacionadas con la 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.<sup>1</sup> Compartimos nuestra experiencia, nuestras ideas y nuestro punto de vista equilibrado, respaldado siempre por pruebas y por un análisis basado en los datos.

En 2017 asistimos a numerosas iniciativas reguladoras y de políticas, para las cuales se pidió a Amadeus

<sup>1</sup> Amadeus apoya el Registro de Transparencia de la Unión Europea: <http://ec.europa.eu/transparencyregister/public/consultation/displaylobbyist.do?id=193056815367-44>.

que prestase su ayuda aportando información, conocimientos y asesoramiento con objeto de 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 Unión Europea (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 de la necesidad de proteger las principales características de los mercados de la aviación de la UE.

— Amadeus siguió apoyando el objetivo de la UE de establecer un [sistema de transporte inteligente y eficiente](#) a través de la innovación. Contribuimos a este importante objetivo ayudando a la UE a promover y entablar un diálogo constructivo. Organizamos y participamos en congresos del sector que permitieron a los grupos de interés públicos y privados debatir importantes iniciativas de políticas y del sector relativas al transporte digital. Estos incluyeron las [Jornadas del Transporte Digital](#) organizadas por la Comisión Europea en Tallin (Estonia) y el congreso organizado por Amadeus junto con el Parlamento Europeo y la Organización Mundial del Turismo de las Naciones Unidas (OMT) en Madrid en torno al tema [Conectar Europa a través de la innovación](#).

Junto con otros socios del sector, Amadeus participa también en proyectos tecnológicos de [investigación y desarrollo](#) cofinanciados por la Comisión Europea. Estos incluyen Shift2Rail, destinado a crear un sector ferroviario más atractivo, eficiente y sostenible, y el proyecto IT2Rail, cuyo objetivo es ofrecer una nueva experiencia de viaje integrado, permitiendo a los consumidores y empresas de viajes acceder a una oferta completa de viaje multimodal que conecte el primer y último kilómetro de los trayectos de larga distancia.

— Los [pasajeros y los consumidores](#) son grupos de interés importantes en la mayoría de las iniciativas reglamentarias y de políticas lanzadas por la UE

en el entorno del transporte. En Amadeus respaldamos algunos de los problemas y requisitos que tienen estos grupos de interés cuando viajan y utilizan la tecnología para tomar sus decisiones de viaje inteligente. En este sentido:

- Aportamos ideas para la iniciativa reglamentaria sobre derechos de los pasajeros ferroviarios lanzada por la unidad de transporte de la Comisión Europea, así como para su estudio consultivo sobre los derechos de los pasajeros en todos los medios de transporte.
- Aportamos ideas para el control de adecuación de la legislación sobre consumidores y marketing de la UE con el fin de garantizar la coherencia entre las distintas políticas e iniciativas reguladoras, para proteger el derecho a una información de viajes transparente y neutra y equilibrar los mandatos reglamentarios con las realidades del mercado dentro del sector.

— Amadeus apoya firmemente las políticas e iniciativas de los gobiernos que contribuyan a un sector del turismo [sólido y sostenible](#). Mantenemos una comunicación con otros grupos de interés públicos y del sector de los viajes a nivel de los mercados nacionales y regionales y llevamos a cabo actividades para promover la innovación, el emprendimiento y la colaboración en los viajes y el turismo. Durante 2017 Amadeus fue invitado a hablar en diversos actos de todo el mundo con especial atención a los [temas relacionados con el mundo digital y el turismo](#). Un buen ejemplo de ello es la invitación a Amadeus por parte del Presidente del Parlamento Europeo para participar en una mesa redonda sobre innovación en el turismo y economía digital como parte de la Conferencia de Alto Nivel organizada con motivo del Día Internacional del Turismo.

Amadeus mantiene un diálogo regular con la Comisión Europea en asuntos de aviación, ferrocarril, digitalización de los viajes y el transporte, y distribución de viajes. En 2017 Amadeus estuvo especialmente activo respondiendo a solicitudes de información y apoyo a iniciativas de políticas relativas al sector de la aviación y en temas de aerolíneas y distribución digital.

## 12.2 Implicar a los grupos de interés del sector privado y de la industria

En el amplio panorama de los distintos grupos de interés del sector privado y profesionales de los viajes y el turismo, Amadeus mantiene una comunicación con entidades seleccionadas en un diálogo abierto y constructivo acerca de los temas del sector. Colaboramos en nuestras propias asociaciones profesionales y trabajamos con nuestras organizaciones clientes de aerolíneas y agencias de viajes por objetivos comunes de políticas públicas. Como colaborador activo, nuestra puerta está siempre abierta y mantenemos una fuerte relación y colaboramos estrechamente de forma regular con grupos de interés institucionales, defensores del consumidor y muchas otras asociaciones de viajes y turismo<sup>2</sup> de todo el mundo.

### Nuestra afiliación a asociaciones de tecnología de viajes

A nivel sectorial, Amadeus está representado indirectamente a través de nuestra afiliación a la European Technology and Travel Services Association (ETTSA, Asociación Europea de Tecnología y Servicios de Viajes) y la US Travel Technology Association (TTA).

La ETTSA y la TTA representan al sector de la distribución indirecta en asuntos reglamentarios y sectoriales en la UE y los EE. UU., respectivamente. En 2017 la ETTSA estuvo especialmente activa, participando en asuntos clave relativos a la aviación, como la revisión de la Estrategia de Aviación de la UE, la importancia de

proteger los principios de la transparencia y la neutralidad en la distribución de los viajes, la digitalización del sector de los viajes y las iniciativas sobre políticas de protección del consumidor.

En 2017 la ETTSA encargó dos proyectos de investigación sobre importantes novedades del mercado en el sector de los viajes: la repercusión de la consolidación de aerolíneas en la elección del consumidor<sup>3</sup> y un estudio independiente sobre los verdaderos costes de distribución de las aerolíneas,<sup>4</sup> este último en respuesta a unas afirmaciones objetivamente incorrectas acerca del coste de la distribución indirecta. Estos informes constituyen una valiosa investigación que contribuye a un diálogo más constructivo y objetivo con los grupos de interés del sector y reguladores acerca de los principales problemas que afectan a los consumidores y el mercado de la aviación de la UE.

En Norteamérica, la TTA defiende una política pública que promueva una competencia justa, la normalización del sector y una mayor transparencia de los precios para el consumidor.

### Nuestra relación con asociaciones del sector

Establecemos una sólida relación con asociaciones del sector que representan los intereses de nuestros clientes y otros grupos de interés del sector de los viajes.

<sup>3</sup> Infrata (2017). *Airline Distribution Costs*. Informe de investigación apoyado por la ECTAA y la ETTSA. Disponible en: [www.etsa.eu/policy-issues/publications](http://www.etsa.eu/policy-issues/publications).

<sup>4</sup> GRA (2017). *Impact of Airline Consolidation on Consumer Choice*. Estudio apoyado por la ECTAA, EPF y ETTSA. Disponible en: [www.etsa.eu/policy-issues/publications](http://www.etsa.eu/policy-issues/publications).

### Asociaciones de aerolíneas

Amadeus es desde hace tiempo socio estratégico de la Asociación de Transporte Aéreo Internacional (IATA) y participa activamente con la comunidad de aerolíneas en la elaboración de normas del sector. Compartimos asesoramiento y conocimientos en los ámbitos de especialización de Amadeus en grupos de trabajo, foros consultivos (Nueva Capacidad de Distribución, Gestión de la Distribución de Pasajeros y Transparencia en los Pagos) y grupos de expertos (One Order, One ID y Simplify business).

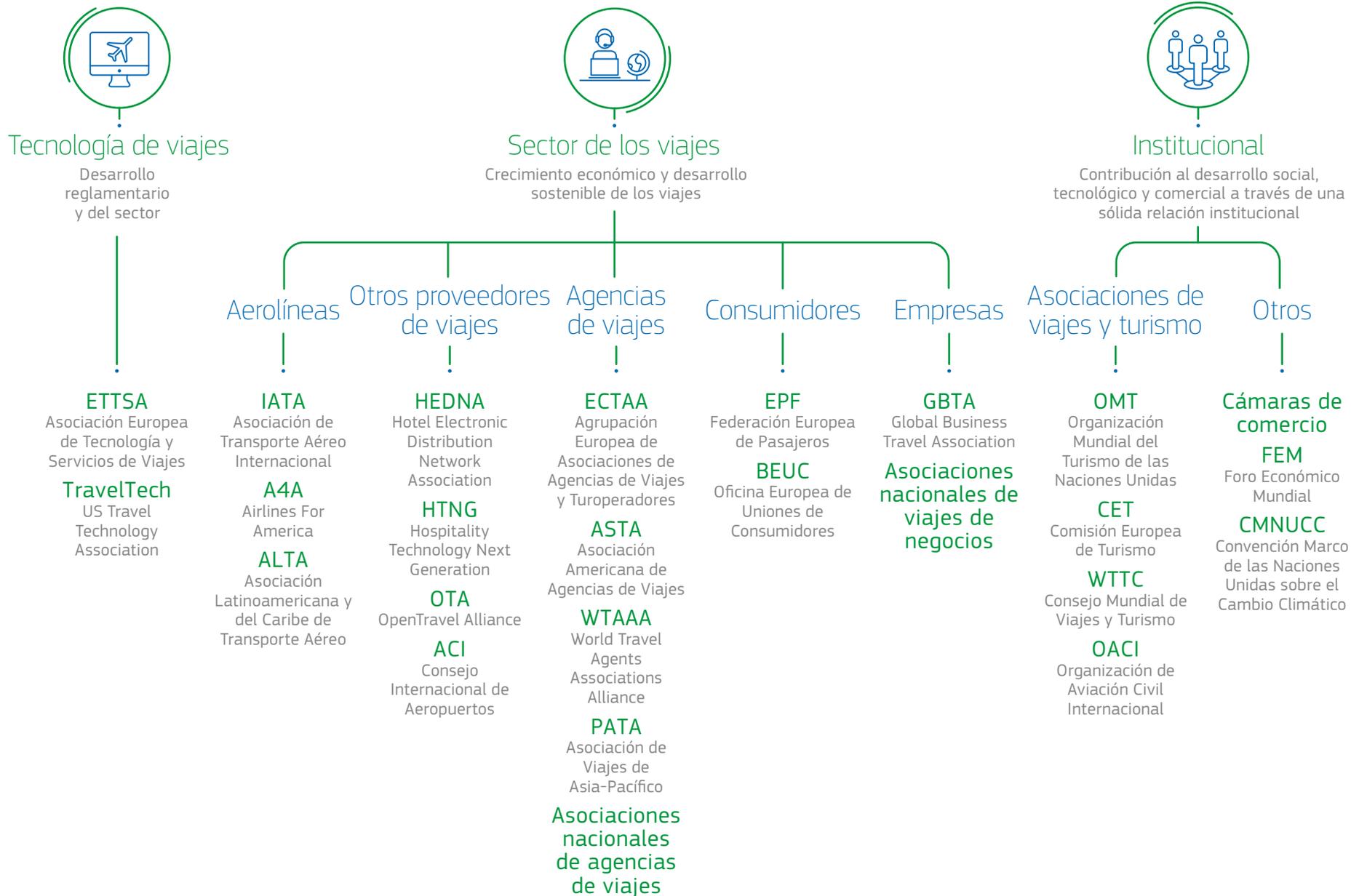
Nuestra participación activa en la elaboración de nuevas normas del sector es necesaria para que las normas de la IATA mejoren realmente la eficiencia en la cadena de valor de la distribución aérea, teniendo en cuenta las necesidades y requisitos de todos los grupos de interés. Además, la preocupación de Amadeus es que las normas del sector sean de naturaleza no discriminatoria, se elaboren sin favorecer a ningún participante en particular y sean neutras en cuanto al modelo de negocio.

Con el fin de alcanzar una amplia participación en el sector, Amadeus es miembro también del Airline Distribution Stakeholder Forum (ADSF), un foro abierto que reúne a asociaciones profesionales de la distribución aérea indirecta, incluidas las agencias de viajes.

Durante 2017 ADSF formalizó e hizo operativo el Distribution Industry Standards Working Group (DISWIG) técnico, con el fin de revisar y responder a las normas del sector propuestas por la IATA sobre pagos —el llamado programa New Gen ISS— y mejorar las comunicaciones con la IATA en nombre del sector de la distribución indirecta. El trabajo del grupo en el New Gen ISS ha demostrado la efectividad de la colaboración del sector en los procesos de normalización, consolidando la opinión de los expertos técnicos del sector de la distribución indirecta sobre cómo deben establecerse las normas técnicas para una repercusión y adopción óptimas.

<sup>2</sup> Amadeus colabora con asociaciones privadas y profesionales de todo el mundo. Nuestro gasto total en afiliaciones y consultoría dentro de esta categoría se comunica al Registro de Transparencia de la UE: <http://ec.europa.eu/transparencyregister/>.

Esquema de los grupos de interés de Amadeus en el sector privado y en la industria del viaje



## Comunidad de agencias de viajes

La comunidad de las agencias de viajes es un socio muy adecuado para Amadeus a la hora de elaborar iniciativas comunes del sector en torno a los principales aspectos de las políticas. Amadeus colabora estrechamente con la comunidad de agencias de viajes de todo el mundo, representada por la World Travel Agents Associations Alliance (WTAAA), cuyos miembros más importantes son la European Travel Agents' and Tour Operators' Associations (ECTAA, Agrupación Europea de Asociaciones de Agencias de Viajes y Turoperadores) y la American Society of Travel Agents (ASTA, Asociación Americana de Agencias de Viajes).

Como miembro aliado de la ECTAA, colaboramos en ámbitos de interés común relativos a la distribución de viajes, orientación estratégica sobre la elaboración de normas del sector y establecimiento de un sector del turismo sostenible. Para ello, llevamos a cabo promociones y estudios de investigación conjuntos y establecemos un diálogo abierto y transparente con otros integrantes del sector en grupos de trabajo y foros consultivos.

Colaboramos también directamente con asociaciones de agencias de viajes tanto a nivel regional como 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.

## Comunidad de compradores de viajes de negocios

Amadeus es miembro aliado de la GBTA (Global Business Travel Association) y colabora estrechamente con las filiales de la GBTA y otras asociaciones de viajes de negocios en muchos países. Como socio suyo en el sector, apoyamos sus actos sectoriales e iniciativas de formación y concienciación, y trabajamos juntos en asuntos del sector de interés común. El acceso comple-

to a un contenido de viajes neutro, transparente y comparable es un requisito esencial para los compradores de viajes y, por ello, la comunidad de compradores de viajes es una gran defensora de la competencia justa, posibilitada por un mercado neutro y transparente para los servicios de viajes.

## Defensores del consumidor

Amadeus ha establecido un diálogo activo con asociaciones de consumidores y pasajeros para promover conjuntamente un mercado neutro y transparente para los viajes, con el fin de que el consumidor pueda comparar ofertas y elegir entre los proveedores que compiten entre sí, beneficiándose así de un mercado desregulado. Durante 2017 mantuvimos una comunicación especial con la Federación Europea de Pasajeros (EPF) y la Oficina Europea de Uniones de Consumidores (BEUC), las voces de los consumidores europeos en temas relativos al sector de la aviación. Se ha pedido a Amadeus que comparta sus ideas sobre el marco normativo de protección del consumidor, sobre cómo la tecnología facilita la experiencia del pasajero y cómo una distribución indirecta transparente protege la competencia justa entre las aerolíneas y ofrece al consumidor una posibilidad de elección neutra y transparente.

## Asociaciones de viajes y turismo

En el sector del turismo colaboramos estrechamente con la OMT (Organización Mundial del Turismo de las Naciones Unidas), de la que Amadeus es Miembro Afiliado, y con el Consejo Mundial de Viajes y Turismo (WTTC), del que Amadeus es miembro pleno.

Durante 2017, Año Internacional del Turismo Sostenible para el Desarrollo, Amadeus y la OMT promovieron el desarrollo sostenible en el sector a través de iniciativas conjuntas relacionadas con los temas del año: los sistemas de transporte y turismo sostenibles, la reducción de la pobreza y la inclusión social a través del empleo en el turismo y los viajes, y el crecimiento del turis-

mo neutro para el clima. Juntos, Amadeus, la OMT y el Parlamento Europeo organizaron un congreso sobre el papel de la innovación y la conectividad para un sistema de transporte y turismo sostenible.

Como Miembro Asociado de la Comisión Europea de Turismo (CET), Amadeus apoya una amplia gama de actividades relacionadas con el refuerzo del sector del turismo en Europa como motor del crecimiento económico y el empleo, a través de la colaboración entre múltiples grupos de interés, la tecnología al servicio del desarrollo de los destinos de viaje y la investigación conjunta en temas importantes para el sector. En línea con estos objetivos comunes, contribuimos a la Reunión General 2017 de la CET en Oporto (Portugal), participando en el foro sobre competitividad de la UE en el mercado mundial.

## Relaciones institucionales en los principales mercados

Amadeus colabora con las cámaras de comercio para contribuir al desarrollo económico, social y tecnológico de diversos mercados en todo el mundo. Esto nos permite establecer una sólida relación institucional y reforzar las redes con los grupos de interés en los principales mercados. Además, las cámaras de comercio aportan valiosa información que resulta esencial para comprender los principales aspectos empresariales y normativos del mercado local. 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.<sup>5</sup>

<sup>5</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.

## Participación en iniciativas y actos del sector

Como asesor de confianza dispuesto a compartir sus ideas y opiniones, Amadeus es invitado a participar en numerosas iniciativas y actos del sector en todo el mundo. Participamos activamente siempre que podemos contribuir de forma útil a un diálogo objetivo y aprender del intercambio de opiniones sobre los factores que afectan a los viajes y el turismo.

Esta participación permite a Amadeus aumentar su visibilidad y establecer nuevas relaciones con representantes de los gobiernos y el sector a nivel mundial, mejorando al mismo tiempo el perfil de Amadeus como socio tecnológico innovador líder para el sector de los viajes y el turismo.

Estos son algunos ejemplos de iniciativas y actos celebrados en 2017:

### Contribución a la Estrategia de la UE para mejorar la competitividad del sector turístico

Con el Presidente del Parlamento Europeo, Antonio Tajani, como anfitrión, Amadeus fue invitado a participar en un debate de expertos en el Hemiciclo del Parlamento Europeo para compartir nuestro punto de vista sobre cómo mejorar la competitividad y sostenibilidad del sector turístico europeo. Amadeus habló en un grupo de expertos en el que se encontraba también la Comisaria de Economía y Sociedad Digitales de la UE, M. Gabriel, en torno al tema de la innovación y la economía digital. La conferencia contó con una importante asistencia de miembros del Parlamento Europeo, la Comisión Europea, asociaciones del sector, el negocio del turismo y organizaciones de consumidores.

### Promoción de la innovación en los viajes y el turismo junto con el Parlamento Europeo y la OMT

Amadeus organizó junto con la OMT y miembros del Parlamento Europeo una conferencia de alto nivel en torno al tema Conectar Europa a través de la innovación. El objetivo era entablar un diálogo público-privado a nivel sectorial sobre la mejor forma de promover y estimular la adopción de la innovación tecnológica en los viajes y el turismo. A la conferencia asistieron representantes del Parlamento Europeo, la Comisión Europea, ministerios de turismo, asociaciones del sector y empresas de viajes. Se organizaron mesas redondas para debatir dos importantes temas: (1) conectar Europa a través de la movilidad inteligente y cómo transformar esto en oportunidades para atraer mayor tráfico turístico, y (2) cuál es la mejor forma de ayudar a las pequeñas y medianas empresas (PYME) del turismo europeo a hacer frente al panorama digital.

### Apoyo al desarrollo del talento en el sector de los viajes

Amadeus participa activamente en diversas iniciativas del sector que apoyan y fomentan el desarrollo del talento en el sector de los viajes y el turismo. Esto se está convirtiendo en un pilar cada vez más importante para garantizar la sostenibilidad y el crecimiento inclusivo del sector del turismo. La labor de Amadeus se canaliza a través de programas seleccionados que dan resultados efectivos en materia de cualificación y oportunidades de empleo. Amadeus es miembro fundador de la organización Global Travel and Tourism Partnership (GTTP), que imparte cursos de turismo preconfigurados en centros de educación secundaria a alumnos de 13 países. En 2017 Amadeus acogió una vez más el congreso anual de GTTP en Sophia Antipolis, donde alumnos, profesores, personal de GTTP y promotores celebraron los logros de los mejores alumnos de los distintos países.

Amadeus participó también en la segunda Conferencia Global de la OMT sobre Desarrollo de Talento y Educación en Turismo. La conferencia reunió a responsables políticos, expertos de las

administraciones públicas del turismo, entidades privadas y académicos de renombre mundial para debatir en la mesa redonda el papel decisivo del turismo en el desarrollo del talento y la educación a la hora de determinar la competitividad de los destinos turísticos. Amadeus es también colaborador de la Fundación Junípero Serra, una organización sin ánimo de lucro que promueve la educación y el desarrollo del talento en los viajes.

### Liderazgo de opinión en accesibilidad a través de una investigación internacional

En octubre de 2017 Amadeus presentó *Voyage of Discovery*,<sup>6</sup> un informe sobre la accesibilidad en el sector de los viajes y el turismo. Tras un amplio estudio de investigación para conocer mejor las necesidades de los viajeros con discapacidad, este informe destaca los elementos necesarios para crear un viaje accesible ideal y eliminar los obstáculos, con especial atención a la tecnología. Las conclusiones de la investigación permitieron establecer un diálogo en foros internacionales (por ejemplo, South Summit en Madrid y la conferencia del Día Europeo de las Personas con Discapacidad organizada en Bruselas por la Comisión Europea).

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

### Compartir el punto de vista de Amadeus sobre cómo el sector de los viajes y el transporte podría beneficiarse de la innovación digital

La Dirección General de Movilidad y Transportes de la Comisión Europea invitó a Amadeus a participar en las Jornadas del Transporte Digital celebradas en Tallin (Estonia) en noviembre de 2017 con el objetivo de estudiar el potencial y abordar los retos de la digitalización del transporte y la movilidad para pasajeros y mercancias.

La conferencia representó una buena oportunidad para compartir las opiniones de Amadeus y debatir con otros socios del sector cómo las nuevas tecnologías digitales pueden hacer el transporte más seguro, eficiente y sostenible, el papel de los datos como nuevo combustible para el transporte y cómo identificar y afrontar los obstáculos que podrían dificultar el pleno desarrollo potencial de lo que puede ofrecernos la digitalización.

### Capacitación económica de la juventud a través de los viajes y el turismo

Amadeus, la OMT, el Ministerio de Turismo de Kenia, centros de formación turística, hoteles y agencias de viajes de Kenia colaboraron en un proyecto piloto para ampliar el acceso de las mujeres y los jóvenes de grupos sociales desfavorecidos al empleo en los viajes y el turismo.

### Impulsar la sostenibilidad ambiental en el Foro Económico Mundial

Amadeus participó en la Cumbre sobre el Impacto del Desarrollo Sostenible del Foro Económico Mundial en Nueva York. Colaboramos también en grupos de trabajo destinados a promover la colaboración entre los grupos de interés de distintos sectores para alcanzar objetivos de sostenibilidad ambiental.

<sup>6</sup> Amadeus (2017). *Voyage of Discovery. Working together towards inclusive and accessible travel*. Disponible en: [www.amadeus.com/documents/reports/accessible-travel-report-voyage-of-discovery.pdf](http://www.amadeus.com/documents/reports/accessible-travel-report-voyage-of-discovery.pdf).

# 13

## Sostenibilidad ambiental

Se prevé que el sector de los viajes y el turismo crezca a un ritmo anual del 3,9 % a lo largo de la próxima década, superando el ritmo de crecimiento de la economía mundial y aportando un 23 % del total de la creación de empleo a nivel mundial durante ese periodo.<sup>1</sup> Estas perspectivas tan positivas generan preocupación en torno a la sostenibilidad ambiental. La sostenibilidad del sector a largo plazo requiere una acción sectorial conjunta y decidida en temas como el cambio climático, el uso de los recursos naturales o la gestión integral de los destinos turísticos en rápido crecimiento.

Amadeus responde a este reto con un enfoque global, consciente de que es necesaria la acción a nivel interno, externo y en colaboración con otras entidades del sector. Nuestra estrategia de sostenibilidad ambiental se basa en 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\_ Creación de soluciones tecnológicas que mejoren la eficiencia económica y ambiental

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

### 3\_ Participación y fomento de 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> Consejo Mundial de Viajes y Turismo (WTTC) (2017) *Travel and Tourism. Global Economic Impact & Issues*. Londres. WTTC.

## 13.1 Eficiencia ambiental de las operaciones de Amadeus

El primer paso a la hora de abordar la sostenibilidad ambiental es conocer el impacto ambiental de nuestras operaciones y desarrollar una cultura de empresa que reduzca lo máximo posible el impacto ambiental.

Amadeus introdujo su herramienta de análisis de materialidad en 2009 con el fin de identificar y abordar las principales causas del impacto ambiental de nuestras operaciones. El análisis de materialidad se actualiza regularmente con la colaboración de equipos internos, el asesoramiento de consultores externos y referencias de otras empresas de sectores similares. El análisis es coordinado y dirigido por la unidad de sostenibilidad de Amadeus. En el análisis de materialidad se identificaron cinco aspectos ambientales fundamentales que se detallan a continuación.

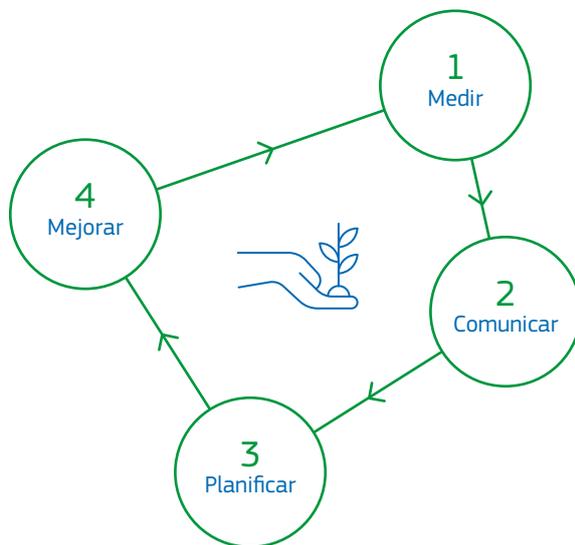
El uso de edificios de oficinas en todo el mundo y el consumo eléctrico en el Centro de Datos de Amadeus han sido identificados en nuestro análisis de materialidad como los principales contribuidores al impacto ambiental de las operaciones de Amadeus.

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 acerca del uso de los recursos.

### Sistema de Gestión Ambiental de Amadeus (EMS)

A consecuencia de los resultados del análisis de materialidad, 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

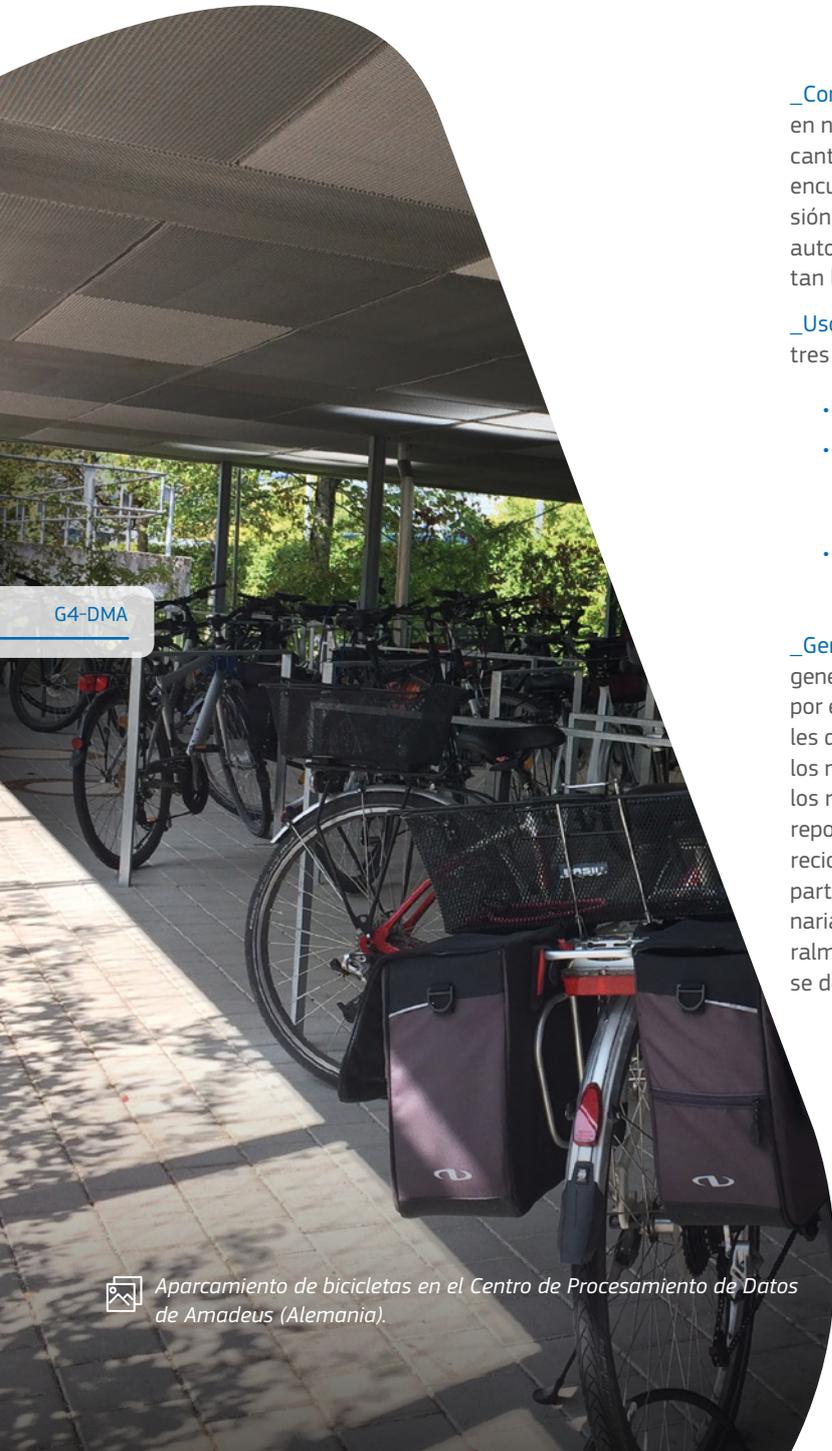
**\_Consumo eléctrico:** El componente más importante de nuestro consumo energético es la electricidad. Medimos el consumo eléctrico por separado en el Centro de Datos y en nuestros edificios de oficinas.

**\_Emisiones de CO<sub>2</sub>:** Seguimos las normas del Greenhouse Gas Protocol:<sup>2</sup>

- En el Alcance 1 incluimos las emisiones procedentes del gas natural y el gasóleo. Los combustibles fósiles en Amadeus se utilizan principalmente para la calefacción y para garantizar el suministro eléctrico ininterrumpido en el Centro de Datos.
- En el Alcance 2 incluimos las emisiones vinculadas al uso de electricidad<sup>3</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.

<sup>2</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 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>3</sup> Los factores de conversión aplicados (la cantidad de CO<sub>2</sub> emitida por kWh utilizado) se han obtenido de los últimos promedios actualizados para cada país publicados por la Agencia Internacional de la Energía en su publicación: CO<sub>2</sub> Emissions from Fuel Combustion 2017. París, IEA Publications, pág. 118-120.



**\_Consumo de papel:** Reportamos el consumo de papel en nuestras instalaciones en todo el mundo sumando la cantidad de papel adquirido durante el año o, cuando 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 reportar parte de los residuos. Las principales fuentes de información para reportar los residuos en Amadeus son las empresas de reciclaje que prestan sus servicios a Amadeus. 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.

## Alcance geográfico del EMS

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

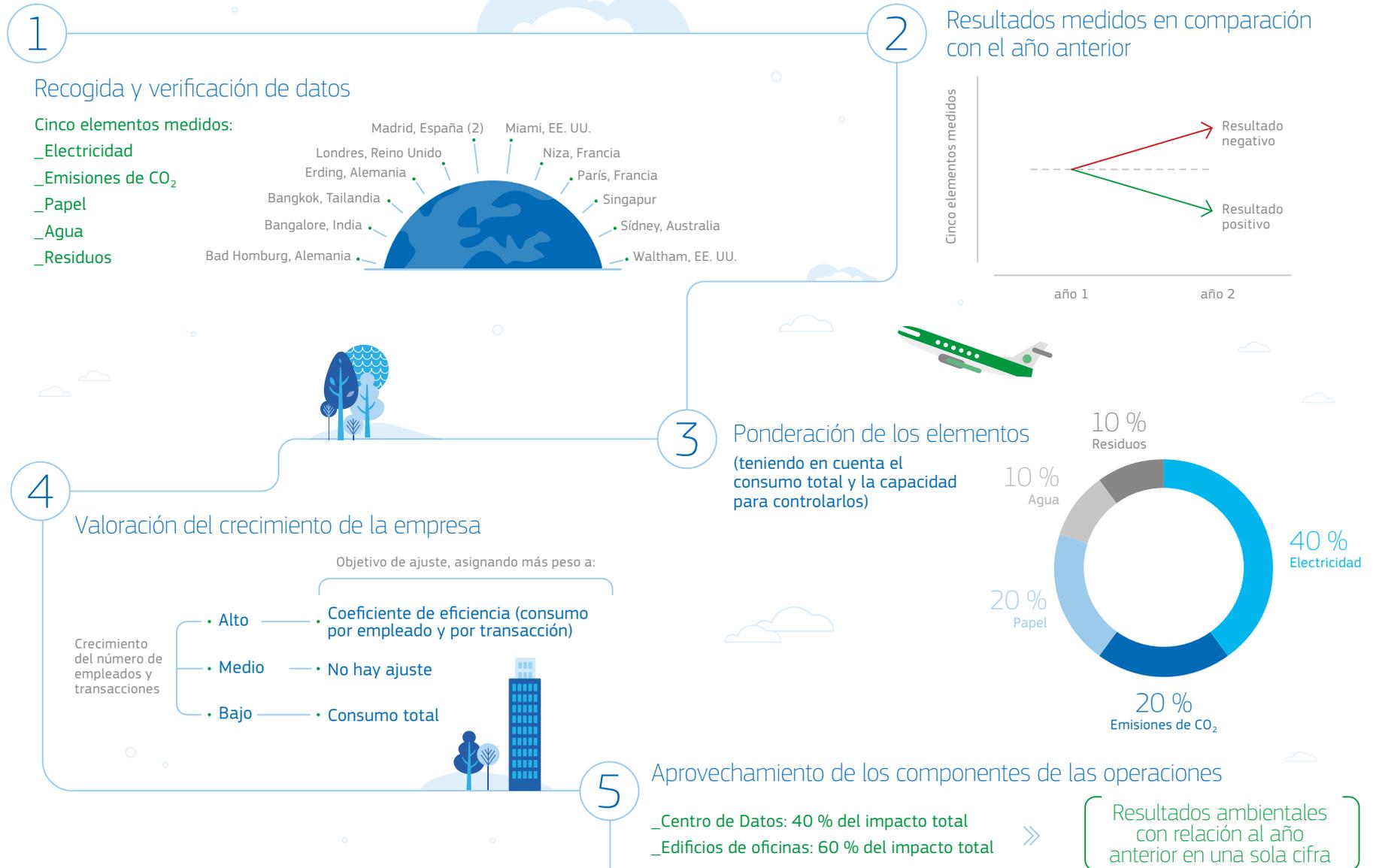
- 1\_ Niza, Francia
- 2\_ Bangalore, India
- 3\_ Miami, EE. UU.
- 4\_ Erding, Alemania
- 5\_ Madrid, España (sede principal)
- 6\_ Londres, Reino Unido
- 7\_ Bad Homburg, Alemania
- 8\_ Bangkok, Tailandia
- 9\_ Sídney, Australia
- 10\_ París, Francia
- 11\_ Madrid, España (Organización Comercial de Amadeus)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

Las sedes de Singapur y Waltham se han incluido en el EMS por primera vez en 2017. Nuestro objetivo es ampliar continuamente la cobertura del EMS con el fin de reflejar mejor el impacto ambiental total de Amadeus. Mantenemos también una continuidad de las sedes ya incluidas en el EMS para facilitar la comparabilidad a lo largo de los años. El EMS incluye un 90 % estimado del consumo total de recursos de Amadeus en todo el mundo. Además, compartimos las buenas prácticas entre todas las oficinas y animamos a todas ellas a aplicar medidas para reducir el consumo.



Aparcamiento de bicicletas en el Centro de Procesamiento de Datos de Amadeus (Alemania).

## Consolidación de los resultados ambientales en una sola cifra



## Resultados ambientales en una única cifra

Amadeus ha elaborado una metodología específica para resumir los resultados ambientales de nuestras operaciones en una única cifra correspondiente a nuestros resultados en comparación con el año anterior. Esta metodología tiene en cuenta los elementos reportados en el EMS, el coeficiente de eficiencia y el crecimiento de la empresa, valorando el número de empleados y las transacciones procesadas.

Resumir los resultados ambientales en una única cifra facilita la declaración a la alta dirección y la comprensión por parte de esta, 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 proceso para resumir todos los datos ambientales reunidos en una única cifra de resultados, tal como se muestra en el gráfico de la página 101, se resume a continuación:

- 1\_ Recogida de datos** de los cinco elementos ambientales identificados en el análisis de materialidad de las 13 sedes incluidas en el EMS. Los datos se reúnen de manera homogénea en las distintas sedes para facilitar la comparación. Por cada elemento de datos, medimos el consumo total y el coeficiente de eficiencia:
  - En el Centro de Datos: la eficiencia se mide en términos de electricidad consumida por cada transacción procesada<sup>4</sup>
  - En los edificios de oficinas: la eficiencia se mide en términos de consumo por empleado y año

<sup>4</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 y registros de nombres de pasajero de comercio electrónico procesados.

- 2\_ Resultados medidos en comparación con el año anterior.** 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 de consumo se considera negativo y una reducción se considera positiva.
- 3\_ Ponderación de los elementos.** Asignamos una determinada ponderación a cada elemento incluido en el EMS en función del consumo total y de nuestra capacidad para controlar cada elemento. La ponderación asignada se recoge en el gráfico de la página anterior.
- 4\_ Valoración del crecimiento de la empresa.** Damos mayor importancia al coeficiente de eficiencia (el consumo de recursos por empleado o por transacción procesada) cuando la empresa está creciendo rápidamente. Por consiguiente, en un contexto de recesión o bajo crecimiento, asignamos mayor peso al consumo total de recursos. La evaluación de los resultados se adapta al crecimiento de la empresa y siempre se tienen en cuenta las tendencias del consumo total de recursos, ya que la ponderación mínima asignada a la evolución del consumo total es del 25 %.
- 5\_ Aprovechamiento de los componentes de las operaciones.** 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 en función del consumo energético. Para los edificios de oficinas, tenemos en cuenta los cinco elementos mencionados anteriormente: consumo eléctrico, emisiones de CO<sub>2</sub>, papel, agua y residuos.

El proceso explicado antes constituye la base a partir

de la cual obtenemos una visibilidad de los resultados ambientales globales y detallados y los utilizamos para establecer unos objetivos y efectuar un seguimiento de nuestros resultados.

Nuestra estrategia se basa en una combinación de objetivos asociados a los resultados del año anterior, junto con un plan a largo plazo que garantiza la mejora continua.

El consumo energético en el Centro de Datos de Amadeus aumentó en 2017 un 14,2 %. Esto se debe al mayor número de transacciones procesadas (crecimiento del 15,1 %) y la mayor complejidad de cada transacción.

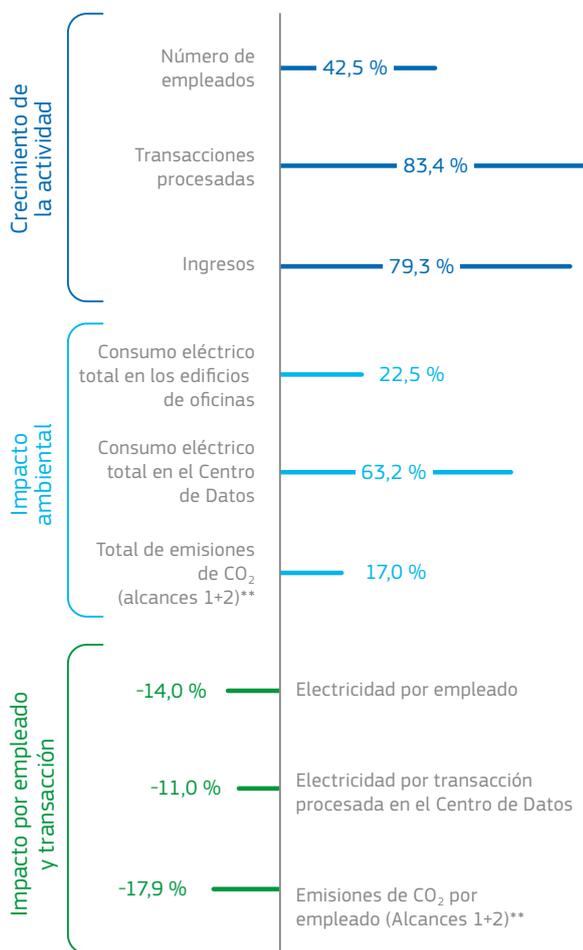
Por el contrario, los resultados ambientales de los edificios de oficinas se mantuvieron prácticamente estables, a pesar de un crecimiento del 5 % en el número de empleados en las sedes cubiertas por el EMS. Hemos observado un aumento de los residuos generados en los edificios de oficinas que está más relacionado con una medición más exacta que con un aumento real.

Siguiendo su política de crecimiento neutro en carbono, Amadeus compensó 8.267 t de CO<sub>2</sub> mediante la compra de Reducciones de Emisiones Certificadas a proyectos acreditados de la CMNUCC<sup>5</sup> en la India.

Calculados según la metodología explicada en el gráfico de la página 101, los resultados ambientales de Amadeus a nivel mundial en 2017 descendieron un 1,43 % en comparación con el año anterior.

<sup>5</sup> CMNUCC. Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático.

## 2017 versus 2011. Crecimiento del negocio 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

Los equipos encargados del EMS de Amadeus suelen estar integrados en las unidades de Edificios e Instalaciones, en la mayoría de los casos en el departamento de Recursos Humanos, por lo que deben ocuparse no solo del impacto ambiental de nuestras operaciones, sino también de la comodidad de todos los empleados. De hecho, encontrar medidas que mejoren la eficiencia, facilitando al mismo tiempo unas condiciones adecuadas para todos en el lugar de trabajo, se convierte a veces en un auténtico reto. Por eso la combinación consistente en implantar las buenas prácticas a nivel de la empresa e introducir un cambio de comportamiento a favor del medio ambiente resulta fundamental para mejorar los resultados de sostenibilidad.

Estos son algunos ejemplos de iniciativas realizadas en nuestras oficinas de todo el mundo para reducir nuestra huella ambiental:

- La tecnología LED está sustituyendo gradualmente a todas las bombillas incandescentes, con una incidencia muy positiva en nuestro consumo eléctrico. En nuestras instalaciones en Niza, por ejemplo, hemos estimado un ahorro de 65.200 kWh tras implantar esta medida en 2017.
- La introducción de un relé electromagnético entre los circuitos de iluminación normal y de emergencia en nuestra sede de Bangalore (India) ha supuesto un ahorro estimado de 134.689 kWh en 2017. El mantenimiento regular de los equipos y las campañas de concienciación dirigidas a los empleados contribuyeron también a esa reducción con un ahorro anual de 50.000 y 44.000 kWh respectivamente.
- El mantenimiento correcto de los equipos de calefacción, ventilación y aire acondicionado generó también un ahorro estimado de 117.000 kWh en nuestra sede de Bangalore.
- El sistema de impresión mediante distintivo sigue contribuyendo a la reducción del consumo de papel y a una mayor conciencia ambiental entre los empleados.

Además de las sedes del EMS, este sistema, junto con una tecnología de impresión más eficiente, se implantará gradualmente en diversas sedes de Amadeus en los dos próximos años.

- Las impresoras se configuran para imprimir por defecto en blanco y negro a doble cara. Esta decisión, junto con el sistema de impresión mediante distintivo, ha permitido una reducción del 20 % en el consumo de papel en las sedes que han implantado estas medidas, como Bangalore (India).
- La tecnología de detección del movimiento en los dispositivos de iluminación y agua es una importante herramienta para optimizar el consumo.
- Gracias a la instalación total de accesorios eficientes energéticamente, incluida la integración completa de toda la iluminación en el sistema informatizado de gestión básica de edificios, el edificio que alberga nuestra sede de Sídney obtuvo la calificación energética de 5 estrellas NABERS.<sup>6</sup>
- Algunas de nuestras sedes de mayor tamaño, como Bangalore y Niza, ofrecen servicios de lanzadera y transporte compartido para los empleados con el fin de reducir la huella ambiental y la congestión del tráfico.

La mejora continua de los resultados ambientales requiere una combinación de acciones a nivel directivo, así como decisiones de comportamiento de los empleados a nivel individual. Por ello, la comunicación y el compromiso son componentes esenciales para el éxito. Estas iniciativas se adoptan también en sedes no incluidas formalmente en el EMS de Amadeus. En 2017, por ejemplo, Amadeus Grecia promovió el reciclaje no solo a nivel interno, sino también entre los visitantes a nuestras instalaciones, a quienes se invitaba a traer sus materiales reciclables para poder depositarlos cómodamente en los contenedores de reciclaje situados en las instalaciones de Amadeus. La iniciativa resultó un éxito y fue muy bien acogida por empleados y socios.

<sup>6</sup> NABERS es un sistema nacional de calificación que mide los resultados ambientales de los edificios, inmuebles arrendados y hogares australianos. La calificación por estrellas es una escala de cero a seis estrellas, donde seis es el mejor resultado.

# Amadeus Singapur y Waltham

Nuestras sedes en Singapur y Waltham (EE. UU.) son las nuevas incorporaciones al EMS de Amadeus en 2017. Ambas sedes presentan unos resultados ambientales avanzados. Nuestras instalaciones en Waltham incluyen ya algunas de las buenas prácticas recomendadas para las sedes de Amadeus en general, como el uso habitual de iluminación LED, sistemas de detección del movimiento en los grifos y la iluminación, o sistema de impresión mediante distintivo.

La Torre Guoco, que acoge a Amadeus Singapur, es una referencia en materia de sostenibilidad ambiental. Este edificio verde es una de las construcciones más nuevas de Singapur y ha ganado ya diversos premios por sus características ecológicas. Sistemas de iluminación y agua eficientes energéticamente, una fachada de cristal de alto rendimiento para minimizar la absorción del calor solar, y células fotovoltaicas solares para generar energía renovable son algunas de las innovadoras características ecológicas incorporadas a este edificio, que ha obtenido las certificaciones LEED y Green Mark Platinum.

G4-DMA  
G4-14

## Ejemplos de buenas prácticas en los edificios de oficinas



### Consumo eléctrico

- \_ Sustitución de bombillas incandescentes por LED
- \_ Interruptores conectados a sistemas de control de detección del movimiento
- \_ Planificación exacta de la superficie abarcada por cada interruptor
- \_ Apagado automático de las luces a determinadas horas
- \_ Apagado de los ordenadores al concluir el horario laboral
- \_ Aprovechamiento de la luz natural
- \_ Adaptación de la temperatura ambiente a la meteorología



### Reducción de las emisiones de CO<sub>2</sub>

- \_ Adaptación de la temperatura ambiente a la meteorología
- \_ Fomento del uso del coche compartido o del transporte público
- \_ Compra de papel neutro en carbono



### Consumo de papel

- \_ Implantación de sistemas de impresión mediante distintivo
- \_ Uso de papel neutro en carbono
- \_ Configuración por defecto de todas las impresoras para impresión a doble cara en blanco y negro
- \_ Concienciación de los usuarios acerca del coste ambiental y económico de la impresión
- \_ Uso de papel reciclado
- \_ Envío del papel usado para su reciclaje



### Uso del agua

- \_ Uso de sistemas de irrigación por goteo y plantas con bajo consumo de agua
- \_ Instalación de grifos con sensor de movimiento en los aseos
- \_ Uso de electrodomésticos eficientes en el uso del agua en las cocinas



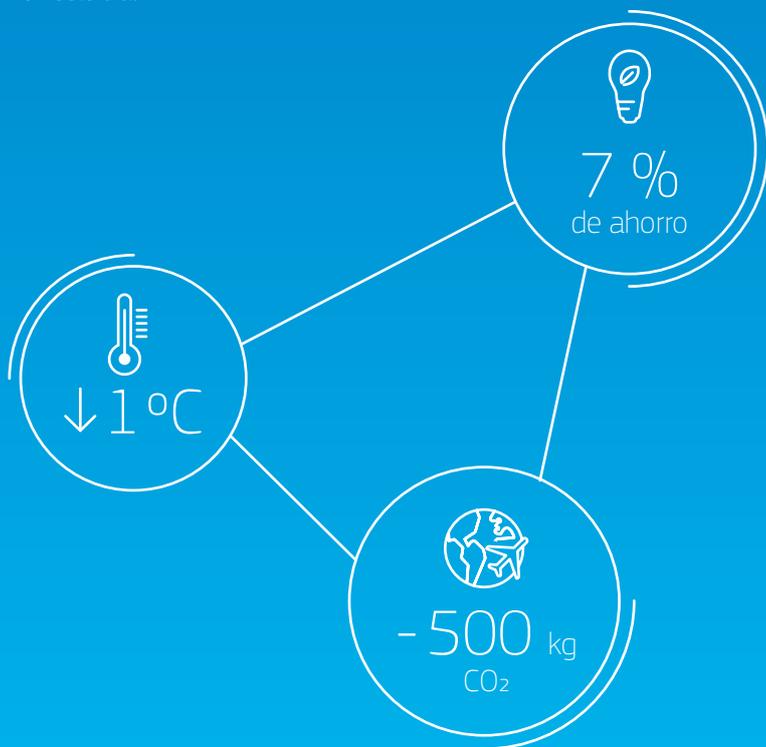
### Generación de residuos

- \_ Instalación de infraestructuras adecuadas para fomentar la separación de los residuos
- \_ Concienciación de los empleados para minimizar los residuos
- \_ Colaboración con proveedores externos para mejorar la medición y gestión de los residuos

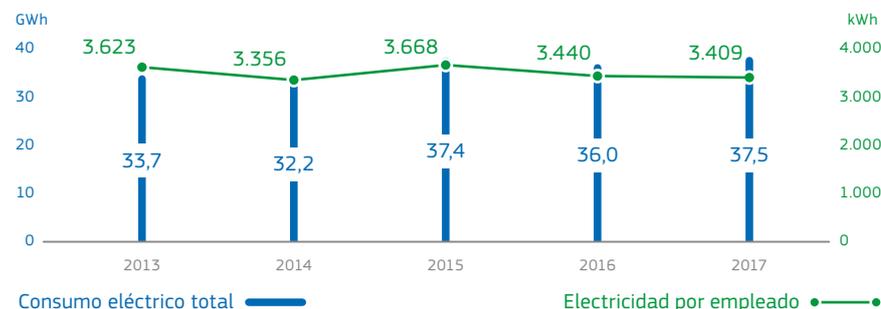
# El Día del Jersey Gordo

Mejorar la conciencia ambiental entre los trabajadores ha demostrado su eficacia dentro y fuera de nuestras oficinas. Acciones como el Día del Jersey Gordo, celebrado en nuestra sede de Niza (Francia), han sido un auténtico éxito.

La iniciativa del Día Internacional del Jersey Gordo se creó con el fin de fomentar las acciones contra el cambio climático y las emisiones de CO<sub>2</sub>. Se animó a miles de empleados de nuestra sede más grande a llevar su suéter o jersey de lana favorito para sentirse cómodos en el lugar de trabajo, contribuyendo al mismo tiempo a un ahorro energético. La consecuencia de bajar la calefacción 1 grado centígrado puede ser una reducción de 500 kg en las emisiones de carbono en un solo día.

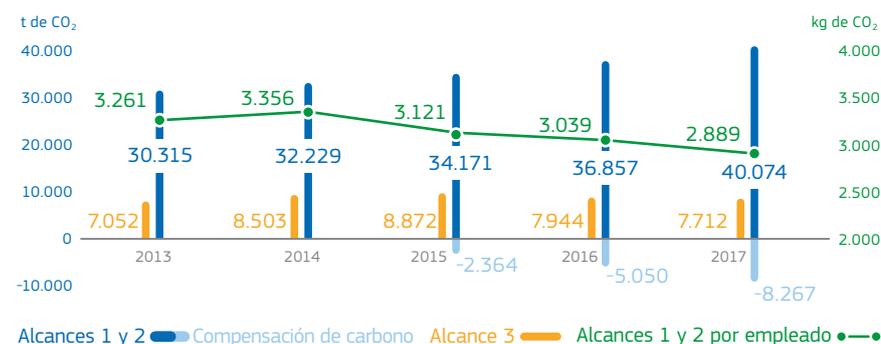


## Consumo de electricidad\*



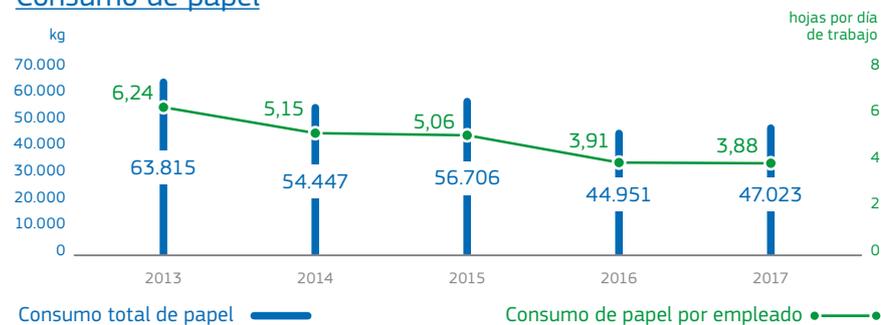
\* Alcance: 13 oficinas principales de Amadeus, excepto el Centro de Datos. Waltham y Singapur incluidas desde 2017.

## Emisiones de CO<sub>2</sub>\*\*



Alcances 1 y 2 (Barra azul) Compensación de carbono (Barra naranja) Alcance 3 (Barra amarilla) Alcances 1 y 2 por empleado (Línea verde)

## Consumo de papel\*\*



\*\* Alcance: 13 oficinas principales de Amadeus, incluido el Centro de Datos. Waltham y Singapur incluidas desde 2017.

G4-DMA  
G4-EN1  
G4-EN3  
G4-EN5  
G4-EN15  
G4-EN16  
G4-EN17  
G4-EN18

## Resultados ambientales en el Centro de Datos de Amadeus

En 2017 se amplió de forma significativa la potencia y capacidad de refrigeración del centro de datos. Se instalaron más de 5.000 nuevos servidores con sus periféricos asociados. En los últimos años nuestros nuevos servidores han sido, de media, un 40 % más eficientes energéticamente que los servidores sustituidos. Estamos instalando además 42 refrigeradores sensibles, que son mucho más eficientes desde el punto de vista económico y también ambiental.

Con relación al agua utilizada para refrigeración, se realizan continuos análisis de la calidad para garantizar unos altos niveles de calidad del agua. Gracias a esos análisis reducimos la necesidad de añadir agua a los circuitos.

A pesar del gran incremento de la capacidad en 2017, el PUE<sup>7</sup> del centro de datos se mantuvo en 1,32, el mismo nivel que en 2016.

### Eficiencia energética del Centro de Datos de Amadeus

	2013	2014	2015	2016	2017
Efectividad del uso energético	1,38	1,36	1,35	1,32	1,32
kWh requeridos para 1.000 transacciones	33,6	34,8	34,9	35,5	35,2
Consumo total de GWh del Centro de Datos	39,4	44,8	48,3	53,6	61,2

<sup>7</sup> La efectividad del uso energético (PUE) 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

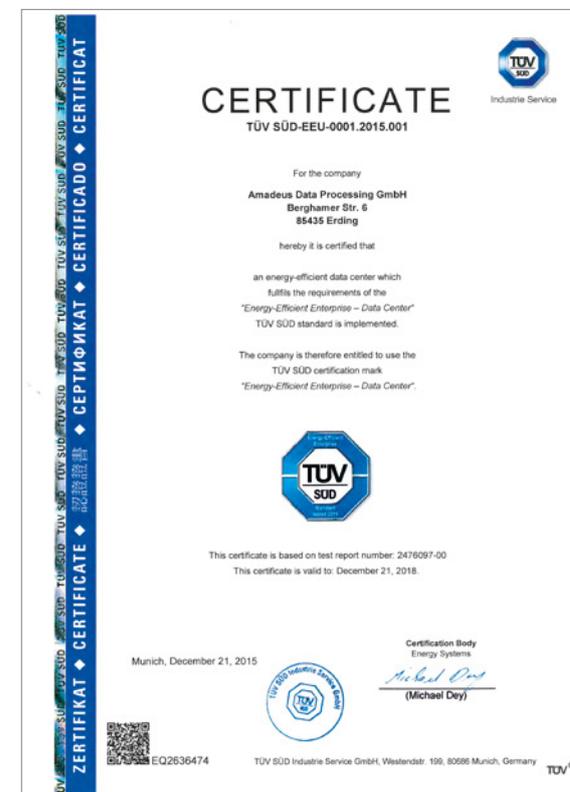
### Compromiso de crecimiento neutro en carbono de Amadeus

El número de transacciones y consultas procesadas en el Centro de Datos ha aumentado enormemente en los últimos años debido al número creciente de dispositivos online que pueden conectarse y realizar consultas. Un mayor número de transacciones requiere un mayor consumo energético, a pesar de las mejoras en la eficiencia energética. Al mismo tiempo, a consecuencia de nuestro crecimiento, el número de empleados y oficinas de Amadeus en todo el mundo sigue creciendo. Como forma de contrarrestar esta tendencia creciente al aumento del consumo energético y la emisión de gases de efecto invernadero, Amadeus aplica una política de crecimiento neutro en carbono, con 2015 como año de referencia. Para ello, hemos estado colaborando con la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático para invertir en proyectos del Mecanismo de Desarrollo Limpio<sup>8</sup> en la India. La compensación total de carbono efectuada para 2017 con el fin de mantener nuestras emisiones al nivel alcanzado en 2015 fue de 8.267 t de CO<sub>2</sub>.

<sup>8</sup> El Mecanismo de Desarrollo Limpio (MDL) es uno de los Mecanismos Basados en el Mercado definidos en el Protocolo de Kioto que establece proyectos de reducción de las emisiones. Estos generan unidades de Reducción de Emisiones Certificadas que se pueden intercambiar en los regímenes de comercio de derechos de emisión.

**CLIMATE  
NEUTRAL**  
MEASURE  
REDUCE  
OFFSET **NOW**

Amadeus firmó en 2017 el compromiso Neutralidad Climática Ahora de las Naciones Unidas.





 Amadeus Francia colabora con la consultora Ecodev para llevar a cabo iniciativas sostenibles, como la instalación de colmenas en el tejado de las oficinas.

## 13.2 Ventajas ambientales de las soluciones de Amadeus

Amadeus invierte más de 2 millones € al día en proyectos de I+D.  Creamos soluciones tecnológicas de vanguardia que ayudan a mejorar la eficiencia operativa de nuestros clientes y esa mayor eficiencia operativa va ligada en muchos casos a una mejora de la eficiencia ambiental. Resulta interesante observar que las ventajas ambientales se extienden a una amplia gama de participantes en el sector, como las aerolíneas, aeropuertos, viajeros y ciudades.

A continuación explicamos las ventajas ambientales de las soluciones de Amadeus en las cinco fases del ciclo del viaje.

### 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>9</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. Los viajeros pueden incorporar entonces las emisiones de CO<sub>2</sub> como un elemento adicional en su

 Para más información, consulte "Investigación y desarrollo", pág. 62.

<sup>9</sup> La Organización de Aviación Civil Internacional (OACI) es la agencia de las Naciones Unidas 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.

proceso de toma de decisiones de reserva, junto con parámetros tradicionales como los horarios, disponibilidad y tarifas.

### Previaje

Amadeus Airport Sequence Manager permite la planificación y una sofisticada asignación de franjas horarias a los aviones, ayudando a los aeropuertos y aerolíneas a reducir el impacto ambiental de sus operaciones, al minimizar el tiempo de rodaje del avión por la pista. Si este tipo de soluciones se implantase en los principales aeropuertos de la Conferencia Europea de Aviación Civil, la Unión Europea<sup>10</sup> estima un ahorro de más de 120 millones € en costes de combustible y una reducción de las emisiones de CO<sub>2</sub> superior a las 250.000 toneladas.

Amadeus Airport Common Use Service 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.

<sup>10</sup> Eurocontrol (Organización Europea para la Seguridad de la Navegación Aérea) (2008). *Análisis de la rentabilidad de la CDM para aeropuertos*.

Un estudio realizado por Amadeus junto con su cliente Finnair analizó más de 40.000 vuelos, llegando a la conclusión de 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).

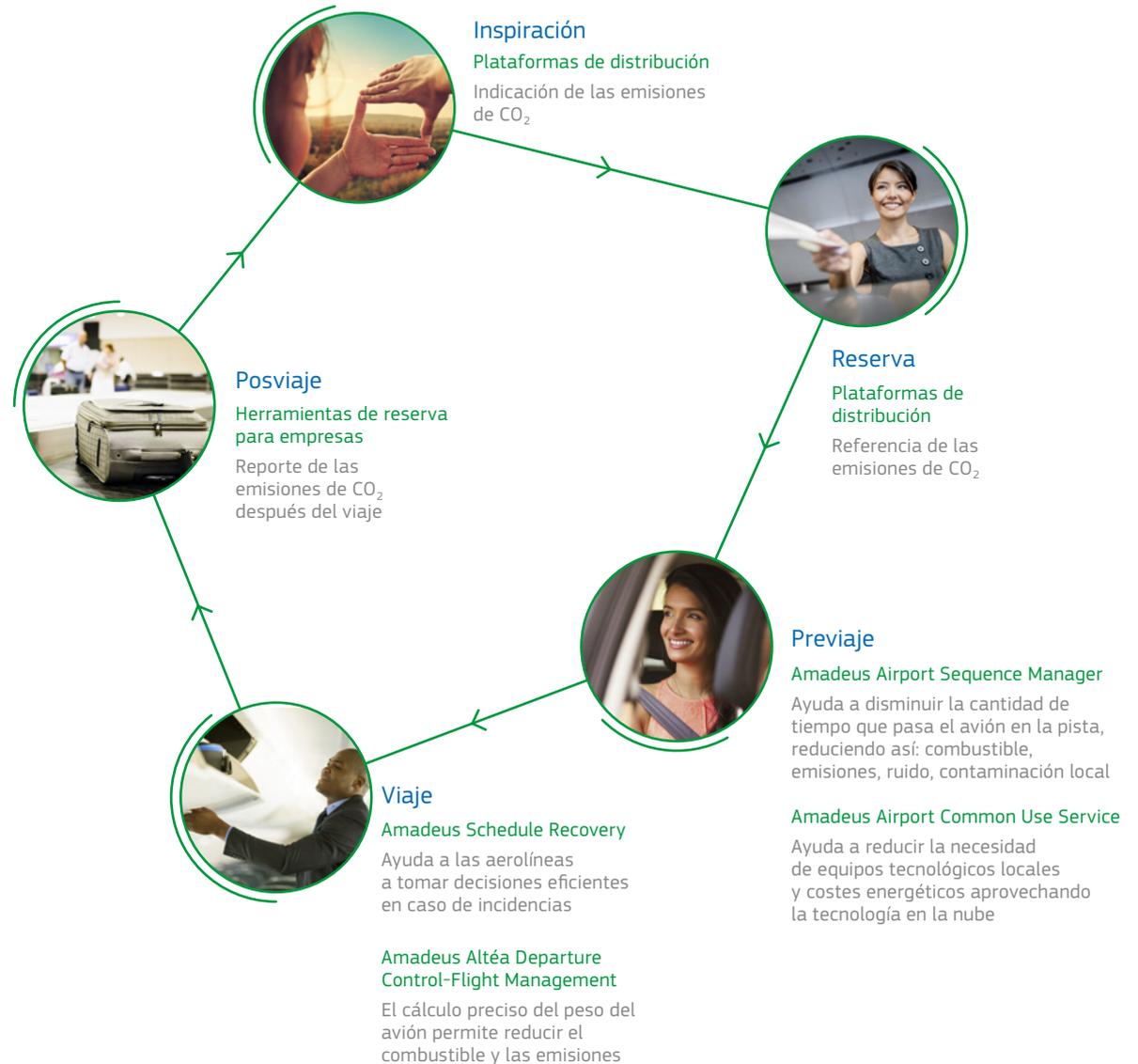
Amadeus Schedule Recovery ayuda a las aerolíneas a tomar decisiones rápidas en caso de incidencias en las operaciones. Les permite la eficiencia en sus operaciones y el servicio al cliente, minimizando al mismo tiempo el impacto ambiental negativo.

G4-EN7

### 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> posviaje recopilados a distintos niveles y en distintos momentos. Estamos trabajando en la ampliación del alcance y las funciones de este tipo de soluciones.

## Ventajas ambientales de las soluciones de Amadeus en las cinco fases del ciclo del viaje



## 13.3 Participación en iniciativas ambientales del sector

La sostenibilidad del sector a largo plazo es más fácil de alcanzar si todos sus grupos de interés colaboran por ese objetivo común. Por este motivo, el tercer pilar de nuestra estrategia de sostenibilidad ambiental es identificar y participar en proyectos colaborativos relacionados con la sostenibilidad ambiental.

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, Amadeus y la OACI han establecido un acuerdo a largo plazo por el cual Amadeus utiliza la calculadora de carbono de la OACI en sus plataformas de distribución, ofreciendo a los viajeros información sobre las emisiones de gases de efecto invernadero producidas durante sus viajes. La calculadora de carbono de la OACI aporta las ventajas de la neutralidad comercial, la legitimidad para representar al sector de la aviación y un alcance mundial.

### Colaboración entre la OACI y Amadeus



#### Calculadora de carbono

- \_ Legitimidad
- \_ Neutralidad
- \_ Alcance mundial

#### AMADEUS

#### Alcance del sector de los viajes

- \_ Contacto con más de 2 millones de viajeros al día
- \_ Operaciones en más de 190 países

Mejora de la conciencia ambiental en el sector

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 2017 continuamos nuestra colaboración con instituciones como el Consejo Mundial de Viajes y Turismo (WTTC) e instituciones académicas como la Universidad Griffith. 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. El Global Sustainable Tourism Dashboard ofrece una amplia visión de cómo el sector de

los viajes está contribuyendo a los principales objetivos de sostenibilidad.

Además, Amadeus se sumó al compromiso Neutralidad Climática Ahora de las Naciones Unidas, comprometiéndonos a alcanzar el nivel neutro en carbono y contribuir a lograr el objetivo de 2 grados fijado por el Acuerdo de París.



Cumbre Mundial del WTTC. Conferencia de prensa donde se anunció el lanzamiento del Global Sustainable Tourism Dashboard.

## 13.4 Riesgos y oportunidades relacionados con el cambio climático

### Riesgos y oportunidades

El sector de los viajes y el turismo necesita contribuir a alcanzar los objetivos globales establecidos por el Acuerdo de París de mantener el aumento de temperatura del planeta por debajo de los 2 grados Celsius o 3,6 grados Fahrenheit. Las acciones requeridas para lograr los objetivos de cambio climático suponen la necesidad de un cambio en las estructuras fundamentales del sector de los viajes. Amadeus considera que todos los grupos de interés del sector deben contribuir a ese objetivo global.

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.

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 representantes de responsabilidad social que, entre otras cosas, coordinan las 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 básicos 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 numerosas 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 directamente todos los riesgos relacionados con la infraestructura para el Centro de Datos, donde se aplican estrictas medidas de prevención y mitigación.

#### Riesgos regulatorios

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. En este sentido, muchos países han introducido una reglamentación sobre cambio climático. Un elemento central de esa reglamentación es la declaración y reducción de las emisiones de gases de efecto invernadero, especialmente de CO<sub>2</sub>, así como la promo-

ción de las fuentes energéticas renovables. Identificamos dos tipos de reglamentos ambientales que pueden representar una oportunidad y un riesgo para Amadeus:

##### 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 sector concreto del transporte<sup>11</sup> se pide a los proveedores de viajes que informen a los viajeros sobre las emisiones producidas a consecuencia de sus viajes. Amadeus puede ayudar a esas empresas a reunir los datos necesarios para esta 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 reportar 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.

##### Reglamentos que imponen gravámenes sobre las emisiones y/o que imponen una reducción de las emisiones

Un ejemplo es el Régimen de Comercio de Derechos de Emisión de la Unión Europea (RCDE). El RCDE se introdujo en 2005 y se extendió al sector de 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 y de los costes en el sector de los viajes y los costes adicionales que esto implica, al menos a corto plazo. Para el sector de la aviación, el RCDE puede ser reemplazado en el futuro por la iniciativa CORSIA<sup>12</sup> de la OACI.

<sup>11</sup> Decreto n.º 2011-1336 (Francia), 24 de octubre de 2011.

<sup>12</sup> El Programa de Compensación y Reducción de Carbono para la Aviación Internacional (CORSIA) es una medida basada en el mercado para ayudar a alcanzar el objetivo de la OACI de un crecimiento neutro en carbono a partir de 2020 en la aviación internacional.

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, las soluciones tecnológicas de Amadeus que ayudan a las aerolíneas a reducir el consumo de combustible y las emisiones mejorarán nuestra propuesta de valor.

### 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 unas operaciones responsables con el medio ambiente. Aunque la exposición de Amadeus al público en general es limitada, debemos priorizar el cumplimiento de las normas ambientales del sector, asegurándonos de unos resultados impecables en este sentido.

El EMS de Amadeus ofrece un registro sólido de la evolución de nuestros resultados y permite la identificación sencilla de aspectos por mejorar. Además, Amadeus ha sido incluido en índices externos de sostenibilidad, como el Índice Dow Jones de Sostenibilidad (DJSI)<sup>13</sup> y el CDP,<sup>14</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 ha mencionado anteriormente, las empresas están cada vez más implicadas en la declaración de las emisiones de gases de efecto invernadero asociadas a sus operaciones, incluidas las emisiones 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 estas puedan medir, reportar 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. Esa 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.

# 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. 

\_ Índice Dow Jones de Sostenibilidad (DJSI). Amadeus ha sido incluido por sexto año consecutivo en el DJSI en el sector de los servicios y el software tecnológico y de Internet. Además, en 2017 Amadeus ha sido reconocido como líder en nuestro sector, que incluye 86 empresas evaluadas. Cabe señalar que el DJSI evalúa los resultados de sostenibilidad de manera muy completa, incluidas las dimensiones económica, ambiental y social.

\_ CDP. En 2017, Amadeus fue también reconocido como líder mundial en la acción empresarial contra el cambio climático, recibiendo una calificación A- en la categoría de Clima.

\_ FTSE4Good. Amadeus ha sido incluido también por cuarto año consecutivo en el índice de sostenibilidad FTSE4Good.

\_ Las 100 Empresas Más Sostenibles del Mundo. En 2017 Amadeus fue incluido por segunda vez entre las 100 Empresas Más Sostenibles del mundo de Corporate Knights.

G4-DMA  
G4-2  
G4-EC2

<sup>13</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>14</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.



## 14

## Responsabilidad social

## 14.1 Construir un futuro mejor

Nuestra estrategia en responsabilidad social es utilizar nuestros principales puntos fuertes —nuestro equipo humano, tecnología y experiencia internacional en viajes— en programas y colaboraciones que representen una diferencia real. Nuestro objetivo es contribuir al desarrollo inclusivo del entorno social en los países donde trabajamos, mejorando el modo en que los viajes y el turismo pueden ejercer una influencia positiva.

Amadeus Social Responsibility es el programa internacional a través del cual introducimos este cambio positivo, apoyando el desarrollo económico, la educación, el emprendimiento y el empleo en las sociedades de 64 países.

En 2017, Año Internacional del Turismo para el Desarrollo Sostenible (AI 2017), estuvimos especialmente orgullosos de apoyar e impulsar numerosas iniciativas para conformar un futuro inclusivo y sostenible. Demostramos de manera práctica que, combinando nuestras habilidades y tecnología con el alcance del sector mundial de los viajes, podemos contribuir a un cambio positivo y real.

En 2017 logramos importantes avances en los tres pilares de nuestro programa internacional de Social Responsibility:

### Technology for Good

En colaboración con nuestros clientes y ONG internacionales, suministramos tecnología y soluciones de datos para responder de forma efectiva a sus compromisos de desarrollo social inclusivo.

### Knowledge and Skills Transfer

En colaboración con las administraciones locales, nuestros clientes y organizaciones de desarrollo, proporcionamos a los jóvenes la cualificación que requiere el sector digitalizado de los viajes y el turismo.

### Community Support

Participamos en una gran variedad de programas de asistencia social en todo el mundo, apoyando proyectos para reducir la pobreza y la desigualdad.

Amadeus ha establecido 248 colaboraciones con organizaciones intergubernamentales y sin ánimo de lucro, centros educativos y líderes del ámbito público y privado en el sector de los viajes.

### Compromiso con la sociedad

Al conectar entre sí a los distintos participantes, Amadeus ocupa una posición única en el sector de los viajes

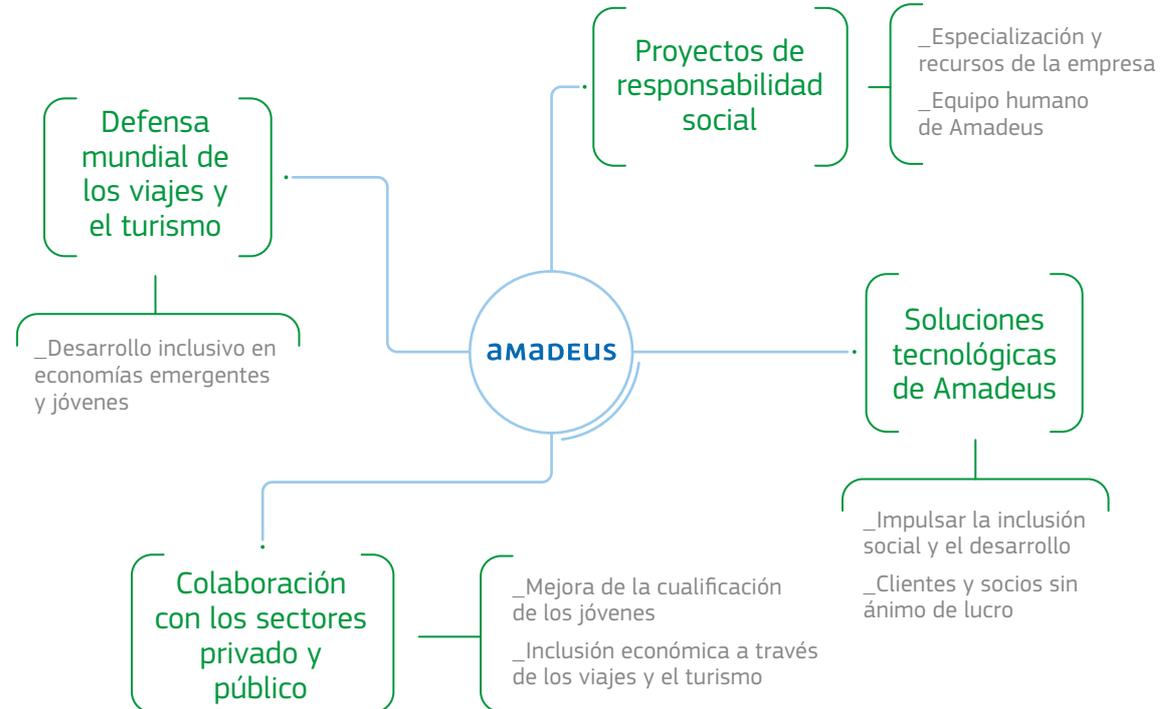


## 14.2 Nuestros logros en 2017

Nuestra ambición para 2017 era mejorar nuestro nivel de compromiso de responsabilidad social de 2016 y la repercusión y alcance de nuestros proyectos estratégicos, aprovechando al mismo tiempo de forma más sistemática nuestros principales puntos fuertes.

Durante el año nos centramos también en armonizar nuestros programas y actividades con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)  de las Naciones Unidas, consiguiendo resultados alentadores en todos esos casos. El número de empleados de Amadeus que dedicaron su tiempo, talento y entusiasmo creció hasta los 3.188.

### Ampliar la repercusión estratégica



G4-DMA

 Para más información, consulte "Contribución de Amadeus a los Objetivos de Desarrollo Sostenible", pág. 145.

## Algunos hitos

Problemas abordados	Acciones	Repercusión
Mejorar la comprensión y las consecuencias de la accesibilidad en los viajes.	Amadeus publicó las principales conclusiones y recomendaciones de su investigación internacional sobre la accesibilidad en los viajes.	Las conclusiones de la investigación están permitiendo establecer un diálogo en foros internacionales, como South Summit en Madrid y la conferencia del Día Europeo de las Personas con Discapacidad en Bruselas (Comisión Europea).
Soluciones para ofrecer una experiencia de viajes inclusiva en las reservas de viajes.	Amadeus siguió suministrando soluciones tecnológicas innovadoras por encargo para que sus clientes puedan prestar servicio a los viajeros y profesionales de los viajes con necesidades de accesibilidad.	La mayoría de los viajeros con necesidades de accesibilidad pueden efectuar ahora su autorreserva a través de Internet en las cerca de 100 aerolíneas cuyo sitio web utiliza Amadeus e-Retail, nuestro programa de reservas de Internet cuya interfaz del usuario se ha hecho accesible.
Soluciones tecnológicas de viajes innovadoras para mejorar la eficiencia y repercusión de los proyectos de desarrollo social de nuestros clientes y socios sin ánimo de lucro.	Proyecto piloto de innovación social con UNICEF mediante el análisis de datos de los viajes para ayudar a frenar la propagación de epidemias.	Prototipo creado y probado con éxito para analítica predictiva en tiempo real, con el fin de mejorar la respuesta en crisis humanitarias.
	Ampliar el alcance de Click for Change, una solución y campaña de donación a través de Internet para obtener financiación fiable para proyectos de desarrollo social en múltiples mercados.	Avianca Holdings, grupo de aerolíneas líder en Latinoamérica, se comprometió a sumarse a Click for Change para financiar proyectos educativos en Latinoamérica.
	Soluciones multimedia: ampliar el alcance de las campañas internacionales de UNICEF para la infancia a través de los canales de comunicación de reservas de viajes internacionales.	3 campañas piloto atrajeron una gran atención de los viajeros.
Alfabetización digital: extender las ventajas de la tecnología informática asequible.	Fase 2 de la colaboración internacional con Computer Aid International para acabar con la división digital en Sierra Leona.	La dirección del proyecto, la Universidad de Njala, se convirtió en el primer centro de Sierra Leona acreditado con la International Computer Driving License, capaz de dejar un legado de formación de profesores certificados a nivel internacional en los próximos años.
	Nueva colaboración con Close the Gap para mejorar nuestro actual programa de donación de ordenadores con un mayor alcance y eficiencia y, por otra parte, lanzar un reto de innovación piloto en Ghana con el fin de ofrecer soluciones digitales a problemas sociales.	

G4-DMA



Ámbito del programa

Technology for Good



Ámbito del programa

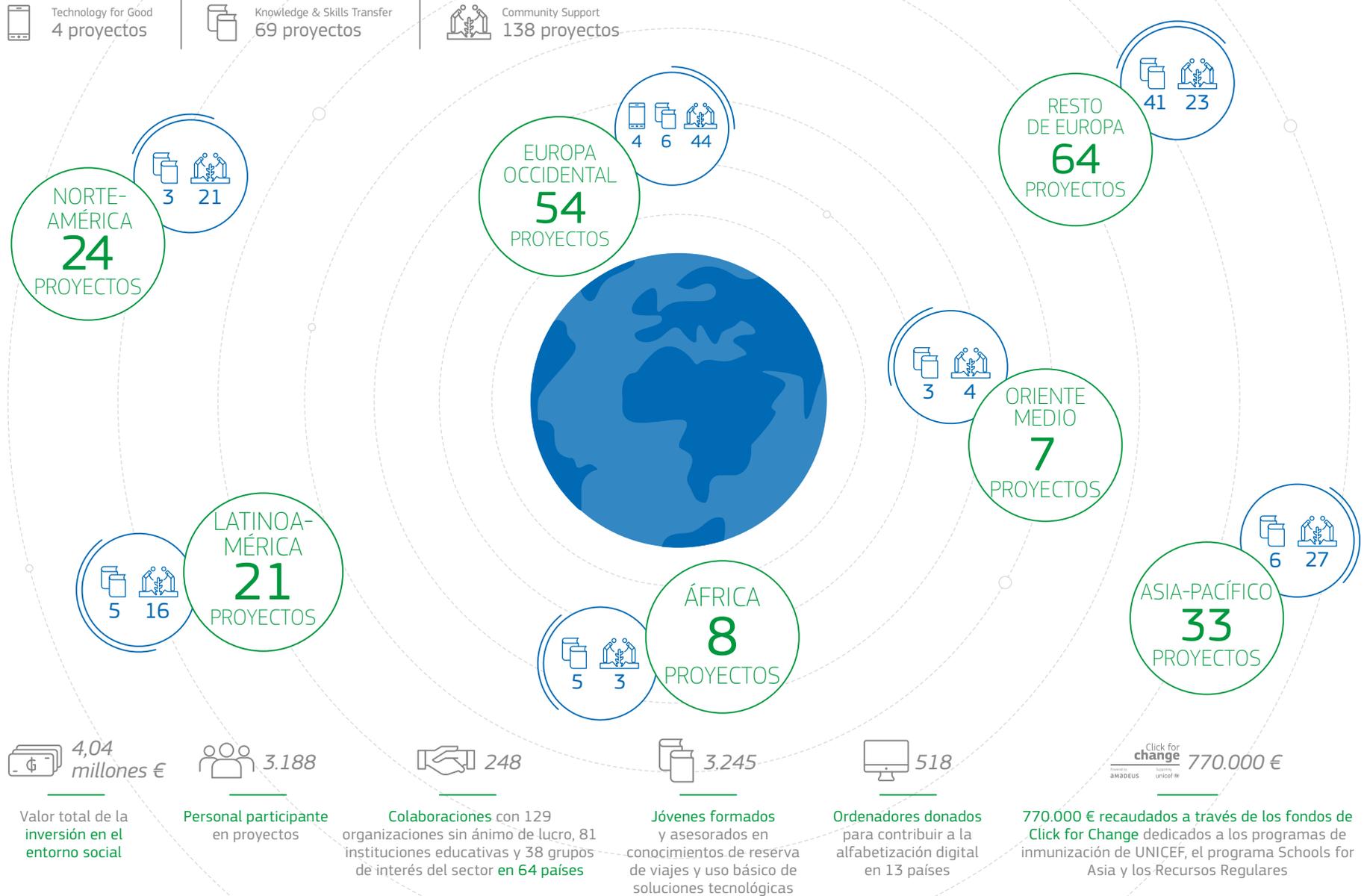
Knowledge & Skills Transfer

Ámbito del programa

Community Support

Problemas abordados	Acciones	Repercusión
Desigualdad en la cualificación dentro de un sector mundial de los viajes y el turismo en rápido crecimiento.	3.245 jóvenes formados en reservas internacionales gracias a nuestro compromiso consolidado con la educación en materia de viajes.	
Desempleo entre jóvenes que, pese a tener estudios, carecen de la cualificación específica que necesitan las empresas.	Programa piloto para formar y aportar experiencia laboral a jóvenes con el fin de capacitarlos para ganarse la vida en el sector de los viajes y el turismo en sus países: en el programa colaboraron Amadeus, la Organización Mundial del Turismo de las Naciones Unidas (OMT), un centro de formación turística, hoteles y agencias de viajes del país.	18 de los 20 beneficiarios superaron la formación básica. Las conclusiones de este programa piloto se aplicarán en las futuras fases de formación.
Inclusión económica de personas con discapacidad.	Un segundo programa piloto destinado a formar a jóvenes con discapacidad para trabajar en reservas de viajes. En el programa piloto colaboraron Amadeus, la asociación de agencias de viajes argentina FAEVYT e Inclúyeme, una organización sin ánimo de lucro dedicada a las personas con discapacidad.	9 personas con discapacidad superaron la formación para facilitar su inclusión en la población activa.
Defensa del potencial de los viajes y el turismo para contribuir al progreso económico inclusivo y sostenible.	<ul style="list-style-type: none"> <li>_ Intervención en foros internacionales, p. ej.:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>_ Congreso Internacional de Ética y Turismo de la OMT-UE (Polonia).</li> <li>_ Conferencia Internacional sobre la Promoción del Turismo Sostenible como Instrumento de Crecimiento Inclusivo y Participación Comunitaria en África de la OMT-África (Zambia).</li> <li>_ Hacia una economía inclusiva e innovadora que equilibre el progreso económico con las necesidades sociales (España).</li> <li>_ Debate Ministerial Indaba: El Papel de la Tecnología en el Panorama en Evolución de los Viajes en África (Sudáfrica).</li> <li>_ Foro de RSE y Sostenibilidad de AmCham Shanghai, Responsabilidad Social de las Empresas en la Era Digital.</li> <li>_ Feria de la Sostenibilidad y la RSE, colaboraciones para la repercusión: Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF) — caso de Amadeus (Tailandia).</li> </ul> </li> <li>_ Inauguración del programa piloto con el servicio Voluntariado en línea de la ONU para llevar las habilidades altruistas de los profesionales de Amadeus a proyectos de desarrollo en todo el mundo.</li> </ul>	
Aliviar los efectos de la pobreza entre las personas en situaciones vulnerables en nuestro entorno local.	<ul style="list-style-type: none"> <li>_ Las oficinas de Amadeus participaron en proyectos benéficos en 42 países en colaboración con 129 organizaciones sin ánimo de lucro.</li> <li>_ La iniciativa más amplia fue la séptima edición del Día del Voluntariado en Latinoamérica: más de 300 miembros del personal de oficinas de 13 países salieron a ayudar a personas en riesgo de exclusión social en su entorno local.</li> </ul>	Ayuda a personas necesitadas de nuestro entorno local.

**El compromiso social de Amadeus en 2017: contribuir al desarrollo local a través de la tecnología, las personas y los viajes internacionales**



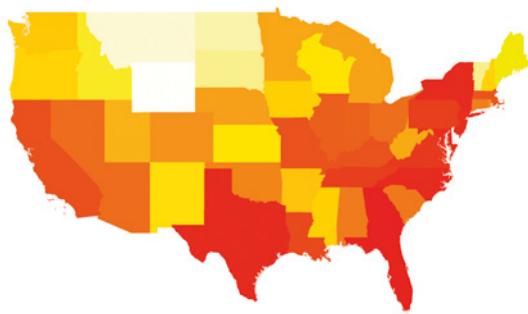
G4-DMA  
G4-EC8  
G4-S01

## 14.3 Technology for Good

### Ejemplo de un mapa de riesgo elaborado para predecir la propagación del zika

Predicciones

Y seis meses antes

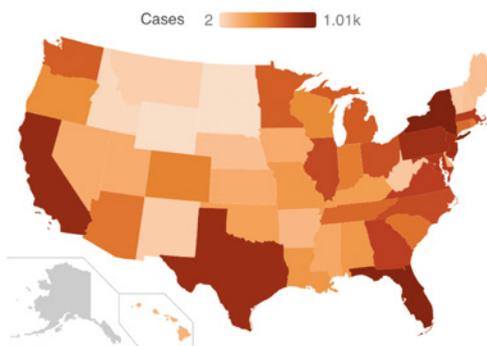


Predicción mediante Ciencia de Datos de UNICEF.  
Agosto de 2016

“Para nosotros, Magic Box es una forma de reunir a socios como Amadeus y otros, que desean utilizar sus datos por el bien público a escala mundial, y colaborar con ellos para crear un producto que nos permita obtener conocimientos en tiempo real y utilizar esa información para la acción”.

Chris Fabian  
UNICEF

Casos reales



De: DirectRelief. Fuente: CDC. A fecha de febrero de 2017.

“Durante 2018 tenemos previsto validar estos mapas de riesgo en una serie de aplicaciones en las oficinas nacionales de UNICEF y seguir desarrollando los modelos con ayuda de socios académicos y del sector privado”.

Clara Palau  
UNICEF's Program Lead



Vea el vídeo: Macrodatos de Amadeus al servicio de la nueva plataforma de UNICEF

### Analítica predictiva en tiempo real para mejorar la respuesta a las emergencias mundiales

En colaboración con Amadeus, el equipo de innovación de UNICEF creó un prototipo de analítica predictiva en tiempo real destinado a mejorar la respuesta en crisis humanitarias. Esta iniciativa pionera llamada “Magic Box” tiene como finalidad entender mejor el impacto de las emergencias graves en el momento en que estas se producen. Ofrece una plataforma tecnológica capaz de analizar rápidamente muchas fuentes de datos complejos con el fin de predecir, por ejemplo, la propagación de epidemias.

El prototipo se ha probado con éxito y su utilidad se ha demostrado en la epidemia del Zika. Para finales de 2018, el objetivo de UNICEF es tener implantada una plataforma automatizada de analítica predictiva del riesgo en tiempo real a nivel mundial.

## Explotar el mercado mundial de los viajes en busca de financiación sostenida para proyectos destinados a capacitar a los jóvenes

En 2017 Avianca Holdings, grupo líder integrado por nueve aerolíneas de Latinoamérica, se unió a Click for Change, la campaña mundial de donaciones a través de Internet encabezada por Amadeus y UNICEF. A partir de 2018, los viajeros que efectúen reservas en el sitio web del grupo [avianca.com](http://avianca.com) podrán hacer donaciones a favor de una educación de calidad y espacios de aprendizaje universales para niños y adolescentes desfavorecidos de la región. El programa de Educación Regional de UNICEF para Latinoamérica recibirá los fondos y gestionará los programas para que lleguen a sus beneficiarios.

Click for Change está administrado por el programa Donation Engine de Amadeus, que reúne donaciones de personas que compran sus viajes por Internet. Desde 2013 los viajeros han donado casi 3 millones de dólares en los sitios web de Iberia, Finnair y Norwegian. UNICEF canaliza esos fondos a través de programas multinacionales que ofrecen a miles de niños una oportunidad en la vida a través de programas educativos, sanitarios y de emergencias. En 2017 Amadeus contribuyó a los programas Schools for Asia y Schools for Africa de UNICEF y financió la vacunación de 70.000 niños contra el sarampión, las paperas y la rubéola. La financiación de Click for Change mejora la capacidad de UNICEF de proporcionar resultados a cada niño, sobre todo a aquellos en mayor riesgo y con mayor necesidad.

Click for  
change

Powered by  
AMADEUS

Supporting  
unicef

“Nuestra promesa va más allá de prestar un servicio excepcional a los viajeros. Nuestra estrategia de ciudadanía empresarial, ‘Avianca Citizen’, pretende ser un vector de transformación para las personas y sociedades para las que trabajamos, con especial atención a los programas sanitarios y educativos para niños y adolescentes. Click for Change ayudará a Avianca a conseguir eso y mucho más”.

John Karakatsianis

Corporate Citizenship Director, Avianca Holdings

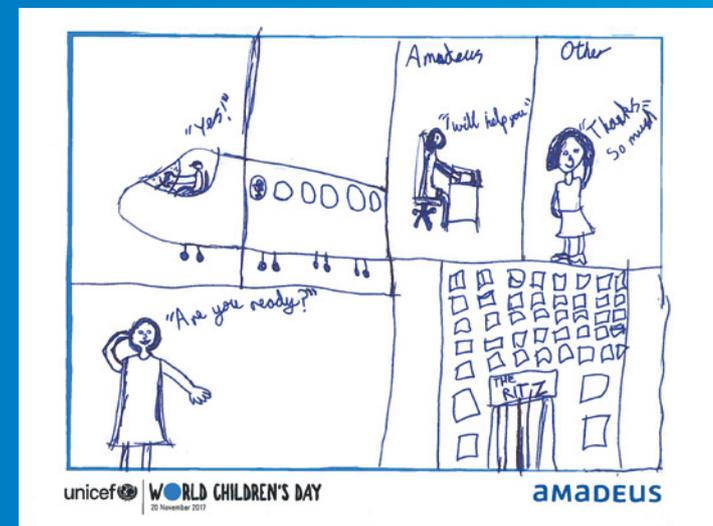
## Ampliar el alcance de las campañas humanitarias a través de los canales internacionales de comunicación de viajes

Con ayuda de las plataformas de comunicación para empresas y clientes de Amadeus, pusimos en marcha con carácter piloto tres campañas internacionales de UNICEF: #KIDSTAKEOVERBUSINESS, que da voz a los niños en el Día Universal del Niño; la respuesta humanitaria de UNICEF en México y el Caribe para ayudar a los niños y familias afectados por los terremotos; y la campaña “Un niño es un niño”, destinada a proteger los derechos de millones de niños refugiados y migrantes arrancados de su hogar por la guerra, los conflictos y la pobreza.

En cada uno de esos casos los viajeros respondieron, enviando un elevado tráfico a las páginas de las campañas de UNICEF.

 *kidstakeoverbusiness*, campaña del Día Universal del Niño de la ONU en las redes sociales de Amadeus <http://www.amadeus.com/blog/20/11/world-childrens-day-2017/>

 Campaña #achildisachild de alcance mundial a través de la plataforma Amadeus Media Solutions.



## Viajes accesibles e inclusión de personas con discapacidad

Según la Organización Mundial de la Salud, el 15 % de la población mundial padece algún tipo de discapacidad. En algunos mercados, hasta uno de cada seis pasajeros de las aerolíneas tiene algún tipo de necesidad de accesibilidad. Esta realidad, junto con una mayor atención a la aplicación de las normas de accesibilidad universal, ha llevado a Amadeus a estudiar en profundidad el tema de la accesibilidad en los viajes.

A lo largo del año Amadeus suministró también soluciones innovadoras a petición de nuestras aerolíneas clientes, tanto para facilitar el trabajo a sus empleados con discapacidad como para prestar un mejor servicio a sus clientes con discapacidad.

# Voyage of Discovery

## Working towards inclusive and accessible travel for all



A raíz de nuestro éxito haciendo accesible la interfaz del usuario del programa de reservas de Internet para aerolíneas Amadeus e-Retail de acuerdo con las normas de las Web Content Accessibility Guidelines, encargamos una investigación acerca de los viajes accesibles y la posible oportunidad de negocio que esto representa para el sector mundial de los viajes. Fueron entrevistados más de 800 viajeros con necesidades de accesibilidad, junto con expertos del sector de distintos medios de transporte y segmentos.

En 2017 publicamos las conclusiones de esta investigación internacional con el fin de entablar un diálogo abierto a todo el sector acerca de las oportunidades y consecuencias de ofrecer una experiencia accesible en los viajes.

Estas fueron algunas de las principales conclusiones:

Estas fueron algunas de las principales conclusiones:

- \_ Los viajeros con necesidades de accesibilidad califican su experiencia global de viaje con un 6,2 sobre 10.
- \_ El 86 % de los viajeros con necesidades de accesibilidad viajaría más si se eliminasen obstáculos para el viaje.
- \_ Estos viajeros elevarían su presupuesto de viaje en un 34 % si la experiencia del viaje fuese más accesible.
- \_ La tecnología móvil se identificó como un factor esencial para reducir los obstáculos, especialmente para una información de viajes neutra y transparente y en lo referente a las opciones de viaje accesible.
- \_ Las normas de accesibilidad universal no están lo suficientemente desarrolladas ni implantadas.
- \_ Unas comunicaciones más efectivas y un servicio personalizado permitirán disipar dudas y reducir la incertidumbre.



Descargar el estudio Voyage of Discovery - Working towards inclusive and accessible travel for all



**I'M A CHILD NOT A LOST CAUSE**

GIVE REFUGEE AND MIGRANT CHILDREN ACCESS TO HEALTH AND EDUCATION.

#ACHILDISACHILD

unicef | for every child

## 14.4 Knowledge & Skills Transfer

### Conformar el futuro del talento para responder a los requisitos del mercado de trabajo

El programa Knowledge & Skills Transfer de Amadeus lleva la cualificación a los jóvenes en nuestro entorno local. Esto lo hacemos impartiendo una formación adecuada para el sector y facilitando el acceso a una tecnología informática accesible. Mantenemos también una comunicación con nuestros socios del sector para identificar las habilidades y deficiencias en materia de recursos y obtener su compromiso de ofrecer empleo u oportunidades de formación laboral a los candidatos cualificados.

En 2017, 3.245 jóvenes se beneficiaron de nuestros proyectos educativos de larga tradición en 21 países. Estos jóvenes recibieron formación y asesoramiento en reservas de viajes, turismo y habilidades empresariales. En total, las oficinas de Amadeus cuentan en la actualidad con acuerdos de formación con más de 80 instituciones educativas (universidades, centros de formación profesional, colegios y organizaciones sin ánimo de lucro dedicadas a la educación) en un total de 34 países.

“ Los viajes y el turismo podrían enfren-  
tarse a un déficit de hasta 14 millones  
de empleos en los próximos 10 años”.

Investigación Tendencias de talento global y problemas  
Consejo Mundial de Viajes y Turismo, 2017

### Colaboraciones público-privadas para que la formación mejore las oportunidades de empleo

En 2017 concluimos dos proyectos piloto con un nuevo enfoque de las colaboraciones público-privadas. La finalidad de este nuevo enfoque es garantizar que la formación impartida proporcione realmente la cualificación que necesita el sector de los viajes, mejore las oportunidades de empleo de los alumnos y, en último término, genere puestos de trabajo para ellos.

En un programa piloto en Kenia, Amadeus, la OMT, el Ministerio de Turismo de Kenia y una selección de grupos de interés del sector local de los viajes colaboraron para formar y aportar experiencia laboral a 20 jóvenes de ambos sexos. El objetivo era cualificar a las mujeres y jóvenes de grupos sociales desfavorecidos para trabajar en los viajes y el turismo o continuar con sus estudios en el sector. Con el compromiso de las entidades locales del sector, la formación puede responder de forma específica a las deficiencias en materia de cualificación y las necesidades de recursos. Esto puede ampliar enormemente las oportunidades de empleo de los candidatos, por lo que un mayor número de estos se encontrará en mejor posición para conseguir empleo, contribuyendo así a la capacitación económica y la inclusión social.

En colaboración con nuestros socios y grupos de interés en Latinoamérica, impartimos una formación piloto en Argentina para dotar de cualificación profesional a personas con discapacidad. Colaboramos con la asociación de agencias de viajes argentina FAEVYT e Inclúyeme,

“ Estamos convencidos de que la cola-  
boración entre FAEVYT y Amadeus  
ayudará a las personas discapacitadas a  
encontrar nuevas oportunidades de empleo,  
así como a las empresas de nuestro sector  
a conocer mejor las ventajas de favorecer la  
inclusión laboral de esas personas”.

Gabriel Marcolongo  
CEO, Incluyeme.com

“ Creemos que, formando a las perso-  
nas con discapacidad, estamos contri-  
buyendo al conjunto del sector de los viajes.  
A través de este programa no solo estamos  
beneficiando a las empresas participantes,  
sino también a sus usuarios finales y clientes,  
que reciben la atención de un entorno social  
diverso y solidario”.

Fabrizio Di Giambattista  
FAEVYT

una organización sin ánimo de lucro dedicada a las personas con discapacidad, en la formación de nueve personas para dominar a nivel profesional un sistema de reservas mundial.

En colaboración con la Organización Nacional de Ciegos Españoles (Fundación ONCE), iniciamos también conversaciones con el Gobierno de Marruecos, la Unión por el Mediterráneo e Inserta, una organización sin ánimo de lucro especializada en discapacidad, para poner en marcha un proyecto similar en Marruecos en 2018.

Amadeus cree que se necesitan modelos nuevos e innovadores de colaboración público-privada para abordar los retos del futuro y está manteniendo conversaciones con gobiernos y grupos de interés del sector en Sudáfrica para crear un nuevo marco de colaboración que acelere las ventajas sociales y de transformación de los viajes y el turismo.

### **Crecimiento continuado del programa educativo Global Travel and Tourism Partnership (GTTP)**

En 2017, 667.425 alumnos de 13 países<sup>1</sup> terminaron el plan de estudios online de GTTP. Este es un programa educativo único que introduce a los alumnos de educación secundaria en el sector de los viajes y el turismo y las posibilidades profesionales que este encierra. Desde su puesta en marcha en 1996, 2,9 millones de alumnos han terminado el programa GTTP.

El congreso anual de alumnos y profesores de GTTP se celebró una vez más en el Amadeus Executive Briefing Centre en Sophia Antipolis (Francia). Amadeus mantiene una larga colaboración con GTTP y es miembro fundador del consejo de esta organización.

<sup>1</sup> Canadá, China, Hong Kong, Hungría, India, Irlanda, Jamaica, Kenia, Filipinas, Rusia, Sudáfrica, Tanzania y el Reino Unido.

## **Reciclar ordenadores usados para favorecer la inclusión digital**

Los ordenadores y otros equipos informáticos usados que son sustituidos en la organización de Amadeus se aprovechan en todo el mundo para ayudar a colegios y programas de formación. Colaborando con socios como la aerolínea española Iberia y Computer Aid International para restaurar los equipos y enviarlos a su destino, cientos de ordenadores de Amadeus ayudan cada año a mejorar la inclusión digital.



 *Instructora de plataformas de asistencia de Amadeus con una clase piloto.*

# Acabar con la división digital en Sierra Leona con Computer Aid International: Llegar a ser autosuficientes

En 2016 Amadeus donó 100 ordenadores que se instalaron en 10 centros de educación primaria. Estos han proporcionado a más de 4.000 alumnos una formación práctica en tecnologías de la información y la comunicación, por lo que Amadeus ha continuado con la ayuda económica en las siguientes fases del proyecto. Con nuestra contribución en 2017 se cerró la fase 2 del proyecto, en la cual la dirección del proyecto — la Universidad de Njala— se convirtió en el primer centro de Sierra Leona acreditado con la International Computer Driving

License, capaz de impartir formación de profesores certificados a nivel internacional en los próximos años. Con esta nueva acreditación, en la próxima fase del proyecto la Universidad de Njala, que dirige el proyecto a nivel local, podrá formar a 30 profesores de 10 colegios, beneficiando a más de 5.000 alumnos en 1 año. La repercusión a largo plazo de este proyecto es importante, ya que contribuye a una mano de obra cualificada que ayudará en gran medida a mejorar la capacidad de Sierra Leona para competir en la economía mundial.



Aula informatizada del proyecto dirigido por la Universidad de Njala.

## 14.5 Community Support

### Colaborar en nuestro entorno local para reducir la pobreza y la desigualdad

A través del programa Community Support de Amadeus ayudamos a las personas necesitadas de nuestro entorno local, con especial atención a los niños, jóvenes y mujeres. En 2017 colaboramos en 138 proyectos de más de 120 organizaciones sin ánimo de lucro y autoridades locales de 42 países.

Actividades deportivas benéficas, recaudación de fondos a nivel local y donaciones en efectivo son algunas de las formas creativas que encuentra nuestro personal para ayudar a su entorno local. El personal de Amadeus dedicó también más de 11.213 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, y premiando a los ganadores de concursos con donaciones a uno de los proyectos de Amadeus Social Responsibility.



 La "Hora del código" de los empleados de Amadeus en el Instituto de Educación Secundaria de Waltham para ayudar a los alumnos a adquirir conocimientos de programación y conocer las posibilidades profesionales en informática.

### Ejemplos de proyectos del programa Community Support de Amadeus

\_Amadeus Loyalty en Estambul inició una colaboración con INARA, una organización sin ánimo de lucro que ayuda a los niños en zonas de conflicto a acceder a los hospitales. Como primer paso de esta colaboración, voluntarios de Amadeus aportaron sus conocimientos para reforzar la presencia en Internet de INARA.

\_En Dubái, Amadeus sumó sus esfuerzos a Dubai Cares, una ONG local dedicada a proyectos educativos. Como parte de las celebraciones locales por el 30 aniversario de Amadeus, trabajadores y clientes recaudaron fondos destinados a "Construir una Escuela por el 30 Aniversario" para una escuela de Dubai Cares.

\_Amadeus Sudáfrica donó más de 100 ordenadores a un programa del Centro Nacional de Aplicaciones y el Departamento de Servicios Correccionales que ayuda a jóvenes delincuentes de Sudáfrica a través de la educación y la cualificación.

\_Programa Rural de Alfabetización y Salud para Niños en la India.

\_El programa de responsabilidad social empresarial de Amadeus Bangkok apoya la inclusión educativa de niños y jóvenes marginales desde la educación en la primera infancia hasta el nivel universitario. Este programa se desdobra en cuatro iniciativas: cuidado de niños de familias desfavorecidas con Baan Dek, devolver a los niños de la calle a la escuela con

Friends International, ayudar a jóvenes desplazados a retomar sus estudios obteniendo una convalidación de la educación secundaria con Colabora Birmania y, por último, becas universitarias con International Support Group Foundation (ISGF).

\_Navitaire, una empresa de Amadeus, patrocinó a un equipo de robótica del Instituto de Educación Secundaria Washburn de Mineápolis (Minesota). Con esa ayuda los alumnos pudieron competir en el concurso de robótica y profundizar en el mundo de la tecnología. Con esta iniciativa, Amadeus fomentó las habilidades y conocimientos de tecnología e ingeniería entre los alumnos de educación secundaria del entorno social de Amadeus.

\_Durante la séptima edición del día del voluntariado en LATAM, más de 400 empleados de 14 oficinas de Amadeus en la región y clientes salieron a su entorno local. Se proporcionaron trabajos manuales, asesoramiento y materiales a centros para jóvenes y ancianos, centros de acogida y organizaciones de ayuda a personas sin hogar, grupos de inclusión de la mujer, protección animal y orfanatos. En México las labores se centraron en la reconstrucción después de los terremotos.



Visite el Mapa del Alcance de la Responsabilidad Social de Amadeus en Internet.

## 14.6 Comunicarnos con nuestros grupos de interés externos para establecer la hoja de ruta hacia 2020

2017 fue año de intenso diálogo con grupos de interés internos y externos de Amadeus Social Responsibility.

Al ser declarado 2017 Año Internacional del Desarrollo Sostenible para el Turismo, Amadeus asumió un papel principal de patrocinio, ayudando a la OMT a impulsar el diálogo en siete foros internacionales en Europa, África, Oriente Medio y Latinoamérica. El tema central fue el hecho de que los viajes y el turismo —el tercer mayor sector económico del mundo— pueden contribuir de forma única al desarrollo económico inclusivo y sostenible, especialmente en los países menos desarrollados. Mantuvimos también un contacto con nuestros principales socios, como UNICEF y GTTP, en el cual expertos de todos los socios revisaron nuestra estrategia y fijaron conjuntamente unos objetivos para 2020.

A través de todas estas comunicaciones, Amadeus reforzó el mensaje de que la tecnología será esencial para introducir los cambios necesarios y mejorar la repercusión social y ambiental de los viajes y el turismo, y seguirá manteniendo una comunicación con todos los grupos de interés del sector de los viajes y el turismo para establecer los modelos de colaboración público-privada necesarios para resolver nuestros retos comunes.

G4-15  
G4-16  
G4-26



**TRAVEL. ENJOY. RESPECT.**  
#TRAVELINJOYRESPECT

FOCUS AREAS: disaster response  
Impact location: affected areas

**Campaña de la OMT para concienciar sobre el valor del turismo sostenible y su posible contribución al desarrollo y la implicación de todos los grupos de interés para convertir el sector en un catalizador del cambio positivo.**

**Expertos de UNICEF y Amadeus en un taller sobre estrategia en Madrid (España).**



Equipo de Amadeus Corea en un proyecto social.

## 14.7 Comunicarnos con nuestros compañeros

Dimos pasos importantes en la evolución del programa de Amadeus Social Responsibility e iniciamos una conversación a escala mundial para mejorar el conocimiento de nuestras iniciativas y para implicar y comprometer a nuestros compañeros. Hasta la fecha, esa conversación ha dado importantes frutos:

- \_Una encuesta internacional entre los empleados de Amadeus y socios externos seleccionados acerca de su percepción de la responsabilidad social.
- \_Un primer congreso mundial para los Coordinadores Internacionales de Social Responsibility de Amadeus.
- \_Actividades regulares de comunicación interna para mejorar el conocimiento a nivel interno de las iniciativas y resultados de responsabilidad social, a menudo concebidas por personal implicado directamente en esos proyectos a nivel local.

Las conclusiones de esta conversación a nivel internacional han mejorado nuestra comprensión de la necesidad e importancia de la contribución de Amadeus a una agenda internacional para el desarrollo sostenible entre todos los empleados de Amadeus. Continuaremos con este diálogo a nivel tanto interno como externo para adquirir mayores conocimientos. Esto seguirá conformando nuestro compromiso con la responsabilidad social, aprovechando para ello nuestro equipo humano, nuestra tecnología y nuestra posición mundial en el sector de los viajes en colaboraciones que representen una diferencia real.

### Resultados de la encuesta de Amadeus Social Responsibility y participación por región\*

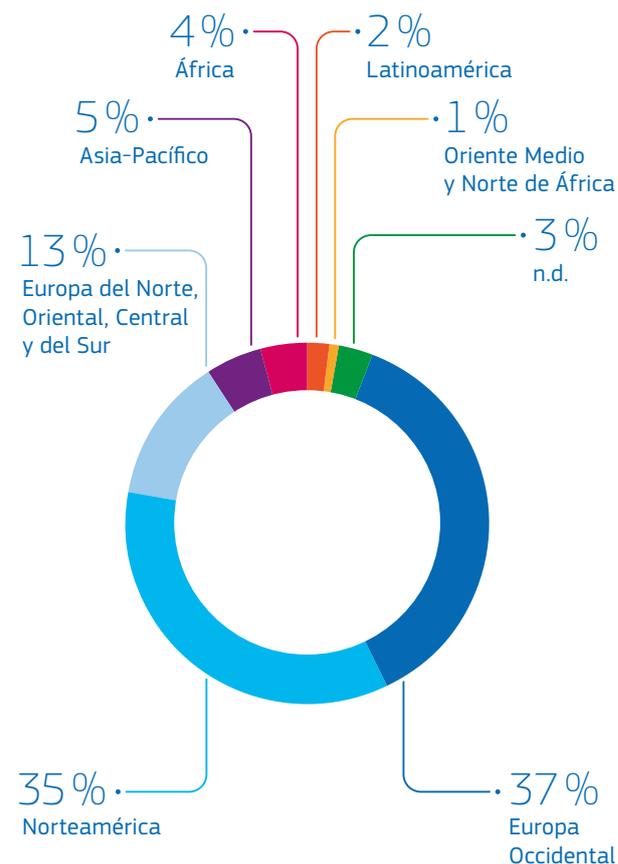
El 91 % de los empleados opina que la responsabilidad social es importante o muy importante.



El 59 % dice que la responsabilidad social puede contribuir a sus objetivos comerciales.



El 56 % ve una oportunidad en integrar la responsabilidad social en su trabajo.



\* Encuesta de Amadeus Social Responsibility, 2016-17. 691 encuestados de 37 países. Los empleados valoran un programa dirigido por la empresa y desean ver mayor inversión, cocreación y concienciación.

amadeus

G4-57  
G4-58

# 15

## Gestión de riesgos de la empresa

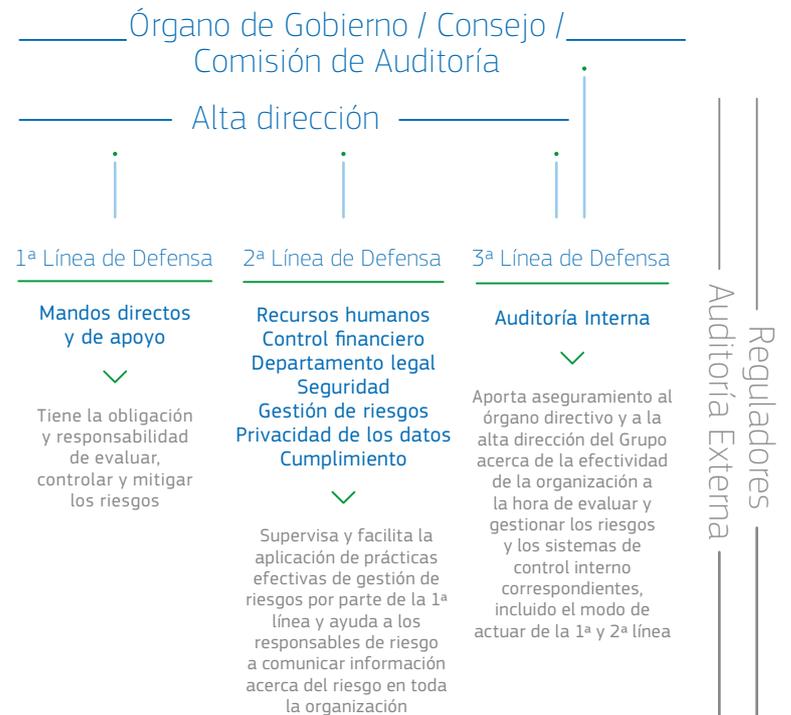
amadeus

Amadeus España en la Feria Internacional de Turismo FITUR, Madrid (España).

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 soporte y de 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 el conjunto de Amadeus. En 2016 perfeccionamos el Modelo de Tres Líneas de Defensa con la adopción de un concepto de Aseguramiento Integrado. A través de este programa de Aseguramiento Integrado hemos ampliado la gestión coordinada de las actividades de control de supervisión y los resultados compartidos.

### Tres Líneas de Defensa y Aseguramiento Integrado



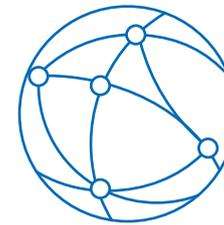
## Primera Línea de Defensa: dirección ejecutiva, dirección y personal

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

En 2017 adoptamos una política de derechos humanos que afirma nuestro respeto y promoción de los derechos humanos internacionales. 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. Evaluamos 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



## Políticas de Amadeus

### Políticas de cumplimiento

- \_ Código de Ética y Conducta Profesional
- \_ Política Antisoborno
- \_ Política Antifraude
- \_ Política de Continuidad de Negocio
- \_ Políticas de Representación y Regalos
- \_ Política de Clasificación de la Información
- \_ Política de Denuncia de Irregularidades

### Políticas de recursos humanos

- \_ Política de Derechos Humanos de Amadeus
- \_ Salud y Seguridad

### Políticas de seguridad de la información

- \_ Políticas de Uso Aceptable

### Políticas financieras

- \_ Política de Compras de la Empresa

### Políticas de relaciones institucionales

- \_ Política Ambiental de Amadeus
- \_ Política de Contribuciones Benéficas
- \_ Política de Contribuciones Políticas y Grupos de Intereses
- \_ Política y Práctica de Responsabilidad Social

### Políticas legales

- \_ Manual de Privacidad de ACO
- \_ Ley Antimonopolio y de Competencia: Manual de Cumplimiento
- \_ Normas Internas de Conducta relativa al Mercado de Valores
- \_ Manual de Seguridad y Privacidad

G4-DMA  
G4-2  
G4-46  
G4-56  
G4-57  
G4-58

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 Amadeus 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, incluidas las posibles violaciones de los derechos humanos derivadas de ello.

Durante 2017 no se comunicaron vulneraciones importantes del Código de Conducta Profesional.

Las políticas principales de Amadeus enumeradas en la página anterior 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.

## 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 Aseguramiento Integrado con la intervención de Risk & Compliance, la Unidad Privacy del Grupo y la Oficina de Seguridad de la Información Corporativa. El programa de Aseguramiento Integrado coordina también sus actividades con otras funciones dedicadas al control del negocio, incluidas nuestras comisiones de Supervisión del Negocio Regional (integradas por personal ejecutivo de Legal, HR, Finance y nuestras unidades de negocio) y nuestra unidad de controles financieros internos (que supervisa el cumplimiento de la norma de Control Interno sobre los Informes Financieros).

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 Ejecutivo 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 Amadeus, 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. El efecto del creciente envejecimiento de la población a lo largo de los años sobre el sector de los viajes es un ejemplo del tipo de riesgos que evaluamos, así como las amenazas para nuestro modelo de negocio, especialmente con el desarrollo digital, cada vez más rápido. En 2018 se publicará una nueva edición del Mapa de Riesgos de la Empresa.

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.

<sup>1</sup> Foro Económico Mundial (2018). *Global Risks Report 2018*, 13.ª Edición.



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 a Amadeus 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. De forma similar, los riesgos de ciberseguridad son gestionados a través de un marco de riesgos para la seguridad por nuestra Oficina de Seguridad de la Información Corporativa (CISO), integrada en el Mapa de Riesgos de la Empresa.

Además de gestionar los riesgos, Amadeus presta especial atención al cumplimiento de iniciativas emergentes, como el Reglamento General de Protección de Datos de la Unión Europea, así como normas de control ya existentes, como PCI-DSS (tarjetas de crédito), SSAE 1 (controles informáticos) e ISO 27001 (seguridad).

Asimismo, Amadeus, al igual que cualquier otra organización, está expuesto a riesgos potenciales que podrían causar una importante alteración de los principales servicios tecnológicos internos y externos que prestamos a los clientes. Con el fin de garantizar una alteración mínima en ese tipo de situaciones catastróficas, Amadeus está implantando un Programa de Resistencia del

Negocio (dirigido por Risk & Compliance) destinado a proteger a nuestro personal, activos e infraestructura, y hacer frente a cualquier incidencia con el fin de minimizar sus posibles consecuencias hasta unos límites aceptables.

Por último, 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 al comportamiento ético, así como la seguridad y privacidad.

La Oficina de Risk & Compliance supervisa los siguientes comités:

- Comité Ético, que 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 el conjunto de 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 Ejecutivo de Riesgos. Este comité 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 el conjunto de Amadeus, 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 varias veces al año.

## Tercera Línea de Defensa: Auditoría Interna del Grupo

La función de Auditoría Interna del Grupo presta servicios de aseguramiento y consultoría independientes y objetivos diseñados para aportar valor y mejorar las operaciones de Amadeus. Esta función nos ayuda a cumplir nuestros objetivos aplicando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la efectividad de los procesos de gobierno, gestión de riesgos y control (incluidos los procesos contra el fraude y la corrupción).

La Auditoría Interna del Grupo abarca todas las empresas, áreas de negocio y procesos en propiedad mayoritaria de Amadeus o controlados por Amadeus. Cada año, la Auditoría Interna del Grupo realiza un exhaustivo ejercicio de evaluación de riesgos para determinar las prioridades de la actividad de Auditoría Interna. Este ejercicio tiene en cuenta, entre otras cosas, elementos como los objetivos y proyectos estratégicos del Grupo, el 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 dan lugar a la formalización y aprobación por parte de la Comisión de Auditoría de un plan anual de auditoría interna.

Las entidades jurídicas incluidas en las revisiones de Auditoría Interna del Grupo durante 2017 representaron más del 50 % de la plantilla de Amadeus.

Los canales 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 aseguramiento independiente y objetivo de Auditoría Interna.

La Auditoría Interna del Grupo está regida con arreglo a los elementos obligatorios del Marco Internacional para la Práctica Profesional del Instituto de Auditores Internos (IIA), incluidos los Principios Fundamenta-

les para la Práctica Profesional de la Auditoría Interna, el Código de Ética, las Normas Internacionales para la Práctica Profesional de la Auditoría Interna y la Definición de Auditoría Interna. Además, la Auditoría Interna del Grupo mantiene un Programa de Aseguramiento y Mejora de la Calidad que combina el seguimiento continuo con evaluaciones periódicas internas y externas. El programa incluye la evaluación del cumplimiento de las Normas por parte de la Auditoría Interna del Grupo y la evaluación de si los auditores internos aplican el Código de Ética del IIA. El programa valora también la eficiencia y efectividad de la Auditoría Interna del Grupo e identifica oportunidades de mejora.

G4-DMA  
G4-2  
G4-46  
G4-57  
G4-58  
G4-S03



# Programa CISO de Amadeus

Amadeus revisa y mejora continuamente sus procesos para adelantarse a las futuras amenazas, teniendo en cuenta tanto a las personas como los controles técnicos. Seguimos la norma ISO 27001, que incluye:

- 1\_ Objetivos y controles de seguridad de la empresa establecidos por la Oficina de Seguridad de la Información Corporativa (CISO).
- 2\_ El Mapa de Riesgos de Seguridad, que establece prioridades para la aplicación de medidas de mitigación.
- 3\_ Una valoración de la madurez efectuada por terceros con el fin de identificar también las deficiencias en la seguridad, que son también vigiladas y seguidas en nuestro Programa de Seguridad Corporativa.

Todas las actividades relacionadas con estas secciones son vigiladas y controladas por el Programa de Seguridad Corporativa (Shield).

En lo referente a las operaciones mundiales 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 se ha convertido en miembro del Aviation Information Sharing and Analysis Center, lo que demuestra nuestro esfuerzo constante por reforzar la confianza de nuestros clientes y compartir las buenas prácticas.



\* 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).

## 16.1 Misión y actividad 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 español, la Comisión Nacional del Mercado de Valores (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. El objetivo del equipo es una comunicación efectiva y proactiva, proporcionando información relevante de una manera constante y oportuna.

La política de comunicación de Amadeus Investor Relations se estableció 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

G4-26

# 16

## Accionistas y entidades financieras

En particular, en noviembre de 2017 Amadeus adaptó su política de comunicación a la Directiva 2014/95/UE relativa a la divulgación de información no financiera. El objetivo de esta nueva medida es contribuir a entender mejor los riesgos de la empresa, mejorando así la sostenibilidad y la confianza de los accionistas. Divulgaremos información relativa a: (i) la posición de la empresa en asuntos sociales y ambientales; (ii) la política de derechos humanos y; (iii) las políticas contra el fraude y el soborno. Esto ofrecerá a nuestros grupos de interés una idea general de la influencia de la empresa en la sociedad.

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 en sus sitios web. Estos acontecimientos importantes son publicados al mismo tiempo en el sitio web corporativo de Amadeus. Las Juntas Generales de Accionistas anuales y nuestros actos periódicos del Día del Inversor son también medios para canalizar la información a los accionistas.

En Amadeus existe una relación de dos vertientes entre la empresa y la comunidad financiera: por una parte, Amadeus proporciona información pertinente y relevante a la comunidad financiera y, por otra parte, la empresa reúne y recibe opiniones útiles 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 2017 Amadeus continuó con un amplio programa de actividades de Investor Relations, que incluyeron:

- Participación en una serie de congresos de inversores y giras de presentación por todo el mundo. Algunas de las ciudades visitadas fueron Boston, Copenhague, Edimburgo, Estocolmo, Fráncfort, Ginebra, Londres,

- Lyon, Madrid, Milán, Montreal, Nueva York, Oslo, París, San Francisco, Toronto y Zúrich.

- Audioconferencias, reuniones cara a cara y varias importantes giras de presentación inversas realizadas por el equipo de Investor Relations de Madrid, llegando a un gran número de inversores.

- Reuniones y comunicación constante con el conjunto de analistas de la empresa. El número de analistas que seguía los títulos de Amadeus ascendió a 35 a final de año.

- Visitas al sitio web: el sitio web de Investor Relations recibió más de 179.000 visitas a la página de más de 65.000 visitantes únicos.

Amadeus celebró también un Día de la Tecnología el 13 de diciembre de 2017 en Londres. La finalidad de esta jornada era doble: en primer lugar, el equipo de liderazgo tecnológico de Amadeus realizó una presentación de la historia y la estrategia tecnológica de la empresa y cómo esta puede aprovechar las tecnologías modernas. A continuación, la mayor parte de la jornada se dedicó a ver en acción la tecnología de la empresa, con demostraciones tecnológicas de productos de toda la cartera de Amadeus.

Por último, por sexto año consecutivo, Amadeus ha obtenido el prestigioso reconocimiento de ser incluido en el Índice Dow Jones de Sostenibilidad (DJSI) del sector de los servicios y el software tecnológico y de Internet. En esta edición, Amadeus ha sido reconocido como líder mundial del sector. 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 del compromiso de la empresa por desarrollar una actividad sostenible, que 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 la Serie de Índices de Sostenibilidad FTSE4Good en 2017 reconoció también el esfuerzo continuo de la empresa por aplicar unas prácticas comerciales responsables, transparentes y sostenibles. 

G4-26

MEMBER OF

# Dow Jones Sustainability Indices

In Collaboration with RobecoSAM 

 Para más información, consulte "Reconocimiento de Amadeus en todo el mundo", pág. 15.

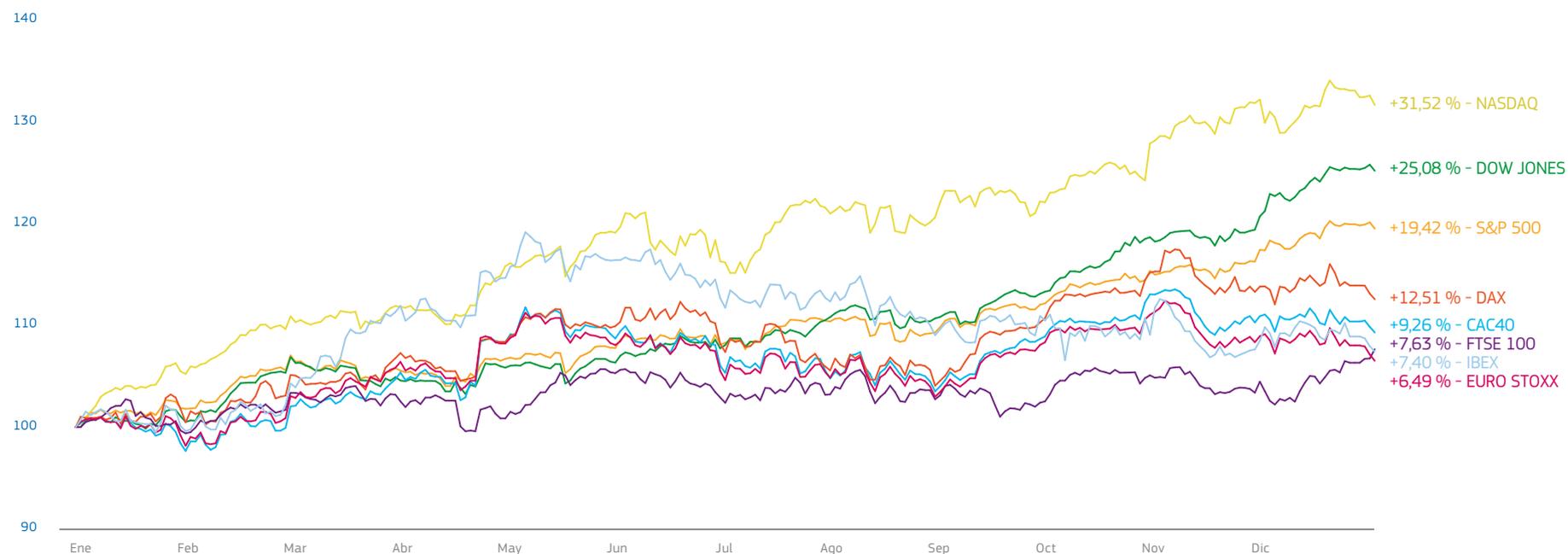
## 16.2 El mercado de valores en 2017

2017 fue un gran año para la economía mundial, con un buen comportamiento del PIB mundial, que generó un fuerte crecimiento en los principales mercados de capital. De hecho, es la primera vez en más de una década que hemos asistido a un verdadero crecimiento sincronizado de las principales economías del mundo.

En Europa, pese a alguna incertidumbre en torno a elecciones importantes en Francia y España, y la continuación de las negociaciones del Brexit, todos los mercados financieros obtuvieron buenos resultados. El EURO STOXX

50 (índice de referencia del mercado de renta variable europeo), por ejemplo, alcanzó su máximo crecimiento anual desde 2013 (6,5 %), siendo aun así superado por el IBEX, el FTSE 100, el CAC40 y el DAX, que crecieron un 7,4 %, 7,6 %, 9,3 % y 12,5 % respectivamente. En los EE. UU. los mercados obtuvieron unos resultados aún más positivos, reforzados por la aprobación de un nuevo plan fiscal y por los importantes beneficios de las empresas. El Dow Jones, el S&P 500 y el NASDAQ presentaron todos ellos un crecimiento de dos cifras en 2017 (25,1 %, 19,4 % y 31,5 % respectivamente).

### Resultados de los mercados de capital de renta variable en 2017



## 16.3 Resultados de las acciones de Amadeus

El precio de las acciones de Amadeus subió un 39,2 % en 2017, superando el rendimiento de los mercados europeos subyacentes. El precio de las acciones alcanzó su máximo histórico de 61,95 € el 21 de noviembre de 2017 y cerró el año en 60,11 €.

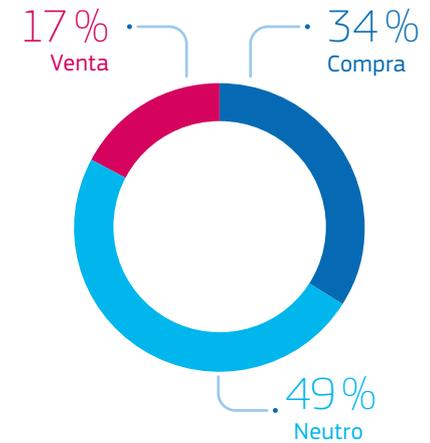
Nuestro valor de mercado a 31 de diciembre de 2017 era de 26.378 millones €. El volumen medio de negociación diaria fue de 1,4 millones de acciones, con un volumen total negociado de 17.800 millones € durante

el año. La proporción de nuestros valores en capital flotante alcanzó el 99,65 % a final de año.

Amadeus ha aumentado su ponderación en el IBEX 35 hasta el 4,9 % a 31 de diciembre de 2017, convirtiéndose en la sexta mayor compañía del índice.

En 2017 el beneficio ajustado por acción se situaba en 2,55 € y, a 31 de diciembre de 2017, la relación precio-beneficio ajustado era de 23,6 veces.

### Recomendaciones de los analistas al final del año 2017



### Resultados de las acciones de Amadeus en 2017



### Datos clave de transacciones de Amadeus durante el año

	2016	2017
Variación del precio de las acciones (%)	6,1 %	39,2 %
Precio máximo por acción (cifras en €)	44,93	61,95
Precio mínimo por acción (cifras en €)	32,96	42,58
Precio medio ponderado por acción (cifras en €)*	40,28	51,75
Volumen medio diario (número de acciones)	1.537.881	1.369.088
Volumen medio diario (cifras en miles €)	60.493	68.391
Volumen anual (cifras en miles €)	15.546.662	17.781.616

\* Transacciones cruzadas no incluidas.

### Datos clave de transacciones de Amadeus a final de año

	2016	2017
Número de acciones emitidas a 31 de diciembre	438.822.506	438.822.506
Precio por acción a 31 de diciembre (cifras en €)	43,17	60,11
Valor de mercado a 31 de diciembre (cifras en millones €)	18.944	26.378
Beneficio ajustado por acción, ejercicio completo (cifras en €)	2,08	2,55
Dividendo por acción, ejercicio completo (cifras en €)	0,94	1,14
Rentabilidad del dividendo, ejercicio completo (%)*	2,2 %	1,9 %
Cobertura de dividendo, ejercicio completo (%)	50 %	50 %
Relación precio-beneficio a 31 de diciembre (veces)	20,7 veces	23,6 veces

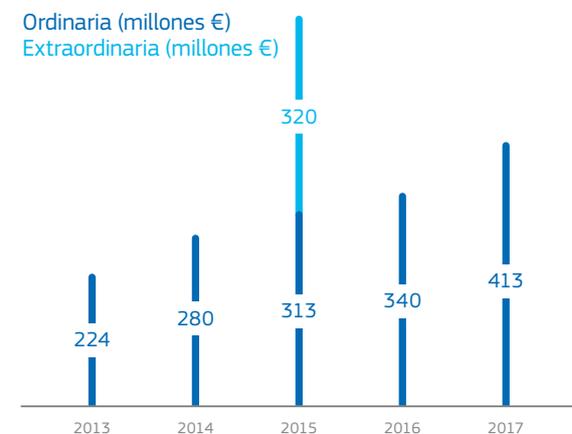
\* Según el precio por acción interanual.

## 16.4 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 la Oferta Pública Inicial (OPI) de Amadeus a un ritmo medio anual del 20 %. La empresa complementó esto con una recompra de acciones en 2015 y ha anunciado una segunda recompra de acciones a principios de 2018. El objetivo de Amadeus es seguir contribuyendo a este crecimiento en los próximos años, dado su saludable perfil de generación de liquidez y su sólido balance.

### 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.

## Pago de dividendos ordinarios

El dividendo bruto anual correspondiente a los beneficios del año 2016 fue aprobado por nuestros accionistas en la Junta General de Accionistas celebrada el 15 de junio de 2017. El valor total del dividendo fue de 412,5 millones €, lo que representa una cobertura del 50 % de los beneficios declarados en 2016, o 0,94 € por acción (brutos), con un crecimiento del 21,3 % respecto al año anterior. En cuanto al pago, el 1 de febrero de 2017 se abonó un importe provisional de 0,40 € por acción (brutos) y el 30 de junio de 2017 se abonó el dividendo complementario de 0,54 € por acción (brutos).

El 15 de diciembre de 2017 el Consejo de Administración propuso una cobertura de dividendo del 50 % para el dividendo de beneficios de 2017. En junio de 2018 el Consejo de Administración presentará a la Junta General de Accionistas para su aprobación un dividendo bruto final de 1,14 €. El 31 de enero de 2018 se abonó un dividendo a cuenta de 0,48 € por acción (brutos). Con arreglo a esto, la asignación propuesta de los resultados de 2017 incluidos en los estados financieros consolidados auditados de 2017 de Amadeus y filiales incluyó un importe total de 500,3 millones € en dividendos correspondientes al ejercicio económico 2017.

## Remuneración extraordinaria de los accionistas

Asimismo, Amadeus ha declarado que, en situaciones de apalancamiento, complementarían la remuneración ordinaria de los accionistas con una remuneración extraordinaria.

Siguiendo esta política, el 14 de diciembre de 2017 Amadeus anunció un programa de recompra de acciones para ejecutar de acuerdo con lo dispuesto en el Reglamento Delegado (UE) 2016/1052 de la Comisión, de 8 de marzo. La finalidad de este programa es reducir el capital social de Amadeus por medio del rescate de acciones, supeditado a la autorización previa de la Junta

General Ordinaria de Accionistas que se celebre después del cierre de los respectivos tramos del programa.

La inversión máxima del programa de recompra de acciones será de 1.000 millones € y el número de acciones adquiridas en el marco del programa no superará las 25.000.000 acciones, lo que representa el 5,69 % del capital social de la empresa.

El periodo de ejecución máximo del programa es de 27 meses, desde el 1 de enero de 2018 hasta el 31 de marzo de 2020, excluidos los posibles periodos de suspensión. El programa se divide en dos tramos: (i) Tramo 1: hasta 500 millones € (no cancelable), del 1 de enero de 2018 al 31 de marzo de 2019, con un periodo de compra mínimo obligatorio de nueve meses; y (ii) Tramo 2: hasta 500 millones € (cancelable a discreción de la empresa), del 1 de abril de 2019 al 31 de marzo de 2020, con un periodo de compra mínimo obligatorio de nueve meses.

Sin perjuicio de lo anterior, Amadeus se reserva el derecho a poner término al programa de recompra de acciones si, antes de su fecha de expiración, Amadeus ha adquirido en virtud del mismo acciones por un precio de compra que alcance el precio máximo de inversión o ha adquirido el número máximo de acciones en virtud del programa.

Se ha otorgado un mandato irrevocable para comprar acciones a la entidad financiera que está actuando como representante de Amadeus para la ejecución del programa de recompra de acciones. Esta tomará sus decisiones de compra de forma independiente y sin influencia de Amadeus.

## 16.5 Entidades financieras

La deuda financiera neta según los términos de nuestros contratos financieros ascendió a 2.083,3 millones € a 31 de diciembre de 2017 (1,12 veces el EBITDA acordado de los últimos 12 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.

Los principales cambios que afectaron a nuestra estructura de deuda durante el año fueron:

- \_ Una emisión de eurobonos de 500 millones € en mayo de 2017 (dentro de nuestro Programa Europeo de Pagarés a Medio Plazo) con vencimiento a dos años, un cupón anual del 0,0 % y un precio de emisión del 99,932 % del valor nominal.
- \_ El reembolso íntegro de 400 millones € correspondiente a un bono emitido por Amadeus en diciembre de 2014.
- \_ Un reembolso neto de 185,1 millones € correspondiente a nuestro programa de Pagarés de Empresa Europeos Multidivisa, hasta alcanzar un importe nominal total de 300,0 millones € al final de diciembre de 2017.
- \_ El reembolso íntegro de 100 millones € correspondiente a nuestro instrumento de crédito renovable.
- \_ El reembolso de 50,0 millones € correspondiente a nuestro préstamo del Banco Europeo de Inversiones.
- \_ Tal como se ha explicado en la sección de remuneración de los accionistas, Amadeus anunció un programa de recompra de acciones el 14 de diciembre de 2017. Los futuros pagos dentro del primer tramo no cancelable del programa de recompra de acciones, por importe de 500 millones €, se han incluido en "Otro pasivo corriente" en el balance de situación, así como en la deuda financiera neta según contratos de financiación a 31 de diciembre de 2017.

En julio de 2017, Standard and Poor's confirmó su calificación crediticia BBB/A-2 para Amadeus, con una perspectiva positiva, y Moody's confirmó su calificación Baa2, con una perspectiva estable.



## Observaciones finales

---

# Tomas López Fernebrand

*Senior Vice President, General Counsel  
and Corporate Secretary, Amadeus*

El *Informe Global 2017* es la quinta edición de este documento y constituye una herramienta fundamental para ofrecer visibilidad sobre la organización de Amadeus, así como información transparente para un público externo e interno. El informe refleja el compromiso de Amadeus de adoptar unas nuevas normas más exhaustivas de elaboración de informes, especialmente en lo relativo a las prácticas ambientales, sociales y de gobierno.

La iniciativa de mejorar la información externa de las empresas es una tendencia que observamos también a nivel regulador. La Directiva 2014/95 de la UE, por ejemplo, obliga a las grandes empresas a divulgar determinada información no financiera y de diversidad relativa a aspectos ambientales, sociales, de recursos humanos y de derechos humanos, junto con medidas para prevenir la corrupción y el soborno. Al cierre de este informe, todos los Estados miembros de la UE habían incorporado la Directiva a su legislación nacional. En consecuencia, Amadeus ha adoptado estos nuevos requisitos.

**“ El informe refleja el compromiso de Amadeus de adoptar unas nuevas normas más exhaustivas de elaboración de informes”.**

Dado el rápido crecimiento y evolución del sector de los viajes, esta edición incluye un análisis más detallado de las tendencias de nuestro sector. Además, para describir mejor nuestra actividad, hemos incluido una serie de declaraciones personales de nuestros altos directivos, así como casos prácticos de clientes.

Este informe más completo nos ayuda a reflexionar acerca de nuestras responsabilidades derivadas del crecimiento de nuestra empresa y nuestro sector. Efectivamente, el sector de los viajes está consolidando su posición como motor fundamental de la creación mundial de empleo (el 18 % de los nuevos puestos de trabajo en todo el mundo en 2017 estaban relacionados con los viajes y el turismo) y el progreso económico. En 2017, con un crecimiento del 4,6 %, el sector de los viajes superó el ritmo de crecimiento del PIB mundial por séptimo año consecutivo.<sup>1</sup>

Al mismo tiempo, en 2017 Amadeus mantuvo unos buenos resultados globales en materia de rendimiento económico, ampliación geográfica de las operaciones y aumento del número de clientes y empleados. Cada día las soluciones tecnológicas de Amadeus ayudan a los viajeros a hacer más eficientes y placenteros sus viajes. Vemos nuestra posición en el sector como una gran responsabilidad y mantenemos el compromiso de ofrecer un crecimiento rentable sostenido y un mayor valor añadido para los grupos de interés del sector.

<sup>1</sup> WTTC (2018). *Travel & Tourism Global Economic Impact & Issues 2018*. Londres, Consejo Mundial de Viajes y Turismo.

Este año nuestras puntuaciones en los índices de sostenibilidad han sido muy destacadas: en primer lugar, Amadeus fue reconocido en el Foro Económico Mundial de Davos como 16.<sup>a</sup> empresa más sostenible del mundo por Corporate Knights. Este reconocimiento llega después de nuestra inclusión en la lista de las 100 empresas más sostenibles el año anterior. En 2017 Amadeus fue también la empresa con mayor puntuación de nuestro sector en el Índice Dow Jones de Sostenibilidad (formado por 86 empresas). Además, Amadeus se ha mantenido como miembro de esta prestigiosa clasificación de sostenibilidad por sexto año consecutivo. Por último, en 2017 mantuvimos nuestra condición de liderazgo en las calificaciones de CDP<sup>2</sup> por segundo año consecutivo.

Estos reconocimientos corroboran los méritos de nuestro plan estratégico y nos animan a todos a seguir trabajando en la misma dirección y a perseguir metas más altas.

En 2017 celebramos nuestro 30 aniversario y confiamos en el entusiasmo y la creatividad de nuestro equipo humano para ofrecer soluciones de última tecnología y contribuir a un futuro brillante para Amadeus y para el conjunto del sector de los viajes.



**Tomas López Fernebrand**  
Senior Vice President, General Counsel and Corporate Secretary, Amadeus

<sup>2</sup> CDP (anteriormente Carbon Disclosure Project) dirige el sistema mundial que permite a los participantes en CDP medir y gestionar su impacto ambiental. Las empresas participantes son evaluadas en cuatro niveles consecutivos que representan los pasos hacia la protección ambiental (Divulgación, Concienciación, Gestión y Liderazgo).

# Anexo 1

## Acerca de este informe

El *Informe Global 2017* presenta una amplia visión general de las operaciones de Amadeus, incluida información financiera y no financiera. En el informe se ofrecen además datos de nuestra actividad y su entorno, incluido nuestro enfoque para hacer frente a los retos de las nuevas tendencias mundiales y la sostenibilidad en el sector de los viajes.

El Informe Global tiene diversos fines:

- \_ Sirve como fuente de información principal para cualquier interesado interno o externo que desee saber más acerca de Amadeus. Se utiliza, por ejemplo, en programas de iniciación para nuevos empleados y contratistas, así como para responder a las Solicitudes de Ofertas de los clientes.
- \_ Lo exhaustivo del documento y el hecho de que la información esté verificada por una empresa externa contribuyen en gran medida a maximizar nuestras puntuaciones en índices de sostenibilidad externos, como el Índice Dow Jones de Sostenibilidad, CDP o FTSE4Good.
- \_ Esta publicación presenta de forma detallada nuestro enfoque y nuestro comportamiento en asuntos laborales, sociales, ambientales y de gobierno.

En Amadeus somos conscientes de las expectativas cada vez mayores respecto a la información no financiera por parte de nuestros grupos de interés, incluidos los organismos reguladores. Por eso editamos informes sobre nuestra sostenibilidad y actividad social desde 2010 y publicamos esa información junto con nuestros resultados comerciales en nuestros informes globales desde 2013.<sup>1</sup>

“ *Las nuevas directrices europeas [sobre Informes No Financieros] reflejan los principios de elaboración integrada de informes, reconociendo nuestro concepto esencial de conectividad: la importancia de los vínculos e interrelaciones de la información, ya sea entre distintos aspectos de la información no financiera o entre la información financiera y no financiera.*”

Richard Howitt  
Consejero Delegado del International Integrated Reporting Council

<sup>1</sup> Todos los Informes Globales y de Sostenibilidad de Amadeus se pueden encontrar en <http://www.amadeus.com/msite/annual-reports/es/>.



## Análisis de materialidad

Junto con consultores externos, hemos llevado a cabo una evaluación para determinar cuáles son los aspectos ambientales, sociales y económicos más importantes para Amadeus y sus grupos de interés.

Con el fin de realizar una selección inicial de temas pertinentes, todas las unidades de la empresa que gestionan la relación con los distintos grupos de interés de Amadeus han facilitado documentación, como por ejemplo:

- \_ 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
- \_ Cuestionarios del Índice Dow Jones de Sostenibilidad y CDP
- \_ Análisis de materialidad anteriores

Con el fin de conocer mejor los aspectos materiales establecidos en la evaluación, se realizó una comparativa del sector y entrevistas individuales a cargo de expertos independientes. Los entrevistados representaban a grupos de interés internos y externos.

El gráfico de la página anterior representa los resultados de esta evaluación en dos dimensiones: importancia de las cuestiones de sostenibilidad para Amadeus e influencia de estas en las decisiones de los grupos de interés. Esta matriz de materialidad incluye aquellos aspectos con un grado de importancia como mínimo medio o alto en ambas dimensiones. Es importante destacar 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.

La matriz de materialidad se revisa cada año en la fase de planificación de la elaboración del Informe Global.

## Alcance y limitaciones del Informe Global

El alcance del informe por cada aspecto material es el conjunto del Grupo Amadeus, excepto cuando se indica otra cosa.

En términos del proceso de recogida de datos y del alcance del informe, hemos considerado, por una parte, la materialidad de la información y, por otra, el esfuerzo de recopilación de datos. A consecuencia de ello, para algunos temas hemos cubierto menos del 100 % del alcance de las actividades. En aquellos casos en que los datos son parciales, esto se indica en la misma sección.

Además de los aspectos más relevantes establecidos a partir del análisis de materialidad, informamos sobre otras cuestiones para mejorar la transparencia en general. Informamos, por ejemplo, acerca de temas que presentan un bajo riesgo de sostenibilidad o incidencia en nuestra actividad, como el consumo de agua o la valoración de los proveedores, ya que estos son aspectos importantes para algunos grupos de interés.

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

La mayoría de nuestros proveedores externos pertenecen a las siguientes categorías:

- \_ Servicios de consultoría y marketing
- \_ Proveedores de hardware
- \_ Proveedores de software
- \_ Proveedores de comunicaciones de datos

Desde el punto de vista de la cadena de suministro, nuestra actividad está relacionada con el procesamiento de transacciones a través de Internet y el desarrollo tecnológico. En este sentido, la exposición de Amadeus a terceros proveedores que puedan no cumplir los requisitos sociales o ambientales mínimos es baja y por eso nuestra información externa es limitada.

La Política de Compras de la Empresa de Amadeus tiene por objetivo que todos los empleados participantes en la adquisición de bienes y servicios tengan en cuenta los aspectos de la responsabilidad social y ambiental en sus decisiones de compra.

Nuestros 50 proveedores principales representan aproximadamente el 59 % de nuestro gasto total en proveedores externos, 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.

Un grupo formado por equipos de compra locales, regionales y mundiales de Amadeus 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

Siguiendo los principios G4 de GRI para determinar la calidad de los informes, revisamos constantemente el proceso de elaboración para mejorar el equilibrio, comparabilidad, exactitud, actualización, claridad y fiabilidad del informe.<sup>3</sup>

Una vez decididos los aspectos materiales que se incluirán en el Informe Global, recibimos el contenido de los responsables de la información en los departamentos correspondientes. Elaborar el contenido es un proceso complejo que requiere un esfuerzo constante por mejorar el diálogo dentro de la empresa. Por eso hemos creado el Comité Editorial del Informe Global. La misión principal del comité es acordar los objetivos del informe, así como la estructura y la presentación estratégica del

contenido. Dirigido por la unidad Sustainability, Global Reporting & Certifications, este equipo transversal está compuesto por los responsables de las principales unidades a nivel mundial: Communications, Brand, Industry Affairs, Strategy, Investor Relations y CEO Office.

Todos los miembros del Comité Ejecutivo de Dirección revisan, validan y aprueban el Informe Global. Una vez sometido al Consejo de Administración para su autorización, el informe se presenta con campañas de comunicación internas y externas personalizadas a todos los niveles geográficos.

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 2017*.

## Hoja de ruta del Informe Global



G4-12  
G4-26  
G4-48

<sup>3</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/>.

## Comunicación con nuestros grupos de interés

La información externa de Amadeus está destinada a garantizar una comunicación clara y una transparencia respecto a las actividades de la empresa. Junto con el Informe Global, otras publicaciones ofrecen más información sobre los detalles de la actividad de Amadeus:

- \_ Informe Anual de Gobierno Corporativo
- \_ Cuentas Anuales Consolidadas y Revisión de la alta dirección
- \_ Presentaciones de resultados trimestrales
- \_ Publicaciones en el blog en los sitios web mundiales, regionales y locales de Amadeus
- \_ Canales en las redes sociales, como LinkedIn, Facebook, Twitter, Google+, Instagram y YouTube

G4-24  
G4-25  
G4-27

Además de lo anterior y de las formas de comunicación específicas descritas a lo largo de este informe,  utilizamos herramientas personalizadas para facilitar el diálogo con nuestros grupos de interés. La tabla de la derecha resume todas ellas. La frecuencia específica de cada comunicación depende de la necesidad y del tipo de herramienta utilizada. En cualquier caso, tiene lugar al menos una vez al año.

 Para más información, consulte "Servicio al cliente y satisfacción del cliente", pág. 70, "El equipo humano y la cultura de Amadeus", pág. 76, "Relaciones institucionales de Amadeus", pág. 92, "Sostenibilidad ambiental", pág. 98, "Responsabilidad social", pág. 112, y "Accionistas y entidades financieras", pág. 132.

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>_ <a href="http://www.amadeus.com/careers">http://www.amadeus.com/careers</a></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>_ <a href="http://www.amadeus.com/investors/">http://www.amadeus.com/investors/</a></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>_ Blog de Amadeus</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>_ <a href="http://www.amadeus.com">http://www.amadeus.com</a> (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>

# Contribución de Amadeus a los Objetivos de Desarrollo Sostenible

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), establecidos por las Naciones Unidas en 2015, son una llamada universal a la acción para acabar con la pobreza, proteger el planeta y conseguir que todas las personas disfruten de paz y prosperidad. Los 17 Objetivos están integrados y son indivisibles, equilibrando las tres dimensiones del desarrollo

sostenible: económico, social y ambiental. El gráfico a continuación recoge la contribución de Amadeus a los ODS. Nuestra acción por cada uno de ellos se describe en la sección indicada. Hemos resumido la descripción de estos ODS en función de la influencia de Amadeus en su consecución. El análisis de nuestra contribución a los

ODS se ha basado en las recomendaciones de consultores la aportación de nuestras unidades sociales y ambientales. Hemos tenido en cuenta también el estudio Analysis of the Goals and Targets de Global Reporting Initiative y las conclusiones del informe Sustainable Development in the European Union.

## Objetivo de Desarrollo Sostenible



Con el fin de capacitar a las personas para salir de la pobreza, el ODS 1 busca garantizar la igualdad de derechos y el acceso a los recursos económicos y naturales, así como la tecnología, propiedad y servicios básicos y financieros. Exige también ayudar a los entornos sociales afectados por los conflictos y las catástrofes climáticas.



El ODS 4 busca garantizar el acceso a una educación equitativa y de calidad a lo largo de todas las etapas de la vida. Este objetivo exige ampliar el número de becas de educación superior y de profesores cualificados.



El ODS 5 pretende alcanzar la igualdad de género acabando con todas las formas de discriminación, violencia y prácticas perjudiciales contra las mujeres y niñas en el ámbito público y privado. Exige también la igualdad de derechos, reconocimiento, participación plena y efectiva e igualdad de oportunidades de liderazgo a todos los niveles en la toma de decisiones.



El ODS 8 reconoce la importancia del crecimiento económico sostenido y de un alto nivel de productividad económica para la creación de empleo de calidad y bien pagado. Este Objetivo exige ofrecer oportunidades de empleo pleno y productivo y de trabajo decente para todos, promoviendo los derechos laborales y un entorno de trabajo seguro y protegido.



El ODS 9 reconoce la importancia del progreso tecnológico y la innovación para encontrar soluciones duraderas a retos sociales, económicos y ambientales, como la promoción de los recursos y la eficiencia energética. El ODS 9 intenta acabar con la división digital ampliando el acceso a las tecnologías de la información y la comunicación. Exige una mejora de la cooperación internacional y un apoyo a la investigación, innovación y desarrollo de la tecnología en los países en vías de desarrollo.

## Sección del Informe Global

\_Perfil de Amadeus  
\_Responsabilidad social  
\_El equipo humano y la cultura de Amadeus

\_El equipo humano y la cultura de Amadeus  
\_Anexo 2 - Tablas adicionales de recursos humanos  
\_Sostenibilidad ambiental - Participación en iniciativas ambientales del sector  
\_Responsabilidad social - Knowledge and Skills Transfer

\_Gobierno corporativo  
\_El equipo humano y la cultura de Amadeus - Diversidad de sexos  
\_Anexo 2 - Valor económico distribuido, Tablas adicionales de recursos humanos  
\_Gestión de riesgos de la empresa - Políticas de Amadeus

\_Introducción a las líneas de negocio  
\_El equipo humano y la cultura de Amadeus  
\_Sostenibilidad ambiental - Eficiencia ambiental de las operaciones de Amadeus  
\_Responsabilidad social  
\_Anexo 2 - Valor económico distribuido, Tablas adicionales de recursos humanos

\_Introducción a las líneas de negocio  
\_Distribución  
\_Soluciones tecnológicas para aerolíneas  
\_Diversificación en nuevas líneas de negocio  
\_Tecnología e innovación  
\_Sostenibilidad ambiental - Ventajas ambientales de las soluciones de Amadeus  
\_Responsabilidad social

## Objetivo de Desarrollo Sostenible



El ODS 10 destaca la importancia de combatir la disparidad social, económica y política y exige reducir las desigualdades por razón de ingresos, sexo, edad, discapacidad, raza, clase, etnia, religión y oportunidades, mediante la aprobación de las políticas y legislación necesarias.



El ODS 12 llama a la acción para la adopción de prácticas sostenibles e información de sostenibilidad por parte de las empresas. Destaca la importancia de reforzar la capacidad científica y tecnológica en los países en vías de desarrollo para adquirir unas pautas de consumo y producción sostenibles y crear herramientas para supervisar la incidencia del desarrollo sostenible en un turismo sostenible.



El ODS 13 tiene como finalidad poner en práctica el compromiso con la CMNUCC y hacer operativo el Fondo Verde para el Clima. Esto requiere una mejora de la educación, concienciación y capacidad de mitigación y adaptación al cambio climático.



El ODS 16 tiene como finalidad conseguir unas sociedades pacíficas e inclusivas basadas en el respeto de los derechos humanos, la protección de los más vulnerables, el estado de derecho y el buen gobierno a todos los niveles. Plantea también unas instituciones transparentes, efectivas y responsables que promuevan leyes y políticas no discriminatorias, combatan la corrupción y el soborno, y eviten el delito.



El ODS 17 pretende reforzar los medios de implantación y revitalizar las alianzas internacionales entre los gobiernos, el sector privado y la sociedad civil para el desarrollo sostenible.

## Sección del Informe Global

\_El equipo humano y la cultura de Amadeus  
\_Sostenibilidad ambiental - Riesgos y oportunidades relacionados con el cambio climático

\_Sostenibilidad ambiental - Impacto ambiental de las operaciones de Amadeus, Ventajas ambientales de las soluciones de Amadeus  
\_Anexo 1 - Acerca de este informe  
\_Anexo 2 - Tablas adicionales de medio ambiente

\_Investigación, desarrollo e innovación  
\_Sostenibilidad ambiental

\_Gobierno corporativo  
\_El equipo humano y la cultura de Amadeus  
\_Relaciones institucionales de Amadeus  
\_Gestión de riesgos de la empresa

\_Tecnología e innovación  
\_Relaciones institucionales de Amadeus  
\_Sostenibilidad ambiental

G4-EC1

# Anexo 2

## Índice de Contenidos GRI

### Valor económico distribuido y generado\* (cifras en millones €)

2017

Costes de explotación	1.635
Salarios y prestaciones a los empleados	1.338
Pagos a proveedores de capital**	434
Pagos a la Administración	363
<b>Valor económico distribuido</b>	<b>3.770</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).

Ventas netas	4.853
Ingresos financieros	1
Ventas de activos	0
<b>Valor económico generado</b>	<b>4.854</b>

## Tablas adicionales de sostenibilidad ambiental

### Consumo energético

	2014	2015	2016	2017	2017 <sup>1</sup>
Consumo eléctrico en las principales sedes de Amadeus* (GJ)	116.033	134.594	129.596	131.181	135.107
Número de empleados	9.604	10.192	10.465	10.461**	11.009**
Consumo eléctrico por empleado (GJ)	12,1	13,2	12,4	12,5	12,3
Consumo eléctrico del Centro de Datos de Amadeus (GJ)***	161.351	173.899	193.041	220.452	220.452
Número de transacciones procesadas en el Centro de Datos (millones)	1.288	1.386	1.510	1.738	1.738
Electricidad requerida por millón de transacciones (GJ)***	125,3	125,5	127,8	126,8	126,8
<b>Consumo eléctrico total en las principales sedes de Amadeus y el Centro de Datos (GJ)</b>	<b>277.384</b>	<b>308.493</b>	<b>322.637</b>	<b>351.633</b>	<b>355.559</b>
Gas natural (GJ)	22.513	15.166	22.106	20.327	20.327
Diésel (GJ)	2.578	2.704	4.438	2.834	2.834
<b>Consumo eléctrico total en las principales sedes de Amadeus y el Centro de Datos (GJ)</b>	<b>302.475</b>	<b>326.363</b>	<b>349.181</b>	<b>374.794</b>	<b>378.720</b>

\* No incluye el Centro de Datos de Amadeus.

\*\* La metodología para indicar el número de empleados en Miami se ha corregido en 2017 para reflejar solo aquellos empleados que trabajan directamente desde nuestras instalaciones. A consecuencia de ello, el número total se ha reducido de manera significativa.

\*\*\* 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.

### Tipo de combustible utilizado para la generación de electricidad (GJ)

	Carbón	Fuelóleo	Gas natural	Biocombustible	Residuos	Otros*	Total
13 principales sedes de Amadeus	84.779	3.714	36.953	7.216	2.915	87.156	222.734
Centro de Datos	292.986	5.643	53.689	40.490	11.654	80.622	485.083

\* Otros: energía nuclear, hidroeléctrica, geotérmica, fotovoltaica, termosolar, eólica y mareomotriz.

<sup>1</sup> Alcance: 13 principales sedes de Amadeus por número de empleados. Waltham y Singapur incluidas desde 2017 como 12.<sup>a</sup> y 13.<sup>a</sup> sedes. A efectos de comparabilidad, hemos incluido dos series de datos correspondientes a 2017: una sin las nuevas sedes incorporadas durante el año (Waltham y Singapur) y otra con las nuevas sedes.

## Emisiones de CO<sub>2</sub>\*

	2014	2015	2016	2017	2017 <sup>1</sup>
Alcance 1. Emisiones directas (combustibles fósiles)**	1.408	983	1.467	1.263	1.263
Alcance 2. Emisiones indirectas de la electricidad adquirida**	30.821	33.188	35.389	38.297	38.810
Alcance 3. Emisiones indirectas de otras fuentes***	8.503	8.872	7.944	7.708	7.712
Compensación de carbono		2.364	5.050	n/a	8.267
Gas natural (m <sup>3</sup> )	586.083	394.822	575.488	529.186	529.186
Gasóleo (L)	66.771	70.043	114.949	73.404	73.404

\* Todas las cifras en t de CO<sub>2</sub> a menos que se indique otra cosa.

\*\* Compensación de carbono no descontada.

\*\*\* Incluye las emisiones de viajes en avión (7 principales oficinas hasta 2016 y 9 principales oficinas en 2017) y uso de papel (11 principales oficinas hasta 2016 y 13 principales oficinas en 2017).

## Consumo de papel

	2014	2015	2016	2017	2017 <sup>1</sup>
Consumo de papel (kg)	54.447	56.704	44.951	45.180	47.023
Número de empleados	9.604	10.192	10.465	10.461	11.009
Consumo de papel por empleado (hojas A4 por día de trabajo)	5,15	5,06	3,90	3,93	3,88

## Consumo de agua y generación de residuos

	2014	2015	2016	2017	2017 <sup>1</sup>
Consumo de agua (m <sup>3</sup> )	205.506	272.288	250.233	250.240	253.179
Total estimado de residuos (kg)*	306.369	320.476	235.970	313.716**	315.241**

\* A efectos de comparabilidad, las cifras de residuos en 2017 no incluyen equipos obsoletos ni residuos peligrosos, ya que esa información solo se encuentra disponible en algunas de nuestras sedes. El total de equipos obsoletos en 2017 fue de 25 toneladas y el total de residuos peligrosos fue de 10 toneladas.

\*\* El porcentaje de equipos obsoletos y residuos peligrosos enviados para su reciclaje en 2017 fue del 100 %. En el caso de los residuos no peligrosos fue del 84 %.

<sup>1</sup> Alcance: 13 principales sedes de Amadeus por número de empleados. Waltham y Singapur incluidas desde 2017 como 12.<sup>a</sup> y 13.<sup>a</sup> sedes. A efectos de comparabilidad, hemos incluido dos series de datos correspondientes a 2017: una sin las nuevas sedes incorporadas durante el año (Waltham y Singapur) y otra con las nuevas sedes.

## Tablas adicionales de recursos humanos<sup>1</sup>

### Diversidad de los empleados

	VP y directores			Mandos intermedios			Personal		
	2015*	2016	2017	2015*	2016	2017	2015*	2016	2017
<b>Por edad</b>									
< 30	n/a	n/a	0	n/a	n/a	15	n/a	n/a	2.787
30-50	n/a	n/a	79	n/a	n/a	2.598	n/a	n/a	7.015
> 50	n/a	n/a	113	n/a	n/a	870	n/a	n/a	1.532
<b>Por sexo</b>									
Hombres	148	164	159	1.620	2.336	2.350	5.267	6.216	6.754
Mujeres	29	29	33	678	1.085	1.133	3.384	4.230	4.580
<b>Total de empleados</b>	<b>177</b>	<b>193</b>	<b>192</b>	<b>2.298</b>	<b>3.421</b>	<b>3.483</b>	<b>8.651</b>	<b>8.651</b>	<b>11.334</b>

\* Alcance: excepto Europa Central, Oriental y del Sur y África Subsahariana, y 61 empleados sin indicación de su sexo.

### Empleados con discapacidad

	2015	2016	2017
<b>Total</b>	<b>129</b>	<b>147</b>	<b>178</b>

### Formación acerca de la política antifraude

	2017*
Miembros de la alta dirección	24
Número total de miembros de la alta dirección	426
% de miembros de la alta dirección	6 %

\* El desglose por región es el siguiente: 8 empleados en Asia-Pacífico, 15 empleados en Europa, Oriente Medio y África, y 1 empleado 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.

<sup>1</sup> Cifras en número de empleados a menos que se indique otra cosa. El número de empleados incluye el personal permanente y temporal. Alcance: solo las empresas en propiedad absoluta de Amadeus. Las cifras de 2015 no incluyen las adquisiciones.

Órganos de gobierno (composición)

	2015*	2016	2017
<b>Por edad</b>			
< 30	0 %	0 %	0 %
30-50	30 %	20 %	0 %
> 50	70 %	80 %	100 %
<b>Por sexo</b>			
Hombres	90 %	90 %	82 %
Mujeres	10 %	10 %	18 %
<b>Por nacionalidad</b>			
Nacionalidad distinta a la española	70 %	70 %	64 %

G4-11  
G4-LA9  
G4-LA12  
G4-HR2

Empleados cubiertos por convenios colectivos

	2015*	2016	2017
Porcentaje de empleados que están cubiertos por algún convenio colectivo	53 %	52 %	51 %

\* Alcance: excepto Europa Central, Oriental y del Sur y África Subsahariana.

Promedio de horas de formación por categoría de empleados

	2017		
	Hombres	Mujeres	Total
SVP, EVP y VP	4,56	0,63	4,03
Directors	10,48	13,50	11,02
Associate directors	11,55	8,25	10,83
Senior managers	19,92	17,02	19,11
Managers	22,86	24,75	23,53
Personal	33,10	25,92	30,20

Formación acerca del Código Ético y de Conducta Profesional 2017

	Online	Presencial	Total
Número de empleados formados	1.240	1.467	2.707
Porcentaje de empleados formados	7 %	9 %	16 %
Número de horas de formación	1.905	38	1.943

\* Alcance: excepto Europa Central, Oriental y del Sur y África Subsahariana.

## Empleados contratados y rotación de empleados

	Empleados contratados				Rotación de empleados				
	2015	2016	2017	Índice	2015	2016	2017	Índice	
	Número de empleados	Número de empleados	Número de empleados		Número de empleados	Número de empleados	Número de empleados		
Por región									
Europa*	865	764	1.132	13 %	504	569	714	8 %	
Asia	578	681	604	17 %	307	410	337	9 %	
Norteamérica	155	288	304	15 %	132	227	190	10 %	
Sudamérica	63	72	79	15 %	83	70	58	11 %	
Oriente Medio y África	38	49	29	10 %	17	39	46	17 %	
<b>Total</b>	<b>1.699</b>	<b>1.854</b>	<b>2.148</b>	<b>14 %</b>	<b>1.043</b>	<b>1.315</b>	<b>1.345</b>	<b>9 %</b>	
Por sexo									
Hombres	n/a	1.148	1.274	14 %	665	792	820	9 %	
Mujeres	n/a	706	874	15 %	378	523	525	9 %	
<b>Total</b>	<b>1.699</b>	<b>1.854</b>	<b>2.148</b>	<b>14 %</b>	<b>1.043</b>	<b>1.315</b>	<b>1.345</b>	<b>9 %</b>	
Por edad									
< 30	n/a	871	1.139	41 %	n/a	421	469	17 %	
30-50	n/a	892	926	10 %	n/a	723	675	7 %	
> 50	n/a	91	83	3 %	n/a	171	201	8 %	
<b>Total</b>	<b>1.699</b>	<b>1.854</b>	<b>2.148</b>	<b>14 %</b>	<b>1.043</b>	<b>1.315</b>	<b>1.345</b>	<b>9 %</b>	

\* Europa 2015 no incluye la región de Europa Central y del Sur debido a la falta de información comparable.

## Salud y seguridad 2017

	Europa		Asia-Pacífico		Norteamérica		Sudamérica		Oriente Medio y África		Total
	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	
Lesiones por tipo											
Cuello o espalda	6	3	0	0	1	1	1	0	0	0	12
Huesos	3	1	0	0	0	3	0	0	0	0	7
Tejidos blandos	5	5	0	0	2	1	0	0	0	0	13
Quemaduras	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Lesiones por movimientos repetitivos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Otros	24	27	1	0	0	0	43	32	0	0	127
<b>Total de lesiones</b>	<b>38</b>	<b>37</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>44</b>	<b>32</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>160</b>
Índice de lesiones	3,95	6,38	0,15	0,00	1,17	3,17	86,23	73,09	0,00	0,00	5,39
Índice de enfermedades profesionales	0,00	0,01	0,00	0,00	0,00	0,00	0,02	0,00	0,00	0,00	0,00
Índice de días perdidos de trabajo	0,11	0,45	0,00	0,00	0,01	0,00	1,47	0,64	0,00	0,09	0,16
Índice de absentismo	1,98	3,21	6,49	12,77	0,22	1,10	1,27	0,71	0,21	0,37	3,60
Fallecimientos relacionados con el trabajo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

## Índice de Contenidos GRI



### Contenidos básicos generales

Contenidos básicos generales	Página/respuesta	Omisión(es)
------------------------------	------------------	-------------

#### Estrategia y análisis

G4-1	4-5	
G4-2	35, 43, 51, 110-111, 127-130	

#### Perfil de la organización

G4-3	Portada	
G4-4	32-33, 44	
G4-5	11	
G4-6	10-11, 63, 72	
G4-7	9	
G4-8	32-33, 36-40, 48, 51-54	
G4-9	8, 9	
G4-10	8, 77	
G4-11	150	
G4-12	142-143	
G4-13	22, 24	
G4-14	104, 128-129	
G4-15	93, 109, 124	
G4-16	81, 92-96, 124	

Contenidos básicos generales	Página/respuesta	Omisión(es)
<b>Aspectos materiales y cobertura</b>		
G4-17	Cuentas Anuales Consolidadas de Amadeus 2017 - páginas 96-104	
G4-18	140-141	
G4-19	141	
G4-20	141-142	
G4-21	141-142	
G4-22	No han existido reformulaciones de información proporcionada en informes anteriores	
G4-23	No ha habido cambios significativos respecto a periodos anteriores de reporte en cuanto al alcance y cobertura	
<b>Participación de los grupos de interés</b>		
G4-24	144	
G4-25	141-142, 144	
G4-26	Amadeus se relaciona con sus grupos de interés más importantes (P. 144) 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: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Empleados: P. 88.</li> <li>- Accionistas: P. 132-133.</li> <li>- Clientes: P. 70-75.</li> <li>- Proveedores: P. 142-143</li> <li>- Socios industriales: P. 92-96.</li> <li>- Gobiernos, autoridades y órganos reguladores: P. 93</li> <li>- Sociedad: P. 124</li> <li>- Medio ambiente: P. 109</li> </ul>	
G4-27	141-142, 144	
<b>Perfil de la memoria</b>		
G4-28	Portada	
G4-29	El anterior Informe de Amadeus se publicó en 2017.	
G4-30	Anual	
G4-31	Contraportada	

Contenidos básicos generales	Página/respuesta	Omisión(es)
G4-32	141, 161	
G4-33	141, 161	
Gobierno		
G4-34	P. 16-17, 24-25 / 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. 17-25 / 2017 Informe Anual de Gobierno Corporativo - C.1.1.2, página 14.	
G4-39	El Presidente del Consejo no es director ejecutivo.	
G4-40	24	
G4-42	16-17, 24-25	
G4-46	17, 127-130	
G4-47	Amadeus revisa su desempeño en materia de sostenibilidad una vez al año.	
G4-48	143	
G4-51	23	
Ética e Integridad		
G4-56	87, 127	
G4-57	126-130	
G4-58	126-130	
<b>Enfoque de gestión e indicadores - Tabla de contenidos básicos específicos</b>		
Indicadores específicos y enfoques de gestión	Página/respuesta	Omisión(es)
Categoría: economía		
- Aspecto material: desempeño económico -		
G4-DMA	9, 110-11	

Indicadores específicos y enfoques de gestión	Página/respuesta	Omisión(es)
G4-EC1	146	
G4-EC2	P. 110-111 / 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 200.000 EUR a lo largo de los próximos tres años.	
- Aspecto material: presencia en el mercado -		
G4-DMA	113-116	
G4-EC8	116	
Categoría: medio ambiente		
- Aspecto material: materiales -		
G4-DMA	100-102, 104-105	
G4-EN1	105, 148	
- Aspecto material: energía -		
G4-DMA	99-105	
G4-EN3	105, 147	
G4-EN4	El consumo energético externo ha sido de 103.863 GJ.	
G4-EN5	105, 147	
G4-EN6	103	
G4-EN7	107-108	
- Aspecto material: agua -		
G4-DMA	100-102, 104	
G4-EN8	148	
- Aspecto material: emisiones -		
G4-DMA	99-105	
G4-EN15	105, 148	

Indicadores específicos y enfoques de gestión	Página/respuesta	Omisión(es)
G4-EN16	105, 148	
G4-EN17	105, 148	
G4-EN18	105	
G4-EN19	103	
- Aspecto material: efluentes y residuos -		
G4-DMA	100-102, 104	
G4-EN23	148	
- Aspecto material: cumplimiento regulatorio -		
G4-DMA	110-11	
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	
G4-LA1	151	
- Aspecto material: Salud y seguridad en el trabajo -		
G4-DMA	86	
G4-LA6	152	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 2019.

\* 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 exista posibilidad de apelación, y que haya sido impuesta directamente debido a comportamientos o actos de carácter significativo realizados por empresas o empleados del Grupo Amadeus.

Indicadores específicos y enfoques de gestión	Página/respuesta	Omisión(es)
<b>- Aspecto material: capacitación y educación -</b>		
G4-DMA	78, 86	
G4-LA9	150	
G4-LA10	78, 86	
<b>- Aspecto material: diversidad e igualdad de oportunidades -</b>		
G4-DMA	81, 83	
G4-LA12	149-150	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 2019.
<b>Subcategoría: derechos humanos</b>		
<b>- Aspecto material: inversión -</b>		
G4-DMA	127-130	
G4-HR2	150	
<b>- Aspecto material: trabajo infantil -</b>		
G4-DMA	87	
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.	
<b>- Aspecto material: trabajo forzoso -</b>		
G4-DMA	87	
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.	
<b>- Aspecto material: evaluación de los proveedores en materia de derechos humanos -</b>		
G4-DMA	87	

Indicadores específicos y enfoques de gestión	Página/respuesta	Omisión(es)
G4-HR10		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.
Subcategoría: sociedad		
- Aspecto material: comunidades locales -		
G4-DMA	113-116	
G4-S01	116	
- Aspecto material: anticorrupción -		
G4-DMA	127-130	
G4-S03	P. 130 / Durante 2017, el Grupo de Auditoría Interna completó 10 proyectos de Auditoría Interna, 1 de Asesoramiento y comprobó la efectividad de los Controles Internos sobre el Informe Financiero en 9 entidades legales (completo en febrero de 2018). Las entidades en el alcance de estas actividades representan un 80 % de los ingresos de Amadeus, un 76 % de los activos y un 82 % del beneficio total (preconsolidado). No se identificaron riesgos relacionados con la corrupción. En 2017, 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	149	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 disponible en la fecha de elaboración de este informe. Amadeus espera reportar esta información en 2019.
G4-S05	En 2017, no se han identificado incidentes relacionados con la corrupción.	
- Aspecto material: prácticas de competencia desleal -		
G4-DMA	87	

Indicadores específicos y enfoques de gestión	Página/respuesta	Omisión(es)
G4-S07	En 2017, no hubo acciones legales materiales por comportamiento anticompetitivo, o prácticas monopolísticas o contra la libre competencia.	
- Aspecto material: cumplimiento regulatorio -		
G4-DMA	127-130	
G4-S08*	En 2017, no se impuso al Grupo ninguna sanción por incidentes, incumplimientos o multas significativas, que tengan un impacto material en las cuentas o en la reputación de la compañía, con una base sólida sobre la que no exista posibilidad de apelación, y que hayan sido impuestas directamente por conductas o actos de naturaleza significativa realizados por sociedades o empleados del Grupo.	
Subcategoría: responsabilidad sobre productos		
- Aspecto material: seguridad y salud de los clientes -		
G4-DMA	127-130	
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.	
- Aspecto material: etiquetado de los productos y servicios -		
G4-DMA	75	
G4-PR5	P. 75 / Los resultados de las encuestas de satisfacción de los clientes no son publicados, ya que se consideran confidenciales.	
- Aspecto material: privacidad de los clientes -		
G4-DMA	27-28	
G4-PR8	En 2017, no se registró ninguna queja relacionada con el respeto a la privacidad o la pérdida de datos personales de clientes.	
- Aspecto material: cumplimiento regulatorio -		
G4-DMA	127-130	
G4-PR9**	Amadeus no recibió ninguna multa en 2017 relacionada con el incumplimiento de leyes o regulaciones sobre el suministro y el uso de productos y servicios.	

\* Por motivos aclaratorios, un impacto esencial en el caso de la discriminación en el lugar de trabajo o corrupción (parte del indicador S08) es la superior a 50.000 euros. En el caso del resto del indicador S08, se entiende por impacto esencial cualquier acontecimiento monetario o no monetario que pueda tener un efecto adverso en el negocio, los activos, la reputación o la situación financiera de la Empresa, que le haga difícil cumplir sus obligaciones de pago, financieras o compromisos comerciales.

\*\* 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 exista posibilidad de apelación, y que haya sido impuesta directamente debido a comportamientos o actos de carácter significativo realizados por empresas o empleados del Grupo Amadeus.



*Traducción sobre el Informe de Aseguramiento Limitado Independiente de los indicadores de Responsabilidad Social Corporativa 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 la dirección de 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 2017 (en adelante, "los indicadores de RSC") de Amadeus IT Group S.A. y sus sociedades dependientes (en adelante, "Amadeus") correspondiente al ejercicio anual finalizado el 31 de diciembre de 2017, preparados conforme a los contenidos 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, según la opción Esencial "de conformidad" con la Guía GRI G4. 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 basan 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 2017.
- 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 9 267, libro 8 054, sección 3ª  
Inscrita en el R.O.A.C. con el número 50242 - CIF: B-79 031290

1



- Análisis de la adaptación de los indicadores de RSC de Amadeus a lo señalado en la Guía GRI G4 para la elaboración de informes de sostenibilidad.
- Comprobación, mediante pruebas de revisión en base a la selección de una muestra, testeó de controles internos 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 Internacional 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 2017, 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

19 de abril de 2018

G4-32  
G4-33

2

# Anexo 3

## Glosario

### API:

Interfaz de Programación de Aplicaciones (Application Programming Interface), un lenguaje que permite la comunicación entre programas informáticos.

### Código compartido:

acuerdo dentro del sector de la aviación en virtud del cual dos o más aerolíneas colaboran compartiendo el mismo vuelo, dividiendo el marketing y el transportista aéreo, y mejorando la capacidad de la red y la eficiencia de las aerolíneas.

### Conferencia Europea de Aviación Civil:

La CEAC es 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.

### CRS:

un Sistema Central de Reservas (Central Reservation System) es 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.

### GDS:

Un Sistema de Distribución Global (Global Distribution System) 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.

### 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.

### 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.

**n/a:**  
no aplicable.

**n.d.:**  
no disponible.

**NDC:**  
NDC se refiere a 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. La IATA establece tres niveles de certificación de NDC dependiendo de las capacidades de NDC que permita la tecnología:

\_ Nivel 1: compra básica compatible con NDC (servicios complementarios posteriores a la reserva)

\_ Nivel 2: Gestión de Ofertas compatible con NDC (amplio uso de API de Gestión de Ofertas y Compra de Viajes Aéreos)

Nivel 3: Oferta y Gestión de Ofertas compatible con NDC (amplio uso de API de Oferta y Gestión de Ofertas)

**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

**Pasajeros embarcados:**  
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.

**PNR:**  
Registro de Nombres de Pasajero (Passenger Name Record), un registro de los requisitos de viaje de los pasajeros 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:**  
La efectividad del uso energético (Power Usage Effectiveness) es un parámetro habitual para medir la eficien-

cia energética de los centros de datos. Es equivalente a la potencia total de las instalaciones/potencia de los equipos informáticos. Cuanto más se aproxima a 1 la PUE, más eficiente será el centro de datos

**Reservas aéreas de agencias de viajes de Amadeus:**  
reservas aéreas procesadas por agencias de viajes por medio de la plataforma de distribución de Amadeus.

**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 de Gestión de Establecimientos:**  
PMS (Property Management System). Un sistema informatizado que facilita la gestión de establecimientos hoteleros.

**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.

**TIC:**  
Tecnologías de la Información y la Comunicación.

**Transacción informática:**  
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.



# ama

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 tipos de material gráfico, 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).

# DEUS<sup>®</sup>





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  
www.amadeus.com

● © Amadeus IT Group y sus filiales y sociedades controladas