

2019

Informe Global

*Análisis de la actividad empresarial,
financiera y de sostenibilidad*





2019

Informe Global de Amadeus®

*Análisis de la actividad empresarial, financiera
y de sostenibilidad*

La finalidad de este Informe Global es ofrecer una visión completa y transparente de las actividades, las operaciones y los resultados de Amadeus durante 2019. Hemos tenido en cuenta una perspectiva amplia que abarque tanto información financiera como no financiera y presentamos un resumen general de la empresa desde el punto de vista económico, social y medioambiental.

Para una lectura más interactiva de este informe, puede consultar la versión *online* en [amadeus.com/informe-global-2019](https://www.amadeus.com/informe-global-2019)



Mensaje del Presidente del Consejo

Estimados amigos:

En esta ocasión y a diferencia de lo que suele ser habitual, quiero comenzar esta carta comentando un tema que suele incluirse al final. En realidad, 2019 ha sido un año crucial para el sector de los viajes en materia de sostenibilidad y, en especial, en lo que respecta al cambio climático. Aceptar este gran reto es el primer paso para encontrar soluciones, aunque la pregunta que surge es ¿dónde se encuentran dichas soluciones?

Como primera medida, podemos fomentar las sinergias entre los objetivos económicos y medioambientales. Mejorar la eficiencia operacional en el sector de los viajes tiene como consecuencia el disminuir el uso de recursos y costes económicos. Teniendo en cuenta los volúmenes actuales de viajes a nivel mundial y las expectativas de crecimiento, mejorar la eficiencia puede aportar beneficios considerables. Estas iniciativas encajan bien con la tendencia general hacia la austeridad en el sector de los viajes. Podrían lograrse ciertas mejoras con medidas relativamente sencillas, como configuraciones de aeronave que impliquen una reducción del peso. Sin embargo, es necesaria la adopción de medidas más sofisticadas, como los avances hacia la funcionalidad de los viajes puerta a puerta, que requerirán la cooperación entre todos los integrantes del sector. Personalmente, creo que en el futuro los viajeros recurrirán a tecnologías que les ofrezcan una visión completa de las opciones del viaje desde el punto de origen hasta el punto de destino, que les faciliten cambios en el itinerario y que incluyan diferentes proveedores de viajes y medios de transporte.

Asimismo, la sostenibilidad a largo plazo en el sector de los viajes precisa de avances tecnológicos que permitan disminuir la dependencia de los combustibles fósiles. Los vuelos con aeronaves eléctricas, que hasta hace tan solo unos años parecían algo impensable, ya forman parte de los planes para cubrir vuelos de corto radio. Debemos confiar en nuestra capacidad para encontrar soluciones tecnológicas que hagan frente a los desafíos que plantea la sostenibilidad. El objetivo es disociar los viajes de la contaminación, con la mirada puesta en que las futuras generaciones puedan disfrutar de la misma o incluso de una mayor libertad para viajar.

En este contexto, Amadeus se encuentra en disposición de ofrecer las soluciones más apropiadas. En 2019 hemos aumentado la inversión en I+D hasta casi mil millones de euros, ya que la investigación y el desarrollo siempre han sido un pilar fundamental de nuestra empresa. Nos encontramos inmersos en una era en la que se suceden desarrollos tecnológicos a una velocidad vertiginosa. Por este motivo, también trabajamos para diversificar nuestro negocio e identificar nuevas oportunidades. Ejemplo de ello es la adquisición de ICM, líder mundial de soluciones automatizadas de procesamiento de pasajeros y sistemas de autofacturación de equipajes para aeropuertos y aerolíneas. ICM ofrece soluciones que brindan una mejor experiencia para el viajero, mejoran la eficiencia de las operaciones aeroportuarias, reducen los costes y optimizan el uso de las infraestructuras.

Coincidiendo con el cierre de este informe, Amadeus anunció la adquisición del *software* de planificación de rutas y horarios para aerolíneas de Optym. La actividad de Optym se centra en facilitar la toma de tres de las decisiones más importantes a las que se enfrenta una aerolínea: dónde volar, con qué frecuencia y con qué equipamiento. Gracias a sofisticados algoritmos y a enormes cantidades de datos, entre los que se incluyen factores tales como la probabilidad de interrupciones del servicio, Optym ayuda a las aerolíneas a optimizar sus operaciones. Además, permite reducir la cantidad de recursos dedicados por cada pasajero, incluidos el combustible y las emisiones de gases de efecto invernadero.

Mantenernos a la vanguardia de desarrollos tecnológicos que contribuyan a la sostenibilidad del sector de los viajes representa un elemento fundamental para nuestro éxito a largo plazo.

Al mismo tiempo, unas prácticas de gobierno corporativo firmes resultan esenciales para mantener nuestros objetivos, valores y prioridades. Para una empresa global como Amadeus, esta premisa cobra especial relevancia. Nuestras prácticas de gobierno corporativo están en continuo desarrollo con el fin de adaptarlas a las necesidades de los mercados y las comunidades en las que operamos. Como parte de nuestras medidas de mejora continua, participamos en índices de sostenibilidad. Estos índices evalúan nuestros resultados y nos ayudan a identificar áreas de mejora. En 2019, Amadeus se mantuvo, por octavo año consecutivo, en el índice Dow Jones de Sostenibilidad.

Nuestra especial atención al I+D, al talento y diversidad de nuestro personal y a una estrategia de proyección internacional y diversificación, así como nuestros sólidos resultados financieros sitúan a Amadeus en una posición privilegiada para continuar aportando valor tanto a nuestros grupos de interés como al sector de los viajes.

En este informe, encontrará información detallada sobre nuestro negocio y los hitos más importantes del 2019. Espero que la información le resulte útil e interesante.

Por último no puedo dejar de mencionar que, mientras se envía este informe a imprenta, el sector se está viendo gravemente afectado por la COVID-19. En estos tiempos difíciles, mantenemos nuestro firme compromiso de apoyar a nuestros clientes, a nuestros empleados y, en suma, a nuestro negocio en general. Nuestro Consejero Delegado, Luis Maroto, explica en su carta las medidas que Amadeus está adoptando en este sentido.



José Antonio Tazón
Presidente del Consejo de Amadeus





“Mantenernos a la vanguardia de desarrollos tecnológicos que contribuyan a la sostenibilidad del sector de los viajes representa un elemento fundamental para nuestro éxito a largo plazo”.

“En Amadeus y en todo nuestro sector, consideramos primordial plantear objetivos y perspectivas a largo plazo”.



Mensaje del Consejero Delegado

Como comenta en este mismo documento nuestro Presidente del Consejo, el Sr. Tazón, la manera en que decidimos modelar y proteger el mundo que nos rodea se ha hecho hueco en las agendas de reguladores, inversores y negocios, y ha calado en la conciencia de los consumidores. Más allá de nuestro compromiso por hacer que se viaje de manera más responsable, la sostenibilidad para Amadeus también implica mantener los niveles de crecimiento económico de nuestra empresa en las mejores condiciones.

En Amadeus y en todo nuestro sector, consideramos primordial plantear objetivos y perspectivas a largo plazo. La incertidumbre macroeconómica y geopolítica, incluidos acontecimientos de carácter extraordinario, influirán siempre en la confianza de los consumidores a la hora de tomar decisiones sobre sus gastos, lo que afectará a los negocios en general y, en el caso de la COVID-19, al sector de los viajes en particular.

En relación con la COVID-19, nuestra prioridad desde el primer momento en que se declaró el brote ha sido velar por la salud y el bienestar de nuestros empleados, así como apoyar a nuestros clientes. También nos hemos centrado en adoptar las medidas necesarias para proteger y mantener nuestro negocio.

Estas son algunas de las medidas que hemos adoptado para apoyar a nuestros diferentes segmentos de clientes:

- Hemos acelerado la entrega de productos y servicios que ayudan a nuestras aerolíneas clientes a estar en contacto permanente con los viajeros y las agencias de viajes, por ejemplo gestionando preguntas frecuentes mediante *chatbots*, así como servicios de datos para ayudarles a monitorizar sus negocios. Para algunas soluciones, también hemos creado equipos específicos de atención al cliente allí donde nuestros clientes están observando elevados volúmenes de transacciones en el actual contexto.
- Hemos seguido trabajando con muchos de nuestros clientes, incluidas las aerolíneas, para aprovechar el espacio publicitario de Amadeus en nuestras soluciones para agencias de viajes y en la documentación del viajero con el fin de ofrecer información actualizada como, por ejemplo, modificación de horarios, cancelación de vuelos u otras posibles alteraciones del servicio.
- Hemos mantenido un soporte técnico constante para todos nuestros clientes a través de nuestros portales *online*. En concreto, estamos ofreciendo capacidades de teletrabajo para las agencias de viajes y los hoteles con objeto de ayudarles a que puedan seguir prestando servicio a sus clientes.
- Hemos estado reemplazando la formación presencial por aulas virtuales y hemos ampliado nuestro extenso catálogo de recursos de *e-learning* en varios idiomas.

En relación con Amadeus, en particular, disponemos de mecanismos para gestionar y responder a acontecimientos que afecten a nuestra plantilla como la COVID-19. Contamos con planes de continuidad del negocio para asegurarnos de seguir trabajando y dando servicio a nuestros clientes con la menor alteración posible durante estos tiempos difíciles. Si desea más información sobre nuestros planes de continuidad del negocio, consulte aquí: <https://amadeus.com/en/policies/amadeus-workforce-planning-and-well-being.html>.

Más allá del coronavirus, y si miramos a 2019, nuestro negocio demostró su capacidad de adaptación al mantener robustos niveles de crecimiento pese a la ralentización general del sector de los viajes. En mi opinión, tanto la fortaleza y singularidad de nuestra oferta, como la calidad de nuestro servicio al cliente, lo hicieron posible.

Nuestra estrategia de diversificación es uno de los pilares clave que nos permitirá capear esta incertidumbre. El pasado año, los sólidos resultados financieros que obtuvimos se apoyaron en el crecimiento de las nuevas áreas de negocio, cuyo ritmo de crecimiento fue de dos dígitos. Alcanzamos importantes hitos en las áreas de Hospitality, Airport IT y Payments de Amadeus, en las que se cerraron varios acuerdos que dieron lugar a la ampliación de nuestra base de clientes, y seguimos atentos al mercado para detectar oportunidades de fusiones y adquisiciones (M&A) que complementen nuestra propuesta. A modo de ejemplo, en 2019 adquirimos ICM Airport Technics, líder mundial en la tecnología de autofacturación de equipajes y creador del sistema de autofacturación Auto Bag Drop, que constituye una potente herramienta que complementa nuestra oferta actual de Airport IT.

Además, estamos desarrollando e impulsando nuestro segmento principal y nuestras áreas de negocio verticales, en particular las de Distribution y Airline IT, con el fin de ayudar a nuestros clientes a satisfacer las cambiantes necesidades de los viajeros que se dan en estos ámbitos. En el área de Distribution, firmamos o renovamos con las aerolíneas 47 contratos para la distribución de contenidos. De igual forma, logramos importantes avances en nuestro empeño por hacer realidad el estándar NDC. En Airline IT, seguimos reforzando nuestra impronta internacional, haciendo aún más patente nuestra presencia en mercados clave en crecimiento como Norteamérica y Asia-Pacífico, con la migración a Amadeus Altéa de Air Canada, Philippine Airlines y Bangkok Airways.

Nada de esto hubiera sido posible sin nuestra constante inversión en I+D (que representó un 17,3 % de nuestros ingresos en 2019) unida al increíble talento de nuestro equipo humano. Nuestros empleados son nuestro mayor activo y, sin duda alguna, de lo que más orgullosos nos sentimos.

Más allá de la información puramente empresarial, en Amadeus pensamos que es crucial contribuir con las comunidades en las que vivimos y trabajamos. Este informe desvela algunas de las iniciativas de responsabilidad social corporativa que apoyamos en 2019, en particular el primer Día del Voluntariado Corporativo de Amadeus. Asimismo, desde 2018 Amadeus es miembro del Pacto Mundial de las Naciones Unidas, lo que pone de relieve nuestro pleno y firme compromiso con sus principios en materia de derechos humanos, trabajo, medioambiente y política anticorrupción.

Me gustaría agradecer a todo nuestro equipo humano su dedicación, compromiso e incansable esfuerzo por contribuir a hacer de nosotros el mejor socio tecnológico posible para todos nuestros clientes. Esta gratitud se extiende a nuestros clientes. La confianza que depositan en nuestras soluciones y su deseo permanente de mejora nos motiva a seguir innovando y rompiendo barreras.

Por último, también me gustaría expresar nuestro reconocimiento a los inversores por su continuo apoyo. A principios de 2020, mostraron su confianza al apoyar nuevas iniciativas de incremento de capital. Gracias a esta renovada liquidez, junto con medidas de control de costes y nuevas líneas de crédito, estamos todo lo preparados que podemos estar para afrontar las turbulencias causadas por la COVID-19.

Se espera que 2020 sea un año de retos, pero confiamos en que, juntos, podamos superar los obstáculos que se avecinen. La gente seguirá viajando; la necesidad de explorar nuevos lugares y nuevas culturas no cesará, por lo que nosotros seguiremos trabajando estrechamente con nuestros clientes e inversores para asegurarnos de brindar a los viajeros las mejores experiencias, no solo este año, sino con las miras puestas en el futuro.



Luis Maroto

Consejero Delegado de Amadeus

Índice

Resultados de la empresa 8

1. Amadeus en el sector
de los viajes 10

2. Líneas de negocio 20
3. Tecnología e innovación 52

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

↪ Puede encontrar más información en otra sección.

GRI 102 Etiqueta de contenidos GRI. Indica que en la página donde se encuentra la etiqueta aparecen contenidos GRI (Global Reporting Initiative).



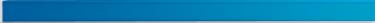
Estos iconos señalan las acciones específicas de Amadeus que contribuyen a los principales Objetivos de desarrollo sostenible de las Naciones Unidas.



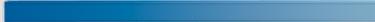
4. El equipo humano y la cultura de Amadeus	62
5. Responsabilidad social	76
6. Relaciones institucionales de Amadeus	84
7. Sostenibilidad ambiental	94
8. Gestión de riesgos de la empresa	106
9. Gobierno corporativo	112



10. Accionariado y entidades financieras	122
--	-----



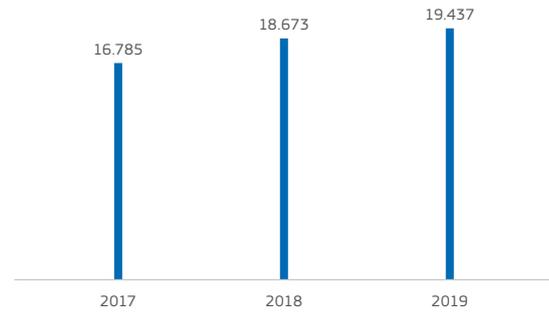
Observaciones finales	128
---------------------------------	-----



Anexo 1. Acerca de este informe . . .	130
Anexo 2. Información cuantitativa e Índice de contenidos GRI	136
Anexo 3. Glosario	154

Total de empleados

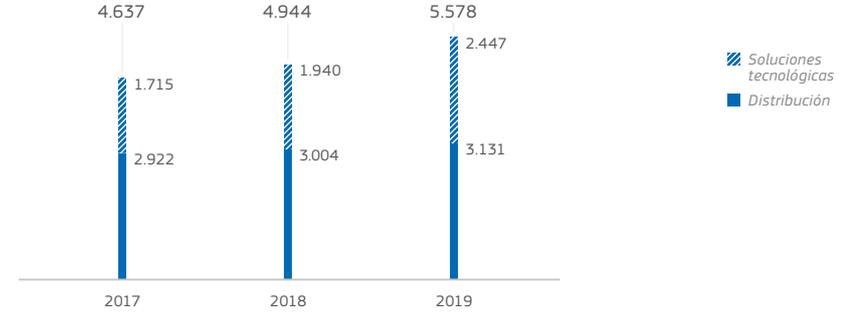
(cifras en FTE)*



* Alcance: todas las empresas de plena titularidad de Amadeus. Cifras en Equivalentes a Tiempo Completo (FTE) a 31 de diciembre. FTE es el número de empleados convertido a una base de tiempo completo, por ejemplo un empleado que trabaje a tiempo parcial cubriendo un 80 % de una jornada a tiempo completo se considerará un 0,8 FTE.

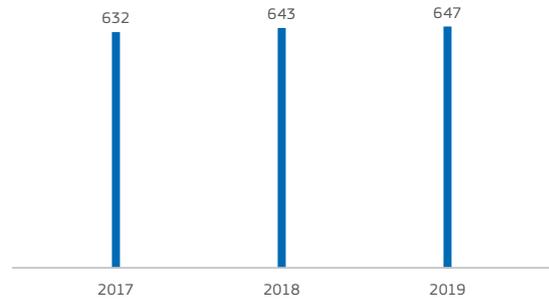
Desglose de los ingresos¹

(cifras en millones €)

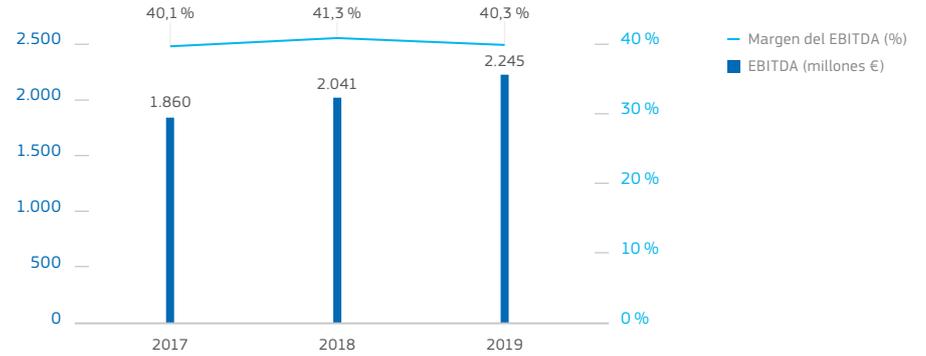


Reservas totales en agencias de viajes

(cifras en millones)

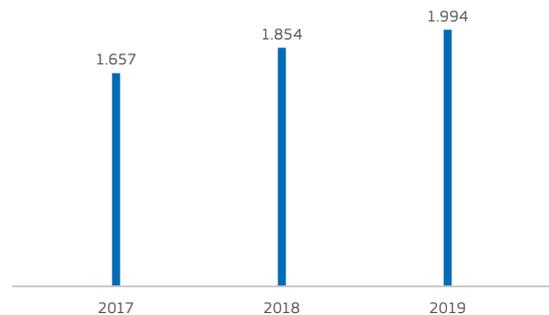


EBITDA¹



Pasajeros embarcados*

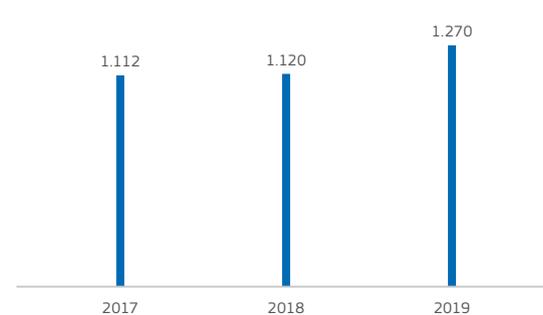
(cifras en millones)



* Pasajeros embarcados reales en vuelos operados por aerolíneas que utilizan al menos los módulos Amadeus Altéa® Reservation e Inventory o Navitaire New Skies®.

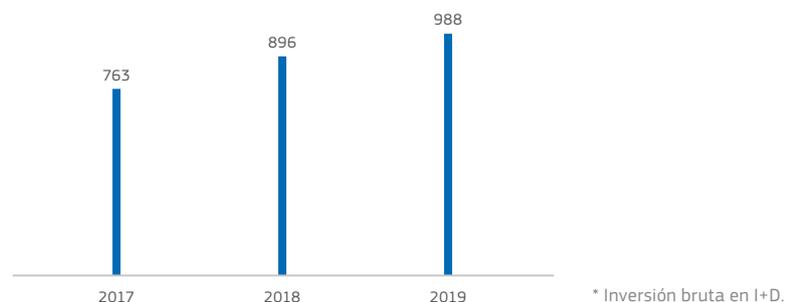
Beneficio ajustado¹

(cifras en millones €)

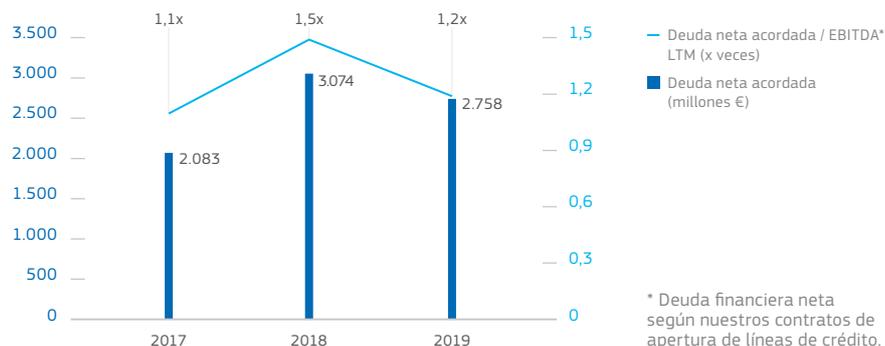


Inversión en I+D*

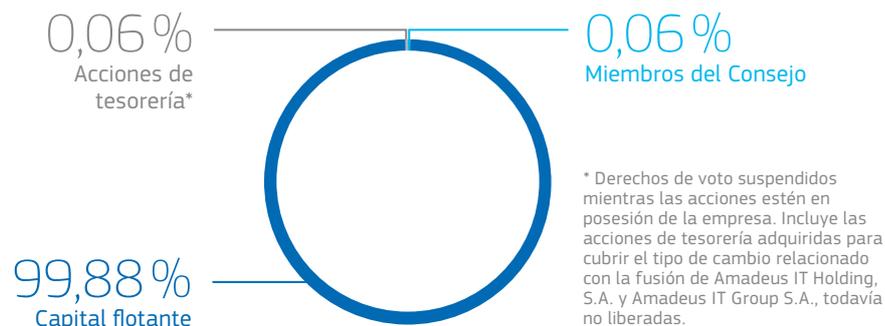
(cifras en millones €)



Evolución de la deuda neta*



Estructura accionarial de Amadeus



Amadeus sostuvo una evolución financiera positiva en 2019, propiciada por los sólidos resultados operativos de sus líneas de negocio, concretamente en el área de las soluciones tecnológicas, la consolidación de TravelClick y los efectos positivos del mercado de divisas.

Reservas de agencias de viajes

Las reservas totales de agencias de viajes de Amadeus crecieron un 0,5 % en 2019. Las reservas aéreas se mantuvieron estables en términos generales (sin contar con India, las reservas aéreas crecieron este año un 2,7 %), por lo que su evolución fue de nuevo mejor que la del resto del sector, donde disminuyeron un 0,9 % en 2019. Las reservas no aéreas de Amadeus aumentaron un 5,1 %, hasta llegar a los 66,2 millones.

Pasajeros embarcados

Los pasajeros embarcados se incrementaron en un 7,5 %, gracias al crecimiento orgánico del 6,4 % y al efecto positivo de las implementaciones de clientes. Este crecimiento se vio afectado negativamente por el cese de actividad de varios clientes y por la salida de LATAM Airlines Brasil de nuestra plataforma. Sin tener en cuenta esos impactos, los pasajeros embarcados de Amadeus aumentaron un 8,5 %.

Ingresos

Los ingresos aumentaron un 12,8 %¹ hasta llegar a los 5.578 millones €. Los ingresos obtenidos en el área de la distribución aumentaron un 4,2 %, favorecidos por los mayores ingresos medios por reserva, un crecimiento que superó los dos dígitos en Payments Distribution, un aumento del 0,5 % en las reservas y los efectos positivos del mercado de divisas. Los ingresos obtenidos en el área de las soluciones tecnológicas aumentaron un 26,2 %¹ en 2019. Esta evolución se vio impulsada por un alto crecimiento, de un solo dígito, en las soluciones de Airline IT, un aumento de los ingresos en nuestras áreas de diversificación, que superaron los dos dígitos, la consolidación de TravelClick y los efectos positivos del mercado de divisas.

EBITDA

El EBITDA se incrementó en un 10,0 %, hasta llegar a los 2.245,3 millones €. El incremento del EBITDA se debió al aumento de las aportaciones de las áreas de negocio Distribution e IT Solutions, compensado en parte por un aumento de los costes indirectos netos. El incremento del EBITDA se vio afectado positivamente por los efectos del mercado de divisas. El margen del EBITDA disminuyó en 1,0 p.p. hasta el 40,3 %, lastrado por la consolidación de TravelClick, una disminución de la ratio de capitalización del grupo y por una tasa de crecimiento que superó los dos dígitos en nuestra área de negocio de pagos de distribución, que es un área de negocio con un margen inferior. Sin contar con estos impactos, el margen del EBITDA se mantuvo estable en términos generales.

Beneficio ajustado

Los beneficios reportados ascendieron a 1.161,6 millones €. Una vez ajustado para tener en cuenta los efectos contables derivados de la asignación del precio de compra (PPA) y de las pérdidas por deterioro, las ganancias no operativas por operaciones de cambio de moneda y otros ítems no operativos, el beneficio ajustado se incrementó en un 13,4 %¹ hasta los 1.270,2 millones €.

Inversión en I+D

Una inversión sostenida y coherente en tecnología ha sido clave para nuestro éxito. En 2019 destinamos un 17,7 % de nuestros ingresos a I+D, lo que equivale a 988,3 millones €. ² Esta inversión estuvo destinada a impulsar nuestro crecimiento a medio/largo plazo.

Deuda neta

La deuda financiera neta, de acuerdo con lo especificado en nuestros contratos de apertura de líneas de crédito, ascendió a 2.758,4 millones € a fecha del 31 de diciembre de 2019 (lo que equivale a 1,23x el EBITDA de los últimos doce meses). Los principales cambios en nuestra deuda en 2019 fueron: la amortización de 500 millones € en bonos emitidos en mayo de 2017 y que vencían en mayo de 2019; un mayor uso del programa de emisión de Papel Comercial Europeo Multidivisa por un importe neto de 250 millones €; y el reembolso de 65,0 millones € en relación con nuestro préstamo del Banco Europeo de Inversiones.

¹ Ajustado para excluir los costes relacionados con la adquisición de TravelClick (que ascendieron a 9,4 millones € y a 19,5 millones € en 2019 y 2018, respectivamente, antes de impuestos) y los efectos de PPA (que redujeron los ingresos y el EBITDA en 7,8 millones € y en 3,6 millones €, respectivamente, en 2019, y en 8,2 millones € y 7,7 millones €, respectivamente, en 2018). El beneficio ajustado no se ve afectado por los efectos de PPA.

² El I+D neto, sin contar los incentivos fiscales a la investigación, fue de 965,3 millones €, lo que equivale a un 17,3 % de los ingresos.

Amadeus en el sector de los viajes

CAPÍTULO 1

1.1 El mercado del sector de los viajes



Volumen total de viajes

La contribución de los viajes y el turismo a la economía mundial se estima en 8,8 billones USD, lo cual equivale a más de un 10 % del PIB mundial. Este sector proporciona actualmente 319 millones de puestos de trabajo, prácticamente 1 de cada 10 en el mundo.¹

Son ya ocho los años consecutivos que el sector de los viajes y el turismo lleva creciendo a un ritmo superior al de la economía global. En 2018 la contribución directa de los viajes y el turismo al PIB fue de 2,8 billones USD (3,2 % del PIB). La previsión es que aumente en un 3,6 % en 2019.¹

¹ Fuente: Consejo Mundial de Viajes y Turismo (junio de 2019). *Travel & Tourism Benchmarking Reports 2019*.

Se espera que, entre 2019 y 2029, la contribución directa de los viajes y el turismo al PIB crezca a una tasa anual compuesta del 3,6 %.¹

Se espera que el tráfico aéreo medido en ingresos por pasajero y kilómetro (RPK) crezca a un promedio anual del 4,3 % en los próximos 20 años.² La hostelería también está creciendo a buen ritmo, con un incremento a nivel mundial del número de habitaciones del 9 % entre 2014 y 2018.³

Evolución regional

La evolución del sector de los viajes será muy desigual en las distintas regiones del mundo.

El crecimiento en el sector de los viajes es especialmente fuerte en Asia-Pacífico, Oriente Medio y África, donde el PIB directo de los viajes y el turismo se espera que crezca a una tasa anual compuesta del 5,3 %, 3,8 % y 4,2 %, respectivamente. En cuanto a la región de Latinoamérica se espera un crecimiento anual compuesto del 3,1 % durante ese mismo período.

² Fuente: <https://www.airbus.com/content/dam/corporate-topics/strategy/global-market-forecast/GMF-2019-2038-Airbus-Commercial-Aircraft-book.pdf>.

³ Fuente: <https://www.ihgplc.com/-/media/50F593528E2E447A86FDA7ED4D3DF3E2.ashx>.



Por otro lado, se espera que Europa y Norteamérica crezcan a una tasa anual del 2,3 % y el 2,6 %, respectivamente.¹

Las previsiones en relación con el tráfico aéreo son similares: se espera que el crecimiento anual compuesto de Asia-Pacífico y Oriente Medio se sitúe en torno al 5,5 % y el de África y Latinoamérica en alrededor del 4,8 % y el 4,3 %, respectivamente, con unos incrementos más moderados del 3,3 % y el 3,0 % para Europa y Norteamérica, respectivamente.⁴

Como resultado de estas diferencias en la evolución de las regiones, el centro de gravedad en el mundo de los viajes se desplazará de oeste a este, y Asia-Pacífico será el principal catalizador del crecimiento. Para 2024, China habrá desbancado a Estados Unidos como el mayor mercado mundial de la aviación,⁵ impulsado por un crecimiento económico sólido y continuo, un aumento significativo de los hogares con ingresos medios y un incremento de pasajeros que vuelan por primera vez. Para 2030, tres de los cuatro mayores mercados de pasajeros aéreos estarán en Asia. De hecho, de los 44.000 aviones que está previsto entregar en los próximos 20 años, 17.000 irán destinados a los mercados asiáticos.⁶ Este crecimiento se sustenta en el aumento de aeropuertos en la región: de los 176 aeropuertos nuevos que se construyeron en todo el mundo entre 2012 y 2018, nada menos que 165 pertenecen a la región Asia-Pacífico.⁶ De cara al futuro, China tiene previsto construir 200 nuevos aeropuertos para 2035⁷ y la India, otros 100 para 2025.⁸

Amadeus está en una situación ventajosa para aprovechar este crecimiento en Asia-Pacífico.

Contamos con una amplia presencia local y una plantilla de cerca de 4.300 personas en la región, lo cual representa el 22 % del total de nuestro equipo humano.⁹ También tenemos una posición de mercado fuerte en el área de negocio de la distribución y muchos operadores importantes son clientes de nuestra área de negocio Airline IT.

Tendencias con potencial para afectar al volumen de viajes

El volumen de viajes previsto puede verse afectado por los acontecimientos geopolíticos, las tasas de crecimiento económico, las limitaciones de capacidad, la evolución de los viajes multimodales y los problemas de sostenibilidad.

Geopolítica

Los asuntos geopolíticos y de seguridad en ciertas partes del mundo están afectando de forma significativa a los viajes.

Las tensiones políticas y un creciente nivel de proteccionismo están afectando negativamente a los viajes. De hecho, en 2018 la Asociación de Transporte Aéreo Internacional (IATA) estimó las diferencias significativas en el crecimiento de los viajes aéreos durante los próximos 20 años en un hipotético caso base ("Política constante": 3,5 % crecimiento anual) y en dos casos extremos ("Globalización inversa": 2,4 % anual; "Liberalización máxima": 5,5 % anual).⁹ En cuanto al número de pasajeros en 2037, al final del período, la diferencia sería de casi el doble entre el mejor y el peor escenario.

Al mismo tiempo, las amenazas terroristas están provocando restricciones en los viajes, un aumento de la seguridad y el control fronterizo, así como una mayor carga administrativa para el viajero. Esto, unido a un menor deseo de viajar, puede tener un efecto moderador en la demanda. Sin embargo, la experiencia ha demostrado que los problemas

⁴ Fuente: <https://www.airbus.com/content/dam/corporate-topics/strategy/global-market-forecast/GMF-2019-2038-Airbus-Commercial-Aircraft-book.pdf>.

⁵ Fuente: <https://www.iata.org/contentassets/6faf144041864834820cc7963b2127ee/gaps-2019-plenary.pdf>.

⁶ Fuente: <https://www.boeing.com/resources/boeingdotcom/commercial/market/commercial-market-outlook/assets/downloads/cmo-sept-2019-report-final.pdf>.

⁷ Fuente: <https://simpleflying.com/china-to-build-250-new-airports/>.

⁸ Fuente: <https://www.newindianexpress.com/nation/2019/oct/31/india-plans-to-open-100-new-airports-by-2024-to-revive-economic-growth-2054913.html>.

⁹ Para más información, consulte "El equipo humano y la cultura de Amadeus", pág. 62.

⁹ Fuente: <https://www.iata.org/pressroom/speeches/Pages/2018-10-24-01.aspx>.

Impacto de la COVID-19

En el momento en el que se envía este informe a imprenta, el sector de los viajes se está viendo gravemente afectado por el impacto y la propagación de la COVID-19, el coronavirus. Es difícil predecir cuánto tiempo durará esta situación o cuáles serán las consecuencias para la economía mundial, por lo que estamos siguiendo la situación muy de cerca. Hemos creado equipos específicos para velar por el bienestar de nuestros empleados y prestar apoyo a nuestros clientes. Algunas de las medidas adoptadas incluyen la entrega acelerada de productos y servicios que permitan a nuestros clientes del ámbito de las aerolíneas mantener un contacto permanente con los viajeros y las agencias de viajes, utilizando el espacio publicitario de Amadeus para ofrecer actualizaciones periódicas. Nuestros equipos de soporte técnico siguen estando disponibles para ayudar a que nuestros clientes sigan dando servicio a los viajeros y nuestras soluciones tecnológicas permiten sustituir las interacciones cara a cara por soluciones virtuales siempre que sea necesario, por ejemplo, en situaciones de teletrabajo. Estamos adoptando las medidas de precaución necesarias para disminuir los costes y proteger nuestra posición financiera y para garantizar la continuidad del negocio durante esta crisis, todo ello con el fin de poder reanudar la actividad lo antes posible cuando la situación se normalice.

de seguridad tienden a afectar únicamente a determinados países o regiones y suelen ser de corta duración. Además, la gran diversificación geográfica de Amadeus ayuda a limitar el impacto de este tipo de problemas en nuestro negocio. La tecnología ha aportado soluciones a cuestiones de seguridad en el pasado y es probable que siga haciéndolo, lo cual representa una oportunidad para los grandes proveedores de soluciones tecnológicas para viajes que tengan el tamaño y el alcance necesarios, como Amadeus.

Crecimiento económico

Los índices de crecimiento económico tienen una gran incidencia en el desarrollo del sector de los viajes. Por ejemplo, la tasa mediana de crecimiento de los pasajeros aéreos en 20 años, calculada como pasajeros transportados por kilómetro, es algo superior al doble del PIB mundial,¹⁰ aunque este multiplicador varía sustancialmente a lo largo del tiempo y de una región a otra. De modo que futuras recesiones o repuntes de la economía tendrán un fuerte impacto en los volúmenes de viajes.

Limitaciones de capacidad

El incremento de los viajes está generando una saturación en las infraestructuras de viajes, especialmente en los aeropuertos. En 2019, 204 aeropuertos fueron declarados instalaciones coordinadas por franjas de Nivel 3, lo que significa que no disponen de la capacidad de pistas, rampas o puertas de embarque para gestionar todos los vuelos que las aerolíneas desearían operar.¹¹ Asimismo, a pesar de las enormes inversiones realizadas en aeropuertos, es de esperar que la demanda a largo plazo en Europa supere la capacidad.¹² La falta de pilotos también podría suponer un importante reto para el sector.¹³ Dado que la tecnología puede facilitar un uso más eficiente de estos escasos recursos, el sector tendrá que invertir en sistemas tecnológicos.

Viaje multimodal

Un viaje multimodal es aquel que permite realizar un itinerario particular recurriendo a diferentes medios de transporte. Está ganando terreno no solo porque aumenta la demanda de viajes de puerta a puerta sin interrupciones, sino también porque los

organismos gubernamentales y las autoridades de transporte están viendo una oportunidad para reducir las emisiones de carbono y aliviar al mismo tiempo la congestión y la contaminación. En la medida en que las cadenas de suministro de viajes puedan integrar los servicios de transporte multimodal en una compra con una sola búsqueda, un solo billete y un solo clic, podrían aumentar los volúmenes de viajes futuros.

Que la Unión Europea declarara 2018 el Año de la Multimodalidad¹⁴ es una clara muestra de la intención política de apoyar la tecnología de la “ventanilla única”, que puede posibilitar la venta de viajes multimodales. La sólida presencia de Amadeus en el sector de los viajes hace que estemos muy bien preparados para sincronizar nuestras soluciones con esta tendencia emergente.

De hecho, Amadeus ha estado trabajando con la Comisión Europea en proyectos multimodales desde hace algunos años. Entre otros proyectos, hemos participado en Shift 2 Rail y All Ways Travelling. Gracias a que Amadeus facilita la conectividad, se encuentra en una posición única para hacer que la multimodalidad sea una realidad, un aspecto con el que, además, está completamente comprometido.

Sostenibilidad

El sector de los viajes y el turismo se enfrenta a problemas como la masificación de los destinos, la desigualdad salarial y la variabilidad del clima provocada por el ser humano. En concreto, en los últimos años, se ha prestado mucha más atención a la cuestión climática. Movimientos sociales como “vergüenza de volar” (*flygskam*, de origen sueco) han atraído una atención sin precedentes, y el sector debe responder con hechos y acciones. Esperamos que se cree un marco jurídico específico y estricto con relación a estos y otros temas, lo que podría tener una incidencia negativa en los viajes.

Sin embargo, en lo relativo a la aviación, el sector está decidido a crecer de manera sostenible, comprometiéndose a reducir para 2050 las emisiones netas a la mitad de los niveles de 2005.¹⁵ Por ello, muchas aerolíneas han adoptado un papel activo a la hora de abordar esta cuestión. Por ejemplo, EasyJet ha anunciado que compensará las emisiones de todos sus vuelos.¹⁶ La tecnología ofrecida por empresas de soluciones tecnológicas como Amadeus puede contribuir también a un uso más eficiente de las infraestructuras y la energía. ↪

¹⁰ Fuente: <https://www.iata.org/en/iata-repository/publications/economic-reports/air-travel-gdp-multiplier-falls-sharply-back-to-its-20-year-median/>.

¹¹ Fuente: <https://www.iata.org/en/iata-repository/pressroom/media-kit/slots-gmd2019/>.

¹² Fuente: <https://www.iata.org/contentassets/6faf144041864834820cc7963b2127ee/gaps-2019-plenary.pdf>.

¹³ Fuente: <https://www.cnbc.com/2019/06/17/boeing-ceo-says-global-pilot-shortage-is-one-of-the-biggest-challenges.html>.

¹⁴ Fuente: https://ec.europa.eu/transport/themes/logistics-and-multimodal-transport/2018-year-multimodality_en.

¹⁵ Fuente: <https://www.boeing.com/resources/boeingdotcom/commercial/market/commercial-market-outlook/assets/downloads/cmo-sept-2019-report-final.pdf>.

¹⁶ Fuente: <https://www.easyjet.com/en/sustainability>.

↪ Para más información, consulte “Ventajas ambientales de las soluciones de Amadeus”, pág. 101.

La tecnología, clave para la evolución del sector de los viajes

La evolución y el crecimiento del sector dependen en gran medida de la tecnología.

Para que un proveedor de viajes tenga éxito en el mundo actual, debe prestar gran atención no solo a la rentabilidad, sino también a la maximización de los ingresos, así como a la fidelización del cliente y a su marca. En este contexto, la tecnología también desempeña un papel importante en la mejora de una amplia variedad de operaciones básicas para los proveedores de viajes. Amadeus cuenta con soluciones tecnológicas para aerolíneas, hoteles y aeropuertos, entre otros. [↪ 1](#)

El ecosistema de los viajes lo conforman una multitud de proveedores –aerolíneas, hoteles, compañías ferroviarias, empresas de alquiler de coches, proveedores de servicios en destino, etc.–, además de innumerables distribuidores de viajes. La tecnología permite que el ecosistema cobre vida al conectar entre sí a los distintos proveedores de viajes, y permite a los viajeros buscar y reservar el viaje que mejor se ajuste a sus necesidades, lo que puede suponer diversos servicios (p. ej., vuelo, hotel y coche). Amadeus desempeña un papel importante para dar aliento a este ecosistema a través de nuestra área de negocio de la distribución, que conecta a proveedores de viajes con distribuidores de viajes de todo el mundo. [↪ 2](#)

Las molestias que, en ocasiones, acarrea viajar pueden ser un impedimento significativo para la evolución del sector. Sin embargo, algunas tecnologías recientes y emergentes podrían ayudar a mejorar la experiencia para todas las partes implicadas. Por ejemplo:

- Los viajeros deben cruzar diferentes puntos de control en diferentes momentos a lo largo del viaje. Los repetitivos controles de identidad suelen generar frustración en el viajero, mientras que a la aerolínea y al aeropuerto les suponen un aumento de costes, ineficiencia y pérdidas de ingresos. Proporcionar una identidad digital estrechamente vinculada a la identidad física del usuario puede facilitar un procesamiento más fluido y personalizado del viajero y, al mismo tiempo, aumentar la seguridad en las distintas etapas del viaje. Amadeus está explorando soluciones y tecnologías para simplificar la identificación del viajero a lo largo de todo el viaje. Esto implicaría una identidad digital única y certificada controlada por el viajero, que de este modo podría beneficiarse también de servicios hiperpersonalizados.
- El uso de la inteligencia artificial permite afinar los resultados de la búsqueda según las preferencias explícitas e implícitas

[↪ 1](#) Para más información, consulte “Líneas de negocio”, pág. 20.

[↪ 2](#) Para más información, consulte “Distribución”, pág. 22.

del viajero para crear ofertas muy personalizadas y contextualizadas para su próximo vuelo, habitación de hotel o alquiler de coche. La inteligencia artificial también puede mejorar las operaciones de todos los integrantes del sector de los viajes, al predecir imprevistos y proponer de manera proactiva soluciones pertinentes en caso de que algo salga mal. El potencial de mejora anual de la eficiencia que ofrece la inteligencia artificial es significativo y podría alcanzar los 400.000 millones USD tan solo para el sector de los viajes.¹⁷ Amadeus está investigando nuevas tecnologías de inteligencia artificial para mejorar la experiencia del viaje.

- Se espera que el internet de las cosas –y, más en general, la conectividad de objetos, datos, procesos y personas– se convierta en una tendencia importante en la tecnología. Amadeus está trabajando en aplicaciones prácticas para el sector de los viajes, como el seguimiento de bienes (p. ej., el seguimiento del equipaje).
- Otras tecnologías emergentes, como la FPGA,¹⁸ la realidad aumentada/virtual y la robótica, también tienen potencial para generar un impacto en nuestro sector.

Amadeus está contribuyendo al crecimiento del sector de los viajes con importantes inversiones en tecnología. Amadeus ha destinado un 17,7 % de sus ingresos a I+D en 2019 (988 millones €) y está considerado el segundo mayor inversor en I+D en el sector del *software* en Europa.¹⁹

1.2 Perfil de Amadeus



En el centro del viaje

Viajar satisface nuestra necesidad de explorar el mundo: descubrir nuevos lugares, conocer a personas nuevas y estar cerca de lo que nos importa. Impulsa las economías, enriquece culturas y crea conexiones

¹⁷ Fuente: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/artificial-intelligence/notes-from-the-ai-frontier-applications-and-value-of-deep-learning>.

¹⁸ Matriz de puertas lógicas programable en campo (*field-programmable gate array*): se trata de un tipo de *hardware* que promete acelerar las aplicaciones de alta intensidad computacional, como la inteligencia artificial.

¹⁹ Fuente: <https://iri.jrc.ec.europa.eu/scoreboard/2019-eu-industrial-rd-investment-scoreboard>.

entre las sociedades. El sector del viaje es dinámico, potente y de rápida evolución. Y es uno de los sectores de negocios más grandes del mundo.

La tecnología siempre ha resultado ser clave para desarrollar los viajes a nivel global y aumentar la escala y la accesibilidad. Los viajeros de hoy en día esperan estar conectados permanentemente. Los dispositivos móviles, la inteligencia artificial y el análisis de datos ofrecen más ideas, opciones y control sobre su itinerario a viajeros en busca de experiencias a su medida. Para mantenerse al día con estos cambios, el sector debe continuar innovando y hacerlo de una forma sostenible y responsable.

Amadeus se encuentra en la confluencia de los viajes y la tecnología. Trabajamos fervientemente en la búsqueda de la mejor tecnología que permita viajar mejor. Conectamos a los viajeros con los viajes que desean e impulsamos soluciones que mantengan en movimiento el mundo de los viajes.

Quiénes somos

Amadeus es una empresa tecnológica dedicada al sector de los viajes a nivel mundial. Contamos con un equipo verdaderamente internacional compuesto por 19.000 profesionales de más de 145 nacionalidades que prestan servicio a clientes en más de 190 países. Nuestro compromiso es contribuir a que los viajes incidan positivamente en las comunidades de todo el mundo.

Hemos tejido una red comercial y de operaciones a escala internacional clave para nuestra propuesta de valor. Nuestra sede central se encuentra en Madrid, España; nuestro principal centro de investigación y desarrollo de productos se encuentra en Niza, Francia; y nuestras operaciones fundamentales se gestionan desde las oficinas ubicadas cerca de Múnich, Alemania.

Operamos con un modelo de negocio robusto y a la vez flexible, basado en transacciones y vinculado a los volúmenes de viajes globales. Nuestra empresa cotiza en bolsa y formamos parte del índice español IBEX 35, que engloba a las empresas más grandes y con mayor liquidez del mercado de valores español, y también del índice EURO STOXX 50, que incluye a las 50 compañías de la zona euro más importantes por capitalización bursátil.

Qué hacemos

Amadeus ofrece soluciones tecnológicas de vanguardia que contribuyen al éxito de los distintos grupos de interés en el sector de los viajes. Ofrecemos conectividad y hacemos de los viajes personalizados una realidad.

Cada año invertimos cientos de millones de euros en investigación y desarrollo. Diseñamos soluciones a partir de las necesidades de nuestros clientes y de lo que, a su vez, demandan sus clientes. Nuestras soluciones ayudan a ofrecer un mejor servicio a los viajeros, abarcando todas las etapas de la experiencia del viaje, desde que nace el deseo hasta la compra, la reserva, el propio viaje y el posviaje.

Ayudamos a los proveedores de viajes a crear paquetes y a ofrecer su contenido a través de canales tanto directos como indirectos. Nuestras soluciones de gestión de clientes les ayudan a gestionar y mejorar la experiencia de sus clientes, desde el primer contacto hasta el final del servicio y más allá.

Para las aerolíneas, esto supone una mejora de su capacidad de procesamiento de pasajeros. Hemos desarrollado soluciones para facilitar que cada vuelo despegue a su hora, cada maleta esté localizada y cualquier alteración del servicio se aborde con la mayor eficacia posible.

Para las empresas, esto se traduce en que su personal dispone de soluciones mejoradas para la autorreserva y el deber de asistencia. Ofrecemos soluciones concebidas para automatizar procesos y gestionar sin inconvenientes todas las tareas esenciales tanto de *mid-office* como de *back-office*. De este modo, los responsables de viajes y finanzas de las empresas consiguen un mayor control de todos los programas de viajes. Las herramientas financieras y contables que hemos creado también pueden ayudar a nuestras empresas clientes a gestionar la información de viajes y a tomar de decisiones estratégicas sobre viajes.

Proporcionamos, asimismo, soluciones para ayudar al sector de la hostelería a gestionar los establecimientos y los recursos de forma más eficiente. Nuestra tecnología y conocimientos ayudan a nuestros clientes a desarrollar contenidos y promociones a medida con el fin de mejorar la experiencia de los huéspedes. También ayudamos a optimizar esa experiencia con el fin de aumentar la fidelización de los huéspedes. Ofrecemos soluciones analíticas y de inteligencia pensadas para ayudar a anticipar tendencias, adaptarse a los cambios del mercado y llevar un seguimiento de los resultados. Todo ello redundará en que los viajeros disfruten de algo más que una gran experiencia de viaje: el suyo es un viaje diseñado para satisfacer sus preferencias, necesidades y expectativas particulares.

Contamos además con servicios de asesoramiento líderes en el sector que asisten a los negocios de viajes en sus procesos de mejora.

Marketing y ventas

- _ Distribución directa e indirecta
- _ Adquisición y conversión de tráfico
- _ Punto de venta y pago
- _ Gestión de ingresos
- _ Venta minorista y *merchandizing* digitales

Operaciones

- _ Operaciones de vuelo
- _ Operaciones de aeropuerto
- _ Operaciones de hostelería
- _ Gestión de la propiedad y los recursos

Análisis e inteligencia

- _ Personalización
- _ Información analítica de mercado
- _ Integración de datos
- _ Servicios de consultoría

Gestión del negocio

- _ Automatización de procesos
- _ Gastos
- _ Contabilidad y finanzas
- _ *mid-office* y *back-office*

Gestión de clientes, huéspedes y viajeros

- _ Experiencia de cliente
- _ Procesamiento de pasajeros
- _ Reservas corporativas y deber de asistencia
- _ Fidelización y premios



Presencia de Amadeus en el mundo

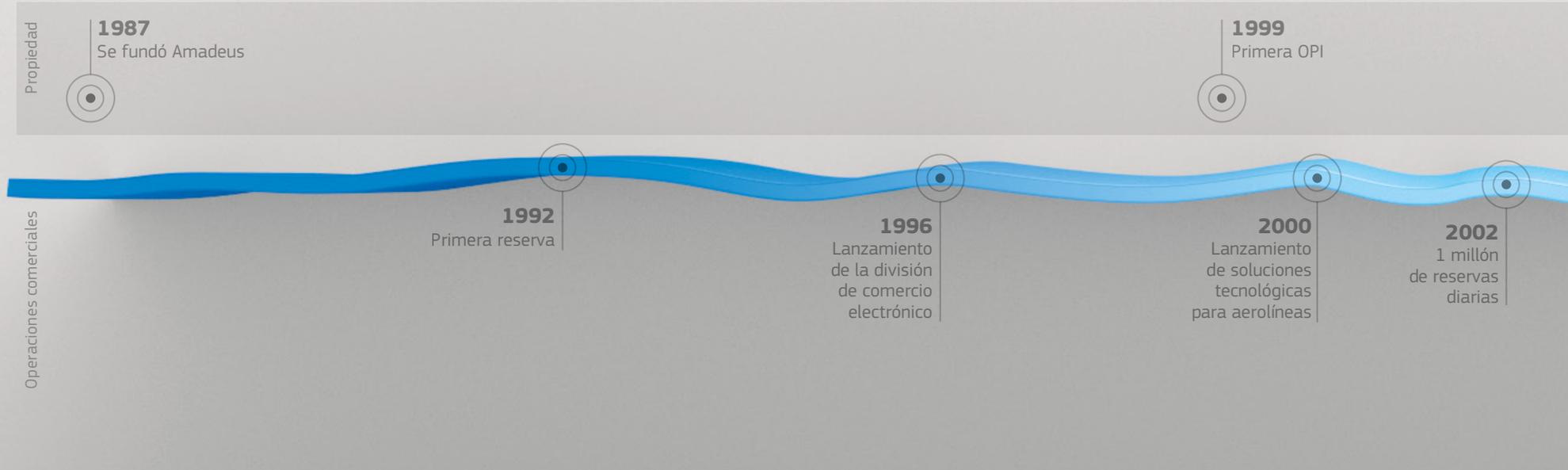


○ Sedes principales

Las ubicaciones marcadas solo con un punto en el mapa representan sedes de menor tamaño de Amadeus, sucursales, sociedades no plenamente participadas por Amadeus y distribuidores.

Tenemos
100+ oficinas
 en todo el mundo y operamos en
190+ mercados

Nuestra historia y principales hitos



Nuestros clientes



Clientes a los que prestamos servicio

Creamos soluciones tecnológicas dirigidas a los distintos miembros del ecosistema mundial de los viajes: aerolíneas y aeropuertos, hoteles y compañías ferroviarias, motores de búsqueda, agencias de viajes, turoperadores y otros integrantes del sector. Les ayudamos en su actividad para que ofrezcan las mejores experiencias de viaje en todo el mundo. Y no cesamos de innovar, sacando nuevos productos y servicios al mercado lo más rápido posible para poder cumplir con las expectativas de los clientes y responder a los desafíos del sector.

Amadeus es el centro de cada viaje. Ponemos en contacto a proveedores, compradores y distribuidores de viajes, y procesamos 20 reservas por segundo: esto supone más de 1,8 millones de reservas al día.



De dónde venimos: nuestra historia y principales hitos

Amadeus fue creada en 1987 por nuestras cuatro aerolíneas fundadoras: Air France, Iberia, Lufthansa y SAS. Desde nuestros orígenes dedicados a la distribución de aerolíneas y, más tarde, a las soluciones tecnológicas, hemos ido ampliando nuestra capacidad para prestar servicio a clientes de todo el sector de los viajes. Tres décadas después, Amadeus se ha convertido en uno de los mayores proveedores de tecnología del mundo para el sector de los viajes y el turismo.

Con el paso de los años hemos ampliado nuestro alcance, lanzando nuestra línea de negocio de soluciones tecnológicas para aerolíneas, Airline IT, en el año 2000 y complementándola con la adquisición de Navitaire en 2016 con el fin de ampliar nuestra oferta para aerolíneas de bajo coste.

Dimos el salto al sector de las soluciones tecnológicas para hoteles con la adquisición de Newmarket en 2014. La adquisición de TravelClick en 2018 confirmó nuestro firme compromiso con el sector de la hostelería, al ampliar nuestra cartera de productos, nuestro *know-how* y nuestra presencia a escala mundial. En un mercado sumamente fragmentado, Amadeus cuenta hoy con el equipo humano y la tecnología necesarios para que los hoteleros puedan afrontar el reto de proporcionar a sus huéspedes una experiencia excelente.

Hemos ampliado también nuestra cartera para incluir el *merchandizing*, la gestión de ingresos, la inteligencia de viajes y la gestión de gastos de viaje, aprovechando para nuestros clientes el potencial de la computación en la nube, las aplicaciones móviles y los macrodatos o *big data*.

De hecho, a lo largo de nuestra historia, la inversión en investigación y desarrollo ha estado íntimamente asociada a nuestro crecimiento.

Reconocimientos y premios

Nuestros compromisos son invertir en innovación y colaboración, desarrollar el talento, promover prácticas comerciales sostenibles, impulsar el avance del sector de los viajes y aportar a la sociedad. En 2019, organizaciones respetadas a nivel mundial reconocieron nuestros esfuerzos y logros en estos ámbitos.*



MEMBER OF
**Dow Jones
Sustainability Indices**
In collaboration with **SAM**

SAMI Sustainability Award
Silver Class 2020

CDP
DISCLOSURE INSIGHT ACTION
FOR A SUSTAINABLE ECONOMY

FTSE4Good

**FUNDACIÓN
CUATRECASAS**
PREMIO
MANUEL OLIVENCIA
al Buen Gobierno Corporativo

Entrada en EURO STOXX 50

* Puede ver una lista completa de nuestros premios en www.amadeus.com/awards.

Hacia dónde nos dirigimos

Desde 1987 somos líderes en la evolución del sector de los viajes. Buscamos sin cesar formas de mantener a nuestros clientes y socios a la vanguardia de las últimas tendencias, de modo que puedan proporcionar a los viajeros una experiencia homogénea y personalizada a lo largo de su viaje. Mantenemos nuestra visión única, nuestra determinación y nuestro compromiso de trabajar más estrechamente que nunca con nuestros clientes, actuales y venideros, para modelar juntos el futuro de los viajes.

Los viajeros de hoy día buscan formas más personalizadas de viajar. Desean vivir experiencias únicas. También esperan que sus viajes sean una experiencia unificada y fluida, desde que se empieza a planear adónde ir, hasta que se llega al destino y al regresar a casa. En Amadeus creemos que este deseo de conectividad seguirá en auge, extendiéndose a todos los medios de transporte, experiencias y dispositivos. Y los viajeros querrán también que sus proveedores de viajes incidan positivamente en la sociedad y en el medioambiente, tanto a nivel local como mundial.

Estamos invirtiendo en estas oportunidades y explorando nuevos modelos que impulsarán nuestro propio crecimiento y el de nuestros clientes, experimentando con tecnologías que harán que los viajes sean más gratificantes para todos. Estamos trabajando con mayor agilidad, racionalizando los procesos y creando nuevas y mejores formas de colaboración. Utilizamos para ello nuevas estructuras y sistemas para catalizar la cooperación entre equipos, funciones y territorios –tanto dentro de Amadeus como con nuestros clientes.



▲ El Sr. Tazón, Presidente del Consejo, recibe el premio Manuel Olivencia de la Fundación Cuatrecasas, que reconoce las buenas prácticas de gobierno corporativo en las sociedades españolas que cotizan en bolsa. El Ministro de Asuntos Económicos y Transformación Digital de España asistió a la ceremonia, que se celebró en el Palacio de la Bolsa de Madrid.

Comité Ejecutivo de Dirección de Amadeus

**Christophe
Bousquet**

Senior Vice President,
Airlines R&D

**Francisco
Pérez-Lozao**

Senior Vice President,
Hospitality

**Tomas López
Fernebrand**

Senior Vice President,
General Counsel &
Corporate Secretary

**Stefan
Ropers**

Senior Vice President,
Strategic Growth
Businesses

**Decius
Valmorbida**

Senior Vice President,
Travel Channels

**Denis
Lacroix**

Senior Vice President,
Core Shared Services
R&D

**Wolfgang
Krips**

Senior Vice President,
Corporate Strategy

**Julia
Sattel**

Senior Vice President,
Airlines

**Ana
de Pro**

Chief Financial
Officer

**Luis
Maroto**

Consejero Delegado

**Sabine
Hansen Peck**

Senior Vice President,
People, Culture,
Communication &
Branding

**Sylvain
Roy**

Senior Vice President,
Technology Platforms
and Engineering



Líneas de negocio

CAPÍTULO 2

2.1 Introducción



Amadeus opera en varias líneas de negocio complementarias que presentan importantes sinergias comerciales y tecnológicas. Mediante estas líneas, ofrecemos soluciones tecnológicas de vanguardia que contribuyen al éxito de los diversos actores clave en el sector de los viajes.

Distribución

El área de negocio Distribution de Amadeus presenta dos facetas. Por un lado tenemos el ámbito de los canales de distribución: los distribuidores de viajes como, por ejemplo, agencias de viajes *online*, agencias de viajes minoristas, agencias de viajes de negocios, consolidadores y turoperadores, o los compradores como, por ejemplo, empresas. Por otro lado tenemos a los proveedores de viajes: aerolíneas, proveedores del sector de la restauración, operadores de alquiler de coches, compañías ferroviarias, compañías de cruceros, etc.

Nuestros clientes en el ámbito de los canales de distribución acceden al contenido de los proveedores de viajes conectados a través de nuestra plataforma. De ese modo pueden buscar, planificar y reservar experiencias de viaje completas para los viajeros.

Nuestros clientes en el ámbito de los proveedores de viajes, a través de esa misma plataforma, logran una eficiente proyección global y pueden posicionar su oferta de manera más eficaz, incluida la venta de servicios complementarios¹ o extras para el viaje.

Nuestras soluciones ayudan a nuestros clientes del ámbito de los canales de distribución a proporcionar un mejor servicio a sus viajeros, ofreciendo incluso opciones de viaje personalizadas, y a gestionar su negocio de manera más eficaz con soluciones tanto de *front-office* como de *mid-office* y de *back-office*. Ayudamos a nuestros clientes a crear experiencias integrales para los viajeros con importantes ventajas para su negocio, como, por ejemplo, soluciones integradas de gestión de viajes y gastos de viaje para empresas.

Nuestra área de negocio Distribution genera un círculo virtuoso: cuanto más relevante sea el contenido de viajes que ofrecemos y más personalizadas sean nuestras soluciones, a más clientes atraeremos en el ámbito de la distribución de viajes. Al ofrecer acceso a la mayor red global de canales de distribución, tenemos la capacidad de ayudar a los proveedores de viajes a incrementar sus márgenes de venta. Nuestros clientes pueden ofrecer día a día mejores experiencias de viaje gracias a una plataforma que es lo suficientemente flexible como para ajustarse a una creciente variedad de modelos de distribución y que saca el máximo provecho a las últimas tecnologías.

¹ Servicios complementarios: servicios adicionales que se prestan a los clientes más allá del mero billete. Algunos ejemplos típicos de servicios complementarios ofrecidos por las aerolíneas son el equipaje extra, la elección de asientos prioritarios, *catering* a bordo, etc.





Soluciones tecnológicas

Soluciones tecnológicas para aerolíneas

Amadeus ayuda a las aerolíneas de todo tipo, tanto las que ofrecen un servicio integral como las híbridas o las de bajo coste, a cumplir con sus objetivos empresariales, con soluciones que les permiten aumentar sus ingresos, optimizar la eficiencia y crear fidelización a su marca.

Damos soporte a las aerolíneas para que puedan proporcionar a sus viajeros una experiencia de cliente homogénea y personalizada en todas las fases del viaje: desde que nace el deseo de reservar, hasta la facturación y el embarque.

Es a través de una buena experiencia de viaje como las aerolíneas consolidan la fidelización de sus clientes y diferencian su marca.

Trabajamos codo con codo con las aerolíneas que confían en nosotros para ofrecerles una amplia gama de soluciones tecnológicas con el fin de optimizar sus operaciones medulares, a saber:

- _ Reservas.
- _ Expedición de billetes.
- _ Gestión de inventario.
- _ Control de salidas.
- _ Gestión de alteraciones del servicio.
- _ Venta minorista y *merchandizing*.
- _ Personalización.
- _ Optimización de ingresos.
- _ Finanzas.

También ofrecemos a las aerolíneas servicios de consultoría de negocios y optimización de procesos.

Cabe señalar que nuestra plataforma es adaptable para poder ajustarse a los modelos de negocio en constante evolución de las aerolíneas y a la expansión hacia nuevos mercados y alianzas empresariales.

Gracias a Amadeus, las aerolíneas pueden colaborar con sus socios en alianzas o en operaciones de código compartido, u otro tipo de socios estratégicos, con el fin de maximizar las ventas, a través de la mayor red mundial de agencias de viajes y a través de canales directos.

Hostelería

Estamos centrados en ayudar a nuestros clientes del sector hotelero de tres maneras clave:

1. Comprendiendo a sus huéspedes y el mercado.
2. Mejorando la experiencia del huésped.
3. Impulsando la fidelización e incrementando los beneficios.

Ponemos a disposición de nuestros clientes nuestro vasto conocimiento del mundo de los viajes para ayudarles a atraer huéspedes e impulsar una demanda que les sea rentable. Disponemos de la información, la tecnología y los conocimientos necesarios para hacer que nuestros clientes confeccionen contenido y promociones que mejoren la experiencia del huésped y repercutan en su propia rentabilidad.

También somos líderes tecnológicos con productos que hacen posible una prestación de servicios más inteligente para que nuestros clientes puedan conocer a sus huéspedes, anticiparse a sus necesidades, colmar sus expectativas y, en definitiva, crear fidelización. Estamos convencidos de que la excelencia operacional permite ofrecer experiencias positivas para los huéspedes, quienes quedarán satisfechos y estarán dispuestos a repetir reserva.

Otras áreas de diversificación

Amadeus proporciona tecnología en todas las fases del viaje y estamos preparados para serles útiles a casi todos los integrantes del sector de los viajes. Esto nos sitúa en una posición única para diversificar y ampliar nuestra actividad a nuevos mercados.

En los últimos años hemos ido diversificando nuestras áreas de negocio con el fin de ofrecer soluciones tecnológicas a otros segmentos clave del sector. Esto incluye aeropuertos y transporte terrestre, así como ámbitos de actividad transversales relevantes para los integrantes del sector de los viajes, como los sistemas de pago y la publicidad.

Seguimos expandiendo nuestra gama de soluciones en todos estos ámbitos. Estas áreas de negocio son solventes en sí mismas, además de complementar nuestra oferta de soluciones a clientes de todo tipo.

Amadeus en el centro del viaje



Trabajamos para crear una propuesta que satisfaga a todas las partes. Estamos construyendo un espacio dinámico al que hemos denominado Live Travel Space, en el que todos los integrantes del sector podrán conectarse y colaborar para ofrecer a los viajeros lo que están buscando a través de una amplia variedad de opciones a su alcance en cualquier momento. Se trata de un espacio en donde nuestros clientes podrán crecer, con soluciones confeccionadas a medida para que se amolden a su manera de trabajar y de dar servicio a los viajeros.

El objetivo de nuestra unidad de negocio Distribution es estar presentes dondequiera que haya viajeros buscando un viaje. Ofrecemos a los proveedores de vuelos, a los servicios de transporte terrestre, de alojamiento y a otros servicios la posibilidad de distribuir su contenido a una red global de distribuidores y empresas de viajes, de modo que los viajeros puedan comprar y reservar el viaje que más se ajuste a sus deseos.

Sabemos que no se puede aplicar una misma fórmula que valga para todos, por lo que estamos determinados a hacer de la personalización una realidad en el sector de los viajes. En nuestro Live Travel Space, los proveedores de viajes encontrarán la más amplia variedad de contenidos, desde cualquier fuente y a través de cualquier canal y dispositivo. Este espacio también servirá para que los proveedores de viajes personalicen su oferta como deseen, en cualquier punto de interacción con el cliente. Aprovechamos todas las tecnologías y nos adaptamos a diferentes modelos de negocio con el fin último de ofrecer mejores viajes.

2.2 Distribución

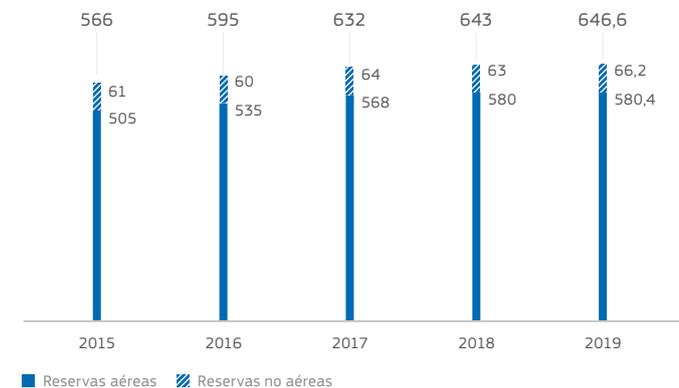


El sector de los viajes está atravesando una importante fase de transformación. Los viajeros están imponiendo nuevas reglas y sus conductas evolucionan a gran velocidad, lo que se presenta como un desafío para los modelos de negocio tradicionales.

En Amadeus queremos ayudar a los distribuidores de viajes a surfear sobre esta ola de cambios y a mantenerse al día con las expectativas de los viajeros y con los avances tecnológicos. A medida que los viajeros demandan más variedad de opciones, el papel de los distribuidores de viajes como intermediarios es más trascendental que nunca.

Reservas totales de Amadeus*

(cifras en millones)



* Reservas procesadas por agencias de viajes que utilizan plataformas de distribución de Amadeus.

Nuestra tecnología y nuestro equipo humano dan vida al Live Travel Space

Nuestra inversión se centra en Amadeus Travel Platform. Esta plataforma ofrece a los proveedores de viajes infinitas posibilidades a través de un mundo de contenidos integrados desde cualquier fuente. A través de esta plataforma pueden ofrecer a los viajeros experiencias personalizadas, de modo que estos puedan explorar el mundo a su manera.

Live Travel Space se nutre de la red global de Amadeus que cuenta con más de 19.000 profesionales, de los cuales más de 6.000 pertenecen a la unidad de negocio Distribution. Nuestro equipo incluye desarrolladores, científicos de datos, expertos en el sector, asesores y especialistas en mercados locales. Nuestros profesionales se dedican en cuerpo y alma a facilitar el éxito de nuestros clientes y a establecer alianzas a largo plazo basadas en la confianza.

Nuestra tecnología y nuestros servicios abarcan toda la experiencia del viaje, desde el momento en que nace la iniciativa y se realiza la búsqueda, hasta la planificación detallada del viaje, la evaluación posterior, el acto de compartirlo en redes sociales y la administración de los gastos en el caso de los viajes de negocios. Nuestra cartera incluye soluciones integradas tanto de *front-office* como de *mid-office* y *back-office*, así como herramientas de autorreserva y administración de gastos.

En 2019 hemos seguido trabajando estrechamente con proveedores de viajes clientes nuestros, organizando nuestras actividades comerciales en torno a cuatro segmentos clave:

1. Agencias de viajes minoristas.
2. Compañías de viajes *online*.
3. Agencias de viajes de negocios.
4. Corporaciones.

Marcas líderes de agencias y compañías de viajes se han unido a nuestra red, y hemos continuado con el desarrollo de Amadeus Travel Platform para ayudar a nuestros clientes a seguir siendo competitivos y a vender viajes con mayor eficacia y de manera personalizada.

También hemos continuado con nuestros esfuerzos para industrializar el estándar de Nueva Capacidad de Distribución (NDC)² y para garantizar que sea útil para todos los miembros del sector.

² NDC es un programa impulsado por la IATA para el desarrollo y adopción en el mercado de un nuevo estándar de transmisión de datos basado en un formato XML (el estándar NDC) entre aerolíneas y agencias de viajes.

Nuestra innovadora tecnología: Amadeus Travel Platform

Estamos desarrollando Amadeus Travel Platform para hacerla más robusta, flexible y adaptable. Sobre la base de sistemas totalmente abiertos que aprovechan el uso inteligente de datos, actúa como “ventanilla única” que centraliza en una sola plataforma todo el contenido de interés –vuelos, alojamiento, trenes, movilidad, seguros y destinos– desde cualquier fuente (EDIFACT³, NDC y otras API⁴).

El sector está cambiando a una mayor digitalización y NDC forma parte de esa transformación. Consideramos que tiene el potencial necesario para aportar nuevas ventajas al sector de los viajes y a los viajeros, al permitir una mayor y más rápida innovación, mayor personalización y nuevas posibilidades de venta minorista. Por este motivo, Amadeus ha creado NDC [X], un programa específico para impulsar la industrialización de NDC y garantizar que aporte beneficios para todos los integrantes del sector de los viajes.

En 2019 ha tenido lugar el verdadero despegue de NDC, con algunos hitos importantes:

- En el primer semestre del año tuvo lugar el lanzamiento de la solución Web Services habilitada para NDC, [Amadeus Travel API](#), que estamos implantando gradualmente en todo el mundo. Esta API se integra en los sistemas ya existentes de las agencias de viajes y permite a las agencias crear sus propias aplicaciones personalizadas de reserva de viajes para contenido NDC. La solución permite a las aerolíneas una mayor diferenciación de su oferta y permite a las agencias de viajes acceder a más contenidos y funcionalidades.
- También lanzamos la solución [Amadeus Selling Platform Connect con NDC](#). Nuestra plataforma de reservas basada en la nube permite a los proveedores de viajes comprar, realizar pedidos, pagar y suministrar ofertas de viajes de aerolíneas a través de la conectividad NDC. Una ventaja principal para los proveedores de viajes es que, ahora, pueden visualizar y comparar en una sola pantalla todos los vuelos disponibles y los servicios asociados de las aerolíneas para un viaje dado, independientemente de su fuente de origen (EDIFACT, NDC u otras API). Por primera vez los proveedores de viajes pueden acceder a una gama tan completa de contenido de vuelos en un mismo lugar, lo que les facilita la tarea de comparar ofertas y encontrar la mejor opción para sus clientes.

³ EDIFACT es un estándar de intercambio electrónico de datos desarrollado por las Naciones Unidas para la Administración, el Comercio y el Transporte. Era el estándar generalmente usado para los Sistemas de Distribución Global (GDS) en el sector de los viajes.

⁴ Interfaz de programación de aplicaciones, un lenguaje que permite la comunicación entre programas informáticos.

Amadeus Travel Platform

Millones de viajeros.
Posibilidades ilimitadas.
Una plataforma.

1 **Todo el contenido de viajes integrado en una plataforma** para que puedas ofrecer a tus viajeros las experiencias que buscan:

- _Vuelo.
- _Alojamiento.
- _Tren.
- _Movilidad.
- _Seguro.
- _Destino.

2 **Todo el contenido con sus fuentes, agregado y estandarizado** para que los agentes de viajes lo tengan fácil.

3 **Disponible en diversos canales e interfaces** lo que te da la flexibilidad para reservar como mejor te venga:

- _Amadeus Selling Platform Connect.
- _Amadeus cytric Travel & Expense.
- _Más de 1.000 servicios y API diferentes para *front-ends* y dispositivos móviles.
- _El *chatbot* Amanda de Amadeus.
- _Servicios web como Amadeus Travel API.

4 **Con las ventajas que ofrecen los big data, la inteligencia artificial y el machine learning** para que dispongas de toda la información necesaria para tomar las mejores decisiones.

5 **Con las más novedosas interfaces y arquitecturas a través de nuestro robusto sistema abierto de computación en la nube** para que uses siempre la última tecnología.

— Hemos obtenido la **certificación NDC de nivel 4** que nos acredita como agregador y proveedor de soluciones tecnológicas de la Asociación de Transporte Aéreo Internacional (IATA). NDC solo será útil para las empresas si la reserva puede ser suministrada y modificada *a posteriori*, y si los resultados pueden aparecer rápidamente en sus herramientas de reserva *online* y aplicaciones móviles. La certificación de nivel 4 se refiere a las normas relativas al suministro y prestación de servicios posreserva y es algo por lo que Amadeus lleva tiempo abogando para lograr que NDC funcione de manera transversal en el sector.

Estos hitos reflejan el firme compromiso de Amadeus para impulsar NDC a través de nuestro programa NDC [X] y para ayudar a las aerolíneas y agencias de viajes a ofrecer experiencias de viaje más personalizadas y diferenciadas.

El desarrollo de Amadeus Travel Platform es un proyecto de amplio calado, organizado en fases, pero estamos orientándolo de manera ágil para poder ofrecer soluciones prácticas lo más rápido posible. Ya se han visto los primeros resultados de nuestros esfuerzos en desarrollo e integración. Nuestro compromiso es que toda esta iniciativa se haga realidad en un futuro cercano: apostando por el futuro de nuestra plataforma, de nuestro negocio y de los negocios de nuestros clientes.

Agencias de viajes minoristas

En unos tiempos en los que los consumidores buscan la mejor experiencia de cliente posible, ha llegado el momento de “renovar” las agencias de viajes minoristas para que puedan proporcionar una experiencia de 360 grados a viajeros de todo el mundo.

En 2019 seguimos centrándonos en Live Travel Space de Amadeus para promover la colaboración entre todos los integrantes del sector y generar crecimiento para las agencias de viajes minoristas que confían en nosotros. Amadeus Travel Platform continúa siendo un componente clave para nuestros diversos clientes minoristas: consolidadores y redes, agencias de viajes pequeñas y medianas, cuentas clave y turoperadores.

Las agencias de viajes minoristas del futuro tienen que reinventarse. No se trata solo de vender vacaciones. Ahora los agentes tienen que acompañar al cliente en todo momento: en la fase de planificación, durante y después del viaje. Se trata de diseñar una experiencia de cliente que sea colaborativa y creativa. Para ello, las agencias de viajes minoristas deben abrirse a la tecnología. Por poner algunos ejemplos, la realidad virtual, la realidad aumentada y las tecnologías interactivas pueden ser herramientas inspiradoras y motivadoras. La inteligencia de las máquinas y el procesamiento del lenguaje natural pueden aportar un servicio único y más personalizado. Gracias a los motores de comparación, a los algoritmos inteligentes y a las herramientas de búsqueda profunda será posible diseñar el viaje a la medida de cada viajero. Los viajeros desean sentirse partícipes y motivados y las agencias de viajes minoristas tienen mucho que decir en este sentido.

En definitiva, si las agencias de viajes minoristas quieren ofrecer una experiencia de cliente de alcance internacional, que se amolde a las tendencias y necesidades de los consumidores, deben abrirse a las nuevas tecnologías y elegir al socio tecnológico apropiado. Una adecuada combinación de medios *online* y *offline* junto con el factor humano podría impulsar a estas agencias a nuevas cotas en tan solo unos años.

Compañías de viajes *online*

El 2019 marca otro año de crecimiento récord para los viajes *online*, que cuadruplicaron al resto. Se espera que para 2022 la vía *online* sea el canal dominante para la adquisición de viajes en todo el mundo.⁵

Amadeus se enorgullece de haber sido una pieza clave para esta evolución, con un crecimiento del 4,8 % en 2019 que superó con creces el 1,5 % del sector.

El sector de los viajes está experimentando una veloz transformación. En lugar de ir evolucionando poco a poco, los cambios en las dinámicas están convergiendo simultáneamente. Esto se manifiesta particularmente en el ámbito de los viajes *online*, donde las nuevas necesidades y tendencias de los clientes están rebudando el paisaje y alterando la forma en que los viajeros buscan, comparan y reservan los viajes. Estos cambios incluyen:

- El enfoque “mobile-first” (priorizar el canal móvil) en retroceso frente al enfoque “mobile-only” (usar exclusivamente el canal móvil) a la hora de reservar viajes o realizar otro tipo de transacciones.
- La ausencia de fidelización de los viajeros, que está ocasionando unos costes de adquisición superiores.
- Nuevos competidores *online*.
- Mayor uso y relevancia de las “super apps”.
- Nuevas tecnologías y nuevos modelos de negocio orientados a los medios.

Los modelos de negocio de los viajes *online* están difuminándose, ya que ahora los distintos integrantes del sector amplían su alcance a más fases del viaje. Las compañías de metabúsqueda como Skyscanner están incrementando sus reservas directas

Los modelos de negocio de los viajes *online* se están difuminando

Los distintos integrantes del sector amplían su alcance a más fases del viaje



⁵ Fuente: Pocuswright (junio de 2019). Phocal Point: Global Market Sizing.

“Llevamos muchos años trabajando con Amadeus, por eso sabemos el valor que aportan y deseamos seguir colaborando con ellos para ofrecer la mejor experiencia posible a nuestros clientes, que ahora incluye contenido NDC”.

John Mangelaars
CEO, Travix

“Amadeus destaca enormemente por su apertura y disposición para explorar nuevos proyectos de innovación con nosotros. Esto es algo que valoramos mucho, porque, como agencia de viajes *online*, la competitividad tecnológica y la ventaja competitiva son extremadamente importantes para nosotros”.

Chee Teong Ooi
Senior Director, International Flight Business, Trip.com

(en porcentajes que llegan a los tres dígitos), invadiendo el ámbito de las agencias de viajes *online*. Los proveedores de viajes, como por ejemplo las aerolíneas, están tratando de convertirse en minoristas y fomentan las reservas en sus propias páginas web. También las tiendas virtuales (*marketplaces*) creadas en sitios como Google y Facebook están expandiéndose más allá de la fase de inspiración del viaje para convertirse en gestores de reservas asistidos, es decir, un lugar de búsqueda, reserva y pago de tipo “ventanilla única” que proporciona un flujo de compra ininterrumpido para el viajero, de modo que actúan, en definitiva, como proveedores de viajes.

Nos estamos adaptando a este cambio del mercado realizando ajustes en nuestro negocio y ampliando nuestra base de clientes a empresas de medios y a tiendas virtuales (*marketplaces*). Asimismo, nos estamos abriendo a nuevos modelos de negocio para facilitar el crecimiento de nuestros clientes a través de publicidad digital, flujos de reserva asistidos y basados en recomendaciones y NDC.

Como cliente impulsor de nuestro programa NDC [X], Travix es un ejemplo de una agencia de viajes *online* global que está cobrando fuerza gracias a las reservas NDC en vivo en varios mercados a través de la nueva solución Web Services de Amadeus habilitada para NDC.

Los viajeros y los integrantes del sector de los viajes *online* en Asia y, concretamente, en China poseen también una gran capacidad de influencia, al fomentar una evolución de los viajes *online* tal y como los conocemos hoy día y servir actualmente como nexo entre la innovación, las nuevas tendencias y la nueva potencia económica. Amadeus trabaja estrechamente con estos promotores de la innovación y pisa fuerte en esta región del mundo.

Nuestros clientes van desde las macroagencias de viajes *online* como Expedia Group, Trip.com y Booking.com, hasta compañías multinacionales como Fareportal, eDreams ODIGEO y Travix. También trabajamos con agencias de viajes *online* de menor tamaño y *start-ups* como PerfectStay y colaboramos con proveedores de búsquedas especializados en viajes *online* como Kayak, Skyscanner y Venture Republic, así como con actores de primer nivel como Google, Facebook y WeChat.

La colaboración es la clave. Junto con nuestros socios de los viajes *online*, queremos avanzar hacia nuevos modelos comerciales que vayan más allá de las reservas minoristas de agencias de viajes en los sistemas de distribución global. Queremos ofrecer nuevas y provechosas formas de innovar, diferenciar y mejorar las experiencias de los viajeros, así como aportar valor añadido a nuestros clientes que operan *online*.

Agencias de viajes de negocios

Los viajes de negocios son imprescindibles para cerrar negocios en todos los sectores y en todo el mundo. La interacción cara a cara es fundamental para afianzar relaciones con los clientes, reunir equipos de trabajo con el fin de reforzar los lazos organizativos o tejer redes de contactos durante una conferencia del sector.

Aunque las tecnologías digitales están transformando el panorama de los viajes de negocios en todo el mundo, las empresas siguen confiando en las agencias de viajes de negocios para cumplir con objetivos

empresariales clave, como pueden ser optimizar el gasto en viajes mediante el acceso al mejor contenido al mejor precio, ofrecer un buen servicio y experiencias sin contratiempos para los viajeros y facilitar el deber de asistencia. Cada vez más agencias de viajes de negocios recurren a Amadeus para satisfacer estas demandas y cumplir con sus propios objetivos fundamentales de optimizar ingresos y costes.

Gracias a nuestra presencia en los mercados locales y a una mentalidad global, nuestro equipo de expertos en viajes de negocios está centrado en incentivar el éxito de las agencias de viajes de negocios. Combinamos la experiencia y formación de nuestro equipo humano con tecnología de vanguardia con el fin de ofrecer la mejor cartera de soluciones para los viajes de negocios.

En el corazón de nuestras soluciones está Amadeus Travel Platform, que integra sin fisuras múltiples fuentes con el fin de ofrecer las mejores opciones de viaje a través de múltiples canales y dispositivos, todo ello al tiempo que se garantiza un flujo de trabajo eficaz de extremo a extremo para las agencias de viajes de negocios. En 2019 anunciamos la integración de contenido NDC con las funciones de compra, reserva, pago y suministro disponibles tanto a través de Amadeus Travel API como a través de Amadeus Selling Platform Connect. Se trata de hitos relevantes para lograr que el contenido NDC esté disponible de manera más generalizada a través de herramientas de reserva para empresas, servicios para dispositivos móviles e interfaces de agencias profesionales. Con la participación de marcas de viajes de negocios líderes –tales como American Express GBT, BCD Travel, CWT y Flight Centre– en el programa Amadeus NDC [X], ponemos la mira en ampliar nuestra posición de liderazgo en este segmento crítico.

Las principales aerolíneas y otros proveedores de viajes recurren también a Amadeus para llegar de manera eficiente a las agencias de viajes de negocios, lo que –según nuestras estimaciones– dio lugar en 2019, en promedio, a unos rendimientos significativamente superiores a los de las ventas directas de las aerolíneas.

Combinamos un contenido de alto valor con capacidades avanzadas para ayudar a las agencias de viajes de negocios a optimizar sus ingresos por transacción. Clara muestra de ello es nuestra oferta hotelera procedente de múltiples fuentes y múltiples representantes. Los agentes pueden comparar rápidamente precios y comisiones de múltiples fuentes y ofrecer a los usuarios de viajes de negocios el mejor valor a la vez que se aseguran el mejor margen disponible en cada reserva.

Nuestro equipo de asesores de negocios en todo el mundo combina igualmente su experiencia y formación con las soluciones Amadeus para ayudar a las agencias a aumentar la productividad y reducir sus costes de explotación. Y lo hacemos automatizando procesos esenciales, mejorando los flujos informáticos, proporcionando mejores opciones de autoservicio y mejorando la productividad de los agentes.

Continuamos ganando peso en el ámbito internacional de los viajes de negocio y el sector ha tomado nota de ello. En 2019 fuimos galardonados con numerosos premios, entre los que cabe señalar el Proveedor de Tecnología del Año de TIG y *The Beat Readers' Choice* en la categoría de compañía tecnológica más admirada en el sector de los viajes.

De cara al 2020 y años posteriores, se prevé que el gasto en viajes de negocios siga aumentando a buen ritmo. Nos encontramos en una posición idónea para capitalizar esta oportunidad de crecimiento gracias a nuestro firme compromiso de situar a nuestros clientes (las empresas, las agencias de viajes de negocios que les ofrecen sus servicios y los profesionales que necesitan viajar) en el centro de nuestra actividad.

Corporaciones

Se espera que los viajes de negocios alcancen 1,7 billones USD para 2022⁶, ya que las empresas seguirán enviando a su personal al terreno para vender con eficacia y proporcionar un servicio al cliente de calidad.

Estos viajeros esperan las mejores opciones y flexibilidad para adaptarse a variaciones en sus agendas, exactamente igual que cuando reservan viajes de placer. Evidentemente, quieren sentirse seguros y poder rendir cuentas de sus gastos sobre la marcha, sin tener que perder su valioso tiempo.

Por otro lado, los responsables, auditores y contables desean minimizar el tiempo dedicado a tareas manuales, de bajo valor añadido, así como disponer de suficiente peso en la partida de viajes y gastos para poder tomar las decisiones correctas.

En Amadeus damos servicio a más de 16.000 empresas de todo el mundo y trabajamos con ellas para desarrollar soluciones que les permitan optimizar sus presupuestos de viajes y gastos sin descuidar a su plantilla. Nuestra inversión se centra en:



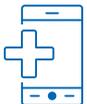
1. Nuestra plataforma

Las empresas demandan una plataforma flexible, adaptable y ágil que se amolde a sus necesidades empresariales en continuo cambio. También invertimos mucho en la calidad de nuestras soluciones y en lograr que su implementación sea más fácil y rápida.



2. Contenido de viajes

Nuestro propósito es siempre ofrecer a las empresas contenido variado, exhaustivo e imparcial. Esto incluye vuelos (de operadores convencionales y de bajo coste, servicios complementarios y precios agrupados en familias), hoteles, coches, traslados y la información ferroviaria más detallada del mercado desde cualquier fuente (Amadeus u otros sistemas de distribución global, Vendor Direct Access, NDC y agregadores).



3. Características de nuestra cartera

Desarrollamos nuestra cartera con el fin de satisfacer las necesidades tanto de las empresas como de los viajeros:

- **Amadeus cytric Travel** ayuda a definir la política de viajes y los flujos de procesos de una empresa, todo ello respaldado por herramientas de búsqueda de precios de vuelos ordenados por la mejor clase, incluidas herramientas posreserva (como Ticket Changer).

- **Amadeus cytric Expense** permite a los viajeros llevar un registro de los gastos a través de sus teléfonos móviles mediante inteligencia artificial. Por ejemplo, tal y como fue aprobado recientemente por la Agencia Tributaria española, los profesionales españoles que viajen por negocios ya no están obligados a conservar los recibos físicos en papel si pueden digitalizarlos. Cytric lo hace posible conservando el valor legal de los recibos.
- **Amadeus Mobile Messenger** ayuda a las empresas a localizar y a comunicarse con su gente, estén o no de viaje. Gracias a nuestra adquisición de Charter Solutions, con quienes llevábamos colaborando mucho tiempo, somos ahora propietarios absolutos de esta solución destinada a funciones de deber de asistencia y tenemos el pleno control de su desarrollo futuro.
- Seguimos aumentando el número de fuentes que enlazan con **Amadeus Corporate Insight** para lograr una inteligencia mejor y más útil (incluidos datos de viajeros) que permita a los profesionales en viajes de negocios optimizar sus gastos de viaje.



4. Experiencia de usuario

Hemos puesto nuestro empeño en lograr que nuestras interfaces de usuario sean intuitivas y respondan bien y en que muestren con claridad el contenido más variado, todo ello gracias a una potente capacidad de búsqueda de precios promocionales.



5. Exploración

Nuestro compromiso se centra en desarrollar innovaciones disruptivas y sostenibles con el fin de crear mejores experiencias de viaje de extremo a extremo. Gracias a nuestra capacidad de conectar ecosistemas de viajes completos – desde aerolíneas y hoteles hasta aeropuertos y compañías ferroviarias– nos encontramos en disposición de acompañar a las empresas en este viaje.

Inversión estratégica en 2019 en soluciones para empresas

En nuestro empeño por eliminar los inconvenientes de los viajes, estamos también sumando fuerzas con otros socios para aprovechar y combinar nuestras capacidades tecnológicas. Nos hemos asociado con KPMG para permitir que los empleados reserven sus viajes y reciban, en paralelo, informes sobre inmigración, impuestos y normativa, así como asistencia a lo largo de todo el viaje. También estamos asociados con la empresa de *software* para gastos de viaje Coupa, para obtener una experiencia simplificada, similar a las existentes para consumidores, para gestionar la cuenta de viajes y gastos en una sola plataforma y maximizar el valor de cada céntimo gastado.

Gracias a nuestra continua inversión en I+D y a nuestra presencia en más de 190 mercados, lo que ofrecemos son viajes de negocios más simples e inteligentes para empresas de todo el mundo. Les permitimos gestionar su partida de viajes y gastos de manera integral a lo largo de todo el proceso de reserva y gastos, de modo que puedan obtener mejores viajes para sus profesionales.

⁶ Fuente: <https://www.businesstravelnews.com/Global/Global-Business-Travel-Spend-Will-Reach-17T-by-2022>.

Dispositivos móviles

Los viajes son móviles

En un mercado de aplicaciones de viajes ferozmente competitivo,⁷ Amadeus ha desarrollado una plataforma para dispositivos móviles flexible y fiable, que pone en primera línea las necesidades de los viajeros al tiempo que saca partido a nuestras tecnologías más importantes. En la actualidad, más de 80 de las principales marcas de viajes del mundo confían su estrategia sobre dispositivos móviles a Amadeus y sus aplicaciones de viajes operan a través de Amadeus Mobile Solutions.

Nuestro éxito en relación con los dispositivos móviles se ha visto propiciado por el trabajo colaborativo en el sector. Cultivamos nuestras relaciones con los socios más brillantes del sector a través de Amadeus Mobile COLLECTIVE. Más de 20 de las principales marcas de viajes están asociadas con nosotros para crear experiencias de viaje integrado, proporcionando una amplia variedad de servicios complementarios de alta calidad al alcance de los dedos del viajero –incluidas visitas y actividades, aparcamientos, salas en aeropuertos así como taxis y traslados. Nuestra comunidad de asociados incluye también algunas de las mejores capacidades técnicas en el panorama de los dispositivos móviles. Nuestro compromiso es proporcionar a nuestros clientes las mejores capacidades de comercialización y análisis en el sector de los dispositivos móviles, que les permitan ofrecer a sus viajeros servicios más personalizados y basados en datos.



La aplicación de viajes líder en el mundo

Amadeus CheckMyTrip va más allá de una típica aplicación de gestión de itinerarios: hace que los viajeros se sientan como en casa gracias al descubrimiento de servicios e instalaciones en destino, tanto antes como durante el viaje. CheckMyTrip ofrece casi una docena de servicios de traslado previa reserva además de una amplia gama de opciones para salas de aeropuertos, aparcamiento así como visitas y actividades. Se añaden cerca de dos millones y medio de viajes al mes a las cuentas de CheckMyTrip y los viajeros siempre valoran muy bien nuestra aplicación por su facilidad de uso, las notificaciones proactivas y las diferentes funciones disponibles gracias a una variedad de herramientas de viaje. Las versiones de nuestra aplicación para iOS y Android mantienen una puntuación de 4,7 y 4,5 estrellas, respectivamente.

Nuestros esfuerzos en innovación han sido reconocidos por segundo año consecutivo al ser galardonados con el premio a la aplicación de viajes líder en el mundo en los World Travel Awards de 2019. Este reconocimiento a la excelencia ha sido posible gracias a un compromiso y una colaboración constantes.

⁷ Según App Annie, una de las principales fuentes del mundo en comparación de tiendas de aplicaciones, los viajeros se descargan más de mil millones de aplicaciones de viajes al año.

Nuestro éxito en relación con los dispositivos móviles se sustenta en Amadeus Live Travel Space y en su enfoque abierto, dinámico y conectado. CheckMyTrip y Amadeus Mobile Solutions son las puertas de acceso para que compradores, proveedores y socios tecnológicos sigan prosperando en la economía mundial de los viajes. Los viajes son cada vez más móviles y las tecnologías móviles están evolucionando a gran velocidad: bots conversacionales (*chatbots*), servicios de mensajería (*messengers*), asistentes de voz, inteligencia artificial y *machine learning*, así como la implantación del 5G en todo el mundo van a redibujar el paisaje otra vez. No cesamos de recopilar opiniones de CheckMyTrip y de trabajar con diligencia codo con codo con nuestros socios y clientes con el fin de aprovechar las oportunidades y afrontar los desafíos que plantearán estas nuevas tecnologías.

Experiencia del cliente para canales de viajes

Atención al cliente

Desarrollamos y ofrecemos una amplia gama de servicios para maximizar la eficiencia, la continuidad y el rendimiento de los clientes. En la esfera de la atención al cliente, tratamos de dar servicio a cada uno de nuestros clientes, ya sean agencias de viajes o empresas, de la mejor manera posible y abordar sus necesidades específicas.

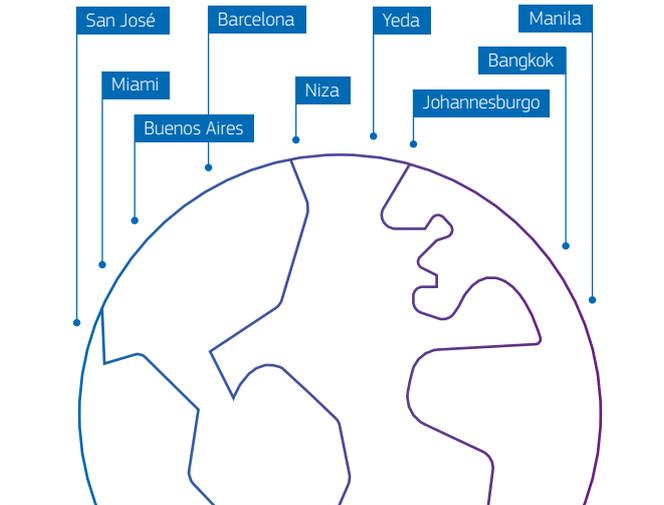
Oferta general

Oferta segmentada

Cumplimos con las necesidades y expectativas específicas de nuestros clientes y reforzamos su satisfacción



Principales ubicaciones de la atención al cliente



Estamos transformando la manera de atender al cliente

Nuestra gran red mundial de expertos proporciona soporte técnico y funcional en diferentes idiomas y en numerosos mercados. En 2019, obtuvimos una puntuación por encima del 90 % en términos de satisfacción del cliente, prueba de nuestra dedicación a la continuidad del negocio de nuestros clientes.

Gracias a las observaciones que hemos recopilado, sabemos que hoy el soporte debe ser simple, interactivo y personal. Por eso en 2019 introdujimos un nuevo flujo de soporte para guiar a nuestros clientes a través de todos los canales disponibles y recomendarles las mejores opciones de acuerdo a sus necesidades.

El aprendizaje se vuelve digital

Para ayudar a los clientes a utilizar de una manera más eficiente nuestra tecnología, Amadeus ofrece una combinación de soluciones *online*, *offline* y de aprendizaje guiado por un instructor, en múltiples idiomas.

Estamos mejorando el concepto de aprendizaje con un enfoque que busca capitalizar las tecnologías digitales y aprovechar nuestra presencia *online*. Acercamos el aprendizaje a nuestros clientes allí donde estén “24/7” –a cualquier hora del día y cualquier día de

la semana– a través de técnicas de microaprendizaje en nuestra plataforma mundial de aprendizaje *online*, Amadeus Learning Universe, disponible a través de Amadeus Service Hub, nuestro portal de atención al cliente *online*.

Amanda

Queremos que a los clientes les resulte más sencillo el proceso de conseguir respuestas. Por ese motivo, hace un año lanzamos nuestro *bot* conversacional Amanda, que está disponible para las agencias 24/7. Este dinámico *chat* conversacional, o *chatbot*, es capaz de responder a una amplia variedad de preguntas mediante una ventana de *chat* en la esquina inferior derecha de la pantalla en Amadeus Selling Platform Connect.

El chatbot Amanda en números*



1.873

Número de preguntas de agentes de viajes que contesta al día



90

Número de países en los que Amanda está disponible y lista para hablar sin parar.



24/7

Puede prestar asistencia inmediata a través de Amadeus Service Hub y otras soluciones Amadeus durante todo el día, todos los días.



4

Amanda actualmente habla inglés, español, portugués brasileño y francés. Está aprendiendo italiano, alemán, y chino tradicional y simplificado.



23.389

Número de sesiones de *chat* al mes en 2019.



9.779

Media de usuarios activos al mes en 2019.

* Cifras a fecha de diciembre de 2019.



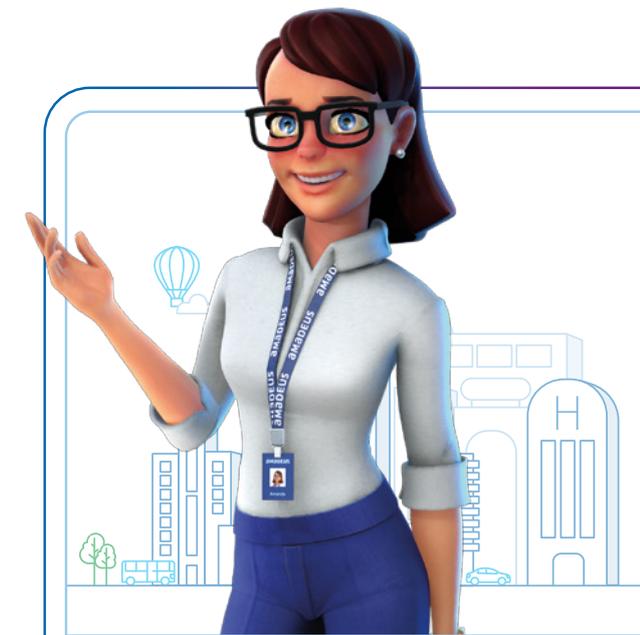
Aquí puede ver el video sobre nuestra manera de enfocar la experiencia de soporte



Visite Amadeus Service Hub, nuestro portal de atención al cliente



Aquí puede obtener más información sobre el chatbot Amanda



Fidelización del cliente

Toda valoración del cliente es bienvenida porque nos ayuda a desarrollarnos como empresa y a prepararnos para ayudar a nuestros clientes a encarar los futuros desafíos del sector.

Nuestro programa Experiencia del Cliente recoge la voz de nuestros clientes para identificar, desde su perspectiva, áreas que necesitan mejora y áreas de excelencia.

Monitoriza la fidelización de los clientes a través de múltiples fuentes y canales para convertir el *feedback* de los clientes en información útil. Todos los equipos de Amadeus –estén o no en primera línea– tienen una función que cumplir y están expuestos a esas opiniones para mejorar nuestro trabajo.

Esto nos ayuda a realizar una revisión continua de nuestra forma de hacer las cosas y a centrarnos en aquellos aspectos que son prioritarios para nuestros clientes. Este *feedback* también resulta fundamental para decidir sobre las inversiones estratégicas de Amadeus.

Programa de la Voz del Cliente en 2019

En 2019 volvimos a llevar a cabo iniciativas tanto cuantitativas como cualitativas con los proveedores de viajes y las empresas para recoger sus valoraciones y hacerlas llegar a todos los departamentos de Amadeus.

La metodología de mapas de la experiencia como cliente forma parte de nuestras actividades anuales, donde discutimos junto a nuestros clientes sus procesos internos y la interacción con Amadeus. Ofrece una oportunidad única para tratar en detalle lo que funciona y lo que no.

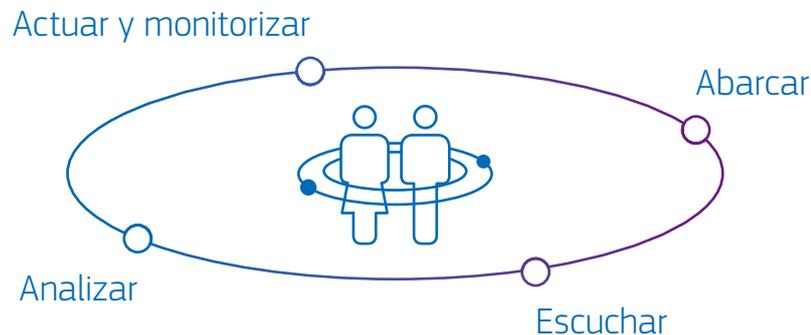
En el aspecto cuantitativo, recibimos opiniones de más de 80.000 clientes de todo el mundo. Esto proporcionó a nuestros equipos de experiencia del cliente y al resto de Amadeus información clave sobre múltiples aspectos.

Después de analizar las valoraciones, desarrollamos un detallado plan de acción. Determinadas acciones están teniendo un efecto positivo inmediato en la experiencia de nuestros clientes, mientras que otras tienen un plazo más largo y requieren mayores ajustes.

Respecto a los clientes que han contactado con Amadeus para recibir soporte, una vez se les ha ayudado, reciben una solicitud para rellenar una encuesta de opinión. Cuando las opiniones no reflejan un cliente satisfecho, se envía un aviso a las entidades a cargo de adoptar las siguientes acciones de acuerdo a su relevancia: mejorar los procesos internos, formar al personal, proporcionar respuestas a los equipos de producto y contactar de nuevo con el cliente.

A medida que incorporamos e integramos otras fuentes de información, el propósito es reducir la duración de nuestros sondeos para que se necesite menos tiempo para darles respuesta.

Una metodología sencilla y eficaz para situar a nuestros clientes en el centro de nuestra actividad



Crecimiento del sector

En 2019, el sector de las reservas aéreas de agencias de viajes se redujo en un 0,9 % (sin contar con India, se mantuvo relativamente estable). Las regiones en las que hubo crecimiento fueron Norteamérica y Europa central, oriental y meridional. Latinoamérica tuvo unos resultados relativamente estables en ese período. En cambio, Europa occidental, Asia-Pacífico y Oriente Medio y África experimentaron contracción. En Europa occidental, el sector se vio afectado por efectos macroeconómicos, quiebras y huelgas (que afectaron especialmente a mercados como Reino Unido, Alemania, Francia e Italia). En Asia-Pacífico, el sector estuvo lastrado por diversos efectos, como la situación de la India y los incendios de Australia. Oriente Medio y África se contrajeron al tener que encarar tensiones geopolíticas adversas en diversos países.

Reservas de agencias de viajes de Amadeus

Las reservas no aéreas de Amadeus aumentaron un 5,1 % en 2019 en comparación con el año anterior, llegando a alcanzar los 66,2 millones de reservas. Este crecimiento se vio impulsado por una variedad de productos, como las reservas de hotel, tren y coche.

Las reservas aéreas de Amadeus se mantuvieron relativamente estables frente al año anterior. Sin contar el mercado indio, las reservas aéreas globales de Amadeus crecieron un 2,7 %. La evolución de nuestras reservas aéreas fue mejor que la del sector en su conjunto, lo que se debió al aumento de la cuota de mercado en todas las regiones, excepto Asia-Pacífico. Nuestras reservas experimentaron un gran crecimiento en Latinoamérica, Europa central, oriental y meridional y, de manera especialmente reseñable, en Norteamérica. Nuestras reservas en Europa occidental experimentaron crecimiento, respaldadas por un sólido aumento de la cuota de mercado y pese a la contracción del sector (que estuvo lastrado por efectos macroeconómicos, quiebras y huelgas). Nuestras reservas en Asia-Pacífico y Oriente Medio y África experimentaron contracción, lastradas por la disminución de las reservas en el sector. Las reservas en Asia-Pacífico también se vieron afectadas por la cancelación de nuestro acuerdo de distribución con Air India a finales de 2018⁸ y por el cese de actividad de Jet Airways en abril de 2019.

Reservas aéreas de agencias de viajes de Amadeus por región

(cifras en millones)

	2018	2019	Variación
Europa occidental	191,7	193,4	0,9 %
Norteamérica	108,1	118,6	9,7 %
Asia-Pacífico	121,2	103,9	(14,3 %)
Oriente Medio y África	71,9	69,8	(2,9 %)
Europa central, oriental y meridional	48,9	53,2	8,7 %
Latinoamérica	38,3	41,4	8,1 %
Total	580,2	580,4	0,0 %



⁸ El 6 de enero de 2020 se anunció un nuevo acuerdo de distribución entre Amadeus y Air India.

Aspectos destacados en el área de la distribución en 2019

Durante 2019 firmamos

47

nuevos contratos o renovaciones de acuerdos para la distribución de contenidos con aerolíneas, incluidas EasyJet y Thai Lion Air.

Los abonados al inventario de Amadeus pueden acceder a contenido de

110+

operadores de bajo coste e híbridos en todo el mundo.

Logramos importantes avances en nuestro empeño por convertir NDC en el estándar del sector. Lanzamos nuevas soluciones y se cerraron nuevos contratos con aerolíneas y proveedores de viajes.

- Anunciamos que FCM Travel Solutions, la principal división de viajes de negocios a nivel mundial de Flight Centre Travel Group, va a empezar a usar la nueva interfaz Amadeus Selling Platform Connect con NDC, y que hará las reservas NDC a través de esta plataforma.
- Consolidamos nuestra asociación con United Airlines mediante el desarrollo, prueba y puesta en el mercado de nuevas ofertas de contenido, como los nuevos paquetes para empresas de United Airlines y las tarifas de paquetes dinámicas.
- American Express Global Business Travel y American Airlines, ambas colaboradoras de nuestro programa NDC [X], procesaron reservas en vivo utilizando contenido habilitado para NDC de American a través de la nueva Amadeus Travel API.

Nuevo acuerdo de distribución con Air India mediante el cual los proveedores de viajes internacionales tendrán acceso a todo el contenido de Air India, tanto nacional como internacional.



Southwest anunció un acuerdo de distribución según el cual los gestores de viajes y las compañías de gestión de viajes podrán reservar, cambiar y modificar reservas a través de Amadeus Travel Platform.

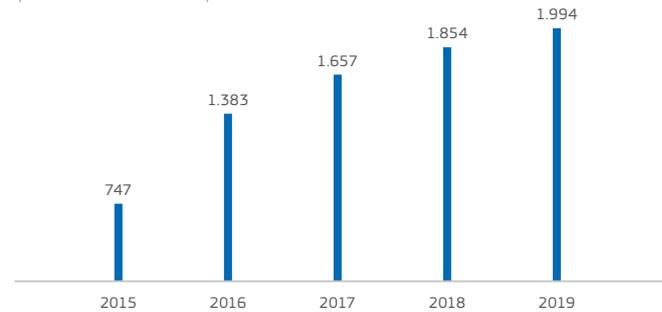
Se mantiene la fuerte tendencia del sector de los viajes hacia una mayor personalización, a medida que los viajeros demandan ofertas y servicios cada vez más específicos. Nuestras soluciones de *merchandizing* para el canal de las agencias de viajes son una de las opciones que ofrecemos para que nuestros clientes satisfagan esta demanda.

Durante 2019, veinticuatro aerolíneas se suscribieron a Amadeus Fare Families (once de las cuales implementaron la solución) y diez contrataron Amadeus Airline Ancillary Services (ocho de las cuales lo implementaron).

2.3 Soluciones tecnológicas para aerolíneas



Pasajeros embarcados*
(cifras en millones)



* Pasajeros embarcados reales en vuelos operados por aerolíneas que utilizan al menos los módulos Amadeus Altéa Reservation e Inventory o Navitaire New Skies.

Apoyamos a las aerolíneas en su transformación digital y minorista

Está teniendo lugar una transformación de todo el sector a medida que la tecnología sigue cambiando la forma en que interaccionan los consumidores y las marcas. Los principales medios *online* en la actualidad (p. ej. Amazon o Netflix) ofrecen experiencias minoristas simples, intuitivas, personalizadas y centradas en el cliente. Han fijado el listón según el cual los consumidores esperan ahora experiencias similares en todos los sectores, incluidos los viajes.

Los consumidores también se sienten cada vez más capacitados: hábiles con las tecnologías digitales, buscan inspiración en plataformas multimedia, esperan un servicio bajo demanda y son más exigentes que nunca. Las aerolíneas deben innovar y crear para mantenerse al día con las expectativas y los comportamientos de los consumidores en rápida evolución, al tiempo que se aseguran un crecimiento eficaz y provechoso. Las aerolíneas deben apresurarse

para adaptar sus estrategias de interacción con los clientes y su infraestructura tecnológica.

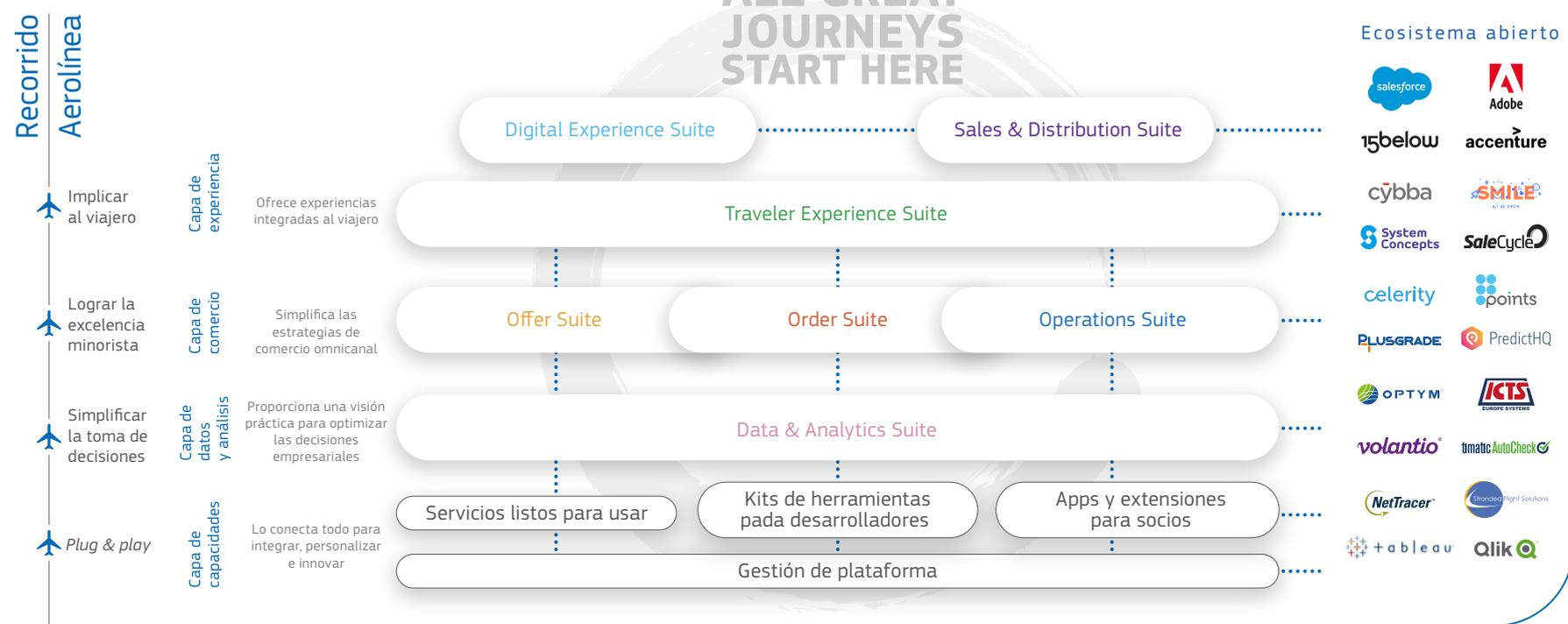
Estamos cambiando nuestra mentalidad y desarrollando tecnología para dar un mejor servicio a las aerolíneas en su transformación minorista, para que puedan ofrecer experiencias integradas y enriquecedoras a sus viajeros en todos los canales, en todos los puntos de interacción y a lo largo de todo el ciclo de vida del viajero. Para esta estrategia resulta vital Amadeus Airline Platform: una arquitectura abierta y basada en datos, que está diseñada para que las aerolíneas aprovechen todo el potencial de la tecnología para inspirar, convertir y satisfacer a sus viajeros. Estamos forjando asociaciones de primer nivel con 20 socios, por ejemplo, grandes empresas mundiales tecnológicas y de servicios, *start-ups* y proveedores de pago, con el fin de acelerar la innovación para las aerolíneas y complementar nuestras capacidades.

Queremos que las aerolíneas que depositan su confianza en nosotros alcancen sus objetivos, crezcan y sean de primer nivel. La tecnología abierta y ágil de Amadeus, junto con nuestro espíritu colaborativo y nuestra experiencia en el sector, nos permite presentarnos como líderes en la transformación digital del mismo. Gracias a nuestra presencia en todo el mundo en más de 190 mercados, podemos dar servicio a nuestros clientes tanto a nivel global como local.

En la actualidad, solo una combinación de empresas que cooperen puede mejorar de manera eficaz la experiencia de los viajeros. Por este motivo, con nuestro profundo conocimiento del sector de las aerolíneas y de los clientes de viajes, nos hemos asociado con Adobe, líder mundial en experiencia digital y soluciones para medios digitales, con el fin de ayudar a las aerolíneas a elaborar, gestionar, medir y monetizar su contenido en cualquier canal y a través de cualquier tipo de pantalla. En colaboración con aerolíneas como Malaysia Airlines, Amadeus y Adobe han ayudado a las aerolíneas a servirse de los datos de los usuarios y de sus activos para crear experiencias memorables para los viajeros a lo largo de todo el recorrido. Asimismo, Amadeus y Salesforce se han asociado para proporcionar mayor valor a las aerolíneas. La integración de sus plataformas permitirá a las aerolíneas beneficiarse de un mejor entendimiento de las necesidades y exigencias de los viajeros, gracias a datos y análisis compartidos, por ejemplo, para poder afrontar alteraciones del servicio en los vuelos.

De cara al futuro, nuestro propósito para 2020 y años posteriores será seguir vendiendo nuestros principales sistemas de gestión de pasajeros, Amadeus Altéa® y Navitaire New Skies®. También tenemos previsto invertir considerablemente en gestión de la oferta y en habilitar nuestras soluciones en modo plataforma con el fin de facilitar la simplificación del sector. Además, continuaremos desarrollando nuestra red de alianzas, para poder seguir dando servicio a nuestros clientes en su transformación minorista y digital.

Amadeus Airline Platform



Amadeus Airline Platform

Nuestra plataforma abierta ofrece flexibilidad a todo tipo de aerolíneas para trabajar aún más estrechamente con socios y desarrolladores con el fin de acelerar la innovación. Las aerolíneas pueden maximizar el uso de datos, para poder ofrecer los servicios más valorados por los viajeros en cada punto de interacción a lo largo de su recorrido.

Con nuestra cartera de soluciones diseñada para un enfoque en modo plataforma, las aerolíneas tendrán acceso directo a funcionalidades de autoservicio. Su día a día será más fácil de gestionar, lo que les permitirá integrar tecnologías y servicios de Amadeus o de otros socios y desarrolladores.

La plataforma acoge iniciativas del sector para que las aerolíneas puedan simplificar sus procesos comerciales, innovar y ofrecer experiencias integradas a los viajeros.

Todas las soluciones de Amadeus para aerolíneas estarán habilitadas para el modo plataforma, lo que significa que seguirán los principios de nuestra plataforma: simple, ágil, abierta.

1. Amadeus Offer Suite

La optimización de la oferta –qué vender, cuándo venderlo y a qué precio– se ha convertido en un factor estratégico para el crecimiento y la rentabilidad de las aerolíneas. Amadeus Offer Suite permite a las aerolíneas optimizar la manera en que crean, gestionan y confeccionan la oferta apropiada de manera integral con el fin de venderla en todos los canales relevantes.

2. Amadeus Order Suite

Amadeus Order Suite ayuda a las aerolíneas a procesar y suministrar pedidos de manera eficiente, garantizando precisión en la ejecución, entrega, conciliación y contabilidad. Puesto que ahora está habilitada para la Nueva Capacidad de Distribución (NDC) de la Asociación de Transporte Aéreo Internacional (IATA)

y para los programas ONE Order,⁹ Amadeus Order saca partido a nuestro conocimiento del sector para apoyar a las aerolíneas en su transformación minorista.

3. Amadeus Digital Experience Suite

Amadeus Digital Experience Suite permite a las aerolíneas comunicarse directamente con sus clientes para crear una experiencia personalizada a lo largo de todo el recorrido. Las aerolíneas pueden beneficiarse de un motor minorista *online* de alto nivel que transforma soluciones esenciales de procesamiento de pasajeros en experiencias integrales a través de cualquier medio digital.

4. Amadeus Data & Analytics Suite

Amadeus Data & Analytics Suite facilita la transformación de las aerolíneas basándose en datos. De este modo las aerolíneas son capaces de comprender mejor las dinámicas del mercado, recabar información sobre el sector y obtener información analítica competitiva. También les da más agilidad comercial y operacional para automatizar decisiones y reaccionar al instante a futuras oportunidades o amenazas.

5. Amadeus Traveler Experience Suite

Amadeus Traveler Experience Suite permite a las aerolíneas entender a sus clientes y analizar la información obtenida para mejorar la experiencia del cliente en todos los procesos comerciales. Proporciona soluciones que impulsan la adquisición de clientes y su retención para crear experiencias personalizadas y enriquecedoras a lo largo del ciclo de vida del viajero, al tiempo que maximizan el rendimiento comercial de los programas de fidelización de las aerolíneas.

6. Amadeus Operations Suite

Amadeus Operations Suite permite a las aerolíneas gestionar de manera eficiente sus operaciones de gestión de pasajeros, aeronaves y aeropuertos. Optimiza su eficiencia operacional para ayudarles a ofrecer una experiencia de viaje integrado, alcanzar la excelencia operacional y recuperar el control en caso de alteraciones del servicio.

7. Amadeus Sales & Distribution Suite

Amadeus Sales & Distribution Suite ayuda al crecimiento de la aerolínea al conectar las ofertas de la aerolínea –precios de vuelos y servicios complementarios, entre otros– con los viajeros a través de terceros tales como agregadores de contenido, sitios de metabúsqueda, agencias de viajes *online*, páginas web y empresas. En esta era digital, los canales de venta y distribución están experimentando una enorme transformación y esta *suite* permite a las aerolíneas maximizar la mejor combinación de canales, independientemente de su modelo de negocio y su estrategia, con el fin de asegurarse un crecimiento y rentabilidad futuros.

⁹ ONE Order es el concepto de un solo registro de pedido de cliente que incluya todos los datos necesarios para ejecutar el pedido a lo largo de todo el ciclo de vida del vuelo –por ejemplo, datos del cliente, elementos del pedido, información de pago y facturación así como datos y estado de ejecución.

Creación de una plataforma de innovación abierta

Nuestra plataforma abierta permite a las aerolíneas acceder a un ecosistema de innovación que posibilita la experimentación, la colaboración y la integración. Cada solución que incluimos en la plataforma Amadeus brinda a nuestros clientes mayor agilidad para integrar y orquestar tecnologías y servicios de Amadeus o de otros socios/desarrolladores, como Salesforce o Adobe. En paralelo, nuestros kits de herramientas de desarrollo dan acceso a los desarrolladores a nuevas capacidades de innovación para que puedan enriquecer las soluciones para los clientes.

Los encuentros de programadores (*hackathons*) demuestran que la innovación solo puede hacerse realidad en colaboración con los clientes y contando con el resto del sector. Nuestros distintos *hackathons* celebrados en años anteriores permitieron a nuestros clientes probar y participar en el desarrollo de soluciones existentes para mejorar sus canales digitales. Nos llena de orgullo contar con socios con los que colaboramos estrechamente para impulsar la innovación y la implementación de tecnología puntera que sirva para resolver problemas prácticos. Por ejemplo, la alianza entre Accenture y Amadeus ha estado trabajando para obtener resultados comerciales tangibles para ayudar a las aerolíneas a transformar su manera de operar. Para conseguir un enfoque más centrado en el pasajero a la hora de gestionar alteraciones en el servicio en el aeropuerto internacional de Hong Kong, Cathay Pacific colaboró con Amadeus, Accenture y 15bellow en una solución diseñada para reducir drásticamente el tiempo empleado en controlar una alteración del servicio. Los resultados mostraron que podían gestionarse 50 vuelos y 8.000 pasajeros en 40 minutos, cuando antes se tardaban días o incluso una semana, como cuando un tifón obligó a cerrar el aeropuerto.

Simplificamos los procesos de la aerolínea y mejoramos la experiencia del viajero

La infraestructura tecnológica del sector de los viajes es compleja; nosotros la simplificamos. Gracias a nuestra colaboración con socios de primer nivel, Amadeus Airline Platform simplifica y facilita las operaciones de las aerolíneas, eliminando la complejidad, para que puedan centrar sus esfuerzos en la gestión y el desarrollo de sus negocios, innovando y ofreciendo magníficas experiencias a los viajeros. Hemos adoptado estándares, como el de NDC de IATA, que ayudarán a las aerolíneas a crecer y a simplificar procesos. Con nuestro programa NDC [X] impulsamos la industrialización de NDC en colaboración con las principales aerolíneas y garantizamos su éxito para todos los integrantes del sector.

Ahora resulta más fácil simplificar la transformación minorista de las aerolíneas gracias a la capa comercial de nuestra plataforma, que incluye tres capacidades de negocio centrales para las aerolíneas: gestión de la oferta, gestión de pedidos y operaciones. Asimismo, Amadeus Developer Studios permite a los desarrolladores acceder a todas las capacidades de Amadeus Airline Platform y añadir mejoras a la misma, lo que simplifica la creación de código, la realización de pruebas y la innovación.

Lufthansa mejora la experiencia de compra *online* y logra un repunte en las ventas

Objetivo propuesto

Lufthansa quería mejorar la experiencia de compra *online* para sus clientes. El grupo quería que sus operadores pudieran visualizar todos los precios de la aerolínea en todas las rutas. Esto implicaba una solución de compra que abarcara más y que respondiera mejor. Debía visualizar ventas adicionales/cruzadas en cabina, las ofertas del grupo de la aerolínea así como recomendaciones sobre precios para rutas de entrada y salida compatibles.

¿De qué manera ayudó Amadeus a la aerolínea?

Lufthansa escogió la solución Amadeus Flex Pricer - Premium Mode para sus rutas continentales en sitios de escritorio y dispositivos móviles. Esto incluía ofertas ilimitadas de socios en la pantalla de compra, hasta 10 opciones de precios de distintas marcas y la visualización de hasta 14 opciones de viaje de entrada/salida.

Resultados

Se lograron resultados positivos en las siguientes áreas clave:

- Lufthansa comparó los cupones de clase *business* vendidos antes y después de la introducción de Amadeus Flex Pricer Premium Mode y observó un incremento total en las ventas adicionales en la clase *business* del 59 %.
- La aerolínea también aumentó su cuota de reservas en cabina mixta (vuelos a caballo entre clase turista y *business*) del 0,47 % al 1,24 %, lo que supone un incremento de más del 160 %.
- La aerolínea pudo mostrar más precios agrupados en familias y más opciones de viaje, lo que se tradujo al instante en oportunidades de venta adicional ya que los pasajeros pueden ver los costes y beneficios de cambiar su billete a una clase superior.

Malaysia Airlines proporciona una experiencia personalizada al ofrecer interesantes servicios complementarios a sus pasajeros

Objetivo propuesto

Malaysia Airlines migró al sistema de gestión de pasajeros Amadeus Altéa en 2017 para gestionar y mejorar sus procesos esenciales de gestión de pasajeros, incluidas reservas, inventario y control de salidas, y fue el inicio de un increíble proceso de transformación. En un mundo en el que los viajeros están muy acostumbrados a tener opciones, el objetivo de la aerolínea era proporcionar una experiencia más personalizada a los pasajeros, desde el mismo proceso de compra. Los pasajeros de hoy en día quieren poder seleccionar servicios complementarios¹⁰ que se ajusten a sus necesidades y preferencias, desde más espacio para las piernas, hasta acceso a salas de aeropuerto o equipaje extra. La aerolínea también quería asegurarse de que su oferta de servicios complementarios mejoraba la experiencia e incrementaba el valor de la hostelería malaya.

¿De qué manera ayudó Amadeus a la aerolínea?

Con nuestra solución Amadeus Anytime Merchandizing, que permite a los responsables de *merchandizing* de la aerolínea definir, implantar, supervisar y ajustar eficazmente la estrategia de *merchandizing* de la aerolínea en tiempo real, pudimos ayudar a Malaysia Airlines a desarrollar una estrategia ganadora. La finalidad era satisfacer las necesidades de los pasajeros que deseaban nuevos servicios complementarios y paquetes no cerrados con descuentos¹¹ ofertados a través de técnicas de *merchandizing* dirigidas a objetivos concretos.

Resultados

Malaysia Airlines puso en marcha diferentes técnicas de *merchandizing*, que incluían promociones y publicidad. Esto dio a la aerolínea un control total de su oferta y permitió un aumento de los ingresos por servicios complementarios del 90 % tan solo dos meses después de la implantación de la solución Amadeus Anytime Merchandizing.

¹⁰ Servicios adicionales como espacio extra para las piernas, acceso a salas de aeropuerto, equipaje extra o mejoras en los asientos.

¹¹ Servicios para los viajeros no combinados en un paquete cerrado de servicios.

Creamos junto con las aerolíneas con una mentalidad ágil

Amadeus Airline Platform elimina las barreras y permite trabajar aún más estrechamente con nuestros clientes y socios. También les da a los clientes la flexibilidad necesaria para trabajar con desarrolladores y otros actores. Disponer de datos es la clave para poder tomar decisiones con más fundamento, para poder dirigir los negocios con mayor eficacia y para poder conocer mejor a los clientes, de manera que sea posible ofrecer a los viajeros los productos y servicios mejor valorados en cualquier fase de su recorrido. Amadeus Airline Platform permite a las aerolíneas maximizar este uso de los datos, lo que se traduce en ciclos de entrega más cortos, mayor experimentación, aprendizaje más rápido y menores costes de innovación. De este modo, nuestros clientes pueden crear valor e implantar nuevas tecnologías más rápido que nunca, y ajustarlas a sus necesidades.

La colaboración con aerolíneas innovadoras y en fuerte expansión nos ha incentivado para ofrecer soluciones que apunten su continuo desarrollo y evolución. Ponemos nuestro inigualable conocimiento del mercado y nuestro dominio tecnológico al servicio de las aerolíneas, incluso de las más emprendedoras y avanzadas tecnológicamente.

Singapore Airlines mejora las recomendaciones a los clientes

Objetivo propuesto

Singapore Airlines necesitaba mejorar su sistema de gestión de ingresos para dar respuesta al comportamiento de los consumidores en constante evolución y encarar así una disminución de los ingresos debida a planteamientos obsoletos. La idea era proporcionar a la aerolínea recomendaciones más rápidas, más precisas e inteligentes acerca de políticas de precios centradas en el cliente así como agrupamiento de ofertas.

¿De qué manera ayudó Amadeus a la aerolínea?

Trabajamos junto con nuestro cliente para implantar una nueva solución de última generación para el sistema de gestión de ingresos. Esta solución permitió a la aerolínea ajustar la demanda a la oferta con los precios más apropiados. De este modo, la

aerolínea pudo ofrecer el precio justo para el cliente justo en el momento justo.

Al mismo tiempo, Singapore Airlines también invirtió en el fortalecimiento de la experiencia y la formación de sus profesionales responsables de la gestión de ingresos. Esto nos permitió identificar los diversos procesos organizativos y las áreas de optimización de ingresos para la aerolínea.

Resultados

Desde que se implantó la solución, se ha observado una clara mejora en la combinación de clases de las reservas en todos los tipos de cabina. El nuevo sistema de gestión de ingresos también ha llevado a una mejora del indicador RASK (ingresos por asientos disponibles por kilómetro) interanual en línea con los objetivos de la aerolínea.

Los encuentros de programadores (*hackathons*) reúnen a las aerolíneas y las impulsan a innovar

En Amadeus, la innovación ha estado siempre en el centro de nuestra actividad desde hace más de 30 años.

Estamos convencidos de que los sistemas abiertos crearán valor para las aerolíneas al permitir alianzas para colaborar en la innovación, lo que redundará en más transparencia, opciones y simplicidad para los viajeros.

Para poder competir y crecer, las aerolíneas deben ofrecer experiencias personalizadas y diferenciadas a sus clientes en aquellos dispositivos y canales en los que interactúan y realizan compras.

En abril de 2019 celebramos en Singapur el Amadeus Airlines Hackathon en el que participaron siete aerolíneas. El objetivo principal era reunir a nuestras aerolíneas clientes para que compartieran y aprendieran unas de otras acerca de modernas ideas de venta minorista. También obtuvimos información directa acerca del desarrollo de soluciones desde el punto de vista de las aerolíneas para la transformación minorista en sus canales digitales. En solo tres días, las aerolíneas y los desarrolladores de Amadeus crearon conjuntamente prototipos funcionales en la *suite* Amadeus Digital Experience.

Korean Air, ganadora del encuentro, inventó un *bot* conversacional (llamado "Chat & Book") que podía integrar reservas de aerolíneas en grupos de *chat* digitales donde los viajeros podían efectuar la reserva completa, desde la elección hasta el pago.

Air Astana fue premiada como la más innovadora por su aplicación "Social Fare", que permitía descuentos sociales por volumen que animaban a los clientes a compartir algunos precios con amigos.

Con su aplicación "MH Connect", Malaysia Airlines integró en WhatsApp un *bot* conversacional que notifica al viajero cuándo es el momento de facturar. También pregunta si desea añadir algún servicio complementario.

En otro *hackathon* de Amadeus en octubre de 2019, el vencedor fue Scandinavian Airlines (SAS). A lo largo de dos días y medio se desarrollaron nueve aplicaciones orientadas a repensar el proceso de reserva con el fin de mejorar la experiencia de viaje. El objetivo de SAS fue repensar el proceso de reserva orientándolo hacia una experiencia de viaje más ecológica. Icelandair fue finalista, Flybe ganó el premio técnico de los jueces y China Air se llevó el premio del público.

Estos eventos demuestran, sin lugar a dudas, la velocidad a la que pueden crearse aplicaciones reales e implantarse entre los clientes en muy poco tiempo.

Experiencia del cliente para aerolíneas

Comprometidos con una atención al cliente y un soporte excelentes

Uno de los valores fundamentales de Amadeus es situar a nuestros clientes en el centro de todo lo que hacemos en cualquier fase de su experiencia como cliente.

– **Nuestros servicios de implementación básicos:** las aerolíneas depositan toda su confianza en nosotros al adoptar nuestras soluciones tecnológicas para sus operaciones más críticas. Nuestros expertos guían con pericia a los clientes en el proceso de implantación de las soluciones Amadeus, garantizando una transición suave y satisfactoria al modo operativo.

– **Nuestros servicios de aprendizaje:** nuestra cartera de servicios de aprendizaje ofrece una combinación eficaz de aprendizaje *online*, *offline* y guiado por un instructor para las soluciones Amadeus, en una variedad de formatos que incluyen:

- *e-learning* para avanzar al ritmo de cada uno.
- Vídeos.
- Formación virtual guiada por un instructor.
- *Webinars*.
- Formación en aula.
- Guías de usuario.
- Ayuda *online*.

– **Nuestros servicios de soporte** son:

- Proactivos – sistemas de supervisión y prevención de inconvenientes desde la fase de desarrollo.
- Automatizados – procesamiento de peticiones específicas con el fin de solventarlas de manera rápida y uniforme.
- Digitalizados – como nuestro *bot* conversacional Amanda, ↪ que se basa en el lenguaje natural y en inteligencia artificial, introducido para guiar a los clientes de aerolíneas en 2019.
- Personales – gracias a una fuerte presencia local, regional y mundial.

Proporcionamos tres niveles de capacitación para tratar incidencias y problemas:

- Nivel 1: primer contacto. Las aerolíneas pueden optar por un centro de atención al usuario interno o por externalizarlo con nosotros.

- Nivel 2: soporte especializado. Se ofrece en todo el mundo a través de los Amadeus Service Management Centers ubicados en Bangalore, Dallas, Dubái, Londres, Estambul, Manila, Miami, Niza, Sídney y Tokio. Hasta un 70 % de las incidencias se resuelve en este nivel.
- Nivel 3: soporte por expertos. Los problemas más complejos se solucionan en un tiempo mínimo a través de la comunicación directa con los expertos de Amadeus especializados en I+D, gestión de productos y contenidos, seguridad y operaciones.

– **Nuestros servicios de gestión de contenidos y seguridad,** además de ofrecer un soporte de nivel 3, garantizan la calidad de los datos alimentados al sistema Amadeus desde proveedores externos, como IATA o la Airline Tariff Publishing Company (ATPCO), y que esos datos estén disponibles para nuestros clientes de aerolíneas en todo momento.

Ofrecemos valor añadido a los servicios convencionales

Desde hace 15 años ofrecemos también servicios de consultoría y tecnológicos de valor añadido, además de nuestros servicios de implementación básicos.

En la actualidad disponemos de una oferta de servicios integrada en la cadena de valor del cliente, que se añade a nuestra cartera de soluciones. Nuestro objetivo es sacar el máximo partido al gran valor de nuestras soluciones personalizándolas para apoyar las operaciones de las aerolíneas en todas las fases del ciclo de vida del cliente.

Ofrecemos servicios variados que pueden agruparse en paquetes independientes o formar parte de proyectos estratégicos a largo plazo.

– **Servicios de expertos:** incluyen consultoría empresarial, funcional y técnica para proyectos complejos, que van desde la transformación digital hasta la optimización de procesos y soluciones.

– **Servicios gestionados:** incluyen actividades externalizadas de las aerolíneas como, por ejemplo:

- Centro de atención al usuario de primer nivel.
- Emisión de billetes electrónicos entre aerolíneas (*interline electronic ticketing*, IET) y pruebas de código compartido con socios.
- Mantenimiento/gestión de datos.
- Alojamiento de aplicaciones.
- Pruebas de procesos de negocio (*business process testing*, BPT).

– **Servicios de aprendizaje:** incluyen cursos formativos totalmente personalizados y cursos de actualización, consultoría en materia de aprendizaje, por ejemplo en cuanto a estrategias de formación de usuarios, así como servicios de documentación y *e-learning*.

↪ Para más información, consulte "Experiencia del cliente para los canales de distribución", pág. 28.

- _ **Servicios de desarrollo personalizado:** incluyen el desarrollo y la implementación de funciones personalizadas orientadas a lograr plazos de comercialización más rápidos.
- _ **Centro de Excelencia de Amadeus:** para aquellas aerolíneas que trabajen con proyectos más complejos y a más largo plazo, nuestro Centro de Excelencia ofrece diferentes tipos de servicios personalizados en las instalaciones del cliente y con soporte local. Proporcionamos una estructura de gestión y gobierno específica para anticipar las necesidades de nuestros clientes y facilitarles su proceso de transformación de manera integral, flexible y reactiva.

Invertimos en las relaciones con nuestros clientes

Tal y como se explicó en la sección “Distribución”, nuestro programa Voz del Cliente supervisa la fidelización del cliente y evoluciona para abrir nuevas fuentes y canales de opinión entre los clientes y Amadeus. ↪ La finalidad principal del programa es convertir la opinión del cliente en ideas que los equipos de Amadeus utilizarán para mejorar nuestro rendimiento. Esto nos ayuda a revisar continuamente nuestra forma de hacer las cosas y centrarnos en aquellos aspectos que son prioritarios para nuestros clientes. Esa opinión es también fundamental para decidir las inversiones estratégicas de Amadeus.

Los clientes participan activamente en el diseño de nuestros planes de acción y les mantenemos informados con regularidad sobre los avances. Esa comunicación se realiza siempre en persona a través de nuestros equipos regionales o en los distintos foros con clientes que organizamos a lo largo del año.

Variamos nuestra metodología para compilar el *feedback* y medir la fidelización con el fin de adaptarnos a las características de cada segmento de clientes y de cada mercado. Este enfoque incluye sesiones exhaustivas con los clientes, entrevistas y encuestas sobre la relación y las transacciones para identificar los principales focos de atención en la experiencia del cliente y dónde Amadeus está avanzando bien.

Nuestra medida principal es el Net Promoter Score y fijamos objetivos a principio de año.

Hay ciertos elementos clave para la satisfacción que se miden en todos los segmentos de clientes:

- _ la calidad y fiabilidad de las soluciones de Amadeus como reflejo de nuestra atención a la investigación y el desarrollo,
- _ la experiencia de nuestros clientes al trabajar con Amadeus en las distintas etapas y
- _ la relación global con Amadeus, destacando el compromiso y el espíritu de servicio de nuestro equipo humano.

Programa de la Voz del Cliente en 2019

Nuestro equipo Customer Insights & Experience específico para la unidad Airline Customer tiene como misión perfeccionar y promover nuestro programa de la Voz del Cliente y generar y transformar este *feedback* en ideas que nos sirvan para desarrollar las fases de la experiencia del cliente de modo que esta sea satisfactoria. La función de este equipo es lograr que toda la plantilla de Amadeus se centre en satisfacer las expectativas de los clientes y en mostrarles que sus valoraciones han servido para efectuar mejoras constatables.

En 2019 Amadeus también llevó a cabo encuestas tanto cuantitativas como cualitativas entre nuestras aerolíneas clientes. Para tener una visión del cliente de 360 grados, usamos nuestra plataforma Voz del Cliente, que nos permite recopilar y comparar sistemáticamente opiniones procedentes de distintos tipos de encuestas, así como agilizar la comunicación con los equipos en todo el mundo.

El equipo Customer Insights & Experience trabaja codo con codo con una comunidad de expertos en Voz del Cliente diseminados por todo el mundo que se encargan de compartir resultados e impulsar acciones en las diferentes regiones.

En nuestra unidad Airline Customer, en 2019 se han desarrollado y ejecutado más de 200 acciones de mejora basadas en los hallazgos de nuestras encuestas más recientes. Estas mejoras se les han comunicado a nuestros clientes en una serie de infografías que destacan los principales problemas que nos habían señalado y explican lo que hemos hecho a partir de sus indicaciones para satisfacer sus expectativas.

↪ Para más información, consulte “Experiencia del cliente para los canales de distribución”, pág. 28.

Evolución de los pasajeros embarcados

El incremento del 7,5 % en los pasajeros embarcados de Amadeus se debió a:

- _ Un crecimiento orgánico del 6,4 %.
- _ La incidencia positiva de nuestras implementaciones de clientes (entre las que se incluyen S7 Airlines, Maldivian Airlines, Cyprus Airways y Aeromar, en 2018, así como Philippine Airlines, Bangkok Airways, Flybe, Air Canada y Air Europa, en 2019).
- _ La incidencia negativa de: (i) el cese o la suspensión de actividad de algunas aerolíneas que eran clientes nuestras como, por ejemplo, Germania y BMI Regional, Avianca Brasil, Avianca Argentina, Thomas Cook UK, Aigle Azur, Adria Airways y XL Airways France y (ii) la salida de LATAM Airlines Brasil de nuestra plataforma en el segundo trimestre de 2018.

Si no tenemos en cuenta las aerolíneas que cesaron o suspendieron su actividad, los pasajeros embarcados de Amadeus aumentaron un 8,5 % en el periodo completo del año.

Durante 2019, un 60 % de nuestros pasajeros embarcados se generó fuera de Europa.

Pasajeros embarcados por región

(cifras en millones)

	2018	2019	Variación
Europa occidental	624,3	660,7	5,8 %
Asia-Pacífico	594,3	645,2	8,6 %
Norteamérica	247,0	269,9	9,3 %
Oriente Medio y África	138,1	148,8	7,7 %
Europa central, oriental y meridional	111,5	137,1	23,0 %
Latinoamérica	138,8	132,0	(4,9 %)
Pasajeros embarcados totales	1.853,9	1.993,7	7,5 %



Aspectos destacados en el área de las soluciones tecnológicas para aerolíneas en 2019

Al cierre de 2019,

216

clientes habían contratado alguno de los Sistemas de Gestión de Pasajeros de Amadeus (Altéa o New Skies)

208

los habían implementado

Etihad Airways contrató [Amadeus Altéa Departure Control System Flight Management](#) para mejorar la productividad, gestionar mejor la capacidad y reducir costes.

Azerbaijan Airlines firmó un contrato por la *suite* completa Amadeus Altéa y también soluciones de gestión de ingresos.

Bangkok Airways migró a Amadeus Altéa. El operador implementó los módulos Reservation, Inventory, Ticketing y Departure Control.

Air Canada completó su migración a los módulos [Amadeus Altéa Reservations and Inventory](#) y también implantó [Amadeus Anytime Merchandizing](#) y [Amadeus Customer Experience Management](#). La adopción de estas soluciones permitirá a la aerolínea simplificar las operaciones de gestión de pasajeros, aumentar la fidelización a su marca y la satisfacción de sus clientes así como aumentar los ingresos.

LATAM Airlines Group firmó un acuerdo para varios años para implementar dos componentes de [Amadeus Sky Suite by Optym](#): SkyMAX y SkySYM, lo que permitirá a LATAM optimizar sus horarios de vuelos.

Los resultados positivos de esta colaboración fueron uno de los factores que nos animaron a comprar Sky Suite a Optym en enero de 2020. Está previsto completar la integración de Amadeus Sky Suite en Amadeus Airline Platform, con la inclusión de *software* para la optimización y simulación de redes, la planificación de frecuencias y capacidad, la planificación y previsión de redes y una plataforma de desarrollo de horarios de vuelos.

Hemos renovado y ampliado nuestra consolidada alianza tecnológica con el grupo Lufthansa. Mediante este acuerdo, Lufthansa, Austrian Airlines, Brussels Airlines, Swiss International Air Lines y Air Dolomiti seguirán confiando en [Amadeus Altéa Passenger Service System](#). Eurowings seguirá confiando en [New Skies](#).

Además, el grupo Lufthansa ha contratado una serie de nuevos servicios destinados a transformar el modo en que el grupo de aerolíneas da servicio a sus clientes —tanto *online* como en el aeropuerto— entre los que se incluyen soluciones de compra, [Amadeus Instant Search](#), [Real-time Ticketing Feed](#), [Amadeus Sales Watcher](#) y [Amadeus Airport Companion App](#).

Qatar Airways se suscribió a funcionalidades adicionales para mejorar la optimización de sus ingresos: [Amadeus Altéa Revenue Availability with Active Valuation](#) y [Amadeus Altéa Booking Intelligence](#).

Norwegian se suscribió a [Amadeus Passenger Recovery](#).

All Nippon Airways implementó [Amadeus Airline Cloud Availability](#), lo que le ayudó a presentar ofertas homogéneas en todos los canales de venta y a distribuir contenido de manera dinámica y rentable.

Nuestros esfuerzos en ventas adicionales y cruzadas se mantuvieron durante 2019. All Nippon Airways anunció que había implementado [Amadeus Airline Cloud Availability](#). El operador puede incentivar la conversión del cliente dado que, ahora, su oferta es homogénea en todos los canales de venta y dispone de una manera rentable de distribuir el contenido de manera dinámica.

2.4 Hostelería



La hostelería se mantiene como área de enorme crecimiento potencial para Amadeus. A través de inversiones estratégicas en I+D y acuerdos con empresas, y gracias a nuestra adquisición de TravelClick en 2018, nos estamos situando como unos de los principales proveedores de tecnología para el sector de la hostelería.

Damos servicio a todos los segmentos de clientes, desde grandes cadenas hasta pequeños establecimientos independientes, y estamos presentes en más de 175 países. Usamos datos e innovación así como la experiencia y formación de nuestro equipo humano para crear tecnologías transformadoras que hacen posible una mejor experiencia del huésped.

La demanda mundial de servicios de hostelería está en plena efervescencia y los hoteleros se hallan inmersos en la búsqueda de nuevas formas de diferenciarse y ganarse a los consumidores en un mercado muy competitivo. Debido a una variedad de opciones sin precedentes –que abarca marcas hoteleras, establecimientos *boutique*, resorts y alojamientos alternativos– las expectativas de los viajeros son cada vez más altas. Anhelan experiencias únicas, auténticas y a medida, no solo durante la fase de compra y reserva, sino también durante y después del viaje.



Con el fin de hacer cada fase de la experiencia del huésped más enriquecedora, ofrecemos una plataforma con capacidades que se adaptan a las necesidades de cada cliente para impulsar la demanda, la rentabilidad y la fidelización de los huéspedes: desde la distribución y el *marketing*, hasta la gestión de hoteles y huéspedes, pasando por una visión global del negocio. Aportamos soluciones a más de 49.000 establecimientos únicos en todo el mundo, ayudamos a que el sector de la hostelería evolucione con fluidez y permitimos a nuestros socios crear experiencias memorables para sus huéspedes.

En 2019 nuestra red de distribución hotelera alcanzó la cifra récord de 6,5 millones de opciones de compra, gracias a nuestra colaboración con proveedores líderes y a los nuevos acuerdos históricos que han disparado nuestro contenido en alojamiento en más de un 30 % en la Amadeus Travel Platform. Este contenido abarca todas las opciones: desde hoteles, hostales y resorts, hasta casas, apartamentos, etc.

Ayudamos a los hoteles a aumentar su visibilidad para conseguir más huéspedes

Las reservas de agencias de viajes *online* y los sistemas de distribución global no muestran signos de ralentización. Animados por ello, hemos lanzado un nuevo producto digital para medios y hemos mejorado otro producto para ayudar a los hoteleros a maximizar los canales de distribución disponibles y a llevar un control sobre la forma en que se publicitan y venden sus habitaciones e instalaciones. [Amadeus Dynamic Rate Ads](#) extrae las tarifas actualizadas del motor de reservas [iHotelier](#) y las introduce en campañas de *marketing* digital para así generar índices de conversión superiores en tres canales, a saber, pantallas, búsquedas y redes sociales. Las nuevas capacidades de generación de informes y de análisis de [Amadeus Travel Agent GDS Advertising](#) ayudan a los hoteleros a conseguir reservas con una tarifa diaria promedio elevada.

Con nuestras soluciones para reservas satisfacemos las expectativas de los viajeros de hoy en día

En cuanto a las reservas, estamos avanzando a buen ritmo en la implantación de [Amadeus Central Reservations System \(ACRS\)](#) para InterContinental Hotels Group. Esta solución estará presente en toda la cartera de la cadena que cuenta con más de 5.600 establecimientos y 15 marcas en más de 100 países.

Se va a implementar una funcionalidad de ventas basada en atributos que será un revulsivo para el sector y transformará el modo en que los hoteles venden a los huéspedes. Este modelo de compras y distribución le da el control al huésped para seleccionar características o extras de la habitación (p. ej. vistas, dispositivos inteligentes o instalaciones deportivas o recreativas). Mediante la inclusión de un inventario más allá de la habitación (p. ej. una cita en el restaurante o *spa*) y de servicios fuera del establecimiento (p. ej. una clase de cocina o una reserva en el campo de golf), los hoteles pueden ofrecer una verdadera personalización e incrementar sus ingresos a través de provechosas oportunidades de venta adicional.

Además de las capacidades del ACRS que está utilizando IHG, nuestra base de clientes de reservas centrales sigue ampliándose en los mercados de todo el mundo con una implementación cada vez mayor de nuestro producto iHotelier, líder en el sector. Gracias a nuestra conectividad para la distribución omnicanal y a la integración en soluciones vitales para el negocio de nuestro socios, esta línea de productos complementa nuestra visión a largo plazo de proporcionar una única plataforma que satisfaga las necesidades de las complejas cadenas hoteleras al tiempo que cumplimos con el compromiso de impulsar una demanda rentable para los segmentos de mercado independientes y de cadenas medianas.

Eficiencia operativa para proporcionar experiencias memorables

Seguimos invirtiendo en soluciones de gestión de hoteles a medida que ampliamos las funciones de nuestras soluciones [Sales & Event Management](#) y [Service Optimization](#). Nuestro *software* está diseñado para satisfacer las necesidades operativas de todo tipo de establecimientos, desde grandes centros de convenciones hasta hoteles selectos, que son una parte importante del mercado ya existente y previsto para el futuro. También hemos puesto en marcha, como proyecto piloto, una nueva oferta de optimización de servicios para hoteles selectos, centrándonos en proporcionar a los hoteleros soluciones tecnológicas que simplifiquen sus operaciones y les permitan ofrecer experiencias memorables para sus huéspedes a un precio razonable.

Un correcto análisis del sector permitirá mejorar las estrategias de crecimiento de los hoteleros

El sector de la hostelería está demandando cada vez más datos como elemento clave para lograr un crecimiento estratégico. Por este motivo, hemos realizado diversas mejoras en nuestra *suite* de

inteligencia de negocio. En 2019 lanzamos una solución pionera que ofrecía una panorámica sin precedentes de los alquileres a corto plazo. Nuestra solución [Alternative Accommodations](#) permite a los hoteleros identificar listados de casas compartidas por código postal y desarrollar una estrategia de precios competitiva para asegurarse de poder optimizar la demanda.

Añadimos nuevas características de valor añadido a nuestra herramienta Campaign Advisor que forma parte de nuestro [Amadeus Guest Management System](#). La integración de Campaign Advisor en nuestra principal solución de inteligencia de negocio, [Demand360®](#), elimina la incertidumbre a la hora de llevar a cabo campañas de *marketing* ya que recomienda a los hoteleros cuándo realizar estas campañas en función de las predicciones de ocupación del mercado.

Una solución integral para aumentar la rentabilidad y la fidelización

La diversidad de nuestra cartera demuestra la flexibilidad de nuestras soluciones para satisfacer las necesidades tanto de pequeños hoteles independientes como de grandes marcas y hoteles *boutique*. Estamos creando una plataforma con capacidades diseñadas para permitir que los hoteles inspiren a los huéspedes y saquen el máximo partido, ofreciendo experiencias excepcionales y aumentando la fidelización de los huéspedes.

Muestra de ello es nuestra colaboración recientemente ampliada con Edwardian Hotels London coincidiendo con el lanzamiento de su último proyecto, The Londoner. Con la apertura del primer hotel “super boutique” del mundo, e impulsado por nuestras capacidades de *marketing* y distribución, interacción con los huéspedes, gestión de hoteles y administración, este establecimiento pionero podrá aprovechar la avanzada información analítica obtenida de las estancias y las preferencias de los huéspedes para personalizar la experiencia de viaje y ayudar a aumentar la retención de huéspedes.

Nuestra unidad de negocio específica para la hostelería cuenta con más de 3.000 empleados y consolida nuestro conocimiento del sector. En Amadeus, escuchamos a nuestros clientes y creamos *software* para afrontar los desafíos que se presentan hoy en día en el sector de la hostelería a lo largo de todo el ciclo de vida del huésped.

Nuestra tecnología no está pensada para sustituir el contacto humano, sino para mejorarlo, de modo que los hoteleros puedan profundizar en sus relaciones con los huéspedes a través de ofertas personalizadas e individualizadas y tomar decisiones de negocio bien fundadas que impulsen los ingresos.

“Estamos encantados con la elección de TravelClick para The Londoner y estamos deseando volver a trabajar con ellos en este nuevo establecimiento. The Londoner es una apuesta importante para el grupo, que establecerá nuevos estándares para los hoteles de lujo de hoy en día en nuestro mercado clave. Dada nuestra consolidada relación con TravelClick, estoy seguro de que sus productos solventarán a la perfección nuestras necesidades para este nuevo hotel”.

Inderneel Singh

Director

Edwardian Hotels London

Aspectos destacados en el área de la hostelería en 2019

“Estamos buscando continuamente colaboraciones estratégicas que nos permitan llegar a cada vez más gente en todo el mundo, permitiéndoles descubrir y reservar fácilmente sus experiencias de viaje ideales a través de Booking.com. Estamos encantados de trabajar con un socio como Amadeus que realmente comparte nuestra pasión por la tecnología y la innovación. Juntos, estamos deseando facilitar la conexión de aún más viajeros con las estancias y las experiencias de viaje que mejor se ajusten a sus necesidades”.

Ripsy Bandourian
Vice President of Partnerships, Booking.com

“En Marriott, queremos facilitar a nuestros establecimientos las herramientas y la información necesarias para aumentar los ingresos y la rentabilidad, y TravelClick nos ayuda a hacerlo”.

Drew Pinto
Senior Vice President, Distribution & Revenue Strategy, Marriott

Seguimos mejorando nuestra oferta de contenido hotelero a través del sistema Amadeus. En abril anunciamos una trascendental alianza con Booking.com. Mediante este acuerdo, el contenido de Booking.com estará ahora disponible en Amadeus Travel Platform, y los distribuidores de viajes se beneficiarán directamente de un aumento del 30 % en las opciones de alojamiento disponibles a través de Amadeus. Los distribuidores de viajes podrán acceder al nuevo contenido en los próximos meses a través de múltiples puntos de venta, incluido Amadeus Selling Platform Connect y, para empresas de reserva, a través de Amadeus cytric Travel & Expense.

Hemos ampliado nuestra alianza estratégica con Marriott International. La empresa recomendará a sus más de 7.000 establecimientos en 132 países y territorios que usen Travel Agent GDS Advertising de TravelClick, Agency360 y Rate360 para impulsar mayores ingresos y mejorar la rentabilidad.

También nos hemos asociado con Agoda, uno de los agentes de viajes *online* que más están creciendo del mundo, para ampliar nuestra oferta de contenido de hostelería. Gracias a este acuerdo, todo el contenido hotelero de prepago de Agoda, un total de 150.000 establecimientos, estará disponible para los agentes de viajes a través de Amadeus al mismo precio que en la web de Agoda.

Seguimos ampliando nuestra cartera de clientes en este segmento. La cadena hotelera estadounidense Coast Hotels contrató iHotelier de TravelClick junto a soluciones de inteligencia de negocio, que se van a implementar en sus casi 40 establecimientos.

El World Trade Center Boston & Seaport Hotel y la cadena australiana Crown Hotels y sus siete establecimientos renovaron su contrato e implementaron la versión más avanzada de nuestra solución Amadeus Sales & Event Management. Esta solución ayuda a los hoteles a ofrecer eventos interesantes y atractivos, respaldados por excelentes servicios para los clientes y una gran eficiencia operativa. Welk Resort Group optó por Single Media Agency para tres de sus establecimientos. El hotel londinense St Giles London también contrató esta solución.

2.5 Áreas de diversificación



Viajar sigue siendo una experiencia muy fragmentada, pero los consumidores de hoy en día, que se sienten cada vez más capacitados, anhelan más opciones, mayor autonomía y simplicidad en sus viajes. Un aspecto crucial es que los pasajeros esperan una experiencia fluida en todos los puntos del viaje. Por este motivo estamos decididos a reducir las causas de incomodidad y estrés en el viaje explorando cómo puede influir la innovación tecnológica en la creación de experiencias de viaje integrales.

A medida que el sector de los viajes evoluciona, trabajamos estrechamente con nuestros clientes para hallar nuevas formas de pensar y hacer las cosas. Innovamos codo con codo con ellos para superar las barreras que separan los distintos segmentos y ayudarles a aprovechar la tecnología que pueda aportarles valor en estos tiempos de cambio. Surgirán nuevas oportunidades de crecimiento gracias a sistemas de viajes integrados que ayudan a eliminar la compartimentación y la complejidad actuales y harán posible viajes más relajados.

Ya sea mediante la reducción de los tiempos de embarque con tecnología biométrica, mediante la mejora de la seguridad en los pagos sin poner en riesgo la experiencia del usuario, mediante oportunas ofertas en destino o, en general, mediante la contribución a un sector más innovador, las áreas de diversificación de Amadeus son pioneras en el cambio que los viajeros están esperando ver.

Nuestra unidad Strategic Growth Businesses, en la que se concentran las áreas de diversificación de Amadeus, abarca Airport IT, Payments, Digital Advertising, Rail así como la división de Research, Innovation and Ecosystem.

Soluciones tecnológicas para aeropuertos

Amadeus ofrece soluciones tecnológicas para los operadores de aeropuertos, las aerolíneas y los servicios de asistencia en tierra para ayudarles a gestionar mejor la experiencia del pasajero y permitir una mayor colaboración entre todos los integrantes del ecosistema aeroportuario.

En 2019, los aeropuertos mantuvieron las inversiones en tecnología para gestionar el número de pasajeros, que está aumentando a

gran velocidad en todo el mundo, y para mejorar la experiencia de los pasajeros en el aeropuerto, cuyas expectativas también son cada vez más exigentes.

En particular, se incrementó la demanda de tecnologías biométricas debido al deseo de los aeropuertos de facilitar la gestión de los pasajeros y eliminar inconvenientes en la terminal. Muestra de ello fue el caso del aeropuerto de Liubliana, donde Amadeus realizó una prueba piloto de biométrica con el aeropuerto y tres de sus aerolíneas clientes. Mediante un sencillo proceso de registro, que requería que los pasajeros se hicieran un “selfie” con sus móviles, los tiempos de gestión se acortaron en un 75 %, de 5-10 segundos a tan solo 2. La prueba piloto supuso un importante avance hacia un estándar común para el sector, ya que la solución ensayada funciona con cualquier proveedor de equipos biométricos y puede utilizarse en todas las aerolíneas y en todos los aeropuertos. Hasta la fecha no existe una solución común semejante en el mercado.

Además de la biométrica, también se ha observado un aumento en la adopción de tecnologías de automatización, ya que los aeropuertos recurren a ambas para proporcionar una experiencia de viaje integral, de extremo a extremo. El caso del aeropuerto de Perth, que está llevando a cabo una amplia modernización de sus sistemas, es una clara muestra de ello. Perth usa la flexible plataforma de gestión de pasajeros de Amadeus para implementar una solución totalmente automatizada, y tiene prevista en su “hoja de ruta” una prueba de concepto de la biométrica. ICM Airport Technics se encargará de suministrar unidades de quioscos automáticos y unidades de autofacturación con Auto Bag Drop.

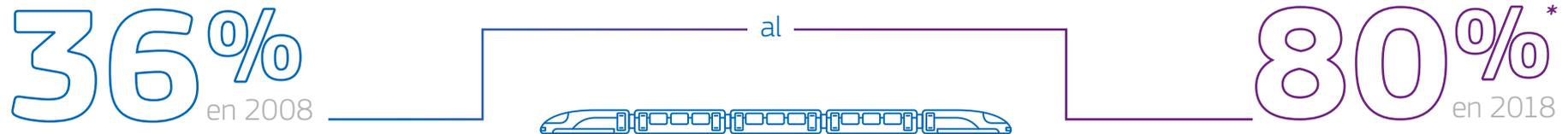
Cada vez está más aceptada la tecnología en la nube para los aeropuertos. Como hito importante cabe mencionar el caso del aeropuerto internacional Heydar Aliyev de Bakú, que fue el primer aeropuerto del mundo integrado totalmente en la nube. Y fue Amadeus la compañía elegida para trasladar sus operaciones básicas a la nube.

La gestión de pasajeros fuera del aeropuerto también está ganando cada vez más aceptación a medida que los aeropuertos están tratando de ampliar su capacidad en función de la demanda y, al mismo tiempo, personalizar cada vez más los viajes de los pasajeros. En Australia, Off Airport Check In Solutions (OACIS) permitió la facturación en remoto de sus 25.000 pasajeros a través de la plataforma de gestión de pasajeros de Amadeus. En 2019 la compañía también anunció que introducirá la facturación en remoto en Nueva Zelanda: una prioridad para el país.

Con el fin de guiar su transformación digital, los aeropuertos están invirtiendo en socios tecnológicos estratégicos. En Norteamérica, los aeropuertos Louis Armstrong New Orleans International, San Diego International y Kelowna International se han asociado con Amadeus para modernizar sus sistemas informáticos.

En 2019 completamos la adquisición de ICM Airport Technics. ICM, con sede en Sídney, Australia, está especializada en soluciones de automatización de pasajeros y autofacturación para clientes, principalmente en Asia-Pacífico y Europa.

La cuota del transporte en tren para la ruta comercial Roma-Milán ha pasado del



* <https://italospa.italotreno.it/static/upload/com/competition-between-air-and-high-speed-rail.pdf>.

Por último, informamos de que en 2019 Bruno Spada fue nombrado Head of Airport IT, tras la jubilación de John Jarrell. El Sr. Spada dirigirá Airport IT mientras Amadeus continúa aportando innovación al sector aeroportuario, con el objetivo de apoyar a los aeropuertos para afrontar los desafíos a largo plazo y desbloquear nuevas posibilidades de crecimiento.

Amadeus actualmente da servicio a 291 clientes en todo el mundo a través de su oferta de soluciones tecnológicas para aeropuertos, entre los que se incluyen 128 aeropuertos, 129 servicios de asistencia en tierra y 34 aerolíneas.

Ferrocarril

En 2019, el sector de los viajes se embarcó en el “renacimiento del ferrocarril”. Con el auge de la “economía bajo demanda”, los pasajeros de tren desean mayor facilidad, eficiencia y personalización. También se está imponiendo un modo de viajar más ecológico.

El mercado también está siendo testigo de una evolución hacia nuevos modos de distribución. Por un lado, los distribuidores de viajes están dando un gran salto hacia las reservas mediante herramientas *online* y aplicaciones móviles y, por otro lado, los clientes demandan ahora una comparación de precios más sencilla entre diferentes medios de transporte y rutas.

Las compañías ferroviarias europeas se han lanzado a la fase final de la liberalización del sector. En el año 2020, los pasajeros empezarán a beneficiarse de la libre competencia. Una mejor oferta y precios más bajos serán el detonante de una mayor demanda de viajes en tren.

En este contexto, Amadeus ayuda a las compañías ferroviarias a ampliar su alcance mediante una venta más eficaz de billetes a través de canales de venta directos e indirectos en todo el mundo. Por ejemplo, nos hemos asociado con Deutsche Bahn y con Swiss Federal Railways para impulsar una nueva solución de reserva para sus páginas web y aplicaciones móviles. Esta nueva solución, Amadeus Rail Hub, permite a los pasajeros reservar en un mismo lugar viajes en tren por toda Europa. Al respaldar el desarrollo de estándares comunes para el sector ferroviario, ayudamos a las compañías ferroviarias a conectarse unas con otras, y logramos así que los viajes internacionales en tren sean tan fáciles de reservar como de disfrutar.

También sacamos a nuestros clientes fuera de sus mercados nacionales. En 2019 Ctrip y Amadeus anunciaron un nuevo acuerdo de distribución mediante el cual los clientes de Ctrip en cualquier lugar del mundo podrán reservar y pagar billetes de Renfe, el operador ferroviario español, en su propio idioma y moneda.

Por último, estamos especialmente orgullosos de ser la primera plataforma tecnológica que distribuye ofertas de China Railway fuera de la China continental. Las agencias de viajes que usan Amadeus Selling Platform pueden ahora reservar y reembolsar billetes de China Railway en varios idiomas.

La digitalización es una realidad desde hace muchos años en todos los segmentos de los viajes, también en el de los trenes, donde se sitúa ahora como prioridad máxima. Los operadores ferroviarios están buscando formas nuevas y creativas de adaptarse a un mundo cada vez más digital.

“Desde que el pasado año empezamos a realizar ventas para otros operadores ferroviarios internacionales, hemos tenido un éxito tremendo, aumentando mes a mes los volúmenes de venta”.

*Alexander Mokros
Head of International
Partnerships and Industry
Partners, Deutsche Bahn*



Aquí puede ver el video sobre nuestra alianza con Deutsche Bahn

Nuestra área de negocio de pagos se encuentra en una posición idónea para ayudar a nuestros clientes a recibir pagos de manera rentable en todo el mundo a través de un único enlace que les permite conectarse con cientos de bancos y entidades de tecnología financiera.

Pagos

En el complejo mundo de los pagos, Amadeus busca la simplificación. Nuestras soluciones de pago ayudan a las empresas de viajes a recibir pagos y a pagar a sus proveedores.

La manera de gestionar los pagos sigue cambiando sin cesar, a medida que los consumidores, los capitalistas de riesgo, las empresas y los bancos se abren a la innovación tecnológica financiera. En la actualidad existen más de 300 formas diferentes de pagar bienes y servicios en todo el mundo, que van desde los generalizados sistemas de pago por tarjeta hasta los nuevos métodos de pago locales, que están cobrando importancia. Por ejemplo, BLIK, un sistema polaco de pagos a través de dispositivos móviles para compras tanto en tiendas físicas como *online* –y que también permite sacar dinero en efectivo sin tarjeta– tiene previsto procesar 200 millones de transacciones este año, cifra que era de tan solo 2 millones hace unos años.

Aunque esta explosión en la innovación beneficia en particular a los consumidores, también está generando gran complejidad en las empresas, especialmente en aquellas que operan a nivel mundial y con múltiples canales de comercialización. Para recibir los pagos las empresas de viajes deben lidiar con muchos métodos de pago, monedas, normas culturales locales y proveedores de servicios de pago diferentes.

Ya no se trata simplemente de “aceptar el dinero”, sino de que los negocios de viajes tengan la oportunidad de generar una experiencia de pago más cómoda. La manera en que una empresa se plantea los pagos es ahora un factor diferenciador y, según nuestras investigaciones, un 70 % de los viajeros elegirá un proveedor de viajes frente a otro si ha tenido una buena experiencia de pago.

Nuestra área de negocio de pagos se encuentra en una posición idónea para ayudar a nuestros clientes a recibir pagos de manera rentable en todo el mundo a través de un único enlace que les permite conectarse con cientos de bancos y entidades de tecnología financiera. Durante el año 2019 lanzamos nuestra *Travel Payments Guide* para ofrecer a nuestros clientes información sobre los mercados locales. También anunciamos nuestra colaboración con PPRO, un agregador líder en métodos de pago alternativos, lo que nos abre la puerta a los principales métodos de pago alternativos que precisan las aerolíneas. También hemos reforzado nuestra relación con Continuum, líder en la conversión de divisas. Lo que buscamos, en definitiva, es ayudar a nuestros clientes a ofrecer una experiencia cómoda para el viajero a través de un único enlace a Amadeus.

Las agencias de viajes han tenido que lidiar con métodos de pago anticuados para pagar a sus proveedores, por ejemplo a las aerolíneas. Estos métodos (p. ej. tarjetas de alojamiento y tarjetas de empresa) no pueden trasladar suficiente información a lo largo de la cadena y conllevan un costoso proceso de conciliación.

Mediante la introducción de opciones de pago virtual para las agencias de viajes que sean clientes nuestros, podemos simplificar enormemente su forma de operar al tiempo que se reduce en gran medida el fraude. En 2019 lanzamos Amadeus B2B Wallet Partner Pay en colaboración con Elavon y con Mastercard. Esta solución permite que las agencias paguen a través de una tarjeta virtual con la marca de la aerolínea, lo que reduce costes en los pagos en hasta un 70 % en comparación con los métodos actuales. Thai Airways y la agencia de viajes sueca Select Travel fueron los clientes piloto.

También en 2019, Ypsilon, uno de los mayores agregadores de contenido de operadores de bajo coste, integró la solución B2B Wallet de Amadeus en su plataforma de reservas con el fin de simplificar los pagos de los agentes a los operadores de bajo coste. Gracias a la integración de la solución B2B Wallet de Amadeus, los agentes pueden generar ahora una tarjeta virtual de manera rápida y sencilla dentro del flujo de reservas de Ypsilon. Cada tarjeta virtual es única para cada reserva individual, lo que facilita la conciliación al tiempo que reduce el fraude.

Hemos ampliado nuestra red de socios para mejorar la seguridad y la eficacia de nuestras soluciones. Hemos anunciado alianzas con Barclaycard, para integrar su tecnología de tarjetas virtuales Precisionpay con nuestra solución B2B Wallet, y con CyberSource, la plataforma de gestión de pagos de Visa. Esta última nos ha permitido proporcionar a nuestros clientes la capacidad necesaria para cumplir con los exigentes requisitos de la segunda directiva sobre servicios de pago (PSD2) que regula la autenticación reforzada de clientes (SCA) para la introducción de controles de seguridad adicionales en todos los pagos electrónicos en Europa, sin perjudicar por ello la experiencia de pago.¹²

El año 2019 ha sido un año crucial para el desarrollo del área de negocio de pagos de Amadeus. Nuestra área de negocio de pagos mediante tarjetas virtuales ha experimentado un crecimiento que llega hasta el triple dígito, mientras que el crecimiento en el área de recepción de pagos ha superado los dos dígitos. Asimismo, un gran número de aerolíneas han migrado a nuestra Xchange Payment Platform con la intención de aceptar pagos con mayor facilidad en todo el mundo.

¹² Pueden consultar nuestro artículo práctico sobre este asunto en el siguiente enlace: <https://amadeus.com/en/insights/blog/strong-customer-authentication-is-almost-here#modal860997191>.

Publicidad digital

Las organizaciones de turismo y los destinos de viajes, como VisitFinland o la Oficina de Turismo de Jordania, están en proceso de digitalización total y están implementando estrategias para gestionar el crecimiento de manera sostenible. Han empezado a abrirse a los macrodatos, también conocidos como *big data*, a las tecnologías de inmersión y a la publicidad digital como poderosos medios para alcanzar sus objetivos de recepción de turismo.

Amadeus ha estado trabajando en los últimos años con los destinos de viajes a través de varias de nuestras áreas de negocio, en concreto Amadeus Travel Audience, que ofrece soluciones de publicidad digital, y Amadeus for Destinations, que proporciona soluciones de *big data* y publicidad de viajes B2B.

Dada la gran importancia que está adquiriendo este segmento para Amadeus, estas dos unidades se han fusionado en una, con el objetivo de crear una propuesta de valor más a largo plazo para los destinos a través de la oferta de una atractiva cartera de soluciones que engloban datos y publicidad.

En 2019, Amadeus se sirvió de su fortaleza como uno de los mayores procesadores de transacciones de viajes del mundo para ofrecer a los destinos soluciones de análisis de datos que les permitieran obtener una panorámica actualizada y global de las tendencias de los viajeros, en relación, por ejemplo, con la planificación, la compra y el comportamiento durante el viaje. Los destinos se basan en esta información para definir sus estrategias y para optimizar las campañas de *marketing* mediante la toma de decisiones concretas en cuanto a la duración, la inserción y el contenido. Nuestra potente tecnología publicitaria ha permitido a los destinos dirigirse y llegar a millones de potenciales visitantes

a través de canales publicitarios tanto *online* como *offline* en cada etapa de su recorrido –desde que se sueña y planifica, hasta que se compra y se hace realidad. Nuestra estrategia ha ayudado a los destinos a aumentar su número de visitantes a través de campañas digitales basadas en el rendimiento.

En 2019, esta nueva unidad intensificó su cooperación con diversos destinos de viajes que cuentan ya con un proceso de digitalización avanzado, por ejemplo Dubái, Alemania, Colombia, Jordania y Finlandia. La intensa colaboración con entidades relacionadas con el turismo, como la Organización Mundial del Turismo de las Naciones Unidas (OMT) ↪, también ha ayudado a consolidar nuestra posición como actor clave en el segmento de los destinos de viajes.

Amadeus Travel Audience aprovecha la tecnología *machine learning* para mostrar el mensaje publicitario correcto a la audiencia correcta en el momento correcto.

Las soluciones de Travel Audience cubren las necesidades tanto de los anunciantes como de los editores. Los anunciantes tienen a su disposición una sólida red de editores gracias a los “premium publishers”, que son editores con los que Travel Audience tiene contrato directo. Asimismo, Travel Audience recurre a los entornos de compra programática de publicidad, denominados *ad exchanges*, para garantizar que los anunciantes encuentren el público objetivo más adecuado para su campaña. Al igual que los editores, los anunciantes obtienen interesante contenido publicitario sobre viajes para sus webs, y Travel Audience trabaja codo con codo con ellos para maximizar los resultados.

En la actualidad damos servicio a más de 300 socios publicitarios, que van desde aerolíneas hasta organizaciones de promoción de destinos, agencias de viajes *online* y grupos hoteleros.



Aquí puede ver el video sobre nuestro trabajo con la Oficina Nacional de Turismo de Alemania.

↪ Para más información, consulte “Relaciones institucionales de Amadeus”, pág. 84.

Tecnología e innovación

CAPÍTULO 3

Somos líderes en la tecnología de los viajes



El sector de los viajes depende enormemente de la tecnología. Esta tendencia se está acelerando, con múltiples canales y métodos para interactuar con los viajeros, entre los que se incluyen algunos emergentes como los servicios de mensajería, los asistentes por voz y los objetos conectados.

La mayoría de los proveedores de viajes emplean métodos sofisticados para comercializar sus productos y sus ofertas están evolucionando hacia formas totalmente individualizadas que abarcan todas las fases de un viaje. Para poder lograr esta personalización es esencial adquirir un mejor conocimiento del comportamiento de los viajeros, mediante el análisis de gran cantidad de datos. La inteligencia artificial y el análisis avanzado de datos basado en la nube están empezando a ser piezas claves para los proveedores y distribuidores que quieran mantenerse al día en este sector tan competitivo.

La ola de innovación tecnológica en el sector de los viajes no remite. Más bien al contrario: estamos observando una tendencia a la consolidación además

de un flujo continuo de nuevos competidores, entre los que se incluyen tanto *start-ups*, que tienen potencial para crear funcionalidades nicho, como grandes compañías tecnológicas que están ampliando su actual cartera de soluciones para adentrarse en el área de los viajes.

En este contexto dinámico, Amadeus disfruta de una posición privilegiada. Ya ofrecemos una gran cartera de aplicaciones específicas para viajes para una amplísima base de clientes en el sector de los viajes: proveedores de viajes, distribuidores de viajes y sus clientes, los viajeros, y estamos presentes en casi todos los países. Esto significa que nuestras plataformas manejan un gran conjunto de funcionalidades, gran cantidad de información y datos históricos que reflejan todo tipo de situaciones que se dan en el ámbito de los viajes. Mediante aplicaciones específicas tanto para proveedores de viajes (soluciones tecnológicas) como para distribuidores (sistemas de distribución global), obtenemos una perspectiva actualizada de las principales tendencias en la evolución del sector, al abarcar elementos de todo el recorrido del viaje.

Nuestra posición de liderazgo tecnológico se afianza mediante un conjunto de capacidades excepcionales:

- Un conocimiento profundo y gran experiencia sobre el terreno de todos los componentes del viaje, y todo ello desplegado a gran escala tanto para los distribuidores de viajes como para los proveedores de soluciones tecnológicas, entre los que se incluyen:



- Aerolíneas.
- Aeropuertos.
- Alquiler de coches.
- Transporte terrestre.¹
- Hostelería.
- *Tours* organizados.
- Trenes.
- Pago de viajes.

— Un procesamiento de transacciones con un rendimiento increíblemente alto y rigurosos requisitos de disponibilidad de los sistemas, seguridad y fiabilidad. Todas nuestras aplicaciones evolucionan mientras garantizan un servicio sin interrupciones a nuestros clientes. En 2019 procesamos más de 100.000 transacciones de usuarios al segundo en la hora punta en nuestro principal centro de datos.

— La gestión de bases de datos de enorme tamaño junto con una absoluta integridad de las transacciones constituyen un factor esencial en las reservas de viajes. En 2017 introdujimos nuevas técnicas de base de datos en nuestras aplicaciones para su implantación en múltiples centros de datos y nubes públicas. En 2019 tenemos más aplicaciones en proceso y estamos avanzando a gran velocidad en la distribución de las bases de datos.

— Tiempos de respuesta rápidos para todas las funcionalidades desde cualquier punto de acceso del mundo, lo que nos permite dar servicio a cientos de miles de usuarios al mismo tiempo y facilitar la conexión de un mayor número de viajeros a las páginas web de nuestros clientes. Esta red de profesionales y consumidores de viajes constituye uno de los mayores ecosistemas web del mundo en cuanto a tráfico.

— Un verdadero enfoque omnicanal, que suministra todas las funcionalidades desde una amplia variedad de dispositivos y métodos de interacción como, por ejemplo desde los escritorios de los agentes, páginas web, quioscos, teléfonos móviles, tabletas y *bots* conversacionales (*chatbots*), así como una

integración entre sistemas a través de diversas interfaces de programación de aplicaciones (API). Sea cual sea el canal, todos nuestros clientes acceden a registros de datos comunes y los procesan desde un único conjunto de aplicaciones comunitarias, lo que permite ofrecer al viajero una experiencia integrada.

Utilizamos una combinación de derechos de propiedad intelectual (en particular, derechos de autor, *know-how*, patentes, marcas y nombres de dominio) y de disposiciones sobre propiedad intelectual en nuestros acuerdos de transacción con el fin de proteger nuestras innovaciones. También contribuimos al desarrollo de comunidades de código abierto en el contexto de nuestras colaboraciones con los principales proveedores de soluciones tecnológicas.

Una organización tecnológica orientada a los negocios



La Amadeus Engineering Community vertebra todos nuestros esfuerzos tecnológicos. Supervisa el ciclo de desarrollo completo, desde el diseño hasta la entrega y se encarga de dar cobertura operacional a nuestras aplicaciones en producción. Los ingenieros son los encargados de orquestrar la especificación del producto, el desarrollo de *software*, el control de calidad y la fase de implantación operativa.

La Amadeus Engineering Community está organizada en un conjunto de equipos que están integrados en cada unidad de negocio y que se complementan con dos grandes unidades transversales para actividades técnicas comunes: Technology Platforms & Engineering (TPE) y Core Shared Services (CSS).

— Los departamentos de I+D orientados al producto reportan a la dirección de sus respectivas áreas de negocio de producto: Distribution, Airline IT, Hospitality, Rail y Airport. Su trabajo se centra en el cliente.

¹ Incluidos autobuses, metros y conexiones lanzadera, así como taxis y compañías de alquiler de vehículos con conductor como Uber.

- Technology Platforms & Engineering (TPE) se encarga de proporcionar plataformas fiables, eficaces y sostenibles para todas nuestras áreas de negocio. El objetivo no es solo la automatización y supervisión de operaciones tradicionales del centro de datos, sino centrarse cada vez más en el ciclo de operaciones de las arquitecturas basadas en la nube con el fin de favorecer las transiciones.
- Core Shared Services R&D (CSS) es responsable de las aplicaciones fundamentales de reserva, fijación de precios y compras para aerolíneas, así como de la funcionalidad de pagos, que son comunes para nuestros productos en las áreas de los sistemas de distribución global y las soluciones tecnológicas para aerolíneas. CSS se encarga también de la supervisión ejecutiva del control de calidad, de las herramientas de desarrollo y de las metodologías de proyecto en todas las áreas de negocio y segmentos de cliente.

La configuración de la Engineering Community nos ayuda a tener capacidad de respuesta ante las demandas de los clientes en cada una de las áreas de negocio, a la vez que vertebra toda la compañía

en torno a un conjunto común de prácticas y entornos técnicos. Esto nos aporta flexibilidad a la hora de realizar inversiones tecnológicas conforme a las prioridades de las áreas de negocio, pero siguiendo una “hoja de ruta tecnológica” estratégica global. Por ejemplo, el sistema de reservas de huéspedes del área de hostelería de Amadeus ya migró en 2018 en su totalidad a una arquitectura basada en la nube, mientras que para otras aplicaciones se están introduciendo progresivamente nuevas evoluciones, algunas ya implantadas de manera efectiva en 2019.

La innovación técnica nos permite hacer frente a la demanda comercial gracias a una modernización en la arquitectura global. Hemos creado una plataforma central genérica para gestionar datos y análisis a gran escala. Así pues, las aplicaciones pueden ir integrándose en esta plataforma a su propio ritmo para formar módulos a través de *machine learning* y otras técnicas de inteligencia artificial.

En 2019, Amadeus lideró por octavo año consecutivo el cuadro europeo de indicadores de inversión en I+D (R&D Investment Scoreboard). También somos el segundo mayor inversor en el sector del *software* europeo.²

Centros tecnológicos en todo el mundo

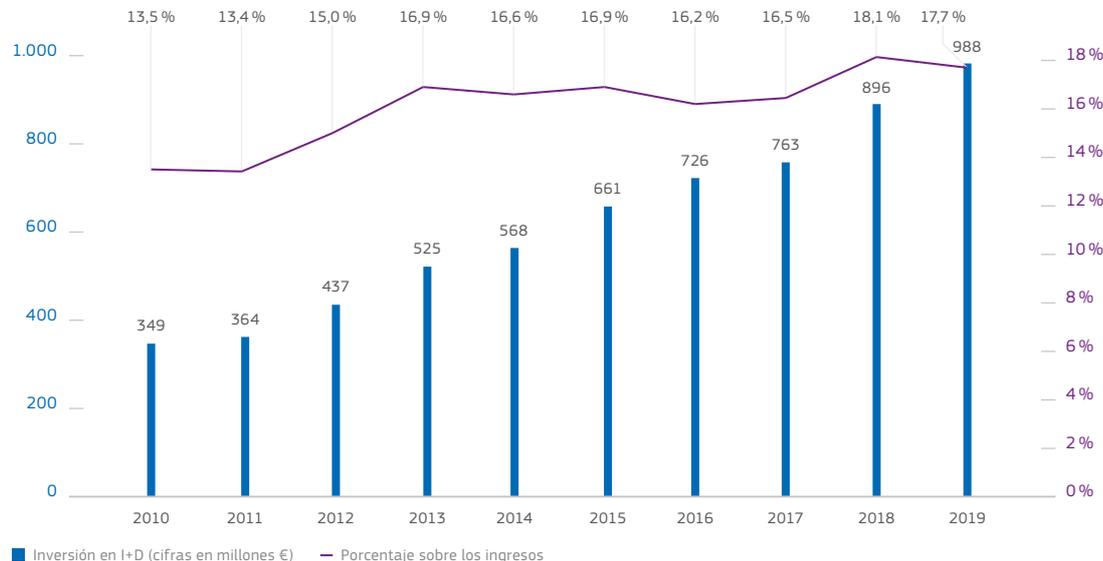


La Amadeus Engineering Community está organizada como red de centros tecnológicos por todo el mundo. Estos centros tecnológicos tienen plena autonomía, o bien comparten responsabilidades, para abordar ámbitos funcionales, realizar actividades transversales y ejecutar proyectos de cliente. Amadeus se asegura de que sus equipos especializados en tecnología trabajen estrechamente con los clientes, incluso después del periodo de implementación.

En 2019 hemos mantenido centros activos con equipos especializados en distintas tecnologías en las mismas ubicaciones que los clientes clave, por ejemplo en nuestras oficinas de Dallas, Dubái, Tokio, Seúl y Sídney.

Todas las oficinas tecnológicas colaboran además estrechamente entre sí de modo que nuestros proyectos y procesos de desarrollo de

Inversión en I+D de Amadeus*



* Gasto bruto en I+D.

² El EU Industrial R&D Investment Scoreboard incluye información económica y financiera sobre las 2.500 principales empresas del mundo, clasificadas por inversiones en investigación y desarrollo. Para más información, consulte <https://iri.jrc.ec.europa.eu/scoreboard/2019-eu-industrial-rd-investment-scoreboard>.

productos están cada vez más distribuidos entre diversas regiones. Niza (Francia) es el centro tecnológico más grande, con equipos que trabajan *in situ* y en todo el mundo, dedicados al desarrollo de soluciones para:

- _ Aerolíneas.
- _ Soluciones tecnológicas para aeropuertos.
- _ Comercio electrónico.
- _ Hoteles.
- _ Pagos.
- _ Compañías ferroviarias.
- _ Puntos de venta de agencias de viajes.
- _ Distribución de viajes (reservas centrales).
- _ Inteligencia de viajes.

Nuestro segundo mayor emplazamiento tecnológico, Amadeus Labs en Bangalore, es un centro tecnológico de carácter general que abarca una gran variedad de productos y funciones para desarrollo de *software* y actividades operacionales.

En 2019 nuestros centros de desarrollo han llegado a todas las regiones, con lo cual se demuestra que este enfoque de desarrollo distribuido puede ser muy adaptable.

La unidad de Global Operations de Amadeus se encarga del desarrollo de herramientas operacionales y de la implantación de infraestructura en nuestros centros de datos así como en la nube. También es el responsable de dar soporte operacional ininterrumpido sin importar la zona horaria, con grupos de soporte específicos en Australia, Alemania, la India, los Estados Unidos y el Reino Unido. Esta distribución en muchas ubicaciones estratégicas en diferentes husos horarios garantiza una atención las 24 horas del día y una respuesta inmediata ante cualquier incidencia de un cliente.

La política de selección de personal en los equipos de I+D de Amadeus está orientada a la incorporación de una gran variedad de especialidades y culturas internacionales. Fomentamos la movilidad del personal, ya sea a corto o a largo plazo, y tanto entre áreas de especialidad como entre ubicaciones geográficas. Amadeus también ofrece numerosos periodos de prácticas para estudiantantes internacionales de primer nivel, con un reconocimiento formal de su contribución en forma de concurso interno anual. A lo largo del período 2015 a 2019, Amadeus ha designado a cerca de 180 expertos y especialistas en todos los ámbitos técnicos y funcionales vitales para nuestras aplicaciones. ↪

Amadeus ofrece a su plantilla un entorno estimulante que propicia la creatividad y ayuda a despertar la imaginación, y promueve el trabajo en equipo y la interacción entre el personal. Nuestros edificios de oficinas disponen de un diseño de espacios colaborativos

para facilitar la disposición dinámica de los equipos, tanto en un mismo lugar como en varios. Se trata de un componente esencial de nuestra metodología de desarrollo dentro de una organización distribuida geográficamente.

Metodología de desarrollo de vanguardia

Ya en 2014 introdujimos la metodología ágil en todas las actividades de desarrollo de *software*.

Se trata de un conjunto de prácticas y herramientas de colaboración que interconectan todas las fases del desarrollo de *software* en iteraciones frecuentes (*sprints*) dirigidas por equipos pequeños, en lugar de secuenciar las especificaciones, la codificación, las pruebas y la entrega en una organización grande.

Esta metodología se ha generalizado en la actualidad en todas las compañías de tecnología de la información (TI) modernas. Trocear el desarrollo de productos permite controlar mucho mejor el avance de un proyecto y, lo que es más importante, garantiza la convergencia entre los requisitos de las especificaciones funcionales y del cliente. También resulta decisivo para sacar partido a la enorme modularidad de nuestros sistemas, al permitir que las aplicaciones que entregamos a nuestros clientes compartan y reutilicen funcionalidades y componentes técnicos.

Teniendo en cuenta la envergadura funcional y la complejidad de nuestros productos, que normalmente exigen grandes esfuerzos de desarrollo, hemos adoptado la metodología ágil con el fin de englobar las actividades de múltiples equipos, diseminados con frecuencia en distintos lugares. En muchos casos, también hemos implicado a los representantes del cliente en el ciclo ágil. Por eso, desde 2018, adoptamos la metodología SAFe® (Scale Agile Framework), que es un estándar industrial.

SAFe® promueve la colaboración y la coordinación entre una gran cantidad de equipos ágiles a lo largo de todo el ciclo de producción, desde la fase de requisitos del producto hasta la entrega. Puesto que se trata de un estándar, facilita la colaboración con los clientes y los socios tecnológicos.

SAFe® se ha implantado como metodología general en toda la organización Amadeus, también en nuestras actividades comerciales. Por lo tanto, los equipos de I+D y de operaciones están totalmente coordinados en alineación vertical con la dirección del proyecto.

Simultáneamente, y dentro del planteamiento ágil, estamos avanzando con la plena implementación del sistema de Integración Continua/Entrega Continua (CI/CD).

CI/CD es un conjunto de buenas prácticas y herramientas que se utilizan para automatizar y supervisar el ciclo de producción,

↪ Para más información, consulte "El equipo humano y la cultura de Amadeus", pág. 62.

desde la programación hasta la entrega. El objetivo es acelerar el ciclo de desarrollo de *software* mientras se mantienen niveles extremadamente altos de calidad.

Las herramientas de automatización son vitales para este enfoque. Para Amadeus, se trata de una inversión muy ventajosa, ya que gestionamos una enorme cantidad de evoluciones de características y funcionales para numerosos clientes.

En 2019 una gran parte de nuestras aplicaciones pasaron por el sistema CI/CD, desde el desarrollo hasta la preproducción. Se han podido observar mejoras en los plazos de entrega de muchos productos.

El último elemento del ciclo de desarrollo de *software*, que es el verdadero paso a la fase de producción y gestión de operaciones, se lleva abordando desde 2018 mediante un fomento del enfoque DevOps.

DevOps es tanto una forma de organización que combina tareas de desarrollo y operacionales como un conjunto de prácticas, procedimientos y herramientas que engloban la gestión de aplicaciones en un entorno de producción.

En 2019 iniciamos proyectos piloto para algunas aplicaciones críticas que requerían una rápida reacción para poder aplicar modificaciones de *software* en respuesta a las exigencias del cliente.

La implantación de DevOps continuará en los próximos años.

Una arquitectura eficaz basada en la nube

Las arquitecturas basadas en la nube engloban un conjunto de prácticas de diseño e implementaciones técnicas concretas destinadas a proporcionar los máximos niveles de flexibilidad, fiabilidad, resiliencia, adaptabilidad y rendimiento para sistemas de gran tamaño. Van encaminadas a una separación explícita y a una abstracción de las capas aplicación, plataforma e infraestructura.³

En las unidades centrales (*mainframes*), estas capas están completamente entrelazadas y están sujetas a derechos de propiedad. En cambio, el enfoque técnico basado en la nube permite gestionar de manera flexible los recursos computacionales así como una automatización de la implantación de *software*, desde el desarrollo hasta la producción, aprovechando así el *hardware* estandarizado, de bajo coste y de bajo consumo, y posiblemente distribuido entre múltiples centros de datos.

Los conceptos fundamentales se basan en la redundancia, el aislamiento y la supervisión del funcionamiento de los componentes en una arquitectura distribuida, lo que proporciona una adaptabilidad integrada y una tolerancia intrínseca a fallos de sistema. Las aplicaciones se compartimentan y pueden desplegarse fácilmente en una infraestructura compatible.

³ Estas capas se suelen denominar SaaS (*software-as-a-service*), PaaS (*platform-as-a-service*) e IaaS (*infrastructure-as-a-service*).

Este planteamiento se empezó a adoptar ya en 2014, incluso antes del desmantelamiento total de nuestras unidades centrales TPF (Transaction Processing Facility). En primer lugar pusimos en marcha algunos pilotos y después lanzamos en 2016 aplicaciones comerciales, como Amadeus CRS⁴ en nuestra línea de negocio Hospitality.

A lo largo de los años hemos consolidado nuestras elecciones tecnológicas sobre la base de tecnologías de código abierto suministradas por los principales proveedores de TI, como Red Hat⁵, con las ventajas de versiones de *software* para empresas y soporte *premium*.

También hemos adaptado varias herramientas y bancos de prueba usados por nuestros ingenieros de *software* para automatizar el desarrollo y la entrega de aplicaciones en un entorno totalmente compatible con la nube. Todo este conjunto de tecnologías se ha agrupado bajo la denominación genérica de Amadeus Cloud Services, cuya finalidad es desplegar y poner en funcionamiento aplicaciones en cualquier tipo de infraestructura, ya sean nubes privadas o públicas.

Amadeus Cloud Services es un elemento vital de nuestra estrategia técnica, porque nos permite ser relativamente independientes de proveedores externos de alojamiento en la nube tanto en la actualidad como en el futuro, lo que protegerá la importante inversión que hemos realizado en el desarrollo de las aplicaciones ya existentes. Como es lógico, la mayor parte de las nuevas aplicaciones ya se diseñan directamente de manera compatible con la nube. Para las ya existentes, se priorizará la migración en función de las ventajas inmediatas que aporte la nube.

Durante 2019 se ha acelerado significativamente nuestra evolución hacia una configuración de nuestras aplicaciones y servicios totalmente basada en la nube. La arquitectura Amadeus Cloud Services está operativa de manera simultánea con el entorno de desarrollo compatible con la nube.

Una vez consolidados los principios de la arquitectura, estamos preparados para pasar a la fase de implantación efectiva. Esto significa que en 2020 se deberán tomar decisiones acerca de la adquisición de infraestructuras en la nube como combinación de nubes públicas y centros de datos alojados de manera privada.

Una ventaja concreta de la arquitectura basada en la nube es que permite distribuir una aplicación entre diversas infraestructuras sin generar interrupciones. Con esto se consigue una solución completa para la gestión de la resiliencia y la capacidad. Las aplicaciones estarán siempre listas y en ejecución en una de las infraestructuras y no hay limitación alguna a aumentar (o disminuir) el número

⁴ Central Reservation System. En el sector de la hostelería, un CRS es un sistema de reservas de huéspedes que gestiona información del hotel como disponibilidad, tarifas e inventario.

⁵ Red Hat suministra la versión para empresas de OpenShift, una pila de capas técnicas orientadas a la nube, que permanecen a su vez en el dominio de código abierto. Red Hat fue adquirida por IBM en 2018 por 33,4 mil millones USD.

de máquinas en cualquier infraestructura en la que se estén ejecutando las aplicaciones. Para aplicaciones comerciales, esto se traduce en la capacidad de manipular cantidades extremadamente grandes de datos y procesarlos con una disponibilidad de los sistemas prácticamente continua.

Para determinadas categorías de aplicaciones, que efectúan básicamente cálculos desde una base de datos de solo lectura como, por ejemplo, las de compras aéreas,⁶ la transición es relativamente sencilla ya que tan solo hay que reempaquetar las aplicaciones. En 2018 transferimos parte de nuestra capacidad de compras aéreas a Google Cloud, y de ese modo demostramos que la capacidad distribuida entre nubes públicas y nuestros propios centros de datos puede ajustarse de manera dinámica. En 2019 este sistema pasó a estar plenamente operativo.

Ya tenemos experiencia concreta sobre el terreno en la implantación de este tipo de arquitecturas distribuidas para aplicaciones, por ejemplo con el sistema de reservas de huéspedes de Amadeus para InterContinental Hotels Group.

Más allá de las ventajas técnicas y operacionales de las arquitecturas distribuidas, creemos que la evolución de nuestros sistemas se alinea con las tendencias del sector de los viajes. En particular, el estándar Nueva Capacidad de Distribución (NDC) de la Asociación de Transporte Aéreo Internacional (IATA) promueve la idea de un sistema de compras y reservas de viajes distribuido en lugar de uno centralizado en el que el rendimiento sea un factor crítico de viabilidad y adopción.

Con nuestra inversión en arquitecturas basadas en la nube, Amadeus se situará en la mejor de las posiciones para proponer soluciones avanzadas a aerolíneas y proveedores de viajes que compartan inversión y organización.

Operaciones y centros de datos distribuidos

Las operaciones desde centros de datos son un elemento crítico para la estrategia de Amadeus de ofrecer productos y servicios competitivos a los clientes. Además de una funcionalidad y características de vanguardia, nuestros clientes también esperan sistemas robustos, versátiles y rápidos a medida que sus negocios dependen cada vez más de nuestras plataformas. Una disponibilidad permanente, tiempos de respuesta inferiores al segundo y flexibilidad en la implantación son características cada vez más vitales para los negocios. Ya sea en dispositivos móviles o en Internet, el tiempo de respuesta se considera un factor crítico para la adopción y la

⁶ Las "compras aéreas" incluyen la búsqueda y el cálculo de precios de itinerarios, en particular la capacidad para encontrar el "mejor precio". La introducción de productos complementarios por parte de las aerolíneas y de otras técnicas de *merchandizing* basadas en la personalización ha hecho que estas transacciones aumenten exponencialmente tanto en complejidad como en volumen.

conversión. Nuestros clientes necesitan ofrecer una gran seguridad para afianzar las relaciones con sus usuarios y socios, de modo que puedan salvaguardar su información personal y financiera.

Amadeus ofrece sus servicios a clientes desde numerosas ubicaciones: una combinación de nuestro propio Centro de Datos de Amadeus, nubes privadas en ubicaciones remotas y nubes públicas como Amazon Web Services, Google Compute Engine, Microsoft Azure y Salesforce.

Un elemento clave de la estrategia de Amadeus es que mantenemos siempre pleno control de todas las operaciones, independientemente de la naturaleza y la ubicación de la infraestructura física de los servidores. Para Amadeus resulta de vital importancia tener un control integral de la responsabilidad de cara a nuestros clientes, así como poder realizar cualquier cambio fundamental que sea necesario en nuestros esquemas técnicos u operacionales sin dependencias ni limitaciones externas.⁷

Los clientes demandan cada vez más información y reservas de viajes, lo que ha dado lugar a un incremento rápido y constante de la capacidad de los sistemas informáticos. Hemos pasado de apenas unas decenas de solicitudes de compra a miles de "resultados" por reserva. Esta inflación en la demanda ha dado lugar a un crecimiento exponencial en los requisitos de procesamiento y almacenamiento de datos. La NDC de IATA incrementará con toda seguridad entre 5 y 10 veces estos requisitos.

En 2019, Amadeus demostró que las transacciones de compras aéreas podían equilibrarse dinámicamente entre diferentes emplazamientos (nuestro Data Center, un alojamiento privado y nubes públicas) con un planteamiento bajo demanda para hacer frente a las notables variaciones en los volúmenes de transacciones a la hora, al día y a la semana.

En términos generales, la estrategia de operaciones de Amadeus es seguir avanzando hacia un concepto de centros de datos distribuidos. Esto es posible ahora con la migración de nuestras aplicaciones al esquema Amadeus Cloud Services, de modo que no importe la infraestructura física en la que estén alojadas.

En 2019 completamos la implantación de una red global para hacer que las operaciones desde múltiples emplazamientos sean totalmente transparentes a los sistemas de terceros y de clientes a los que nos conectamos. Se trata de un gran avance, ya que permite una conectividad sin fisuras entre nuestros centros de datos distribuidos.

Con este planteamiento de operaciones distribuidas se consigue una redundancia propia de los sistemas y una capacidad dinámica con modelos bajo demanda, lo que refuerza nuestro compromiso por obtener altos rendimientos y, en su caso, por salvar las limitaciones normativas al acercar nuestros sistemas a la ubicación en la que se encuentra el cliente o al país que este indique.

⁷ Un buen ejemplo de nuestra libertad operativa fue el éxito en el desmantelamiento de nuestras unidades centrales TPF en 2017.

El Centro de Datos de Amadeus se mantiene como pieza clave de esta estrategia. Es uno de los centros de procesamiento de datos más grandes dedicado al sector de los viajes y está pensado para proporcionar a los clientes un excelente servicio continuo. Se ha diseñado con redundancia incorporada, aplicando un concepto de células cortafuegos independientes,⁸ y tiene capacidad para alojar una gran cantidad de servidores y admitir uno de los volúmenes de transacciones más altos de todo el sector de la TI.

En 2019, Amadeus continuó invirtiendo para que su Centro de Datos se convierta en una instalación en la nube totalmente privada mediante la estandarización y la virtualización de la infraestructura para el procesamiento de transacciones, el almacenamiento y la conexión en red.

Tecnologías verdes y eficiencia energética



Amadeus siempre se ha centrado en la eficiencia energética de todas sus operaciones. ↪

En marzo de 2010 obtuvimos la certificación Energy-Efficient Enterprise de TÜV SÜD para el Centro de Datos de Amadeus (que fue renovada en 2012, 2015 y 2018 y que es válida hasta diciembre de 2021) por sus procesos y equipos informáticos de control de suministro eléctrico, refrigeración y climatización, así como sus procedimientos de abastecimiento, instalación y desinstalación.

También hemos ampliado nuestra certificación para el Centro de Datos a EN 50600, la nueva norma UE para centros de datos que tiene un alcance aún más amplio y es más difícil de conseguir.

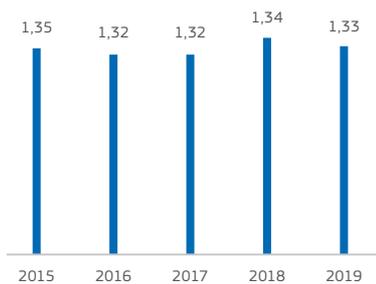
En 2019 y gracias al uso de Garantías de Origen de energías renovables, el Centro de Datos de Amadeus ha reducido sus emisiones de CO₂ a cero. Esto se consiguió mediante el uso de Garantías de Origen de energías renovables. Esta iniciativa ha tenido también un importante impacto positivo en las emisiones globales del grupo, que se redujeron en un 61 %. Con esta medida se ha dado un paso significativo hacia el objetivo de que Amadeus llegue a cero

⁸ Las células cortafuegos son secciones del edificio del Centro de Datos que están totalmente aisladas para el paso de la corriente eléctrica, tuberías de refrigeración y el cableado de red. Es como tener múltiples centros de datos en un solo gran centro de datos.

↪ Para más información, consulte "Eficiencia ambiental de las operaciones de Amadeus", pág. 94.



Eficacia en el uso de la energía (PUE) del Centro de Datos



emisiones en 2050, en consonancia con los objetivos del Acuerdo de París sobre el cambio climático.

Asimismo, nuestras constantes inversiones en el Centro de Datos han dado lugar a una continua reducción del índice anual de efectividad del uso energético (PUE)⁹ que ha pasado de 1,49 en 2009 (cuando empezó a controlarse por primera vez este valor) a 1,33 en 2019. El último estudio del Uptime Institute¹⁰ sitúa el valor PUE promedio para centros de datos en 1,7.

Seguridad



La seguridad ↪ es fundamental en los sistemas de Amadeus en lo que respecta a diseño de aplicaciones y a operaciones. Bajo la supervisión del Chief Information Security Officer, Amadeus aplica las buenas prácticas establecidas en el sector tecnológico, protegiendo nuestros datos, nuestros productos y a nuestro equipo humano y respondiendo a cualquier incidencia relacionada con la seguridad con un estricto cumplimiento de las normas de seguridad (p. ej. certificación ISO 27001 o SSAE 16).

En 2019 perseveramos en nuestros esfuerzos por cumplir con las normas de seguridad más avanzadas, incluidas las nuevas evoluciones de estas normas.

En noviembre de 2019, Amadeus renovó su certificación PCI DSS, Payment Card Industry Data Security Standard (norma de seguridad de datos en el sector de las tarjetas de pago), de nivel 1, el máximo nivel para procesadores de tarjetas. Esta norma se refiere a la gestión de pagos con tarjeta de crédito con las máximas medidas de protección de datos. También somos miembros del Aviation Information Sharing and Analysis Center (A-ISAC)¹¹ desde 2017, lo que demuestra nuestro empeño por aumentar la confianza de nuestros clientes y por compartir buenas prácticas.

⁹ Un sistema muy común de métrica para medir la eficiencia energética de los centros de datos. Cuanto más se aproxime a 1 el PUE, más eficiente será el centro de datos.

¹⁰ El *Uptime Institute Journal* se fundó en 2013 con el fin de promover el liderazgo de opinión, la innovación y las metodologías más asentadas en diversas disciplinas y profesiones en el sector de los centros de datos mundiales. El PUE promedio de 1,7 corresponde a un estudio realizado en 2014.

¹¹ El Aviation ISAC es un importante centro de coordinación para compartir información sobre seguridad en el sector de la aviación.

↪ Para más información, consulte "Programa de la oficina de Corporate Information Security de Amadeus", pág. 110.

Amadeus ha adoptado las medidas necesarias para cumplir con el Reglamento general de protección de datos (RGPD) vigente desde mayo de 2018 en la Comunidad Europea en materia de privacidad de la información. Realizamos una evaluación continua del cumplimiento regulatorio en todos nuestros sistemas y procesos relativos a información personal privada (IPP) con ayuda de consultoras especializadas.

Por lo que respecta a las operaciones y tecnologías a nivel mundial, Amadeus confía en un Security Operations Center (SOC) independiente para que supervise en todo momento el estado de la seguridad de los servicios que presta a los clientes. Este servicio también nos ayuda a entender las amenazas tecnológicas emergentes e invertir en la tecnología más apropiada con el fin de mitigar nuevos riesgos. El SOC abarca el proceso de desarrollo de aplicaciones, la infraestructura del Centro de Datos y las actividades administrativas de los empleados.

Todo el personal de Amadeus, independientemente de su cargo y ubicación, recibe anualmente formación sobre buenas prácticas en materia de seguridad y confidencialidad de la información. Por lo que respecta a los departamentos tecnológicos, esta formación se complementa con sesiones específicas sobre seguridad para aplicaciones, basadas en las prácticas más novedosas conocidas como *Secured Development Cycle* (SDL).

La adopción de nuevas tecnologías disruptivas, como por ejemplo las redes sociales, los dispositivos móviles, los macrodatos o *big data*, la implantación en la nube y los objetos conectados, obliga a Amadeus a proteger sus sistemas y a sus clientes frente a nuevos tipos de vulnerabilidades, ciberataques y fraudes. En 2019 continuamos con la puesta en marcha de medidas de protección de *software* desde una perspectiva dinámica orientada a la seguridad contextual. Esto ha mejorado nuestra detección proactiva de posibles incidencias y nuestra capacidad para responder a la aparición de nuevas prácticas fraudulentas.

De una API abierta a una estrategia en plataforma

Fuimos el primer sistema de distribución global en introducir una API estructurada allá por el año 2000, que después evolucionó a XML y a servicios web. En la actualidad presentamos más de 1.000 servicios desde nuestras aplicaciones centrales, sin contar la API que se presenta para los *front-ends* de webs y las aplicaciones en dispositivos móviles. Nuestra API impulsa un gran ecosistema integrado por los distintos miembros del sector y se está convirtiendo, en sí misma, en un valioso negocio, ya que mantiene a Amadeus en una posición de referencia como fuente de servicios para viajes.

El concepto de API abierta consiste, principalmente, en ser más sistemáticos a la hora de presentar la funcionalidad de los sistemas de Amadeus y de adoptar las buenas prácticas del sector (p. ej. con una mentalidad orientada a la API). Más allá de la modernización de las estructuras técnicas subyacentes, el objetivo es promover nuestra API en su dimensión comercial. Esto facilita la creación de nuevas generaciones de soluciones, mediante la asociación de la funcionalidad de Amadeus con servicios de terceros. Podemos mejorar nuestros propios servicios, aprovechando nuestras inversiones pasadas y los clientes pueden complementar nuestros servicios con su propio desarrollo personalizado.

En 2019 desarrollamos nuestra estructura API genérica para que los proveedores de viajes pudieran proporcionar servicios adicionales. Gracias a ello está disminuyendo el trabajo de desarrollo que deben realizar por su cuenta, en particular cuando la funcionalidad engloba múltiples proveedores de viajes. También hemos enriquecido nuestra API Digital, destinada a aerolíneas clientes, para ofrecerles pleno acceso a las funciones de nuestro sistema Altéa.

Sin embargo, estamos dando un paso más en el modelo API, con una estrategia en plataforma con el fin de apoyar a las aerolíneas en su transformación digital. El objetivo es dar a las aerolíneas plena autonomía para desarrollar sus propias aplicaciones sobre la Amadeus Airline Platform ↪ a través de extensiones personalizadas construidas a partir de funcionalidades y datos nativos. El alcance de estas extensiones es bastante amplio y va desde el enriquecimiento de páginas web de comercio electrónico hasta un mejor servicio a los viajeros durante sus viajes con servicios y notificaciones personalizados.

El concepto de plataforma está generalizado en el sector y lo ponen en práctica los principales actores como, por ejemplo, Facebook y Salesforce. Amadeus pretende ser la plataforma preferida en el sector de los viajes y quiere desarrollar un ecosistema de servicios en torno a nuestras aplicaciones. En 2019 hicimos grandes avances en el desarrollo y en la implantación inicial en la Amadeus Airline Platform.

Las aerolíneas han dado una gran acogida a nuestra estrategia y valoran el potencial de la plataforma para ofrecerles libertad a la hora de innovar y diferenciarse. Los diversos encuentros de programadores (*hackathons*) celebrados con aerolíneas han demostrado que este enfoque acelera el suministro de características diferenciadoras, ya que las aerolíneas requieren plazos de comercialización inferiores.

↪ Para más información, consulte "Soluciones tecnológicas para aerolíneas", pág. 34.

Análisis avanzado de datos e inteligencia de negocio



Las expectativas de nuestros clientes en cuanto a ofertas y ventas son elevadas. No quieren datos en bruto, sino información pulida acerca de las conductas y patrones que puedan ayudarles a dirigir la oferta adecuada a los clientes adecuados y así disparar la conversión en ventas. Necesitan convertir los datos en conocimiento y después usar este conocimiento para tomar decisiones en tiempo real. Esto es lo que se conoce como transacciones enriquecidas con datos.

Amadeus lleva tiempo creando aplicaciones de gestión de datos que ofrecen a nuestros clientes una panorámica detallada de sus viajeros y del entorno comercial de los viajes. Esto implica, para empezar, la recopilación y el análisis de una gran cantidad de información sobre los viajeros y el contexto en el que interactúan con el sistema, tanto antes como durante y después del viaje. Estas enormes cantidades de información, que se denominan con frecuencia *big data*, deben ser almacenadas, estudiadas y transformadas en parámetros comprensibles que puedan ser trasladados después a transacciones en tiempo real.

Para poder dar cabida a la demanda cada vez mayor de información y mantenernos al día con el incremento exponencial de los volúmenes de datos, estamos promoviendo la conversión progresiva de estas plataformas orientadas a datos hacia una estructura de gestión de datos de alto rendimiento a nivel mundial. Recurrimos a técnicas tales como bases de datos NoSQL y clústeres de datos distribuidos basados en rejilla (Hadoop)¹² y confiamos en la arquitectura basada en la nube para la implantación. Esto se aplica a todos los ámbitos funcionales y a todos los tipos de clientes: para aerolíneas, donde nuestra plataforma digital se sustenta sobre esta estructura para almacenar datos y gestionar eventos, pero también para la distribución, los aeropuertos y la hostelería. La estructura de datos también se usa para recopilar y controlar los grandes volúmenes de datos técnicos derivados del funcionamiento de nuestros sistemas.

Nuestra plataforma mundial de datos es capaz de manejar volúmenes excepcionalmente grandes de datos que permiten análisis predictivos, incluso a partir de datos desestructurados, y también nos permite emplear los resultados de estos análisis para crear nuestras aplicaciones basadas en datos.

¹² NoSQL y bases de datos en rejilla son estructuras específicamente diseñadas para gestionar volúmenes extremadamente grandes de datos y documentos para flujos de transacciones, búsquedas interactivas y análisis. Los datos pueden estar distribuidos entre diferentes centros de datos de manera sincronizada. Estas técnicas son compatibles con la nube. Son las que usan los principales operadores tecnológicos.

Nuestra estructura incluye potentes técnicas de análisis de datos, algunas en tiempo real y otras basadas en *machine learning* tanto supervisado como sin supervisar, incluidos algoritmos de aprendizaje profundo del ámbito de la inteligencia artificial. En 2019 nuestro componente de compras aéreas incluía 11 de estas mejoras basadas en *machine learning*.

Consideramos que este enfoque es la base para crear un círculo virtuoso: cuantos más datos haya, más relevantes serán los análisis de patrones, que a su vez nutrirán las transacciones con información contextual, generando así más datos, y así sucesivamente.

Innovación para el crecimiento de los negocios



En 2019 reforzamos de manera significativa nuestra inversión en innovación. La organización central de Amadeus para la innovación¹³ es ahora un departamento totalmente autónomo dentro de la unidad de negocio Strategic Growth Businesses. Como tal, uno de sus principales objetivos es identificar ideas e incubar proyectos innovadores y, después, transformar los más prometedores en oportunidades de negocio.

Se ha establecido un proceso de gobierno a nivel corporativo con un Consejo de Innovación. Este nuevo proceso de incubación proporciona un marco formal para canalizar el flujo de ideas que llegan desde todos los departamentos de Amadeus y sus clientes. El equipo de incubación también está atento a las tendencias de negocio emergentes tales como consumidores digitales, economía en plataforma y nuevos paradigmas de movilidad.

Esta manera de enfocar la innovación de manera orientada a los negocios complementa nuestras actividades de investigación ya existentes, que seguimos realizando internamente o en colaboración con instituciones académicas y *start-ups*. También ayuda a ponderar las prioridades entre innovación incremental en productos existentes en todas las áreas de negocio y la exploración de oportunidades revolucionarias con potencial para transformar los viajes y extenderse a ámbitos de negocio adyacentes. Gracias a su experiencia y formación, al dominio de metodologías de demostrada eficacia en el ámbito de la innovación y a la riqueza del ecosistema de Amadeus, el departamento de innovación puede ofrecer la “innovación como servicio” a Amadeus o a nuestros clientes para apoyar su negocio.

¹³ Denominada Research, Innovation and Ecosystems.

Nuestra estrategia de innovación se sustenta sobre tres pilares: lograr que los viajeros se sientan más capacitados, eliminar el estrés de los viajes y conseguir viajes integrales. Por ejemplo, en 2019 exploramos los cinco siguientes proyectos clave:

1. Identificación de viajeros a lo largo de todo el recorrido, proporcionando interoperabilidad entre los distintos actores del viaje, las autoridades de certificación y los proveedores de tecnología, con un estricto cumplimiento de las normas de seguridad y control por parte del viajero.
2. Seguimiento en tiempo real del equipaje, con una alianza estratégica firmada en 2019 con Sigfox, un proveedor de primer nivel del “internet de las cosas” para compañías industriales que operan principalmente en aeropuertos. Diversas aerolíneas ya han manifestado estar muy interesadas.
3. Un “conserje virtual”, con una estructura configurable para proporcionar servicios contextuales y de interés para los viajeros además de oportunidades de *marketing* para los proveedores de viajes.
4. Autoservicio de *marketing* y publicidad, que permitirá a las compañías de viajes crear campañas de *marketing* con ofertas personalizadas y medios configurados a medida en redes sociales.
5. Una herramienta digital para reservar actividades de ocio exclusivas en destinos, desde una red de proveedores nicho de confianza.

El Consejo de Innovación ya ha seleccionado 10 nuevas iniciativas para 2020, y estamos aumentando la capacidad de nuestra incubadora.

Nuestro laboratorio de investigación cuenta con científicos y especialistas en cada área en diversos emplazamientos de Amadeus. Su objetivo principal es la inteligencia artificial y la optimización, pero también apoya la exploración de técnicas de programación específicas en algunos departamentos de Amadeus. Nuestro laboratorio de investigación participa en eventos del sector de los viajes y también pone en marcha programas de formación internos (p. ej. la Amadeus Artificial Intelligence Academy).

Amadeus mantiene estrechas relaciones con el mundo académico a través de acuerdos de colaboración formales con universidades e institutos de investigación a nivel internacional (p. ej. Université Côte d’Azur, MIT y ETH Zürich). Esta cooperación favorece determinados proyectos de exploración, pero también sirve para organizar la formación del personal de Amadeus en algunos de los ámbitos tecnológicos más avanzados. En 2019, nuestra oficina principal en Niza se convirtió en socio fundador del Interdisciplinary Institute of Artificial Intelligence (3IA), uno de los cuatro institutos de esta naturaleza creados por el gobierno francés. También lanzó el Innovation Center for Artificial Intelligence (ICAIR) con importantes empresas de la región.

Amadeus también innova con *start-ups*, a través de Amadeus Ventures y Amadeus Explore, que es un programa de colaboración para la innovación. Actualmente contamos con 27 alianzas, de las cuales 10 son nuevas incorporaciones de 2019, entre las que se encuentra Sigfox. Con este programa podemos explorar las

tecnologías emergentes a través de pruebas sobre el terreno en situaciones reales. Esto nos permite validar la relevancia de nuevas técnicas y conceptos de negocio para nuestras aplicaciones y en ámbitos funcionales adyacentes a los viajes.

Amadeus for Developers es el programa de API abierta dedicado a las *start-ups* y desarrolladores externos para que puedan experimentar con la funcionalidad Amadeus en sus propios productos y servicios. Existe un gran flujo de demanda tanto del sector de los viajes como de otros sectores.

En 2019 introdujimos un conjunto de API abiertas de inteligencia artificial, gracias a las cuales es posible predecir, por ejemplo, qué vuelo es probable que elija un viajero o identificar si la búsqueda de un vuelo es para negocios o placer.

Amadeus es en la actualidad la única compañía que ofrece un servicio API tan avanzado, y fuimos finalistas en el premio del público de Phocuswright de 2019 en la categoría “Launch: EMEA”.

Informes de investigación y liderazgo de opinión de Amadeus



El equipo humano y la cultura de Amadeus

CAPÍTULO 4

El equipo humano de Amadeus es nuestra mayor ventaja competitiva y la pieza clave del éxito de nuestra estrategia. Nuestra posición de liderazgo se ha construido gracias a su compromiso, su creatividad y su experiencia y formación.

Nuestro equipo People, Culture, Communications & Brand (PCCB) se encarga de asegurarse de que contratamos y retenemos a los mejores talentos para poder ofrecer así lo mejor a nuestros clientes.

Nuestro objetivo es crear una cultura inclusiva en la que se valore la diversidad, de modo que todo nuestro equipo humano pueda prosperar. Ofrecemos un entorno que aprecia a cada persona y le brinda la mejor oportunidad posible de seguir una trayectoria profesional productiva, estimulante y satisfactoria.

Nuestro equipo de PCCB ofrece una amplia variedad de servicios y procesos para hacerlo posible: desde imaginativas recompensas y prestaciones hasta programas adaptados de aprendizaje y desarrollo, además de oportunidades de movilidad internacional.

Estos equipos gestionan también nuestra marca y comunicaciones. Nuestra marca cobra vida en todo aquello que hacemos, no solo en nuestra página web y en las interacciones externas sino también en nuestro diseño de oficinas adaptables. Un elemento clave para la reputación de nuestra marca es la manera en que nos comunicamos tanto internamente como con el exterior. Nuestros canales en las redes sociales disfrutan de una de las mayores cifras de seguidores del sector y mantenemos a los empleados al tanto de lo que está ocurriendo en la empresa a través de una narrativa adecuada y de *webcasts* en directo con la alta dirección.

Todo ello contribuye en gran medida a una empresa dinámica y de éxito.





Trabajadores por tipo de contrato (FTE)*

	2017	2018	2019
Personal indefinido	14.543	16.227	17.263
Mano de obra externa	1.752	1.963	1.862
Personal temporal	490	483	317
Total	16.785	18.673	19.442

Trabajadores por región (FTE)*

	2017	2018	2019
Europa	10.053	10.737	11.035
Asia-Pacífico	3.688	3.959	4.297
Norteamérica	2.188	2.988	3.137
Sudamérica	548	549	529
Oriente Medio y África	308	440	444
Total	16.785	18.673	19.442

* Alcance: todas las empresas de plena titularidad de Amadeus. Cifras en Equivalentes a Tiempo Completo (FTE) a 31 de diciembre. FTE es el número de empleados convertido a una base de tiempo completo, por ejemplo un empleado que trabaje a tiempo parcial cubriendo un 80 % de una jornada a tiempo completo se considerará un 0,8 FTE.

4.1 Talento



Gestión del talento

Nuestro equipo humano y nuestra cultura son una de nuestras principales prioridades y uno de nuestros mayores activos. Sabemos que son nuestros empleados quienes nos permiten alcanzar el éxito.

En 2019 continuamos con nuestra estrategia de búsqueda de talentos en todo el mundo, fijándonos en directivos de nivel medio y superior y poniendo especial énfasis en identificar prometedores talentos y en dar continuidad a los planes de desarrollo.

Nuestro planteamiento para el examen del talento pone especial énfasis en la evaluación y el desarrollo del talento. Este proceso nos permite vigilar de cerca nuestra reserva de talentos y asegurarnos de que disponemos de las personas más adecuadas para satisfacer las necesidades de nuestros clientes. Pedimos a los supervisores directos que comuniquen a los empleados todas las evaluaciones de calidad que se lleven a cabo, lo que favorece las conversaciones periódicas sobre el desarrollo de la carrera profesional de cada empleado, de modo que se le permita orientar sus intereses hacia las oportunidades de crecimiento y desarrollo disponibles.

En 2019 se evaluó a aproximadamente 1.500 personas aplicando una metodología coherente y uniforme en todo el mundo. Nuestro Consejero Delegado y el Comité Ejecutivo de Dirección participan en estas evaluaciones de los empleados y dedican mucho tiempo a calibrar y garantizar la fortaleza del sistema de canalización del talento y el liderazgo de la organización.

Atracción del talento y selección de personal

Nuestro equipo Talent Acquisition es fundamental para el éxito de nuestra estrategia de selección de personal y para la sostenibilidad y el crecimiento de nuestro negocio. Las innovaciones y las nuevas tecnologías redefinen las cualidades que deben tener nuestros trabajadores, lo que nos exige atraer un talento diverso y en un mercado que es cada vez más competitivo. Para lograrlo, nos aseguramos de que nuestro planteamiento a la hora de conseguir nuevos talentos sea ágil, moderno y digital.

A continuación presentamos algunas de las principales iniciativas puestas en práctica por nuestro equipo Talent Acquisition en 2019:

– **Amadeus Recruitment Academy:** hemos puesto en marcha dos programas de capacitación para la certificación para alrededor de 40 profesionales de diferentes oficinas de todo el mundo. Después, los participantes impartirán formación adicional sobre técnicas de entrevista de trabajo en sus respectivas oficinas. El objetivo es seguir mejorando la calidad de nuestros procesos de selección de personal además de mejorar la experiencia de nuestros candidatos. También estamos formando a los directores de recursos humanos de todas las unidades de negocio para mejorar sus habilidades como entrevistadores, para convertirlos en mejores embajadores de nuestra marca y para trasladarles la importancia del papel que desempeñan en el proceso de selección de personal.

– **Nuestras comunidades:** hemos creado dos nuevos centros de especialización para asegurarnos de que nuestros seleccionadores de talento siguen los mismos criterios en todo el mundo y para crear una robusta red de adquisición de talento en toda la compañía Amadeus. El objetivo es compartir información de interés y que esta llegue a todos los ámbitos de adquisición de talento. También hemos creado una nueva comunidad de conocimiento donde los seleccionadores de talento podrán encontrar herramientas y buenas prácticas con el fin de atraer a los mejores talentos.

– **Nuevas tecnologías de selección de personal:** hemos probado una nueva herramienta de videoentrevistas para comprobar cómo la digitalización del proceso de selección de personal puede mejorar la eficacia tanto para los candidatos como para los seleccionadores de personal y los directores de recursos humanos.

– **Redes sociales:** hemos elaborado diferentes campañas en redes sociales utilizando testimonios de empleados de diversas unidades de negocio y de distintas ubicaciones para ofrecer a los posibles candidatos una perspectiva general de cómo es trabajar para Amadeus. Estas campañas han sido:

- Your Career @ Amadeus
- Graduate and Intern Life @ Amadeus
- Life @ Amadeus
- Amadeus Powers Careers

Aprendizaje y desarrollo

Oportunidades de desarrollo interno

Mentoring

El programa Mentoring en Amadeus consiste en la colaboración bidireccional entre profesionales, según la cual dos empleados trabajan juntos para lograr objetivos de desarrollo específicos.

Puntuación de Amadeus en Glassdoor en 2019



Los “mentores” ofrecen su experiencia y formación profesional para orientar y apoyar a los “pupilos” en su camino de aprendizaje.

El esquema de acompañamiento mentor-pupilo permite que los empleados lleven las riendas de su desarrollo y les ayuda a:

- _ Maximizar su potencial.
- _ Aumentar su rendimiento.
- _ Acelerar el desarrollo de su liderazgo.
- _ Ampliar su visión transversal.
- _ Establecer relaciones.

Teniendo en cuenta todo esto, el emparejamiento se realiza combinando diferentes funciones así como emplazamientos y regiones, y se eligen mentores que hayan afrontado retos similares a los de sus pupilos.

La cuarta edición del Global Mentoring Program de Amadeus dio comienzo en noviembre de 2019. Se presentaron 98 participantes (entre mentores y pupilos) de todas las áreas de negocio y de todas las regiones para formar parte de este programa de desarrollo de liderazgo, ampliamente consolidado. En total se formaron 49 parejas – bastantes más que las 32 parejas de 2018. Esto refleja el compromiso de nuestros líderes por desarrollar el talento desde dentro.

Desde que lanzamos nuestro Global Mentoring Program allá por 2013, un total de 270 empleados han participado en esta iniciativa.

Además del Global Mentoring Program, ofrecemos programas de acompañamiento para determinadas funciones, que permiten a los empleados acelerar su desarrollo y conseguir visibilidad en su unidad de negocio.

Formación en el puesto de trabajo

Damos gran importancia al desarrollo de nuestros empleados mediante la formación en el puesto de trabajo. Lo hacemos mediante rotaciones entre funciones, para lo cual hemos definido una estructura que nos ayuda a seleccionar y estructurar las experiencias de rotación entre puestos de trabajo y así proporcionar las mejores oportunidades de desarrollo para nuestros empleados, permitiéndoles avanzar en sus carreras.

Esta iniciativa forma parte de nuestro principio de desarrollo y aprendizaje 70:20:10 (es decir, 70 % en el puesto de trabajo, 20 % a través de *mentoring* o *coaching* y 10 % a través de aprendizaje formal) que está directamente vinculado al aumento de las solicitudes internas para optar a puestos de trabajo. En 2019 recibimos un 19 % más de solicitudes internas para optar a nuevos puestos y un 33,7 % de las nuevas contrataciones fueron de gente que ya trabajaba para Amadeus, lo que supone un incremento respecto al 32,5 % del año anterior.

Promovemos el liderazgo: procesos y desarrollo

Tras haber revisado y renovado nuestros procesos para promover el liderazgo en 2018, en 2019 nos hemos centrado en orientar estos procesos en torno al papel de *director*, *associate director* y *senior manager*. Nuestro objetivo ha sido fomentar un conjunto de principios comunes así como aumentar la transparencia.

Hemos rediseñado, actualizado y adaptado nuestras herramientas y materiales para evaluar el liderazgo y las funciones especializadas/técnicas. También hemos desarrollado un modelo de valoración de



^

Dos equipos Amadeus participaron en la carrera Free Handi'se Trophy 2019, que discurrió entre Lyon y Marsella.



^

Estands informativos durante las actividades de la Semana europea del empleo para personas con discapacidad en nuestras oficinas de Niza. Nuestros empleados tuvieron la oportunidad de aprender lenguaje de signos mientras pedían un batido.

360 grados para las funciones especializadas/técnicas acorde con nuestro esquema de competencias.

Nuestros empleados consideran que los procesos de Amadeus para promover el liderazgo son claros, justos y transparentes, y que están diseñados para orientarles en su desarrollo y para favorecer el progreso de sus carreras. Un ascenso es solo un peldaño más en el camino hacia el liderazgo de nuestros empleados.

Oportunidades generales de aprendizaje y desarrollo

Los empleados de Amadeus disfrutan de más de 1.330 oportunidades de aprendizaje combinadas, entre las que se incluyen sesiones formativas presenciales, virtuales y *online* en habilidades interpersonales y técnicas. Se ofrecen programas de desarrollo para empleados y directivos en todos los niveles y en toda la organización, es decir en todas las áreas de negocio y ubicaciones geográficas. Algunos aspectos destacados son:

- El lanzamiento y puesta en práctica de nuestro Programa de Liderazgo Transformacional para los equipos de nuestras áreas de negocio Distribution y Airline IT como parte de su enfoque de gestión del cambio.
- El lanzamiento de programas de liderazgo en la dirección para nuevos directivos en diferentes cargos y regiones.
- El lanzamiento de nuestra Travel Channels Sales Academy y la digitalización de nuestro conocimiento interno de los productos.
- La puesta en práctica de modernas oportunidades de aprendizaje en diversas regiones con la intención de globalizar este enfoque.
- La puesta en práctica de nuestro Modelo Global Financiero, junto con una iniciativa formativa intensa, destinada a una mayor armonización del departamento financiero en todo el mundo.
- En el marco de nuestra iniciativa de Agilidad Empresarial, los empleados se benefician de itinerarios formativos estructurados diseñados específicamente para miembros o jefes de equipos de desarrollo ágil¹ así como para empleados y responsables del resto de la organización.

¹ Una metodología particular de gestión de proyectos empleada en el desarrollo de *software*, que ayuda a los equipos a responder a la imprevisibilidad de la creación de *software*.

4.2 Diversidad e inclusión



En Amadeus, reconocemos y apoyamos las diferencias, sean de sexo, edad, raza, etnia, creencias, orientación sexual o discapacidad, así como la diversidad de opinión y experiencias. Promovemos el respeto, el trato justo y la igualdad de oportunidades para todos y queremos que cada empleado desarrolle su propia trayectoria inclusiva. Centramos nuestra atención en crear valor para los clientes, los viajeros y la sociedad en su conjunto siendo diversos e inclusivos. Nuestra cultura promueve el respeto, el trato justo, la igualdad de oportunidades y la dignidad para todos y permite a nuestro equipo humano ofrecer la mejor versión de sí mismo.

Para hacer efectivo este compromiso, revisamos con regularidad nuestros avances para identificar oportunidades de mejora y determinar la dirección para nuestra estrategia de diversidad e inclusión a largo plazo. Nuestras actividades en 2019 estuvieron dirigidas a promover la diversidad e inclusión dentro de la empresa y también, de manera más específica, en el entorno social donde trabajamos. Las principales dimensiones de diversidad que abordamos fueron el género, las personas LGBTI y las personas con discapacidad.

En noviembre de 2019, Amadeus fue reconocida como líder en diversidad 2020 en el *ranking* inaugural elaborado por *Financial Times* y *Statista*. La primera edición de este *ranking* se basó en los elogios directos de más de 80.000 empleados. También se tuvieron en cuenta las opiniones de expertos en recursos humanos y selección de personal para refinar el análisis. El estudio evaluó a 10.000 empresas destacadas de toda Europa y reconoció a 700 de ellas por su buen hacer en la promoción de todo tipo de diversidad.

Fomentamos el papel de la mujer en el sector tecnológico

Nos esforzamos para crear un entorno de trabajo que ofrezca igualdad de oportunidades para todos los empleados y, en este sentido, revisamos periódicamente nuestros procesos de selección para eliminar sesgos y garantizar que nuestras ofertas de trabajo no sean discriminatorias con respecto al sexo. También vigilamos de cerca los procesos de remuneración para evitar cualquier desigualdad por razón de sexo. Las mujeres en Amadeus se sienten plenamente integradas gracias a los programas de

acompañamiento transversal y al trabajo de la Red de mujeres Amadeus, dirigida por empleadas.

Nos dedicamos también a animar a las chicas y mujeres jóvenes a seguir una carrera profesional en los ámbitos CTIM (ciencia, tecnología, ingeniería y matemáticas) mediante nuestro apoyo a Inspiring Girls en España y nuestro patrocinio de la conferencia Code First: Girls en Londres. Inspiring Girls es una organización que acerca modelos profesionales femeninos a niñas de entre 11 y 15 años. Las chicas tienen ocasión de conocer a mujeres de distintas profesiones no tradicionales para poder ampliar su visión de las profesiones disponibles, hacer preguntas y ver que las mujeres que trabajan en esos ámbitos no son elementos extraños. También hemos apoyado las iniciativas Women of Silicon Milkroundabout, Tech Talent Charter y Working Mums.

Comprometidos con la comunidad LGBTI

Amadeus exhibe con orgullo su compromiso con la comunidad LGBTI. Además de nuestros grupos en Bangkok y Madrid, nuestro grupo de recursos para empleados LGBTI, Amadeus Proud, abrió una sede en nuestra oficina de Heathrow, Londres, con el fin de aumentar la visibilidad y ampliar la red LGBTI. También somos miembros fundadores de REDI (Red Empresarial por la Diversidad y la Inclusión LGBTI) con el fin de promover las buenas prácticas en el lugar de trabajo para la diversidad e inclusión LGBTI.



Los empleados de la sede madrileña forman un arcoiris humano para celebrar el Día Internacional del Orgullo LGBT.



^
Entrevista a Thomas Wepner, de la oficina CISO, para una de nuestras emisiones de Amadeus Live.

4.3 Implicación de los empleados



Implicación en 2019

Durante 2019 realizamos tres encuestas trimestrales para medir el pulso de la empresa a través de nuestro Net Promoter Score, una herramienta que nos permite evaluar la opinión de nuestros empleados y saber si recomendarían Amadeus como un buen lugar donde trabajar:

- _ La participación fue alta: un 75 % de nuestros empleados compartió su opinión en la encuesta de octubre de 2019, lo que supuso un incremento con respecto al 58 % de la primera encuesta realizada en noviembre de 2018.
- _ Según este seguimiento, la implicación se mantiene alta y estable. Gracias a ello sabemos que nuestros empleados trabajan con un alto grado de implicación y esto nos lleva a pensar que los resultados seguirán siendo positivos en la próxima evaluación del Net Promoter Score.
- _ El resultado del Net Promoter Score fue de 6+ en la encuesta de octubre de 2019, que fue la última realizada ese año, y se considera “bueno” según el Barómetro de Experiencia de Empleado.

Amadeus Team Playbook

La implicación es responsabilidad de todos en Amadeus.

Para ayudar a empleados y directivos, en 2018 creamos el Amadeus Team Playbook, un manual diseñado para ayudar a asumir la responsabilidad de cada persona sobre su productividad y entender cómo funciona un buen equipo.

El Team Playbook es un compendio de herramientas de medición, actividades y guías de conversación que cualquier persona puede usar en sus reuniones de equipo.

El objetivo es que entre todos construyamos día a día un engranaje colectivo y que las conversaciones sean productivas.

Desde su publicación, 2.800 empleados han recurrido a este manual.

Amadeus Live

En 2018 tuvo lugar la primera emisión de *Amadeus Live*, un programa en directo dirigido a toda la empresa, y en 2019 se emitieron tres programas más.

La emisión de este programa tiene como objetivo fortalecer el sentido de pertenencia de nuestra plantilla y hacer partícipe a cada empleado de la estrategia de la compañía.

El formato nos permite alinear a toda la compañía en temas estratégicos en un solo día y en todo el mundo.

Los temas varían desde negocio a gente y cultura y cualquier otra cosa entre medias.

De media, más de 5.000 personas se registraron y se conectaron a cada edición de *Amadeus Live*.

Reforzamos nuestra cultura: *the Amadeus Way*

La cultura de Amadeus es nuestro mayor activo y la piedra angular de nuestro éxito en un entorno volátil e incierto. Para que nuestra cultura impregne todo cuanto hacemos, hemos formulado seis preguntas que guían todas nuestras decisiones –ya sean grandes o pequeñas– en el día a día:

1. ¿Qué pensarías si fueras nuestro cliente?
2. ¿Cómo me hago responsable de mis decisiones?
3. ¿Cuál es el riesgo? ¿Demasiado grande? ¿Demasiado pequeño?
4. ¿Se puede hacer más rápido, mejor, más sencillo?
5. ¿Cómo puedo aprender y compartir con mis compañeros o con otras personas?
6. ¿Es bueno para Amadeus?

Agilidad empresarial

Amadeus es una compañía que se sustenta sobre los principios de agilidad. ↪ Incentivamos la cultura de la evaluación continua y la transparencia con una mentalidad de mejora permanente.

Nuestra iniciativa de Agilidad Empresarial pretende aumentar la velocidad y la capacidad de respuesta ante las necesidades del cliente mediante la optimización de la cooperación entre nuestras áreas de negocio y aprovechando ventajosamente las iniciativas existentes.

Aunque ya habíamos implementado anteriormente algunas metodologías ágiles, generalmente en los equipos de ingeniería, aspiramos a transformar la forma en que trabajamos en cualquier ámbito: comercial, de ingeniería o de soporte.

En 2019 iniciamos la implantación de la metodología SAFe®² como estándar industrial con el fin de implementar los principios ágiles ajustados a escala. SAFe es una herramienta que nos permitirá

↪ Para más información, consulte “Tecnología e innovación”, pág. 52.

² Acrónimo de *Scaled Agile Framework*. Un conjunto de patrones organizativos y de flujo de trabajo que favorecen la coordinación, la colaboración y la entrega de resultados entre una gran cantidad de equipos ágiles.

La agilidad en números en 2019

- _ 18 cursos formativos de agilidad empresarial para directivos en todo el mundo (250+ puestos de dirección recibieron la formación)
- _ Diseño y lanzamiento del método de *e-learning* sobre agilidad empresarial para todo el personal en todo el mundo
- _ 150+ certificaciones Scrum Master o Product Owner y 300+ certificaciones SAFe
- _ 3.000+ personas trabajan ya según los principios de agilidad, incluidas 450+ con SAFe
- _ 9 *Agile Release Trains* basados en SAFe

implicar a los grupos de interés de manera integral con el fin de crear valor para nuestros clientes. Gracias a la mejora continua de nuestros procesos y estructura, estamos creando una cultura empresarial y un estilo de liderazgo más robusto y ágil.

Estamos impulsando la implementación de los principios ágiles ajustados a escala mediante:

- El diseño organizativo de organizaciones ágiles ajustadas a escala.
- Formación intensa sobre el modelo ágil a todos los empleados a través de *e-learning*, clases presenciales y cursos certificados.
- Definición de puestos según los principios ágiles ajustados a escala y designación de supervisores, denominados *agile coaches*.
- Medición de la implicación de los grupos en los principios ágiles ajustados a escala.
- Mejora de la capacitación de un conjunto de expertos en metodología SAFe a nivel interno con el fin de facilitar las transformaciones al modelo SAFe.

Remuneración

Para llegar a ser una compañía de éxito, sabemos que hemos de atraer y retener a los mejores en cada área de negocio. Una de las formas de hacerlo es gratificando de manera competitiva a nuestros empleados en todo el mundo.

Hacemos estudios comparativos periódicos de los salarios para asegurarnos de que somos competitivos en el mercado. La mayoría de nuestros empleados se benefician de un bonus anual, que está vinculado tanto a los resultados de la empresa –de modo que los empleados participan de los beneficios– como al rendimiento individual, para recompensar así el esfuerzo.

Además de las prestaciones habituales como planes de pensiones y seguros médicos, ofrecemos diferentes incentivos en participaciones accionariales que permiten situar los intereses de nuestros empleados en consonancia con los intereses de nuestros accionistas y crear así un sentido de pertenencia.

Deber de asistencia

En Amadeus, queremos garantizar la salud, la seguridad y el bienestar de todos nuestros empleados en cualquier lugar del mundo. Sabemos que pueden ocurrir incidentes en cualquier momento.

La gestión de un equipo humano a nivel mundial en la actualidad requiere soluciones oportunas e innovadoras para superar las dificultades que puedan surgir en el camino y mantener a salvo a nuestros empleados. Por este motivo, nos hemos unido a la principal empresa del mundo en soluciones integradas de gestión de situaciones críticas, y hemos lanzado nuestro proyecto “BeSafe”.

Esta iniciativa reúne a los equipos People & Culture, Crisis Management y Business Continuity para garantizar que Amadeus pueda responder con celeridad a cualquier emergencia que pudiera ocurrir. Nos permite

ponernos en contacto con los empleados y darles apoyo de manera rápida y eficiente durante emergencias (desastres naturales, desaparición de personas, evacuaciones de edificios, etc.).

Tras el éxito en el lanzamiento de nuestra solución tecnológica BeSafe en nuestras 17 oficinas principales durante 2018, el proyecto se implantó en 2019 en el resto de nuestras entidades. El proceso definitivo de implantación culminó el 30 de octubre, con una prueba mundial en la que participaron 150 oficinas.

Movilidad

Nuestros productos y servicios requieren que nuestros empleados trabajen en un marco internacional. Hemos desarrollado políticas internacionales de cesión temporal de recursos para gestionar eficazmente estas transferencias internacionales y permitir a nuestros empleados aprovechar interesantes oportunidades profesionales.

Durante 2019 mantuvimos nuestras iniciativas de los años anteriores, con 132 transferencias temporales, principalmente hacia Canadá, los Estados Unidos e India. También hemos registrado un aumento de las actividades de intercambio de talentos entre nuestros centros europeos, donde el Reino Unido sigue siendo el principal destino.

Green is the New Blue ↔

Llevamos en nuestro ADN permitir a nuestros empleados reafirmarse en quiénes son, qué les preocupa y qué les apasiona. Esto es lo que buscaba nuestra campaña interna “Green is the New Blue”, al canalizar la pasión y el entusiasmo de nuestros empleados por las causas sociales y medioambientales. Es una prueba del asombroso entusiasmo, creatividad y conocimiento de nuestro personal por hacer de nuestro planeta un lugar mejor y más limpio para todos.

Este movimiento mundial surgido a través de Yammer (una de nuestras plataformas de comunicación interna) tiene como objetivo aumentar el compromiso de nuestros empleados con la responsabilidad social corporativa y las cuestiones ecológicas, dar visibilidad a las buenas prácticas

ecológicas internas de Amadeus y fortalecer nuestro compromiso de ser una empresa más responsable y sostenible. Casi 7.000 empleados en cerca de 30 oficinas de todo el mundo se han implicado en cuatro desafíos ecológicos – #plasticfree, #resourcewise, #greenonholiday y #zerowaste. “Green is the New Blue” está creando una comunidad de personas que no cesa de crecer, que pone de manifiesto nuestro sentido colectivo de orgullo y pertenencia y que avanza en una misma dirección y con una sola voz, la voz de Amadeus, con el objetivo de lograr entornos más responsables y sostenibles en nuestros hogares y oficinas.



Green is the
new Blue

Algunas cesiones temporales de recursos pueden pasar a ser permanentes si las funciones del cargo no pudiera desempeñarlas nadie a nivel local. Los empleados también pueden decidir quedarse permanentemente en su nuevo país de acogida. En 2019 registramos más de 160 transferencias permanentes, número similar al de años anteriores, y principalmente se dieron en Europa, con el Reino Unido, Francia y España como destinos más demandados.

4.4 Marca y comunicaciones ↪

La marca de Amadeus

En 2019, nuestro equipo Brand reenfocó sus objetivos pasando de un control de la marca a un liderazgo de la marca. Una vez creadas las directrices y tras haber supervisado su implementación, el equipo se ha convertido ahora en nuestra agencia interna de diseño de experiencia de marca.

Estamos inmersos en el proceso de crear una marca Amadeus icónica, que combine nuestra herencia compartida y la innovación con el objeto de generar nuevas oportunidades de negocio. Para ello, nuestro equipo Brand ha adoptado una nueva filosofía y un nuevo enfoque de marca: ahora el diseño se sitúa en el centro de todo lo que hacemos y tenemos la mira puesta en llegar al futuro que hemos elegido.

Las marcas icónicas están mucho mejor situadas para tener éxito en los negocios. Es difícil copiar una marca icónica y la relación con los clientes, basada en el intercambio de valores compartidos, va más allá de productos y prestaciones. Los clientes no tienen que pensárselo antes de comprar una marca icónica y el fondo de comercio generado por este tipo de marcas también ayuda a las compañías a sortear las olas en tiempos revueltos.

Como parte de esa transformación, hemos desarrollado audaces estrategias de marca para nuestras unidades de negocio. Con el diseño como telón de fondo y en colaboración con nuestras unidades de negocio comerciales así como con nuestros distintos departamentos, hemos puesto sobre la mesa una nueva manera de pensar, de actuar y de narrar para generar valor para nuestros clientes.

Hemos modernizado las reuniones por videoconferencia de nuestras redes de marca para que actúen, por así decir, como TED Talks, es



↪ Para más información, consulte "Acerca de la implicación de los grupos de interés", pág. 135.

decir, para que sean inspiradoras, para que eleven nuestro trabajo y potencien la colaboración. Hasta la fecha, hemos recibido opiniones muy favorables sobre las presentaciones, en las que un 96 % las calificaron como "impresionantes".

También hemos creado un catálogo totalmente nuevo de servicios de marca y una nueva metodología de gestión de proyectos. Nuestro equipo Brand ofrece a nuestras unidades de negocio y a nuestros empleados experiencias de narración y de marca. Trabajan estratégicamente para integrar de manera dinámica nuestra marca en el día a día de las personas como un sistema de experiencias, ofreciéndoles desde la narración inicial hasta los servicios pasando por todos los puntos de interacción.

En 2019 también continuamos con el Global Testimonial Program, un programa de testimonios creado en 2018 con el objetivo de poner en primer plano las historias de éxito de nuestros clientes. Con este programa dimos protagonismo a nuestro liderazgo tecnológico al compartir los últimos logros de nuestros equipos tecnológicos en todo el mundo. También seguimos esforzándonos por comprender a los viajeros para poder así anticiparnos a sus necesidades.

Comunicaciones corporativas

Resumen y aspectos generales

El equipo Corporate Communications de Amadeus promueve y protege la reputación de la empresa de cara al exterior. Mediante el uso de sólidas ideas y técnicas narrativas, dan vida y simplifican el mundo, a menudo complejo, de la tecnología B2B.

En Amadeus creemos que, si bien el contenido tiene que ser coherente, también debe ser apropiado y pertinente para la diversidad de públicos que esperan noticias, información y opiniones de diferentes formas y por diferentes medios.

Nuestra presencia y canales en redes sociales en números

En 2019 el apartado Artículos, que incluye blogs, alertas de prensa, informes y estudios sobre el sector, presentaciones, casos prácticos, noticias, infografías e informes de investigación, atrajo más de 1.026.876 visitas, al tiempo que nuestros seguidores en redes sociales aumentaron hasta llegar a los 335.000, principalmente en LinkedIn, Twitter, Instagram y Facebook. Puede encontrarnos *online* en www.amadeus.com/blog y en las principales redes sociales como "Amadeus IT Group".

Liderazgo de opinión ↩

Las investigaciones pioneras y sobre temas candentes destinadas a entender mejor el futuro de nuestro sector se han convertido en la seña de identidad de Amadeus. En 2019, Amadeus publicó una serie de nuevos informes de investigación, disponibles en www.amadeus.com.

Comunicaciones internas

Tenemos una cultura de comunicaciones abiertas, transparentes e inclusivas con los empleados. Nuestro objetivo es ayudar a nuestros empleados a armonizar lo que hacen a nivel individual con la visión y la estrategia de la empresa. Queremos que se impliquen más en su trabajo diario y que sientan que forman parte de un equipo que traspasa fronteras.

Unas buenas comunicaciones contribuyen al rendimiento: informamos a nuestros empleados sobre nuestra estrategia comercial, nuestros clientes, el mercado y el panorama tecnológico, y los acontecimientos importantes a nivel tanto externo como interno. Trabajamos para hacer accesible la información y los recursos necesarios a través de diversos canales. Generamos un sentimiento de pertenencia compartiendo historias que nos unen como una plantilla internacional con valores comunes. Y trabajamos para capacitar en todo momento a nuestros empleados, animándolos a un mayor intercambio, aportación y diálogo.

Todos y cada uno de los empleados realizan una contribución única a los objetivos de Amadeus. Nos sentimos orgullosos de ofrecer mejores viajes, de ayudar a nuestros clientes a alcanzar el éxito, de innovar y de contribuir a nuestro entorno y a la sociedad. Todo esto cobra vida a través de las experiencias personales, opiniones e historias compartidas a diario con compañeros de todo el mundo.

En 2019 lanzamos nuestra nueva plataforma de comunicaciones internas: "Neo". Con Neo podemos interconectar ahora las herramientas personales, sociales y colaborativas generando una única experiencia. Nuestros trabajadores pueden acceder rápidamente a la información, herramientas y noticias que necesitan cada día, así como a información básica para los empleados. Es también el lugar donde poder estar en contacto con otras personas de Amadeus, estén donde estén.

Al diseñar Neo, sabíamos que tenía que estar centrado en el empleado, por lo que decidimos construirlo sobre la plataforma Microsoft SharePoint. Usar la misma tecnología que ya utilizamos en toda la empresa para Office 365 significa que nuestros empleados pueden disfrutar de una experiencia completamente integrada para toda nuestra gama de herramientas de colaboración, lo que les facilitará mucho la vida.

↩ Para más información, consulte "Informes de investigación y liderazgo de opinión de Amadeus", pág. 61.

Neo también proporciona una experiencia personalizada: puede configurarse a medida según la unidad en la que trabajen, su ubicación y los temas que les interesen. La plataforma también está más orientada a las relaciones sociales, para que nuestros empleados puedan hablar entre ellos más fácilmente.

Ecosistema digital

Amadeus está atravesando una fase de transformación radical en el *marketing* digital. En menos de dos años, nuestro equipo Digital ha simplificado la estructura de más de 80 dominios independientes e innumerables micrositiOS y ha creado un solo sitio centralizado, que da servicio a múltiples unidades de negocio y al público de las distintas partes del mundo. Con un enfoque ágil, centrado en el cliente e impulsado por el conocimiento, nuestro programa de ecosistema digital, Digital Ecosystem, genera valor comercial sostenible en un entorno de cambio continuo.

Una pieza clave del proyecto ha sido la implementación de un proceso de ventas integrales que saca partido a la tecnología y a las personas para garantizar un modelo de negocio coherente y de éxito. Estamos creando un ecosistema digital que nos permita aprovechar diferentes plataformas tecnológicas de *marketing*, entre las que se incluyen:

- _ Sistemas de gestión de la relación con los clientes.
- _ Sistemas de gestión de contenido.
- _ Herramientas de automatización de *marketing*.
- _ Proveedores de *webinars*.
- _ Plataformas analíticas.

Estamos estableciendo nuevos procesos y estructuras para asegurarnos de seguir siendo ágiles. Nos estamos asegurando de que las personas implicadas sean conscientes no sólo de los beneficios de trabajar en este nuevo ecosistema, sino también de que asuman sus nuevas funciones y responsabilidades dentro del proceso a través de una gestión eficaz del cambio.

El ecosistema de *marketing* digital de Amadeus ha transformado nuestras capacidades de *marketing* B2B creando un nuevo modelo de *marketing* basado en cuentas. Este modelo utiliza la tecnología apropiada para ofrecer una mayor inteligencia de negocio y generar clientes potenciales de calidad a los que se puede hacer un seguimiento a través de todo el proceso de ventas.

Esto se ha conseguido teniendo en cuenta tres pilares básicos:

1. **Personas:** en primer lugar, identificamos quién es el responsable de cada proceso, quiénes están implicados, cuáles son sus funciones y si tienen los conocimientos adecuados para resolver cualquier posible cuestión.

2. **Proceso:** acto seguido, establecemos una visión de alto nivel de los procesos de *marketing* para identificar los puntos de interacción digital claves y tratar de estandarizarlos al máximo. Para ello, buceamos en los diversos subprocesos implicados, identificamos excepciones y nos centramos en los requisitos comunes (principio de Pareto o del 80/20).
3. **Tecnología:** una vez que las personas están coordinadas y los procesos se han desarrollado y especificado, desplegamos nuevas tecnologías para favorecer la uniformidad en la forma en que tratamos a nuestros clientes y los acompañamos a través del proceso de ventas completo. El objetivo es que resulte más fácil seguir el proceso que no hacerlo.

A continuación, se presentan algunos aspectos que muestran la eficacia del nuevo sistema de gestión de clientes potenciales:

- En colaboración con los equipos de *marketing* y ventas, el equipo Digital estableció nuevos procesos para sincronizar y garantizar una estrategia en la que el cliente se viera como algo global y que ofreciera una total transparencia y un análisis adecuado del impacto del *marketing* en todo el proceso de ventas, desde la captación del cliente potencial hasta su validación y maduración.
- Hemos incorporado las últimas tecnologías en la nube y hemos introducido nuevas herramientas de *marketing* digital que eliminan el trabajo rutinario asociado al *marketing*. En particular, y gracias a los datos y al análisis, nuestros expertos en *marketing* tienen una perspectiva mucho más detallada de quién es su público.
- Hemos aumentado nuestra capacidad de captación de clientes mediante la segmentación automatizada, que nos permite personalizar nuestro contenido según las necesidades específicas del público.
- El objetivo es provocar un cambio en la mentalidad organizativa que se aleje de los canales de *marketing* tradicionales y se dirija hacia los medios digitales.

Principales tendencias que están transformando los viajes

En 2018 empezamos a trabajar con algunos de nuestros colegas en comunicación para poner de relieve 10 tendencias clave de los consumidores y de la tecnología en el ámbito de los viajes. Recurrimos a la experiencia dentro de Amadeus (incluyendo el equipo de Corporate Strategy, los trabajos de investigación Future of X de Asia-Pacífico, diversos informes de liderazgo de opinión publicados por diversas unidades de negocio y portavoces expertos), así como a la investigación documental externa. Los temas abarcan el negocio y las ofertas de Amadeus y proporcionan información e inspiración a los clientes y a otros grupos de interés. Las principales tendencias para 2020, dadas a conocer en diciembre de 2019, se muestran en el diagrama.

Principales tendencias que están transformando los viajes en 2020

1 Tienes un e-mail

Usar la IA y el *machine learning* para comunicarse con los clientes



Hoy día se utiliza cada vez más la inteligencia artificial (IA) para responder a los clientes rápidamente y proporcionar información valiosa si no hay disponible ningún representante humano de atención al cliente. Mientras que los operadores están tratando de aumentar su presencia y ofrecer un rápido servicio al cliente, otros muchos seguirán probando las reservas directas y la comunicación con la IA a través de canales como el texto y WhatsApp.

2 Si no está online, nunca ha existido

Las redes sociales influyen a la hora de reservar un viaje



Ante la creciente influencia de las redes sociales en la sociedad, los actores del sector del turismo están trabajando para proporcionar una experiencia similar. Entre las generaciones más jóvenes y en las economías emergentes, el *smartphone* ha relegado al portátil como la plataforma preferida para la búsqueda, reserva e intercambio de contenidos de viajes, por lo que las empresas de viajes deben priorizar el canal móvil (*mobile-first*) a lo largo de la experiencia del usuario.

3 Miras más altas

Sostenibilidad y viajar de manera consciente



La sostenibilidad se ha convertido en un factor decisivo para quienes compran viajes y alojamiento, y las empresas de viajes están amoldando a ello sus ofertas. Desde la reducción del plástico en los hoteles hasta la creación de paquetes vacacionales orientados a la sostenibilidad; los consumidores disponen de un amplio abanico de opciones para estancias ecológica y consideran responsables a las empresas si no cumplen los requisitos.

<https://amadeus.com/en/insights/blog>
#2020TravelTrends



4 Mil maneras de pagar

Innovación tecnológica financiera y métodos de pago alternativos



La innovación tecnológica financiera mundial se está acelerando y, ahora, existen más de 300 formas diferentes de pagar los viajes a través del mundo. Al abrirse a nuevas plataformas y tecnologías, las empresas de viajes pueden aceptar fácilmente la más amplia gama de métodos de pago alternativos para ayudar a mejorar la experiencia del cliente y reducir los costes.

5 Viajar en solitario

Viajar solo está de moda



Estar soltero se consideraba algo temporal. Pero las tasas de matrimonio están disminuyendo, y la población de *singles* –personas que nunca se han casado y divorciadas– está aumentando en todo el mundo. Las marcas de viajes deben adaptar su oferta para satisfacer las necesidades de estos viajeros –ya que viajar en solitario no significa necesariamente viajar solo– y las marcas hoteleras deben atender tanto el deseo de interacción social como la necesidad de soledad.

6 Charla (de viaje)

Los asistentes de voz van a revolucionar los viajes



Se cree que la conversación natural –concretamente por voz– va a desempeñar un papel fundamental en la experiencia de cliente a medida que se vaya produciendo la gran transformación de la interacción humana a la computacional. Lo vemos ya en nuestra vida cotidiana con los asistentes de voz en nuestros hogares y en nuestros móviles, y en el sector de los viajes la experiencia del cliente se va a transformar con la tecnología de voz.

7 Super apps

Enorme potencial para impulsar las ventas de viajes



Las *super apps* –una sola app que incluye varias aplicaciones– están ganando popularidad, ya que gracias a ellas los usuarios pueden conectarse a redes sociales, comprar, pedir comida o un taxi, comprar entradas, reservar habitaciones, y mucho más. Es de esperar que el contenido y las aplicaciones móviles se desarrollen aún más a medida que las redes y los dispositivos 5G se generalicen más.

8 Ida y vuelta

La realidad virtual y los viajes



La realidad virtual va a desempeñar un papel importante en el sector de los viajes. Las gafas de realidad virtual son cada vez más asequibles y las empresas de viajes empiezan a utilizar cada vez más esta tecnología para acercar los viajes, incluso a quienes no pueden viajar al extranjero. Con la realidad virtual es realmente posible llevar los viajes a otro nivel, desafiando la costumbre con una experiencia sensorial y revolucionaria.

9 Amigos para lo bueno

Por qué las viejas reglas no sirven para fidelizar al viajero



La fidelización de los viajeros se va a convertir en un reñido campo de batalla y la tecnología va a marcar la diferencia. Las marcas de viajes tendrán que invertir en tecnología para conectar con los clientes, ganarse su fidelidad y reducir los costes de adquisición.

10 Las máquinas no pueden sustituir el toque humano

El factor humano es crucial para crear experiencias



Aunque la tecnología va a suponer un apoyo sin precedentes para los viajeros, al predecir el comportamiento, anticiparse a posibles problemas y proporcionar soluciones, la gente sigue prefiriendo tratar con personas. Las marcas de viajes tienen que asegurarse de que mantienen un equilibrio para proporcionar la mejor experiencia de cliente.





Premios al equipo humano y cultura 2019



Top Employer

Top Employer Institute
Oficina: España



Top Employer

Top Employer Institute
Oficina: Alemania



Top Employer

Top Employer Institute
Oficina: Reino Unido



Top Employer

Top Employer Institute
Oficina: Tailandia



Top Employer

Top Employer Institute
Oficina: Singapur

Amadeus Labs certificados como Great Place to Work

Great Place to Work
Oficina: Bangalore

Top 50 Great places to work in the IT & ITES sector

Great Place to Work
Oficina: Bangalore

Top Organization with Innovative HR Practices

Asia Pacific HRM Congress
Oficina: Bangalore

Next Generation Women Leaders 2019

Zinnov Management Consultants
Oficina: Bangalore

Primera mujer Google Developer Expert de la India

Google
Oficina: Bangalore

Best Employer – Tech Companies – 10º puesto

Capital
Oficina: Francia

Best Work/Life Balance – 4º puesto

Glassdoor
Oficina: Francia

Best Employers for Women

Forbes
Oficina: EE. UU.

Best Employers for Diversity

Forbes
Oficina: EE. UU.

America’s Best Employers by State (Florida)

Forbes
Oficina: EE. UU.

America’s Best Midsize Employers

Forbes
Oficina: EE. UU.

Global 2000

Forbes
Oficina: EE. UU.

**Finalista en la categoría Business Leader of the Year.
Finalista en la categoría Business role Model of the Year**

Women in IT Awards New York
Oficina: EE. UU.

Top Arbeitgeber Mittelstand

Focus & Kununu
Oficina: Alemania

Top Karriere Chancen & Top Karriere Chancen IT Spezialisten

Focus & Focus Money
Oficina: Alemania

Top National Employer

Focus Business
Oficina: Alemania

Top Company

Kununu
Oficina: Alemania

Open Company

Kununu
Oficina: Alemania



MOST ADMIRED TRAVEL TECHNOLOGY COMPANY

Most Admired Travel Technology Company

The Beat Readers’ Choice Awards
Oficina: EE. UU.



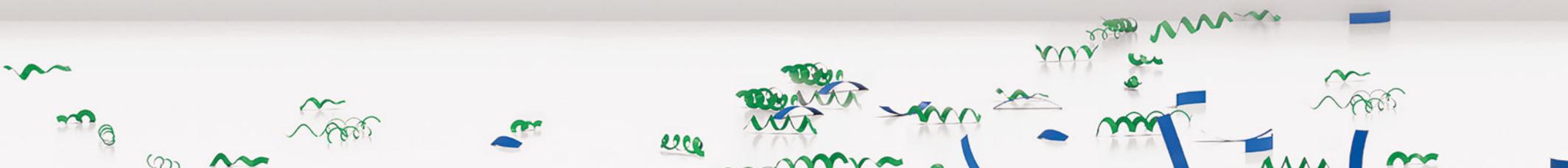
Fair Company

Handelsblatt & Wirtschaftswoche
Oficina: Alemania



Germany's Most Desirable Employer 2019

The IMWF Institute of Media and Economic Research con la colaboración del *Frankfurter Allgemeine Zeitung*
Oficina: Alemania



Responsabilidad social

CAPÍTULO 5

5.1 Queremos construir un futuro más responsable

Nuestra estrategia en responsabilidad social corporativa es utilizar nuestra tecnología y nuestro equipo humano en programas y alianzas que marquen una verdadera diferencia. Nuestro objetivo es ayudar a construir un sector de viajes y turismo más responsable fomentando el desarrollo a largo plazo en las comunidades donde trabajamos.

Amadeus Corporate Social Responsibility es el programa internacional a través del cual introducimos este cambio positivo, apoyando el desarrollo socioeconómico, la educación, el emprendimiento y el empleo en esas comunidades. Tenemos un amplio abanico de proyectos diseñados para responder a las necesidades locales, basados en los tres pilares estratégicos de nuestro programa internacional de RSC:

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. Llevamos desde 2013 trabajando con UNICEF para potenciar su impacto y alcance a través de la recaudación de fondos, prediciendo el mejor modo de responder a los desastres naturales y emergencias y dándole visibilidad ante audiencias mundiales.

Knowledge & Skills Transfer

En colaboración con las administraciones locales, nuestros clientes y organizaciones de desarrollo, ayudamos a las personas a adquirir las habilidades que requiere el sector digitalizado de los viajes y el turismo. Nuestro objetivo es aumentar la empleabilidad de nuestros beneficiarios mediante la capacitación en materia de viajes y turismo y la inclusión digital.

Community Support

Involucramos a nuestros empleados y clientes en una gran variedad de programas de apoyo a la comunidad en todo el mundo, apoyando iniciativas socioeconómicas locales que facilitan el crecimiento a largo plazo a nivel comunitario.

Para alcanzar nuestros objetivos en materia social, promovemos un enfoque colaborativo de la RSC. Amadeus ocupa una posición privilegiada en el sector y trabaja en alianza con organizaciones intergubernamentales/sin ánimo de lucro, instituciones educativas y líderes del sector tanto públicos como privados para amplificar los efectos de nuestros proyectos de RSC. También participamos en redes como la del Pacto Mundial de las Naciones Unidas, la mayor iniciativa de sostenibilidad empresarial del mundo, con el fin de reforzar nuestro compromiso con la sostenibilidad y los 10 principios universales en materia de derechos humanos, trabajo, medioambiente y anticorrupción. También somos miembros fundadores del Consejo del Global Travel and Tourism Partnership (GTTP), que promueve oportunidades para jóvenes en el sector de los viajes y el turismo.

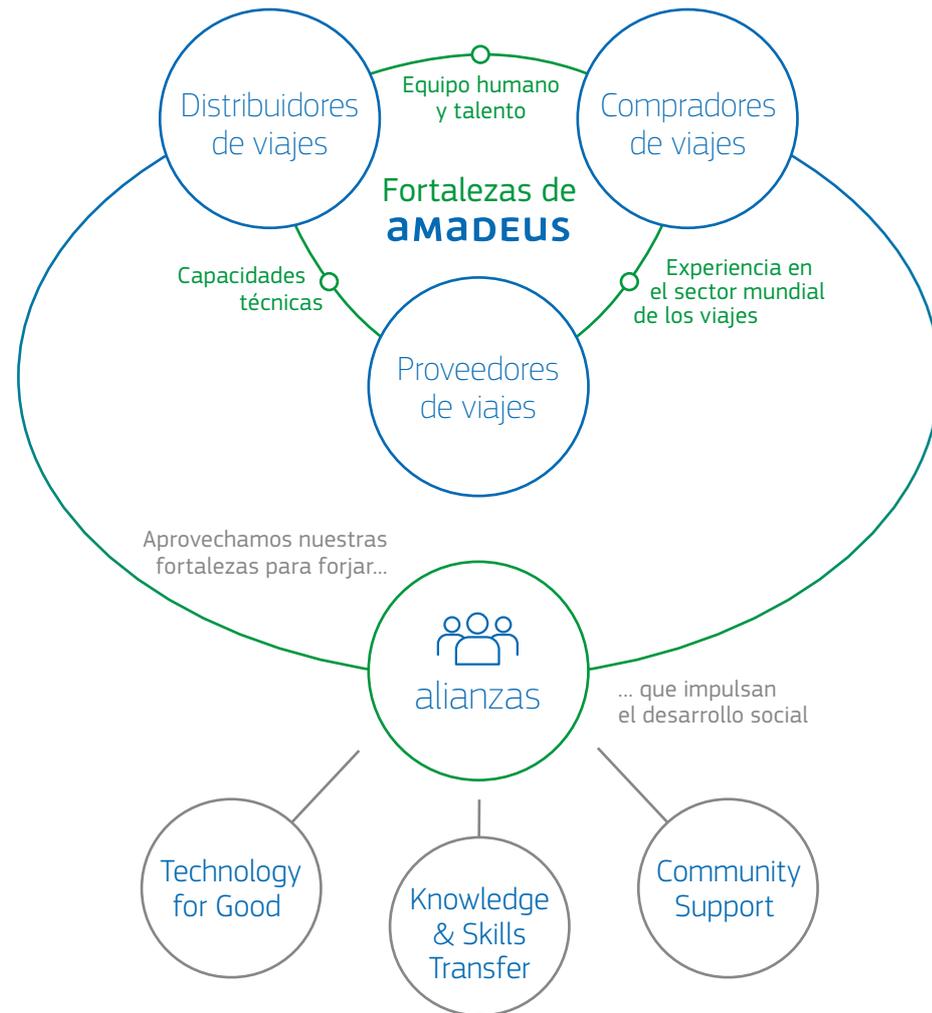




Como parte del Día del Voluntario Amadeus, los voluntarios de Bangkok plantaron 500 árboles de manglar.

Compromiso con la sociedad

Amadeus se encuentra en una posición privilegiada para servir de nexo entre los integrantes del sector de los viajes



5.2 Nuestros logros en 2019

Nuestra ambición para 2019 era reforzar nuestro compromiso de responsabilidad social ampliando la repercusión y el alcance de nuestros proyectos estratégicos y aprovechando de forma más sistemática nuestros principales puntos fuertes. En 2019, las actividades de RSC se desarrollaron en 64 sedes (48 países), donde se encuentra más de un 80 % del personal.

Ejemplos de KPI sociales alcanzados en 2019

	2017	2018	2019
Personal implicado en proyectos	3.188	3.412	6.996
Equipamiento técnico donado (ordenadores, iPhones, etc.)	518	866	816
ONG a las que apoyamos	129	107	83
Instituciones educativas a las que apoyamos	81	44	114

Este año hemos centrado nuestros esfuerzos en dar más capacidad a las ONG locales y en apoyar a las instituciones educativas para que puedan desplegar, a su vez, un efecto multiplicador. Hemos trabajado con organizaciones en proyectos estratégicos y a largo plazo que puedan ser más beneficiosos para las personas a las que ayudamos.

Para canalizar la pasión y el entusiasmo de nuestro equipo humano por las causas sociales y medioambientales, hemos puesto en marcha nuestra campaña interna "Green is the New Blue". Cerca de 7.000 empleados compartieron sus consejos ecológicos para aplicar en casa y en la oficina, ayudándonos de este modo en gran medida a cumplir con nuestros compromisos internos y externos para cuidar el planeta.

Campaña	Número de oficinas participantes	Número de empleados implicados/concienciados
Green is the New Blue	28	6.996
Día del Voluntario Amadeus	59	2.702

Este éxito entre los empleados nos animó a lanzar la iniciativa del Día del Voluntario Amadeus. En esta primera edición, 44 países y más de 2.700 voluntarios de Amadeus de todo el mundo demostraron con su implicación el gran interés que ponen en lograr una mejora real de los entornos en los que trabajamos.

Seguimos centrándonos en nuestro compromiso con las principales redes mundiales de RSC, como el Pacto Mundial de las Naciones Unidas.

También seguimos armonizando cada vez más nuestros programas y actividades con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de las Naciones Unidas [↪], con el fin de redoblar esfuerzos para conseguir un sector mundial de viajes y turismo más responsable.

Y estrechamos nuestra colaboración con la Fundación SERES, una organización sin ánimo de lucro española que ayuda a las empresas a reforzar su papel como impulsores del cambio social positivo.

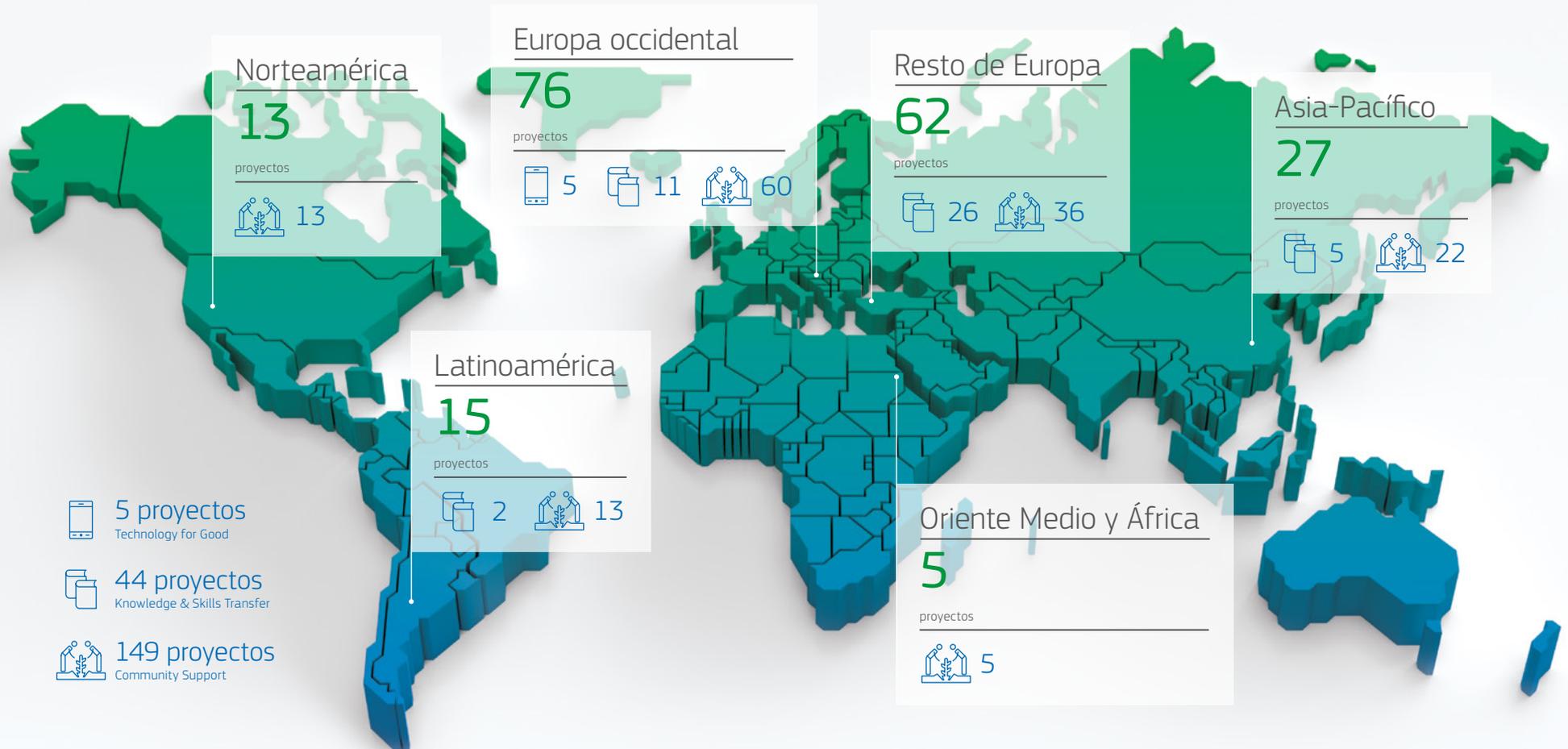


▲

En Miami, los voluntarios participaron en una iniciativa para limpiar de residuos marinos la playa de la reserva natural Bear Cut Preserve en Crandon Park.

[↪] Para más información, consulte "Contribución de Amadeus a los Objetivos de desarrollo sostenible", pág. 133.

Compromiso social de Amadeus en 2019: contribuir al desarrollo local a través de la tecnología, las personas y los viajes en todo el mundo*



-  5 proyectos
Technology for Good
-  44 proyectos
Knowledge & Skills Transfer
-  149 proyectos
Community Support

1,81 millones €

Valor total de la inversión en la comunidad*

6.996

Personal implicado en proyectos

210

Instituciones a las que capacitamos y apoyamos

1.380

Jóvenes formados y acompañados

816

Ordenadores, monitores y iPhones donados

136 mil €

Recaudados a través de Click for Change. Fondos dedicados a programas de UNICEF educativos, de atención sanitaria y de respuesta a emergencias

* Amadeus sigue desde 2019 la metodología de cálculo de inversiones en la comunidad de LBG (London Benchmarking Group).

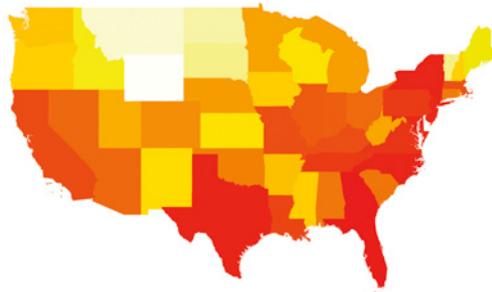
5.3 Technology for Good



Ejemplo de un mapa de riesgos elaborado para predecir la propagación del Zika

Predicciones

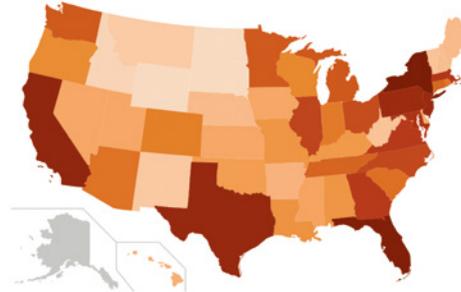
Seis meses antes



Predicción de UNICEF Data Science. Agosto de 2016.

Casos reales

Casos 2 1.010



De: DirectRelief. Fuente: CDC. Febrero de 2017.

Análisis predictivo en tiempo real para mejorar la respuesta ante emergencias globales

En colaboración con Amadeus, el equipo de innovación de UNICEF ha desarrollado un prototipo para el análisis predictivo en tiempo real con el fin de mejorar las respuestas en crisis humanitarias. Esta iniciativa pionera, denominada "Magic Box", pretende entender mejor el impacto de emergencias graves en tiempo real. Proporciona una plataforma tecnológica que puede analizar rápidamente muchas fuentes de datos complejos para poder predecir, por ejemplo, la propagación de epidemias.

En los últimos años, UNICEF ha utilizado Magic Box para la respuesta ante el ébola en Sierra Leona y en la República Democrática del Congo, y para la respuesta al zika, el chicungunya y el dengue en Latinoamérica.

Click for Change: un clic en el mercado mundial de los viajes ayuda a los más jóvenes

La campaña Click for Change está impulsada por el motor de donaciones de Amadeus, que recoge microdonaciones de personas que compran viajes por Internet. Desde 2013, se han recaudado casi 3,5 millones USD en donaciones realizadas por viajeros al comprar productos y servicios de viajes en las páginas web de nuestros socios, entre los que se encuentran Iberia, Finnair, Almundo y Avianca. UNICEF deriva estos fondos a los programas de distintos países, que brindan a miles de niños la posibilidad de empezar su vida de forma justa gracias a programas de educación, atención médica y respuesta de emergencia. Los fondos de Click for Change incrementan la capacidad de UNICEF de ofrecer resultados para cada niño, especialmente para aquellos en riesgo o con mayores necesidades.

Aumentar el alcance de las campañas humanitarias a través de los canales de comunicación internacionales para los viajes

A través de las plataformas de Amadeus para la comunicación con empresas y clientes, hemos lanzado tres campañas mundiales de UNICEF:

1. Cyclone Idai Emergency: para recaudar fondos para 1,6 millones de niños que necesitaban ayuda urgente un mes después de que el ciclón Idai arrasara distintas zonas de Mozambique, Malawi y Zimbabue. La ayuda incluyó atención sanitaria, nutrición, protección, educación, agua y saneamiento.
2. Children Uprooted: para concienciar y conseguir fondos para millones de niños desplazados por conflictos, pobreza o desastres naturales.
3. Every Child Alive: para recaudar fondos para poner fin a las muertes evitables de bebés y niños.

La respuesta de los viajeros a todas las campañas fue muy positiva, y generó una cantidad importante de tráfico hacia las páginas de las campañas de UNICEF.

5.4 Transferencia de conocimientos y competencias



Damos forma al talento del futuro para el sector de los viajes y el turismo

El programa de transferencia de conocimientos y competencias de Amadeus fomenta el desarrollo de competencias de jóvenes en las distintas comunidades en las que estamos presentes, proporcionando formación gratuita o subvencionada sobre materias relacionadas con nuestro sector. También trabajamos junto con nuestros socios y clientes del sector para identificar las carencias en cuanto a capacidades y recursos y para lograr que se comprometan a ofrecer oportunidades de empleo o de formación en el puesto de trabajo a aquellos candidatos que estén cualificados.

En 2019, hasta 1.380 jóvenes se beneficiaron de nuestros proyectos educativos de larga duración. Recibieron formación y orientación en materias como la reserva de viajes, el turismo y los negocios. Las oficinas de Amadeus colaboran de manera permanente con 114 instituciones educativas en 15 países en total (universidades, centros de formación profesional, escuelas y organizaciones educativas sin ánimo de lucro).

Un ejemplo de estas iniciativas es nuestra actividad “train the trainer” (forma al formador) en Rusia. Gracias a nuestra colaboración con socios locales en materia de educación, preparamos a los jóvenes para que puedan trabajar en nuestro sector.

Fomentamos la contratación a través de socios públicos o privados

Llevamos desde 2016 promoviendo proyectos de formación para el empleo en países africanos y latinoamericanos. El objetivo de estos proyectos es dotar a las personas en situaciones de vulnerabilidad de habilidades prácticas para aumentar su empleabilidad en el sector de los viajes y el turismo.

En 2019 hemos apoyado a varios grupos de interés para desarrollar la formación para el empleo de personas con discapacidad en Marruecos, que se implementará en el periodo 2020-2023. El proyecto piloto proporcionará formación especializada en aspectos relacionados con el sector a hasta 100 personas, mejorando sus posibilidades de encontrar trabajo en el ámbito de los viajes y el turismo. Al incrementar las oportunidades laborales de las personas con discapacidad en Marruecos, estaremos contribuyendo al crecimiento educativo y socioeconómico de la comunidad local a largo plazo.

Para este proyecto piloto en concreto, estamos colaborando con AECID (Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo) y ONCE (Organización Nacional de Ciegos Españoles). Ambas organizaciones cuentan con una experiencia demostrada en el desarrollo de programas de cooperación internacional y de inclusión laboral de personas con discapacidad. Además, la Federación nacional de agentes de viajes de Marruecos (FNAVM), la Unión por el Mediterráneo (UpM) y L'Entraide Nationale van a ser socios muy importantes para poner en marcha con éxito esta iniciativa.

“Gracias a la contribución realizada por Amadeus, la colaboración liderada por el Grupo social de la ONCE y AECID (la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo) en Marruecos es un claro ejemplo de alianza que nos permite, como organización dedicada a la solidaridad con las personas con discapacidad, expresar las posibilidades que la asociación público-privada junto con la acción social de una organización como la nuestra tienen a nivel internacional, al igual que para nuestro modelo de cooperación para el desarrollo. La innovación en la financiación y ejecución de proyectos internacionales es esencial para activar y hacer posible el tipo de trabajo de cooperación que tradicionalmente llevamos a cabo. La alianza público-privada para el desarrollo que hemos puesto en marcha con Amadeus es un ejemplo de ello, ya que promoverá definitivamente la inclusión de mujeres y jóvenes con discapacidad en este país y en un sector tan relevante y con tan alto potencial de crecimiento para Marruecos como es el turismo”.

Grupo social ONCE

Reforzamos nuestro compromiso con el programa educativo de Global Travel and Tourism Partnership (GTTP)

En 2019 participaron más de 710.000 estudiantes de 11 países¹ en el plan educativo de GTTP. Este programa educativo sin parangón acerca el sector de los viajes y el turismo a los estudiantes de educación secundaria y les muestra las oportunidades de

desarrollo profesional. Desde sus inicios en 1996, casi 3 millones de estudiantes han participado en el programa de GTTP.

La Conferencia anual de GTTP para estudiantes y profesores se celebró en el Amadeus Executive Briefing Center en el centro tecnológico Sophia Antipolis, Francia. El tema escogido para este año fue el turismo de eventos. Amadeus lleva colaborando desde hace tiempo con GTTP y es miembro fundador del Consejo de esta organización.

¹ Brasil, Francia, China, Hong Kong, Hungría, India, Irlanda, Kenia, Rusia, Sudáfrica y Tanzania

5.5 Apoyo a la comunidad



Trabajamos en nuestras comunidades locales para lograr el desarrollo socio-económico

A través de nuestras iniciativas *Community Support*, nos comprometemos con las comunidades locales para fomentar su desarrollo socioeconómico. En 2019 colaboramos en 149 proyectos de 96 organizaciones sin ánimo de lucro y autoridades locales de 31 países.

Nuestro personal encuentra formas creativas para ayudar a su entorno local: desde actividades deportivas benéficas o recogida de alimentos y ropa, hasta programas de mentores. En 2019, el personal de Amadeus dedicó 19.383 horas al voluntariado.

Los empleados de Amadeus han formado grupos en diversos lugares para analizar las necesidades concretas y proponer actividades de apoyo a la comunidad. Amadeus Cares en Bangkok y One Cause en Bangalore son solo un par de ejemplos de equipos que se han formado para trabajar en causas comprometidas.

Concienciamos y animamos a los empleados de Amadeus a cuidar el planeta: “Green is the New Blue”↪

Mediante nuestra campaña interna para fomentar el compromiso, “Green is the New Blue”, hemos hecho posible que la gente comparta sus ideas y su creatividad para construir un futuro más verde. Cerca de 7.000 empleados de casi 30 oficinas han compartido sus consejos ecológicos y nos han inspirado para ser más respetuosos con el medioambiente y proteger el planeta para las generaciones futuras.

Algunas de las mejoras internas que se realizaron en la empresa fueron motivadas por las grandes ideas compartidas durante esta

↪ Para más información, consulte “Implicación de los empleados”, pág. 68.



^

Durante la Semana de la Sostenibilidad de Niza, los compañeros pudieron conocer las distintas iniciativas ecológicas que se estaban llevando a cabo.

campaña. Por ejemplo, en nuestra sede de Bangalore se puso en marcha la iniciativa #lovefoodhatewaste, que consiguió reducir el desperdicio de comida en un 40 % gracias a la separación realizada en cubos de basura conectados a una pantalla digital.

En nuestras oficinas de Niza celebramos la Semana de la Sostenibilidad con iniciativas como “Clean up, Green up!”, en la que se reciclaron 3.471 kilogramos de papel, residuos electrónicos y material de oficina, o se donaron a organizaciones benéficas locales, gracias a unos cubos de reciclaje especiales que estuvieron disponibles toda la semana.

Día Mundial del Voluntario Amadeus

En 2019 celebramos el Día del Voluntario Amadeus en 59 oficinas de todo el mundo con el lema “one Amadeus, one cause” (un solo Amadeus, una misma causa). Los voluntarios de Amadeus unieron sus fuerzas durante la jornada laboral para contribuir positivamente a su comunidad. En consonancia con nuestro creciente compromiso por lograr un sector más responsable, hemos dado un paso más y hemos dedicado nuestro Día Mundial del Voluntario de este año a la causa ecológica.

En esta edición, 2.702 empleados dedicaron su tiempo y su talento a actividades de voluntariado en sus comunidades locales, por ejemplo participando en batidas de limpieza, plantaciones de árboles y talleres formativos. Los voluntarios de Amadeus de todo el mundo demostraron su compromiso de ayudar a su comunidad con acciones positivas.



^

En Kazajistán, los voluntarios limpiaron una instalación turística en el Parque Nacional de Ile-Alatau en la región de Almaty.

>

Los voluntarios de Amadeus en Rumanía participaron en el cultivo de plantas comestibles.



>

Los voluntarios de Amadeus de Costa Rica participaron en un programa de conservación de tortugas marinas.



>

Los voluntarios de Amadeus de nuestras oficinas de Waltham trabajaron con Cradles to Crayons para clasificar los artículos donados a esta organización y que iban destinados a más de 500 niños.



v

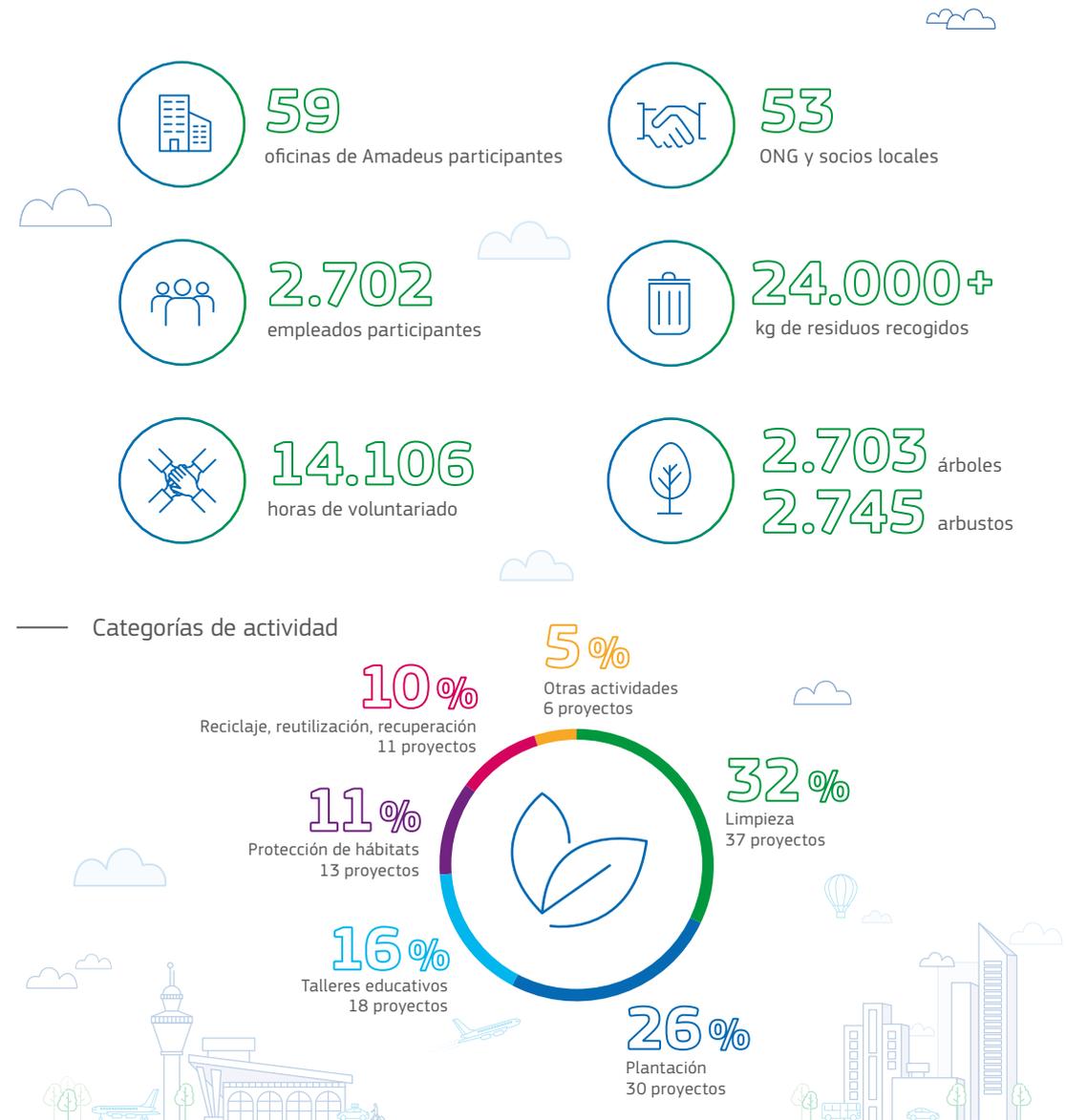
En Singapur, los voluntarios de Amadeus limpiaron el embalse de MacRitchie y participaron en un taller sobre cómo vivir de manera sostenible.



^

En Grecia, los voluntarios de Amadeus participaron en la limpieza de la playa de Alimos en Palaio Faliro.

Día del Voluntario Amadeus 2019



Relaciones institucionales de Amadeus

CAPÍTULO 6

El liderazgo de Amadeus lleva aparejada la responsabilidad de trabajar con otros grupos de interés en beneficio del sector de los viajes en su conjunto. Por ese motivo, colaboramos regularmente con gobiernos, entidades públicas, asociaciones del sector y otras instituciones a nivel mundial.

El sector de los viajes y el turismo se está volviendo cada vez más estratégico para las economías de muchos países. Para lograr un crecimiento sostenible del sector, los gobiernos y otras entidades privadas de todo el mundo tendrán que prestar más atención a la manera en que nuestro sector mejora su eficiencia, reduce su huella de carbono y despliega su potencial como catalizador del crecimiento económico inclusivo.

Para responder a estos desafíos se requieren modelos completamente nuevos de colaboración entre los integrantes de nuestro sector y la esfera pública. Amadeus participa y a menudo organiza debates sobre la forma en que debe evolucionar la colaboración entre los distintos actores del sector.

Consideramos que la tecnología de los viajes es clave en un mercado de viajes y turismo cada vez más digitalizado, lo que significa que hemos de desempeñar un importante papel como facilitadores del trabajo en equipo a nivel mundial, necesario para dar forma y salvaguardar un entorno de viajes sostenible.

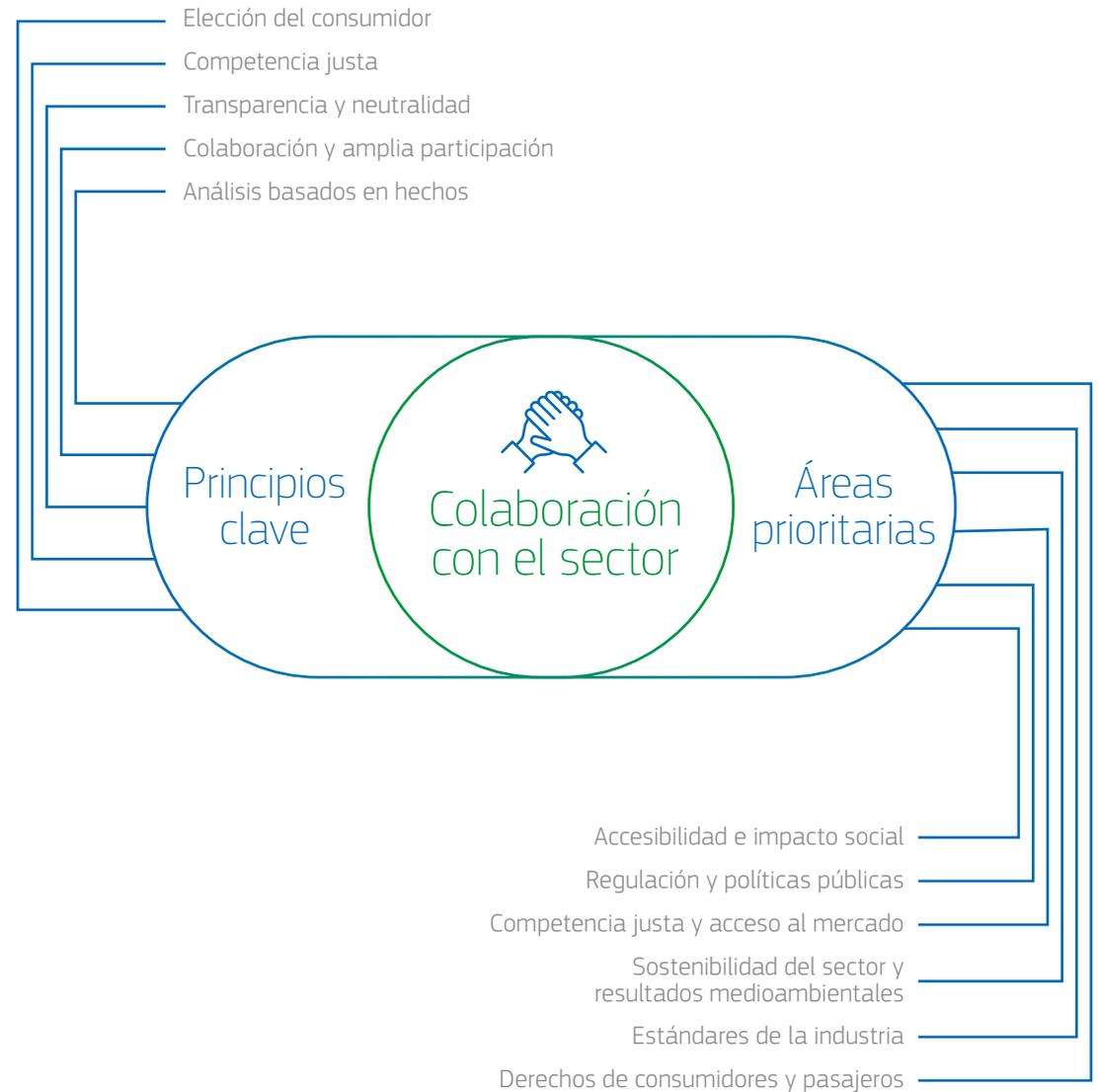
La unidad Industry Affairs de Amadeus trabaja con todos los actores, tanto públicos como privados, de todo el sector de los viajes a nivel mundial con el fin de elaborar una agenda común basada en los principios de neutralidad y transparencia, competencia justa, capacidad de elegir del consumidor y respeto por la sociedad. Trabajamos con nuestros socios con un enfoque objetivo, lo que nos permite limar diferencias y encontrar soluciones y estándares que funcionen para todos en la cadena de valor de los viajes.

Siguiendo estos principios, hemos puesto en marcha iniciativas conjuntas en numerosas áreas, incluidas la sostenibilidad ambiental y social, asuntos regulatorios e institucionales y la protección del consumidor.





Nuestro enfoque para la colaboración con el sector



Creemos que la transparencia y la libre elección en un mercado neutral beneficiarán a los consumidores.

Compartimos nuestra visión global y equilibrada con los grupos de interés públicos



Amadeus colabora con las revisiones de reglamentos para los sectores del transporte, el turismo y la tecnología y participa activamente en las iniciativas políticas realizando aportaciones.

En un sector tan complejo como el nuestro, nos enorgullece que se nos pida participar en consultas, estudios de investigación y talleres patrocinados por los grupos de interés públicos nacionales y regionales.¹ Compartimos nuestra experiencia, nuestra visión global y equilibrada, siempre sobre la base del análisis de evidencias y hechos.

En la UE, la nueva Comisión Europea está llevando a cabo una revisión de las políticas y reglamentos existentes en áreas de importancia estratégica para Amadeus:

1. La revisión de las prioridades estratégicas para el sector de la aviación y el transporte, establecidas en el *Libro blanco del Transporte* de 2011, y la revisión de reglamentos clave en materia de viajes aéreos que afectan a Amadeus. La multimodalidad traerá consigo una nueva visión y nuevas políticas al respecto.
2. El Pacto Verde Europeo es una muestra de que la nueva Comisión está decidida a establecer prioridades basadas en la sostenibilidad ambiental. Se abren grandes oportunidades para Amadeus en este ámbito.
3. La recién publicada Estrategia Digital de la UE abre la puerta a nuevas oportunidades en inteligencia artificial y tecnologías en la nube. Todo ello coincide en gran medida con la actividad de Amadeus y demuestra nuestra valiosa contribución al sector del viaje y el turismo.

En los Estados Unidos y en otros mercados, nuestro trabajo se centró más bien en la colaboración institucional.

A continuación presentamos las iniciativas en las que hemos participado activamente durante el año.

¹ Amadeus se adhiere al Registro de transparencia de la Unión Europea: <http://ec.europa.eu/transparencyregister/public/consultation/displaylobbyist.do?id=193056815367-44>.

Promovemos la transparencia, la neutralidad y la competencia justa en el mercado de los viajes aéreos y la distribución

En 2019, Amadeus colaboró estrechamente con la Comisión Europea y el Parlamento Europeo en calidad de asesor para ofrecer opiniones equilibradas y basadas en hechos sobre la mejor manera de desarrollar el complejo y difícil mercado de la aviación.

El mercado de la distribución de viajes aéreos se enfrenta en la actualidad a algunas amenazas para la transparencia, la competencia justa y la capacidad de elegir de los consumidores. Nuevas incorporaciones al sector que no actúan de manera neutral y las estrategias comerciales de algunos intrusos desafían el mercado libre y competitivo de la distribución aérea que ofrecen los sistemas de distribución mundial. Esta tendencia afecta principalmente a la capacidad de las pymes para competir en el mercado, así como a la capacidad de los consumidores para tomar las mejores decisiones de compra al no poder realizar una comparación clara.

En 2019, Amadeus colaboró de manera especialmente activa ofreciendo información y apoyo a las iniciativas políticas relativas a asuntos sobre aerolíneas y distribución digital en el sector de la aviación. En este contexto fueron de suma importancia las revisiones de los reglamentos que establecen las normas comunes para la explotación de servicios aéreos (Reglamento (CE) N.º 1008/2008) y el código de conducta para los sistemas informatizados de reserva (Reglamento (CE) N.º 80/2009). Amadeus aportó opiniones equilibradas sobre la necesidad de garantizar la igualdad de condiciones en los mercados de distribución de billetes de avión, salvaguardando la transparencia, la neutralidad, la competencia justa y la capacidad de elegir del consumidor.

Aportamos experiencia y tecnología para construir un sistema de transportes digital y sostenible

En 2019, Amadeus siguió apoyando a las instituciones públicas y al sector en su conjunto con el fin de crear un sistema de transportes inteligente y eficaz gracias a la innovación. Contribuimos a este importante objetivo participando en un diálogo constructivo con los integrantes del sector, además de compartir nuestra experiencia tecnológica.

Amadeus apoya el desarrollo de un modelo multimodal integrado que favorezca un transporte de pasajeros más ecológico y contribuya a la digitalización del sector. En la UE, Amadeus y el resto de integrantes del sector participaron en proyectos de investigación

y desarrollo tecnológicos cofinanciados por la Comisión Europea. Uno de estos proyectos fue el Innovation Program 4 a largo plazo de Shift2Rail, que tiene como objetivo ofrecer una experiencia de viaje integrado de puerta a puerta para los clientes. La idea es integrar el tren con otros medios de transporte mediante un nuevo e innovador marco tecnológico que permita un ecosistema de proveedores de transporte, distribuidores, minoristas y clientes.

Amadeus también anima al diálogo y a la colaboración entre socios del sector y las instituciones públicas para mejorar el sistema de transportes y aplicar nuevas tecnologías, por ejemplo la identidad digital.

Entre otras iniciativas del sector, en 2019 trabajamos en el proyecto Security and Travel Facilitation patrocinado por el World Travel and Tourism Council (WTTC). Esta iniciativa fomenta el uso de tecnología biométrica y digital en el ámbito de los viajes y el turismo de modo que los viajeros puedan disfrutar de un viaje integrado, seguro y eficiente de extremo a extremo.

También creamos conciencia y promovimos debates constructivos sobre políticas en torno a este tema mediante nuestra participación en debates sobre políticas públicas como el foro Seamless Traveller Journey del WTTC en el Parlamento Europeo.

Amadeus también ha sido invitado a participar en conferencias sobre el sector organizadas por el área de transportes de la Escuela de Regulación de Florencia (FSR Transport), centro de excelencia europeo que fomenta el debate para una mejor regulación, para aportar a la Comisión Europea sugerencias que le ayuden a revisar las políticas y reglamentos de transporte en el mercado de la distribución de billetes de avión y el sistema de transportes multimodal de la UE.

Campeón digital de Europa en viajes y mucho más

Amadeus es un verdadero campeón digital de Europa. Nuestro compromiso por la tecnología ha sido reconocido como el segundo más importante entre las empresas de *software* de la UE según el Cuadro de Indicadores de Investigación y Desarrollo Industrial de la Comisión Europea para 2019.

Nuestra continua inversión en tecnología nos ha dado las capacidades digitales y la experiencia necesarias para trabajar en las principales iniciativas de la esfera pública. Podemos mencionar nuestro trabajo de asesoramiento sobre la nube europea y nuestro trabajo en varias iniciativas público-privadas sobre inteligencia artificial en Alemania y Francia. Como ejemplo de una de estas iniciativas, Amadeus lidera en Francia el Industrial Council for AI research (ICAIR) y es miembro del 3IA, Interdisciplinary Institute of Artificial Intelligence, que se creó en el centro tecnológico Sophia Antipolis en 2019.

Nos comprometemos con la protección de los derechos de los pasajeros y la elección de los consumidores

Los pasajeros y los consumidores son importantes grupos de interés en las políticas e iniciativas reguladoras de la UE en materia de transporte y distribución de viajes.

Los responsables políticos están cada vez más sensibilizados con los problemas de los consumidores en los mercados digitales y están poniendo en práctica políticas revisadas para garantizar el acceso de los consumidores a información transparente.

En este sentido, hemos participado activamente en conversaciones sobre cómo le afecta al consumidor la regulación y la consolidación del mercado. Nuestro objetivo es garantizar la coherencia entre las diferentes políticas e iniciativas reguladoras, salvaguardar el derecho a una información relevante y transparente sobre los viajes y buscar el equilibrio entre las disposiciones reglamentarias y la realidad del mercado.

La evolución actual del mercado amenaza la capacidad de las pymes para competir y el acceso de los consumidores a una información clara sobre las opciones de viaje.

Trabajamos para lograr un sector turístico innovador y sostenible

Amadeus es firme defensor de las políticas e iniciativas gubernamentales que fomenten un sector turístico sólido y sostenible. Colaboramos con otros grupos de interés del sector de los viajes y de la esfera pública a nivel nacional y regional y trabajamos para promover la innovación, el emprendimiento y la colaboración en los viajes y el turismo.

Durante 2019, Amadeus fue invitado como ponente en diversos eventos en todo el mundo, en particular para hablar sobre cuestiones relacionadas con la tecnología digital y el turismo.

En nuestro papel como asesores en el mercado tecnológico y digital, trabajamos con la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) en sus iniciativas en materia de turismo y pymes con el fin de favorecer el desarrollo de un sector turístico digital. Destacamos la necesidad de que las pymes sigan siendo competitivas gracias a la innovación dentro de un mercado justo y competitivo.

También ofrecimos nuestra opinión como expertos y nuestro asesoramiento cualificado a la OCDE en sus estudios sobre temas como la competencia en los servicios de gestión de pasajeros aéreos, la digitalización de las pymes y el turismo digital.

Amadeus es uno de los firmantes del Manifiesto Europeo por el Turismo, en el que se reconoce el turismo como un importante motor de desarrollo económico y social. En vísperas de una nueva Comisión Europea, Amadeus firmó una carta, junto con otros

partidarios del manifiesto, dirigida al presidente electo de la nueva comisión para abogar por la creación de políticas firmes para el turismo. Es necesario plantear un enfoque europeo integral para promover la competitividad del sector turístico y crear un entorno favorable para su crecimiento y desarrollo.

También participamos en múltiples iniciativas a nivel de mercado en Europa patrocinadas por grupos de interés públicos y del sector, prestando asesoramiento y apoyo a las iniciativas de transformación digital emprendidas por las compañías de viajes. A modo de ejemplo, Amadeus está trabajando en España con grupos de interés del sector y con el gobierno en el proyecto DIGITUR, que promueve la digitalización de los destinos turísticos.

Fomentamos la cooperación de los grupos de interés del sector privado y profesionales



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 determinadas entidades en un diálogo abierto y constructivo acerca de los temas del sector.

Colaboramos con nuestras propias asociaciones profesionales y nos asociamos con aerolíneas y agencias de viajes por objetivos comunes de políticas públicas. Como colaborador activo, nuestra puerta está siempre abierta y mantenemos una fuerte y estrecha relación con grupos de interés institucionales, defensores del consumidor y muchas otras asociaciones de viajes y turismo² de todo el mundo.

Las asociaciones de tecnología de viajes defienden la competencia justa, la neutralidad y la transparencia

Amadeus está representada en el sector como miembro de EU Travel Tech (anteriormente European Technology and Travel Services Association, ETTSA) y de la Asociación de Tecnología de Viajes de EE. UU. (Travel Tech). Estas dos asociaciones representan al sector

² Amadeus trabaja con asociaciones privadas y profesionales de todo el mundo. Nuestro gasto total en cuotas de membresía y consultas en esta categoría puede encontrarse en el Registro de transparencia de la Unión Europea: <http://ec.europa.eu/transparencyregister/>.

de la distribución indirecta³ neutral en asuntos regulatorios e institucionales en la UE y en EE. UU., respectivamente.

A finales de 2019, la ETTSA cambió su nombre a EU Travel Tech, con un nuevo equipo directivo, una estrategia renovada y una mayor influencia política.

La renovada asociación se mostró particularmente activa en su compromiso por cuestiones clave relacionadas con la aviación y la distribución de billetes de avión, como las revisiones de los reglamentos que establecen las normas comunes para la explotación de servicios aéreos (Reglamento (CE) N.º 1008/2008) y el código de conducta para los sistemas informatizados de reserva (Reglamento (CE) N.º 80/2009). Durante estas revisiones, EU Travel Tech y sus miembros han mantenido un estrecho diálogo con la Comisión Europea y el Parlamento Europeo para asegurar que en el reglamento revisado y en las posibles directrices normativas se sigan garantizando los siguientes aspectos:

- _ Transparencia.
- _ Capacidad de elegir del consumidor.
- _ Acceso a información neutral.
- _ No discriminación.
- _ Competencia justa.

Estos principios protegen debidamente a los consumidores europeos desde hace décadas y favorecen la competencia en el mercado de la distribución de las aerolíneas.

EU Travel Tech también ha buscado activamente la cooperación con otros aliados que representan a las agencias de viajes, a los pasajeros y a los compradores de viajes para formar una coalición que proteja la neutralidad, la transparencia y la competencia justa en el mercado de la distribución de las aerolíneas. Esto pone de relieve que el acceso a la información neutral y transparente sobre viajes que proporcionan los sistemas de distribución globales permite a los ciudadanos europeos comparar y elegir y estimula la competencia entre aerolíneas en función de sus méritos, lo que se traduce en una reducción de los precios de los billetes.

La contribución de EU Travel Tech a la apertura y al fomento del diálogo activo del sector con otros grupos de interés de la esfera pública y del sector de los viajes seguirá siendo objetiva y estará respaldada por una investigación adecuada. Se están actualizando los estudios⁴ realizados sobre evoluciones significativas en el mercado de la distribución de las aerolíneas para que reflejen las recientes iniciativas comerciales de las grandes aerolíneas y sus repercusiones, especialmente en la forma en que los consumidores comparan y compran billetes de avión.

En Norteamérica, Travel Tech aboga por políticas públicas que promuevan la competencia justa, la estandarización del sector y una mayor transparencia de precios para los consumidores.

³ La distribución indirecta se refiere a los billetes de avión vendidos fuera de los canales de venta propios de las aerolíneas, por ejemplo a través de agencias de viajes.

⁴ Puede consultar todos los estudios en: <https://eutravelttech.eu/publications/>.

Mapa de los grupos de interés de Amadeus en el sector privado y en el ámbito de los viajes



Trabajamos con asociaciones profesionales persiguiendo objetivos comunes



Amadeus establece relaciones sólidas con las asociaciones profesionales que representan los intereses de nuestros clientes y de otros grupos de interés en el sector de los viajes.

Promovemos la creación de estándares universales e independientes del modelo de negocio con las asociaciones de aerolíneas

Amadeus es un socio estratégico de la Asociación de Transporte Aéreo Internacional (IATA) desde hace mucho tiempo y cooperamos activamente con la comunidad de las aerolíneas en el desarrollo de estándares de la industria.

Compartimos recomendaciones y conocimientos relativos a las áreas de especialización de Amadeus a través de los diversos grupos de trabajo de la IATA, los foros consultivos (Nueva Capacidad de Distribución [NDC], Foro consultivo del Grupo de gestión de distribución de pasajeros [PDMG AF] y Transparencia en los Pagos [TIP]) y los laboratorios de ideas o *think tanks* Airline Industry Retailing [AIR], One Order, One ID y Simplifying the Business [StB]).

Nuestra participación activa en la elaboración de nuevos estándares de la industria es necesaria para garantizar que las normas de la IATA⁵ mejoren la eficiencia de la cadena de valor de la distribución de las aerolíneas y tengan en cuenta las necesidades y las exigencias de todos los grupos de interés. Amadeus y otros grupos de interés en el sector promueven estándares de naturaleza no discriminatoria, y cuya elaboración no favorezca a ningún actor o modelo de negocio sobre otro.

Para asegurar una amplia colaboración con el sector, Amadeus es también miembro del Airline Distribution Stakeholder Forum (ADSF), un foro abierto que comprende asociaciones comerciales de distribución indirecta de aerolíneas, incluidas agencias de viajes.

Durante 2019, ADSF y el grupo de trabajo sobre estándares de la industria para la distribución (DISWG, Distribution Industry Standards Working Group), recientemente formalizado y en vigor,

colaboraron directamente con la IATA en la elaboración de los modelos de acreditación para agencias, los sistemas de liquidación de la IATA (NewGen ISS) y estándares de la industria propuestos en materia de pagos (Transparencia en los Pagos (TIP)).

Los esfuerzos de Amadeus y de las demás partes interesadas del sector en este ámbito han dado como resultado la formalización del Consejo asesor de distribución (CAD) de la IATA, en el que están ahora debidamente representados los grupos de interés en la distribución independiente. Este consejo es especialmente relevante en el sentido de que, tras la insistencia de Amadeus, ahora reúne a todas las partes interesadas en la distribución de aerolíneas (aerolíneas, agencias y sistemas de distribución globales así como otros proveedores de soluciones tecnológicas) en un solo grupo formal y autorizado por la IATA para abordar cuestiones estratégicas y la evolución general del sector.

Los continuos esfuerzos de ADSF, DISWG y el recién formado CAD se conocen ahora como el Foro consultivo para la distribución aérea (ADAF). La labor de este foro demuestra los beneficios de una colaboración sectorial más amplia en los procesos de normalización, al agrupar las opiniones de los expertos del ámbito de la distribución indirecta, sobre cómo deben elaborarse los estándares para lograr unos efectos óptimos y una adopción más amplia en el mercado, al tiempo que se atiende a las necesidades de todos los grupos de interés.

Las pymes son vitales en el competitivo mercado de las aerolíneas

En 2019, Amadeus se unió a la Asociación Europea de Aerolíneas Regionales (ERA, European Regions Airline Association) reforzando así nuestro compromiso por apoyar a las pymes que operan en el sector de la aviación.

Como miembro, asesoramos a la asociación sobre temas relevantes para el sector y la política de la UE. Mediante la participación en talleres y en un grupo de trabajo para asuntos institucionales, compartimos nuestra experiencia y formación en temas como la digitalización, la conectividad, la distribución y la sostenibilidad, con el fin de procurar que las pymes sigan siendo competitivas y relevantes en el sector de la aviación europea.

Colaboramos estrechamente para aportar valor a la comunidad de agencias de viajes

La comunidad de agencias de viajes son un socio muy relevante para Amadeus a la hora de desarrollar iniciativas institucionales comunes relacionadas con aspectos políticos clave.

Amadeus trabaja en estrecha colaboración con la comunidad de agencias de viajes de todo el mundo, representada por la Alianza mundial de asociaciones de agencias de viajes (WTAAA, World Travel

⁵ T2RL (2019). *Technology – Innovation and Standardisation in the Airline Industry*.

Agents Association Alliance), de la que forman parte, como miembros destacados, la Agrupación europea de asociaciones de agencias de viajes y turoperadores (ECTAA, European Travel Agents' and Tour Operators' Associations) y la American Society of Travel Agents (ASTA).

Como miembro patrocinador de la ECTAA, colaboramos en áreas de interés común relacionadas con la distribución de los viajes aéreos, la orientación estratégica sobre el desarrollo de estándares de la industria y el establecimiento de un sector turístico sostenible. Para ello, llevamos a cabo estudios de investigación conjuntos y establecemos un diálogo abierto y transparente con otros integrantes del sector en grupos de trabajo y foros consultivos.

También nos asociamos directamente con asociaciones de agencias de viajes tanto a nivel regional como nacional en el resto del mundo. Estas organizaciones son importantes defensoras del sector de los viajes en su conjunto y apoyan la transparencia y la neutralidad, la competencia justa y el desarrollo de un sector de los viajes y el turismo sostenible.

Estamos representados en la comunidad de compradores de viajes

Amadeus es socio patrocinador de la Asociación Mundial de Viajes de Negocios (GBTA, Global Business Travel Association) y colaboramos estrechamente con los asociados de la GBTA y otras asociaciones de viajes de negocios en muchos países.

Como socios de la GBTA, apoyamos los eventos que celebra y sus iniciativas de sensibilización y formación, y colaboramos en cuestiones de interés común para el sector.

Poder acceder a un amplio contenido de viajes que sea neutral, transparente y comparable es fundamental para los distribuidores y los compradores de viajes. Por eso las comunidades tanto de distribuidores como de compradores de viajes son firmes defensoras de la competencia justa y de la capacidad de elegir de los consumidores, que se ven favorecidas por un mercado neutral y transparente.

Protegemos a los consumidores del sector de los viajes

Amadeus ha entablado un diálogo activo con asociaciones de consumidores y pasajeros para promover conjuntamente un mercado de los transportes en el que los consumidores puedan comparar ofertas y elegir entre proveedores que compiten en igualdad de condiciones, beneficiándose así de un mercado competitivo y eficiente.

Durante 2019 cooperamos especialmente con la Federación Europea de Pasajeros (EPF), la Organización Europea de Consumidores (BEUC), el Foro Europeo de la Discapacidad (EDF) y otros representantes nacionales de los consumidores, que son la voz de los consumidores europeos en cuestiones relacionadas con el mercado de la distribución de las aerolíneas.

Como miembro del Consejo de EU Travel Tech, participamos en la asamblea general de la EPF en Gdansk, Polonia, donde hicimos una presentación que versaba sobre las ventajas tecnológicas y las mejores dinámicas competitivas que permiten los sistemas de distribución globales.

También se nos ha pedido que compartamos nuestra visión sobre distintos aspectos, por ejemplo, el marco regulador que protege a los consumidores, cómo la tecnología facilita la experiencia del pasajero y cómo la distribución indirecta está salvaguardando la competencia justa entre aerolíneas y dando a los consumidores una libertad de elección neutral y transparente.

La colaboración entre las esferas pública y privada está transformando el sector

En el sector del turismo, trabajamos estrechamente con la Organización Mundial del Turismo de las Naciones Unidas (OMT), de la que Amadeus es miembro asociado.

Durante 2019 seguimos colaborando con la OMT para promover el desarrollo sostenible del sector a través de las siguientes iniciativas conjuntas:

- _ Sistemas de transporte y turismo sostenibles.
- _ Transformación digital del sector.
- _ Reducción de la pobreza e inclusión social a través de oportunidades de empleo en el ámbito de los viajes y el turismo.
- _ Crecimiento del turismo sin perjudicar al medioambiente.

En el marco de esta colaboración, compartimos nuestra experiencia y formación en materia de innovación, *start-ups*, destinos inteligentes, asuntos sociales y sostenibilidad en docenas de foros con los distintos grupos de interés públicos y privados del sector de los viajes y el turismo.

Amadeus es miembro de pleno derecho del WTTC, dedicado al fomento del sector de los viajes y el turismo en general, que genera más del 10 % del PIB mundial. En concreto, hemos participado directamente en sesiones de liderazgo de opinión en conceptos clave como:

- _ Estándares de la industria interoperables y centrados en el consumidor.
- _ Marcos de colaboración abiertos y transparentes para el fomento de la seguridad y la facilitación de los viajes.
- _ Aprovechamiento de las tecnologías digitales y la biometría.
- _ Crecimiento sostenible de nuestro sector.

Asimismo, Amadeus fue también socio clave de la Cumbre Mundial del WTTC, celebrada en Sevilla, España, en 2019.

Como miembro asociado de la Comisión Europea de Turismo (CET), Amadeus apoya una amplia variedad de actividades relacionadas con el fortalecimiento del sector del turismo en Europa como motor del crecimiento económico y del empleo. Lo hacemos mediante

la colaboración entre múltiples grupos de interés, a través de la tecnología para apoyar el desarrollo de destinos turísticos y mediante la investigación conjunta sobre temas clave para el sector.

Relaciones institucionales en mercados clave

Amadeus colabora con las instituciones gubernamentales y las asociaciones industriales para contribuir al desarrollo económico, social y tecnológico de distintos mercados en todo el mundo. Esto nos permite forjar sólidas relaciones institucionales, fortalecer las redes entre grupos de interés en los principales mercados y recibir valiosa información esencial para comprender las principales cuestiones comerciales y regulatorias de los mercados locales.

Amadeus ocupa la presidencia de la Cámara de Comercio e Industria Hispano-Turca. También somos miembro de la Cámara de Comercio española en Sudáfrica y Japón, de la Cámara de Comercio de la UE en China, Taiwán y Sudáfrica y del Consejo Empresarial español en Dubái.⁶

Participamos en eventos e iniciativas del sector



En su calidad de asesor de confianza dispuesto a compartir perspectivas y opiniones, Amadeus es invitado a participar en muchos eventos e iniciativas del sector en todo el mundo. Participamos activamente allí donde creemos poder ser útiles para entablar un diálogo objetivo y aprendemos del intercambio de opiniones sobre los factores que afectan a los viajes y al turismo.

Esta implicación nos permite aumentar nuestra visibilidad y establecer nuevas relaciones con representantes gubernamentales e institucionales en todo el mundo, a la vez que mejora el perfil de Amadeus como socio tecnológico líder e innovador para el sector de los viajes y el turismo.

A continuación se indican algunos ejemplos de eventos e iniciativas que tuvieron lugar en 2019.

Debate sobre reglamentos UE de relevancia en materia de transporte en la Escuela de Regulación de Florencia

En mayo de 2019, Amadeus participó en el Seminario Ejecutivo de

la Escuela de Regulación de Florencia sobre el código de conducta para los sistemas informatizados de reserva y la Dirección General de Movilidad y Transportes (DG MOVE). Este seminario se centró en evaluar las repercusiones de la regulación en el mercado de la aviación. Amadeus ofreció un análisis objetivo de los cambios actuales y futuros del mercado que están afectando a la competencia y a la capacidad de elegir del consumidor en el mercado de los billetes de avión. Pusimos énfasis en la necesidad de que haya igualdad de condiciones para todos los actores que compiten en el mercado de la distribución de billetes de avión y de aumentar la transparencia para los viajeros mediante el acceso no discriminatorio al contenido de las aerolíneas en las revisiones que se están efectuando de la regulación sobre aerolíneas y CRS.

Algo más tarde, en septiembre de ese año, Amadeus fue invitado al sexto Foro sobre intermodalidad de Florencia, organizado conjuntamente por la Escuela de Regulación de Florencia y la DG MOVE, que reunió a representantes relevantes públicos y privados del sector de los transportes. Nuestra contribución se centró en las lecciones aprendidas de la elaboración del código de conducta para los sistemas informatizados de reserva y que podrían ser útiles para definir políticas inteligentes para un sistema integrado de transporte multimodal en la UE. Las conclusiones del foro reforzaron la importancia estratégica del acceso no discriminatorio a los datos sobre el transporte para impulsar el desarrollo de los servicios de información sobre viajes multimodales en la UE.

Promovemos una mayor capacidad para los destinos turísticos

Como parte de nuestra permanente cooperación con la OMT para lograr una industria turística sostenible que aproveche la innovación, las capacidades digitales y los macrodatos, Amadeus se adhirió al programa de productos para miembros afiliados de la OMT.

Amadeus y la OMT acordaron un programa marco de clases magistrales para reforzar las capacidades digitales y de datos de los destinos turísticos. En 2019 se celebró en Vilna (Lituania), en colaboración con el Ministerio de Turismo de Lituania, la primera clase magistral Amadeus-OMT sobre gestión de datos para profesionales del turismo de todos los países bálticos.

En España, Amadeus se incorporó a la red española de destinos inteligentes bajo la dirección de SEGITTUR, el organismo público español que promueve la innovación y la digitalización en el turismo.

En Sudáfrica, lideramos un enfoque innovador para crear un sector de los viajes y el turismo robusto y sostenible

Amadeus unió sus fuerzas con la Agencia nacional de turismo de Sudáfrica y su Departamento de industria y comercio para apoyar las crecientes necesidades del sector turístico y de los viajes en el

⁶ La pertenencia de Amadeus a organizaciones o asociaciones profesionales de interés no constituye un respaldo a las posturas o iniciativas políticas que estas pudieran adoptar.

país, con un claro compromiso por la sostenibilidad y el crecimiento inclusivo. Esta colaboración está consolidando una alianza innovadora para el sector mediante la cual se están desarrollando programas estratégicos en Sudáfrica, con el objeto de impulsar un crecimiento inclusivo y transformador mediante una nueva plataforma digital basada en datos. A través de esta plataforma, Sudáfrica puede crear, promover y comercializar una amplia oferta turística. También permite ponderar y analizar los datos del turismo para obtener una valiosa perspectiva sobre los servicios y las necesidades comerciales de los distintos integrantes del sector, para poder atender mejor las necesidades de los visitantes.

Se ha hecho especial hincapié en las competencias necesarias para trabajar en el ámbito de los viajes, así como en la utilización de medios digitales y virtuales para la formación, con una implicación activa del sector a través del programa Travel and Tourism Training Academy, que garantizará una adecuada formación que aumente la empleabilidad de jóvenes sudafricanos, en particular mujeres. También se fomentará la capacitación profesional y las soluciones tecnológicas tan necesarias para impulsar a las pymes del sector del turismo, especialmente en las zonas rurales.

Colaboración del sector en relación con la identidad digital para aprovechar la biométrica en los viajes y el turismo

Amadeus ha participado en un grupo de trabajo organizado por el WTTC sobre la identificación biométrica en los viajes y el turismo. Esta nueva tecnología ofrece una gran oportunidad para mejorar la experiencia del viajero, que puede traducirse en una oportunidad de crecimiento de los viajes y el turismo y una mayor seguridad y facilidad para viajar.

El objetivo del WTTC, a través de su programa Seamless Traveller Journey y en consonancia con las iniciativas existentes en este ámbito, es fomentar el uso de la tecnología biométrica y la identidad digital en todo el ecosistema de los viajes y el turismo en general. Esto permitirá que los viajeros disfruten de un viaje integrado, seguro y eficiente de principio a fin.

En este grupo de trabajo, Amadeus puso de relieve la necesidad de la interoperabilidad en el sector, la independencia tecnológica, un marco normativo mundial y un enfoque gestionado y centrado en el consumidor.

Alianza en la investigación para el empoderamiento de la mujer en el turismo

Amadeus ha sumado fuerzas con la OMT, ONU Mujeres, la Sociedad Alemana para la Cooperación Internacional (GIZ) y el Banco Mundial para redactar la segunda edición del fundamental Informe mundial sobre las mujeres en el turismo.

Este informe proporciona una evaluación exhaustiva de la forma en que el turismo contribuye al quinto objetivo de desarrollo sostenible de las Naciones Unidas: lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y las niñas.

Abarca un ámbito geográfico extenso e incluye análisis en profundidad del sector y casos prácticos que ilustran la forma en que las mujeres de todo el mundo utilizan el turismo como vehículo de empoderamiento y desarrollo.

Nos asociamos para promover un sector de los viajes inclusivo

Más de 2.000 millones de personas en todo el mundo tienen necesidades de accesibilidad. Pese a ello, quieren poder viajar más y estar mejor conectados. En este sentido, y aunque en Amadeus hemos sido muy proactivos en la promoción y mejora de la accesibilidad, creemos que los viajes inclusivos pueden abordarse mejor a través de la cooperación de las esferas pública y privada.

En 2019 nos asociamos con el Foro Europeo de la Discapacidad (EDF), una organización no gubernamental amplia e independiente que defiende los intereses de más de 100 millones de personas con discapacidad en Europa.

Tuvimos la oportunidad de participar y hacer una presentación en la Asamblea General Anual del FED y mantenemos un diálogo abierto con ellos para identificar nuevas áreas de colaboración.

Amadeus en la quinta Cumbre de Asociaciones de Agencias de Viajes

Las agencias de viajes son un grupo de interés clave en el mercado de la distribución de billetes de avión y son fundamentales para garantizar que los viajeros puedan comparar ofertas de viajes de manera transparente y eficaz.

Amadeus mantiene un diálogo permanente y abierto con la comunidad de agencias de viajes y otros representantes del sector para intercambiar opiniones sobre la situación y los principales cambios en el mercado que están afectando al sector.

A este respecto, Amadeus participó en la quinta Cumbre de Asociaciones de Agencias de Viajes organizada por la Confederación Española de Agencias de Viajes (CEAV) en Sevilla (España). Compartimos opiniones con 200 representantes de aerolíneas y agencias de viajes de todo el mundo sobre los principales desafíos del mercado de la distribución de billetes de avión. El debate se centró en los posibles efectos negativos que la creciente consolidación de las aerolíneas puede tener sobre la capacidad de elegir de los consumidores, la competencia y el acceso al mercado.

Sostenibilidad ambiental

CAPÍTULO 7

En 2019, el nivel de concienciación y acción contra el cambio climático alcanzó una intensidad sin precedentes. Ha sido un año crucial en el que movimientos sociales como “vergüenza de volar” (*flygskam*, de origen sueco) han alzado energicamente la voz para expresar su preocupación por la sostenibilidad de los viajes y, en particular, de la aviación. Como resultado, la voluntad política y empresarial para abordar el cambio climático es ahora mayor que nunca.

La sostenibilidad del sector de los viajes y, en particular, el cambio climático son desafíos mundiales por definición, por lo que necesitamos trabajar en cooperación para proporcionar soluciones globales. En este contexto, hemos estado reforzando nuestra estrategia para abordar las cuestiones ambientales, no solo a nivel interno, sino también en cooperación con los clientes y otros grupos de interés del sector. La estrategia de sostenibilidad ambiental de Amadeus se sustenta sobre tres pilares: (1) la eficiencia ambiental de nuestras operaciones; (2) el desarrollo de soluciones tecnológicas que ayuden a nuestros clientes a mejorar su eficiencia ambiental; (3) la participación junto con otros grupos de interés del sector en iniciativas de sostenibilidad conjuntas para nuestro sector.

7.1 Eficiencia ambiental de las operaciones de Amadeus

El primer paso para abordar la sostenibilidad ambiental es comprender el impacto ambiental de nuestras operaciones y fomentar una cultura empresarial que lo reduzca en la medida de lo posible.

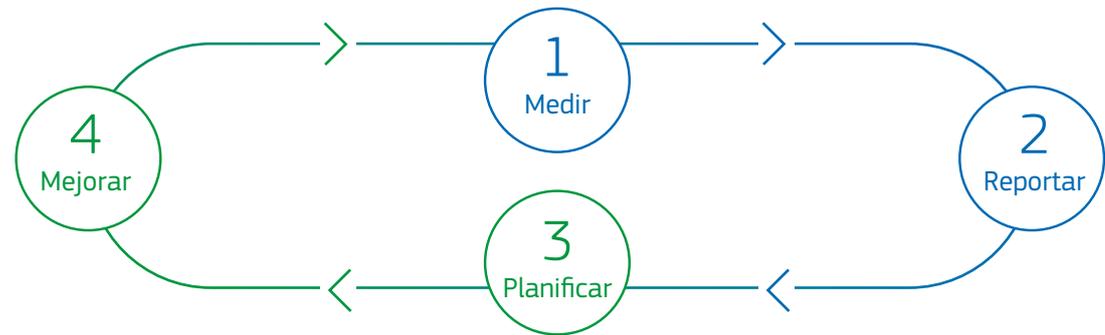
Amadeus introdujo su herramienta de análisis de materialidad en 2009 para identificar y abordar las principales causas del impacto ambiental en nuestras operaciones. El análisis de materialidad se actualiza periódicamente con aportaciones de equipos internos, recomendaciones de consultores externos y comparativas con otras empresas de sectores afines. El análisis está coordinado y dirigido por la unidad Sustainability de Amadeus.

En 2019 llevamos a cabo una revisión completa de nuestro análisis de materialidad, teniendo en cuenta el impacto de nuestras adquisiciones más recientes,





El Sistema de Gestión Ambiental de Amadeus



La evolución de la industria turística desde la última revisión completa del análisis de materialidad en 2015, expectativas de nuestros grupos de interés y la posición general de Amadeus en el sector de los viajes.

El uso de edificios de oficinas en todo el mundo así como nuestro Centro de Datos Amadeus han sido identificados en nuestro análisis de materialidad como los principales factores que contribuyen al impacto ambiental de nuestras operaciones.

El equipo de gestión de la infraestructura del Centro de Datos trabaja en la mejora continua de la eficiencia energética de esta instalación crítica. Nuestras iniciativas en este ámbito se basan en las recomendaciones de consultores externos y en los análisis de nuestros propios expertos.

En el resto de lugares, los equipos Building & Facilities a nivel local se encargan de optimizar el uso de los recursos en nuestros edificios de oficinas. En casos concretos, cuentan con el apoyo de equipos técnicos que, por ejemplo, proporcionan indicadores clave del rendimiento en cuanto a la utilización de los recursos.

El Sistema de Gestión Ambiental de Amadeus

El Sistema de Gestión Ambiental (EMS) de Amadeus es la herramienta que utilizamos para medir, reportar, identificar buenas prácticas y mejorar de manera continua los resultados medioambientales de nuestras operaciones.

Aspectos materiales del EMS

Hemos identificado cinco elementos materiales para el medioambiente:

- Uso de la energía:** la electricidad es el componente más importante de nuestro uso de energía. Medimos el consumo de electricidad por separado en el Centro de Datos y en nuestros edificios de oficinas.
- Emissiones de CO₂:** seguimos las normas del Protocolo de Gases de Efecto Invernadero (GHGP)¹ para reportar nuestras emisiones de CO₂:
 - En el Alcance 1 incluimos las emisiones de gas natural y diésel. En Amadeus utilizamos combustibles fósiles principalmente para calefacción y para garantizar un suministro de energía ininterrumpido en el Centro de Datos, mediante el uso de un gran generador.

¹ El Protocolo de Gases de Efecto Invernadero es la herramienta de contabilidad internacional más utilizada por los gobiernos y las empresas para comprender, 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 propiedad de la empresa. Alcance 2: emisiones indirectas de gases de efecto invernadero procedentes del uso de electricidad. Alcance 3: emisiones liberadas por terceros como consecuencia del uso de sus servicios, por ejemplo las emisiones de los proveedores de viajes de negocios.

- En el Alcance 2 incluimos las emisiones asociadas al uso de electricidad² en nuestros edificios de oficinas en todo el mundo y en el Centro de Datos.
 - En el Alcance 3 incluimos las emisiones debidas al consumo de papel y a 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.
- **Consumo de papel:** utilizamos impresoras mediante tarjeta identificadora personal para calcular la cantidad de papel utilizado. Estos sistemas automatizados permiten un control exacto y facilitan la identificación de aspectos por mejorar.
- **Consumo de agua:** el consumo de agua en Amadeus se divide en tres categorías:
- Edificios de oficinas (cocinas, baños, etc.).
 - El riego de jardines, en cuyo caso disponemos de medios para medir por separado el consumo relacionado con el riego.
 - Refrigeración de equipos informáticos.
- **Generación de residuos:** en nuestras instalaciones generamos residuos por las cocinas y por el uso general de la oficina. Sin embargo, los residuos son difíciles de cuantificar. Las principales fuentes de información para conocer la cantidad de residuos que generamos son las empresas de reciclaje utilizadas por Amadeus. Los residuos generados por actividades extraordinarias, como las obras realizadas en los edificios, generalmente sí se miden, pero a efectos de comparabilidad se reportan por separado de los residuos habituales.

Ámbito geográfico del EMS

El EMS incluye la presentación de informes sobre el impacto ambiental de las operaciones de Amadeus. Amadeus cuenta con más de 100 oficinas en todo el mundo. Algunos de estos centros de trabajo son pequeños y resulta ineficiente medir e informar del impacto de todos ellos de manera directa. Por ello hemos adoptado un enfoque más eficiente y pragmático según el cual informamos de las mediciones directas del impacto en 15 de nuestras mayores sedes (que representan aproximadamente el 70 % de la plantilla total de Amadeus en todo el mundo) y luego realizamos una estimación del impacto de las sedes restantes, basada en los factores medios de consumo de esas 15 sedes. Esta nueva metodología ha sido validada externamente. Se implementó en 2018 y amplía el alcance de nuestros informes al 100 % de nuestro impacto.

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

1. Niza, Francia
2. Bangalore, India
3. Miami, Estados Unidos
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 (oficina comercial de Amadeus)
12. Singapur
13. Waltham, Estados Unidos
14. Manila, Filipinas
15. Portsmouth, Estados Unidos

Resultados medioambientales en una sola cifra y compromiso de mejora continua

Amadeus ha desarrollado una metodología a su medida para condensar en una sola imagen nuestros resultados medioambientales en comparación con el año anterior. Esta metodología considera los elementos que figuran en el EMS, los coeficientes de eficiencia y el crecimiento de la empresa, teniendo en cuenta el número de empleados y las transacciones procesadas.

Poder resumir los resultados medioambientales en una sola imagen facilita la presentación de informes claros a la alta gerencia y brinda la oportunidad de analizar los resultados agregados a diferentes niveles sin perder de vista los detalles tanto de los resultados individuales de cada sede geográfico como del elemento ambiental en cuestión.

A continuación se describe el proceso para resumir todos los datos ambientales recopilados en una sola imagen de resultados, tal y como se indica en el siguiente diagrama:

1. **Recopilar datos** de los cinco elementos ambientales materiales de las 15 sedes incluidas en el EMS. Los datos se recaban de manera homogénea en todos los sitios para facilitar la comparación. Para cada elemento ambiental, medimos el consumo total y los coeficientes de eficiencia:
 - En el Centro de Datos, la eficiencia se mide como electricidad consumida por cada transacción procesada.³
 - En los edificios de oficinas, la eficiencia se mide como consumo por empleado y año.
2. **Comparar los resultados medidos con los del año anterior.** Para cada elemento analizado en el EMS, comparamos los

² Los factores de conversión aplicados (la cantidad de CO₂ 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 *CO₂ Emissions from Fuel Combustion 2018*. París, IEA Publications, págs. 182-469.

³ En este contexto, las transacciones procesadas en el Centro de Datos se definen como operaciones básicas vinculadas directamente con nuestro negocio. Por ejemplo, reservas y pasajeros embarcados procesados.

Resultados medioambientales en una sola cifra y compromiso de mejora continua

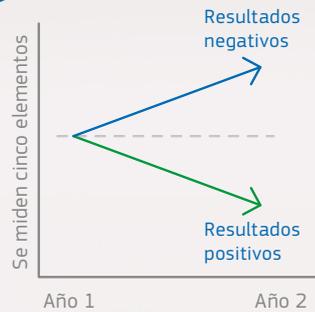
1 Recoger y verificar datos

Se miden cinco elementos:

- _Electricidad.
- _Emisiones de CO₂.
- _Papel.
- _Agua.
- _Residuos.

- Bad Homburg, Alemania
- Bangkok, Tailandia
- Bangalore, India
- Erding, Alemania
- Londres, Reino Unido
- Madrid, España (2)
- Manila, Filipinas
- Miami, EE. UU.
- Niza, Francia
- París, Francia
- Portsmouth, EE. UU.
- Singapur
- Sídney, Australia
- Waltham, EE. UU.

2 Comparar los resultados medidos con los del año anterior



3 Ponderar los elementos

(teniendo en cuenta el consumo total y la capacidad de gestión)

- 40% Electricidad
- 20% Emisiones de CO₂
- 20% Papel
- 10% Agua
- 10% Residuos

4 Tener en cuenta el crecimiento de la empresa

Crecimiento en la plantilla y en las transacciones

Ajustar objetivos en función del crecimiento de la empresa

- Alto** **Coefficientes de eficiencia** (consumo por empleado y por transacción)
- Medio** **Igual peso**
- Bajo** **Consumo total**

5 Aprovechar los componentes de las operaciones

- _Centro de Datos: 40% del impacto total
- _Edificios de oficinas: 60% del impacto total

Resultados medioambientales en comparación con el año anterior en una sola cifra



resultados con el año anterior. Los resultados se calculan como una variación porcentual respecto del año anterior y, en este sentido, un aumento del consumo se considera negativo y una reducción, positiva.

3. **Ponderar los elementos.** Asignamos pesos específicos a cada elemento incluido en el EMS en función del consumo total y de nuestra capacidad de gestionar cada elemento. Los pesos asignados se ilustran en el gráfico de la página anterior.
4. **Tener en cuenta el crecimiento de la empresa.** La reducción del consumo de recursos es más fácil cuando el crecimiento de la empresa es lento, y viceversa. Por lo tanto, la evaluación de los resultados medioambientales tiene en cuenta el crecimiento de la empresa. Si la empresa crece con rapidez, asignamos más peso a los coeficientes de eficiencia (consumo de recursos por empleado o por transacción procesada) y menos al consumo total. No obstante, siempre se tienen en cuenta las tendencias de consumo total de recursos, ya que el peso mínimo asignado a la evolución del consumo total es del 25 %. Por otra parte, en un contexto de crecimiento lento, asignamos más peso al consumo total de recursos y menos a los coeficientes de eficiencia.
5. **Aprovechar los componentes de las operaciones.** Dada la diferente naturaleza de sus actividades, analizamos por

separado los resultados medioambientales en el Centro de Datos y en los edificios de oficinas. Basándonos en el consumo total de recursos así como en nuestra capacidad de influir en los resultados, asignamos el 40 % del impacto ambiental total al Centro de Datos y el 60 % a los edificios de oficinas. Para el Centro de Datos, evaluamos el impacto y los resultados en función del consumo de energía. Para los edificios de oficinas, consideramos los cinco elementos mencionados anteriormente: electricidad, emisiones de CO₂, papel, agua y residuos.

El proceso explicado anteriormente también se utiliza para establecer objetivos y hacer un seguimiento de nuestros resultados. Nuestra estrategia se basa en una combinación de objetivos vinculados a los resultados del año anterior, además de un plan a largo plazo que garantice la mejora continua y el cumplimiento de nuestros objetivos, como el de alcanzar la neutralidad de carbono.

Rendimiento ambiental de las operaciones de Amadeus en 2019

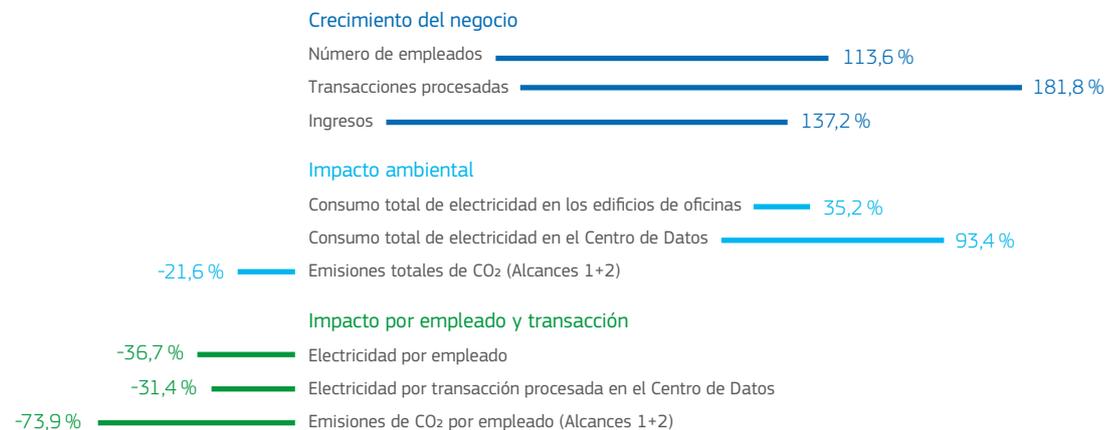
En general, las principales conclusiones que pueden extraerse de los resultados medioambientales de las operaciones de Amadeus en 2019 son:

- Una notable disminución de las emisiones de CO₂, gracias al uso de las Garantías de Origen de energías renovables en el Centro de Datos. Con esto se consiguió reducir a cero las emisiones en el Centro de Datos.⁴
- Una reducción de los residuos generados y del consumo de agua y papel a nivel mundial, a pesar de un aumento de más del 10 % en el promedio anual de personal.
- Una mejora general de los coeficientes de eficiencia del impacto por empleado. Cabe destacar, en particular, el consumo de electricidad y las emisiones de CO₂ por FTE.
- Según nuestra metodología, los resultados globales de la empresa mejoraron en un 8,02 % en 2019, gracias principalmente al uso de las Garantías de Origen y a la utilización más austera de los recursos en nuestras oficinas.

Resultados medioambientales en los edificios de oficinas

La puesta en práctica de buenas prácticas ambientales a nivel de empresa en combinación con el desarrollo de cambios de conductas beneficiosos para el medioambiente son piezas clave para mejorar los resultados en materia de sostenibilidad.

Crecimiento de negocio y rendimiento ambiental de 2019 vs. 2009*

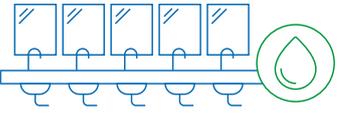


* Total de oficinas de Amadeus en todo el mundo estimado a partir de las oficinas incluidas en el Sistema Ambiental de Amadeus, a excepción de transacciones e ingresos, que incluyen datos directos de toda la empresa.

⁴ Las emisiones del Centro de Datos fueron de 29.661 t de CO₂ (Alcances 1 y 2) en 2019.

Ejemplos de buenas prácticas en edificios de oficinas

AMADEUS

 <h3>Consumo de electricidad</h3>	<ul style="list-style-type: none"> _Interruptores conectados a sistemas de control de detección del movimiento _Sustitución de bombillas incandescentes por LED. Por ejemplo, en 2019, hemos estimado un ahorro de 59.635 kWh por la instalación de LED en nuestras instalaciones de Bangalore (India) _Inclusión de cláusulas de rendimiento energético en nuestros contratos con los proveedores, como en Niza, donde se consiguió una reducción del 7 % en el consumo de electricidad 	  <ul style="list-style-type: none"> _Apagado automático de las luces a determinadas horas _Uso de Garantías de Origen de energías renovables _Planificación exacta de la superficie abarcada por cada interruptor 	<p>En nuestra oficina de Londres, el sistema de iluminación LED regula la intensidad de la luz artificial en función de la luz natural disponible, y los paneles fotovoltaicos del tejado han producido cerca de 90.000 kWh en el primer trimestre desde su instalación.</p>
 <h3>Reducción de las emisiones de CO₂</h3>	<ul style="list-style-type: none"> _Uso de Garantías de Origen de energías renovables para el Centro de Datos, con lo que se ahorran cerca de 30.000 t de CO₂ al año _Medios de transporte compartido en nuestras oficinas más grandes como Bangalore, con una reducción anual estimada de más de 600 t de CO₂. Nuestra oficina en Niza ofrece un servicio de lanzadera entre las principales instalaciones para reducir la huella de CO₂ y la congestión del tráfico 	<ul style="list-style-type: none"> _La compra de productos y servicios a proveedores que garanticen la neutralidad en carbono 	 <ul style="list-style-type: none"> _Campañas de sensibilización para promover el consumo austero de energía
 <h3>Consumo de papel</h3>	<p>El nuevo sistema mundial de impresión mediante tarjeta identificadora personal se ha puesto en práctica en Amadeus en todo el mundo. El nuevo sistema permite un gran ahorro. Conforme a las estadísticas de más de 14.000 usuarios, descubrimos que más del 6 % de los trabajos de impresión enviados a las impresoras terminan siendo borrados, lo que permite ahorrar una cantidad significativa de papel.</p>	<ul style="list-style-type: none"> _Aplicación a nivel mundial de sistemas de impresión mediante tarjeta identificadora personal que reducen el desperdicio de papel y ayudan a crear conciencia sobre su consumo, además de tener otros beneficios como la mejora de la confidencialidad. _Configuración por defecto de todas las impresoras para impresión a doble cara en blanco y negro. Uso de papel reciclado cuando sea posible 	 <ul style="list-style-type: none"> _Generalización de la firma electrónica para los contratos, lo que reduce considerablemente las copias impresas en papel, el uso de servicios de mensajería y el tiempo total que se tarda en revisar y firmar los contratos _Esfuerzos en el ámbito del marketing para reducir el uso de papel en la publicidad, utilizando en su lugar medios digitales _Iniciativas como la del trabajo basado en actividades* en algunas de nuestras oficinas, por ejemplo en Sídney, reducen el uso general de recursos, incluido el papel _Envío del papel usado para su reciclaje
 <h3>Consumo de agua</h3>		<ul style="list-style-type: none"> _Instalación de grifos con sensores de movimiento, reguladores de flujo de agua y aireadores en los baños para optimizar el consumo _Uso de sistemas de riego por goteo y plantas con bajo consumo de agua 	<p>En Singapur, nuestro edificio de oficinas dispone de un sistema condensador para evitar malgastar agua en el sistema de refrigeración a causa de la condensación. Los edificios de Amadeus en algunos sitios como Sídney recogen el agua de lluvia desde la azotea con varios fines.</p> <ul style="list-style-type: none"> _Uso de lavavajillas eficientes en las cocinas _Instalación de unidades de detección de fugas para reducir la pérdida de agua
 <h3>Generación de residuos</h3>	<ul style="list-style-type: none"> _Sustituir las papeleras de las estaciones de trabajo individuales por papeleras en áreas comunes para reducir los residuos y mejorar la clasificación de los mismos _Instalación de infraestructuras adecuadas para fomentar la separación de los residuos; 	<ul style="list-style-type: none"> _Eliminación del uso del plástico en la medida de lo posible. Las máquinas expendedoras están reemplazando los vasos de plástico por tazas individuales de cerámica _Colaboración con proveedores externos para mejorar la medición y gestión de los residuos 	<p>Además, la campaña mundial de Amadeus "Green is the new blue", lanzada por la unidad Amadeus People & Culture, promovió el cambio de comportamiento en el uso de los recursos y animó a la participación de los responsables de Amadeus con la grabación de vídeos cortos en los que explicaran sus iniciativas para reducir el impacto. Esta campaña interna suscitó un gran interés y promovió el compromiso entre un gran número de empleados. Destaca en particular el esfuerzo por reducir el uso del plástico.</p>

* El trabajo basado en actividades (ABW) consiste en una configuración de oficina que permite a los empleados elegir entre una variedad de entornos de oficina dependiendo de la naturaleza de lo que estén haciendo, combinado con una experiencia de lugar de trabajo que les permite usar esos espacios a lo largo del día. En el ABW se sustituye la titularidad individual de una estación de trabajo por una configuración más flexible..

El Centro de Datos de Amadeus alcanza la neutralidad en carbono

**CLIMATE
NEUTRAL**
**MEASURE
REDUCE
OFFSET NOW**

El consumo de energía de nuestro centro de datos es el elemento más importante del impacto ambiental de Amadeus, ya que representa más del 50 % de nuestro consumo total de energía.

Debido al importante crecimiento de la empresa y al creciente volumen de transacciones procesadas en los últimos años, las medidas de eficiencia energética debían complementarse con otras iniciativas para lograr nuestros objetivos.

En 2016 establecimos una política de crecimiento con el objetivo de alcanzar la neutralidad en carbono para toda la empresa, tomando 2015 como año de referencia. Desde ese año, hemos adoptado medidas para reducir las emisiones y hemos trabajado con la CMNUCC (Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático) para compensar las emisiones que no pudiéramos evitar y alcanzar así nuestro objetivo. Invertimos en proyectos de Mecanismo de Desarrollo Limpio en la India y compensamos más de 32.000 toneladas de CO₂ gracias a las Reducciones Certificadas de Emisiones de estos proyectos.

En 2019 dimos un gran paso al convertir el Centro de Datos en una instalación de energía 100 % renovable. Esto se consiguió mediante las Garantías de Origen de energías renovables. Gracias a estas Garantías de Origen hemos reducido nuestras emisiones de CO₂ en toda la empresa (Alcance 2) en un 61 %.⁵

Resultados medioambientales en el Centro de Datos de Amadeus

La eficiencia energética es una prioridad en el Centro de Datos. Las medidas adoptadas para mejorar los resultados se seleccionaron a partir de una combinación de análisis internos de nuestros expertos,

⁵ Sin contar la compensación de las emisiones de carbono realizada en 2018. Si se incluye la compensación de las emisiones de carbono, la reducción sería del 42,7 %.

así como de revisiones y recomendaciones de consultores externos. En este sentido, el Centro de Datos de Amadeus tiene desde 2010 la certificación de eficiencia energética de TÜV SÜD por su suministro de energía, procesos de refrigeración y control climático y sus equipos tecnológicos, así como por sus procedimientos de compras, instalación y desinstalación, tras un exhaustivo análisis de nuestra infraestructura. Esta certificación se ha renovado posteriormente en 2012, 2015 y 2018. La certificación actual es válida hasta 2021. Amadeus también ha ampliado la certificación para el Centro de Datos a EN 50600, la nueva norma UE para centros de datos que tiene un alcance aún más amplio y una exigencia mayor.

En 2019 y gracias al uso de Garantías de Origen de energías renovables, el Centro de Datos de Amadeus ha reducido sus emisiones de CO₂ a cero. Esta iniciativa constituye un paso importante para convertirnos en una empresa con cero emisiones, en consonancia con los objetivos del Acuerdo de París sobre el cambio climático.

Un ejemplo de las medidas adoptadas para mejorar nuestra eficiencia energética y reducir las emisiones de CO₂ es la instalación de equipos de refrigeración más eficientes que reduzcan la energía requerida para refrigerar los servidores y, además, optimicen el consumo de agua. Asimismo, con el calor producido por dicho equipo de refrigeración y un intercambiador de calor, podemos calentar el Centro de Control de Sistemas y Redes. También hemos reemplazado nueve transformadores antiguos por otros que optimizan la energía. Se estima que el ahorro generado por estas mejoras en la eficiencia operativa es de 306.000 kWh (34.000 kWh anuales por transformador). En 2019 también hemos sustituido las bombillas exteriores por luces LED. Esta medida redujo el consumo de energía estimado en 42.760 kWh/año.

La efectividad del uso energético (PUE)⁶ del Centro de Datos en 2019 fue de 1,33.⁷

Objetivos ambientales a más largo plazo

Desde 2016 tenemos establecida una política de crecimiento sobre la base de la neutralidad en carbono. En 2019 seguimos mejorando y logramos una reducción neta de 28.250 toneladas de las emisiones que entran dentro del Alcance 2 gracias a las medidas de eficiencia energética y al uso de Garantías de Origen. Amadeus es uno de los firmantes del Compromiso de Neutralidad Climática de las Naciones Unidas y estas iniciativas nos ayudan a cumplir con este compromiso y a avanzar en la dirección correcta hacia la total neutralidad en carbono.

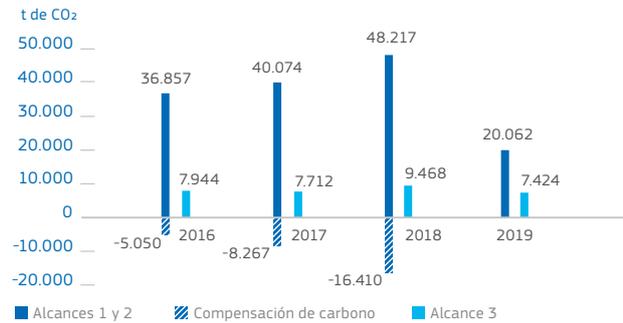
⁶ La eficacia en el uso de la energía es un parámetro habitual para medir la eficiencia energética de los centros de datos. Cuanto más se aproxime a 1 el PUE, más eficiente será el centro de datos.

⁷ Nuestro objetivo a largo plazo para 2025 es alcanzar un PUE de 1,32, mejorando el PUE de 1,34 de 2018. Así pues, el objetivo para 2019 era un PUE de 1,337.

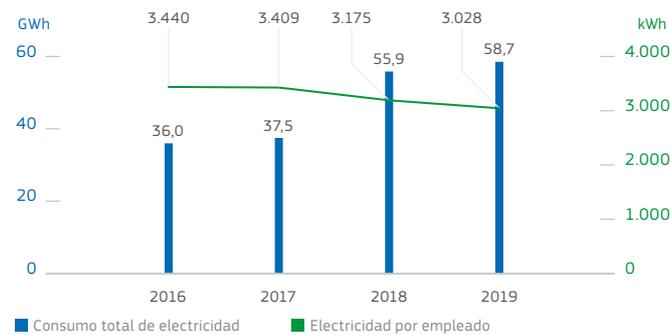


Aquí puede ver nuestro video: *Building a sustainable workplace*

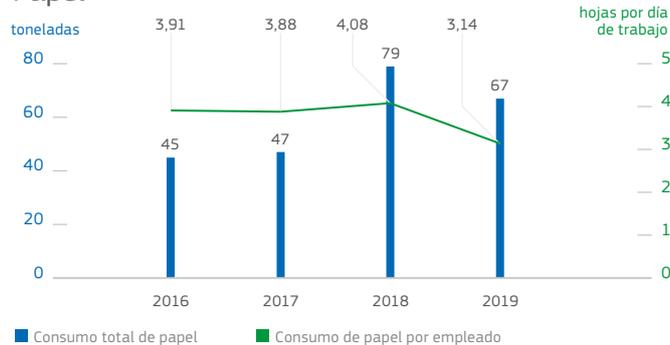
Emisiones de CO₂*



Electricidad*



Papel*



7.2 Ventajas ambientales de las soluciones de Amadeus

Amadeus invirtió 988 millones € en 2019 en proyectos de I+D. ↪ Desarrollamos soluciones tecnológicas que ayudan a mejorar la eficiencia operativa de los clientes, y este aumento de la eficiencia operativa lleva asociado en muchos casos una mejora de la eficiencia ambiental. Las ventajas para el medioambiente se extienden a un amplio abanico de grupos de interés del sector, entre los que se incluyen las aerolíneas, los aeropuertos, los viajeros y las ciudades.

A continuación describimos las ventajas ambientales de las soluciones de Amadeus en las cinco fases del ciclo de viaje.

_Inspiración

En algunas de las plataformas de distribución de Amadeus se incluye información sobre las emisiones estimadas de CO₂ por cada vuelo de pasajeros. Esta información sobre las emisiones estimadas se basa en la calculadora de carbono de la OACI.⁸ Los clientes también tienen la posibilidad de comparar los efectos ambientales según diferentes itinerarios.

_Reserva

Durante la fase de reserva, algunas de las soluciones de Amadeus ofrecen la posibilidad de obtener la estimación de las emisiones de CO₂ para diferentes itinerarios. Los viajeros pueden entonces incorporar las emisiones de CO₂ como un elemento adicional en su proceso de toma de decisiones de reserva, junto con los parámetros tradicionales como horarios, disponibilidad y precios.

_Antes del viaje

El Amadeus Airport Sequence Manager permite mejorar la planificación de los movimientos de aeronaves en las pistas de los aeropuertos y una sofisticada asignación de franjas horarias para las aeronaves, lo que ayuda a los aeropuertos y a las aerolíneas

↪ Para más información, consulte "Tecnología e innovación", pág. 52.

⁸ El organismo de las Naciones Unidas encargado de la aviación civil. Amadeus tiene un acuerdo con la OACI para utilizar su calculadora de carbono en las plataformas Amadeus con el fin de proporcionar estimaciones de emisiones a los viajeros y las empresas.

* Alcance: las cifras para 2019 y 2018 incluyen el consumo total de Amadeus en todo el mundo. Estas estimaciones se han calculado tomando como base el factor de consumo promedio de las 15 oficinas en las que medimos directamente el impacto ambiental. En 2017 y 2016 no incluimos esta estimación en nuestro informe y el alcance de dichos años solo incluye las 13 y 11 sedes principales de Amadeus, respectivamente.

Ventajas ambientales de las soluciones de Amadeus en las cinco fases del ciclo de viaje



a reducir el impacto ambiental de sus operaciones al minimizar la cantidad de tiempo que las aeronaves pasan rodando en la pista. Si se implementaran estas soluciones en los principales aeropuertos de la Conferencia Europea de Aviación Civil, la Unión Europea estima que se ahorrarían más de 120 millones € en gasto de combustible y se reducirían más de 250.000 toneladas de emisiones de CO₂.⁹

El Amadeus Airport Common Use Service ayuda a reducir el consumo de energía en los edificios de los aeropuertos al disminuir la cantidad de infraestructura informática necesaria en los aeropuertos.

Mediante avanzados algoritmos que estiman la demanda y analizan los riesgos, Amadeus Sky Suite by Optym ayuda a las aerolíneas a tomar decisiones fundamentales relacionadas con las redes de aerolíneas, las frecuencias de vuelo y los equipos, reduciendo así el uso de recursos (combustible, aeronave, infraestructura

⁹ Eurocontrol (Organización Europea para la Seguridad de la Navegación Aérea) (2008). *Airport CDM Cost Benefit Analysis*.

aeroportuaria, etc.) por pasajero transportado. Amadeus completó la adquisición de Optym en febrero de 2020.

_Durante el viaje

El Amadeus Altéa Departure Control-Flight Management ayuda a las aerolíneas a estimar con precisión el combustible necesario para un vuelo específico, utilizando sofisticados algoritmos y datos históricos. La estimación precisa del peso de la aeronave antes de que se cargue el combustible (peso sin combustible) permite un ahorro significativo en la quema de combustible, en las emisiones y en los costes económicos. A este respecto, un estudio realizado por Amadeus junto con su cliente Finnair analizó más de 40.000 vuelos y llegó a la conclusión de que un operador de tamaño medio puede ahorrar como mínimo 100 toneladas de combustible y más de 315 toneladas de emisiones de CO₂ al año. Suponiendo que todos nuestros clientes logaran un nivel de ahorro similar al utilizar la misma solución de gestión de vuelos, la cantidad de emisiones de CO₂ reducidas de este modo superaría el total de las emisiones asociadas a las operaciones de Amadeus (Alcances 1 y 2).

El Amadeus Schedule Recovery ayuda a las aerolíneas a tomar decisiones rápidas en casos de alteración del servicio. Les permite mejorar la eficiencia operativa y el servicio al cliente y, al mismo tiempo, a reducir al mínimo el impacto ambiental negativo, al encontrar soluciones óptimas para cada alteración del servicio.

_Después del viaje

Las empresas están demandando cada vez más soluciones que les ayuden a medir las emisiones relacionadas con los viajes. Algunas de las soluciones de Amadeus ofrecen la posibilidad de obtener informes de emisiones de CO₂ posteriores al viaje de manera agregada a diferentes niveles y en diferentes momentos. Estamos trabajando para ampliar el alcance y las características de este tipo de soluciones.

7.3 Participación en las iniciativas ambientales del sector

La sostenibilidad del sector a largo plazo requiere que todos los integrantes del sector colaboren para lograr este objetivo común. Por este motivo, el tercer pilar de nuestra estrategia de sostenibilidad ambiental es identificar y participar en proyectos colaborativos en este ámbito.

Con el fin de aumentar la concienciación sobre las emisiones de carbono de la aviación y apoyar el uso de una metodología común para estimar las emisiones de carbono por pasajero, además de fomentar las medidas de mitigación, Amadeus y la OACI han

llegado a un acuerdo a largo plazo según el cual Amadeus utiliza la calculadora de carbono de la OACI en nuestras plataformas de distribución para ofrecer a los viajeros información acerca de las emisiones de gases de efecto invernadero liberadas durante sus viajes. La calculadora de carbono de la OACI presenta la ventaja de tener un alcance mundial, así como la neutralidad y la legitimidad necesarias para representar al sector de la aviación.

Nuestro acuerdo con la OACI también ha fomentado el desarrollo de iniciativas locales para incentivar el uso de la calculadora de carbono de la OACI y la compensación de las emisiones relacionadas con los viajes. Entre estas iniciativas se encuentra el desarrollo de soluciones de *mid-office* y *back-office* que incluyan informes sobre emisiones de carbono después del viaje, así como la facilitación del acceso a los planes de compensación de carbono.

Durante 2019 mantuvimos nuestra colaboración con instituciones como el Consejo Mundial de Viajes y Turismo así como con instituciones académicas como la Universidad de Griffith (Australia). A este respecto, Amadeus participó en la elaboración del Global Sustainable Tourism Dashboard, desarrollado en cooperación con la Universidad de Surrey (Reino Unido) y el Instituto Griffith de Turismo, y al que Amadeus contribuyó compartiendo datos agregados sobre viajes. El Global Sustainable Tourism Dashboard proporciona una perspectiva general de la forma en que el sector de los viajes está contribuyendo a los principales objetivos de sostenibilidad.

En 2019, también contribuimos a la elaboración del fundamental informe de la Organización Mundial del Turismo (OMT) de las Naciones Unidas, *Transport Related CO₂ emissions of the Tourism Sector*¹⁰, con datos agregados de información sobre viajes y tendencias.

El informe *Airline initiatives to reduce climate impact* de la catedrática Susanne Becken, y al que Amadeus también contribuyó aportando su perspectiva e información agregada sobre viajes, fue presentado en la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático (COP25) celebrada en Madrid.

7.4 Riesgos y oportunidades relacionados con el cambio climático

El sector de los viajes y el turismo debe contribuir a alcanzar el objetivo de aumento máximo de 1,5 a 2 grados establecido en el Acuerdo de París sobre el cambio climático. Las medidas necesarias

¹⁰ Este informe está disponible en: <https://www.e-unwto.org/doi/book/10.18111/9789284416660>.

Alianza entre OACI y Amadeus

_Legitimidad
_Neutralidad
_Alcance mundial

Calculadora
de carbono



Mejora la conciencia medioambiental en el sector



Alcance
del sector
de los viajes

_Contacto con 2+ millones
de viajeros al día
_Opera en 190+ países

para alcanzar este objetivo requieren cambios fundamentales en el sector de los viajes.

Amadeus participa en la experiencia de viaje de millones de pasajeros cada día. Somos un referente 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 pueden clasificarse 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 esos entornos sociales es muy alto.



^

Amadeus participó en COP25 en el comité "Climate Action in Travel and Tourism", organizado conjuntamente por WTTC y CMNUCC.

Como parte de nuestra labor de responsabilidad social, hemos formado un equipo internacional con más de 80 representantes de responsabilidad social que, entre otras cosas, coordina las respuestas de emergencia en caso de catástrofes naturales en los mercados donde trabajamos.

Riesgos físicos que afectan a nuestros proveedores de viajes o clientes

El riesgo de exposición mundial a riesgos físicos como, por ejemplo, fenómenos meteorológicos extremos es limitado y el impacto tiende a ser local. Nuestra red de atención al cliente ininterrumpida sin importar la zona horaria 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, tecnológicas y auxiliares, con oficinas en todos los continentes y (2) el Centro de Datos 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 una atención al cliente ininterrumpida en la mayoría de los casos, así como redundancia. Además, nuestra oficina de Risk & Compliance gestiona directamente todos los riesgos relacionados con la infraestructura del 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 regulación sobre cambio climático. Un elemento central de esa regulación es el reporte y la reducción de las emisiones de gases de efecto invernadero, especialmente de CO₂, así como la promoción de energías renovables. Hemos identificado dos tipos de regulaciones ambientales que pueden representar una oportunidad y un riesgo para Amadeus.

Legislación para el reporte 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 transporte¹¹ se pide

¹¹ Decreto N.º 2011-1336 (Francia), 24 de octubre de 2011.

a los proveedores de viajes que informen a los viajeros sobre las emisiones liberadas como consecuencia de sus viajes. Amadeus puede ayudar a las empresas a reunir los datos necesarios para este reporte.

No obstante, existe también el riesgo de que esa regulación se vuelva demasiado compleja o heterogénea, haciendo costoso para Amadeus ayudar a las empresas a reportar sus emisiones. El equipo Amadeus Industry Affairs está trabajando con varios grupos de interés, incluida la Unión Europea, para abogar por un enfoque homogéneo en todos los países en relación con el reporte y la reducción de las emisiones.

Regulaciones que imponen gravámenes sobre las emisiones o una reducción de las emisiones

Un ejemplo de este tipo de regulación 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.

Por ahora, no esperamos que esta regulación tenga una repercusión notable para Amadeus a corto plazo, debido al coste relativamente bajo del cumplimiento del programa RCDE (que no parece susceptible de reducir la demanda de viajes) y a la extensión geográfica de las operaciones de Amadeus. No obstante, seguimos de cerca la evolución en este frente, ya que observamos un interés creciente por este tema por parte de algunos movimientos sociales, que podría traducirse en una legislación más estricta.

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 reputacionales

Los viajeros y el público en general tienen cada vez más presentes los riesgos del 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 unos resultados impecables en este ámbito.

El EMS de Amadeus ofrece un registro sólido de la evolución de nuestros resultados y permite identificar fácilmente aspectos por mejorar. Además, Amadeus ha sido incluido en índices externos de sostenibilidad, como el Índice Dow Jones de Sostenibilidad (DJSI)¹²

¹² 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 contempladas en el Dow Jones Global Total Stock Market Index.

y CDP,¹³ que representan un reconocimiento del compromiso con la sostenibilidad. Las oportunidades para Amadeus relacionadas con el cambio climático se dividen en las dos categorías siguientes.

Oportunidades de nuevos productos y servicios

Tal como se ha mencionado anteriormente, las empresas están cada vez más implicadas en el reporte 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:

- _ Mostrar las emisiones durante el proceso de reserva, comparando las emisiones liberadas en diferentes itinerarios alternativos.
- _ Proporcionar a las empresas informes posteriores al viaje para que puedan medir, reportar y hacer un seguimiento de su impacto ambiental en relación con los viajes de negocios.
- _ Facilitar medidas de mitigación como, por ejemplo, programas de compensación de las emisiones de carbono.

Oportunidades de mejora de la propuesta de valor

Amadeus diseña soluciones tecnológicas para mejorar la eficiencia operativa de nuestros clientes que se traducen en eficiencia ambiental, especialmente en relación con la reducción del consumo de combustible y las emisiones para los proveedores de viajes.

Riesgos tecnológicos

Los riesgos tecnológicos relacionados con el cambio climático para Amadeus tienen que ver con la velocidad cada vez mayor a la que se desarrollan e implantan en el mercado nuevas soluciones. Debemos tener cada vez más en cuenta la sostenibilidad en el diseño de nuestras soluciones tecnológicas para responder a la creciente preocupación del mercado por este tema.

Riesgos de mercado

Cada vez es mayor la presión entre los grupos de interés del sector de los viajes para que incluyan la sostenibilidad ambiental, y el cambio climático en particular, en su propuesta de valor y en su cartera de productos y soluciones. El número de viajeros que demandan opciones de viaje sostenibles está aumentando considerablemente.

Tenemos que ayudar a nuestros clientes y, en especial, a las aerolíneas, a hacer visibles sus esfuerzos por reducir las emisiones y a posicionarse en el ámbito de la reducción de emisiones.

A nivel interno, nuestra plantilla demuestra una creciente preocupación por asegurarse de que Amadeus cumpla con las expectativas en términos de certificaciones medioambientales, y debemos mantenernos a la altura de estas expectativas para atraer a los mejores talentos.

Amadeus en índices de sostenibilidad

Los índices de sostenibilidad constituyen un valioso punto de referencia para evaluar a Amadeus en comparación con otras empresas y sectores en cuanto a resultados en materia de sostenibilidad.↪

Por octavo año consecutivo, Amadeus ha sido incluido en los Índices Dow Jones de Sostenibilidad (DJSI) en las categorías mundial y europea. Es reseñable que DJSI evalúa los resultados en materia de sostenibilidad de manera muy exhaustiva, incluyendo las dimensiones económicas, ambientales y sociales. Una de las puntuaciones más notables logradas en los resultados del DJSI anunciados en septiembre de 2019 fue la obtenida en la categoría de presentación de información ambiental, en la que Amadeus obtuvo 100 puntos, la máxima puntuación. Creemos que la presentación transparente y clara de informes no financieros es

un paso fundamental para la sostenibilidad a largo plazo y hemos reforzado nuestro compromiso en este sentido.

Amadeus también participó en el CDP Climate Change en 2019 y obtuvo una calificación de B (equivalente a un notable).

Amadeus también ha sido incluido por sexto año consecutivo en el Índice de Sostenibilidad FTSE4Good. La serie de índices FTSE4Good incluye empresas que reflejan sólidas prácticas de gestión de riesgos ambientales, sociales y de gobierno (ESG).

Asimismo, en 2019 fuimos evaluados por primera vez por EcoVadis y hemos sido galardonados con una medalla de plata, lo que indica que nuestra puntuación se situó en el percentil 25 de mejores puntuaciones.



¹³ El anteriormente conocido como Carbon Disclosure Project, una organización internacional sin ánimo de lucro que ofrece a las empresas y municipios el único sistema global para medir, comunicar, gestionar y compartir información medioambiental. CDP es reconocido como el principal marco internacional para el reporte y gestión del cambio climático por parte de las empresas.

↪ Para más información, consulte "Perfil de Amadeus", pág. 13.

Gestión de riesgos de la empresa

CAPÍTULO 8

Hace algunos años, con el respaldo del Consejo de Administración y el Comité Ejecutivo de Dirección, Amadeus adoptó el Modelo de Tres Líneas de Defensa. Este modelo integra, coordina y armoniza todas las funciones de asistencia y control dentro de Amadeus, garantizando una gestión efectiva de los riesgos en todo el Grupo.

Desde su adopción, este modelo ha contribuido a una gestión de riesgos efectiva en el conjunto del Grupo Amadeus, en especial mediante la adopción de un concepto de Aseguramiento Combinado, a través del cual hemos ampliado la gestión coordinada de las actividades de control y el intercambio de resultados.

Tres Líneas de Defensa y Aseguramiento Combinado



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 Ético y de Conducta Profesional de Amadeus y las políticas relacionadas. Este código y nuestras políticas principales no se consideran un simple "libro de reglas", sino un acuerdo mutuo dentro de la empresa para promover comportamientos positivos que aporten valor a nuestro negocio y garanticen en todo momento el máximo nivel de integridad. El código engloba varios aspectos:

- _ Compromiso con el medio ambiente.
- _ Evitar conflictos de intereses.
- _ Proteger los datos personales y la confidencialidad.
- _ Gestionar con esmero las relaciones con terceros y con los medios de comunicación.
- _ Tratar con cuidado los bienes, equipos e instalaciones de la empresa.

En 2017 elaboramos nuestra Política de derechos humanos, mediante la cual ratificamos nuestro compromiso por los derechos humanos internacionales. Esperamos de todos nuestros proveedores y socios comerciales que apoyen los estándares reconocidos a nivel internacional en materia de condiciones laborales y trato digno de los empleados.

Los derechos humanos forman parte del marco de análisis de riesgos de Amadeus. Evaluamos los riesgos de infringir los siguientes derechos:

- _ No discriminación.
- _ Negociación colectiva.
- _ Libertad de asociación.
- _ Salario justo.

Políticas de Amadeus



Políticas de cumplimiento

- _ Código ético y de conducta profesional de Amadeus
- _ Política antisoborno
- _ Política antifraude
- _ Política de continuidad de negocio
- _ Política de representación y regalos
- _ Política de clasificación de la información
- _ Política de denuncia de irregularidades

Políticas financieras

- _ Política de compras de la empresa

Políticas de recursos humanos

- _ Política de derechos humanos de Amadeus
- _ Política de salud y seguridad

Política legales

- _ Política de privacidad de la empresa
- _ Manual de privacidad de ACO
- _ Ley antimonopolio y de la competencia: Manual de cumplimiento
- _ Normas internas de conducta relativa al mercado de valores
- _ Manual de seguridad y privacidad

Políticas de relaciones institucionales

- _ Política ambiental de Amadeus
- _ Política de aportaciones benéficas
- _ Política de contribuciones a grupos políticos y de *lobbying*
- _ Política y prácticas de responsabilidad social

Políticas de seguridad de la información

- _ Políticas de uso aceptable

- _ Prohibición del trabajo infantil o el trabajo forzoso.
- _ Garantizar de manera adecuada unas condiciones de trabajo seguras y saludables.

Aunque esos riesgos son muy bajos en nuestro mapa de riesgos, contamos con una serie de acciones de mitigación y vigilancia para gestionarlos, tanto a nivel interno como con nuestros proveedores y socios comerciales.

Nuestros procedimientos de fusiones y adquisiciones incluyen también el deber de asistencia en materia de riesgos relacionados con los derechos humanos. Nuestro equipo de Integración se asegura de que las políticas de Amadeus se implementen efectivamente en las empresas recién integradas. Además, nuestra Política de Denuncia de Irregularidades anima a los empleados a notificar cualquier incumplimiento del Código Ético y de Conducta Profesional de Amadeus, incluidas posibles vulneraciones de los derechos humanos.

Durante 2019 no se notificó ninguna vulneración relevante del Código Ético y de Conducta Profesional de Amadeus.

Las políticas fundamentales que se enumeran a continuación se sustentan en sistemas que se someten periódicamente a revisiones de calidad internas y externas para garantizar el cumplimiento de las normas y la aplicación de buenas prácticas. Disponemos de instrumentos para que los empleados soliciten asesoramiento acerca del carácter ético o lícito de ciertas actividades de acuerdo con nuestras políticas corporativas. Un instrumento esencial es el Comité Ético, que proporciona orientación y recibe notificaciones de cualquier conducta no ética o ilícita.

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 determinados departamentos como Risk & Compliance, Security, Privacy, Legal, Finance y People & Culture.

Gestión de riesgos y controles

La oficina de Risk & Compliance es la encargada de centralizar la vigilancia continua de los principales riesgos y los asuntos relacionados con el cumplimiento de las normas dentro de Amadeus. También lidera un programa transversal de Aseguramiento Combinado en el que participan la unidad de Privacidad del Grupo y

la oficina de Seguridad de la Información Corporativa. El programa de Aseguramiento Combinado coordina sus actividades con otras funciones orientadas al control del negocio. Estas funciones incluyen nuestras comisiones de Supervisión del Negocio Regional (integradas por la alta dirección de los departamentos jurídico, RR. HH. y financiero así como de nuestras unidades de negocio) y nuestra unidad de Controles financieros internos (que supervisa el cumplimiento de la norma de Control interno sobre la información financiera (ICFR)).

La oficina de Risk & Compliance se encarga de elaborar el Mapa de Riesgos de la Empresa para Amadeus y establece procedimientos de control y vigilancia para cada uno de los riesgos identificados, en colaboración con el responsable de cada riesgo. Los riesgos identificados en este análisis y las medidas de vigilancia se comunican regularmente al Comité de Dirección de Riesgos y a la Comisión de Auditoría, así como al Comité Ejecutivo de Dirección y al Consejo de Administración.

Vigilamos continuamente los riesgos más importantes que podrían afectar a las actividades y objetivos de Amadeus y sus empresas. La política general de Amadeus con relación a la gestión y vigilancia del riesgo se centra en:

- _ Alcanzar los objetivos a largo plazo de la empresa según su plan estratégico establecido.
- _ Otorgar el máximo nivel de garantías a los accionistas y defender sus intereses.
- _ Proteger los beneficios de la empresa.
- _ Proteger la imagen y la reputación de la empresa.
- _ Otorgar 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 de los riesgos. El análisis de riesgos 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 globales identificados cada año por el Foro Económico Mundial¹, como los riesgos de carácter económico, ambiental, geopolítico, social y tecnológico.

En el Mapa de Riesgos de la Empresa se tienen en cuenta las cuestiones o los riesgos que podrían impedir que Amadeus alcanzara sus objetivos estratégicos, así como otras cuestiones que aún no se hayan manifestado lo suficiente como para poder ser gestionadas, lo que se denomina comúnmente "incógnitas conocidas" o riesgos emergentes. Se trata de riesgos de nueva aparición o variables que son difíciles de identificar y cuantificar y

¹ Foro Económico Mundial (2019). *Global Risks Report 2019, 14th Edition*.

que podrían tener un repercusión importante en la sociedad y en el sector. Ejemplo de ello son:

- _ Un aumento de los viajeros de la tercera edad. Debemos entender las exigencias particulares de este segmento de viajeros. Nuestros equipos de desarrollo están diseñando productos y servicios que se adapten a este mercado en crecimiento.
- _ Un desarrollo digital extremadamente veloz. Como consecuencia de los rápidos cambios tecnológicos, están apareciendo nuevos modelos económicos de distribución de viajes. Estamos mitigando este riesgo mediante una combinación de medidas que incluyen, entre otras, la inversión en I+D, una relación más sólida con los clientes e iniciativas de innovación.
- _ Cambio climático. Los riesgos para nuestro negocio incluyen tanto los efectos físicos del cambio climático como el cambio de conductas de los viajeros. Estamos valorando la manera de incluir la preocupación por la sostenibilidad en el proceso de compra de viajes, además de nuestras iniciativas para reducir las emisiones en nuestras operaciones y para nuestros clientes.

La última versión del Mapa de Riesgos de la Empresa define los riesgos más críticos relacionados con las operaciones y objetivos de Amadeus, entre los que se incluyen:

- _ Riesgos tecnológicos derivados de averías en las infraestructuras o causados por ciberataques.
- _ Riesgos operativos que podrían afectar a la eficiencia de los procesos y servicios comerciales.
- _ Riesgos asociados a la seguridad y al cumplimiento de normas.
- _ Riesgos comerciales que podrían afectar a la satisfacción del cliente.
- _ Riesgos reputacionales.
- _ El entorno macroeconómico y geopolítico.
- _ Tendencias en el sector de los viajes y el turismo.

Algunos de estos riesgos han evolucionado desde el anterior Mapa de Riesgos de la Empresa, mientras que otros se han identificado por primera vez.

Estos riesgos destacados se asignan a responsables de riesgo de máximo nivel dentro la empresa, a quienes se les asigna el deber de proponer la respuesta al riesgo. Los progresos con respecto a la mitigación y evolución de los principales riesgos se presentan ante el Comité de Dirección de Riesgos para su revisión y consideración, junto con cualquier plan de acción que se proponga para la adopción de las medidas necesarias o nuevas acciones.

Debido a su carácter transversal y dinámico, este proceso identifica nuevos riesgos que afectan a Amadeus derivados de cambios en el entorno o de la necesidad de revisión de los objetivos y estrategias.

En el actual entorno empresarial, con su 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 totalmente integrado 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 incluida en nuestra metodología. Del mismo modo, los riesgos relacionados con la ciberseguridad se gestionan a través de un esquema de riesgos para la seguridad impulsado por nuestra oficina de Seguridad de la Información Corporativa, que también se integra en el Mapa de Riesgos de la Empresa.

Además de gestionar los riesgos, Amadeus presta especial atención a asegurar el cumplimiento de iniciativas como el Reglamento General de Protección de Datos (RGPD) de la Unión Europea. Nuestras actividades también se extienden a normas de control vigentes como, por ejemplo, PCI DSS (tarjetas de crédito), SOC 1 (controles informáticos) e ISO 27001 (seguridad).

Como cualquier otra organización, Amadeus está expuesto a riesgos que podrían alterar significativamente los servicios internos clave de Amadeus al igual que servicios tecnológicos externos que prestamos a los clientes. Para asegurarnos de que tales situaciones tengan una incidencia mínima, Amadeus ha puesto en marcha un programa denominado Business Resilience diseñado para proteger a nuestro equipo humano, nuestros activos e infraestructura y minimizar las posibles consecuencias hasta unos límites aceptables.

Por último, a través del plan de formación y concienciación coordinado por la oficina de Risk & Compliance, intentamos asegurarnos de que todos los empleados comprenden y aplican las buenas prácticas de comportamiento ético así como de seguridad y privacidad.

La oficina de Risk & Compliance trabaja estrechamente con los siguientes comités:

- _ El Comité Ético, que ofrece asesoramiento sobre asuntos relacionados con el comportamiento ético y el cumplimiento regulatorio. Este comité también se ocupa de resolver cualquier duda que los empleados puedan tener y de ayudar a aplicar el Código Ético y de Conducta Profesional de Amadeus. Concedemos gran importancia a la promoción de la integridad, la transparencia y la conducta ética en todas nuestras operaciones y tenemos tolerancia cero con las prácticas prohibidas, tanto en nuestros asuntos internos como en las operaciones externas.
- _ El Comité de Dirección de Riesgos, que es un órgano de toma de decisiones facultado por el Comité Ejecutivo de Dirección para supervisar y orientar las actividades y cuestiones relacionadas con la gestión de riesgos en todo el Grupo. Dentro de sus competencias se incluye la evaluación y la priorización de riesgos, las estrategias de mitigación de riesgos y la respuesta en caso de crisis.

Tanto el Comité de Ética como el Comité de Dirección de Riesgos se reúnen varias veces al año.

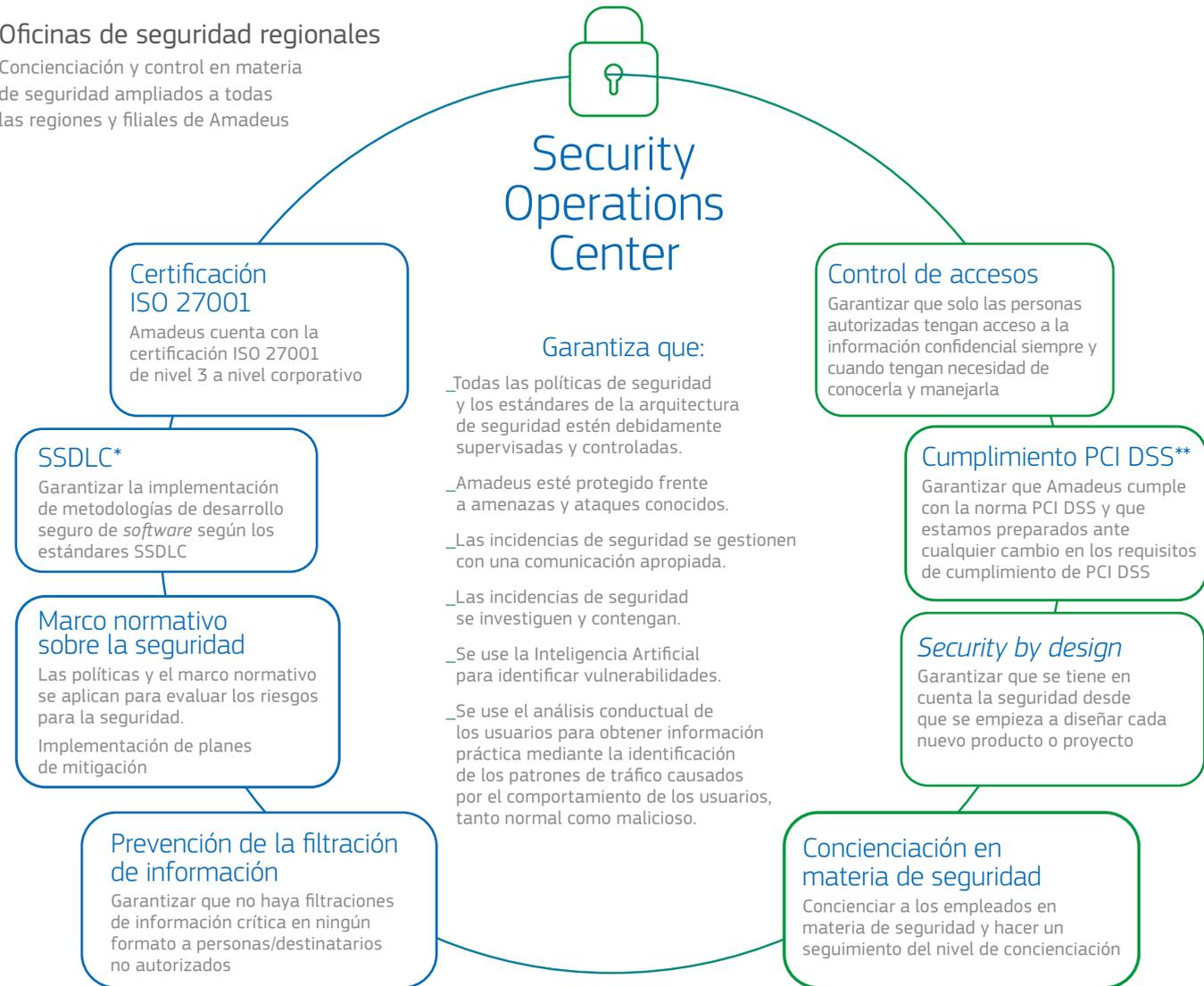
Oficina de Seguridad de la Información Corporativa

Amadeus revisa y mejora continuamente sus procesos para adelantarse a posibles amenazas que puedan surgir, asegurándose de que los controles técnicos sean tenidos en cuenta y de que

Oficina Corporativa de Seguridad de la Información

Oficinas de seguridad regionales

Concienciación y control en materia de seguridad ampliados a todas las regiones y filiales de Amadeus



* SSDLC: Secure Software Development Life Cycle.

** PCI DSS: Payment Card Industry Data Security Standard.

nuestro personal conozca nuestras políticas, controles y procesos para evitar o minimizar las repercusiones de estas amenazas. Seguimos la norma ISO 27001, que incluye:

- _ Los objetivos de seguridad de la empresa y los controles establecidos por nuestra oficina de Seguridad de la Información Corporativa.
- _ Nuestro Mapa de Riesgos para la Seguridad, que establece las prioridades para la implementación de migraciones.
- _ Una evaluación de la madurez llevada a cabo por un tercero para identificar lagunas en la seguridad. Estas lagunas también se vigilan y se lleva un seguimiento de ellas en nuestro Corporate Security Program.

Todas estas actividades son supervisadas y controladas por nuestro Corporate Security Program (SHIELD).

Por lo que respecta a las operaciones y tecnologías a nivel mundial, Amadeus ha establecido un Security Operations Center independiente para que supervise en todo momento el estado de la seguridad de los servicios que prestamos a los clientes. Este servicio también nos permite entender las amenazas tecnológicas emergentes e invertir en la tecnología más apropiada con el fin de mitigar nuevos riesgos.

Desde enero de 2017, Amadeus es miembro del Aviation Information Sharing and Analysis Center (A-ISAC), lo que demuestra nuestro compromiso continuo por aumentar la confianza de nuestros clientes y el intercambio de buenas prácticas.

Tercera Línea de Defensa: Auditoría Interna del Grupo



La Auditoría Interna del Grupo Amadeus:

- _ Presta su apoyo a la Comisión de Auditoría en la supervisión de la eficacia de los sistemas de control interno y de gestión de riesgos de la empresa.
- _ Proporciona un aseguramiento independiente y objetivo así como servicios de consultoría destinados a añadir valor y a mejorar las operaciones de Amadeus. Nos permite alcanzar nuestros objetivos a través de un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gobierno, gestión de riesgos y control, lo que incluye el posible fraude y la forma en que la organización gestiona el riesgo de fraude.
- _ Cubre todas las empresas, áreas de negocio y procesos desarrollados mayoritariamente por Amadeus o controlados por Amadeus. Cada año, la Auditoría Interna del Grupo realiza

un exhaustivo ejercicio de valoración de los antecedentes y de los riesgos para verificar y actualizar nuestras prioridades de auditoría. Entre otras cosas, esta evaluación considera las siguientes dimensiones:

- Los objetivos y proyectos estratégicos del Grupo.
- El Mapa de Riesgos de la Empresa.
- Los desafíos internos/externos así como puntos fuertes identificados a través de entrevistas con la alta dirección y los principales departamentos de control.
- La magnitud y huella geográfica de las entidades y las actividades del Grupo.
- Los 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 2019² representaron más del 60 % de la plantilla de Amadeus. Los principales riesgos identificados durante la auditoría interna se comunican a la alta dirección y a la Comisión de Auditoría y su estado se actualiza periódicamente hasta su resolución o aceptación por parte de los órganos de gobierno.

Como complemento óptimo a sus revisiones independientes, la Auditoría Interna del Grupo celebra reuniones periódicas de coordinación con las principales unidades de control, de negocio y tecnológicas.

La Comisión de Auditoría establece la estructura de coordinación y la autoridad conferida a la Auditoría Interna del Grupo para garantizar que esta pueda llevar a cabo sus funciones. Para garantizar la objetividad de la Auditoría Interna, su personal no tiene ninguna responsabilidad o autoridad operacional directa sobre ninguna de las actividades auditadas. Por consiguiente, los auditores internos no realizan controles internos, ni desarrollan procedimientos, ni instalan sistemas, ni preparan registros ni se dedican a ninguna otra actividad que pudiera comprometer su capacidad de juicio.

La Auditoría Interna del Grupo se rige por los elementos obligatorios del Marco Internacional para la Práctica Profesional (MIPP) del Instituto de Auditores Internos (IIA). Estos elementos son los Principios Fundamentales, su Definición de Auditoría Interna, sus Normas Internacionales y su Código de Ética. La Auditoría Interna del Grupo también desarrolla un Programa de Control y Mejora de la Calidad que combina la vigilancia constante con valoraciones periódicas internas y externas. Este programa incluye la evaluación de la conformidad de la Auditoría Interna del Grupo con el MIPP. También valora la eficiencia y efectividad de la Auditoría Interna del Grupo e identifica oportunidades de mejora continua.

² Incluidas las revisiones de auditoría interna y la evaluación del diseño y efectividad de los modelos de control interno sobre la información financiera (ICFR) y de prevención de delitos empresariales (CCP).

Gobierno corporativo

CAPÍTULO 9

El gobierno corporativo de Amadeus, de máximo nivel, nos ayuda a mantener nuestro liderazgo en el mercado y nuestra reputación como socio de confianza para clientes, proveedores y otros grupos de interés. Nuestras políticas y procedimientos de gobierno corporativo se han diseñado para ayudarnos a alcanzar nuestros objetivos y proteger los intereses de nuestros accionistas.

Las principales normas de Amadeus en materia de gobierno corporativo se redactaron cuando la empresa empezó a cotizar en la bolsa española en abril de 2010 y fueron adaptadas al nuevo marco mercantil establecido como resultado de las modificaciones de la Ley española de Sociedades de Capital, así como del Reglamento de la Unión Europea sobre el abuso del mercado. Estas normas incluyen:

- _ Los Estatutos de la sociedad.
- _ El Reglamento del Consejo de Administración.
- _ El Reglamento de la Junta General de Accionistas.
- _ El Código de conducta en relación con los mercados de valores.

Los documentos indicados a continuación, entre otros, han sido aprobados por los distintos órganos de gobierno de Amadeus y que complementan y se integran en la política general de gobierno corporativo de la empresa:

- _ Estrategia fiscal.

- _ Reglamento de la Comisión de Auditoría.
- _ Política de prevención del delito dentro de la empresa.
- _ Política de comunicación y contactos con accionistas, inversores institucionales y asesores de voto.
- _ Política de selección de consejeros.
- _ Política de remuneración de los consejeros (2019–2021).

Estructura de gobierno corporativo de Amadeus





Junta General de Accionistas

La Junta General de Accionistas es el máximo órgano de representación del capital social de Amadeus. Ejerce sus competencias exclusivamente en los ámbitos del derecho mercantil y los estatutos de la sociedad. De conformidad con estos estatutos, los accionistas deben reunirse al menos una vez al año, dentro de los seis primeros meses, para deliberar y adoptar acuerdos en relación con sus principales competencias en materia económica y jurídica, entre las que se incluyen:

- _ La designación de miembros del Consejo.
- _ La revisión y aprobación de las cuentas anuales.
- _ Decisiones sobre aplicación de resultados.
- _ La designación de auditores externos.
- _ La autorización para la adquisición de acciones de tesorería.
- _ La supervisión de las actividades del Consejo.

Tanto la legislación española como los estatutos de la sociedad confieren a la Junta General de Accionistas la facultad exclusiva de adoptar otros acuerdos relevantes, como pueden ser modificaciones de los estatutos, emisión de bonos y fusiones.

La Ley española de Sociedades de Capital confiere otras facultades importantes a la Junta General de Accionistas, que pasa a ser el órgano competente encargado de deliberar y acordar cualquier compra, venta o aportación de activos esenciales desde o hacia otra sociedad.

La Junta General de Accionistas también puede decidir sobre transacciones comerciales que lleven 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, gestión y control de Amadeus. Es el encargado de fijar las directrices generales y los objetivos económicos de la empresa así como de determinar su estrategia (a través de la dirección y aplicación de las políticas de la sociedad). Asimismo, lleva a cabo actividades de supervisión (control

del equipo de dirección) y desempeña funciones de comunicación (sirve de nexo con los accionistas).

La Ley española de Sociedades de Capital también confiere otras facultades al Consejo de Administración, algunas de las cuales son indelegables (para sociedades que cotizan en bolsa). En este sentido, el Consejo de Administración es el órgano responsable de, entre otras, las políticas de:

- _ Responsabilidad social corporativa.
- _ Gestión y control de riesgos (incluidos los riesgos fiscales).
- _ Gobierno corporativo.
- _ Estrategia fiscal.

Los miembros del Consejo de Administración son designados mediante resolución de la Junta General de Accionistas durante un período inicial de tres años. Una vez transcurrido este período, pueden ser reelegidos durante períodos adicionales de un año, sin límite.

Amadeus dispone desde 2016 de una Política de selección de consejeros. Este proceso de selección tiene en cuenta diversos factores, entre los que se incluyen, sin ánimo exhaustivo:

- _ La estrategia empresarial actual.
- _ La composición del Consejo, en particular la experiencia de sus miembros en el sector, en el cargo y en el ámbito geográfico.
- _ La diversidad del Consejo, en particular, aunque no exclusivamente, la diversidad de género.

Amadeus es consciente de los beneficios de contar con un Consejo diverso y se preocupa por conseguirlo. Una mayor diversidad de conocimientos, experiencia y género en el Consejo resulta esencial para lograr una mejora continua de su eficacia. Un Consejo verdaderamente diverso incluirá y sacará partido de las diferentes aptitudes de sus consejeros, de las diferentes experiencias a nivel regional y en el sector, de las diferencias en cuanto a raza, género y de otros aspectos diversos. Todo ello se tendrá en cuenta a la hora de decidir la composición óptima del Consejo y se ponderarán apropiadamente todos los factores. Todas las designaciones para el Consejo se hacen valorando la aptitud, la experiencia, la independencia y los conocimientos en la medida en que puedan contribuir a conformar un Consejo más eficaz.

La Política de selección de consejeros establece que al menos un 30 % de los puestos del Consejo estén ocupados por mujeres para el año 2020. Aunque el compromiso se mantiene, la Comisión de Nombramientos y Retribuciones considera que es más probable que se logre a lo largo del año 2021, como parte de un proceso ordenado de sucesión en el Consejo.

Composición del Consejo de Administración

Nombre o razón social del consejero	Cargo que ocupa en el Consejo	Fecha de primera designación	Naturaleza	Cargo ocupado en 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	Vocal	Vocal
D. Luis Maroto	Consejero Delegado	26/06/2014	Ejecutivo		
D. William Connelly	Consejero	20/06/2019	Independiente		
Dame Clara Furse	Consejera	29/04/2010	Independiente	Presidenta	Vocal
Doña Pilar García	Consejera	15/12/2017	Independiente	Vocal	
D. Stephan Gemkow	Consejero	21/06/2018	Independiente		
D. Pierre-Henri Gourgeon	Consejero	29/12/2005	Otro externo	Vocal	
D. Nicolas Huss	Consejero	15/06/2017	Independiente		
D. Peter Kuerpick	Consejero	21/06/2018	Independiente		Vocal
D. Francesco Loredan	Consejero	21/02/2005	Otro externo		Vocal
D. Josep Piqué	Consejero	20/06/2019	Independiente		
D. David Webster	Consejero	06/05/2010	Independiente	Vocal	Presidente
D. Tomas López Fernebrand	Secretario (no consejero)	18/01/2006			
D. Jacinto Esclapés	Vicesecretario (no consejero)	18/01/2006			

D. José Antonio Tazón García
Presidente



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

Fue miembro del Consejo de Administración de Expedia Inc., la agencia de viajes *online*, desde 2009 hasta 2016, y Presidente de Ufinet Telecom SAU (operador de telecomunicaciones) desde 2014 hasta mediados de 2018. Fue nombrado Consejero independiente de HBG Ltd. (sector turístico) en 2016. Forma parte de la Comisión Permanente del Consejo de Turismo de la CEOE.

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

D. Guillermo de la Dehesa
Vicepresidente



El Sr. de la Dehesa es Licenciado en Derecho por la Universidad Complutense de Madrid. También estudió Económicas y se convirtió en Técnico Comercial y Economista del Estado en 1968. En 1975, 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).

Es miembro del Consejo de varios grupos internacionales de renombre. Desde 2002 es Consejero independiente y Vicepresidente del Consejo y miembro del Comité Ejecutivo del Grupo Santander. Fue Consejero independiente de Santa Lucía Vida y Pensiones, compañía internacional de seguros, desde 2002 hasta 2018, tras la integración de Aviva Vida y Pensiones en el Grupo Santa Lucía. Fue también miembro del Consejo de Administración del Grupo Campofrío desde 1997 hasta 2014 y del Consejo de Administración del Grupo San José hasta 2014. Ha sido durante más de 28 años, hasta 2016, Asesor Internacional de Goldman Sachs. Es también presidente del Consejo de la Escuela de Negocios del Instituto de Empresa de Madrid (IE Business School) y Presidente Honorífico del CEPR (Centro de Investigación de Política Económica) en Londres, y miembro del G30 en Washington. Entró a formar parte del Consejo de Administración de Amadeus el 29 de abril de 2010.

D. Luis Maroto Camino
Consejero Delegado



El Sr. Maroto es el Consejero Delegado de Amadeus desde el 1 de enero de 2011.

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

Se incorporó a Amadeus en el 2000 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. Desde mayo de 2019 es Consejero de Dufry AG (sector minorista viajes). 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 IESE Business School de Barcelona y otros títulos de posgrado de la Harvard Business School y Stanford. Entró a formar parte del Consejo de Administración de Amadeus el 26 de junio de 2014 como Consejero ejecutivo y fue nombrado Consejero Delegado el 16 de octubre de 2014.

D. William Connelly
Consejero



El Sr. William Connelly es Licenciado en Ciencias Económicas por la Universidad de George Town. Actualmente es Presidente no ejecutivo del Consejo de Supervisión de Aegon, NV. Es también Consejero independiente del Grupo Société Générale y de Self Trade Bank S.A.U.

Ha ocupado diversos puestos directivos en el Grupo ING NV desde 1995, donde fue nombrado miembro del Consejo de Dirección

de ING Bank, responsable de la banca mayorista desde 2011 hasta 2016. En ING fue también CEO de Real State desde 2009 hasta 2015. Comenzó su carrera profesional en 1980 en el Chase Manhattan Bank, donde estuvo diez años, y en Baring Brothers & Co. Ltd, donde permaneció cinco años, desde 1990 hasta 1995. Tiene amplia experiencia en el área financiera corporativa, mercados financieros, propiedad inmobiliaria y préstamos. Entró a formar parte del Consejo de Administración de Amadeus el 20 de junio de 2019.

Dame Clara Furse

Consejera



Dame Clara Furse es Licenciada por la London School of Economics y recibió su B.Sc (Econ) en 1979. Es Presidenta de HSBC, UK, banco de activos segregados (ring-fenced) del Grupo HSBC. Es también Consejera externa de Vodafone Group Plc.

Ha sido miembro de la Comisión de Política Financiera del Banco de Inglaterra (FPC), uniéndose al nuevo órgano estatutario y regulador en abril de 2013, cesando en el cargo en octubre de 2016. Fue también Consejera externa de Nomura Holdings Inc., desde 2010 hasta 2017. Fue también Consejera coordinadora independiente del

Departamento del Reino Unido para Trabajo y Pensiones hasta abril de 2017.

Desde 2001 hasta 2009 ha sido directora ejecutiva de la Bolsa de Londres, sociedad del índice FTSE 100. Durante ese período fue también Consejera externa de Euroclear plc, LCH Clearnet Group Ltd., Fortis S.A. y miembro del Consejo Asesor Financiero Internacional de Shanghai. De 2009 a 2013 fue Consejera externa de Legal & General Group.

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

Doña Pilar García Ceballos-Zúñiga

Consejera



La Sra. García es licenciada en Derecho por la Universidad, CEU San Pablo de Madrid, y posee un Máster en Administración de Empresas por la Open University, Milton Keynes, Reino Unido. Experta ejecutiva con una larga trayectoria profesional en el área tecnológica, trabajando en entornos multinacionales, con especial dedicación a la innovación tecnológica y la eficacia de las organizaciones.

Ha trabajado durante más de 25 años en IBM Corporation, 12 de los cuales con responsabilidades de alto nivel en Europa y a nivel mundial. Fue Executive Vice-President de IBM Global Digital Sales Services, Cloud and Security, con sede en Nueva York, su última responsabilidad ejecutiva hasta el año 2016.

Fue Directora General en España de la empresa Insa (actualmente ViewNext) y de Softinsa en Portugal durante cinco años, entidad especializada en el desarrollo de aplicaciones y servicios de infraestructuras.

Ha sido miembro del Comité de Dirección de IBM España y Portugal, de IBM Southwest Europe e Insa, liderando los Comités de IBM Global para la gestión y transformación en áreas estratégicas, comerciales y de optimización de procesos internos, a nivel mundial.

Actualmente es Presidenta del Patronato "Fundación Caja de Extremadura", Liberbank y, desde junio de 2019, Vicepresidenta de la Asociación Española de Fundaciones.

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

D. Stephan Gemkow

Consejero



El Sr. Gemkow es licenciado en Administración de Empresas por la Universidad de Paderborn. Inició su carrera profesional como consultor en BDO Deutsche Warentreuhand AG en 1988 antes de pasar a formar parte, en 1990, de Deutsche Lufthansa AG, donde ocupó varios cargos directivos en las áreas de ventas, financiero y de recursos humanos. En Deutsche Lufthansa AG, fue miembro del Comité Ejecutivo (CFO) del Grupo hasta 2012, cuando se incorpora como CEO de Franz Haniel & Cie., compañía global de gestión de

cartera de propiedad familiar establecida en Alemania, hasta 2019. Formó parte del Consejo de Administración de Amadeus como Consejero dominical de Lufthansa, desde 2006 hasta 2013.

Es Consejero de Flughafen Zürich AG, entidad que opera en el sector de aeropuertos, y Consejero de JetBlue Airways Corp, sector aéreo.

Entró a formar parte del Consejo de Administración de Amadeus el 21 de junio de 2018.



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, y posee un Máster de Ciencias por el Instituto California de Tecnología en Pasadena. Ocupó varios puestos como ingeniero en el Ministerio de Defensa francés en los departamentos de técnica y de producción aeronáutica. Fue Director General de Aviación Civil de Francia entre 1990 y 1993, con anterioridad a su entrada en el Grupo Air France en 1993 como Director General (CEO) de Servair.

Ha ocupado diversos puestos en Air France hasta convertirse en Chief Operating Officer (COO) en 1998 y en Director General (CEO) de Air France-KLM en 2009 y hasta 2011, fecha en la cual abandona todos sus cargos en el Grupo Air France-KLM. Fue Consejero de Groupe Steria, compañía francesa dedicada a la consultoría de servicios de IT para el sector público y privado, hasta su fusión con Sopra en 2014, cuando cesó como Consejero. Adicionalmente desarrolla su propia actividad profesional de consultoría a través de la firma PH Gourgeon Conseil, 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.

Se unió al Grupo Ingenico, uno de los líderes globales en facilitar soluciones para pagos por vía electrónica, el 1 de julio de 2017, como Vicepresidente ejecutivo de Estrategia y Desarrollo. Fue Vicepresidente ejecutivo de la Unidad de Negocio para Minoristas hasta julio de 2018, fecha en la que fue nombrado Director Jefe de Operaciones del Grupo. Ese mismo año fue nombrado CEO y Consejero del Grupo.

Ha sido el CEO de Visa Europe hasta junio de 2017. Sus tres años y medio en Visa Europe estuvieron marcados por la venta de la entidad a Visa Inc. Tras la adquisición, entró a formar parte del Comité Ejecutivo de esta última.

Con anterioridad, ha desempeñado una variedad de puestos como CEO de Apollo Global Management, Bank of America y General Electric, en diferentes países europeos y latinoamericanos. Cuenta con más de veinte años de experiencia en la industria de servicios financieros.

Ha sido miembro de diferentes Consejos de Administración en Apollo, General Electric y Visa Europe. De 2015 a 2017 fue miembro del Consejo de Administración de Junior Achievement Europe (JAE), el mayor proveedor europeo de programas de educación para estudiantes y jóvenes empresarios, de iniciación a la vida laboral e iniciación a las finanzas.

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



D. Peter Kuerpick
Consejero

El Sr. Kuerpick es Doctor en Física por la Universidad de Kassel y ha desarrollado investigaciones posdoctorado en las universidades del Estado de Kansas y de Tennessee, Knoxville. Posee un Máster en Ciencias Medioambientales por la Universidad de Kassel y Corporate MBA por el INSEAD.

Actualmente es Operating Partner en Bain Capital, Londres, donde supervisa la adopción de las últimas estrategias en IT

para la cartera de empresas de la sociedad. Antes de unirse a Bain Capital, prestó sus servicios en HERE Technologies donde supervisaba la ingeniería de *software* en su calidad de CTO de la compañía. Con anterioridad, ha ocupado numerosas posiciones de liderazgo en el área tecnológica en HERE Technologies, Unify, Software AG y en SAP, donde fue pieza clave en la concepción y desarrollo de SAP NetWeaver.

Entró a formar parte del Consejo de Administración de Amadeus el 21 de junio de 2018.



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 Consejero de Oneiros Investments, S.A. (private equity), Vicepresidente

del grupo de sociedades White Bridge Investments Spa (private equity), y Consejero de algunas de la sociedades que conforman su cartera de inversión (Ancorotti, SRL -cosméticos-, MAP, SRL -operador de instalaciones de Spas y Wellness en Italia- y Nutkao, SRL -manufactura de crema de chocolate-). Es además, Consejero de Spring SA (private equity) y de Pictet Alternative Advisors, S.A. (private equity/hedge fund).

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



D. Josep Piqué
Consejero

El Sr. Piqué es Licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad de Barcelona y Licenciado en Derecho en la misma Universidad. Es Profesor Titular de Teoría Económica desde 1984. Además ha sido también Economista Titular del Servicio de Estudios de "La Caixa" entre 1984 y 1985.

En su etapa pública destacan sus cargos de Ministro de Industria y Energía (1996-2000), Ministro Portavoz del Gobierno (1998-2000), Ministro de Asuntos Exteriores (2000-2002) y Ministro de Ciencia y Tecnología (2002-2003). Fue miembro del Congreso de los Diputados y del Senado.

Fue CEO y Presidente del Grupo Ercros desde 1992 a 1996, Presidente de Vueling desde 2007 a 2013, Consejero del Grupo

Airbus desde 2011 a 2014, Vicepresidente y CEO del Grupo OHL desde 2013 a 2016 y Consejero independiente de AENA desde 2017 a 2019. Actualmente es el Presidente de ITP Aero, Consejero independiente de SEAT, S.A., y Consejero independiente de Abengoa, S.A., entre otros puestos.

En el ámbito de la sociedad civil, el Sr. Piqué es miembro de diversas Fundaciones y Asociaciones. Preside el Foro y la Fundación España-Japón, la Cámara de Comercio España-Corea, la Asociación para la Búsqueda de la Excelencia, el CITPax, la Fundación Iberoamericana Empresarial. Ha sido Vicepresidente del Círculo de Empresarios y Presidente del Círculo de Economía.

Entró a formar parte del Consejo de Administración de Amadeus el 20 de junio de 2019.



D. David Webster
Consejero

El Sr. Webster es Licenciado en Derecho por la Universidad de Glasgow y obtuvo el título de abogado en 1968. Inició su carrera profesional en el ámbito de las finanzas como gerente del área de corporate finance en Samuel Montagu & Co Ltd. De 1973 a 1976, como Director Financiero, contribuyó al desarrollo de Oriel Foods hasta su venta a RCA Corporation. En 1977 fue cofundador de Safeway (anterior Grupo Argyll), compañía del FTSE 100, en la cual ocupó el puesto de Director Financiero y más tarde, entre 1997 y 2004, el de Presidente ejecutivo. Ha sido Consejero no ejecutivo de Reed International PLC desde 1992, Reed Elsevier PLC y Elsevier NV desde 1999, así como Presidente de Reed Elsevier de 1998 a 1999, retirándose de los tres Consejos en 2002.

Ha sido Consejero de numerosos sectores de actividad y tiene amplia experiencia en la industria hotelera en particular. Durante nueve años fue Presidente no ejecutivo de InterContinental Hotels Group PLC, hasta 2012. Fue Presidente no ejecutivo de Makinson Cowell Ltd. hasta 2013 y Consejero no ejecutivo de Temple Bar Investment Trust PLC hasta 2017. Es Presidente no ejecutivo de Telum Media Group Pte Ltd. y Vuma Ltd, así como 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.

El Sr. Josep Piqué y el Sr. William Connelly fueron elegidos por un período de tres años por decisión de la Junta General de Accionistas del 19 de junio de 2019, como resultado del aumento del número de puestos en el Consejo que pasó de 11 a 13. La decisión fue presentada por el Consejo de Administración, a propuesta de la Comisión de Nombramientos y Retribuciones.

Con arreglo al artículo 35 de los estatutos de la sociedad (duración), los siguientes consejeros fueron reelegidos por un período adicional de un año en la última Junta General Ordinaria de Accionistas del 19 de junio de 2019:

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

Su reelección o sustitución (junto con la del Sr. Nicolas Huss), de acuerdo con la Política de selección de Consejeros y según lo aprobado por el Consejo de Administración el 21 de abril de 2016 y a propuesta de la Comisión de Nombramientos y Retribuciones, también tendrá que someterse a la decisión de la Junta General de Accionistas en junio de 2020.

La experiencia y formación en asuntos financieros, la capacidad para la gestión y la dedicación de los consejeros independientes, así como el conocimiento del sector de los demás consejeros externos, han contribuido de manera significativa a la calidad y a la eficacia de las operaciones y comisiones del Consejo.

El hecho de que el primer ejecutivo de Amadeus sea el Consejero Delegado refuerza el canal de comunicación entre el Consejo y el equipo directivo de la sociedad. Esto ha resultado fundamental para lograr que el proceso de toma de decisiones del Consejo sea más eficaz.

Durante el ejercicio 2019 se celebraron seis reuniones del Consejo, a las que asistieron todos sus miembros bien en persona, bien a través de un apoderado con indicaciones específicas de voto o bien por vía telemática. También tuvo lugar una sesión adicional de voto por correo en 2019.

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

Política de remuneración

Con respecto a la remuneración del Presidente y de los consejeros no ejecutivos, Amadeus ofrece honorarios competitivos que se ajustan al compromiso de tiempo y a las responsabilidades exigidas.

Como parte de la Política de remuneración de los consejeros, la Comisión de Nombramientos y Retribuciones revisa cada dos años las remuneraciones de los consejeros no ejecutivos de empresas equiparables en los principales índices europeos, incluido el IBEX 35.

De conformidad con la Política de remuneración de los consejeros (2019-2021) se ha acordado continuar con el modelo de remuneración basado en una cantidad fija por la pertenencia al Consejo y a las diversas comisiones del Consejo. También se ha acordado no aplicar ninguna otra fórmula de remuneración complementaria.

La política de remuneración del Consejo no incluye la remuneración variable en función de los beneficios ni dietas por asistencia, ni aportaciones a planes de pensiones ni acuerdos de cese en caso de terminación de funciones. No hay establecida ninguna disposición para remunerar a los consejeros externos mediante la adjudicación de acciones, opciones de compra de acciones o instrumentos vinculados al valor de las acciones.

El Consejero Ejecutivo recibe un salario base anual, pagadero mes a mes, por el desempeño de sus funciones ejecutivas para la sociedad. El objetivo de ello es reflejar el valor de mercado del cargo, atraer el talento y recompensar la aptitud y la experiencia. El paquete de remuneración total del Consejero Ejecutivo (Consejero Delegado) consiste, básicamente, en: (i) un salario base; (ii) remuneración variable a corto plazo; (iii) remuneración variable a largo plazo; y (iv) otras remuneraciones (honorarios del Consejo, prestaciones y pensión).

La Política de remuneración de los Consejeros (2019-2021) fue aprobada por la Junta General Ordinaria de Accionistas del 21 de junio de 2018 con un voto favorable del 86,49 %.

El correspondiente Informe Anual 2018 sobre la remuneración de los consejeros de las sociedades cotizadas fue aprobado por la Junta General Ordinaria de Accionistas del 19 de junio de 2019 con un voto favorable del 91,29 % (voto consultivo).

Comisión de Auditoría



Las facultades que la Ley de Sociedades Capital confiere a la Comisión de Auditoría, así como las recomendaciones del Código de buen gobierno de las sociedades cotizadas, otorgan a la Comisión de Auditoría una función que la convierte en algo más que un mero órgano consultivo del Consejo de Administración en determinados asuntos clave.

La Junta General Ordinaria de Accionistas celebrada el 21 de junio de 2018 aprobó la modificación del artículo 42 de los estatutos de la sociedad relativo a la Comisión de Auditoría. En consecuencia, el

Consejo de Administración acordó la modificación del correspondiente artículo 35 del Reglamento del Consejo para adaptar su contenido a la nueva redacción de los estatutos de la sociedad.

La principal función de esta comisión es prestar apoyo al Consejo de Administración en sus tareas de supervisión, por ejemplo, mediante la revisión periódica de los estados financieros, el control interno y la gestión de riesgos (incluido el riesgo fiscal), de modo que se identifiquen, gestionen y comuniquen debidamente los principales riesgos.

La Comisión de Auditoría también presta su apoyo al Consejo de Administración en relación con el cumplimiento de todas las leyes, reglamentos y normas internas que afecten a Amadeus. Vigila el cumplimiento de las normas aplicables en los planos nacional e internacional y supervisa la elaboración y la integridad de la información financiera de la sociedad, de conformidad con las disposiciones reglamentarias y la correcta aplicación de los principios contables. También supervisa jerárquicamente la función de auditoría interna.

La Comisión de Auditoría se reúne periódicamente, según disponga su presidente. Con ese fin, la Secretaría del Consejo prepara un orden del día para su aprobación por el presidente de la Comisión y que se envía a todos los participantes antes de la reunión, junto con la documentación pertinente para cada asunto que se vaya a tratar. Además de los miembros de la Comisión de Auditoría, algunos miembros del equipo directivo de Amadeus también pueden asistir a las reuniones, previa invitación del presidente de la Comisión. Los auditores externos, Ernst & Young, representados por los socios encargados auditar a Amadeus, asisten a las reuniones dos veces al año, a menos que su asistencia *ad hoc* sea requerida por el presidente de la Comisión. El Secretario del Consejo (que actúa como secretario de la Comisión) levanta acta de las conclusiones alcanzadas en cada reunión, que se incluirán como punto del orden del día en la siguiente reunión del Consejo de Administración, en la que el presidente de la Comisión informará al pleno del Consejo acerca de los aspectos más relevantes tratados y posibles recomendaciones en relación con (1) la auditoría externa (de los estados financieros anuales y semestrales), (2) la auditoría interna y (3) la gestión de riesgos.

En 2019, la Comisión de Auditoría elaboró el informe anual obligatorio de sus actividades para el ejercicio 2018, que abarcaba, entre otras, las siguientes áreas:

- _ Regulación
- _ Composición
- _ Funcionamiento
- _ Asuntos tratados durante el ejercicio 2018 (auditoría externa, auditoría interna, gestión de riesgos y otros aspectos)
- _ Operaciones vinculadas

- _ Independencia del auditor de cuentas
- _ Evaluación del funcionamiento y desempeño
- _ Incidencias y propuestas para mejorar las reglas de gobierno de la Sociedad

La Comisión de Auditoría la componen en la actualidad cinco miembros del Consejo.

De acuerdo con la Guía Técnica 3/2017 de la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV) sobre comisiones de auditoría de entidades de interés público, el Consejo de Administración adoptó en diciembre de 2018 un reglamento interno que entró en vigor en enero de 2019.

El reglamento de la Comisión de Auditoría aborda las siguientes áreas:

1. Introducción.
2. Composición.
3. Requisitos para el nombramiento de sus miembros.
4. Reglas de funcionamiento.
5. Responsabilidades y funciones asignadas:
 - Supervisión de la información financiera y no financiera.
 - Supervisión de la gestión y control de riesgos.
 - Supervisión de la auditoría interna.
 - Relación con el auditor de cuentas.
6. Auxilio de expertos y otros medios.
7. Informe anual.

Comisión de Nombramientos y Retribuciones



Esta comisión la componen cinco miembros externos del Consejo y evalúa las competencias, conocimientos y experiencia que deben concurrir en los miembros del Consejo de Administración. Asimismo:

- _ Propone consejeros independientes para su designación para el Consejo de Administración.
- _ Elabora el informe sobre la designación de miembros no independientes para el Consejo.
- _ Informa al Consejo de Administración acerca de asuntos de diversidad de género.

- _ Propone al Consejo de Administración el sistema y las cuantías de las remuneraciones anuales de sus consejeros, así como la política de remuneración de los miembros del Comité Ejecutivo de Dirección.
- _ Formula y revisa los programas de remuneración para la alta dirección.
- _ Vigila el cumplimiento de las políticas de remuneración.
- _ Asiste al Consejo en la elaboración del informe sobre la política de retribuciones de los Consejeros y eleva al Consejo cualesquiera otros informes sobre retribuciones previstos en el reglamento del Consejo.

La Comisión de Nombramientos y Retribuciones se reúne periódicamente, según disponga su presidente. Con ese fin, la Secretaría del Consejo prepara un orden del día para su aprobación por el presidente de la Comisión y que se envía a todos los participantes antes de la reunión junto con la documentación pertinente para cada asunto que se vaya a tratar. Además de los miembros de la Comisión de Nombramientos y Retribuciones, algunos miembros del equipo directivo de Amadeus también pueden asistir a las reuniones, previa invitación del presidente de la Comisión.

En 2019, la Comisión de Nombramientos y Retribuciones elaboró el informe anual obligatorio de sus operaciones para el ejercicio 2018, que abarcaba las siguientes áreas:

- _ Competencias y funciones asignadas.
- _ Composición.
- _ Actividad operacional.
- _ Asuntos tratados durante el ejercicio 2018 (asuntos sobre retribuciones, sociedad, nombramientos y otros).
- _ Naturaleza del cargo de consejero (independiente, otros externos, Consejero Ejecutivo).
- _ Lista de sociedades en las que los miembros del Consejo también actúan en calidad de consejeros o directores ejecutivos.
- _ Verificación del cumplimiento de la Política de selección de consejeros.

Asimismo, la Comisión de Nombramientos y Retribuciones elaboró la Política de remuneración del Consejo de Administración, junto con el Informe Anual 2018 sobre remuneración de consejeros y sociedades cotizadas.

La Política de selección de consejeros fue aprobada el 21 de abril de 2016. Con arreglo a esta política, el Consejo de Administración se compromete a garantizar que su composición sea diversa y equilibrada. El hecho de que en las deliberaciones del Consejo se ofrezca un amplio abanico de puntos de vista favorece la toma de decisiones debidamente fundadas y redundan en beneficio de la empresa y de todos los grupos de interés.

Tanto el D. Josep Piqué como el D. William Connelly han sido designados como miembros del Consejo en 2019 de conformidad con la Política de selección de consejeros.

La Comisión de Nombramientos y Retribuciones publicará un análisis de las necesidades del Consejo de conformidad con la Política de selección de consejeros coincidiendo con la convocatoria de la Junta General de Accionistas de 2020. En ese momento se elevará la propuesta de designación o reelección de consejeros.

El Secretario del Consejo (que actúa como secretario de la Comisión) levanta acta de las conclusiones obtenidas en cada reunión, que se incluirán como punto del orden del día en la siguiente reunión del Consejo de Administración. En ese momento, el presidente de la Comisión informará al pleno del Consejo acerca de los aspectos más relevantes tratados y presentará cualesquiera recomendaciones para su aprobación.

Comité Ejecutivo de Dirección de Amadeus

El Comité Ejecutivo de Dirección de Amadeus está dirigido por el Consejero Delegado de la sociedad e incluye a los responsables de la alta dirección. ↪

Esta estructura de gobierno tiene por objeto fomentar la comunicación directa entre el negocio de Amadeus y sus órganos de gobierno a través del Consejero Delegado para facilitar una toma de decisiones eficaz.

Últimas modificaciones del Comité Ejecutivo de Dirección:

El D. Sylvain Roy ha sido nombrado Senior Vice President of Technology Platforms and Engineering, tomando el relevo del Sr. Dietmar Fauser. El cargo más reciente del Sr. Roy era el de Vice President y dirigía la organización de Digital Products and Services en Airlines R&D de Amadeus, donde era el responsable de más de 700 empleados en más de 10 ubicaciones en el mundo.

↪ Para más información, consulte "Perfil de Amadeus", pág. 13.

Accionariado y entidades financieras

CAPÍTULO 10

10.1 Relaciones con los Inversores de Amadeus: misión y actividad

El marco estratégico de Amadeus está diseñado para favorecer la viabilidad y un crecimiento sostenible con el fin de crear valor a largo plazo. Para Amadeus es también muy importante mantener una comunicación eficaz y directa con sus grupos de interés en los mercados de capitales, garantizando la transparencia.

La misión de la sección Relaciones con los Inversores de Amadeus es crear un diálogo abierto y construir relaciones a largo plazo basadas en la credibilidad y la confianza con su entorno financiero, incluidos inversores, analistas de investigación y el regulador del mercado español, la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV).

La sección Relaciones con los Inversores, que forma parte del área de Finanzas, tiene por objeto aumentar el nivel de conocimiento de Amadeus y garantizar que el accionariado esté informado de noticias de interés sobre la empresa o sobre el sector así como de nuestros resultados operativos y financieros. Nuestro objetivo es comunicar de manera eficaz y proactiva, y hacerlo con coherencia y puntualidad.

Nuestra política de comunicación se ha definido de conformidad con las buenas prácticas y recomendaciones de buen gobierno aplicables a las empresas cotizadas y se basa en los siguientes principios:

- Responsabilidad, diligencia y transparencia en la divulgación de información.
- Trato equitativo y protección de los derechos e intereses de los grupos de interés.
- Cooperación con los accionistas.




 AMADEUS

Recurrimos a numerosos canales de comunicación diferentes para llegar a nuestro entorno financiero, incluidos los órganos de supervisión, como la CNMV en España. A través de sus páginas web, estas entidades distribuyen inmediatamente la información más importante, que se publica a la vez en nuestra propia web corporativa. También aprovechamos la Junta General de Accionistas anual y los actos del Día del Inversor para canalizar información hacia nuestro accionariado, así como un amplio programa de relaciones con los inversores que, durante 2019, incluyó:

- La participación en congresos de inversores y giras de presentación, visitando ciudades de todo el mundo como Ámsterdam, Barcelona, Bilbao, Boston, Chicago, Ginebra, La Haya, Laguna Beach, Londres, Los Ángeles, Lyon, Milán, Nueva York, París, Oporto, Rotterdam y San Francisco.
- Conferencias telefónicas, reuniones presenciales e importantes giras de presentación inversas en Madrid.
- Reuniones y comunicación permanente con los analistas de investigación que hacen seguimiento de Amadeus. A finales de 2019 había 37 analistas siguiendo nuestros valores.

En la sección Relaciones con los Inversores incentivamos la relación bidireccional con el entorno financiero. Además de proporcionar a nuestros accionistas información pertinente y de interés, también recogemos y consolidamos sus valiosas

opiniones, que son tenidas en cuenta en los procesos de toma de decisiones de nuestra alta dirección.

Por octavo año consecutivo, Amadeus ha logrado el prestigioso reconocimiento de aparecer en los Índices Dow Jones de Sostenibilidad (DJSI), en el ámbito de los servicios y *software* de TI e Internet. Los Índices Dow Jones de Sostenibilidad incluyen a las principales empresas del mundo en sostenibilidad conforme a criterios económicos, ambientales y sociales. Este éxito ha sido el resultado de nuestro compromiso por el desarrollo de un negocio sostenible, que aporta recompensas a largo plazo a todos nuestros grupos de interés y hace hincapié en la cuidadosa gestión de los recursos.

10.2 El mercado de valores en 2019

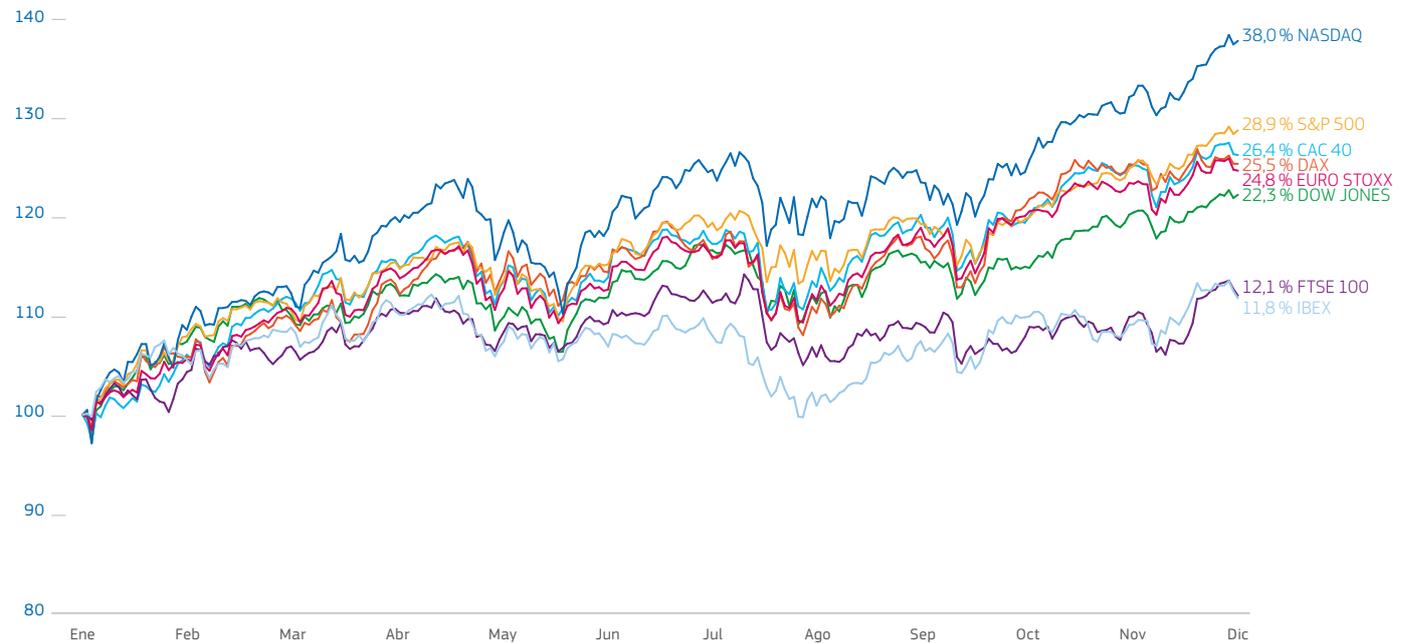
A lo largo de 2019 se ha venido observado una desaceleración de la economía mundial, que se debe en parte a factores geopolíticos, como las guerras comerciales, de consecuencias negativas, y la incertidumbre del Brexit que sigue sin resolverse. El Fondo Monetario Internacional informó recientemente de un crecimiento económico en 2019 del 2,9 %, el más bajo desde la crisis financiera. Pese a ello, los mercados de renta variable han experimentado un fuerte crecimiento en 2019 y se han recuperado de los flojos resultados de 2018.

Este comportamiento de los mercados de valores puede atribuirse, en gran medida, a la relajación de la política monetaria. La Reserva Federal redujo los tipos de interés en tres ocasiones durante 2019 (lo que contrasta claramente con las cuatro subidas de los tipos de interés en 2018), al igual que el Banco Central Europeo, que también redujo los tipos de interés durante el año, como parte de un paquete más amplio de medidas de estímulo económico.

El comportamiento del mercado de valores en 2019 también se vio favorecido por haber empezado en niveles bajos, ya que en el último trimestre de 2018 se registraron los peores resultados trimestrales de las bolsas mundiales en siete años. Esto dio lugar a una base de comparación baja al inicio del año 2019.

Los principales mercados de renta variable europeos registraron un crecimiento de dos dígitos en 2019 (CAC 40: 26 %, DAX: 26 %, EURO STOXX: 25 %, FTSE 100: 12 %, IBEX: 12 %), mientras que el crecimiento de los principales mercados de renta variable estadounidenses fue incluso mayor (NASDAQ: 38 %, S&P 500: 29 %, DOW JONES: 22 %). Los mercados de renta variable estadounidenses se vieron impulsados por los buenos resultados del sector tecnológico en los EE. UU. En concreto, Apple y Microsoft se dispararon, respectivamente, un 85 % y un 54 % este año y fueron los que más contribuyeron a las ganancias del S&P 500 en 2019.

Resultados de los mercados de capitales de renta variable en 2019



10.3 Rendimiento de las acciones de Amadeus

El valor de cotización de las acciones de Amadeus aumentó un 19,7 % en 2019, superando al IBEX 35 y tan solo ligeramente por debajo del índice EURO STOXX. Nuestro valor de cotización máximo durante 2019 se alcanzó el 24 de julio con 73,88 € y cerramos el año en 72,80 €.

Nuestra capitalización bursátil a fecha de 31 de diciembre de 2019 era de 31.396 millones €. El volumen medio diario de negociación fue de 1,4 millones de acciones, para un volumen total negociado de 24.700 millones € en todo el año. La proporción de capital flotante alcanzó el 99,88 % a final de año.

Amadeus ha ganado peso dentro del IBEX 35, hasta el 6,3 % a 31 de diciembre de 2019, situándose como quinta mayor compañía del índice.

En 2019, los beneficios ajustados¹ por acción se situaron en 2,95 € y a fecha de 31 de diciembre de 2019 la ratio precio/beneficios ajustados era de 24,7x.

Evolución del rendimiento de las acciones de Amadeus en 2019



Recomendaciones de los analistas a final del ejercicio 2019



¹ Ajustados para excluir los costes relacionados con la adquisición de TravelClick (que ascendieron a 9,4 millones € antes de impuestos).

Datos clave de las operaciones de negociación de Amadeus para el ejercicio

	2018	2019
Variación del precio de las acciones (%)	1,2 %	19,7 %
Precio máximo por acción (cifras en €)	82,06	73,88
Precio mínimo por acción (cifras en €)	56,90	58,06
Precio medio ponderado por acción (cifras en €)*	67,38	68,36
Volumen medio diario (número de acciones)	1.330.007	1.417.902
Volumen medio diario (cifras en miles €)	90.242	96.928
Volumen anual (cifras en miles €)	23.462.832	24.716.732

* Negociación cruzada de valores no incluida.

Datos clave de las operaciones de negociación de Amadeus al final del ejercicio

	2018	2019
Número de acciones emitidas a 31 de diciembre	438.822.506	431.268.436
Precio por acción a 31 de diciembre (cifras en €)	60,84	72,80
Capitalización bursátil a 31 de diciembre (cifras en millones €)	26.698	31.396
Beneficios ajustados por acción, ejercicio completo (cifras en €)	2,60	2,95
Dividendo por acción, ejercicio completo (cifras en €)	1,175	1,30
Rentabilidad del dividendo, ejercicio completo (%)*	1,9 %	1,8 %
Ratio de cobertura, ejercicio completo (%)	50 %	50 %
Ratio precio/beneficios a 31 de diciembre (x)	23,4x	24,7x

* Sobre la base del precio por acción al final del ejercicio.

10.4 Remuneración de los accionistas

Amadeus cuenta con una demostrada trayectoria de gestión de un modelo de negocio sólido y a la vez flexible que genera un importante flujo de efectivo, lo que hace posible una inversión continua y sostenida en I+D e innovación y permite remunerar a los accionistas mientras se mantiene una estructura de capital financiero flexible.

Los dividendos ordinarios pagados han ido aumentando cada año desde la Oferta Pública Inicial (OPI) de Amadeus, a un ritmo medio anual del 18 %. Esto se complementó con programas de recompra de acciones en 2015 y en 2018 con la subsiguiente amortización de las acciones. El objetivo de Amadeus es seguir haciendo posible este crecimiento en los próximos años gracias a un buen perfil de generación de efectivo y a un sólido balance.

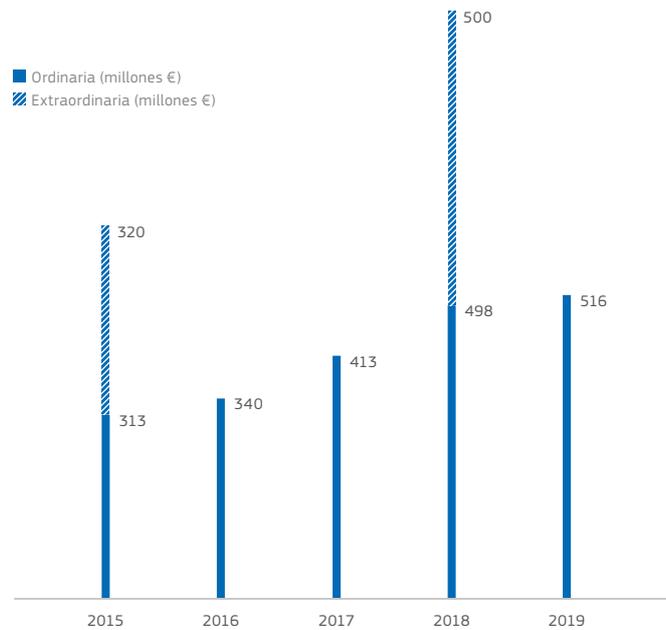
Pago de dividendos ordinarios

El dividendo bruto anual correspondiente a los beneficios de 2018 fue aprobado por nuestros accionistas en la Junta General de Accionistas celebrada el 19 de junio de 2019. El valor total del dividendo se incrementó un 3,5 % frente al año anterior hasta llegar a los 515,6 millones €, lo que representa una distribución del 50 % de los beneficios declarados para 2018, o 1,175 € por acción (bruto). El 17 de enero de 2019 se pagó una cantidad a cuenta de 0,51 € por acción (bruto) y el 12 de julio de 2019 se pagó el dividendo complementario de 0,665 € por acción (bruto).

El 12 de diciembre de 2019, el Consejo de Administración de Amadeus propuso una distribución del 50 % para el dividendo de 2019. En junio de 2020, el Consejo de Administración debía someter a la aprobación de la Junta General de Accionistas un dividendo final bruto de 1,30 € por acción, lo que representaba un aumento del 10,6 % con respecto al dividendo de 2018 y un 50 % de los beneficios declarados. Sin embargo, si bien el 17 de enero de 2020 se pagó íntegramente un dividendo a cuenta de 0,56 € por acción (bruto), el dividendo complementario se ha cancelado como parte de un conjunto de medidas que la empresa ha adoptado en respuesta a la pandemia mundial de la COVID-19 y a sus graves repercusiones para el sector de los viajes.²

² Para más información, consulte el comunicado de información relevante publicado el 23 de marzo de 2020 en <https://corporate.amadeus.com/documents/en/investors/2020/relevant-facts/q1-2020/measures-covid19.pdf>

Remuneración de los accionistas de Amadeus



Total 3,2 mil millones € devueltos desde la OPI. 20 % remuneración ordinaria CAGR 2011-2018

10.5 Entidades financieras

La deuda neta, de acuerdo con lo especificado en nuestros contratos de apertura de líneas de crédito, ascendió a 2.758,4 millones € a fecha del 31 de diciembre de 2019 (lo que equivale a 1,23x el EBITDA de los últimos doce meses).

Los principales objetivos de la estrategia financiera de Amadeus son reducir el coste de la financiación, diversificar las fuentes de financiación en la medida de lo posible, aumentar la flexibilidad y ampliar el perfil de vencimiento de nuestra deuda.

Los principales cambios en nuestra deuda en 2019 fueron:

- la amortización de 500 millones € en bonos emitidos en mayo de 2017 y que vencían en mayo de 2019;
- un mayor uso del programa de emisión de Papel Comercial Europeo (ECP) multivisa por un importe neto de 250,0 millones €;
- el reembolso de 65,0 millones € en relación con nuestro préstamo del Banco Europeo de Inversiones.

El 27 de abril de 2018, Amadeus ejecutó una nueva línea de crédito rotativo en moneda única por valor de 1.000 millones €, a cinco años, que se utilizará para necesidades de capital circulante y para fines generales de la empresa. En la misma fecha, Amadeus canceló tanto la línea A de la línea de crédito rotativo firmada el 5 de marzo de 2015 como la línea de crédito rotativo firmada el 26 de abril de 2016, cada una de ellas por un importe que ascendía a 500 millones €. Todavía no se había dispuesto de la nueva línea de crédito rotativo a fecha del 31 de diciembre de 2019.

En marzo de 2019, Standard & Poor's confirmó sus calificaciones "BBB" a largo plazo y "A-2" a corto plazo para Amadeus, con unas perspectivas estables. En noviembre de 2019, Moody's confirmó su calificación "Baa2" a largo plazo para Amadeus, con unas perspectivas estables.



Observaciones finales

A lo largo de 2019, los informes de información no financiera han seguido cobrando relevancia para los distintos grupos de interés de nuestro sector, incluyendo inversores, empleados, clientes y organismos reguladores. Por ello, Amadeus se suma a esta tendencia con el fin de explicar nuestro negocio e informar sobre las actividades realizadas durante el año de forma transparente, poniendo especial atención a los temas medioambientales, sociales y de gobierno corporativo, también conocidos como ESG, por sus siglas en inglés. Asimismo, somos conscientes de los beneficios que aporta este ejercicio de elaboración de informes en lo que respecta a obtener una comparativa de nuestros resultados con respecto a nuestros competidores y a identificar áreas de mejora. Confío en que este Informe Global sirva como muestra de nuestro compromiso por la transparencia.

Como continuación del análisis de materialidad que elaboramos en 2015, en 2019 realizamos una actualización completa de nuestra evaluación de materialidad. El objetivo de este ejercicio era determinar, mediante un enfoque exhaustivo y sistemático, los aspectos más relevantes para nuestra empresa y que, por tanto, debían incluirse en nuestros informes. En los cuatro años transcurridos entre dichos análisis, Amadeus ha diversificado significativamente su negocio y ha adquirido empresas en sectores relacionados con los viajes, incluidas grandes entidades como Navitaire y TravelClick. También hemos adquirido empresas más especializadas en áreas como la facturación automatizada de equipaje (ICM Airport Technics) o en los complejos algoritmos necesarios para que las aerolíneas optimicen el uso de sus flotas de aviones (Optym). Esta estrategia de diversificación ha reforzado nuestra presencia en todo el mundo y nos ha posicionado bien para aprovechar nuevas oportunidades de negocio.

Curiosamente, a pesar de todos estos cambios, los resultados del nuevo análisis de materialidad llevado a cabo en 2019 no difieren mucho del anterior. De nuevo, hemos identificado el I+D y la innovación, la disponibilidad de los sistemas, la gestión de las relaciones con los clientes y la atracción y retención de talento como aspectos materiales clave para Amadeus. Se trata de aspectos que definen nuestras prioridades más importantes y que han resultado críticos a la hora de mantener nuestra sólida posición financiera y nuestro éxito a lo largo de los años. Seguimos avanzando en los resultados en ESG. Cabe destacar que hemos reducido a cero las emisiones de CO₂ en nuestro Centro de Datos, gracias a nuestra política

de eficiencia energética y al uso de Garantías de Origen de energía renovable. Nuestra labor en el ámbito del gobierno corporativo ha sido galardonada con el Premio Manuel Olivencia, que reconoce las buenas prácticas de gobierno corporativo de las empresas españolas que cotizan en bolsa. Además, por octavo año consecutivo, Amadeus ha sido incluida en el Índice de Sostenibilidad Dow Jones.

Mientras escribo estas líneas, el sector de los viajes se enfrenta al enorme desafío del coronavirus (COVID-19). La incertidumbre en torno a este virus ha obligado a los gobiernos de todo el mundo a adoptar medidas extraordinarias de confinamiento y a limitar los viajes a unos niveles sin precedentes. Para poder superar esta situación debemos centrarnos, más que nunca, en algunos de los aspectos que han propiciado el éxito de Amadeus a lo largo de todos estos años. Me refiero a salvaguardar el bienestar de nuestros empleados, a apoyar a nuestros clientes en estos tiempos difíciles, a seguir enfocándonos en la innovación y a proteger nuestra solidez financiera para que podamos salir de esta crisis preparados para recuperarnos y aprovechar las oportunidades.

Este informe ofrece una visión general de Amadeus como empresa así como los principales aspectos destacados de nuestras actividades en 2019. Espero que disfruten de la lectura y estaremos encantados de recibir sus comentarios a través de las vías de contacto que aparecen al final del informe.



Tomas López Fernebrand
Senior Vice President, General Counsel
and Corporate Secretary, Amadeus





“Hemos seguido avanzando en nuestro desempeño en ESG. Cabe destacar que hemos reducido a cero las emisiones de CO₂ en nuestro Centro de Datos”.

Acercas de este informe

ANEXO 1

Objetivos

Hoy en día, todos los grupos de interés de Amadeus están demandado cada vez más la presentación de informes no financieros, cuya semejanza a los informes financieros sea la máxima posible, en términos de requisitos obligatorios.

Además, las directrices europeas para la presentación de informes no financieros hacen hincapié en la importancia de la correlación entre la información financiera y la no financiera, así como entre los diversos aspectos no financieros.

El Informe Global de Amadeus se ajusta plenamente a todas estas tendencias y requisitos. Este informe ofrece una perspectiva general de las operaciones y los resultados de Amadeus en el contexto de los asuntos tanto financieros como no financieros.

Cabe destacar que el informe cumple con los requisitos formales y con las buenas prácticas esperables en lo que respecta a la presentación de informes de información no financiera. Por lo tanto, constituye la plataforma principal donde presentamos en detalle nuestro enfoque y nuestros resultados en materia de asuntos laborales, sociales, ambientales y de gobierno corporativo.

Como herramienta de comunicación, sirve como principal fuente de información acerca de Amadeus para nuestros grupos de interés tanto internos como externos.

Metodología

Principios de elaboración del informe

Definimos el contenido y la estructura del Informe Global de Amadeus en función de los objetivos antes mencionados. Partiendo de esta base, elaboramos el informe en línea con las tendencias y la normativa existente a nivel mundial, incluidas:

Directiva 2014/95/UE sobre la divulgación de información no financiera e información sobre diversidad

Esta ley europea exige a las grandes empresas la divulgación de determinada información acerca de su modo de operar y de abordar

las cuestiones sociales y medioambientales. De conformidad con la Ley española de transposición de la Directiva europea (Ley 22/2015 de 2 de julio, modificada en la Ley 11/2018 de 28 de diciembre), en febrero publicamos nuestro estado de información no financiera anual.

Partiendo de nuestro análisis de materialidad, el estado de información no financiera da a conocer los aspectos más relevantes de nuestro negocio así como cuestiones relativas a sostenibilidad ambiental, equipo humano, responsabilidad social corporativa, derechos humanos y prevención de la corrupción y el soborno. Describe nuestras políticas relativas a dichos aspectos así como las medidas adoptadas, los resultados de esas políticas, los principales riesgos asociados, la gestión de esos riesgos y los indicadores de resultados no financieros.

Comenzamos a informar sobre nuestras actividades no financieras en 2010 y desde 2013 lo hacemos conjuntamente con nuestra información financiera y comercial en forma de nuestro Informe Global. Los requisitos de la Directiva 2014/95/UE se ajustan plenamente a nuestro enfoque histórico. Con arreglo a esta ley, en febrero de cada año adelantamos las cifras clave que figurarán en el Informe Global que se publicará a principios de mayo.

Global Reporting Initiative (GRI)

El marco de elaboración de informes GRI es el principal punto de referencia para definir los asuntos y parámetros mínimos que deberán figurar en el Informe Global. Seleccionamos los estándares GRI para la elaboración de informes de sostenibilidad de acuerdo con nuestro análisis de materialidad con objeto de informar sobre nuestro impacto en la economía, el medioambiente y la sociedad.

El Informe Global se ha elaborado siguiendo los estándares GRI: opción esencial. En cuanto al GRI Content Index Service, GRI Services ha revisado que el Índice contenidos GRI esté presentado con claridad y que las referencias para cada contenido incluido se correspondan con las secciones pertinentes del cuerpo del informe.

International Integrated Reporting Council

Este informe reúne información sobre "capitales"¹ de Amadeus en un único documento corporativo. Explicamos cómo la estrategia, el gobierno corporativo, los resultados y las previsiones de Amadeus, en el contexto de su entorno externo, conducen a la creación de valor a corto, medio y largo plazo. De conformidad con el concepto <IR> de conectividad, informamos acerca de las actividades de nuestras diversas unidades a través de referencias cruzadas que indican a los lectores en qué otras secciones pueden consultar información más detallada.

¹ Tal y como se explica en el Marco Internacional <IR> del International Integrated Reporting Council, "capitales" son inventarios de valor que aumentan, disminuyen o se transforman a través de las actividades y resultados de la organización. El marco los clasifica como capital financiero, capital industrial, capital intelectual, capital humano, capital social y relacional y capital natural.

Verificación por terceros

La verificación externa del informe por una organización independiente (Ernst & Young) garantiza la fiabilidad de los aspectos materiales tanto cuantitativos como cualitativos que figuran en el Índice de contenidos GRI en el Anexo 2.

Objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU

Desde 2018, el Informe Global incluye un análisis de nuestro valor en cuanto al cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la ONU. ¹ Este análisis nos ha permitido identificar en qué medida el crecimiento de nuestro negocio tiene un impacto positivo en la protección del medioambiente y en el desarrollo social. También participamos en el Pacto Mundial de las Naciones Unidas, que desempeña un importante papel en la coordinación de los ODS.



Supervisión del proceso de elaboración

El proceso de elaboración del Informe Global está dirigido por el equipo Sustainability, Global Reporting & Certifications, a cargo del Senior Vice President, General Counsel & Corporate Secretary de Amadeus. ²

La creciente relevancia de los informes no financieros implica que el impacto del Informe Global de Amadeus aumenta año tras año. Por consiguiente, su elaboración incluye más pasos y la redacción del contenido requiere un mayor nivel de atención y recursos. Además, de acuerdo con los principios de elaboración de informes GRI, tratamos de mejorar constantemente el equilibrio, la comparabilidad, la precisión, la puntualidad, la claridad y la fiabilidad del informe. ² El gráfico de la derecha ofrece un resumen general de las diferentes fases de este proceso.

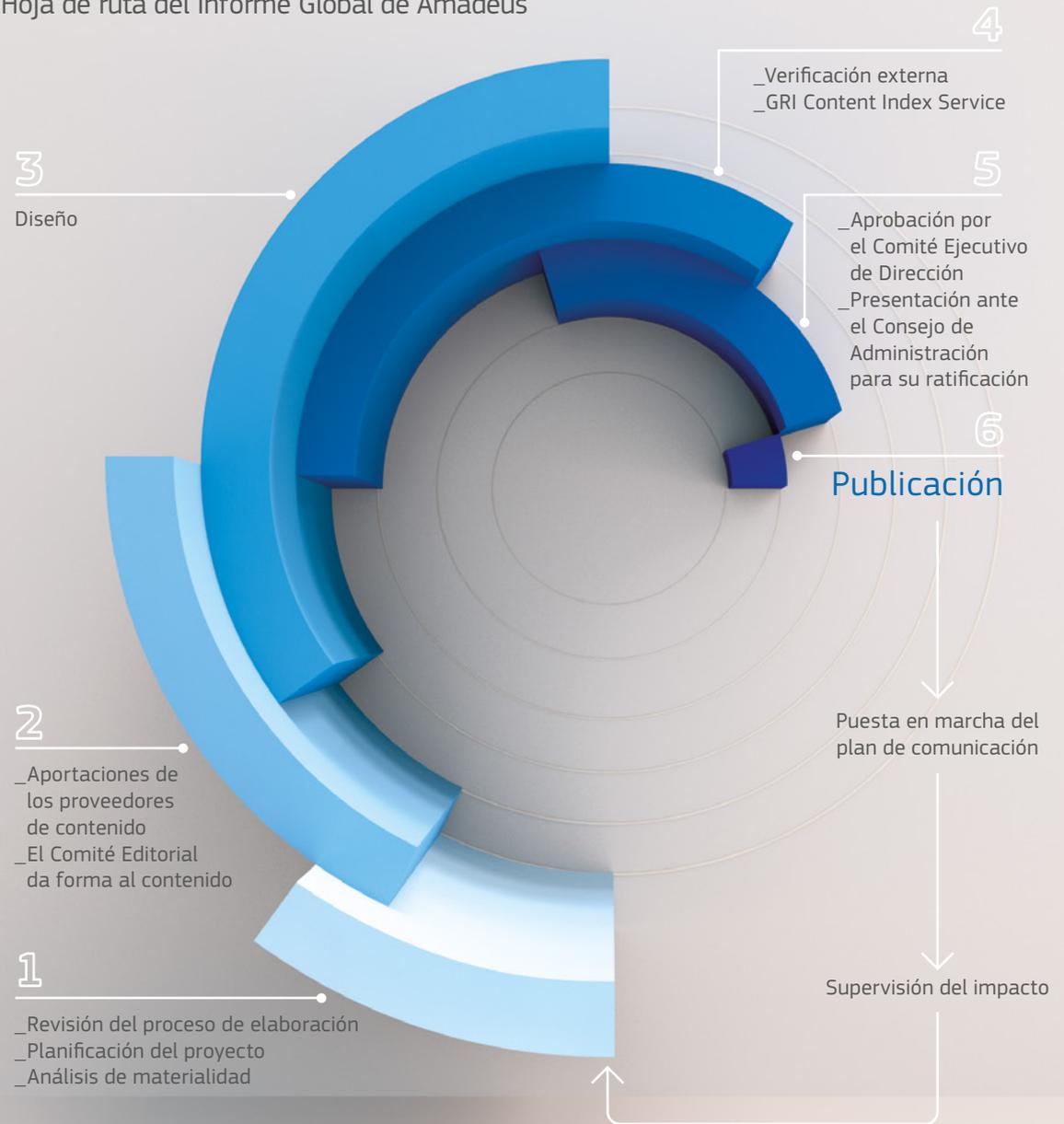
La complejidad de la creación del Informe Global requiere un esfuerzo constante por mejorar el diálogo dentro de la empresa, dado que cerca de 100 empleados de todo el mundo participan en todo el proceso. Por consiguiente, es fundamental un fuerte compromiso de todos ellos para lograr los objetivos del informe.

¹ Para más información, consulte "Contribución de Amadeus a los Objetivos de Desarrollo Sostenible", pág. 133.

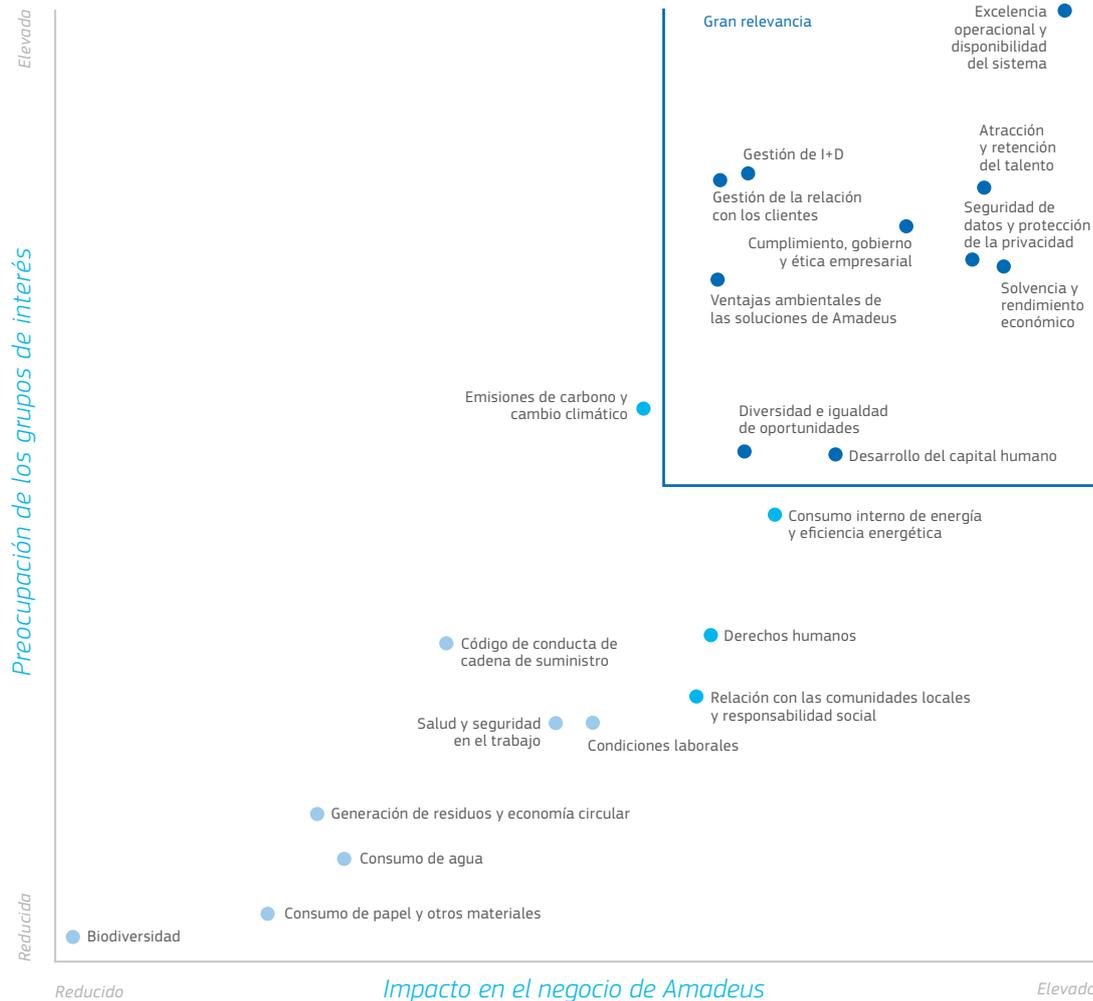
² Para más información, consulte "Comité Ejecutivo de Dirección de Amadeus", pág. 19.

² Puede encontrar una explicación de los principios que definen la calidad del informe conforme a los estándares GRI en <https://www.globalreporting.org/standards>.

Hoja de ruta del Informe Global de Amadeus



Matriz de materialidad de Amadeus



El papel del Comité Editorial del Informe Global de Amadeus es clave para dar forma al contenido. Su principal misión es acordar la visión estratégica del mismo. Este equipo transversal lo componen los directores de las unidades clave en el plano corporativo: Communications, Branding, Industry Affairs, Strategy, Investor Relations y CEO Office.

El Comité Ejecutivo de Dirección de Amadeus revisa y aprueba el Informe Global. Una vez ratificado el documento por el Consejo de Administración, se publica a través de campañas de comunicación internas y externas en todos los ámbitos geográficos.

Análisis de materialidad

La industria de los viajes está cambiando y creciendo a gran velocidad, y todos los actores deben adaptarse a las demandas y los contextos nuevos. Esta evolución depende en gran medida de la tecnología y, como proveedor de tecnología de viajes, el negocio de Amadeus también se ha adaptado a este complejo entorno. Este hecho, sumado a las nuevas tendencias en los informes no financieros, nos impulsó a tomar la decisión de revisar en profundidad en 2019 nuestro análisis de materialidad.

Para esta revisión recurrimos a la ayuda de expertos (Mazars Group). El objetivo era identificar qué cuestiones ambientales, sociales y de gobierno corporativo (ESG) eran relevantes para nuestros grupos de interés y para nuestro negocio.

El proceso de evaluación constó de las siguientes fases:

1. Identificación y actualización de los aspectos materiales relevantes. Los aspectos preseleccionados se clasificaron en tres áreas: (1) negocio y gobierno corporativo, (2) dimensión social (laboral y responsabilidad social) y (3) sostenibilidad ambiental. La selección se basó principalmente en nuestro anterior análisis de materialidad, las últimas tendencias en ESG, las buenas prácticas y la nueva regulación. Como resultado, se renombraron y agruparon algunos de los aspectos.
2. Evaluación externa de aspectos relevantes. El objetivo de esta fase era identificar la preocupación de nuestros grupos de interés (p. ej. clientes, empleados, inversores o asociaciones del sector) por cada aspecto.
3. Evaluación interna de los aspectos relevantes. Los consultores entrevistaron a nuestros altos directivos para conocer la relevancia y el impacto a corto y medio plazo que supone cada aspecto ESG para Amadeus.
4. Priorización y generación de la matriz de materialidad. Los resultados obtenidos en las anteriores fases se combinaron para conformar la matriz de materialidad (ver a la izquierda). Esta matriz tiene dos ejes que representan dos dimensiones de los aspectos ESG: su relevancia para la empresa y su influencia sobre las valoraciones y decisiones de nuestros grupos de interés.

Los aspectos materiales son los que exceden la puntuación media en ambos ejes.³
Tenga en cuenta que este diagrama es una mera indicación de los factores principales y no una representación exacta.

La matriz de materialidad se revisa cada año durante la primera fase de elaboración del Informe Global.

Alcance y limitaciones del Informe Global de Amadeus

A no ser que se indique lo contrario, el alcance de la información del Informe Global de Amadeus incluye el conjunto del Grupo Amadeus. Este informe se centra en nuestras actividades desde el 1 de enero hasta el 31 de diciembre de 2019. Para permitir la comparabilidad, incluimos datos históricos de los KPI que pudieran ser de interés para los lectores del informe.

En cuanto al proceso de recopilación de datos, consideramos por una parte la materialidad de la información y, por otra, el esfuerzo de recopilación de los datos. Debido a ello abarcamos menos del 100 % del alcance para algunos temas. La limitación de los datos se especificará cuando proceda en la sección correspondiente.

El análisis de materialidad ha servido para definir qué debe aparecer en el informe de manera más detallada, así como qué información incluir en el índice de contenidos GRI. ↪ Partiendo de esta base, informamos no solo de nuestros asuntos materiales, sino también de los principales temas identificados como relevantes tanto a nivel interno como externo: emisiones de carbono, consumo de energía, responsabilidad corporativa y derechos humanos (libertad de negociación colectiva y evaluación de los derechos humanos).

Aspectos materiales



³ La puntuación media de la priorización externa fue de 49,2 mientras que la priorización interna obtuvo una puntuación media de 61,1 sobre 100.

↪ Para más información, consulte "Índice de contenidos GRI", pág. 136.

Asimismo, la regulación actual y los principales *rankings* de sostenibilidad exigen que informemos de determinados aspectos no materiales. Por consiguiente, con el fin de mejorar la transparencia global y el compromiso de los grupos de interés, hemos incluido los estándares GRI sobre:

- _ Materiales (consumo de papel).
- _ Consumo de agua.
- _ Efluentes y residuos.
- _ Evaluación social y ambiental de proveedores.
- _ Salud y seguridad en el trabajo.

Adicionalmente, las unidades internas de Amadeus encargadas de las relaciones con los principales grupos de interés han realizado también aportaciones de particular importancia para que esos grupos de interés en cuestión estén incluidos en este informe.

Contribución de Amadeus a los Objetivos de Desarrollo Sostenible

La Organización de Naciones Unidas ha establecido 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) que los estados miembros y las empresas han de intentar alcanzar para 2030. Los ODS constituyen una llamada a la acción universal para poner fin a la pobreza, proteger el planeta y garantizar que todas las personas disfruten de paz y prosperidad. Los 17 objetivos equilibran las tres dimensiones del desarrollo sostenible: económica, social y ambiental.

Los ODS representan un estándar mundial y un lenguaje común que facilita la colaboración específica entre una gran diversidad de asociados. A este respecto, los ODS ayudan a identificar las mejores oportunidades de desarrollo sostenible y maximizan la contribución de todo el mundo para su consecución.

Tomando como base los resultados de nuestro análisis de materialidad (descrito en la sección anterior), expertos externos han evaluado nuestro impacto en relación con los ODS. Esa evaluación ha contado con la visión de la alta dirección de Amadeus con respecto a nuestra contribución a cada ODS. Este ejercicio ha servido para identificar las áreas con mayor potencial de acción de Amadeus. Así pues, la relación entre nuestros aspectos materiales y las metas de los ODS, cuantificados según nuestro nivel de contribución, nos ha llevado a dar prioridad a los ODS 5, 7, 8, 9, 10, 13, 16 y 17.

Nuestra innovación tecnológica tiene un enorme potencial para contribuir positivamente a los ODS 8 y 9. Como empresa dedicada a la tecnología de los viajes, invertimos en soluciones tecnológicas que ayudan a que el sector de los viajes sea más sostenible a largo plazo. El sector de los viajes está creciendo, y hemos de abordar este crecimiento hallando maneras de viajar que sean más sostenibles, contribuyendo también así a los ODS 7 y 13, entre otros.



Como empresa internacional, creamos valor social y económico. Desde el punto de vista del gobierno corporativo y de las prácticas financieras y laborales, nos esforzamos por aumentar nuestro impacto positivo en la sociedad. De este modo contribuimos a los objetivos vinculados directamente al bienestar de las personas (ODS 8, 5 y 10) en cuestiones como el nivel de vida, las condiciones laborales, la educación, el crecimiento económico o la igualdad social. Los objetivos que incluyen metas relacionadas con instituciones transparentes y alianzas entre múltiples grupos de interés (ODS 16 y 17) encajan muy bien con nuestro perfil de empresa internacional

que conecta a todo tipo de actores en el sector de los viajes. Debemos aunar fuerzas con otros grupos de interés y compartir diferentes perspectivas, trabajando juntos con el objetivo común de la sostenibilidad a largo plazo y la transparencia en el sector. La siguiente tabla resume nuestras principales contribuciones a los objetivos según cada aspecto material. Hemos identificado también nuestras acciones específicas hacia la consecución de esos objetivos durante 2019 y las hemos resaltado con un icono ODS en las distintas secciones del Informe Global.

Contribución de Amadeus a los Objetivos de Desarrollo Sostenible

Nivel de impacto: Fuerte ● Medio-bajo ●

Aspectos materiales de Amadeus

	5 IGUALDAD DE GÉNERO	7 ENERGÍA ASEQUIBLE Y NO CONTAMINANTE	8 TRABAJO DECENTE Y CRECIMIENTO ECONÓMICO	9 INDUSTRIA, INNOVACIÓN E INFRAESTRUCTURA	10 REDUCCIÓN DE LAS DESIGUALDADES	13 ACCIÓN POR EL CLIMA	16 PAZ, JUSTICIA E INSTITUCIONES SÓLIDAS	17 ALIANZAS PARA LOGRAR LOS OBJETIVOS
Excelencia operacional y disponibilidad del sistema			●	●		●		
Atracción y retención del talento	●		●	●	●			
Solvencia y rendimiento económico			●					
Seguridad de datos y protección de la privacidad							●	
Cumplimiento, gobierno y ética empresarial			●				●	●
Gestión de I+D			●	●				●
Ventajas ambientales de las soluciones de Amadeus		●	●	●		●		●
Desarrollo del capital humano	●		●					
Diversidad e igualdad de oportunidades	●		●		●			
Consumo interno de energía y eficiencia energética		●				●		
Emisiones de carbono y cambio climático						●		
Derechos humanos	●		●		●		●	
Relación con las comunidades locales y responsabilidad social			●		●			●

Comunicación con los grupos de interés

En Amadeus queremos asegurarnos de que todos nuestros grupos de interés dispongan de un acceso sencillo a información actualizada sobre la empresa. Indicamos a continuación las principales publicaciones sobre nuestros resultados y actividades, que contribuyen a garantizar una comunicación clara y que favorecen la transparencia:

- _ Informe Global de Amadeus.
- _ Cuentas anuales consolidadas e Informe de los Consejeros (incluido el estado de información no financiera).
- _ Informe anual sobre gobierno corporativo de sociedades cotizadas.
- _ Informe anual sobre remuneración de los consejeros de sociedades cotizadas.
- _ Presentaciones de resultados trimestrales.
- _ Publicaciones en *blogs* en las páginas web mundiales, regionales y locales de Amadeus.
- _ Presencia en redes sociales: LinkedIn, Facebook, Twitter, Instagram y YouTube.

Además de esas publicaciones y de las comunicaciones con los grupos de interés que se han ido describiendo a lo largo de este informe, ↪ recurrimos a otros canales para facilitar el diálogo (consulte la tabla a la derecha). La periodicidad concreta de las comunicaciones depende de las necesidades y del tipo de herramienta de comunicación empleada en cada caso. De todos modos, interactuamos con cada grupo de interés como mínimo una vez al año.

↪ Para más información, consulte "Líneas de negocio", pág. 20; "El equipo humano y la cultura de Amadeus", pág. 62; "Relaciones institucionales de Amadeus", pág. 84; "Sostenibilidad ambiental", pág. 94; "Responsabilidad social", pág. 76 y "Accionariado y entidades financieras", pág. 122.

Grupo de interés	Canal de comunicación
Empleados y candidatos externos	<ul style="list-style-type: none"> _ Comunicación directa a través de los equipos locales, regionales y mundiales de Amadeus People & Culture _ Encuestas de comunicación en todas las oficinas _ Acuerdos de negociación colectiva _ Buzón de correo electrónico de empleados _ Intranet y boletín semanal interno _ Participación en eventos externos para exhibir nuestra profesionalidad y atraer nuevos talentos así como cobertura de los mismos a través de nuestras redes sociales _ https://jobs.amadeus.com/
Accionistas	<ul style="list-style-type: none"> _ Comunicación directa a través del equipo de Investor Relations e informes periódicos _ Giras de presentación y conferencias o congresos _ Buzón de Investor Relations _ https://corporate.amadeus.com/ (páginas específicas para inversores)
Clientes	<ul style="list-style-type: none"> _ Comunicados de prensa periódicos anunciando nuevas soluciones, acuerdos y otras noticias importantes _ Publicaciones en <i>blogs</i> invitados en los que nuestros clientes ofrecen su visión del sector y cómo colaboran con nosotros _ Comunicación directa a través de canales de venta locales, regionales y mundiales, así como de los equipos de gestión del cliente de todo el mundo _ Programa de la Voz del Cliente _ Centros de atención al cliente locales e internacionales _ Eventos orientados al cliente que exhiben nuestra oferta y profesionalidad y que profundizan sobre la mejor manera de colaborar con nuestros clientes, así como cobertura de los mismos a través de nuestro blog corporativo y nuestras redes sociales
Proveedores	<ul style="list-style-type: none"> _ Contacto directo a través del departamento de Política de Compras de Amadeus, así como de las unidades internas y los equipos locales de las distintas oficinas en todo el mundo _ Encuestas de responsabilidad social y ambiental
Asociaciones del sector	<ul style="list-style-type: none"> _ Comunicación directa a través de la participación en las principales asociaciones del sector _ Publicaciones en el blog, artículos firmados y otras participaciones en medios de comunicación a través de los cuales Amadeus ofrece su visión sobre asuntos candentes del sector
Gobiernos, autoridades y órganos reguladores	<ul style="list-style-type: none"> _ Contacto directo a través del equipo de Industry Affairs y de los directores generales locales de Amadeus _ Participación en reuniones y actos relacionados _ https://corporate.amadeus.com/ (páginas específicas para relaciones institucionales)
Sociedad y medioambiente	<ul style="list-style-type: none"> _ Comunicación directa a través de foros integrados por múltiples grupos de interés _ Buzón de correo electrónico de Industry Affairs _ Colaboración en iniciativas conjuntas de responsabilidad social y sostenibilidad _ Publicaciones en <i>blogs</i> que den muestra de nuestro compromiso en estos ámbitos _ https://corporate.amadeus.com/en/sustainability

Información cuantitativa e Índice de contenidos GRI

ANEXO 2

Valor económico directo generado y distribuido*



Valor económico distribuido

(cifras en millones €)

	2018	2019
Costes operacionales	1.525,3	1.778,3
Salarios y beneficios de los empleados	1.382,1	1.543,2
Pagos a proveedores de capital**	1.017,8	542,7
Pagos a gobiernos	287,6	335,3
	4.212,8	4.199,5

Valor económico generado

(cifras en millones €)

	2018	2019
Ventas netas	4.935,7	5.570,1
Ingresos financieros	2,0	1,6
Ventas de activos	0,0	0,0
	4.937,7	5.571,7

* Según se define en Global Reporting Initiative (estándar GRI 201-1).

** Todos los pagos financieros realizados a proveedores de capital de la organización (una vez pagados intereses y dividendos).

Tablas adicionales de sostenibilidad ambiental¹



Consumo energético

	2017	2018	2019
Consumo eléctrico en las sedes de Amadeus* (GJ)	135.107	201.124	211.484**
Número de empleados	11.009***	17.598	19.402
Consumo eléctrico por empleado* (GJ)	12,3	11,4	10,9
Consumo eléctrico del Centro de Datos de Amadeus (GJ)	220.452	231.801	242.590****
Número de transacciones procesadas en el Centro de Datos (millones)	1.738	1.849	1.907
Electricidad requerida por millón de transacciones (GJ)	126,8	125,4	127,2
Consumo eléctrico total en las sedes de Amadeus y el Centro de Datos (GJ)	355.559	432.925	454.074
Gas natural (GJ)	20.327	30.110	25.662
Gasóleo (GJ)	2.834	2.481	7.271
Consumo energético total en las sedes de Amadeus y el Centro de Datos (GJ)	378.720	465.516	487.007

* No incluye el Centro de Datos de Amadeus.

** Alcanzamos nuestro objetivo para 2019, con un incremento en el porcentaje de energías renovables utilizado en todas las sedes de Amadeus del 21,9 % en 2018 al 26,6 % en 2019.

*** La metodología para reportar el número de empleados en Miami se corrigió en 2017 para reflejar únicamente aquellos empleados que trabajan directamente desde nuestras instalaciones. Como resultado de ello, el número total se ha reducido significativamente.

**** En 2019 nos propusimos el objetivo de alcanzar un 90 % de energías renovables en nuestro Centro de Datos. Dimos un gran paso al convertir el Centro de Datos en una instalación de energía 100 % renovable. Esto se consiguió mediante las Garantías de Origen de energías renovables. Gracias a esta medida, alcanzamos nuestro objetivo para 2019, con un incremento en el porcentaje de energías renovables utilizado en el Centro de Datos del 31 % en 2018 al 100 % en 2019.

Tipo de combustible utilizado para la generación de electricidad (GJ)*

	Carbón	Fuelóleo	Gas natural	Biocombustible	Residuos	Otros**	Total
Sedes de Amadeus en todo el mundo (excluyendo el Centro de Datos)	147.505	10.342	84.650	11.380	3.738	119.399	377.014
Centro de Datos***	0	0	0	0	0	242.590	242.590

* Todas las cifras en gigajulios equivalentes, obtenidas a partir de los datos energéticos combinados de cada país y del factor de eficiencia energética de cada tipo de fuente de energía.

** Otros: energía nuclear, hidroeléctrica, geotérmica, fotovoltaica, termosolar, eólica y mareomotriz.

*** En 2019 adquirimos Garantías de Origen (GdO) de energías renovables de centrales hidroeléctricas del norte de Europa para toda la electricidad utilizada en el Centro de Datos. Sin tener en cuenta el uso de las GdO, la combinación de fuentes de energía para el Centro de Datos estaría dividida de la siguiente manera, calculada según el mix energético alemán: carbón: 273.163; fuelóleo: 5.207; gas natural: 79.366; biocombustible: 44.896; residuos: 13.184; otros: 96.967; total: 512.783

¹ Alcance: estimación del total de las sedes de Amadeus en todo el mundo. Las cifras para 2019 y 2018 se han calculado a partir del factor de consumo medio de las 15 sedes donde medimos directamente nuestro impacto ambiental. En 2017 no incluimos esta estimación en nuestro informe y el alcance solo incluye las 13 sedes de referencia de Amadeus. Para la información medioambiental, dado que el consumo de recursos tiene lugar a lo largo del año, utilizamos el promedio de FTE en el año.

Emisiones de CO₂*

	2017	2018	2019	Objetivo para 2019
Alcance 1. Emisiones directas (combustibles fósiles)**	1.263	1.754	1.849	1.754
Alcance 2. Emisiones indirectas de la electricidad adquirida**	38.810	46.463	18.213	19.597
Alcance 3. Emisiones indirectas de otras fuentes***	7.712	9.468	7.424	9.468
Compensación de carbono	8.267	16.410	-	-
Emisiones de CO ₂ (Alcance 1 y 2) por empleado	2,89	1,81	1,03	1,21
Gas natural (m ³)	529.186	783.878	668.071	783.878
Gasóleo (L)	73.404	64.257	188.317	64.257

* Todas las cifras en t de CO₂, a menos que se indique otra cosa.

** Compensación de carbono no descontada.

*** La cifra para 2017 incluye las emisiones de viajes aéreos (9 sedes) y el uso de papel (13 sedes de referencia de Amadeus). En 2018 ampliamos la cobertura (10 sedes para las emisiones de viajes aéreos y 14 sedes para el uso de papel). En 2019, el alcance incluye las emisiones de viajes aéreos de 11 sedes y el uso de papel total en Amadeus, estimado a partir de las 15 sedes incluidas en la información directa de nuestro sistema de gestión ambiental.

Consumo de papel

	2017	2018	2019	Objetivo para 2019
Consumo de papel (kg)	47.023	79.044	66.988	79.044
Número de empleados	11.009	17.598	19.402	-
Consumo de papel por empleado (hojas A4 por día de trabajo)	3,88	4,08	3,14	4,08

Consumo de agua y generación de residuos

	2017	2018	2019	Objetivo para 2019
Consumo de agua (m ³)	253.179	255.512	248.641	255.512
Total estimado de residuos (kg)*	315.241	507.220	427.722	507.220

* Con fines comparativos, las cifras de los residuos no incluyen los equipos obsoletos o los residuos peligrosos. El total de equipos obsoletos en 2019 fue de 124,1 toneladas y el total de residuos peligrosos fue de 8,4 toneladas. El porcentaje de equipos obsoletos y residuos peligrosos enviado para su reciclaje en 2019 fue del 100 % y el 90 % respectivamente. En el caso de los residuos no peligrosos, el 51 % se envió a reciclaje y el 10 % a compostaje.

Tablas adicionales de información sobre recursos humanos*



Diversidad de la plantilla

Empleados por tipo de contrato de trabajo y por región en 2019

	Indefinido	Temporal
Europa	9.709	218
Asia-Pacífico	4.032	79
Norteamérica	2.826	5
Sudamérica	480	5
Oriente Medio y África	418	17
Total	17.465	324

Diversidad de sexos por tipo de empleo y contrato en 2019

	Tipo de empleo		Contrato de trabajo	
	Tiempo completo	Tiempo parcial	Indefinido	Temporal
Hombres	10.673	210	10.720	163
Mujeres	6.153	753	6.745	161
Total	16.826	963	17.465	324

	VP y directores			Mandos intermedios			Personal		
	2017	2018	2019	2017	2018	2019	2017	2018	2019
Por edad									
<30	-	0	0	15	10	13	2.787	2.836	3.036
30-50	79	80	81	2.598	2.677	2.945	7.015	7.426	8.540
>50	113	109	112	870	971	1.129	1.532	1.666	1.933
Por sexo									
Hombres	159	154	155	2.350	2.465	2.742	6.754	7.143	7.986
Mujeres	33	35	38	1.133	1.193	1.345	4.580	4.785	5.523
Total de empleados	192	189	193	3.483	3.658	4.087	11.334	11.928	13.509

* Alcance: todos los empleados de empresas controladas, incluidas las nuevas adquisiciones de 2019. El criterio de información entre 2018 y 2019 cambia y, por lo tanto, no puede compararse completamente con años anteriores.

Órganos de gobierno corporativo

	2017	2018	2019
Porcentaje por edad			
<30	0 %	0 %	0 %
30-50	0 %	0 %	0 %
>50	100 %	100 %	100 %
Porcentaje por sexo			
Hombres	82 %	82 %	85 %
Mujeres	18 %	18 %	15 %
Porcentaje por nacionalidad			
No españoles	64 %	64 %	54 %

Empleados con discapacidad

	2017	2018	2019
Total	178	186	193

Formación en 2019

Promedio de horas de formación

	Hombres	Mujeres	Total
Categoría del empleado			
SVP, EVP y VP	6,10	2,51	5,34
Directors	5,76	8,10	6,23
Associate directors	8,08	8,49	8,18
Senior managers	11,66	14,76	12,54
Managers	16,36	17,41	16,73
Personal	20,05	17,43	19,01

Formación sobre el Código ético y de conducta profesional

	Online*	Presencial	Total
Número de empleados formados	1.390	434	1.824
Porcentaje de empleados (FTE) formados	8 %	2 %	10 %
Número de horas de formación	695	868	1.563

* Las cifras incluyen empleados activos a 31 de diciembre de 2019.

Formación sobre la Política antifraude en 2019

Altos directivos formados*	49
Número total de altos directivos**	475
% de altos directivos formados	10 %

* Solo incluye la formación presencial.

* Desglose por región: 9 empleados en Asia-Pacífico, 30 empleados en Europa, 9 empleados en Norteamérica y 1 empleado en Sudamérica. Los altos directivos no reciben formación cada año. No obstante, el número total de altos directivos formados en los últimos tres años representa casi el 100 % de la alta dirección.

** La alta dirección incluye associate directors, directors, vice presidents, senior vice presidents y CEO.

Contrataciones de empleados y rotación de personal

	Contrataciones de empleados				Rotación de personal			
	2017	2018	2019		2017	2018	2019	
	Número de personas	Número de personas	Número de personas	Proporción	Número de personas	Número de personas	Número de personas	Proporción
Por región								
Europa	1.132	1.288	1.061	11 %	714	744	888	8,95 %
Asia-Pacífico	604	743	836	20 %	337	439	557	13,55 %
Norteamérica	304	287	432	15 %	190	247	407	14,38 %
Sudamérica	79	36	68	14 %	58	55	71	14,64 %
Oriente Medio y África	29	42	23	5 %	46	33	27	6,21 %
Total	2.148	2.396	2.420	14 %	1.345	1.518	1.950	10,96 %
Por sexo								
Hombres	1.274	1.532	1.537	14 %	820	940	1.199	11,02 %
Mujeres	874	864	883	13 %	525	578	751	10,87 %
Total	2.148	2.396	2.420	14 %	1.345	1.518	1.950	10,96 %
Por edad								
<30	1.139	1.295	1.147	38 %	469	526	593	19,45 %
30-50	926	1.030	1.173	10 %	675	805	1.117	9,66 %
>50	83	71	100	3 %	201	187	240	7,56 %
Total	2.148	2.396	2.420	14 %	1.345	1.518	1.950	10,96 %

Lesiones por accidente laboral 2019

	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	4	6	-	-	1	-	-	1	-	-	12
Huesos	3	4	-	-	-	1	-	-	-	-	8
Tejidos blandos	5	3	-	-	-	-	-	-	-	-	8
Quemaduras	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0
Lesiones por movimientos repetitivos	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	1
Otros	47	23	-	-	-	-	-	-	-	-	70
Total de lesiones	59	37	0	0	1	1	0	1	0	0	99
Índice de lesiones	5,77	6,09	0,00	0,00	0,41	0,66	0,00	2,21	0,00	0,00	3,28
Índice de enfermedades profesionales	0,01	0,00	0,00	0,00	0,00	0,02	0,02	0,07	0,00	0,00	0,01
Índice de días perdidos de trabajo	0,28	0,83	0,00	0,00	0,02	0,02	0,11	0,36	0,00	0,00	0,27
Índice de absentismo	1,22	2,49	0,42	1,09	0,05	0,20	0,98	0,94	0,24	0,29	1,14
Fallecimientos relacionados con el trabajo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00

Acuerdos de negociación colectiva

	2017	2018	2019
Porcentaje de empleados cubiertos por algún convenio colectivo	51 %	47 %	47 %

GRI Content Index Service*



Estándar GRI	Contenido	N.º de página / respuesta directa	Omisión
<i>GRI 101</i>	<i>Fundamentos 2016</i>		
<i>GRI 102</i>	<i>Contenidos generales 2016</i>		
Perfil de la organización	102-1 Nombre de la organización	Amadeus IT Group S.A.	
	102-2 Actividades, marcas, productos y servicios	pág. 10, 13-14, 20-24	
	102-3 Ubicación de la sede	pág. 15	
	102-4 Ubicación de las operaciones	pág. 15	
	102-5 Propiedad y forma jurídica	pág. 9	
	102-6 Mercados servidos	pág. 16, 20-23	
	102-7 Tamaño de la organización	pág. 8-9	
	102-8 Información sobre empleados y otros trabajadores	pág. 8, 63	
	102-9 Cadena de suministro	pág. 135	
	102-10 Cambios significativos en la organización y su cadena de suministro	pág. 121	
	102-11 Principio o enfoque de precaución	pág. 106-109	
	102-12 Iniciativas externas	pág. 87-93, 102	
	102-13 Afiliación a asociaciones	pág. 87-93, 111	
Estrategia	102-14 Declaración de altos ejecutivos responsables de la toma de decisiones	pág. 2-3, 4-5	
	102-15 Principales impactos, riesgos y oportunidades	pág. 11-12, 103-105	
Ética e integridad	102-16 Valores, principios, estándares y normas de conducta	pág. 106-109	
	102-17 Mecanismos de asesoramiento y preocupaciones éticas	pág. 106-109	

* En cuanto al GRI Content Index Service, GRI Services ha revisado que el Índice contenidos GRI esté presentado con claridad y que las referencias para cada contenido incluido se correspondan con las secciones pertinentes del cuerpo del informe.

Estándar GRI	Contenido	N.º de página / respuesta directa	Omisión
Gobernanza	102-18 Estructura de gobernanza	pág. 112-114	
	102-22 Composición del máximo órgano de gobierno y sus comités	pág. 19, 114-118	
	102-23 Presidente del máximo órgano de gobierno	pág. 114	
	102-24 Nominación y selección del máximo órgano de gobierno	pág. 113, 120-121	
	102-26 Función del máximo órgano de gobierno en la selección de objetivos, valores y estrategia	pág. 112-113	
	102-30 Eficacia de los procesos de gestión del riesgo	pág. 106-109, 111, 119-120	
	102-32 Función del máximo órgano de gobierno en la elaboración de informes de sostenibilidad	pág. 131	
Participación de los grupos de interés	102-35 Políticas de remuneración	pág. 119-121	
	102-40 Lista de grupos de interés	pág. 89, 135	
	102-41 Acuerdos de negociación colectiva	pág. 142	
	102-42 Identificación y selección de grupos de interés	pág. 84, 135	
Prácticas para la elaboración de informes	102-43 Enfoque para la participación de los grupos de interés	pág. 135	
	102-44 Temas y preocupaciones clave mencionados	pág. 132-133	
	102-45 Entidades incluidas en los estados financieros consolidados	Cuentas anuales consolidadas de Amadeus 2019. Anexo: Resumen de sociedades consolidadas y empresas conjuntas y asociadas (p. 64-72).	
	102-46 Definición de los contenidos de los informes y las Coberturas del tema	pág. 131-132	
	102-47 Lista de temas materiales	pág. 132	
	102-48 Reexpresión de la información	No ha habido reexpresión de información de informes anteriores.	
	102-49 Cambios en la elaboración de informes	No hay cambios significativos con respecto a los periodos objeto del informe anteriores.	
	102-50 Periodo objeto del informe	2019	
	102-51 Fecha del último informe	2019 (información relativa a 2018).	
	102-52 Ciclo de elaboración de informes	Anual.	
	102-53 Punto de contacto para preguntas sobre el informe	pág. 158	
102-54 Declaración de elaboración del informe de conformidad con los estándares GRI	pág. 130		
102-55 Índice de contenidos GRI	pág. 143-151		
102-56 Verificación externa	pág. 152		

Estándar GRI	Contenido	N.º de página / respuesta directa	Omisión
<i>Temas materiales</i>			
Emisiones de carbono y cambio climático			
GRI 103 Enfoque de Gestión 2016	103-1 Explicación del tema material y su Cobertura	pág. 101-102	
	103-2 El enfoque de gestión y sus componentes	pág. 101-102	
	103-3 Evaluación del enfoque de gestión	pág. 101-102	
GRI 201 Desempeño económico 2016	201-2 Implicaciones financieras y otros riesgos y oportunidades derivados del cambio climático	pág. 103-105	
GRI 305 Emisiones 2016	305-1 Emisiones directas de GEI (alcance 1)	pág. 138	
	305-2 Emisiones indirectas de GEI al generar energía (alcance 2)	pág. 138	
	305-3 Otras emisiones indirectas de GEI (alcance 3)	pág. 138	
	305-4 Intensidad de las emisiones de GEI	pág. 138	
	305-5 Reducción de las emisiones de GEI	pág. 98-100, 138	
Cumplimiento, gobierno y ética empresarial			
GRI 103 Enfoque de Gestión 2016	103-1 Explicación del tema material y su Cobertura	pág. 85, 106-109, 111-112	
	103-2 El enfoque de gestión y sus componentes	pág. 85, 106-109, 111-112	
	103-3 Evaluación del enfoque de gestión	pág. 85, 106-109, 111-112	
GRI 205 Anticorrupción 2016	205-1 Operaciones evaluadas para riesgos relacionados con la corrupción	pág. 107-109	
	205-2 Comunicación y formación sobre políticas y procedimientos anticorrupción	pág. 140	
	205-3 Casos de corrupción confirmados y medidas tomadas	En 2019 Amadeus no identificó ningún caso de corrupción.	
GRI 206 Competencia desleal 2016	206-1 Acciones jurídicas relacionadas con la competencia desleal y las prácticas monopólicas y contra la libre competencia	En 2019 no hubo acciones jurídicas relacionadas con la competencia desleal y las prácticas monopólicas y contra la libre competencia.	
GRI 307 Cumplimiento ambiental 2016	307-1 Incumplimiento de la legislación y normativa ambiental	En 2019 no se impuso al Grupo ninguna sanción por problemas o incumplimientos ni ninguna multa significativa por cuestiones relacionadas con el medio ambiente.	
GRI 415 Política pública 2016	415-1 Contribuciones a partidos y/o representantes políticos	Amadeus no hace contribuciones a partidos políticos.	
GRI 419 Cumplimiento socioeconómico 2016	419-1 Incumplimiento de las leyes y normativas en los ámbitos social y económico	En 2019 no se impuso al Grupo ninguna sanción por problemas o incumplimientos ni ninguna multa significativa por cuestiones sociales.	

Estándar GRI	Contenido	N.º de página / respuesta directa	Omisión
Gestión de la relación con los clientes			
GRI 103 Enfoque de Gestión 2016	103-1 Explicación del tema material y su Cobertura	pág. 16, 28-30, 39-40	
	103-2 El enfoque de gestión y sus componentes	pág. 16, 28-30, 39-40	
	103-3 Evaluación del enfoque de gestión	pág. 16, 28-30, 39-40	
Seguridad de datos y protección de la privacidad			
GRI 103 Enfoque de Gestión 2016	103-1 Explicación del tema material y su Cobertura	pág. 58, 109-110	
	103-2 El enfoque de gestión y sus componentes	pág. 58, 109-110	
	103-3 Evaluación del enfoque de gestión	pág. 58, 109-110	
GRI 418 Privacidad del cliente 2016	418-1 Reclamaciones fundamentadas relativas a violaciones de la privacidad del cliente y pérdida de datos del cliente	En 2019 no hubo reclamaciones específicas en relación con la violación de los datos del cliente.	
Diversidad e igualdad de oportunidades			
GRI 103 Enfoque de Gestión 2016	103-1 Explicación del tema material y su Cobertura	pág. 66-67	
	103-2 El enfoque de gestión y sus componentes	pág. 66-67	
	103-3 Evaluación del enfoque de gestión	pág. 66-67	
GRI 405 Diversidad e igualdad de oportunidades 2016	405-1 Diversidad en órganos de gobierno y empleados	pág. 139-140	
Ventajas ambientales de las soluciones de Amadeus			
GRI 103 Enfoque de Gestión 2016	103-1 Explicación del tema material y su Cobertura	pág. 94-95	
	103-2 El enfoque de gestión y sus componentes	pág. 94-95	
	103-3 Evaluación del enfoque de gestión	pág. 94-95	
Desarrollo del capital humano			
GRI 103 Enfoque de Gestión 2016	103-1 Explicación del tema material y su Cobertura	pág. 62	
	103-2 El enfoque de gestión y sus componentes	pág. 62	
	103-3 Evaluación del enfoque de gestión	pág. 62	
GRI 404 Formación y enseñanza 2016	404-1 Media de horas de formación al año por empleado	pág. 140	
	404-2 Programas para mejorar las aptitudes de los empleados y programas de ayuda a la transición	pág. 64-65	

Estándar GRI	Contenido	N.º de página / respuesta directa	Omisión
Derechos humanos			
GRI 103 Enfoque de Gestión 2016	103-1 Explicación del tema material y su Cobertura	pág. 107-108	
	103-2 El enfoque de gestión y sus componentes	pág. 107-108	
	103-3 Evaluación del enfoque de gestión	pág. 107-108	
GRI 412 Evaluación de derechos humanos 2016	412-1 Operaciones sometidas a revisiones o evaluaciones de impacto sobre los derechos humanos	Amadeus ha realizado una evaluación de riesgos sobre derechos humanos en algunos países concretos. La evaluación considera cómo se clasifica cada uno de estos derechos humanos en términos de probabilidad e impacto, y cómo cada una de estas empresas de Amadeus cumple con sus empleados, y cómo los proveedores y suministradores de estas empresas cumplen con sus propios empleados. La evaluación de riesgos se ha realizado en 38 países de todas las regiones, lo que representa alrededor del 16 % del número total de filiales.	
	412-2 Formación de empleados en políticas o procedimientos sobre derechos humanos	pág. 140	
Consumo interno de energía			
GRI 103 Enfoque de Gestión 2016	103-1 Explicación del tema material y su Cobertura	pág. 101-102	
	103-2 El enfoque de gestión y sus componentes	pág. 101-102	
	103-3 Evaluación del enfoque de gestión	pág. 101-102	
GRI 302 Energía 2016	302-1 Consumo energético dentro de la organización	pág. 137	
	302-2 Consumo energético fuera de la organización	En 2019, el consumo energético fuera de la organización ha sido de 99.373 GJ.	
	302-3 Intensidad energética	pág. 137	
	302-4 Reducción del consumo energético	pág. 98	
	302-5 Reducción de los requerimientos energéticos de productos y servicios	pág. 58	
Salud y seguridad en el trabajo			
GRI 103 Enfoque de Gestión 2016	103-1 Explicación del tema material y su Cobertura	pág. 69	
	103-2 El enfoque de gestión y sus componentes	pág. 69	
	103-3 Evaluación del enfoque de gestión	pág. 69	

Estándar GRI	Contenido	N.º de página / respuesta directa	Omisión
GRI 403 Salud y seguridad en el trabajo 2016	403-2 Tipos de lesiones e índices de lesiones, enfermedades profesionales, días perdidos y absentismo y número de fallecimientos por accidente laboral	pág. 142	
Excelencia operacional y disponibilidad del sistema			
GRI 103 Enfoque de Gestión 2016	103-1 Explicación del tema material y su Cobertura	pág. 23-24	
	103-2 El enfoque de gestión y sus componentes	pág. 23-24	
	103-3 Evaluación del enfoque de gestión	pág. 23-24	
Consumo de papel y otros materiales			
GRI 103 Enfoque de Gestión 2016	103-1 Explicación del tema material y su Cobertura	pág. 101-102	
	103-2 El enfoque de gestión y sus componentes	pág. 101-102	
	103-3 Evaluación del enfoque de gestión	pág. 101-102	
GRI 301 Materiales 2016	301-1 Materiales utilizados por peso o volumen	pág. 138	
Relación con las comunidades locales y responsabilidad social			
GRI 103 Enfoque de Gestión 2016	103-1 Explicación del tema material y su Cobertura	pág. 76-77	
	103-2 El enfoque de gestión y sus componentes	pág. 76-77	
	103-3 Evaluación del enfoque de gestión	pág. 76-77	
GRI 413 Comunidades locales 2016	413-1 Operaciones con participación de la comunidad local, evaluaciones del impacto y programas de desarrollo	pág. 79	
GRI 203 Impactos económicos indirectos 2016	203-2 Impactos económicos indirectos significativos	pág. 79	
Gestión de I+D			
GRI 103 Enfoque de Gestión 2016	103-1 Explicación del tema material y su Cobertura	pág. 60-61	
	103-2 El enfoque de gestión y sus componentes	pág. 60-61	
	103-3 Evaluación del enfoque de gestión	pág. 60-61	

Estándar GRI	Contenido	N.º de página / respuesta directa	Omisión
Solvencia y rendimiento económico			
GRI 103 Enfoque de Gestión 2016	103-1 Explicación del tema material y su Cobertura	pág. 8-9	
	103-2 El enfoque de gestión y sus componentes	pág. 8-9	
	103-3 Evaluación del enfoque de gestión	pág. 8-9	
GRI 201 Desempeño económico 2016	201-1 Valor económico directo generado y distribuido	pág. 136	
Código de conducta de la cadena de suministro			
GRI 103 Enfoque de Gestión 2016	103-1 Explicación del tema material y su Cobertura	Además de los aspectos más relevantes establecidos a partir del análisis de materialidad, incluimos en el informe otras cuestiones con el fin de mejorar en general la transparencia y el compromiso de los grupos de interés. La mayoría de nuestros proveedores externos pertenecen a las siguientes categorías: _Servicios de consultoría y <i>marketing</i> . _Proveedores de <i>hardware</i> . _Proveedores de <i>software</i> . _Proveedores de comunicación de datos.	
	103-2 El enfoque de gestión y sus componentes	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 ese es el motivo por el cual la información externa que reportamos es limitada. A pesar de contar con cerca de 10.000 proveedores, nuestros 50 proveedores principales representan en torno al 62 % de nuestro gasto total en proveedores externos. No obstante, teniendo en cuenta el número total de proveedores, el 37 % sería el total del gasto de compra. Esto facilita nuestro control y el acceso a la información en la cadena de suministro.	
	103-3 Evaluación del enfoque de gestión	La Política de Compras 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. Un grupo formado por equipos de compra locales, regionales y mundiales de Amadeus supervisa las operaciones del lado de la cadena de suministro y trata tanto con los grupos de interés internos como con los proveedores.	

Estándar GRI	Contenido	N.º de página / respuesta directa	Omisión
GRI 308 Evaluación ambiental de proveedores 2016	308-1 Nuevos proveedores que han pasado filtros de selección de acuerdo con los criterios ambientales	El 100 % de los nuevos proveedores en Madrid, EE. UU., Filipinas y Dubái fueron examinados con criterios medioambientales. Hubo un total de 411 nuevos proveedores, que representan un 6,13 % del total de proveedores de Amadeus. Amadeus ha implantado un nuevo proceso para dar de alta a proveedores. Por el momento, solo está disponible en Madrid, EE. UU., Filipinas y Dubái. Las otras sedes principales (Niza, Erding y Bangalore) serán incluidas a principios de 2020 y, más adelante, de forma progresiva, los demás países. Como parte de este proceso, Amadeus dispone de un cuestionario obligatorio que deberán cumplimentar todos los proveedores y que incluye aspectos relacionados con las políticas sobre derechos humanos, discriminación o medioambiente. Si los proveedores responden de forma incorrecta, no podrán continuar en el proceso y Amadeus no trabajará con ellos.	
	308-2 Impactos ambientales negativos en la cadena de suministro y medidas tomadas	En 2019 Amadeus no identificó ningún impacto ambiental en la cadena de suministro.	
GRI 414 Evaluación social de los proveedores 2016	414-1 Nuevos proveedores que han pasado filtros de selección de acuerdo con los criterios sociales	El 100 % de los nuevos proveedores en Madrid, EE. UU., Filipinas y Dubái fueron examinados con criterios sociales. Hubo un total de 411 nuevos proveedores, que representan un 6,13 % del total de proveedores de Amadeus. Amadeus ha implantado un nuevo proceso para dar de alta a proveedores. Por el momento, solo está disponible en Madrid, EE. UU., Filipinas y Dubái. Las otras sedes principales (Niza, Erding y Bangalore) serán incluidas a principios de 2020 y, más adelante, de forma progresiva, los demás países. Como parte de este proceso, Amadeus dispone de un cuestionario obligatorio que deberán cumplimentar todos los proveedores y que incluye aspectos relacionados con las políticas sobre derechos humanos, discriminación o medioambiente. Si los proveedores responden de forma incorrecta, no podrán continuar en el proceso y Amadeus no trabajará con ellos.	
	414-2 Impactos sociales negativos en la cadena de suministro y medidas tomadas	En 2019 Amadeus no identificó ningún impacto social en la cadena de suministro.	
Atracción y retención del talento			
GRI 103 Enfoque de Gestión 2016	103-1 Explicación del tema material y su Cobertura	pág. 62, 64, 68-70	
	103-2 El enfoque de gestión y sus componentes	pág. 62, 64, 68-70	
	103-3 Evaluación del enfoque de gestión	pág. 62, 64, 68-70	
GRI 401 Empleo 2016	401-1 Nuevas contrataciones de empleados y rotación de personal	pág. 141	

Estándar GRI	Contenido	N.º de página / respuesta directa	Omisión
Generación de residuos y economía circular			
GRI 103 Enfoque de Gestión 2016	103-1 Explicación del tema material y su Cobertura	pág. 96	
	103-2 El enfoque de gestión y sus componentes	pág. 96	
	103-3 Evaluación del enfoque de gestión	pág. 96	
GRI 306 Efluentes y residuos 2016	306-2 Residuos por tipo y método de eliminación	pág. 138	
Consumo de agua			
GRI 103 Enfoque de Gestión 2016	103-1 Explicación del tema material y su Cobertura	pág. 96	
	103-2 El enfoque de gestión y sus componentes	pág. 96	
	103-3 Evaluación del enfoque de gestión	pág. 96	
GRI 303 Agua 2016	303-1 Extracción de agua por fuente	pág. 138	



Ernst & Young, S.L.
Torre Azca
Calle de Raimundo Fernández Villaverde, 65
28003 Madrid
España

Tel: 915 727 200
Fax: 915 727 238
ey.com

INFORME DE ASEGURAMIENTO LIMITADO INDEPENDIENTE DEL INFORME "AMADEUS GLOBAL REPORT 2019" DE AMADEUS IT GROUP, S.A. Y SOCIEDADES DEPENDIENTES

A la Dirección de Amadeus IT Group, S.A. y Sociedades Dependientes:

Alcance del trabajo

Hemos llevado a cabo, por encargo de la Dirección de Amadeus IT Group, S.A. y Sociedades Dependientes (en adelante, Amadeus), la revisión del Informe "Amadeus Global Report 2019". Dicho Informe ha sido elaborado de acuerdo con lo señalado en la Guía para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad GRI Standards de Global Reporting Initiative, según la opción de conformidad esencial, tal y como se detalla en el apartado "Annex 1. About this report".

El perímetro considerado por Amadeus para la elaboración del mencionado Informe está definido en el apartado "Annex 1. About this report".

La preparación del Informe "Amadeus Global Report 2019", así como el contenido del mismo, es responsabilidad de la Dirección de Amadeus, quien también es responsable de definir, adaptar y mantener los sistemas de gestión y control interno de los que se obtiene la información. Nuestra responsabilidad es emitir un informe independiente basado en los procedimientos aplicados en nuestra revisión.

Criterios

Hemos llevado a cabo nuestro trabajo de revisión de acuerdo con:

- La Guía de Actuación sobre trabajos de revisión de Informes de Responsabilidad Corporativa emitida por el Instituto de Censores Jurados de Cuentas de España (ICJCE).
- La Norma ISAE 3000 (revised) Assurance Engagements Other than Audits or Reviews of Historical Financial Information, emitida por el International Auditing and Assurance Standards Board (IAASB) de la International Federation of Accountants (IFAC), con un alcance de aseguramiento limitado.

Procedimientos realizados

Nuestro trabajo de revisión ha consistido en la formulación de preguntas a la Dirección de Sostenibilidad y a las diversas Unidades de Negocio que han participado en la elaboración del Informe "Amadeus Global Report 2019", y en la aplicación de ciertos procedimientos analíticos y pruebas de revisión por muestreo que se describen a continuación:

- Entrevistas con los responsables de la elaboración de la información de sostenibilidad, con el propósito de obtener un conocimiento sobre cómo los objetivos y políticas de sostenibilidad son considerados, puestos en práctica e integrados en la estrategia de Amadeus.
- Análisis de los procesos para recopilar y validar la información presentada en dicho Informe.
- Comprobación de los procesos de los que dispone Amadeus para determinar cuáles son los aspectos materiales, así como la participación de los grupos de interés en los mismos.
- Revisión de la adecuación de la estructura y contenidos del Informe conforme a la Guía para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad GRI Standards de Global Reporting Initiative, para la preparación de informes según la opción de conformidad esencial.

- Comprobación, mediante pruebas de revisión en base a selecciones muestrales, de la información cuantitativa y cualitativa de los contenidos incluidos en el Informe "Amadeus Global Report 2019" y su adecuada compilación a partir de los datos suministrados por las fuentes de información. Las pruebas de revisión se han definido a efectos de proporcionar el nivel de aseguramiento indicado.
- Contraste de que la información financiera reflejada en dicho Informe ha sido auditada por terceros independientes.

Estos procedimientos han sido aplicados sobre los contenidos que se disponen en el Anexo "Annex 2. Quantitative information and GRI Content Index", con el perímetro y alcance indicados anteriormente.

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

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, por sus siglas en inglés).

Nuestra firma aplica la Norma Internacional de Control de Calidad 1 (NICC 1) y mantiene, en consecuencia, un sistema global 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.

El trabajo ha sido realizado por un equipo de especialistas en sostenibilidad con amplia experiencia en la revisión de este tipo de información.

Conclusiones

Como resultado de nuestra revisión, no se ha puesto de manifiesto ningún aspecto que nos haga creer que el Informe "Amadeus Global Report 2019" no haya sido preparado, en todos los aspectos significativos, de acuerdo con la Guía para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad GRI Standards, que incluye la fiabilidad de los datos, la adecuación de la información presentada y la ausencia de desviaciones y omisiones significativas.

Este informe ha sido preparado exclusivamente en interés de Amadeus de acuerdo con los términos de nuestra carta de encargo.

ERNST & YOUNG, S.L.

Alberto Castilla Vida
Socio

17 de abril de 2020



Glosario

ANEXO 3

API:

Interfaz de Programación de Aplicaciones (*Application Programming Interface*), un lenguaje que permite la comunicación entre programas informáticos.

CRS:

Sistema Informatizado de Reservas (*Computer Reservation System*), una red informática que contiene información sobre los viajes, como los horarios, disponibilidad, tarifas y otros servicios, y que permite realizar transacciones automáticas relativas a estos viajes entre los proveedores y las agencias de viajes.

GDS:

Sistema de Distribución Global (*Global Distribution System*), una red informática que contiene información sobre los viajes, como los horarios, disponibilidad, tarifas y servicios relacionados, y que también permite realizar transacciones automáticas relativas a estos viajes entre los proveedores y agencias de viajes. Además de proporcionar un Sistema Informatizado de Reservas (véase la entrada CRS más arriba), los GDS facilitan el contenido de los viajes a un gran abanico de representantes de todo el mundo, haciendo que el alcance global sea un factor importante en su propuesta de valores.

IATA:

Asociación de Transporte Aéreo Internacional (*International Air Transport Association*), es la asociación profesional de las aerolíneas de todo el mundo y representa a 265 aerolíneas, lo que equivale al 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, organismos de normalización, profesionales de la contabilidad y organizaciones no gubernamentales que comparten la visión de que la comunicación sobre creación de valor debe ser el siguiente paso en la evolución de la información facilitada por las empresas.

KPI:

Indicador Clave de Rendimiento (*Key Performance Indicator*).

NIIF:

Normas Internacionales de Información Financiera (también conocidas por sus siglas en inglés IFRS, *International Financial Reporting Standards*). La Fundación IFRS® es una organización internacional sin ánimo de lucro encargada de desarrollar un conjunto único de normas contables de alta calidad a nivel mundial, conocidas como normas NIIF.

NDC:

NDC se refiere a la Nueva Capacidad de Distribución (*New Distribution Capability*), un programa lanzado por la IATA para el desarrollo y adopción en el mercado de un nuevo estándar de transmisión de datos basado en XML (estándar de NDC) entre aerolíneas y agencias de viajes. La IATA establece varios niveles de certificación para NDC dependiendo de sus capacidades.

Pasajeros embarcados:

Pasajeros embarcados reales en vuelos operados por aerolíneas que utilizan al menos los módulos Amadeus Altéa Reservation e Inventory o Navitaire New Skies.

PCI DSS:

Norma de seguridad de datos en el sector de las tarjetas de pago (*Payment Card Industry Data Security Standard*), una norma de seguridad de la información, sujeta a derechos de propiedad, 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.

PPA:

Asignación del Precio de Compra (*Purchase Price Allocation*).

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 o ítems 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).

PSS:

Sistema de Gestión de Pasajeros (*Passenger Service System*), una serie de sistemas vitales que utilizan las aerolíneas. El PSS suele comprender un Sistema de Reserva, un Sistema de Inventario y un Sistema de Control de Salidas (DCS).

PUE:

Eficacia en el uso de la energía (*Power Usage Effectiveness*), un parámetro habitual para medir la eficiencia energética de los centros de datos. Es igual a potencia total de las instalaciones/potencia de los equipos informáticos. Cuanto más se aproxime a 1 el PUE, más eficiente será el centro de datos.

Reservas aéreas de agencias de viajes de Amadeus:

Reservas aéreas procesadas por agencias de viajes que utilizan plataformas de distribución de Amadeus.

Sector de las reservas aéreas de agencias de viajes:

Volumen total de las reservas aéreas de agencias de viajes procesadas por los CRS de todo el mundo. No incluye reservas aéreas realizadas directamente a través de los sistemas internos de las aerolíneas ni de operadores radicados en un solo país – principalmente en China, Japón y Rusia– y que, combinadas todas juntas, representan una parte importante del sector.

Servicios complementarios:

Servicios adicionales que se prestan a los clientes más allá del mero billete. Algunos ejemplos típicos de servicios complementarios ofrecidos por las aerolíneas son el equipaje extra, la elección de asientos prioritarios, *catering* a bordo, etc.

Sistema de Gestión de Establecimientos:

Un sistema informatizado que facilita la gestión de establecimientos hoteleros.

Sistemas abiertos:

En computación e informática, una clase de sistemas construidos mediante estándares 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.

Transacción informática:

Un mensaje único recibido de un usuario que requiere el envío de una o más respuestas. Un usuario puede ser una persona o un sistema informático.

Transacciones procesadas en el Centro de Datos de Amadeus:

Operaciones básicas relacionadas directamente con la actividad de Amadeus, como las reservas o los pasajeros embarcados procesados.



Esta es nuestra **Comunicación sobre el Progreso** en la aplicación de los principios del **Pacto Mundial de las Naciones Unidas**.

Agradecemos cualquier comentario sobre su contenido.

Este informe incluye imágenes de personas obtenidas en eventos 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 al evento. Al acceder al lugar de celebración del evento, las personas asistentes al evento dieron su consentimiento para autorizar a Amadeus a realizar fotografías y a su divulgación, publicación, exhibición o reproducción para uso en comunicaciones internas o con cualquier otro fin legítimo y lícito relacionado con cualquiera de las áreas de negocio de Amadeus, así como su inclusión en páginas 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.

*Impreso en papel 100 % ecológico, con
certificados FSC® (Forest Stewardship Council®) y ECF (libre
de cloro elemental) y respetuoso con el medio ambiente*

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