



# Informe Global de Amadeus

# 2020

Análisis de la actividad  
empresarial, financiera y  
de sostenibilidad

**amadeus**



# Mensaje del Presidente del Consejo



Estimados amigos:

La pandemia de la COVID-19 ha provocado una caída sin precedentes en el volumen de viajes y una enorme incertidumbre acerca de cuándo y cómo se conseguirá la recuperación del sector. Parte de esta incertidumbre escapa al control de los grupos de interés en el sector de los viajes. El ritmo de recuperación dependerá en gran medida de la rapidez con la que estén disponibles a nivel mundial tanto los tratamientos médicos como las vacunas. Sin embargo, los grupos de interés en el sector de los viajes sí tendrán una gran influencia en la definición de cómo será la industria tras la crisis de la COVID-19. En concreto, la tecnología se posiciona como una herramienta fundamental para lograr una óptima experiencia de viaje y para implementar adecuadamente los nuevos requisitos sanitarios. El uso de la biometría y la inteligencia artificial para optimizar el tráfico de pasajeros en los aeropuertos es un claro ejemplo de cómo la tecnología permitirá una experiencia de viaje más eficiente, fluida y sostenible.

Antes de la pandemia, ya veníamos observando cambios a un ritmo vertiginoso en nuestro sector. La crisis de la COVID-19 ha puesto de manifiesto que la infraestructura y los procesos empresariales deben estar preparados para adaptarse a una mayor velocidad de cambio en la industria y en los servicios que prestamos a los clientes. En este contexto, es esencial tomar las decisiones estratégicas adecuadas para tener éxito a largo plazo. En consecuencia, Amadeus está acelerando la migración a la nube y explorando el desarrollo de nuevas soluciones tecnológicas. Debemos contar con sistemas informáticos estables y al mismo tiempo ofrecer la agilidad que demanda el mercado, sin tener que elegir, como solía ocurrir en el pasado, entre uno u otro de estos requisitos.

El futuro del sector de los viajes no puede concebirse sin abordar de forma adecuada la sostenibilidad, cuyo concepto abarca factores ambientales, sociales y de buen gobierno (ESG). En este sentido, el Consejo de Administración aprobó el enfoque general de Amadeus sobre los temas ESG en febrero de 2021. Este enfoque incluye, como punto de partida, la delimitación de los temas ESG en Amadeus, describe nuestra situación actual con respecto a las iniciativas de ESG y establece un objetivo general para el futuro. También sirve para reconocer nuestra responsabilidad hacia la sostenibilidad del sector e identificar oportunidades para reforzar nuestra propuesta de valor general. Por ejemplo, Amadeus se encuentra en una posición privilegiada para atender la creciente demanda de información sobre opciones de viajes sostenibles.

“

Los grupos de interés en el sector de los viajes sí tendrán una gran influencia en la definición de cómo será la industria tras la crisis de la COVID-19.

”

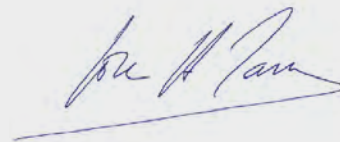
La amplia oferta de los proveedores de viajes disponible en nuestras plataformas de distribución puede usarse para que los viajeros tengan más visibilidad acerca de las opciones más sostenibles de viajes y tomen decisiones más informadas por medio de un criterio estándar, en lugar de tener que comparar proveedores de viajes uno a uno.

Por citar otro ejemplo, en el ámbito social, Amadeus ha sido una empresa multicultural desde su creación. Muchos de nuestros empleados trabajan en un país distinto al suyo, contribuyendo a que Amadeus mantenga una gran riqueza cultural y facilitando la comprensión y cooperación entre personas de distintas culturas, creencias y etnias. Nos encontramos en una posición privilegiada para fomentar la diversidad y la inclusión.

Desde marzo de 2020 —cuando se impusieron distintos niveles de restricciones en los viajes debido a la COVID-19— el Consejo de Administración de Amadeus ha celebrado sus reuniones de forma remota, sin interrumpir la actividad, aprovechando las tecnologías de comunicación. Mantenemos los niveles más altos de prácticas de gobierno corporativo, revisando e implementando iniciativas que nos ayudan a mantener nuestro liderazgo en el mercado y nuestra reputación como socio de confianza para clientes, proveedores y otros grupos de interés. Como ejemplo de estas iniciativas, el Consejo avanza en su proceso de sucesión planificado teniendo en cuenta, entre otras consideraciones, la diversidad de género. El nombramiento de Doña Xiaoqun Clever en junio de 2020 como miembro del Consejo y el nombramiento previsto de otra mujer en el Consejo en 2021 contribuirán a reforzar la diversidad de género en el Consejo de Administración, en consonancia con las recomendaciones del código de buen gobierno de las sociedades cotizadas de la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV).

Estamos convencidos de que el sector de los viajes seguirá prosperando una vez superada la crisis de la COVID-19. Mientras tanto, debemos trabajar duro para aprovechar las oportunidades que se presenten en el futuro.

En este informe, encontrará información detallada sobre nuestro negocio y los hitos más importantes de 2020. Espero que la información le resulte útil e interesante.



**José Antonio Tazón**

Presidente del Consejo de Amadeus

# Mensaje del Consejero Delegado



El año pasado fuimos testigos de los devastadores efectos que la COVID-19 tuvo en la salud de las personas y en las economías de todo el mundo, forzando a los gobiernos a restringir la movilidad y a cerrar las fronteras con el objeto de frenar el virus.

A consecuencia de ello, el sector de los viajes se vio gravemente afectado. A nivel global, en 2020 el tráfico aéreo se desplomó casi un 66 % y la hostelería siguió una tendencia parecida, aunque a un ritmo menos pronunciado.

Nuestras prioridades en este período convulso y a lo largo de todo el 2020 fueron claras desde un principio: garantizar la seguridad y el bienestar de los empleados, dar apoyo a nuestros clientes y proteger nuestro negocio.

Desde el inicio de la pandemia, nuestros equipos han trabajado incesantemente para seguir las últimas indicaciones de las autoridades sanitarias. Introdujimos las medidas necesarias de distanciamiento e higiene y ampliamos las políticas de teletrabajo en todas nuestras sedes.

También actuamos con prontitud para apoyar a nuestros clientes y socios, manteniendo un soporte técnico constante y ofreciendo nuevas capacidades de teletrabajo y recursos de aprendizaje virtual. Además, agilizamos la prestación de servicios como el de preguntas frecuentes mediante *bots* conversacionales, soluciones de autoservicio sin contacto y servicios de datos para que nuestros clientes sigan la evolución de sus negocios.

Asimismo, llevamos a término las medidas pertinentes para proteger nuestro propio negocio. Ya en el mes de marzo de 2020 tomamos una serie de medidas de control de costes y liquidez que incluían un aumento de capital en los mercados financieros y la obtención de más fondos bancarios e institucionales. Todas estas iniciativas nos han permitido mitigar el impacto de la pandemia sobre nuestros resultados financieros, al tiempo que nos han proporcionado suficiente liquidez para aprovechar las oportunidades que surjan en el sector.

Aun cuando la COVID-19 siguió afectando gravemente a la mayor parte del sector de los viajes, logramos mantener la actividad comercial, ampliar acuerdos y ganar cuota de mercado firmando importantes contratos en nuestras áreas de negocio. Por ejemplo, ganamos terreno en la adopción de NDC mediante importantes acuerdos con American Airlines, Singapore Airlines y Air France-KLM y fraguamos alianzas con cadenas hoteleras clave, como IHG, Accor y Hilton.

Los desafíos que hemos afrontado también nos han ofrecido nuevas oportunidades.



“

Nuestras prioridades en este período convulso y a lo largo de todo el 2020 fueron claras desde un principio: garantizar la seguridad y el bienestar de los empleados, dar apoyo a nuestros clientes y proteger nuestro negocio.

”

En estos tiempos de crisis, la tecnología ha jugado un papel fundamental para ayudar a las empresas a lidiar con la situación y garantizar la continuidad del servicio. Venimos observando un creciente interés por parte de los clientes en nuestras soluciones de inteligencia de mercado y contra imprevistos en los viajes, así como en sistemas de biometría y de autoservicio. Por ejemplo, algunos clientes del ámbito aeroportuario como Avinor en Noruega, Fort Lauderdale-Hollywood y el aeropuerto de Stuttgart en Alemania contrataron nuestras soluciones de embarque biométricas y de autoservicio sin contacto.

Más allá de la respuesta a la crisis, nos estamos preparando firmemente para el futuro. En este sentido seguimos explorando e invirtiendo en nuevas tecnologías y alianzas. Recientemente hemos anunciado una alianza estratégica con Microsoft a través de la cual podremos ofrecer nuevas soluciones basadas en la nube con mayor rapidez, lo que dará lugar a una gran mejora en la experiencia de viaje. Además, migraremos nuestros sistemas a la nube para conseguir una mayor flexibilidad y agilidad a la hora de satisfacer las necesidades de nuestros clientes. Este logro, en una era de vertiginosos cambios, será esencial para nuestro éxito.

El pasado año supuso todo un desafío tanto para Amadeus como para el sector de los viajes. Sin embargo, no solo demostramos la resiliencia de nuestro negocio, sino también nuestro liderazgo y dedicación a nuestros clientes y comunidades. Me gustaría aprovechar esta oportunidad para agradecer a todo nuestro equipo humano sus incansables esfuerzos en estos momentos de gran dificultad. Un año más, seguimos participando en el Pacto Mundial de las Naciones Unidas y apoyamos plenamente sus principios en materia de derechos humanos, trabajo, medioambiente y política anticorrupción.

También me gustaría expresar nuestro agradecimiento a los inversores por su continuo apoyo y confianza, gracias al cual hemos podido seguir invirtiendo en el futuro y respondiendo a las necesidades del sector. Y, a nuestros clientes: gracias por confiar en nuestra tecnología y experiencia y por elegirnos en el camino hacia la recuperación.

Esta no es la primera crisis a la que se ha enfrentado el sector de los viajes, y si algo nos han enseñado nuestras experiencias pasadas es que, con determinación y trabajo en equipo, siempre hemos logrado salir adelante más fortalecidos. Estoy convencido de que también será el caso en esta ocasión. Todos tenemos un anhelo innato de viajar, explorar, descubrir nuevos lugares, personas, culturas, y es hoy, más que nunca, cuando necesitamos reconectarnos.

El sector de los viajes volverá a prosperar, y en Amadeus ya estamos trabajando en las tecnologías, productos y soluciones que nos conducirán por la senda de un futuro mejor.

**Luis Maroto**

Consejero Delegado de Amadeus

# Índice



Resultados  
de la empresa 08



CAPÍTULO 1

Amadeus en el  
sector de los viajes 14

COVID-19. Impacto y  
respuesta de Amadeus 10

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

**GRI 000** 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.

→ Puede encontrar más información en otra sección.







CAPÍTULO 2

Líneas de negocio 26

CAPÍTULO 3

Tecnología e innovación 66



CAPÍTULO 4

El equipo humano y la cultura de Amadeus 78

CAPÍTULO 5

Responsabilidad social 88

CAPÍTULO 6

Relaciones institucionales de Amadeus 96

CAPÍTULO 7

Sostenibilidad ambiental 108

CAPÍTULO 8

Gestión de riesgos de la empresa 122

CAPÍTULO 9

Gobierno corporativo 128



CAPÍTULO 10

Accionariado y entidades financieras 140



Observaciones finales 146



ANEXO 1

Acerca de este informe 148

ANEXO 2

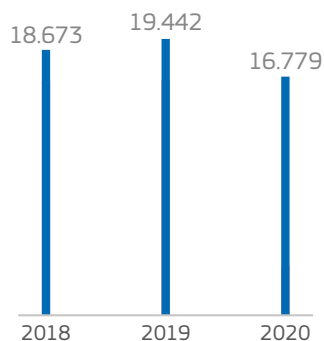
Información cuantitativa e Índice de contenidos GRI 156

ANEXO 3

Glosario 174

### Total de empleados

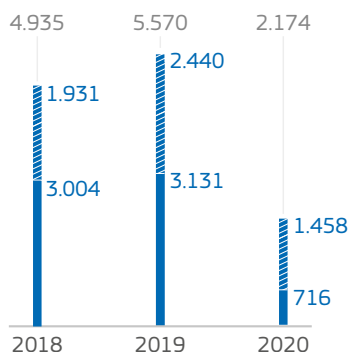
(cifras en FTE)\*



\* 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 ingresos\*

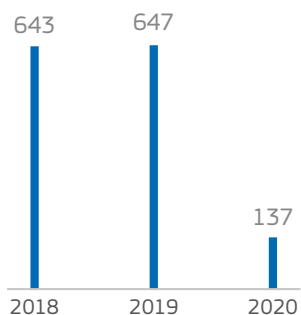
(cifras en millones €)



\* Las cifras para soluciones tecnológicas de 2018 y 2019 incluyen los costes de adquisición relacionados con TravelClick.

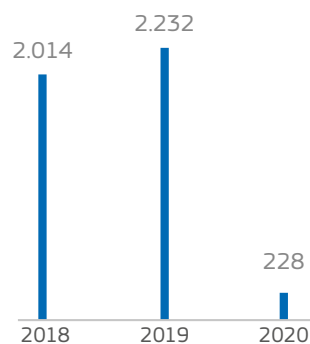
### Reservas totales en agencias de viajes

(cifras en millones)



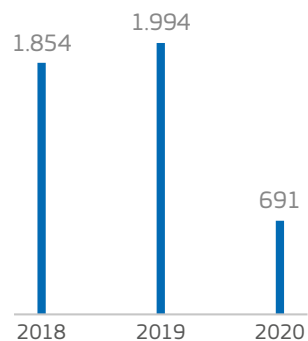
### EBITDA<sup>1</sup>

(cifras en millones €)



### Pasajeros embarcados\*

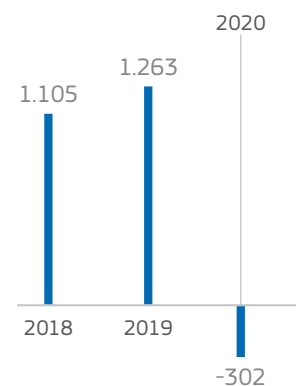
(cifras en millones)



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

### Beneficio ajustado<sup>1,2</sup>

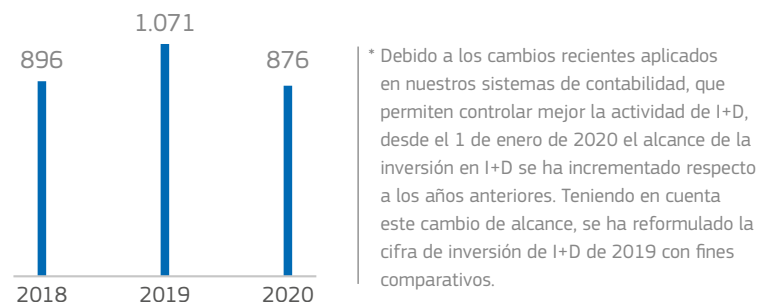
(cifras en millones €)





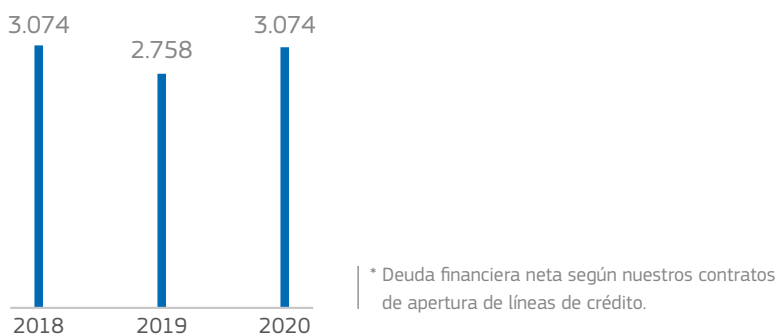
### Inversión en I+D\*

(cifras en millones €)

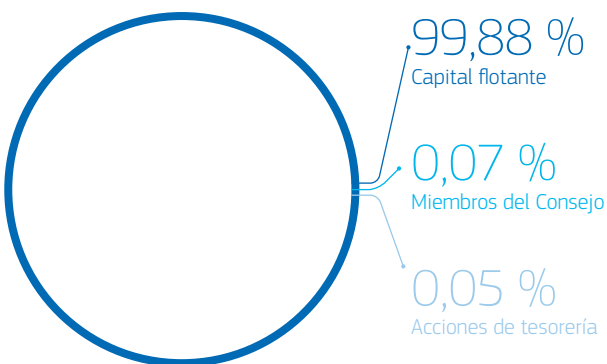


### Evolución de la deuda neta\*

(cifras en millones €)



### Estructura accionarial de Amadeus



La pandemia de la COVID-19 ha tenido efectos muy perjudiciales y sin precedentes en el sector de los viajes debido a los confinamientos y las restricciones a los viajes impuestas por países de todo el mundo para controlar la propagación del virus. Mientras seguimos supervisando la situación con especial atención, hemos progresado en nuestra eficiencia y en los proyectos de futuro, tomado medidas para ahorrar costes, protegido la liquidez de la empresa y avanzado en prioridades estratégicas, como las medidas de transformación digital y de atención al cliente, así como la migración a la nube.

**Reservas de agencias de viajes:** las reservas aéreas totales de agencias de viajes de Amadeus disminuyeron en un 81,5 % en 2020. En el cuarto trimestre de 2020, las reservas aéreas de agencias de viajes de Amadeus registraron una mejora gradual, impulsadas por una evolución de las reservas brutas y una normalización continua de la tasa de cancelación. Las reservas no aéreas descendieron un 56 % en 2020.

**Pasajeros embarcados:** los pasajeros embarcados descendieron un 65,4 % como resultado de la pandemia. El rendimiento aumentó en el cuarto trimestre sustentado por una mejoría de las cifras en todas las regiones, salvo Europa, donde la reaparición del virus y las correspondientes restricciones en la movilidad incidieron negativamente en el volumen de viajes.

**Ingresos:** los ingresos totales disminuyeron un 61 %, lastrados por las restricciones en los viajes en todo el mundo. Los ingresos obtenidos en el área de la distribución cayeron un 77,1 %. Esto se debe a una reducción del volumen de reservas desde febrero en adelante debido a la pandemia de la COVID-19. En el último trimestre se produjo un repunte debido a la mejora de las tasas de crecimiento de reservas brutas y a una ralentización continua en el nivel de cancelaciones. Los ingresos obtenidos en el área de las soluciones tecnológicas disminuyeron un 40,2 % en 2020, fundamentalmente a causa del bajo volumen de pasajeros aéreos embarcados a consecuencia de la pandemia, unido a una caída de los ingresos de nuestras áreas de diversificación.

**Inversión en I+D:** la inversión bruta en I+D se redujo en un 18 % a consecuencia del impacto de la COVID-19 en nuestra actividad. Como respuesta, hemos priorizado nuestros proyectos más estratégicos y hemos pospuesto otras iniciativas. Algunos de los proyectos más relevantes son la industrialización de la Nueva Capacidad de Distribución (NDC), mejoras en las herramientas minoristas, de compras y de *merchandizing*, mayor desarrollo de nuestro sistema de reservas central modular y combinado de hostelería, cambio de orientación a servicios en la nube y tecnologías de próxima generación e implementaciones de clientes.

**EBITDA y beneficio ajustado:** el EBITDA descendió en un 89,8 % debido a los efectos de las cancelaciones y la insolvencia por la COVID-19; excluyendo estos efectos, el comportamiento del EBITDA subyacente se situó en un -74,9 %, sustentado por el avance en nuestro plan de reducción de costes fijos. El beneficio ajustado se redujo en un 123,9 % hasta alcanzar unas pérdidas de 302,4 millones de euros. Excluyendo los efectos de las cancelaciones y la insolvencia, así como los gastos iniciales de financiación en relación con el crédito puente suscrito en marzo de 2020 y las obligaciones convertibles emitidas en abril de 2020, la evolución del beneficio ajustado fue del -103,9 %.

**Deuda neta:** los principales cambios en nuestra deuda en 2020 son los siguientes: pago en octubre de pagarés por valor de 500 millones de euros como parte del programa Euro Medium Term Note (EMTN); emisión en septiembre de un eurobono por un valor de 750 millones de euros; emisión en mayo de dos eurobonos por un valor total de 1.000 millones de euros; emisión en abril de obligaciones convertibles por valor de 750 millones de euros. Las obligaciones serán convertibles en acciones al precio inicial de conversión, que ha sido fijado en 54,60 €.

<sup>1</sup> Cifras de 2020 ajustadas para excluir costes que ascienden a 169,1 millones de euros (120,9 millones de euros después de impuestos), en que se incurrieron en el segundo semestre de 2020, relacionados con la implementación del programa de ahorro de costes anunciado en el segundo semestre de 2020. Las cifras de 2018 y 2019 incluyen los costes de adquisición relacionados con TravelClick.

<sup>2</sup> Excluyendo el efecto después de impuestos de las siguientes partidas: (i) efectos contables derivados de la asignación del precio de compra (PPA) y de las pérdidas por deterioro, (ii) ganancias (pérdidas) no operativas por operaciones de cambio de moneda, (iii) costes relacionados con la implementación de programas de ahorro de costes y (iv) otros efectos no operativos y no recurrentes.

# COVID-19. Impacto y respuesta de Amadeus



## Resumen del impacto de la COVID-19 en el sector de los viajes

La pandemia de la COVID-19 está teniendo efectos muy perjudiciales y sin precedentes en el sector de los viajes debido a los confinamientos y las restricciones a los viajes impuestas por países de todo el mundo para controlar la propagación del virus. La incertidumbre en cuanto a la evolución de la pandemia y las restricciones a los viajes asociadas también están afectando negativamente a la planificación y a la eficiencia operacional en el sector.

2020 comenzó con un moderado crecimiento en los viajes, pero a medida que la COVID-19 se fue propagando, la actividad se desplomó a mínimos en marzo y abril. Tras la incipiente actividad de mayo y junio, los viajes experimentaron a lo largo del verano una lenta mejoría en diversas regiones gracias al levantamiento de las restricciones a los viajes en algunas partes del mundo, pero decrecieron de nuevo cuando los gobiernos volvieron a imponer restricciones como respuesta a los nuevos brotes de COVID-19 hacia el final de la temporada estival. Desde ese momento y hasta final de año, los viajes se mantuvieron en bajos niveles de actividad.

Aunque la pandemia ha afectado enormemente a todos los grupos de interés del sector y a todos los territorios, algunos sectores, al igual que las aerolíneas, se vieron más gravemente afectados que otros, como la hostelería, por ejemplo. Por lo que respecta a los destinos, los mercados con menor cantidad de viajeros nacionales se vieron más afectados por la pandemia que los grandes mercados turísticos como EE. UU. o China.

Continuamos realizando un seguimiento constante de la evolución del sector y de nuestros clientes para poder reaccionar rápidamente a los cambios y ayudar a avanzar de la mejor manera posible. En estos momentos difíciles, en Amadeus nos hemos centrado en garantizar nuestra estabilidad financiera, proteger a nuestros empleados y ayudar a nuestros clientes.

## Medidas adoptadas por Amadeus

Durante la crisis surgida a raíz de la COVID-19, nuestra prioridad ha sido garantizar la estabilidad financiera de la empresa, proteger la salud y el bienestar de nuestros empleados, así como continuar dando soporte a nuestros clientes.

### 1. Mejora de la liquidez de la empresa

Desde el inicio de la pandemia, Amadeus ha adoptado las siguientes medidas para garantizar la solidez financiera y mejorar la liquidez: →

- \_ En marzo, lanzamos un plan de eficiencia para reducir nuestros costes fijos y nuestra inversión en inmovilizado en 300 millones de euros anuales. Simultáneamente, el Consejo de Administración aprobó la cancelación del dividendo complementario de 0,74 € por acción, que debía pagarse una vez aprobado por la Junta General de Accionistas.
- \_ También en marzo, firmamos una línea de crédito de moneda única por valor de 1.000 millones de euros, a un plazo de un año más dos ampliaciones de seis meses cada una al vencimiento, que se utilizaron para refinanciar el capital circulante y la deuda con vencimiento en 2020. Esto complementa la línea de crédito rotativo de moneda única por valor de 1.000 millones de euros que formalizamos en abril de 2018.
- \_ En abril, ampliamos la capitalización de la empresa con 1.500 millones de euros adicionales, de los cuales aproximadamente 750 millones correspondieron a un incremento de capital y 750 millones a la emisión de obligaciones convertibles.
- \_ En mayo mejoramos nuestra liquidez disponible y aplazamos el vencimiento de la deuda mediante la emisión de dos bonos que ascendían a un total de 1.000 millones de euros. El primer bono tiene un valor nominal de 500 millones de euros y vencerá en mayo de 2024. El segundo, también con un valor nominal de 500 millones de euros, vencerá en mayo de 2027. Tras ello, Amadeus canceló el primer tramo (500 millones de euros) de su crédito puente no dispuesto de 1.000 millones de euros formalizado el 25 de marzo de 2020.

| → Para más información, consulte "Accionariado y entidades financieras", pág. 140.



- \_ En el segundo trimestre, Amadeus desarrolló y puso en marcha un amplio plan para reforzar nuestras capacidades para el futuro. Este plan implica acciones para mejorar el modo en que operamos y damos servicio a nuestros clientes y para mejorar la innovación, y conseguirá una reducción de los costes fijos de 250 millones de euros anuales. Este ahorro se suma al plan de ahorro de costes de 300 millones de euros anunciado en marzo.
- \_ En septiembre, Amadeus reforzó su liquidez y amplió los plazos de vencimiento de su deuda mediante la emisión de un eurobono de 750 millones de euros con vencimiento en septiembre de 2028. Tras ello, Amadeus canceló los 500 millones de euros restantes de su crédito puente no dispuesto formalizado el 25 de marzo de 2020.

## 2. Protección de nuestros empleados

Dada la naturaleza de nuestro negocio y su alcance global, Amadeus está plenamente comprometido y reconoce el beneficio de contar con un enfoque de Gestión de la resiliencia del negocio. Se trata de dotar a la organización de los mecanismos y herramientas que le permitan anticiparse, prepararse, responder y adaptarse a acontecimientos susceptibles de afectar negativamente a su equipo humano, sistemas e infraestructura, y que le permitan afrontar las alteraciones de los servicios con el fin de minimizar el posible impacto.

Cuando se producen contratiempos, nuestra prioridad siempre es garantizar el bienestar de nuestros empleados y, en este sentido, contamos con mecanismos que nos permiten gestionar y responder a los acontecimientos susceptibles de afectar a nuestra plantilla. Realizamos una vigilancia constante de los acontecimientos con potencial para afectar a la salud y seguridad de nuestro equipo humano, así como a su capacidad de trabajo.

Más concretamente, además de los Equipos de gestión de crisis globales, también contamos con Equipos de gestión de crisis locales que se encargan de gestionar este tipo de acontecimientos de ámbito local mediante:

- \_ Planes de continuidad de negocio implantados tanto a nivel de sede como de departamento.
- \_ Herramientas y procesos de notificación masiva para su uso durante emergencias o para hacer llegar información actualizada a los empleados durante los contratiempos. Esto permite enviar mensajes de manera inmediata y gestionar así las alteraciones de los servicios.

Estas herramientas ya se han probado y ya se están empleando. Nuestros equipos están trabajando con normalidad, por lo que confiamos en que nuestra preparación para afrontar eventos críticos ha funcionado y podremos continuar dando servicio a nuestros clientes sin incidencias.

Algunas de las medidas adoptadas, tanto a nivel local como global, son:

- \_ Planes de respuesta ante emergencias.
- \_ Modos alternativos de trabajo para garantizar la continuidad de las operaciones. Algunos ejemplos de ello son el teletrabajo, las soluciones de soporte y equipos para ofrecer un trabajo ininterrumpido o las instalaciones secundarias.
- \_ Criterios y umbrales para determinar cuándo han de implantarse los modos alternativos de trabajo.
- \_ Comunicaciones y notificaciones internas.
- \_ Medidas preventivas y reactivas en materia de salud y seguridad.

### Nuestro enfoque ante el coronavirus

Desde el 30 de enero de 2020, cuando la Organización Mundial de la Salud declaró que el brote del nuevo coronavirus —a partir de entonces llamado COVID-19— constituía una emergencia de salud pública de importancia internacional, nos mantuvimos atentos a la situación en estrecho contacto con fuentes de información de confianza tales como International SOS y la propia Organización Mundial de la Salud, tanto a nivel de grupo como local. Asimismo, seguimos las directrices de las administraciones locales en relación con posibles cambios, locales o globales, que pudieran afectar a nuestros empleados.

Dimos apoyo a las sedes de Amadeus ubicadas en los países afectados, o próximas a ellos, a fin de garantizar que se adoptaban las precauciones necesarias y atendimos las preocupaciones de los empleados. Pusimos en marcha nuestros planes de continuidad de negocio, tanto a nivel local como de grupo, y logramos trabajar con normalidad, independientemente de que las sedes estuvieran abiertas o teletrabajando.

Algunas medidas concretas fueron:

- \_ Reconocimiento de la Organización Mundial de la Salud y de International SOS como nuestra fuente de información a la hora de realizar el seguimiento y la planificación.
- \_ Equipos locales específicos de cada país para trabajar estrechamente con las administraciones locales y responder a los requisitos específicos de cada sede o país.

- \_ Gestión global de las comunicaciones con mensajes dirigidos a todos los empleados, así como mensajes específicos para los empleados de las sedes locales en caso necesario.
- \_ Requerimiento a todos nuestros empleados para que en sus viajes consulten las recomendaciones de viaje de International SOS y estén atentos a posibles alertas de International SOS en relación con su destino concreto, debido a los posibles retrasos o alteraciones en los viajes.
- \_ Aumento de los servicios de desinfección y de las normas de higiene en las sedes con riesgo elevado.

Nuestra principal prioridad es garantizar el bienestar de nuestros empleados además de continuar dando servicio y prestando asistencia a nuestros clientes con las menores incidencias posibles.

### 3. Asistencia a nuestros clientes

Trabajamos estrechamente con nuestros clientes en todos los ámbitos del sector de los viajes para ayudarles a capear la crisis de la COVID-19 de la mejor manera posible. Puesto que la situación de cada cliente es única, hablamos con ellos de manera individual para determinar la mejor manera de prestarles apoyo durante estos momentos difíciles.

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

- \_ Aceleramos la entrega de productos y servicios que ayudan a nuestros clientes de aerolíneas a estar en contacto permanente con los viajeros y las agencias de viajes, por ejemplo gestionando preguntas frecuentes mediante *bots* conversacionales (*chatbots*), así como servicios de datos para ayudarles a supervisar sus negocios. En algunas soluciones, también creamos equipos específicos de atención al cliente allí donde nuestros clientes observaban elevados volúmenes de transacciones en el contexto actual.
- \_ Trabajamos 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 de servicios.
- \_ Mantuvimos un soporte técnico constante para todos nuestros clientes a través de nuestros portales *online*. En concreto, ofrecimos capacidades de teletrabajo para las agencias de viajes y los hoteles

con objeto de ayudarles a que pudieran seguir prestando servicio a sus clientes.

- \_ Reemplazamos la formación presencial por aulas virtuales y ampliamos nuestro extenso catálogo de recursos de *e-learning* en varios idiomas. Las agencias de viajes y aerolíneas pueden acceder a estos recursos en Amadeus Learning Universe, accesible a través de [Amadeus Service Hub](#).

Estas medidas son solo algunos ejemplos de cómo hemos prestado ayuda a nuestros clientes durante este período →. Seguiremos hablando con nuestros clientes de manera individual y explorando más opciones y medidas.

## Reinventando los viajes

El sector de los viajes cambiará para siempre debido a los efectos de la pandemia y hay muchas preguntas en el aire: ¿Cómo podemos recuperarnos y renovar el sector de los viajes para que sea mejor que antes?, ¿cómo podemos reavivar la confianza de los viajeros y el deseo por vivir experiencias que solo pueden ofrecer los viajes?, ¿y cómo podemos adaptarnos a la nueva normalidad? Son preguntas que no puede responder una sola persona o empresa.

Durante 2020, Amadeus colaboró con clientes, socios y promotores e impulsores del sector de los viajes con vistas a reinventar el futuro de los viajes. Tal vez exista la oportunidad no solo de reconstruir el sector, sino de reconstruirlo mejor. A continuación, indicamos algunas de las ideas que tenemos en mente.

### 1. ¿Cómo podemos impulsar la confianza de los viajeros?

Para lograr la confianza de los viajeros es necesario comprender sus deseos y necesidades de forma profunda en todas las fases del viaje, para que podamos superar sus expectativas en cada momento.

Una vez entendamos de qué manera están cambiando los hábitos y expectativas de los viajeros, podremos adaptarnos como industria. Puede que sea necesario desarrollar nuevos productos y paquetes para ofrecer a los viajeros más opciones, mayor flexibilidad y un mejor servicio. Por ejemplo, esperamos aumentar las experiencias con poco contacto (*low-touch*) tanto en aeropuertos como en hoteles, permitiendo a los viajeros realizar sus trámites en el aeropuerto de manera remota a través de sus teléfonos móviles.

También es posible que los puntos biométricos logren mayor aceptación entre los pasajeros. Tanto al efectuar compras y reservas, como al viajar y al llegar a su destino, los viajeros querrán información actualizada y una atención al cliente bajo demanda, así como mayores medidas de higiene para su seguridad.

## 2. ¿Cómo podemos, como industria, salir más reforzados que nunca?

Si tenemos que reinventar el futuro de los viajes, merece la pena preguntarnos cómo podemos reconstruir el sector para que sea mejor que antes. El sector de los viajes siempre ha sido un motor de crecimiento económico mundial. Ahora es el momento de unirnos y encontrar nuevas formas de superar las barreras para que podamos maximizar la contribución de los viajes al bienestar económico, ambiental, social y cultural del planeta. ¿Cómo podemos formar nuevas alianzas y colaboraciones, no solo dentro del sector de los viajes, sino también en las esferas públicas y privadas?

El sector turístico ocupa un lugar idóneo para liderar la respuesta a la emergencia climática → y lograr un crecimiento sostenible. El Pacto Verde Europeo tiene como objetivo que Europa sea el primer continente climáticamente neutro en 2050, y el turismo desempeña un papel fundamental en este proceso. Si toda la comunidad global del ámbito de los viajes se pone de acuerdo, podemos crear un sector más sostenible, que apoye a las comunidades locales y a los pequeños negocios, que evite la masificación turística y que cuide de nuestro planeta.

## 3. ¿Cómo puede el sector de los viajes diseñar la nueva normalidad?

Para afrontar los retos del presente y prepararnos para el futuro, la tecnología y la innovación constituirán un potente motor de cambio. Situados en el centro del ecosistema de los viajes, nuestro compromiso pasa por ayudar a nuestros clientes a reconectar con los viajeros, para devolverles el placer de viajar y lograr que los viajes sigan siendo un motor de progreso y prosperidad en todo el mundo.

La tecnología moderna brinda la oportunidad al sector de los viajes para evolucionar a un ritmo que era impensable hace unas décadas.

Las herramientas flexibles, adaptables y preparadas para la nube, junto a unas prácticas de trabajo ágiles, permiten que las empresas desarrollen

innovaciones rápidamente, sin invertir en la lenta reconfiguración de sistemas heredados. La inteligencia artificial basada en datos y el aprendizaje automático pueden acelerar la disponibilidad operativa y comercial para, por ejemplo, transformar el campo de la gestión de ingresos a un ritmo sin precedentes.



→ Para más información, consulte "Participación en las iniciativas ambientales del sector", pág. 115.



## CAPÍTULO 1

# Amadeus en el sector de los viajes

## El mercado del sector de los viajes



### Volumen total de viajes

En 2019, la contribución de los viajes y el turismo a la economía mundial se estimó en 8,9 billones de dólares, una cifra que equivale a más de un 10 % del PIB mundial y supone 330 millones de puestos de trabajo (1 de cada 10 en todo el mundo).<sup>1</sup>

Son ya nueve los años consecutivos que el sector de los viajes y el turismo lleva creciendo a un ritmo superior al de la economía mundial. El continuo aumento de hogares de clase media, las bajas tasas de desempleo sostenidas y la relajación del régimen de visados en muchos países de todo el mundo propiciaron que los viajes y el turismo crecieran un 3,5 % en 2019, un ritmo superior al crecimiento mundial de la economía, que fue del 2,5 %.<sup>1</sup>

En 2019, se esperaba que el tráfico aéreo medido en ingresos por pasajero y kilómetro (RPK) creciera a un promedio anual del 4,6 % en los próximos 20 años.<sup>2</sup>

La crisis de la COVID-19 en los viajes y el turismo ha tenido un impacto sin precedentes en nuestra época y ha puesto en riesgo de desaparición a muchos actores del sector. Tanto es así que la contribución estimada de los viajes y el turismo a la economía mundial descendió en un 43 % de 2019 a 2020.<sup>3</sup>

El sector de la aviación se ha visto aún más afectado y se enfrenta a la peor crisis desde el comienzo de la era de los aviones a reacción. Varios actores han desaparecido, mientras que otros están sobreviviendo solo gracias a ayudas públicas. Esto se ha visto reflejado en una caída del 66 %<sup>4</sup> en los viajes aéreos en 2020.

Por lo que respecta a las proyecciones futuras del tráfico aéreo, la pandemia se traduce en una incertidumbre a corto plazo mayor que en

<sup>1</sup> Fuente: Consejo Mundial de Viajes y Turismo (junio de 2020). *Travel & Tourism Global Economic Impact & trends 2020*.

<sup>2</sup> Fuente: <https://www.boeing.com/resources/boeingdotcom/commercial/market/commercial-market-outlook/assets/downloads/cmo-sept-2019-report-final.pdf>.

<sup>3</sup> Fuente: Consejo Mundial de Viajes y Turismo (noviembre de 2020). *Travel & Tourism Recovery Scenarios 2020 & Economic Impact from COVID-19*.

<sup>4</sup> Fuente: <https://www.iata.org/en/pressroom/pr/2021-02-03-02/>.

cualquier otro momento de la historia de la aviación, incluso más que después de los atentados terroristas del 11S en 2001.

Sin embargo, nuestro sector siempre ha superado las recesiones a lo largo de su historia y la previsión es que, a largo plazo, el tráfico aéreo recupere una tasa de crecimiento anual del 4 %.<sup>5</sup>

## Evolución regional

Se espera que la evolución del sector de los viajes sea muy desigual en las distintas regiones del mundo. Antes de la pandemia, se esperaba que el crecimiento en el sector de los viajes fuera particularmente pronunciado en Asia-Pacífico, así como en Oriente Medio y África, y que la contribución directa de los viajes y el turismo al PIB creciera a una tasa de crecimiento compuesto anual del 4-5 %. En el resto del mundo se esperaban tasas de crecimiento algo más lentas, pero por encima del 2,5 % en cualquier región.<sup>6</sup> A pesar de los efectos de la crisis de la COVID-19, esperamos que, en general, estas tendencias se mantengan a largo plazo.

A largo plazo, se espera que el tráfico aéreo en Asia-Pacífico, Latinoamérica y África crezca más rápido que en otras regiones. Se prevé que Oriente Medio crezca de forma moderada y que Europa y Norteamérica crezcan a un ritmo más lento.<sup>7</sup>

Como resultado de estas diferencias en la evolución de las regiones, el centro de gravedad en el mundo de los viajes seguirá desplazándose de oeste a este, y Asia-Pacífico será el principal catalizador del crecimiento.

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 4.000 personas en la región, lo cual representa el 23 % de todo nuestro equipo humano. → También tenemos una posición de mercado muy sólida en el área de negocio Distribution y muchos operadores importantes son clientes de nuestra área de negocio Airline IT.

## Tendencias con potencial para tener impacto sobre el volumen de viajes

Algunas tendencias importantes que afectan al volumen de viajes son las crisis sanitarias, los acontecimientos geopolíticos, los niveles

de crecimiento económico, las limitaciones de capacidad y los problemas de sostenibilidad.

### Crisis sanitarias

Hasta que el mundo fue azotado por la pandemia de la COVID-19, las crisis sanitarias del SARS, el MERS y el ébola solo afectaron al volumen de viajes a escala regional y durante un período de tiempo relativamente corto.<sup>8</sup> La COVID-19 reviste una gravedad de un calado completamente distinto y ha incidido en todo el mundo con mucho mayor impacto en los viajes.

Devolver la confianza a los viajeros es ahora la prioridad del sector y de los gobiernos. Esto exige un esfuerzo coordinado para implementar cambios prácticos en los procedimientos establecidos siguiendo las recomendaciones de las autoridades de salud pública, a fin de garantizar la salud de los pasajeros. Más allá de la evolución de la pandemia y el ritmo de vacunación, la recuperación económica y la coordinación internacional de medidas relacionadas con los viajes son esenciales para recuperar la confianza de los viajeros.

Los gobiernos, las asociaciones profesionales, los actores del sector de los viajes y las empresas tecnológicas han lanzado una amplia gama de iniciativas para afrontar el impacto de la COVID-19 en la demanda de viajes; por ejemplo, “burbujas de viaje”, soluciones sin contacto para la facturación o el registro, test rápidos, soluciones mediante cartilla sanitaria, o seguros contra incidencias relacionadas con la COVID-19. Sin embargo, estas iniciativas todavía están fragmentadas y es necesario un mayor grado de coordinación.

Con el uso de test rápidos de la COVID-19 y protocolos asociados, el sector está fomentando alternativas seguras a las cuarentenas obligatorias al regresar de un viaje que los gobiernos han impuesto unilateralmente. El sector también está promoviendo el uso de información actualizada, fácilmente disponible y estandarizada sobre restricciones nacionales y condiciones para viajar con el fin de facilitar la toma de decisiones con respecto a los viajes, mejorar la experiencia de viaje del consumidor y ayudar a las empresas a ofrecer sus servicios durante los viajes.

Creemos que estas iniciativas también se asentarán más allá de la COVID-19 y que empresas tecnológicas como Amadeus desempeñarán un papel importante en esta evolución, lo que dará lugar a que el sector esté mejor preparado para afrontar futuras crisis sanitarias.

<sup>5</sup> Fuente: <http://www.boeing.com/commercial/market/commercial-market-outlook/#/long-term>.

<sup>6</sup> Fuente: Consejo Mundial de Viajes y Turismo (febrero de 2019). *Travel & Tourism Economic Impact 2019 World*. WTTC, Londres.

<sup>7</sup> Fuente: <https://www.boeing.com/commercial/market/commercial-market-outlook/#/long-term>.

→ Para más información, consulte “El equipo humano y la cultura de Amadeus”, pág. 79.

<sup>8</sup> Fuente: <https://wtcc.org/Initiatives/Crisis-Preparedness-Management-Recovery/moduleId/1154/itemId/41/controller/DownloadRequest/action/QuickDownload>.

El capítulo dedicado a la COVID-19 en este informe cubre el impacto general de la COVID-19 en el sector, así como las medidas que Amadeus ha adoptado para abordar la situación.

## 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 incidiendo 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).<sup>9</sup> En cuanto al número de pasajeros en 2037, 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 atenuante en la demanda de viajes. Sin embargo, la experiencia ha demostrado que los problemas 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 aspectos 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 niveles de crecimiento económico están estrechamente vinculados con el crecimiento del sector de los viajes a largo plazo,<sup>10</sup> aunque esta correlación general varía sustancialmente a lo largo del tiempo y de una región a otra.

Sin embargo, a corto/medio plazo, dado que la pandemia de la COVID-19 ha tenido un impacto económico dispar sobre los países y ciudadanos, y teniendo en cuenta que la recuperación de la crisis es

probable que sea desigual,<sup>11</sup> las relaciones entre el crecimiento del PIB y del sector de los viajes pueden ser diferentes a lo que se ha venido observando históricamente.

## Limitaciones de capacidad

El crecimiento 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 disponían de la capacidad de pistas, rampas o puertas de embarque para gestionar todos los vuelos que las aerolíneas desearían operar.<sup>12</sup> En ese momento, se esperaba también que pudiera haber otros 100 aeropuertos declarados instalaciones coordinadas por franjas en los siguientes 10 años debido a que el desarrollo de infraestructuras aeroportuarias no seguía el ritmo del crecimiento en el tráfico.<sup>13</sup>

Aunque la pandemia de la COVID-19 ha reducido enormemente el número de pasajeros, con la recuperación de los viajes, los problemas de limitaciones de capacidad podrían verse exacerbados por la necesidad de aeropuertos para salvaguardar a los pasajeros y cumplir con las nuevas normas sanitarias nacionales y mundiales, lo que aumenta a su vez la posibilidad de terminales masificadas, colas y congestión.

Las medidas de distanciamiento social por sí solas supondrán ya una merma de la capacidad aeroportuaria, por lo que es de esperar que aeropuertos ya congestionados antes de la crisis de la COVID-19 alcancen su saturación máxima con tan solo un 60-75 % de su tráfico máximo de 2019.<sup>14</sup>

Dado que la tecnología puede facilitar un uso más eficiente de estos escasos recursos, el sector tendrá que invertir en sistemas tecnológicos. Por ejemplo, mientras que en la facturación tradicional los pasajeros se dirigen a los mostradores de facturación e interactúan con agentes para obtener una tarjeta de embarque o depositar su equipaje, con la tecnología de empresas como Amadeus, los aeropuertos pueden disponer puestos fijos o móviles de facturación o de depósito de equipaje en diversas ubicaciones dentro o fuera de la terminal, lo que minimizará la congestión.

<sup>11</sup> Fuente: <https://blogs.imf.org/2020/10/13/a-long-uneven-and-uncertain-ascent/#:~:text=We%20are%20upgrading%20our%20forecast,to%205%20percent%20in%202021>.

<sup>12</sup> Fuente: <https://blog.aci.aero/the-majority-of-passengers-this-summer-will-travel-through-airports-with-capacity-constraints-the-importance-of-a-robust-slot-allocation-process/>.

<sup>13</sup> Fuente: <https://www.airlineratings.com/news/iata-capacity-crunch-hit-another-100-airports/>.

<sup>14</sup> Fuente: <https://www.internationalairportreview.com/news/127043/study-impact-covid-19-measures-airport-performance/>.

<sup>9</sup> Fuente: <https://www.iata.org/en/pressroom/pr/2018-10-24-02/>.

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



## 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. En 2019, el tráfico aéreo representaba un 2 % de todas las emisiones de dióxido de carbono antropogénicas,<sup>15</sup> y movimientos sociales como “vergüenza de volar” (*flygskam*, de origen sueco) habían atraído una atención sin precedentes. El sector necesita, por lo tanto, responder con hechos y acciones. Esperamos que se cree un marco jurídico más específico y estricto con relación a estos y otros temas que podrían tener una incidencia negativa en el volumen de viajes a corto plazo.

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.<sup>16</sup> Por ello, muchas aerolíneas han adoptado un papel activo a la hora de abordar esta cuestión. Por ejemplo, ya en 2019 EasyJet anunció que compensaría las emisiones de todos sus vuelos,<sup>17</sup> y más recientemente JetBlue anunció que había alcanzado la neutralidad en carbono en todos sus vuelos nacionales.<sup>18</sup>

Las aerolíneas pertenecientes a la alianza Oneworld también se han comprometido a alcanzar cero emisiones netas de carbono para 2050, a través de diversas iniciativas tales como medidas de eficiencia, inversiones en combustibles sostenibles para aviones y aviones más eficientes desde el punto de vista del consumo de combustible, reducción de residuos y de plásticos de usar y tirar y compensación de carbono, entre otras medidas.<sup>19</sup>

En su camino hacia un sector más sostenible, la tecnología ofrecida por empresas de soluciones tecnológicas como Amadeus puede contribuir a un uso más eficiente de las infraestructuras y la energía. →

<sup>15</sup> Fuente: <https://www.atag.org/facts-figures.html>.

<sup>16</sup> Fuente: <https://www.iata.org/en/programs/environment/climate-change/>.

<sup>17</sup> Fuente: <https://www.easyjet.com/en/sustainability>.

<sup>18</sup> Fuente: <http://mediaroom.jetblue.com/investor-relations/press-releases/2020/08-13-2020-152953291>.

<sup>19</sup> Fuente: <https://www.oneworld.com/news/2020-09-11-oneworld-member-airlines-commit-to-net-zero-carbon-emissions-by-2050>.

→ Para más información, consulte “Sostenibilidad ambiental”, p. 114.

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

La evolución y el crecimiento del sector de los viajes 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 una amplia variedad de proveedores de viajes, como aerolíneas, hoteles y aeropuertos. →

El ecosistema de los viajes lo conforman una multitud de proveedores — aerolíneas, hoteles, compañías ferroviarias, agencias 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. →

### La nube

Una de las mayores transformaciones del ámbito tecnológico es la nube. La nube supone un cambio tecnológico disruptivo que aportará importantes ventajas en cuanto a innovación, agilidad, flexibilidad y eficiencia.

Por lo general, las empresas han acelerado la adopción de tecnología en la nube. Se prevé que en 2024 la nube representará el 14,2 % del gasto mundial en tecnología informática de las empresas, lo que supone un incremento del 9,1 % respecto a 2020.<sup>20</sup>

Es una herramienta fundamental para la evolución futura del sector de los viajes. La nube es la arquitectura de sistemas adecuada para satisfacer las necesidades del sector en la “nueva normalidad” del presente. Los beneficios del uso de la nube son, entre otros:

→ Para más información, consulte “Líneas de negocio”, pág. 26.

→ Para más información, consulte “Distribución”, pág. 29.

<sup>20</sup> Fuente: <https://www.computerweekly.com/news/252492189/Covid-19-Pandemic-induced-surge-in-public-cloud-spend-predicted-to-run-until-2024>

- \_ Mayor flexibilidad para ampliar o reducir la capacidad operativa para ajustarse a las condiciones del mercado.
- \_ Mejor rendimiento y menor latencia gracias a la proximidad con las ubicaciones de los clientes.
- \_ Mejor resiliencia gracias a una mayor continuidad empresarial, mayor disponibilidad y mejores capacidades de recuperación en caso de catástrofe.
- \_ Aprovechamiento de la innovación y las economías de escala de los proveedores de la nube pública.
- \_ Estructura de costes más flexible y competitiva.
- \_ Estándares de seguridad más elevados gracias a un control más exhaustivo y a la funcionalidad disponible.

Para aprovechar todo el potencial de la tecnología en la nube, en Amadeus hemos decidido acelerar la migración a la nube y transferir todos nuestros sistemas y servicios a la nube pública. →

### Tecnologías recientes y emergentes que podrían reducir los inconvenientes de los viajes

Las molestias e inconvenientes que, en ocasiones, acarrea viajar pueden ser un impedimento significativo para la evolución del sector. Sin embargo, las tecnologías recientes y emergentes podrían ayudar a todos los actores a ofrecer una experiencia exenta de inconvenientes, ya sea evitando que los viajeros los sufran directamente (p. ej., permitir la facturación de un vuelo en el hotel o eliminar la necesidad de presentar una identificación física) o indirectamente (p. ej., reducir el impacto de las alteraciones de los servicios). Con los inconvenientes agravados por la crisis de la COVID-19, la pandemia acelerará el uso de estas tecnologías.

Algunas de las tecnologías clave en este ámbito son la identidad digital y la biometría, la inteligencia artificial (IA) y el internet de las cosas (IdC).

#### Identidad digital y biometría

La identidad digital del viajero es una forma de identificación completamente digital que incorpora información biométrica. Estas tecnologías con capacidad transformadora se están integrando en el momento adecuado para cambiar la naturaleza de los viajes. La consecuencia más importante que conllevan es quizás el viaje sin contacto, una tendencia impulsada por la pandemia. El viaje sin contacto tiene el potencial de mejorar enormemente la experiencia de viaje.

Las tecnologías sin contacto pueden aplicarse incluso antes de que los pasajeros lleguen a la terminal. Ahora los pasajeros pueden realizar la facturación desde su casa, el hotel o el lugar de trabajo. Y mientras se mantenga el distanciamiento social, la “facturación fuera del aeropuerto” será fundamental para que el tráfico de pasajeros sea fluido en la terminal. Hoy contamos con tecnología gracias a la cual un pasajero, mediante su identidad digital de viajero, puede pasar por el control de seguridad, la puerta de embarque y la sala de espera sin necesidad de interactuar con ninguna interfaz física ni presentar su documentación.

El concepto sin contacto puede aplicarse incluso al llegar al destino. Es probable que los alojamientos, hoteles y atracciones como museos y parques temáticos adopten soluciones de poco contacto. El sector de la hostelería ya estudia la implantación de llaves digitales para las habitaciones, correos electrónicos previos a la llegada y sistemas de reconocimiento facial en la recepción.

En Amadeus, ofrecemos soluciones que permiten realizar la facturación y el depósito de equipaje de forma remota y sin contacto, así como tecnologías biométricas para la identificación en el embarque. Asimismo, hemos puesto en marcha un importante programa de innovación, *Traveler ID*, que tiene como objeto ofrecer una experiencia de principio a fin, gracias a un proceso de verificación de identificación integrado en todo el itinerario del viajero.

#### Inteligencia artificial

La IA tiene el potencial de aplicarse en todas las fases del itinerario. En Amadeus, contamos con equipos de investigación integrados por especialistas en IA y científicos de datos que exploran todas estas posibles aplicaciones prácticas.

Al pensar los viajes del futuro y teniendo en cuenta específicamente la incertidumbre y la complejidad de opciones que afectan a los viajeros, la IA puede utilizarse para mejorar las recomendaciones basándose en una minuciosa comprensión de las necesidades y requisitos de los viajeros. En Amadeus, hemos probado la IA en búsquedas de vuelos para segmentar a los viajeros y ofrecerles los resultados que les resultan más relevantes.

Una vez el viajero ha reservado un vuelo, nuestro prototipo de definición dinámica de precios para servicios complementarios —otro componente basado en IA— puede recomendar ofertas aún más personalizadas: qué productos ofrecer, (p. ej., equipaje adicional y más espacio para las piernas), a qué viajero y a qué precio.

Las aerolíneas y las empresas de servicios de asistencia en tierra tienen que prever el peso total del avión para poder evaluar la cantidad precisa de combustible que necesitan. En este sentido, como mejora de la solución Amadeus Altéa Departure Control – Flight Management, utilizamos IA para estimar la cantidad y el peso del equipaje de los pasajeros basándonos en datos históricos de los pasajeros (p. ej., viajes de ocio/negocios o número de pasajeros que viajan juntos) y de los vuelos (p. ej., día de la semana u origen/destino).

La IA también puede utilizarse para disminuir el impacto de las alteraciones de los servicios durante los viajes. El uso de IA ayudará a gestionar los cambios y las alteraciones de los servicios de forma dinámica. Mediante un apoyo rápido y de alta calidad en la toma de decisiones para reasignar vuelos y pasajeros, la IA puede simplificar las operaciones de las aerolíneas y los servicios de asistencia en tierra, a la vez que mitiga las preocupaciones de los pasajeros.

También hemos desarrollado un prototipo para monitorizar la demanda de viajes que utiliza IA para detectar cambios en los datos de búsquedas y reservas, un sistema que pueden utilizar las aerolíneas para planificar mejor sus horarios durante la recuperación de la crisis de la COVID-19.

Los retrasos y las cancelaciones de vuelos son dos de los quebraderos de cabeza más habituales para los pasajeros. Gracias al aprendizaje automático, podemos prever qué vuelos e itinerarios tienen más probabilidad de sufrir retrasos, una información muy valiosa a la hora de reservar un viaje. Con este objetivo, en Amadeus hemos creado un sistema para pronosticar retrasos en los vuelos.

### Internet de las cosas

El internet de las cosas (IdC) hace referencia a aparatos físicos cotidianos conectados a Internet que tienen capacidad para enviar y recibir datos. Se trata de una tecnología que encierra un gran potencial, tanto para el viajero como para el proveedor de viajes, y puede usarse, por citar algunos ejemplos, en hoteles (p. ej., habitaciones inteligentes y registro integrado), aerolíneas (p. ej., repostaje y reparaciones eficientes de aviones) y aeropuertos (p. ej., estado de los vuelos, seguimiento del equipaje e indicaciones para las puertas de embarque).

La pandemia y los nuevos protocolos sanitarios y de seguridad fomentarán nuevos usos de esta tecnología. Con el uso de *smartphones* que se conectan a distintos dispositivos a su alrededor, podrían implementarse nuevas aplicaciones de IdC, como soluciones inteligentes sin contacto, seguimiento de bienes en los aeropuertos

(p. ej., seguimiento de equipaje y ULD<sup>21</sup>) o seguimiento de viajeros a lo largo de todo el itinerario. A su vez, las aplicaciones podrían enviar alertas a los usuarios cuando no se mantenga la distancia social en lugares muy concurridos, como los aeropuertos.

En el ámbito de los viajes aéreos, Amadeus ya ha explorado la tecnología en forma de soluciones de seguimiento de equipaje y ULD a tiempo real para aerolíneas y aeropuertos. También estamos explorando otras aplicaciones B2B en el entorno aeroportuario.

Amadeus está contribuyendo al crecimiento del sector de los viajes con importantes inversiones en tecnología. En 2020 destinamos 876 millones de euros a I+D, seguimos siendo líderes en inversión en I+D en el sector de los viajes y somos el tercer mayor inversor en I+D del sector del software en Europa.<sup>22</sup>

## 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. También impulsa las economías, enriquece culturas y crea conexiones 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 sido esencial para el desarrollo de este sector en todo el mundo. 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 sus itinerarios a viajeros en busca de experiencias a su medida. Para mantenerse al día con estos cambios, el sector debe continuar innovando de una forma sostenible y responsable.

Amadeus tiende un puente entre los viajes y la tecnología. Trabajamos en cuerpo y alma para mejorar la tecnología que permitirá viajes más atractivos. Con este propósito, conectamos a los viajeros con los viajes

<sup>21</sup> Un elemento unitario de carga (ULD, por sus siglas en inglés) es un palé o contenedor usado para cargar equipaje, mercancías y correo en aviones.

<sup>22</sup> Fuente: [http://iri.jrc.ec.europa.eu/sites/default/files/contenttype/scoreboard/2020-12/SB2020\\_EU%20BUK1000.xlsx](http://iri.jrc.ec.europa.eu/sites/default/files/contenttype/scoreboard/2020-12/SB2020_EU%20BUK1000.xlsx).



que desean e impulsamos las soluciones que mantienen este sector en constante movimiento.

## Quiénes somos

Amadeus es una empresa tecnológica dedicada al sector de los viajes. La sede central de Amadeus se encuentra en Madrid. Contamos con un equipo verdaderamente internacional compuesto por 16.000 profesionales que prestan servicio a clientes en más de 190 países. Hemos tejido una red comercial y operativa a escala internacional que es crucial para nuestra propuesta de valor. Nuestro compromiso es contribuir a que los viajes incidan positivamente en las comunidades de todo el mundo.

Operamos con un modelo 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, es decir, los viajeros. 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 (de agencias de viajes). 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, por ejemplo, esto supone una mejora de su capacidad de procesamiento de pasajeros. Hemos desarrollado soluciones para lograr que cada vuelo despegue a su hora, cada maleta esté localizada y cualquier alteración de los servicios 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 nuestros clientes a gestionar la información de viajes y a tomar 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 redundando 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.

### Marketing y ventas

- \_ Distribución directa e indirecta
- \_ Adquisición y conversión de tráfico
- \_ Punto de venta y pago
- \_ Gestión de ingresos
- \_ Venta minorista y comercialización digital

### Análisis e inteligencia

- \_ Personalización
- \_ Información 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

### Operaciones

- \_ Operaciones de vuelos
- \_ Operaciones de aeropuertos
- \_ Operaciones de hostelería
- \_ Gestión de establecimientos y recursos



## Presencia de Amadeus en el mundo

Sede principal [Madrid](#) 📍



Tenemos

**+100 oficinas**

en todo el mundo  
y operamos en

**+190 mercados**

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.

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

### 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.

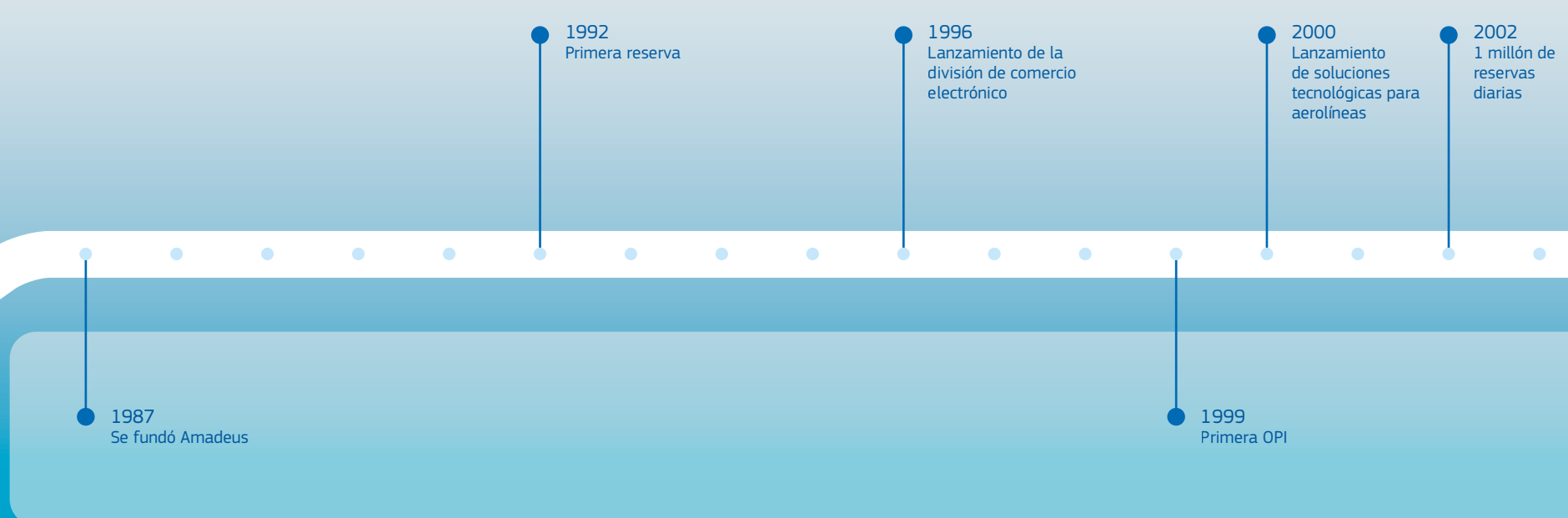
Amadeus es el centro de cada viaje, conectando a proveedores de viajes, compradores y vendedores.

### De dónde venimos: nuestra historia y principales hitos

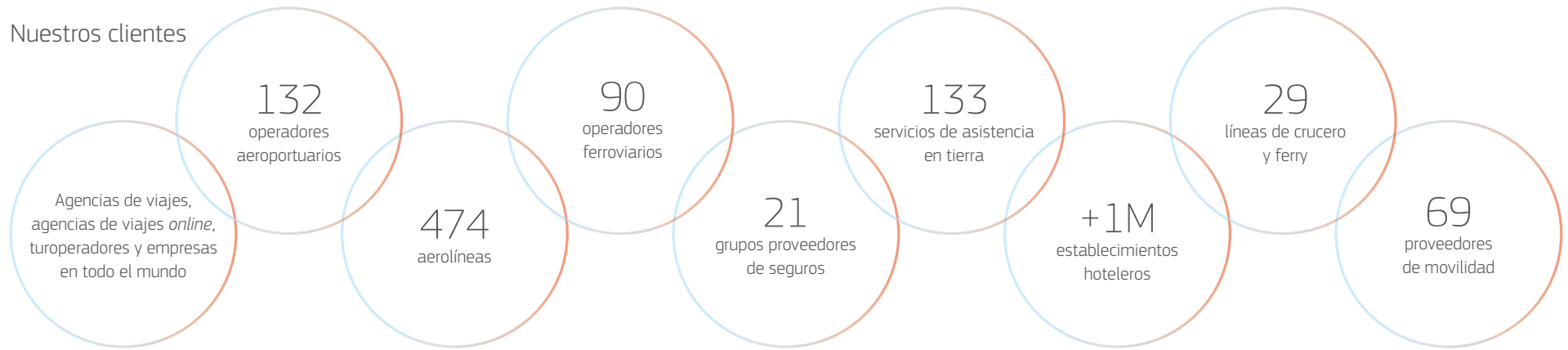
Amadeus fue fundado en 1987 por cuatro aerolíneas: Air France, Iberia, Lufthansa y SAS. Desde nuestros orígenes dedicados a la distribución de aerolíneas y, más tarde, a las soluciones tecnológicas, hemos ido ampliando nuestra capacidad para prestar servicio a clientes de todo el sector de los viajes. 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,

## Nuestra historia y principales hitos



Nuestros clientes



Operaciones comerciales





en el año 2000 y complementándola con la adquisición de Navitaire en 2016 con el fin de ampliar nuestra cartera para aerolíneas de bajo coste.

Dimos el salto al sector de las soluciones tecnológicas para hoteles con las adquisiciones de Newmarket en 2014 y TravelClick en 2018, que confirmaron 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 la comercialización, 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*.

También hemos diversificado nuestra actividad en otros negocios vinculados al sector de los viajes, como las soluciones tecnológicas para aeropuertos y los pagos, y nuestros equipos de innovación están explorando nuevas oportunidades. De hecho, a lo largo de nuestra historia, la inversión en investigación y desarrollo ha estado íntimamente asociada a la cultura de nuestra empresa.

## 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 escala 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—.

## Reconocimientos y premios

Nuestros compromisos son invertir en innovación y colaboración, promover prácticas comerciales sostenibles, impulsar el avance del sector de los viajes y contribuir a la sociedad. En 2020, renombradas organizaciones de todo el mundo reconocieron nuestros esfuerzos y logros en estas áreas.



DJSI

Índices europeo y mundial



Vakantie Award

Innovación



Globe Travel Awards

Mejor proveedor de tecnología



Irish Travel Industry

Ganador



CDP



FTSE4Good

FTSE4Good



## Comité Ejecutivo de Dirección de Amadeus

**Luis Maroto**  
Consejero Delegado



**Till Streichert**  
Chief Financial Officer



**Tomas López Fernebrand**  
Senior Vice President,  
General Counsel &  
Corporate Secretary



**Sabine Hansen Peck**  
Senior Vice President, People,  
Culture, Communications  
& Brand



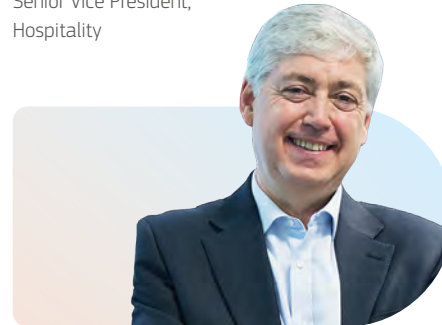
**Wolfgang Krips**  
Senior Vice President,  
Corporate Strategy



**Christophe Bousquet**  
Chief Technology Officer,  
Senior Vice President,  
Airlines R&D



**Francisco Pérez-Lozao**  
Senior Vice President,  
Hospitality



**Decius Valmorbida**  
Senior Vice President,  
Travel Unit



## CAPÍTULO 2

## Líneas de negocio

## Introducción



Amadeus opera varias líneas de negocio complementarias con 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 a los proveedores de viajes: aerolíneas, proveedores de hostelería, operadores de alquiler de vehículos, compañías ferroviarias, compañías de cruceros, etc. Por otro lado, están los canales de viaje: vendedores de viajes tales como compañías de viajes *online*, agencias de viajes minoristas, agencias de viajes de negocios, consolidadores y turoperadores, o compradores, por ejemplo, empresas.

Nuestros clientes en el ámbito de los proveedores de viajes, a través de nuestra plataforma, logran una eficiente proyección de mercado global y pueden vender su oferta de manera más eficaz, incluidos los servicios complementarios.<sup>1</sup>

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

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.

<sup>1</sup> Servicios complementarios: servicios adicionales que se prestan a los clientes de forma complementaria al billete de viaje. Algunos ejemplos típicos de servicios complementarios ofrecidos por las aerolíneas son el equipaje extra, la elección de asientos prioritarios, *catering* a bordo, etc.

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, más valor ofrecemos 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.

## 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, mediante soluciones que les permiten aumentar sus ingresos, optimizar la eficiencia y crear fidelización a su marca.

Damos soporte a las aerolíneas para que puedan adaptarse a circunstancias inciertas y en constante cambio y proporcionar experiencias multicanal variadas y atractivas en todas las fases del viaje: desde que nace el deseo de viajar, hasta la reserva, la facturación y el embarque.

Ofrecer experiencias excelentes al viajero que cumplan con las nuevas normas sanitarias es la manera de que las aerolíneas aumenten la fidelización del cliente y se diferencien como marca.

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

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

También ofrecemos a las aerolíneas servicios de consultoría de negocios y optimización de procesos. Cabe destacar que nuestra plataforma abierta se adapta a los modelos de negocio en constante evolución de las aerolíneas y a la expansión hacia nuevos mercados, servicios 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 y proporcionar un servicio excelente en el canal preferido del viajero.

### Hostelería

Nos centramos en ayudar a nuestros clientes del sector hotelero de tres maneras clave:

1. Comprendiendo a sus huéspedes y al 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



## Distribución



Impacto medio-bajo



### COVID-19 y distribución de los viajes

La pandemia de la COVID-19 frenó los viajes de forma abrupta en 2020. Los actores del sector de los viajes, incluidos los vendedores, tuvieron que reaccionar y adaptarse prácticamente de la noche a la mañana a un escenario muy distinto en el que el sector había cambiado por completo. Pero el sector de los viajes siempre ha sido un ámbito de rápida evolución. Antes de la COVID-19, el sector ya atravesaba una gran cantidad de cambios y una transformación digital que buscaba cubrir las necesidades de viajeros avezados y aprovechar la última tecnología y las innovaciones que estaban transformando la sociedad en su conjunto.

En Amadeus, ayudamos a los vendedores de viajes a adaptarse al cambio y mantenerse al día en materia de últimos avances tecnológicos y expectativas de los viajeros. Los viajeros no solo demandan más opciones, sino que en un mundo marcado por la COVID-19 también necesitan la información más reciente sobre controles de fronteras y protocolos de salud y seguridad. El papel de los vendedores de viajes como intermediarios es más crítico que nunca, especialmente en lo relativo a recuperar la confianza de los viajeros y lograr que los viajes sean seguros y relajados en todas las fases del itinerario.

El objetivo de nuestra organización de distribución es estar presentes dondequiera que haya viajeros buscando y gestionando 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 vendedores y empresas de viajes, de modo que los viajeros puedan comprar, reservar y gestionar el viaje que más se ajuste a sus deseos.

El área de negocio de distribución global es mucho más que un sistema de distribución de viajes *online*; es parte de una plataforma que conecta e inspira al sector de los viajes y hace de la personalización una realidad.

Sabemos que no existe un criterio único aplicable para todos y reconocemos que el valor de la distribución de viajes se obtiene gracias a la flexibilidad de prestar servicio a nuestros clientes y los viajeros de la forma que mejor cubra sus necesidades. Nuestro objetivo es ayudar a

nuestros clientes a crecer con soluciones confeccionadas a medida para que se amolden a su manera de trabajar y de dar servicio a los viajeros.

Amadeus Travel Platform ofrece a los vendedores de viajes infinitas posibilidades a través de un mundo de contenidos integrados desde cualquier fuente. Los proveedores de viajes pueden personalizar su oferta de la forma que deseen, en todos los puntos de interacción. A través de esta plataforma pueden ofrecer a los viajeros experiencias personalizadas, de modo que estos puedan explorar el mundo a su manera.

Nuestra tecnología y nuestros servicios abarcan toda la experiencia del viaje, desde el momento en que nace el deseo de viajar 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 herramienta de autorreserva y administración de gastos.

2020 fue un año muy difícil para el sector de los viajes, pero continuamos ampliando nuestra red con clientes líderes del mercado. Seguimos desarrollando Amadeus Travel Platform para que nuestros clientes mantuvieran su competitividad en este escenario de cambio e intensificamos nuestros esfuerzos para impulsar NDC<sup>2</sup> y garantizar que funcione para todos los actores del sector de los viajes.

## Nuestra innovadora tecnología: Amadeus Travel Platform

Los estudios muestran que un viajero visita de media 12 sitios web y abre 30 sesiones *online* antes de decidirse a comprar un billete.<sup>3</sup> Por lo tanto, es importante que los proveedores de viajes cuenten con una estrategia de distribución multicanal.

Amadeus Travel Platform es el pilar de nuestras soluciones de distribución de viajes líderes en todo el mundo. Basada en sistemas totalmente abiertos que efectúan un uso inteligente de datos, la plataforma se ha rediseñado completamente para proporcionar una plataforma moderna e integral de venta minorista para vendedores de viajes e intermediarios.

La proliferación de contenido y el incremento de opciones de distribución disponibles para proveedores de viajes han hecho que la agregación de contenido cobre todavía más importancia para los viajeros y los vendedores de viajes. Contar con la capacidad de acceder a todos los tipos de contenidos, junto con todas las funcionalidades de que dependen los minoristas de viajes hoy en día, es esencial para responder a las necesidades actuales de los viajeros.

Nuestra plataforma de viajes ha evolucionado de forma notoria en los últimos años, cuando anticipamos los cambios en el sector.

Uno de los desarrollos más importantes ha sido la integración de contenido. Nuestra plataforma de viajes recopila todo el contenido relevante —servicios aéreos, alojamiento, servicios ferroviarios, movilidad, seguros y destinos— a partir de cualquier fuente tecnológica (EDIFACT,<sup>4</sup> NDC y otras API<sup>5</sup>). Esto ofrece posibilidades ilimitadas a los vendedores de viajes para proponer y vender eficientemente opciones de viaje más diversas, completas y personalizadas a sus clientes. Paralelamente, la plataforma ofrece a los proveedores la capacidad de distribuir sus productos de forma eficiente y crear oportunidades de ventas empleando la mayor red de vendedores de viajes a través de cualquier canal y punto de interacción.

### Desarrollo de NDC

NDC es un elemento clave para que el sector avance hacia una mayor digitalización. Para los viajeros, se abre un nuevo mundo de oportunidades a través de todos los canales de distribución. Por ejemplo, podrán acceder a contenidos personalizados más sofisticados e innovadores, a las últimas promociones y tarifas en tiempo real, así como a información de vuelos y actualizaciones de horarios en tiempo real; todos ellos elementos críticos en caso de alteraciones de los servicios, como ha ocurrido en la crisis de la COVID-19.

Tras una importante inversión y desarrollo en todo el sector, NDC ya es una realidad. En 2020 iniciamos la implantación mundial de soluciones de Amadeus con NDC dirigidas a vendedores de viajes y realizamos una prueba piloto de Amadeus cytric Travel & Expense, nuestra herramienta con NDC de reservas para empresas que estará disponible de forma

<sup>2</sup> Nueva Capacidad de Distribución (NDC, por sus siglas en inglés) es un programa lanzado por la Asociación de Transporte Aéreo Internacional (IATA) para el desarrollo y adopción en el mercado de un nuevo estándar de transmisión de datos basado en formato XML (estándar de NDC) entre las aerolíneas y las agencias de viajes.

<sup>3</sup> Fuente: Baine & Company (2019). [Today's Traveler: Infinite Paths to Purchase](#).

<sup>4</sup> Intercambio electrónico de datos para la Administración, Comercio y Transporte (EDIFACT, por sus siglas en inglés) es una norma internacional para el intercambio electrónico de datos desarrollada por las Naciones Unidas.

<sup>5</sup> Interfaz de programación de aplicaciones: un lenguaje que permite la comunicación entre programas informáticos.

más generalizada a principios de 2021. Todas nuestras soluciones no solo incluyen capacidades para realizar compras y reservas, sino también funcionalidades para la prestación de servicios posreserva y una integración completa, de forma que los vendedores de viajes de Amadeus pueden comparar y gestionar todo el contenido de la misma forma en una única interfaz. La normalización de datos desde distintas API de NDC es un proceso esencial, aunque muy complejo. Amadeus se ocupa de la complejidad para que los vendedores de viajes y los consumidores puedan buscar, reservar y gestionar de la misma forma el contenido derivado de NDC y otros contenidos de aerolíneas distintas.

En los últimos años, el sector ha hecho un enorme progreso para implementar NDC. En este tiempo, han surgido obstáculos y se han realizado importantes inversiones y trabajos de rediseño de los sistemas. Pero ahora ya es una realidad. El sector avanza hacia la adopción de NDC a escala mundial y Amadeus ha asumido el compromiso de situarse a la vanguardia de este desarrollo.

### Contenido de servicios aéreos

A lo largo de 2020 y pese a las dificultades que afrontó el sector, Amadeus ha seguido generando una exhaustiva oferta de contenido de vuelos que está disponible a través de acuerdos de distribución con aerolíneas de todo el mundo. Hemos firmado nuevos acuerdos de distribución y renovado otros existentes con más de 100 aerolíneas, por lo que actualmente en Amadeus es posible hacer reservas entre un total de más de 400 aerolíneas.

Las aerolíneas de bajo coste siguen siendo una parte cada vez más importante del sector y un área de especial interés para Amadeus. Actualmente, las aerolíneas de bajo coste e híbridas suman un total de 110 entre las aerolíneas disponibles del sistema de Amadeus. En 2019, esto equivalía a casi un 80 % de las aerolíneas de bajo coste que operaban en todo el mundo. En 2020, por primera vez se produjo una nueva e importante distribución de aerolíneas de bajo coste en Amadeus, incluyendo la más grande del mundo, Southwest Airlines.

### Más allá de los servicios aéreos

Sin embargo, no todos los viajes se efectúan por vía aérea. A medida que reinventamos los viajes y avanzamos hacia la recuperación, surgen más opciones de viaje que tendrán un papel esencial. La demanda de multimodalidad es cada vez mayor y creemos que seguirá aumentando en los próximos años.

Al margen del contenido de servicios aéreos, Amadeus Travel Platform ya ofrece más de un millón de establecimientos —desde cadenas hoteleras a agregadores y otros importantes proveedores de alojamiento— a través de una única interfaz o conexión de API. Los tipos de alojamiento comprenden desde hoteles de cinco estrellas a *bed & breakfast*, pasando por apartamentos gestionados, en una amplia variedad de opciones de pago y modelos de negocio distintos.

También ofrecemos contenido de 90 operadores ferroviarios, 69 agencias de alquiler de automóviles y servicios de conexión, 21 grupos de aseguradoras y 29 líneas de cruceros y ferris. Proporcionamos un modelo simplificado para acuerdos contractuales, flujos financieros y facturación. Y, además, con Amadeus los vendedores de viajes disponen de un mayor contenido de viajes.

Mientras el sector evoluciona y se vuelve más complejo, seguimos buscando formas innovadoras de introducir contenido nuevo a nuestro sistema. Cada vez resulta más importante simplificar la complejidad y ofrecer a los vendedores de viajes más opciones para acceder y utilizar todo tipo de contenido.



Estamos encantados de que muy pronto las agencias asociadas de Air France-KLM tengan acceso a nuestro contenido NDC a través de la plataforma de Amadeus. NDC es una innovación esencial para Air France-KLM, pues permite que sus clientes se beneficien de ofertas más atractivas y personalizadas como, por ejemplo, precios actualizados al instante y paquetes hechos a medida. Este acuerdo es un paso importante en nuestra estrategia de distribución que completa nuestra red de distribución existente de NDC, especialmente para agencias con un nivel más alto de necesidades de servicios, como las agencias de viajes de negocios.



**Pieter Bootsma**

Chief Revenue Officer, Air France-KLM

## Ferrocarril

El incremento de la demanda por parte de los consumidores sumado a una mayor inversión en la infraestructura ferroviaria en Europa y Asia sugiere que los viajes en tren ganarán popularidad en los próximos años. Amadeus está buscando nuevas formas de ayudar a nuestros socios del sector ferroviario a distribuir sus tarifas, llegar a nuevos clientes y crear ofertas más personalizadas a través de Amadeus Travel Platform.

En 2020, nuestro socio Deutsche Bahn logró ofrecer reservas de viajes en ferrocarril por Europa desde sus mostradores de ventas en todas las estaciones de tren de Alemania. Actores globales *online* clave, como AERTICKET y 12Go Asia, actualmente también ofrecen viajes en ferrocarril a sus clientes, sin importar dónde se encuentren.

“

Gracias a nuestra alianza con Amadeus, podemos llevar a cabo nuestra estrategia de expansión ferroviaria en Asia-Pacífico y Europa. La integración de contenido de servicios ferroviarios en una sola plataforma nos ha ayudado a prestar un mejor servicio a nuestros clientes, con más opciones, y a explorar nuevos mercados. En un futuro, los viajes en tren serán esenciales para satisfacer los deseos de los viajeros y contribuir a la recuperación y renovación del sector de los viajes.

” **Elena Kozmenko**

Senior Business Development Manager, 12Go Asia

## Segmentos de los viajes

### Agencias de viajes minoristas

Amadeus presta servicio a miles de agencias minoristas en todos los confines del mundo. El trato humano sigue siendo un componente fundamental de la propuesta de valor de estas agencias mientras adoptan capacidades más digitales. Sin embargo, el auténtico éxito de las agencias de viajes minoristas pasa por hacer evolucionar los tipos de experiencias que ofrecen a los viajeros, al tiempo que optimizan su forma de operar, especialmente durante una crisis sanitaria mundial totalmente inesperada.

En 2020, las agencias minoristas afrontaron inmensos desafíos debido a las alteraciones de los viajes provocadas por la COVID-19 en todo el mundo. Las agencias de viajes tuvieron que volver a emitir un número sin precedentes de billetes de avión en períodos de tiempo extremadamente cortos. Con la ayuda de Amadeus Ticket Changer y un equipo de especialistas dedicado, los clientes procesaron más de 2,5 millones de solicitudes de cambio, lo que dio lugar a un ahorro de tiempo medio de 14 minutos por billete cambiado<sup>6</sup>. Asimismo, gracias a Amadeus Selling Platform Connect, cientos de miles de agencias de viajes minoristas pudieron seguir accediendo a sus puntos de venta desde casa y otras ubicaciones remotas durante largos períodos de tiempo.

A lo largo del año, Amadeus proporcionó perspectivas sobre los viajes de carácter privado y la evolución del mercado extraídas de tres estudios a escala mundial, con el objeto de ayudar a nuestros clientes a cubrir

<sup>6</sup> El cálculo de esta estimación se basó en el análisis de las tareas que son necesarias (habitualmente 15) para volver a emitir un billete manualmente, el tiempo dedicado a cada una de ellas y cómo ATC ayuda a reducir el número de tareas a solo cuatro, así como el tiempo necesario para cada tarea.





las necesidades y deseos en constante cambio de sus viajeros. Con un compromiso continuo, identificamos nuevas oportunidades para mejorar las operaciones de las agencias minoristas con soluciones que contribuyen a su futura recuperación y éxito a largo plazo. Todas estas acciones y muchas otras han permitido que Amadeus sea el socio preferido de consolidadores, redes y consorcios, turoperadores y muchas otras entidades del sector de los viajes de ocio.

Esperamos poder ayudar a las agencias minoristas de todos los tamaños a repensar las posibilidades de sus negocios e innovar con contenido, tecnología y modelos de negocio nuevos o adaptados. Independientemente de lo que nos depare el futuro, el sector de los viajes minoristas pueden contar con Amadeus para ayudarles a crecer en un mundo lleno de desafíos y oportunidades.

### Compañías de viajes *online*

Mientras la percepción y los comportamientos de los viajeros siguen reflejando la incertidumbre de la crisis de la COVID-19, en 2020 nuestro equipo de viajes *online* se ha centrado en apoyar la continuidad de la actividad comercial de los vendedores de viajes *online* a través de grupos de trabajo con funciones paliativas y de recuperación e interacción con el cliente.

Nuestros grupos de trabajo han apoyado las operaciones y el rendimiento del cliente en las áreas de posreserva con cambios de billetes y reembolsos, así como en los datos y los análisis con informes de recuperación del mercado de los viajes. Nuestro compromiso fue reconocido al realizar más de 1.000 entrevistas y encuestas a clientes —desde directivos de alto nivel a operadores y especialistas— y más del 85 % de los encuestados afirmaron que el trabajo de apoyo realizado por nuestro equipo durante la pandemia superó sus expectativas.

Nuestro compromiso con los actores de los viajes *online* abarca desde agencias de viajes *online* a escala global como Expedia Group y Trip.com hasta multinacionales como Fareportal, eDreams ODIGEO, Etraveli, Despegar y Travix. También trabajamos con *start-ups* y agencias de viajes *online* a escala regional y local como PerfectStay, Hopper y Traveloka. Asimismo, colaboramos con proveedores de búsquedas especializados en los viajes *online* como Kayak, Skyscanner y Wego, actores muy relevantes como Facebook y Fliggy, y nuevos operadores como Rappi.

Mientras la pandemia acelera la transformación a un mundo más digital y desencadena cambios en los comportamientos de compra *online*, seguimos centrándonos en la recuperación, desarrollando nuestras capacidades de búsqueda, las ofertas de elección de contenido y las propuestas de

automatización para crear, junto a nuestros clientes, un mejor ecosistema de los viajes *online*.

### Agencias de viajes de negocios

Los viajes de negocios son imprescindibles para cerrar operaciones comerciales en todos los sectores y en todo el mundo.

Aun cuando las videollamadas han sustituido temporalmente los viajes de negocio durante gran parte de 2020, el deseo de encontrarse cara a cara nunca ha sido tan palpable. El sector está preparado para cubrir esta demanda y las agencias de viajes de negocios a las que prestamos servicios están bien equipadas para impulsar la recuperación.

Gracias a nuestra presencia en los mercados locales y a una mentalidad global, nuestros expertos en viajes de negocios están centrados en incentivar el éxito de las agencias de viajes de negocios. Combinamos esta experiencia con soluciones para ayudar a las agencias a aumentar la productividad y reducir los 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.

A lo largo del año pasado, continuamos invirtiendo en productos y soluciones esenciales (como cytric, Selling Connect y NDC, entre otros) para ofrecer más valor a nuestros clientes. En el corazón de nuestras soluciones está Amadeus Travel Platform, que integra perfectamente múltiples fuentes con el fin de ofrecer las mejores opciones de viaje a través de diversos canales y dispositivos, todo ello al tiempo que se garantiza un flujo de trabajo eficaz e integral para las agencias de viajes de negocios.

Los avances en nuestro programa NDC [X], con la participación de marcas de viajes de negocios líderes —tales como American Express GBT, BCD Travel, CWT y Flight Centre— han ampliado nuestra posición de liderazgo en este segmento fundamental.

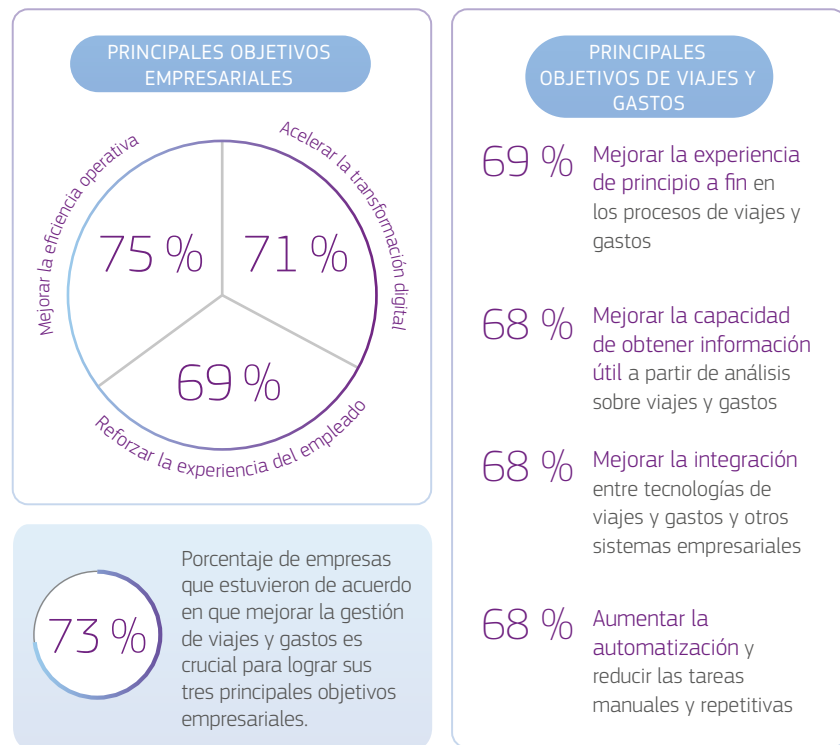
A lo largo del año, las agencias de viajes de negocios de todo el mundo han elegido a Amadeus como socio para aprovechar nuestras soluciones, fortaleza y experiencia a fin de mejorar sus resultados.

De cara a 2021 y a años posteriores, Amadeus ocupa una posición idónea para lograr una fuerte recuperación de los viajes de negocios gracias a nuestro firme compromiso de situar a nuestros clientes empresariales — las corporaciones, las agencias de viajes que les prestan servicios y los propios viajeros de negocios— en el centro de nuestra actividad.

## Corporaciones

Apoyamos la transformación digital de miles de empresas creando viajes de negocios más inteligentes para sus viajeros. Un estudio realizado por Forrester Consulting en 2020 por encargo de Amadeus reveló que cerca del 74 % de entre más de 550 empresas encuestadas afirmaban que la modernización de los procesos y herramientas de viajes y gastos es fundamental para incrementar la eficiencia de las operaciones, acelerar su transformación digital y mejorar la experiencia de los empleados.

### Hallazgos clave: principales objetivos empresariales y de viajes y gastos



Nuestros expertos y nuestra tecnología hacen que esto sea posible entre bastidores, con un contenido inigualable, una excelente gestión de políticas, una plataforma abierta, una experiencia de usuario de 360 grados e innovación constante.

Nuestra cartera para corporaciones, agencias de viajes de negocios y socios incluye:

- \_ Amadeus cytric Travel & Expense, una auténtica herramienta integrada de reservas *online* y un sistema de gestión de gastos.
- \_ Amadeus Mobile Messenger, una solución basada en web para gestionar alteraciones de servicios.
- \_ Amadeus Corporate Insight, una herramienta de inteligencia de negocio avanzada.

Nuestros clientes, ya sean corporaciones, agencias de viajes de negocios o socios, ocupan un lugar central en el desarrollo de nuestra cartera. Por ello hemos invertido en crear las mejores experiencias de usuario y mantener nuestra superioridad en la agregación de contenidos para servicios aéreos (incluido NDC) y ferroviarios. Para la gestión de gastos, nos hemos centrado en implantar nuestra solución de escaneo certificado en toda Europa, convirtiendo los recibos de papel en algo del pasado, y en la nueva generación de gestión de gastos sin contacto. A su vez, estamos desarrollando nuestra cartera con socios para cubrir el cumplimiento normativo, los pagos inteligentes y los servicios de conciliación.

### Nuestra promesa: viajes de negocios simplemente más inteligentes

- **Ofrecemos**
  - \_ Optimización de gastos
  - \_ Transformación digital
  - \_ Experiencia de los viajeros
  - \_ Sostenibilidad
- **A través de tecnología**
  - \_ Contenido avanzado
  - \_ Gestión de políticas superior
  - \_ Plataforma abierta
  - \_ Experiencia de usuario de 360°
  - \_ Innovación continua
- **Credenciales sólidas**
  - \_ Excelencia de servicio
  - \_ Enfoque de colaboración
  - \_ Líder de TI global y fiable

Fuente: estudio realizado por Forrester Consulting por encargo de Amadeus, septiembre de 2020.

En 2020, muchas marcas globales líderes de varios sectores —tales como el farmacéutico, automovilístico y bancario— se han incorporado a nuestra cartera. Pese a las extraordinarias circunstancias, a finales de año sumamos 42 nuevos clientes. También hemos ampliado nuestra relación con clientes como Bosch, Mitsubishi Fuso, Eberspächer y Vistajet, colaborando con ellos en su expansión mundial.

Trabajamos con empresas de gestión de viajes para aumentar su área de negocio de clientes corporativos, centrándonos en incrementar la adopción de productos que ya usan en la actualidad y compartiendo nuevas soluciones que cubran sus necesidades. En 2020, completamos la migración de los volúmenes de reservas a nuestra plataforma cytric y cerramos nuevos acuerdos con distribuidores.

En lo referente a alianzas, negociamos una serie de colaboraciones entre las que destaca la consultora de seguridad y riesgos Riskline, para ofrecer a nuestros clientes información específica relacionada con la COVID-19, → y AXA Partners, para ofrecer a las empresas el nivel más alto de seguros y asistencia sanitaria. También hemos unido fuerzas con Trobexis y Element Travel Technology para ampliar nuestro alcance de mercado y segmento.

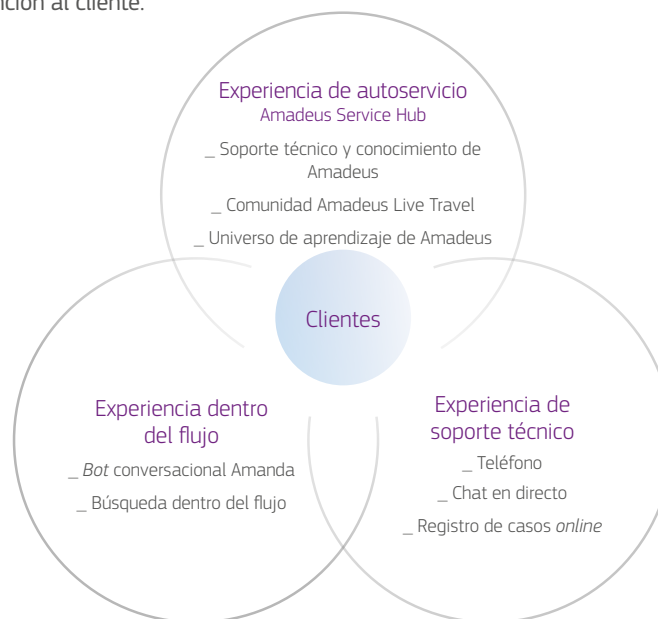
En todos los canales dotamos a nuestros clientes y socios de la capacidad para gestionar los viajes y gastos de manera conjunta y organizar los viajes de negocios de forma más simple e inteligente.

## Experiencia del cliente

### Atención al cliente

La organización de atención al cliente de Amadeus proporciona conocimientos especializados, competencias, servicios y asistencia esenciales a los vendedores de viajes. Adaptamos nuestros servicios a los clientes para que puedan ofrecer la experiencia personalizada y de alta calidad que los viajeros demandan.

Acompañamos a los clientes en cada etapa del viaje y garantizamos una experiencia de servicio sin contratiempos, para que puedan sacar el máximo beneficio de las soluciones de Amadeus. Nuestros clientes necesitan una resolución de incidencias ágil, formación adecuada en el momento adecuado y acceso instantáneo a información práctica, conocimientos especializados y soporte técnico; todo ello sin alteraciones de los servicios y a través de su canal de preferencia. Nuestro impresionante *Net Promoter Score* de 74,56<sup>7</sup> (de enero a octubre de 2020) es una prueba de nuestra dedicación en la atención al cliente.

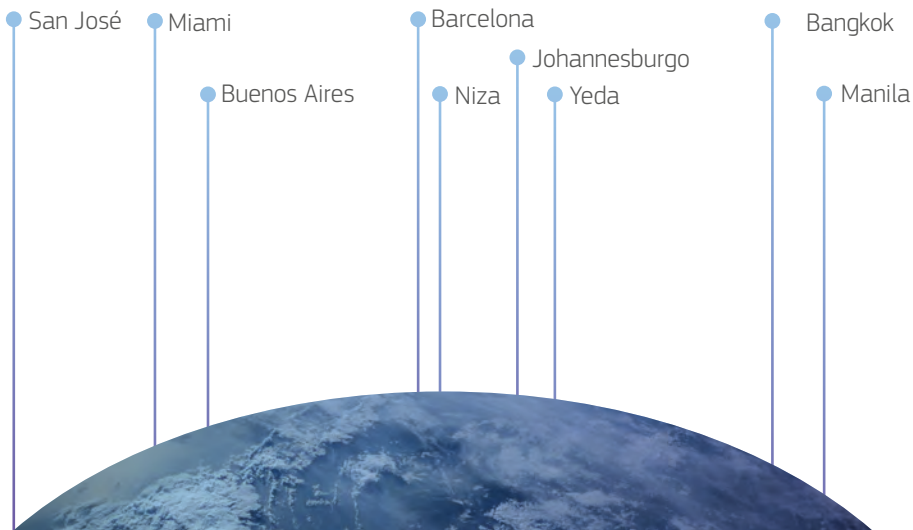


<sup>7</sup> *Net Promoter Score* (NPS) es un sistema muy utilizado para medir la fidelización del cliente. Es el porcentaje de clientes que califican la probabilidad con la que recomendarían una empresa, producto o servicio a un amigo o colega. La puntuación de NPS puede oscilar entre -100 (todos los encuestados son "detractores") y +100 (todos los encuestados son "promotores"). El resultado deseable es una puntuación positiva y, para una empresa B2B, una puntuación superior a +25 suele ser un objetivo habitual.

Nuestros equipos de atención al cliente mostraron una implicación absoluta durante la crisis de la COVID-19. Gracias a un centro de atención al usuario global virtual con las soluciones más sofisticadas, nuestros agentes de atención al cliente garantizaron la plena continuidad de la actividad comercial, a pesar de que un 95 % del personal se encontraba teletrabajando. Nuestros equipos de formación se adaptaron con eficiencia y modificaron la oferta presencial por una virtual, reforzando la formación sobre reembolsos y cambios. También experimentamos un aumento del uso de nuestros servicios digitales. Estos servicios dependen de las tecnologías más avanzadas —como los macrodatos, la inteligencia artificial y la automatización robótica— para lograr una experiencia *online* lo más intuitiva y eficiente posible.

Los equipos de atención al cliente también se movilizaron para anticiparse a los picos de demanda y a los servicios más importantes al reanudarse la actividad.

### Principales ubicaciones de la atención al cliente



### Aceleración de servicios digitales\*

24/7

Amadeus Service Hub: disponibilidad las 24 horas del día y los 7 días de la semana de un ecosistema digital con una experiencia *online* mejorada e integrada, totalmente gratuita, por medio de autoservicio.

128 / 8 / 232.000

El *bot* conversacional Amanda está disponible en 128 países, habla 8 idiomas y mantuvo +232.000 conversaciones con clientes en 2020. Los agentes de atención al cliente en global gestionaron +710.000 casos entrantes durante el mismo período.

+40 %

+40,74 % en vistas de hilos de la comunidad Live Travel (respecto a 2019).

x2

El número de clientes formados virtualmente en 2020 fue el doble que en 2019.



\* Cifras correspondientes al período de enero a octubre de 2020.



## Voz del Cliente

Continuamos invirtiendo en nuestras prácticas de Voz del Cliente para captar, procesar y reaccionar de manera proactiva al *feedback* del cliente. En 2020 adoptamos tres medidas para llevar nuestras actividades a la categoría de buenas prácticas a nivel mundial:

1. Migramos a la solución Medallia, líder en experiencia del cliente. Esta plataforma proporciona la mejor tecnología en su campo para realizar y procesar encuestas y compartir opiniones con todos los grupos de interés. Incrementamos el envío automático de encuestas para obtener *feedback* después de cada formación de cliente y tras cada implantación importante de producto de cliente.
2. Implementamos un nuevo marco de gobierno para garantizar un procesamiento más sistemático y automatizado de las opiniones de los clientes. Ahora somos capaces de reaccionar ante nuestros clientes de manera más rápida y asegurarnos de que las lecciones aprendidas en un área están disponibles para que otros equipos hagan mejoras.
3. Realizamos una “encuesta de sentimientos” a nivel mundial titulada “¿Cómo te está ayudando Amadeus durante la crisis?”. Más de un 80 % respondió “según lo esperado” o “mejor de lo esperado”, y muchos alabaron la orientación proporcionada así como nuestras iniciativas paliativas durante la crisis.

## Ayudamos a los vendedores de viajes y a las corporaciones a adaptarse a la nueva realidad→

Desde el brote de COVID-19, hemos trabajado en estrecha colaboración con nuestros clientes, tanto vendedores de viajes como corporaciones, para ayudarles a sortear la crisis de la mejor forma posible. Puesto que la situación de cada cliente es única, hablamos con ellos de manera individual y lanzamos varias iniciativas para apoyarles en estos momentos difíciles:

- \_ Una [página web](#) específica con recursos para adaptarse a la nueva realidad que incluye la información más actualizada sobre las restricciones mundiales y las políticas de los proveedores. Entre abril y agosto, el sitio registró cerca de 34.000 visitas.
- \_ Materiales de apoyo para la crisis de la COVID-19, como guías de usuario y formación práctica para agencias de viajes sobre

cómo cambiar o volver a emitir billetes, así como un espacio para intercambiar conocimiento con otras agencias a través de la plataforma *online* [Amadeus Service Hub](#).

- \_ Acceso remoto a nuestras soluciones, incluida Amadeus Selling Platform Connect, ya que muchos de nuestros clientes teletrabajaban. También desarrollamos una solución en Amadeus Professional para que las agencias pudieran acceder a su equipo en la oficina a través de otro ordenador.
- \_ Espacios publicitarios gratuitos en nuestras soluciones para agencias de viajes donde poder compartir actualizaciones vitales con los viajeros y los vendedores de viajes.
- \_ Un seminario *online* *Travel Tech Talk* destinado a clientes en el que se daban a conocer todos nuestros recursos de apoyo frente a la COVID-19 para vendedores de viajes y al que se inscribieron más 2.200 asistentes de más de 100 mercados.
- \_ La iniciativa *Hotel Medical*, que puso a disposición de cuidadores y profesionales sanitarios una serie de establecimientos hoteleros cerca de sus hospitales a tarifas muy reducidas o de forma gratuita para poder descansar y recuperarse, a la vez que reducían el riesgo de infectar a sus familias.

A medida que entramos en una nueva era de los viajes, estamos repensando con nuestros clientes qué nos depara el futuro. Para ayudarles a adaptarse a la nueva realidad, en junio de 2020 relanzamos nuestra serie de informes [Perspectivas para el Nuevo Mundo de los Viajes](#) para analizar cómo debemos abordar colectivamente los viajes en la era de la COVID-19.

Cada informe de la serie trata un tema distinto que podría ser esencial en el camino a la recuperación de nuestros clientes:

- \_ *Del contacto humano a la tecnología humana* se centra en el delicado equilibrio que los vendedores de viajes deben establecer entre el servicio al cliente prestado por personas y el aumento de la eficiencia de tecnologías como la inteligencia artificial. Aprovechar las habilidades de ambos nos permitirá, en última instancia, como industria, no solo satisfacer las necesidades de los viajeros, sino ir más allá de sus expectativas.
- \_ *Omnicanalidad* hace hincapié en la importancia vital que tiene una estrategia omnicanal para responder a las necesidades de los viajes. Esta es clave al gestionar alteraciones de servicios,

en las que incluso un cambio minúsculo en un elemento de un itinerario puede desencadenar toda una serie de cambios que afecten a cualquier parte del viaje: los servicios aéreos y ferroviarios, la conexión, el alquiler del vehículo, el alojamiento, etc. Los vendedores de viajes capaces de ofrecer experiencias sin contratiempos podrán prestar servicios que vayan más allá de las expectativas de los viajeros.

— *El asesor de viajes del mañana* se centra en el papel crucial de los asesores de viajes. Ahora que los viajeros vuelven a contemplar los viajes a nuevos destinos, es fundamental proporcionar un buen servicio de atención al cliente. Las empresas de viajes deben contar con personas dotadas de las habilidades adecuadas para ofrecer un asesoramiento especializado, desenvolverse en tecnologías dinámicas y crear una conexión con los viajeros.

— *Aprovecha tus fortalezas* sostiene que, para salir de la crisis, los vendedores de viajes deben concentrarse en sus competencias básicas para capear el temporal, al tiempo que planifican su recuperación. Deben adaptarse a un nuevo escenario, con nuevas reglas, necesidades y demandas. Para diferenciar su marca y crear valor, necesitan replantear su estrategia para atender a estos cambios de prioridades y generar innovación.

Pese a los retos de 2020, nos comprometemos a recomponer los viajes con nuestros clientes. Hemos seguido invirtiendo en áreas prioritarias para integrar las tecnologías y el contenido que consideramos que serán esenciales para los vendedores de viajes y las corporaciones en su andadura hacia la recuperación.

## Reservas de agencias de viajes de Amadeus

En 2020, las reservas aéreas de las agencias de viajes de Amadeus se desplomaron un 81,5 %. El volumen de ventas de billetes de avión empezó a registrar una tendencia a la baja en febrero y descendió todavía más a partir de marzo, cuando la crisis sanitaria de la COVID-19 se propagó fuera de Asia y se declaró la pandemia. Tras alcanzar la cota mínima en abril y mayo —cuando las cancelaciones superaron las reservas brutas—, el volumen de ventas volvió a ser positivo a partir de mediados de junio y mejoró gradualmente desde entonces, trimestralmente, apoyado por una mejora en la tasa de crecimiento de reservas brutas y una desaceleración en el nivel de cancelaciones.

Las reservas no aéreas de Amadeus descendieron un 56,0 % en todo el período anual debido a los efectos negativos generales de la pandemia de la COVID-19 en el sector de los viajes a escala mundial.

## Reservas aéreas de agencias de viajes de Amadeus por región

Variación respecto al mismo período de 2019	Abr-Jun 2020	Jul-Sep 2020	Oct-Dic 2020	Todo el ejercicio 2020
Europa occidental	(118,1 %)	(95,3 %)	(87,3 %)	(84,7 %)
Norteamérica	(115,0 %)	(83,4 %)	(72,5 %)	(77,8 %)
Oriente Medio y África	(106,6 %)	(84,5 %)	(67,8 %)	(74,6 %)
Europa central, oriental y meridional	(106,0 %)	(78,0 %)	(71,5 %)	(72,8 %)
Asia-Pacífico	(110,5 %)	(96,7 %)	(89,1 %)	(90,4 %)
Latinoamérica	(112,8 %)	(89,9 %)	(68,7 %)	(77,0 %)
<b>Total</b>	<b>(113,2 %)</b>	<b>(89,8 %)</b>	<b>(79,4 %)</b>	<b>(81,5 %)</b>

# Aspectos destacados en el área de la distribución en 2020

67

nuevos contratos o renovaciones

de acuerdos de distribución con aerolíneas, incluyendo Spirit, Frontier Airlines y Icelandair.

Al cierre del ejercicio,

116


aerolíneas se suscribieron a Amadeus Fare Families

173

aerolíneas han contratado Amadeus Airline Ancillary Services

Firmamos nuestro primer acuerdo de distribución con Priceline, una de las agencias de viajes *online* líderes de Norteamérica y una filial del gigante del sector Booking Holdings Inc.





Anunciamos una alianza con AXA Partners, gracias a la cual las empresas y viajeros de negocios que utilizan Amadeus cytric Travel & Expense podrán suscribir y beneficiarse de un nivel más alto de asistencia.

Reforzamos la alianza estratégica con Expedia Group con la renovación de su acuerdo de distribución mundial a largo plazo, que cubre una distribución de servicios aéreos, ferroviarios, hoteleros y de alquiler de vehículos. Expedia también aprovechará la última tecnología y soluciones de TI de Amadeus para innovar en los sistemas de búsqueda y reservas.

Firmamos acuerdos de contenido generado por NDC con Air France-KLM en septiembre y con Singapore Airlines en diciembre. Las ofertas de NDC de ambos grupos de aerolíneas pueden ponerse a disposición de las agencias de viajes a través de nuestra plataforma de viajes y de soluciones habilitadas para NDC. Las dos aerolíneas se unen a otras quince aerolíneas que han adoptado el estándar NDC —entre otras, American Airlines, Finnair, Japan Airlines y Qantas— y ya ofrecen este servicio actualmente, lo están implementando o se están preparando para integrar su contenido generado por NDC en nuestra plataforma de viajes en los próximos meses.

Hemos fraguado una alianza con Element para facilitar la implementación de cytric Travel & Expense a agencias de viajes de pequeño y mediano tamaño. La colaboración entre Element y Amadeus cubre Europa, así como Oriente Medio y África.

## Soluciones tecnológicas para aerolíneas

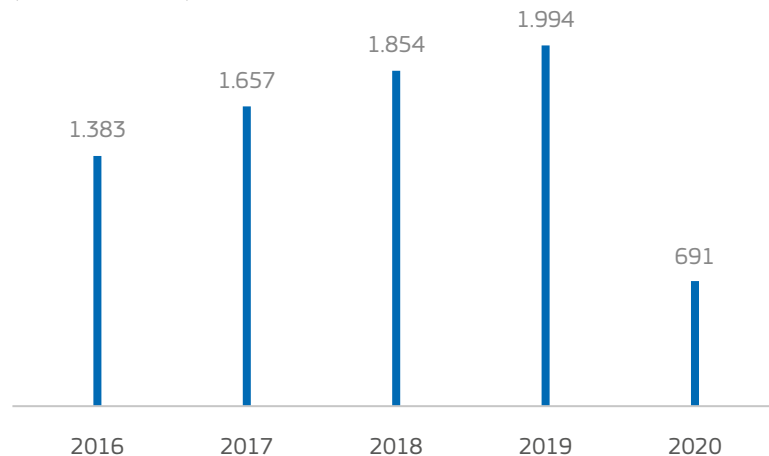


### Apoyamos el negocio de las aerolíneas en la recuperación de su actividad

El sector de los viajes afronta actualmente un nivel de alteración de servicios único que ha cambiado de forma sustancial la forma de viajar. La COVID-19 ha acelerado la necesidad tecnológica y, a su vez, ha creado nuevas necesidades para estimular la demanda y recuperar la confianza de los viajeros. La colaboración y las alianzas en el sector ayudarán a que las aerolíneas se recuperen con mayor rapidez y aceleren la adopción de tecnologías como la biometría y la inteligencia artificial. La pandemia ha renovado el interés por optimizar las operaciones comerciales y los ahorros de costes. Inculcar o cumplir las nuevas medidas sanitarias es fundamental para recuperar la fidelización de los viajeros y la confianza de los pasajeros para volver a viajar.

### 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.

Más allá de la pandemia, vemos una continua evolución hacia un mundo más digital, con la necesidad constante de transformar el enfoque minorista a fin de desarrollar el panorama de distribución de las aerolíneas, personalizar los puntos de interacción digitales y aportar soluciones innovadoras al mercado de forma rápida con arquitecturas abiertas de TI.

Estamos cambiando nuestra mentalidad y desarrollando tecnología para prestar un mejor servicio a las aerolíneas, ampliando su capacidad 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. Un elemento central de esta estrategia es Amadeus Airline Platform, nuestra arquitectura abierta y basada en datos que se ha creado teniendo en cuenta la innovación, la colaboración ágil y las interacciones más simples, para que las aerolíneas puedan aprovechar todo el potencial de la tecnología con la finalidad de inspirar, convertir y satisfacer a sus viajeros. Seguimos forjando alianzas de primer nivel con nuestros 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 salgan reforzadas de la crisis. 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 escala global como local.

Nunca había sido tan importante trabajar junto a otros actores del sector para hacer frente a los desafíos que tenemos ante nosotros. Si colaboramos, podemos innovar con mayor rapidez y complementar nuestras capacidades mutuamente.

Trabajamos en estrecha colaboración con aerolíneas y la Asociación de Transporte Aéreo Internacional (IATA) para definir y desarrollar las normas ONE Order.<sup>8</sup> Amadeus obtuvo la certificación ONE Order en mayo de 2019. Hemos realizado una prueba piloto usando NDC y ONE Order en un entorno de producción para simplificar y mejorar la interoperabilidad entre aerolíneas de servicio completo y aerolíneas de bajo coste con

<sup>8</sup> ONE Order es el concepto de un solo registro de pedido de cliente que incluya todos los datos obtenidos y 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.



Amadeus Altéa y Navitaire New Skies. Esta prueba piloto es un paso más hacia la modernización, diversificación y simplificación de las funciones de las aerolíneas eliminando la necesidad de billetes y procesos.

También estamos reforzando nuestra alianza con la empresa líder mundial Adobe. Adobe Experience Manager, el sistema líder de gestión de contenido y activos, ahora se integra con Amadeus Digital Experience Suite para que las aerolíneas puedan ofrecer experiencias punteras, relevantes y sin contratiempos. La integración de las plataformas permite a las aerolíneas entender mejor las necesidades y exigencias de los viajeros, gracias a datos y análisis compartidos, a fin de abordar su experiencia, por ejemplo, en caso de alteraciones de servicio en los vuelos. Continuamos desarrollando nuestra red de alianzas y dando servicio a nuestros clientes en su transformación digital.

En 2020, adquirimos Sky Suite, el *software* de planificación de rutas y horarios para aerolíneas de Optym, una empresa comprometida a ayudar a las empresas a cambiar el mundo mediante la optimización. Durante tres años, hemos proporcionado soluciones de forma conjunta a aerolíneas como Southwest, EasyJet y LATAM, y con la compra de las soluciones de primer nivel de Optym esperamos ofrecer un *software* líder de planificación de rutas y horarios a más aerolíneas mediante Amadeus Sky Suite. →

Nuestro propósito para 2021 y años posteriores será seguir fomentando y mejorando nuestros principales sistemas de gestión de pasajeros, Amadeus Altéa® y Navitaire New Skies®. También tenemos previsto invertir en gestión de la oferta y en habilitar nuestras soluciones en modo plataforma con el fin de facilitar la simplificación del sector. Seguiremos invirtiendo en NDC de la IATA, una prioridad estratégica fundamental y una herramienta esencial para, desde una visión más amplia, mejorar la venta minorista de viajes. Con nuestro programa NDC [X] impulsamos la industrialización de NDC en colaboración con las principales aerolíneas y vendedores de viajes y garantizamos su éxito para todos los integrantes del sector. El éxito de NDC se medirá por su nivel de adopción de forma sostenible en toda la cadena de valor de la distribución de viajes. Y en Amadeus desempeñamos un papel muy destacado con nuestra tecnología y colaboración en el sector.

## Amadeus Airline Platform

Amadeus Airline Platform es una cartera de soluciones abiertas y basadas en datos que están diseñadas para que las aerolíneas trabajen con socios y terceros con el objeto de facilitar procesos empresariales más simples

→ Para más información, consulte "Sostenibilidad ambiental", p. 114.

y una venta minorista moderna. La plataforma también proporciona capacidades tales como servicios listos para usar, kits de herramientas para desarrolladores, así como aplicaciones y extensiones de socios que ofrecen innovación y agilidad para ofrecer grandes experiencias a los viajeros con mayor rapidez.

Todas las soluciones de Amadeus para aerolíneas estarán habilitadas para el modo plataforma y seguirán nuestros principios: simple, ágil, abierta.

### 1. Amadeus Digital Experience Suite

Amadeus Digital Experience Suite proporciona una plataforma abierta y flexible en la que las aerolíneas, Amadeus y otros proveedores pueden conectar, desarrollar y compartir tecnología, con el fin de innovar y diferenciarse como marca en cualquier punto de interacción digital y con una gran rapidez para llegar al mercado.

### 2. Amadeus Offer Suite

Amadeus Offer Suite apoya la transformación minorista de las aerolíneas para que puedan vender vuelos, servicios complementarios y otros productos con mayor facilidad en el momento, en el lugar y al precio con el que se maximice su rentabilidad.

### 3. Amadeus Order Suite

Amadeus Order Suite ayuda a las aerolíneas a aceptar pedidos, recibir pagos y practicar liquidaciones de forma integrada a fin de obtener ingresos con mayor rapidez, en consonancia con su transformación minorista. El paquete aprovecha nuestra experiencia en el sector, nuestras capacidades NDC con certificación de nivel 4 de la IATA y nuestras capacidades minoristas con sistemas de gestión pedidos.

### 4. Amadeus Operations Suite

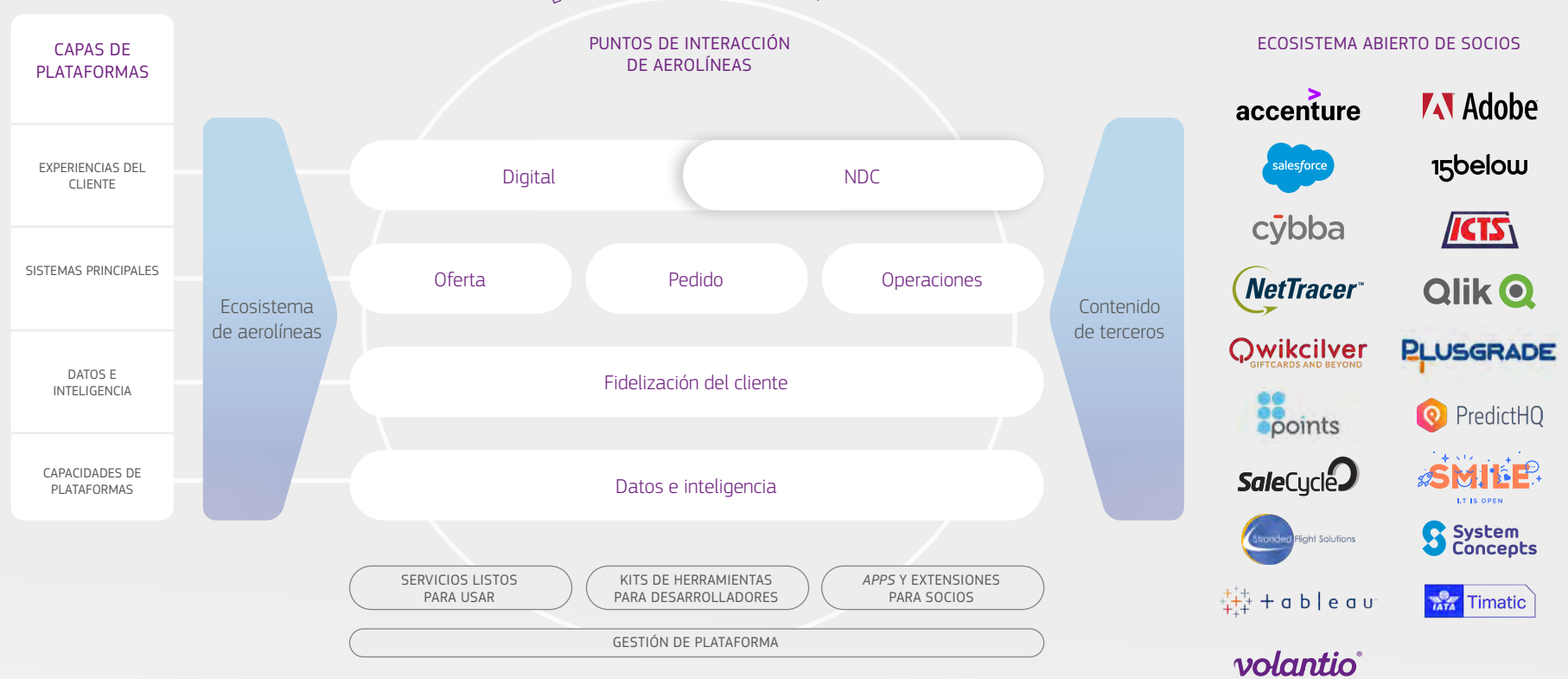
Hoy en día, las aerolíneas necesitan optimizar su eficiencia operacional para proporcionar experiencias de viaje integradas. Con la ayuda de Amadeus Operations Suite, las aerolíneas pueden alcanzar la excelencia operacional al gestionar clientes y salidas de vuelos, así como reasignar las reservas de los clientes de forma rápida y eficiente si se producen alteraciones de los servicios.

### 5. Amadeus Customer Loyalty Suite

Los viajeros esperan obtener valor cuando participan en los programas de fidelización de las aerolíneas. Nuestras soluciones basadas en datos ayudan a las aerolíneas a entender las necesidades de los viajeros para crear

## Amadeus Airline Platform

Simple. Ágil. Abierta.



interacciones personalizadas que tengan repercusión en sus viajes. Con Amadeus Customer Loyalty Suite, propiciamos la creación de alianzas. Las aerolíneas pueden monetizar sus divisas y maximizar sus mecanismos de recompensa para crear relaciones rentables con sus miembros en cualquier momento y a través de cualquier canal.

### 6. Amadeus Data & Intelligence Suite

Los macrodatos ya se utilizan en tiempo real. Procesar y analizar este tipo de datos sigue constituyendo un reto. Detectar y extraer información útil y relevante permite mejorar el rendimiento y realizar operaciones de forma más eficiente. Amadeus Data &

Intelligence Suite ayuda a las aerolíneas a transformar sus datos en acciones para proporcionar valor.

### 7. Amadeus Sales & Distribution Suite

Hoy en día, el camino que sigue cada viajero para hacer una compra es único. Los viajeros pasan por varios puntos de interacción en múltiples canales durante distintas fases de su itinerario como clientes, y cada uno de estos puntos de interacción constituye una oportunidad para que las aerolíneas conecten con el viajero. Con Amadeus Sales & Distribution Suite, las aerolíneas pueden abordar una mezcla óptima de canales y puntos de interacción para dirigirse a sus clientes de acuerdo a su modelo y estrategia de negocio.

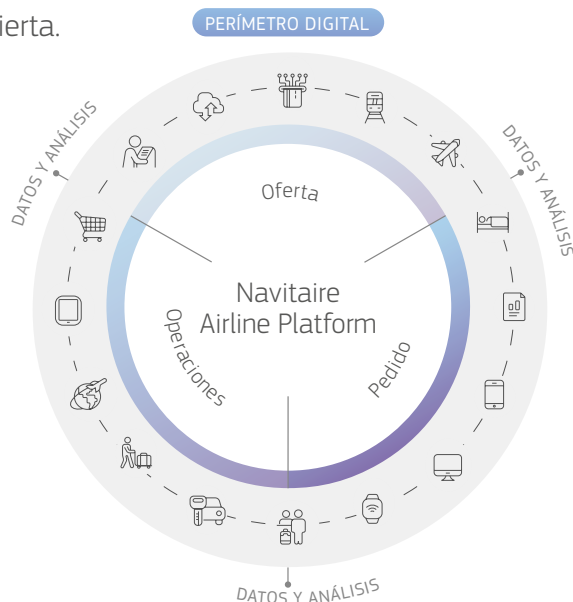
## Navitaire New Skies

Navitaire, una empresa de Amadeus, ofrece soluciones tecnológicas innovadoras a aerolíneas de bajo coste e híbridas para ayudarles a mejorar la experiencia de viaje de los pasajeros y resolver desafíos empresariales críticos.

New Skies de Navitaire ofrece a las aerolíneas de bajo coste e híbridas una plataforma digital e integrada con un sistema de gestión de pasajeros orientado al *e-commerce*, un sistema de venta minorista muy completo, análisis y datos en tiempo real a lo largo de toda la experiencia del cliente. La solución dota a estas aerolíneas basadas en datos de una plataforma para vender prácticamente cualquier servicio, a cualquier tipo de cliente, en cualquier momento, con las experiencias personalizadas que los viajeros valoran. De este modo, las aerolíneas cuentan con mayor capacidad de ampliación, flexibilidad y control para desempeñar su actividad según sus condiciones, a través de una arquitectura moderna diseñada para ser flexible y crecer junto a su negocio. Actualmente, muchas de las principales aerolíneas de bajo coste e híbridas del mundo utilizan con éxito esta solución.

Navitaire es un actor fundamental que está ayudando al sector a adoptar enfoques modernos con tecnología más avanzada. Los principios subyacentes en las iniciativas NDC y ONE Order de la IATA han sido la base de las soluciones de Navitaire durante muchos años, lo que nos ha permitido convertirnos en uno de los primeros proveedores en recibir la certificación de capacidad ONE Order de la IATA.

Simple. Ágil. Abierta.



## Amadeus y Navitaire: simple, ágil, abierta

### Interacciones simples

Estamos simplificando la complejidad del sector de los viajes. Gracias a nuestra colaboración con socios de primer nivel, nuestras plataformas simplifican y facilitan 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. También queremos simplificar la experiencia de los viajeros para que elegir un vuelo y reservarlo sea un proceso rápido y fácil.

### Colaboración ágil

Nuestras plataformas eliminan las barreras para trabajar de forma todavía más estrecha con nuestros clientes y socios y proporcionar a los clientes flexibilidad para trabajar con desarrolladores y otros actores. Los datos son la clave para tomar decisiones más informadas, gestionar los negocios con mayor eficacia y conocer mejor a los clientes. Los datos aportan información a la oferta de productos y servicios para proporcionar valor a los viajeros en cada etapa de su itinerario. Todo ello se traduce en ciclos de entrega más cortos, mayor experimentación y un aprendizaje más rápido, lo que a su vez reduce el coste de innovación para que nuestros clientes puedan crear valor e implementar nuevas tecnologías a escala y más rápido que nunca.

### Abierta para la innovación

Una plataforma abierta significa que las aerolíneas tienen capacidad de elección; capacidad de elección para encargarse ellas, pedir los servicios a un tercero o pedirnoslo a nosotros. Una plataforma abierta significa que las aerolíneas tienen acceso y control.



## COVID-19 y sector de las aerolíneas

Un mes antes de que se declarara la pandemia de la COVID-19, a principios de febrero de 2020, los viajes aéreos de todo el mundo ya se habían visto afectados. Durante el mes de marzo, cuando la mayoría de los países cerraron las fronteras e impusieron confinamientos, Amadeus procesó cerca de 2,5 millones de peticiones de cambio al día por parte de nuestros clientes, una cifra muy superior al volumen habitual diario de 150.000. Todo ello sin que la estabilidad del sistema se viera afectada.

Desde entonces, Amadeus ha ofrecido medidas paliativas a más de 140 aerolíneas para ayudarlas a gestionar el impacto de las alteraciones de los servicios, mientras optimizaban sus operaciones existentes y futuras.

Hemos podido gestionar este volumen sin precedentes de incidencias en los vuelos gracias a Amadeus Passenger Recovery, una herramienta que reduce el tiempo necesario para procesar cambios a solo unos pocos minutos. Hemos acelerado la entrega de soluciones y servicios para facilitar que las aerolíneas se mantengan en contacto con los viajeros y las agencias de viajes, por ejemplo, con preguntas frecuentes mediante *bots* conversacionales. Amadeus Ticket Changer Dynamic Waiver ha sido esencial para gestionar la afluencia masiva de peticiones de cambio. Ha permitido que las aerolíneas actualicen el reglamento tarifario anterior y que las agencias de viajes o los pasajeros puedan cambiar los billetes por su cuenta de acuerdo a las nuevas condiciones de las aerolíneas. También hemos trabajado con nuestros clientes para ajustar sus programas de fidelización, por ejemplo, aplazando la caducidad de los puntos para sus miembros. Asimismo, Amadeus Service Changer ha sido fundamental para modificar de forma automática el precio de los servicios complementarios en caso de cambios voluntarios. Gracias a ello, se ha podido reducir el tiempo necesario por transacción de 6-30 minutos a solo unos pocos segundos.

Dada la incertidumbre en la demanda de los clientes, la previsión y planificación de vuelos futuros exigen un enfoque distinto. Hemos trabajado en estrecha colaboración con nuestro socio PredictHQ en la monitorización de eventos para ayudar a las aerolíneas a entender las fluctuaciones potenciales de demanda para una ciudad concreta. Asimismo, hemos desarrollado un modelo de previsión, Active Forecast Adjustment, que puede adaptarse rápidamente a los cambios en la demanda del mercado.

Son solo dos ejemplos de cómo hemos ayudado a las aerolíneas durante la COVID-19. →

→ Para más información, consulte "COVID-19. Impacto y respuesta de Amadeus", pág. 12.

## British Airways y Vueling adoptan un enfoque innovador y centrado en los pasajeros frente a las alteraciones de servicios

### Objetivo propuesto

Incluso antes de la actual crisis sanitaria mundial, los socios British Airways y Vueling decidieron trabajar con Amadeus y Navitaire para responder a la pregunta: "Cuando se producen alteraciones de los servicios, ¿cómo pueden las aerolíneas ofrecer el vuelo disponible que resulte más conveniente para los pasajeros afectados y modificar su reserva de forma rápida y eficiente?"

### ¿De qué manera ayudaron Amadeus y Navitaire a las aerolíneas?

Juntos, British Airways, Vueling, Amadeus y Navitaire desarrollaron una aplicación cliente basada en NDC —la primera de estas características— con tecnología de Navitaire NDC Gateway y Amadeus Altéa NDC. La aplicación, que está destinada a agencias de Vueling, sirve para reasignar pasajeros de forma rápida y fácil a vuelos de British Airways.

### Resultados

En solo tres meses, un equipo que trabajó en las cuatro organizaciones logró una serie de hitos muy importantes:

- \_ Consiguió que las agencias de Vueling pudieran reasignar clientes con reservas en aviones de Vueling a vuelos de British Airways en solo tres clics y en menos de tres minutos.
- \_ Mejoró la eficiencia.
- \_ Consiguió que las aerolíneas prestaran un mejor servicio a sus clientes.
- \_ Eliminó la necesidad de que Vueling (el proveedor) delegara tareas complejas para reasignar las reservas a las agencias de British Airways (el minorista) o tuviera que aprender procesos más complejos de gestión de billetes.



## Kenya Airways responde preguntas de sus clientes al instante gracias a un *bot* conversacional personalizado en esta época de incertidumbre

### Objetivo propuesto

Cuando se propagó la COVID-19, muchos países empezaron a cerrar las fronteras. El personal del centro de atención telefónica de Kenya Airways tuvo que hacer frente a un volumen extraordinariamente elevado de consultas relacionadas con las cancelaciones de los vuelos.

### ¿De qué manera ayudó Amadeus a la aerolínea?

Para abordar el abrupto incremento en el volumen de llamadas, Kenya Airways encargó a Amadeus que implementara un *bot* conversacional en su página Kenya-airways.com, disponible tanto para móviles como para equipos de sobremesa.

En un plazo de dos semanas Kenya Airways puso en funcionamiento una versión más ligera de Amadeus *Chatbot* para aerolíneas. De forma predeterminada, el *bot* conversacional cubre varias aplicaciones, pero el volumen de nuevas consultas que estaba recibiendo la aerolínea se debía a una situación muy concreta provocada por la pandemia. Por este motivo, se creó una versión personalizada del *bot* conversacional que cubre las preguntas más frecuentes relacionadas con los viajes durante la COVID-19, por ejemplo, “¿Es seguro volar?” o “¿Cómo puedo cancelar mi vuelo?”.

### Resultados

La solución permitió ofrecer una asistencia permanente y de forma inmediata, redujo el estrés de los agentes en los centros de atención telefónica y mejoró la experiencia del cliente. En el primer mes de su implementación, uno de cada cuatro visitantes utilizó el *bot* conversacional y actualmente está disponible para responder consultas en inglés.



## Amadeus proporciona a Alaska Airlines un nuevo modelo de previsión de ingresos

### Objetivo propuesto

Alaska Airlines quería adaptarse a los cambios en la demanda de los viajeros para aumentar los ingresos.

### ¿De qué manera ayudó Amadeus a la aerolínea?

Amadeus ayudó a Alaska Airlines, una aerolínea que no forma parte de Amadeus Altéa, a implementar nuestra solución Amadeus Revenue Management. Gracias a la calidad de datos superior, la previsión de demanda y la capacidad de ampliación de Amadeus Revenue Management, Alaska Airlines logró:

- \_ Optimizar los procesos empresariales.
- \_ Entender mejor el comportamiento del cliente.
- \_ Aumentar los ingresos.
- \_ Adaptarse mejor a las prácticas comerciales para ajustarse a la nueva normalidad.

### Resultados

El sistema de gestión de ingresos está en funcionamiento y ya está disponible un nuevo modelo de previsión de ingresos creado por Amadeus Active Forecast Adjustment. Alaska Airlines realizará la implementación en 2021 para adaptar sus sistemas de gestión de ingresos a las fluctuaciones en la demanda de viajes aéreos.





## 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 para mejorarla continuamente. Desde el momento en que una aerolínea se une a Amadeus, trabajamos para que la incorporación sea todo un éxito, ofrecemos una amplia gama de servicios de aprendizaje y asistencia para simplificar la experiencia de nuestros clientes y resolvemos cualquier incidencia rápidamente.

- \_ **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 fluida 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.
  - ▶ Seminarios *online*.
  - ▶ Formación presencial.
  - ▶ Guías de usuario.
  - ▶ Ayuda *online*.
- \_ **Nuestros servicios de soporte:**
  - ▶ Proactivos: sistemas de supervisión y prevención de incidencias desde la fase de desarrollo.
  - ▶ Automatizados: procesamiento de peticiones específicas con el fin de resolverlas 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 desde el tercer trimestre de 2020.

- ▶ Personales: gracias a una fuerte presencia local, regional y mundial con un equipo de más de 150 expertos del sector.

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, Bogotá, Dallas, Dubái, Londres, Estambul, Manila, Miami, Niza, Sídney y Tokio. Hasta un 70 % de las incidencias se resuelven 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 Airline Tariff Publishing Company (ATPCO), y que esos datos estén disponibles para nuestros clientes de aerolíneas en todo momento.

## Resolvemos los retos de las aerolíneas gracias al gran valor de nuestras soluciones y experiencia

En la actualidad, ofrecemos servicios profesionales integrados en la cadena de valor del cliente. Movilizamos a expertos de todo el mundo para organizar y adaptar la capacidad a fin de cumplir con los requisitos de las aerolíneas, resolver sus retos, convertir los costes fijos en variables y simplificar sus operaciones, para que puedan centrarse en su actividad comercial cotidiana.

- \_ **Datos y servicios de consultoría empresarial:** gracias a los datos, ayudamos a las aerolíneas a entender cómo lograr una experiencia del cliente de primera clase, optimizar su organización y sus procesos, maximizar los ingresos y minimizar los costes.
- \_ **Consultoría funcional y técnica:** ayudamos a las aerolíneas a activar las características más útiles para sus necesidades, optimizar su uso y garantizar el mejor retorno sobre la inversión posible.
- \_ **Servicios de aprendizaje:** ayudamos a las aerolíneas a adquirir, mantener e incrementar las competencias y el conocimiento de su personal gracias a la experiencia única de nuestros instructores con contenido personalizado.
- \_ **Servicios de software a medida:** adaptamos nuestras soluciones a cada aerolínea. Sean cuales sean los requisitos, ayudamos a las aerolíneas a destacar, cubriendo el ciclo de desarrollo completo.
- \_ **Servicios digitales:** ayudamos a las aerolíneas con el diseño, la optimización y el desarrollo de su experiencia digital, gracias al uso de datos, para disponer de las soluciones integrales más eficientes e innovadoras.
- \_ **Servicios de externalización y representación:** ayudamos a las aerolíneas a lograr costes variables y maximizar la eficiencia poniendo a su disposición la experiencia y el conocimiento de nuestras soluciones.

- \_ **Centro de competencia:** ofrecemos cualquier combinación posible de nuestros servicios profesionales para adaptarnos fácilmente a las necesidades de las aerolíneas, sean cuales sean.

## Transformamos el *feedback* del cliente en información útil. Programa Voz del Cliente

Nuestro programa Voz del Cliente monitoriza la fidelidad y la satisfacción del cliente en todas las etapas de la relación de las aerolíneas con Amadeus. La finalidad principal del programa es convertir el *feedback* del cliente en información útil que los equipos de Amadeus utilizarán para mejorar nuestro rendimiento. Esto nos ayuda a revisar continuamente nuestra forma de hacer las cosas y centramos en aquellos aspectos que son prioritarios para nuestros clientes. Ese *feedback* es también fundamental para decidir las inversiones estratégicas de Amadeus.

Adaptamos nuestra metodología para recopilar *feedback* de las distintas interacciones que nuestros clientes tienen con nosotros. Este planteamiento incluye:

- \_ Sesiones en profundidad con los clientes.
- \_ Entrevistas.
- \_ Encuestas sobre relación centradas en la experiencia general del cliente trabajando con Amadeus y haciendo hincapié en la implicación y la mentalidad de servicio de nuestro equipo humano.
- \_ Encuestas transaccionales tras interacciones concretas en el trayecto del cliente.

Nuestra medida principal de fidelización del cliente es el *Net Promoter Score*,<sup>9</sup> para el que fijamos objetivos a principio de año. Asimismo, medimos ciertos factores clave de satisfacción, como por ejemplo:

- \_ La calidad y fiabilidad de las soluciones de Amadeus, como reflejo de nuestro enfoque en la investigación y el desarrollo.
- \_ La eficiencia y eficacia de nuestro soporte y atención al cliente.

En 2020, en respuesta a la crisis de la COVID-19, el programa Voz del Cliente se centró en medir la percepción de los clientes con respecto a la

<sup>9</sup> *Net Promoter Score* (NPS) es un sistema muy utilizado para medir la fidelización del cliente. Es el porcentaje de clientes que califican la probabilidad con la que recomendarían una empresa, producto o servicio a un amigo o colega. La puntuación de NPS puede oscilar entre -100 (todos los encuestados son "detractores") y +100 (todos los encuestados son "promotores"). El resultado deseable es una puntuación positiva y, para una empresa B2B, una puntuación superior a +25 suele ser un objetivo habitual.

calidad de nuestro servicio de atención al cliente durante la crisis. En una encuesta dirigida a 3.000 contactos en aerolíneas de todo el mundo, el 92 % de los encuestados consideraron que Amadeus había cumplido o superado sus expectativas durante la pandemia de la COVID-19, mientras que un 52 % de los encuestados consideraron que habíamos superado sus expectativas.

Los encuestados se mostraron especialmente satisfechos con la capacidad de Amadeus para adoptar cambios, demostrar agilidad y adaptarse rápidamente a unas condiciones de mercado en rápida transformación con productos, servicios y orientación para ayudar a las aerolíneas a superar la crisis.

Seguimos midiendo el NPS por medio de encuestas transaccionales. Logramos una puntuación de NPS para la gestión de incidencias de +39. Los clientes destacaron las mejoras realizadas en la rapidez de la resolución de incidencias y la calidad de la comunicación. También realizamos encuestas transaccionales para los servicios de aprendizaje y los servicios profesionales, ambas midiendo el NPS.

Nos aseguramos de que la opinión del cliente se traduzca en medidas concretas y una comunidad de expertos de Voz del Cliente distribuidos por todas nuestras ubicaciones se encargan de compartir los resultados e impulsar acciones en cada equipo y región. Animamos a nuestros clientes a participar activamente en el diseño de nuestros planes de acción y les mantenemos informados con regularidad sobre los avances.

Nuestro equipo Airline Customer Insights and Experience tiene como misión perfeccionar y promover el programa 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 todo el equipo humano de Amadeus se centre en satisfacer las expectativas de los clientes y en mostrarles que sus valoraciones han servido para efectuar mejoras constatables.

## Evolución de los pasajeros embarcados

El descenso del 65,4 % en los pasajeros embarcados de Amadeus se debió a:

- \_ Los graves efectos de la pandemia de la COVID-19. Tras alcanzar un volumen mínimo en abril, la evolución de pasajeros embarcados de Amadeus mejoró trimestre a trimestre y en la mayoría de las regiones.
- \_ La incidencia positiva de las implementaciones de los clientes, por ejemplo, Philippine Airlines, Bangkok Airways, Air Canada, Air Europa y FlyOne en 2019, y Azerbaijan Airlines, Mauritania Airlines, STARLUX Airlines, Air Tahiti, JSX, TAAG Angola y Air Senegal en 2020.
- \_ La incidencia negativa del cese o la suspensión de actividad de algunas aerolíneas que eran clientes nuestros en 2019 como, por ejemplo, Germania y BMI Regional (ambas en febrero), Avianca Brasil (en mayo), Avianca Argentina (en junio) y Thomas Cook UK, Aigle Azur, Adria Airways y XL Airways France (todas en septiembre), así como en 2020 como, por ejemplo, Flybe (en marzo) y Tiger Airways Australia (en septiembre).

### Pasajeros embarcados por región

Variación respecto al mismo período de 2019	Abr-Jun 2020	Jul-Sep 2020	Oct-Dic 2020	Todo el ejercicio 2020
Asia-Pacífico	(94,0 %)	(83,3 %)	(75,3 %)	(68,4 %)
Europa occidental	(97,2 %)	(75,7 %)	(83,1 %)	(71,6 %)
Norteamérica	(85,8 %)	(58,9 %)	(58,0 %)	(50,2 %)
Oriente Medio y África	(96,0 %)	(85,0 %)	(72,4 %)	(67,4 %)
Latinoamérica	(93,1 %)	(77,2 %)	(48,2 %)	(57,4 %)
Europa central, oriental y meridional	(90,9 %)	(53,1 %)	(62,4 %)	(56,1 %)
<b>Total</b>	<b>(93,9 %)</b>	<b>(74,9 %)</b>	<b>(72,4 %)</b>	<b>(65,4 %)</b>





# Aspectos destacados en el área de las soluciones tecnológicas para aerolíneas en 2020

195

clientes habían implementado

206

clientes habían contratado

los Sistemas de Gestión de Pasajeros de Amadeus (ya sea Altéa o New Skies).



## Gulf Air

Ampliamos nuestra alianza con Gulf Air. La aerolínea contrató Amadeus Rich Merchandizing para diferenciar su marca y presentar sus productos y servicios de una forma elaborada y atractiva, mostrando imágenes y contenido multimedia a los viajeros y profesionales de los viajes durante el proceso de compra y de reserva.





## Star Alliance

Anunciamos una nueva alianza con Star Alliance gracias a la cual los viajeros podrán usar Traveler ID para acceder a los aeropuertos que hayan implementado la solución Star Alliance Biometrics.

Este producto permite que los pasajeros pasen por los puntos de contacto desde la puerta hasta el embarque dentro de los aeropuertos mediante el uso de una solución de gestión de identidad segura con tecnología de reconocimiento facial.

Air Burkina contrató las soluciones Altéa Reservations, Inventory, Departure Control System-Flight Management, Loyalty y Revenue Integrity.

Air Senegal, que recientemente había contratado Altéa PSS Suite, llevó a término su implementación.

Airlink contrató Traveler DNA e implementó Amadeus Revenue Management.

Kenya Airways contrató Traveler DNA (anteriormente Customer Experience Management).

## Hostelería



### COVID-19 y el sector de la hostelería

La hostelería se mantiene como un área de importante crecimiento potencial para Amadeus. En 2020, seguimos invirtiendo en nuestra visión del sector a largo plazo, acercando a las personas y las capacidades de los productos para ofrecer mayor valor a un sector que sufre un impacto sin precedentes por la COVID-19.

Cuando el virus se propagó a principios de año, los hoteleros tuvieron que afrontar decisiones muy difíciles debido a los confinamientos y las restricciones impuestas por los gobiernos, que provocaron que las ocupaciones globales medias se desplomaran hasta un 12 % en abril de 2020, en comparación con un 70 % en abril de 2019. En muchos casos, los hoteleros reanudaron la actividad meses más tarde con una reducción de personal, presupuestos más bajos y la presión añadida de unos viajeros con expectativas más altas respecto a la higiene.

La incertidumbre en torno a los viajes afectó directamente al comportamiento de los consumidores y provocó un cambio sustancial en el período medio de reserva. Debido a los cambios constantes en las regulaciones para viajar y a las preocupaciones por la seguridad, un 68 % de los viajeros están esperando hasta el último momento —hasta solo siete días antes de viajar— para reservar su habitación. Los destinos urbanos más populares también recibieron una menor afluencia de gente en 2020, ya que un mayor número de personas optaron por permanecer cerca de sus casas y antepusieron los viajes por carretera, en vez de desplazarse a lugares más alejados, a fin de cumplir con el distanciamiento social.

¿Cómo pueden los hoteleros sin datos ni medios financieros para anticiparse y reaccionar a estos cambios del mercado elaborar un plan de recuperación eficiente? En Amadeus, nos hemos centrado en estar cerca de nuestros clientes y del sector para ofrecer ayuda, orientación y herramientas durante esta etapa tan difícil. Amadeus puso en práctica una serie de iniciativas → en la unidad de negocio Hospitality. El equipo de Marketing colaboró con las principales organizaciones de hostelería para

crear una serie de libros electrónicos que establecían buenas prácticas en el ámbito de ventas, *marketing*, gestión de ingresos y operaciones. Con más de 8.000 descargas, estas guías ofrecen información y buenas prácticas a aquellos hoteleros que atraviesan un momento difícil y necesitan planificar su recuperación. El equipo de Training se encargó de la certificación de producto complementaria y de los cursos de formación, mientras que los equipos de Product y Development aceleraron la entrega de mejoras de las soluciones a nuestros clientes.

Nuestra metodología ágil nos ha permitido reaccionar con celeridad y adaptar las inversiones para satisfacer tendencias de mercado muy volátiles. En un momento en que los clientes necesitan recibir apoyo a corto y largo plazo de su proveedor tecnológico, podemos ayudarles a reducir los costes de explotación con paquetes de soluciones integrados y con mejoras de producto para soluciones existentes que den respuesta a los actuales desafíos. Todo ello sin dejar de prestar apoyo a su estrategia tecnológica a largo plazo. Estos ajustes nos han permitido crear relaciones de confianza y lograr acuerdos con empresas que nos sitúan de forma clara como el proveedor de tecnología líder del sector de la hostelería.

Hoy en día, nos enorgullece dar servicio a más de 52.000 establecimientos únicos en más de 175 países y ofrecer 6,8 millones de opciones de compra dentro de nuestra red de distribución hotelera. Esto representa a todos los segmentos de clientes, desde grandes cadenas hasta pequeños establecimientos independientes.

Aunque en 2020 la COVID-19 afectó a los viajes a niveles históricos, nuestra visión del sector permanece intacta. Conscientes de que las soluciones integradas son una de las claves para el éxito a largo plazo, hemos acelerado nuestras estrategias de colaboración para lograr mayor conectividad tecnológica y apoyar la recuperación del sector. Creemos que el futuro de la hostelería pasa por un ecosistema integrado que conecte la oferta y la demanda y permita a las empresas de hostelería conectarse a la demanda e impulsarla, ofrecer eficiencia operacional y mejorar la experiencia de los huéspedes. Para lograrlo, es preciso eliminar la fragmentación de datos y optimizar los sistemas y procesos con el objeto de crear experiencias de viaje integrales de mayor calidad.

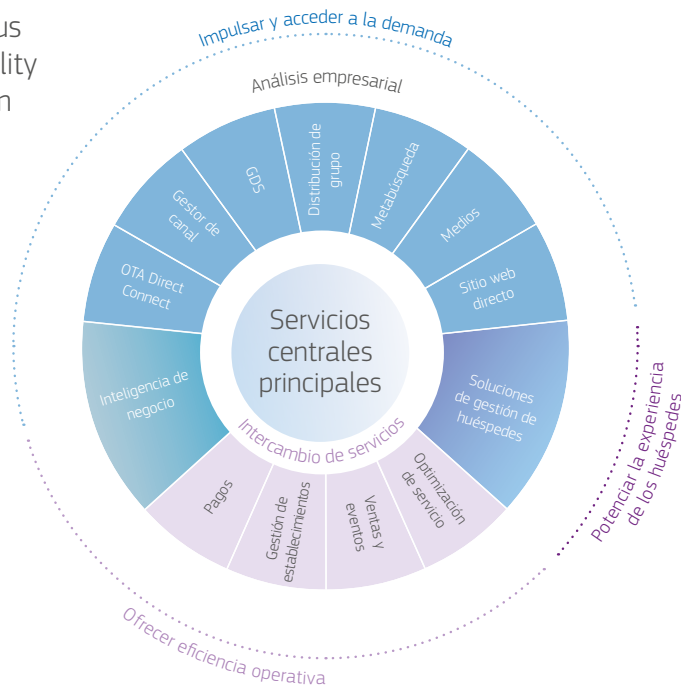
Ahora más que nunca, los hoteleros vuelven a revisar su línea de negocio y su estrategia tecnológica para identificar áreas de mejora. En un escenario muy competitivo con una demanda de mercado incierta, los hoteleros están buscando nuevas formas de diferenciarse unos de otros, tanto dentro como fuera de su grupo de competencia. Este nivel de opciones insólito está aumentando las expectativas de los viajeros en cuanto a experiencias

→ Para más información, consulte “COVID-19. Impacto y respuesta de Amadeus” y “Responsabilidad social”, págs. 12 y 91, respectivamente.

seguras, únicas y a medida, no solo durante la fase de compra y reserva, sino también *in situ* y después del viaje.

La COVID-19 ha acelerado las necesidades tecnológicas. Con el continuo crecimiento de Amadeus Hospitality Platform y sus mejores soluciones — desde la distribución y el *marketing*, hasta la gestión de hoteles y huéspedes, pasando por una visión global del negocio—, nos encontramos en una posición idónea para ayudar al sector de la hostelería a evolucionar con fluidez, poniendo siempre al huésped en primer lugar.

### Amadeus Hospitality Platform



### Soluciones de reservas para impulsar la demanda, mejorar la eficiencia e incrementar la fidelización del cliente

En tanto que el futuro de la hostelería se dirige con paso firme hacia la personalización y la fidelización de los huéspedes, los hoteleros tienen ante sí un importante desafío: capturar y aplicar todo el valor de los datos de los huéspedes de una forma que pueda procesarse en sistemas dispares.

Para que los hoteleros saquen partido de esta información compartimentada y aumenten sus ingresos, este año hemos lanzado

la primera plataforma integrada de comercio electrónico del sector. Amadeus Integrated Booking Suite es una combinación de iHotelier Central Reservations System, Guest Management Solutions y Web Services de Amadeus para que los hoteleros gestionen de forma eficiente los componentes centrales de su estrategia de distribución, diseño web y comunicación con los huéspedes. La plataforma permite que los usuarios maximicen el valor de vida útil de cada huésped mediante tarifas, paquetes y promociones a medida y personalicen la experiencia de reserva con la oferta adecuada, el huésped adecuado, en el momento adecuado.



Como hoteles independientes, puede ser todo un reto competir contra las grandes marcas, que tienen acceso a más recursos, incluyendo una oferta de tecnología estandarizada. Al implementar las soluciones de Amadeus en nuestra empresa, podemos usar la tecnología que resulta más relevante para nuestros procesos. Así reducimos los costes de explotación generales, a la vez que accedemos a las capacidades necesarias para proporcionar una nutrida gama de ofertas a nuestros huéspedes.

### ” Dato’ Tan Kia Loke

Senior Managing Director for Chairman’s Office, Sunway Group

Sunway Hotels & Resorts, Bay Gardens Resorts, Coast Hotels y Meeting Point Hotels han firmado acuerdos empresariales para implantar Amadeus Integrated Booking Suite, lo que subraya la necesidad de una plataforma intuitiva y personalizable para cadenas de hoteles pequeñas y medianas.

Las continuas mejoras en nuestra solución iHotelier siguen cubriendo las amplias necesidades de mercado del sector. Estamos creando las capacidades para ofrecer de forma eficiente una única plataforma de hostelería que use un sistema central de reservas (CRS) y un sistema de gestión hotelera (PMS) como núcleo central perfectamente integrado en otras capacidades del paquete.

También seguimos invirtiendo en la evolución de Amadeus Central Reservations System (ACRS) con la ampliación de capacidades e integración en Amadeus Property Management System (APMS). Un núcleo único para ejecutar los requisitos de CRS y PMS permite obtener una visión consolidada de disponibilidad, tarifas, inventario y datos de perfiles de huéspedes en la plataforma. Después puede conectarse para alimentar al resto de la cartera integrada de Amadeus. Basándonos en el

*feedback* de nuestros clientes y del sector, los hoteles quieren superar los retos existentes que suponen las soluciones tecnológicas fragmentadas y obsoletas. Gracias a la evolución de nuestra plataforma de hostelería abierta, integrada y meticulosamente diseñada, los principales hoteleros están evaluando sus objetivos empresariales y adaptando su estrategia con un socio que les permita aprovechar perfectamente todo el potencial conectado de sus activos y datos a fin de proporcionar ofertas y características verdaderamente personalizadas a los viajeros.

## Una perspectiva completa para impulsar los ingresos y las estrategias de crecimiento de los hoteleros

En un momento de incertidumbre económica, fluctuación de la demanda y una competencia feroz para atraer a los viajeros, las empresas necesitan datos de mercado precisos y orientados al futuro para guiar sus estrategias de generación de ingresos.

La última incorporación al inigualable conjunto de soluciones de inteligencia de negocio de Amadeus es RevenueStrategy360. Se basa en Rate360 y mejora la base de datos más completa del sector con datos de tarifas orientados al futuro al añadir datos prospectivos de ocupación a partir de Demand360, con el objeto de ayudar a los hoteleros a tomar las decisiones más rentables sobre precios para sus mercados locales.

En 2020, también se realizaron varias mejoras en Demand360. Presentamos un nuevo panel de Recovery Insight para proporcionar a los clientes de Enterprise Edition datos de mercado globales orientados al futuro, que incluyen actualizaciones con nuevas reservas diarias facilitadas por miles de proveedores de datos. Los establecimientos también obtienen una perspectiva más amplia de los detalles de subsegmento por pasajero de paso y canal de reserva, unos datos que son más relevantes que nunca debido al cambio demográfico de los viajeros durante la recuperación del mercado.

En Agency360, los usuarios ganaron visibilidad sobre qué corporaciones utilizan agencias de viajes para reservar alojamientos en su mercado, con el objeto de lograr nuevas oportunidades de generar ingresos.

Las cadenas de hoteles más grandes del mundo reconocen cada vez más el valor de estas soluciones. En 2020, marcas muy consolidadas —como Hilton, RLH Corporation, IHG, Radisson y, por primera vez, Accor— han firmado o renovado acuerdos empresariales para varias soluciones de Amadeus Business Intelligence.

## Operaciones simplificadas para ofrecer experiencias seguras y memorables

La gestión de hoteles ha sido un elemento central en las ofertas de hostelería de Amadeus desde un principio y seguimos desarrollando estas líneas de soluciones clave. Los módulos Advanced, Standard y Essentials de nuestra solución Amadeus Sales & Event Management están diseñados para ayudar a los establecimientos de todos los tamaños a gestionar y planificar de forma más eficaz las reuniones de grupo y los eventos. Esto incluye a los hoteles del segmento *select service*,<sup>10</sup> que representan una parte importante del mercado actual y futuro y este año aumentarán su presencia en más mercados internacionales.

Amadeus Hospitality Diagramming, que está especialmente diseñado para facilitar que los hoteleros cuenten con las herramientas necesarias para vender y gestionar eventos para grupos, ahora incorpora una nueva funcionalidad para planificar eventos con distanciamiento social. Esta actualización hace la vida más fácil tanto a los organizadores como a los invitados y garantiza que los encuentros cumplan con las directrices locales de seguridad.

Para Amadeus Service Optimization, lanzamos una nueva solución para apoyar a los hoteles del segmento *select service* durante la recuperación de la crisis →. Amadeus HotSOS Select es una versión simplificada de la solución HotSOS para ayudar a los hoteleros a gestionar la higienización, el mantenimiento, las inspecciones y otras tareas diarias de forma eficiente. Los hoteleros pueden abordar las áreas problemáticas de forma proactiva, rápida y precisa sin afectar a los huéspedes, lo que reduce sus costes de explotación generales al tiempo que ofrece experiencias memorables. También hemos mejorado nuestras soluciones Service Optimization con listas de control de buenas prácticas para que los hoteleros cubran los aspectos más importantes de sus protocolos de higienización y limpieza y cumplan con las expectativas de los viajeros.

## Una estrategia de medios omnicanal para conectar los hoteles con las agencias de viajes y los huéspedes

Cada vez ofrecemos más formas de que los hoteleros conecten con su público objetivo en el ámbito de los viajes a fin de impulsar los ingresos, ya sea mediante metabúsquedas, anuncios publicitarios, publicidad

→ Para más información, consulte “COVID-19. Impacto y respuesta de Amadeus”, pág. 12.

<sup>10</sup> Los hoteles con servicios limitados y *select service* ofrecen habitación y baño, pero pocos servicios e instalaciones más como, por ejemplo, servicio de comida.

“

Colaboramos con nuestros hoteles en su recuperación económica y seguimos comprometidos con proporcionar a los hoteleros las herramientas y tecnologías necesarias para ayudarles a mejorar su rendimiento y seguir siendo competitivos.

”

**Jonathon Wardman**  
Vice President,  
Commercial  
Capabilities, Hilton

“

Los datos de Demand360 proporcionarán a nuestro equipo corporativo información esencial sobre el rendimiento de nuestra marca y sustentarán nuestras estrategias de distribución y generación global de demanda.

”

**Béla Nagy**  
SVP, Revenue Strategy  
& Performance, Accor

mediante sistemas mundiales de distribución (GDS), palabras clave de búsqueda o *retargeting*.

Nuestras soluciones de medios digitales y GDS ofrecen varias herramientas para que los hoteleros atraigan y retengan a huéspedes y agencias de viajes en toda una gama de plataformas de distribución y sitios de reserva. Con tanta competencia, los establecimientos deben contar con una elevada visibilidad en todos los canales relevantes o corren el riesgo de verse superados por un competidor.

Con iniciativas de marketing dirigidas a objetivos concretos y basadas en datos, los hoteleros pueden tender una red más amplia para abarcar los segmentos de viajeros más valiosos. Esto incluye la publicidad y la implantación de protocolos de limpieza actualizados dentro del GDS, a fin de obtener visibilidad y confianza en las reservas de agencias de viajes del mercado. Nos encontramos en una situación excepcional para contar con una estrategia multicanal que llegue a los viajeros, análisis científicos de datos para identificar el momento más adecuado, un canal y un mensaje con los que llegar a los viajeros y atribución para demostrar una rentabilidad clara entre canales sobre la inversión en publicidad del hotel.

## Una conexión eficaz entre la oferta de hoteles y la demanda de reservas durante la crisis de la COVID-19 y más allá

En 2020, nuestra red de distribución de hoteles ascendió hasta la cifra récord de 6,8 millones de opciones de compra y 1,6 millones de establecimientos únicos.

En consonancia con nuestro objetivo de prestar apoyo al sector y a nuestros clientes, en el apogeo del brote de la COVID-19 las unidades de negocio Travel Channels y Hospitality de Amadeus lanzaron una iniciativa para respaldar al sector y a los trabajadores esenciales →. Creamos un código de tarifa designado para que los hoteles pudieran ofrecer precios especiales a las agencias de viajes que reservaban habitaciones para el personal sanitario y de emergencias que debía aislarse de sus familias de una manera segura.

También hemos seguido ampliando nuestras alianzas con actores clave del sector (p. ej., Setoo) para proporcionar soluciones de seguros paramétricos<sup>11</sup> a los viajeros como parte del proceso de reserva. Por lo que sugieren los resultados de nuestra encuesta Destination X, centrada en viajes de ocio, las

ofertas de seguros y el apoyo a agencias de viajes serán más importantes que nunca cuando se revitalice la actividad.

Asimismo, la alianza ampliada con Booking.com y Conferma Pay permitirá a los viajeros de negocios acceder a un mayor inventario de establecimientos que podrán abonarse con Amadeus Hotel Billback. Esto mejorará todavía más la rentabilidad de los viajes de empresa tras el pronunciado descenso por la COVID-19. Sabiendo que las medidas de protección serán la máxima prioridad en los viajes de empresa, se trata de un paso más para simplificar el proceso de reserva y pago para este tipo de viajeros.

De cara al futuro, nuestro objetivo sigue siendo ayudar a las marcas hoteleras, las empresas de representación y los agregadores de todos los tamaños a distribuir su contenido de forma eficiente por todo el mundo a través de una plataforma unificada. El crecimiento continuo de nuestras alianzas nos permitirá ofrecer la red de distribución más amplia que existe para apoyar la recuperación y el crecimiento en el sector.

## Un ecosistema de hostelería interconectado

La diversidad de nuestra cartera de hostelería es una muestra de nuestra capacidad para cumplir con las distintas necesidades de los establecimientos de todos los tamaños. Nuestra misión consiste en proporcionar tecnologías transformadoras para que el sector evolucione con fluidez, creando una plataforma de capacidades que se adapte para satisfacer las necesidades de cada cliente.

Con la unidad de negocio Hospitality, especializada en la hostelería y con más de 2.200 profesionales, aplicamos nuestro profundo conocimiento del sector para ayudar a los hoteles a encontrar una demanda rentable durante la COVID-19 y en el futuro. Nuestro ecosistema de tecnologías, en continuo crecimiento, y los centenares de alianzas que hemos establecido nos convierten en el mayor facilitador del sector. Gracias a ello, nuestros clientes pueden impulsar y acceder a la demanda, ofrecer eficiencia operacional e intensificar la experiencia de los huéspedes. 2020 ha sido un año transformador para Amadeus y para todo el sector. Esperamos aportar más valor de transformación en 2021.

→ Para más información, consulte "COVID-19. Impacto y respuesta de Amadeus", pág. 12.

<sup>11</sup> A diferencia de un seguro tradicional, un seguro paramétrico ofrece coberturas preestablecidas al tomador del seguro según se produzcan determinados siniestros.



# Aspectos destacados en el área de la hostelería en 2020

## InterContinental Hotels Group

Renovamos nuestra alianza con InterContinental Hotels Group (IHG). A fin de apoyar la toma de decisiones estratégicas tanto en el ámbito de la empresa como del establecimiento, IHG continuará usando las soluciones de Amadeus líderes en el sector Hotelligence360 Business Intelligence. La relación amplía la recomendación de IHG para que los hoteles usen Demand360, Agency360 y RevenueStrategy360TM.



## Booking.com y Conferma Pay

Nos asociamos con Booking.com y Conferma Pay para que los viajeros de negocio simplifiquen el proceso de pago. Gracias a esta alianza, cuando se gestiona un viaje de negocios a través de soluciones Amadeus Hotel Billback, los viajeros de negocios no tienen que pagar con su tarjeta de crédito.

El número de establecimientos en Booking.com que admiten este procedimiento de pago ha aumentado de un 20 % a un 80 %.

## Azalai Hotels

Anunciamos que Azalai Hotels, la cadena hotelera líder en África Occidental, se ha suscrito al paquete completo de Amadeus Integrated Booking Suite. Gracias a este conjunto de programas de Amadeus, Azalai Hotels podrá llegar a los viajeros en más canales de reserva que nunca.

## Meeting Point Hotels

Firmamos un acuerdo con Meeting Point Hotels, que forma parte de FTI Group, para adoptar el nuevo Amadeus Integrated Booking Suite. La combinación de iHotelier Central Reservations System, Guest Management Solutions y Web de Amadeus permitirá que Meeting Point Hotels se conecte y comercialice estratégicamente en más de 400 canales de distribución en todo el mundo.



## Áreas de diversificación



Impacto medio-bajo

Desde el inicio de la pandemia de la COVID-19, nos hemos visto obligados a repensar los viajes. En este sentido, las áreas de diversificación de Amadeus conforman una cartera de Líneas de negocio de crecimiento estratégico que fomentan la recuperación hacia un sector más resiliente y flexible. Para lograrlo, prestamos servicio a amplia variedad de actores en el ecosistema de los viajes, desde aeropuertos y agencias de viajes a anunciantes y aerolíneas, e incluso directamente a los viajeros.

Pese a los retos que surgieron el año pasado, estamos muy motivados por las oportunidades que se nos presentan. Seguimos comprometidos con proporcionar a los viajeros experiencias seguras y fluidas a lo largo de todos sus viajes y, para lograr nuestra misión, nos hemos fijado tres prioridades fundamentales:

1. Desarrollar tecnología centrada en el viajero que le confiera seguridad y apoyo en todas las etapas del viaje. Esto puede lograrse ofreciendo una inspiración más personalizada en torno al viaje gracias a nuestra plataforma de publicidad basada en datos, o bien acelerando la adopción de biometría en los aeropuertos para reducir el estrés y reforzar los protocolos de distanciamiento social. En cualquier caso, nos comprometemos a devolverles la confianza a los viajeros.
2. Innovar cuestionando cómo pensamos y hacemos las cosas, para que podamos apoyar a nuestros clientes e implementar tecnología que mejore sus operaciones. En 2020, pudimos hacerlo, por ejemplo, implantando soluciones en aeropuertos por primera vez con un equipo completamente remoto; o realizando la primera transacción del sector que cumplía con las nuevas regulaciones en pagos *online*, para dar paso a una experiencia más segura para nuestros clientes y viajeros.
3. Fomentar la colaboración en el sector y superar los obstáculos que dificultan ofrecer mejores experiencias de viaje. Nos comprometemos a abrir y conectar el ecosistema de los viajes explorando la economía de plataforma para integrar datos en distintos puntos de interacción en el transcurso de los viajes.

De este modo, queremos impulsar la innovación y facilitar una respuesta global a este reto global.

A fin de garantizar un crecimiento sostenible de todas estas líneas de negocio —cada una con sus desafíos y expectativas—, seguimos una estrategia basada en la metodología de etapa-puerta, que considera el crecimiento efectivo en una etapa concreta como la llave para abrir la puerta a las etapas siguientes. Este modelo operacional se centra en la incubación de empresas y su aceleración hasta una etapa de liderazgo, en la que se espera que se afiancen en una posición sólida y rentable. Al ampararnos en esta metodología rigurosa y transparente, dejamos que nuestras empresas aumenten sus posibilidades de éxito, al tiempo que reducimos los costes del fracaso, en caso de que ocurra. A continuación explicamos cómo estamos logrando nuestros objetivos en Airport IT, Nexwave, Payments y Digital Advertising.

### Airport IT

Amadeus proporciona soluciones basadas en la nube a los aeropuertos desde 2014. Gracias a ello, los aeropuertos con los que colaboramos han podido superar las limitaciones de la tecnología heredada. Durante 2020, este enfoque basado en la nube fue decisivo para que nuestros socios contaran con la agilidad necesaria para adaptarse a la situación del sector, que cambió con extrema rapidez.

Hemos entrado de lleno en una nueva era para los aeropuertos que ofrece nuevas oportunidades para transformar los modelos de negocio tradicionales a fin de ayudarles a adaptarse y ofrecer a los pasajeros una experiencia de viaje segura y relajada.

Para dar respuesta a la nueva demanda de experiencias sin contacto en los aeropuertos como consecuencia de la pandemia de la COVID-19, hemos trabajado estrechamente con Avinor Group, por ejemplo, para desarrollar e implantar nuevos trayectos en aeropuertos de Noruega en los que los pasajeros no tienen ningún contacto. Esto significa que los pasajeros ahora pueden desplazarse desde los mostradores de facturación hasta las puertas de embarque sin tocar ninguna máquina física, lo cual ha contribuido a recuperar la confianza del viajero. Gracias a una estrecha colaboración y a nuestra capacidad para adaptar la infraestructura existente, el proyecto se pudo llevar a término en solo tres meses. En condiciones normales y usando sistemas tradicionales, un proyecto de esta índole podría tardar hasta dos años.

También se gestionó de forma casi completamente remota la migración a la plataforma Amadeus Airport Common Use Service (ACUS) en el

aeropuerto de Stuttgart durante la pandemia. En esta ocasión, se instalaron más de 200 mostradores de facturación y puertas de embarque, así como 30 sistemas de autofacturación para facilitar dicho proceso.

Durante la pandemia, los aeropuertos siguieron trabajando para mejorar sus sistemas, en algunos casos acelerando los programas para aprovechar la menor afluencia de pasajeros, y nosotros estábamos ahí para ayudar. Por ejemplo, en el Aeropuerto Internacional Reina Alia, en Jordania, cuando los cierres de fronteras y los confinamientos imposibilitaron los viajes, nosotros seguimos implantando toda una serie de soluciones para el aeropuerto a fin de mejorar la agilidad y la eficiencia, con equipos que teletrabajaban en todo el mundo para que el proyecto se completara en el plazo acordado.

Nuestra tecnología también fue de gran ayuda en las actividades de repatriación en todo el mundo. En Australia, gracias a la flexibilidad de nuestras soluciones se repatrió a un elevado número de viajeros con riesgo de quedarse atrapados cuando estalló la pandemia. En el Caribe, por otro lado, las aerolíneas pudieron enviar a casa a cruceristas varados escalando las operaciones rápidamente y añadiendo la capacidad necesaria en pequeños aeropuertos regionales. Para lograrlo, usaron una conexión móvil 4G estándar y dispositivos de facturación portátiles que incorporaban nuestra tecnología.

El uso de biometría también se aceleró en 2020, cuando los aeropuertos tuvieron que buscar nuevas formas de hacer los viajes más seguros y simples para los viajeros. Para hacer frente a estas preocupaciones, en el Aeropuerto Internacional de Fort Lauderdale-Hollywood, en Estados Unidos, las soluciones biométricas de Amadeus están sustituyendo el proceso de embarque tradicional con escaneos faciales sin contacto. De este modo también se cumple con los nuevos requisitos del Servicio de aduanas y protección de fronteras de Estados Unidos (CBP, por sus siglas en inglés), que exigen un control biométrico a todos los viajeros internacionales que salen del país.

En 2020, Amadeus también continuó siendo líder en automatización de servicios aeroportuarios con ICM Airport Technics, una empresa de Amadeus. Dio servicio a algunos de los aeropuertos con mayor tráfico del mundo mediante sistemas de autofacturación y unidades Auto Bag Drop, permitiendo que los viajeros pudieran controlar estos procesos, como fue el caso en el aeropuerto de Dubái, en los Emiratos Árabes Unidos, y en el aeropuerto de Narita, en Japón.

Por último, en 2020 Amadeus reforzó su compromiso con el sector aeroportuario y con la excelencia en la prestación de servicios a los pasajeros al forjar una alianza con el Consejo Internacional de Aeropuertos

(ACI, por sus siglas en inglés) para otorgar los premios Airport Service Quality (ASQ), que reconocen y promueven la excelencia en el servicio al pasajero. Amadeus actualmente da servicio a 300 clientes en todo el mundo a través de nuestras soluciones tecnológicas para aeropuertos, entre los que se incluyen 132 aeropuertos, 133 servicios de asistencia en tierra y 35 aerolíneas.

## Nexwave

En 2020, se constituyó el vivero empresarial Amadeus Nexwave para identificar, incubar y poner en práctica ideas transformadoras, con el objeto de convertirlas en valor y definir la experiencia de viaje del presente y del futuro. La idea surgió cuando nos dimos cuenta de que era esencial acelerar la creación y prestación de soluciones tecnológicas para el sector de los viajes con el objetivo de facilitar la recuperación de la crisis actual y prepararse para crisis futuras, de forma que los pasajeros puedan viajar seguros y relajados de manera sostenible.

Nuestra cartera se centra en cuatro áreas principales:

### 1. Soluciones de servicios al viajero

Se han producido cambios muy innovadores en la forma de reservar viajes, pero los viajeros aún siguen experimentando mucha incertidumbre tras la reserva y cierta confusión con los pasos que deben seguir después o cuando las cosas no salen bien. Por ello, queremos proporcionar a los viajeros información y servicios relevantes y contextualizados a lo largo de todo el itinerario para procurar una experiencia segura y fluida. Estos servicios pueden obtenerse a través de [Feasy](#), nuestro asistente de viaje digital, que los envía directamente a las plataformas de mensajería elegidas por los pasajeros o a nuestra premiada aplicación [CheckMyTrip](#). Debido al contexto específico de la COVID-19 en 2020, mejoramos Feasy con un *bot online*, [Travel-19](#), para informar a los viajeros sobre las últimas políticas y restricciones de viaje en aproximadamente 60 países.

### 2. Servicios de identidad del viajero

En el transcurso de un viaje, es necesario realizar verificaciones de identidad en muchos momentos, p. ej., al reservar el alojamiento o un vuelo o al cruzar una frontera. Por desgracia, se trata de un proceso muy repetitivo y a menudo manual (o, en el mejor de los casos, semimanual), que no está coordinado entre los distintos puntos de verificación, lo cual da lugar a ineficiencias y experiencias poco agradables. Con nuestra solución [Traveler ID](#) queremos simplificar el proceso de identificación de los viajeros a lo largo de todo el itinerario gracias a una identidad digital única y certificada, para lograr una experiencia segura y sin contacto.



### 3. Experiencias en el destino

Aunque las experiencias en los destinos son una tendencia de rápido crecimiento en los viajes, la fragmentación, el avance tecnológico limitado y la falta de estandarización en este mercado dificultan que los viajeros encuentren, accedan y disfruten las actividades que les resultan idóneas. Por consiguiente, queremos ofrecer un acceso más personalizado a una gama más amplia de experiencias locales, sostenibles y diversificadas gracias a los canales de Amadeus con el objeto de distribuir actividades en el lugar de destino. [Amadeus Sherpa](#) es nuestro primer intento de distribuir visitas y actividades locales a través de hoteles. En 2020, realizamos una prueba de esta solución en la Costa Azul.

### 4. Plataforma centrada en el viajero

Los viajeros esperan una experiencia agradable y placentera de principio a fin, pero debido a que nuestro sector todavía está muy compartimentado, se ven obligados a gestionar y conectar los distintos elementos del viaje por sí mismos. En paralelo, los proveedores de servicios de viaje poseen una visión muy fragmentada del viaje, lo que implica perder oportunidades para personalizar sus ofertas y ofrecer mejores experiencias. Así pues, estamos buscando la forma de que el sector mejore la experiencia de viajar de una manera colaborativa, orquestando y facilitando el intercambio de datos e información de los viajeros, al tiempo que se respetan las regulaciones vigentes.

Para llevar a cabo estos proyectos, contamos con nuestra experiencia interna y la capacidad de [Amadeus Startup Universe](#). Por ejemplo, en colaboración con [Amadeus Ventures](#), nuestro programa de inversión corporativa, también estamos codesarrollando oportunidades empresariales con *start-ups* cuidadosamente seleccionadas —como Airside, Refundit, Dawex y Journera, por citar algunas— para complementar y acelerar nuestras incubaciones.

Todas nuestras iniciativas siguen un proceso de etapa-puerta supervisado por un Consejo Ejecutivo de Innovación que ofrece orientación estratégica y vela por que nuestra cartera de incubaciones se ajuste a la estrategia de innovación de Amadeus.

## Pagos

Las soluciones de pago de Amadeus tienen como objetivo simplificar la forma con que nuestros clientes realizan los cobros y pagan a sus proveedores. Las formas de pago continúan en proceso de cambio debido a las nuevas regulaciones que deben afrontar las empresas de viajes, los cambios de expectativas de los viajeros a la hora de realizar pagos y los importantes efectos de la COVID-19 en los procesos de pago del sector.

Hoy más que nunca, los pagos y los flujos de caja asociados siguen ocupando un lugar central en el sector de los viajes. La pandemia ha desencadenado períodos con un elevado número de cancelaciones, reembolsos y devoluciones que han sometido a una enorme presión a los procesos de pago de nuestros clientes. En 2020, nuestros equipos han respaldado la respuesta a esta situación, por ejemplo, implementando rápidamente nuestra solución Agent Pay para aerolíneas, para que pudieran seguir aceptando pagos de forma segura en sus centros de atención telefónica, aun cuando el personal se viera obligado a teletrabajar.

### Nuestras líneas de negocio de servicios de pago

Nuestros servicios de pago ofrecen soluciones de pago B2B (p. ej., tarjetas virtuales) para que los vendedores de viajes paguen a sus proveedores.

La pandemia ha obligado al sector a replantearse cómo gestionar el riesgo en toda la cadena de pagos y nuestra solución B2B Wallet ha demostrado ser una herramienta valiosa para nuestros clientes. Ayudamos a más de 1.000 empresas de viajes a reducir los riesgos, mejorar la eficiencia e impulsar la actividad empresarial y hacemos que los pagos B2B se conviertan en un ámbito estratégico de sus operaciones.

En 2020, mejoramos nuestra oferta de B2B Wallet al integrar las características de automatización de nuestro socio Troovo en el flujo de pagos virtuales para evitar procesos humanos propensos al error. Asimismo, también seguimos ganando terreno con nuestra extensión de B2B Wallet Partner Pay, diseñada para que las aerolíneas y las agencias de viajes converjan y acuerden condiciones concretas que beneficien a ambas partes. Varias aerolíneas adoptaron la solución, incluidas grandes compañías aéreas como Air Europa.

### Nuestras líneas de negocio de servicios mercantiles

Nuestros servicios mercantiles están diseñados para facilitar los cobros de las empresas de viajes de formas novedosas y más eficientes.

Algunas iniciativas del sector siguen siendo de gran interés para nuestros clientes, incluso durante la pandemia; es el caso, por ejemplo, de la



autenticación reforzada de clientes (ARC), un requisito normativo europeo para que los pagos *online* sean más seguros. Esta normativa exige que la gran mayoría de pagos usen un segundo factor de autenticación, lo que significa que los clientes deben completar pasos adicionales para verificar la transacción y que se acepte el pago. No debe subestimarse la complejidad que este requisito supone en el pago de viajes. Por ello, hemos tomado una serie de medidas para facilitar su introducción y ayudar a los clientes a implementar este cambio:

- \_ En noviembre de 2020, Amadeus Travel Platform gestionó las primeras dos transacciones 3D Secure<sup>12</sup> del mundo en un viaje indirecto, sentando las bases para una distribución de viajes preparada para la ARC.
- \_ Como parte del organismo técnico de pagos globales, EMVCo, trabajamos con la Asociación de Transporte Aéreo Internacional (IATA) y Expedia para diseñar extensiones específicas para los viajes en el protocolo 3D Secure para aerolíneas, hoteles y agencias de alquiler de vehículos. De este modo logramos reducir el fraude y proteger el comercio del sector.
- \_ Contribuimos de forma activa en el grupo de trabajo de Finanzas del Reino Unido sobre ARC y desempeñamos un papel crucial en la forma de aplicar ARC en los pagos de viajes de empresas, una cuestión especialmente sensible para el sector.
- \_ Otra muestra de nuestro liderazgo en el sector fue la publicación del informe *SCA Action Plan*, que ofrece asesoramiento práctico a las empresas de viajes para que se preparen de forma óptima.

Asimismo, invertimos en una importante modernización de nuestra interfaz de usuario de pagos, llamada Checkout, para ofrecer a nuestros clientes una experiencia de usuario para el pago de viajes líder en el sector. En 2020, Lufthansa Group decidió consolidar sus servicios de pago con Amadeus en todos sus sitios web y ofrecer una experiencia integrada de mayor calidad para los usuarios.

Seguimos implementando Xchange Payment Platform (XPP) entre nuestros clientes, ofreciéndoles un sistema único para analizar, supervisar y controlar mejor sus flujos de pagos. XPP es una herramienta transformadora que permite a las empresas de viajes gestionar complejos escenarios de pago en varios mercados. Ha obtenido el premio a la tecnología de pago más innovadora en los [Payments Awards 2020](#).

## Nuestras líneas de negocio de innovación de pagos

En 2020, lanzamos el primer servicio de cambio de divisas de Amadeus, que permite a las empresas de viajes controlar el proceso de conversión de divisas. La nueva plataforma conecta a las empresas de viajes con una amplia variedad de proveedores líderes de cambio de divisas, entre ellos, Citibank, la primera empresa en incorporarse a la plataforma que se dio a conocer. Este servicio mejora de forma sustancial la rentabilidad de las empresas de viajes en aquellas transacciones donde el viajero decide pagar en su moneda local, lo que supone un aumento de los ingresos de varios puntos porcentuales para las transacciones de múltiples divisas.

A pesar del difícil contexto operativo, en 2020 ha aumentado el interés y el esfuerzo por modernizar los pagos en todo el sector de los viajes. En el transcurso de este año, hemos realizado importantes mejoras de productos y forjado alianzas muy relevantes que sitúan a Amadeus como el principal socio de pagos de viajes del sector para respaldar la recuperación de nuestros clientes. Nos llena de entusiasmo seguir acelerando el desarrollo de soluciones que permiten efectuar pagos de forma fluida en cada etapa y punto de interacción del itinerario del viajero.

<sup>12</sup> 3D Secure hace referencia a un protocolo que ofrece una capa de seguridad adicional para transacciones de pagos *online* con tarjeta. Los tres dominios en los que interactúa el protocolo consisten en el adquirente, el emisor y la interoperabilidad.

## Publicidad digital

Como ocurre en el resto de segmentos del sector de los viajes, las organizaciones de promoción de destinos (DMO, por sus siglas en inglés), cuyo objetivo es promover un lugar como destino atractivo para los viajeros, han sufrido los graves efectos de la pandemia de la COVID-19. En los primeros meses de 2020, su interés pasó rápidamente de orientarse a la digitalización y al crecimiento sostenido a centrarse en la recuperación mediante el uso de datos.

La línea de negocio Travel Audience de Amadeus ofrece una gama integrada y exhaustiva de soluciones publicitarias para DMO, con objetivos muy variados que abarcan, entre otros, estimular la demanda, aumentar el número de visitantes y maximizar el valor turístico del destino. La oferta y el enfoque de Travel Audience han resultado esenciales para prestar apoyo a los clientes de la forma más eficaz durante estos momentos tan difíciles.

Amadeus es uno de los mayores procesadores de transacciones de viajes del mundo y usamos estos macrodatos para desarrollar nuestras soluciones publicitarias. Las DMO utilizan estas tendencias actualizadas de viajeros y las convierten en información útil que puede procesarse para definir sus estrategias. De este modo podemos ayudarles a desarrollar y optimizar sus campañas publicitarias.

En 2020, resultó esencial realizar campañas con agilidad —y tomar decisiones sobre todos sus componentes, como los presupuestos y el contenido— a fin de seguir el paso a un escenario en continua transformación. Los datos relacionados con el rendimiento de estas campañas nos han permitido obtener todavía más información, que puede usar nuestro algoritmo de inteligencia artificial para lograr una mayor optimización.

Nuestra potente tecnología de publicidad también permitió que las DMO llegaran a los segmentos más relevantes para sus campañas y pudieran actualizar a sus creativos y su mensajería. Esta capacidad de alcanzar objetivos precisos es posible gracias a nuestros avances en reconocimiento de identidad de los viajeros, un proceso que capta la actividad *online* de los usuarios para crear perfiles de viajes, se basa en los pilares de la legislación sobre privacidad y tiene como meta superar los estándares del sector.

Recuperar la confianza en el ámbito de los viajes nunca ha sido tan importante. Estimular la demanda a través de campañas que confieran seguridad a los viajeros en un destino concreto aumenta las posibilidades de atraer visitantes a ese lugar. Nuestra estrategia ha ayudado a las DMO a reavivar los viajes de una forma responsable y recuperar su cuota de mercado al anunciar sus destinos en el momento adecuado. Hasta que

los viajes pudieron reanudarse, las DMO alcanzaron millones de visitantes potenciales con mensajes inspiradores que se tradujeron en un mayor interés e interacción.

Hemos sido una pieza fundamental en el camino hacia la recuperación con muchos destinos a través de una serie de informes de datos hechos a medida. Se los hemos ofrecido a nuestros clientes en estos momentos tan difíciles para que puedan evaluar las señales de recuperación e iniciar actividades para generar demanda. Hemos colaborado con la Oficina Nacional de Turismo de Alemania y con Marketing Greece, por citar algunos destinos europeos reseñables.

2020 ha sido un año de intensa colaboración que se ha centrado en los macrodatos y en la recuperación del sector de los viajes. Hemos colaborado con la Organización Mundial del Turismo de las Naciones Unidas (OMT) y con la NECSTouR, la red de regiones europeas para un turismo sostenible y competitivo, realizando clases magistrales sobre macrodatos para que los destinos estén informados, obtengan perspectivas útiles y logren nuevas oportunidades a través de los datos. También nos unimos a Recovery Alliance de Digital Tourism Think Tank (DTTT), una comunidad formada por los principales socios del sector concebida para proporcionar recursos y ayudar a los destinos de todo el mundo a planificar su recuperación.

En Amadeus consideramos la tecnología y la innovación como los principales motores de cambio. Aunque la recuperación del sector sigue siendo todo un reto, nuestro objetivo es seguir apoyando a las DMO de la forma más eficiente posible en su transición desde la estimulación de demanda hasta la recuperación de los viajes en todo el mundo.

“

El uso de datos para entender el rendimiento de nuestro destino nos ha ayudado a planificar el mejor momento para lanzar la campaña publicitaria. La buena planificación generó unos resultados extraordinarios. Logramos una excelente CTR (proporción de clics) y conseguimos atraer una cantidad notoriamente superior de visitantes en un plazo de tan solo dos semanas.

”

**Ioanna Dretta**

CEO, Marketing Greece SA

“

Es vital que podamos entender el rendimiento actual de nuestro destino y contar con información para prepararnos de la mejor forma posible para la recuperación final. Es por este motivo que el apoyo y la información que proporciona Amadeus son tan importantes en este momento.

**” Petra Hedorfer**

Directora General, Oficina Nacional de Turismo de Alemania





# Aspectos destacados en áreas de diversificación clave en 2020

El Aeropuerto Internacional de Salt Lake City, en EE. UU., eligió a Amadeus para gestionar el flujo de tráfico en sus instalaciones ampliadas y, a su vez, adaptarse a la demanda futura. Este aeropuerto contrató Airport Operational Database, Resource Management System, Flight Information Display System y terminales de facturación, embarque y autoservicio con la tecnología EASE de uso común.

Afroport, una empresa de Abu Dabi, en Emiratos Árabes Unidos, con el objetivo de convertirse en el grupo aeroportuario líder de África y Oriente Medio, contrató nuestra plataforma en la nube para ofrecer servicios de uso común a los pasajeros.



Ya se han iniciado los trabajos para modernizar el Aeropuerto Internacional de Nuakchot-Oumtounsy, en Mauritania, con la migración a Altéa Departure Control System en diciembre de 2020. Durante 2021, el aeropuerto adoptará también las soluciones de Amadeus ACUS y de Baggage Reconciliation System y operarán todos sus sistemas informáticos de procesamiento de pasajeros en la nube.

La empresa Havas Ground Handling, con sede en Estambul, eligió a Amadeus y su solución Altéa DC for Ground Handlers para modernizar y optimizar sus actividades en 18 aeropuertos de Turquía, Letonia y Arabia Saudí. Este nuevo sistema reemplaza varios sistemas de control de salidas, lo que permite a Havas gestionar a pasajeros de cualquier aerolínea con una única plataforma fácil de usar.

En diciembre, anunciamos un nuevo módulo de conversión de divisas, el primero de una serie de soluciones en el área de los tipos de cambio e incluidas en un paquete que llamamos FX Box. Esta solución permite a las agencias de viaje y aerolíneas ofrecer a los viajeros la posibilidad de ver los precios en la divisa que elijan. En el caso de muchas empresas de viajes, esta conversión de la divisa la realizan terceros en la cadena de pago. Mediante el rediseño de la forma en que los pagos se presentan y gestionan, desde la autorización hasta la liquidación, FX Box puede ayudar a los proveedores de viajes a internalizar las ganancias de un pago entre divisas y generar importantes ahorros. Amadeus está trabajando actualmente para incorporar más proveedores de cambio de divisas para que las empresas de viajes puedan seleccionar a su socio preferente en la plataforma, donde la primera entidad disponible es Citibank.





## CAPÍTULO 3

# Tecnología e innovación



## Liderazgo 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. Las circunstancias extraordinarias de 2020 han acelerado avances tecnológicos que repercuten notablemente en los viajeros, como la gestión de pasajeros sin contacto y las identificaciones electrónicas.

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 quieren 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. Ofrecemos una gran cartera de aplicaciones específicas para viajes para clientes del sector: proveedores de viajes, distribuidores y minoristas de viajes, así como 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 como para distribuidores y minoristas, obtenemos una perspectiva actualizada de las tendencias en la evolución del sector, al abarcar elementos de todo el recorrido del viaje.

Nuestra posición de liderazgo tecnológico se afianza mediante una combinación de capacidades excepcionales:

- \_ Nuestra organización de ingeniería cuenta con un conocimiento profundo y gran experiencia sobre el terreno de todos los aspectos del viaje. Este conocimiento es la base de nuestras soluciones y servicios que cubren todas las áreas del viaje, lo que comprende aerolíneas, aeropuertos, agencias de alquiler de vehículos, hostelería, viajes y tours organizados, compañías ferroviarias, pagos de viajes, minoristas de viajes *online* y *offline*, los propios viajeros, etc.
- \_ Un procesamiento de transacciones con un rendimiento increíblemente alto y rigurosos requisitos de disponibilidad de los sistemas, seguridad y rendimiento. Todas nuestras aplicaciones evolucionan mientras garantizan un servicio sin interrupciones a nuestros clientes. En 2020 procesamos más de 100.000 transacciones de usuarios al segundo en la hora punta en nuestro principal centro 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.
- \_ 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 2020 continuamos con la implantación de nuevas técnicas de base de datos para instalar nuestras aplicaciones en múltiples centros de datos y nubes públicas. En 2020 implantamos nuestra primera gran distribución de bases de datos.
- \_ 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, 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.

Estas capacidades y activos, combinados con una estrecha colaboración entre nuestras organizaciones comerciales y de ingeniería al trabajar con nuestros clientes, ocupan un lugar central en la posición de Amadeus a la vanguardia del sector de la tecnología de viajes.

Un ejemplo actual de nuestro liderazgo en la tecnología de los viajes es el impulso que dentro del sector le estamos dando a la Nueva Capacidad de Distribución (NDC) de la Asociación de Transporte Aéreo Internacional (IATA), un estándar de transmisión de datos basado en XML que es esencial para mejorar las ventas minoristas de viajes e implementar técnicas de *merchandizing* sofisticadas. Para que la NDC por fin despegue, es esencial que se produzca una colaboración en la cadena de suministro de los viajes, tanto en proveedores como agregadores de tecnología informática.

La filosofía de Amadeus es que la NDC debe centrarse, ante todo, en las necesidades de los clientes finales. Hoy en día, los viajeros quieren simplicidad, transparencia y personalización. La NDC facilita todos estos puntos al mejorar el acceso a ofertas y servicios personalizados en tiempo real. La NDC abre un nuevo mundo de inspiración y posibilidades porque reconoce y entiende mejor a cada viajero cuando se realiza una oferta.

La NDC no es una revolución. Es una evolución de lo que ya está ocurriendo. Es una transformación que implica a todos los grupos de interés del sector. Es uno de los mayores retos que el sector ha tenido por delante en mucho tiempo y Amadeus desempeña un papel activo en todo ello. La tecnología de Amadeus lleva procesando reservas por NDC desde 2018. Amadeus proporciona una integración de contenido de principio a fin a través de conectividad NDC, centrándose en ofrecer servicios omnicanal mediante soluciones muy escalables y de alto rendimiento, en consonancia con los objetivos estratégicos de las aerolíneas y los distribuidores de viajes.

Y esto solo es el principio: NDC es la base para una visión del sector mucho más extensa hacia iniciativas como *ONE Order*, *Dynamic Offers* o *One Identity*. Nos comprometemos a desarrollar estos estándares e iniciativas trabajando codo con codo junto a otros socios del sector, como la IATA, las aerolíneas y los distribuidores de viajes, para impulsar este cambio.

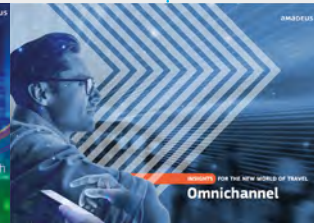
### Informes de investigación y liderazgo de opinión de Amadeus

Blueprint for recovery

Destination X:  
¿hacia dónde vamos?

Perspectivas para el Nuevo  
Mundo de los Viajes.  
Del contacto humano  
a la tecnología humana

Perspectivas para el Nuevo  
Mundo de los Viajes.  
Omnicanal



RELACIONADO CON  
LA COVID-19

The Future of Airports

Making a Positive  
Impact on Travel

Digital Footprints:  
España

Fictionless Travel  
Payments

Blockchain: harnessing  
its potential in travel

Defining the future  
of travel through  
intelligence



DIGITALIZACIÓN Y  
NUEVAS TECNOLOGÍAS

## Una organización tecnológica orientada a los negocios



2020 fue un año de grandes cambios para la organización de tecnología de Amadeus. Al margen de los desafíos que plantea la crisis de la COVID-19, Amadeus reorganizó sus funciones de ingeniería y creó el nuevo rol de Chief Technology Officer (CTO), con la visión de “captar y crear oportunidades para todos los actores del sector de los viajes con tecnología de primera clase”. El CTO dirige directamente una nueva organización transversal que comprende toda nuestra tecnología multiplataforma y los recursos operacionales, lo que denominamos Plataformas Tecnológicas y Capacidades Compartidas (*Technology Platforms & Shared Capabilities*, TEC). La misión del CTO es guiar la estrategia tecnológica global en las distintas líneas de negocio y lograr que toda la comunidad de ingeniería de Amadeus sea lo más eficiente posible en su función de dirigir y llevar a término los esfuerzos dedicados a la tecnología.

La comunidad de ingeniería de Amadeus supervisa el ciclo de desarrollo, desde el diseño hasta la entrega y se encarga de dar cobertura operacional a nuestras aplicaciones en producción. Los ingenieros son los encargados de orquestar la especificación del producto, el desarrollo de *software*, el control de calidad, la fase de gestión e implantación operativa, así como la gestión de proyectos.

La comunidad de ingeniería de Amadeus consta de equipos integrados en todas las unidades de negocio, así como en la organización TEC.

Los equipos de ingeniería y desarrollo organizados en distintas unidades de negocio se centran en la evolución funcional de nuestros productos y soluciones para propiciar el éxito de nuestros clientes. Amadeus se asegura de que los equipos de tecnología trabajen codo con codo junto a las unidades de negocio comerciales y los clientes, a lo largo del ciclo de vida del cliente.

La organización TEC combina todas las capacidades tecnológicas y proporciona plataformas seguras y estables sobre las que se construyen las soluciones de los clientes. Estas plataformas incluyen aplicaciones básicas, como las reservas, la definición de precios y las compras de las aerolíneas, que son comunes en todas las principales soluciones

empresariales de Amadeus (nuestro sistema mundial de distribución y nuestros productos de tecnología informática para aerolíneas). TEC también proporciona control ejecutivo, gestión de calidad, herramientas de desarrollo y metodologías ágiles o tradicionales en todos los segmentos de áreas de negocio y clientes.

Este conjunto de capacidades compartidas tiene como objetivo que las unidades de ingeniería se adapten a nuevas realidades, fomenten la excelencia y se anticipen a la competencia. También ayudan a fomentar la armonización, el intercambio y la toma y ejecución de decisiones rápidas, basándose en opciones tecnológicas pragmáticas. Para lograr estos objetivos, estamos implementando un modelo de plataforma abierto, acelerando la transición a la nube y desarrollando activamente una unidad de ingeniería eficaz con un fuerte liderazgo técnico.

La organización TEC se encarga de la investigación técnica de Amadeus, cuyo objetivo es entender los comportamientos de los viajeros y crear una experiencia de viaje más inteligente, integrada y más sostenible, aprovechando los datos digitales, la potencia de computación y la inteligencia artificial (IA). A tal efecto, contamos con un programa activo de colaboración académica con varios doctorados (p. ej., predicción de precios, comprensión del comportamiento *online* de los clientes en las búsquedas y reservas) y también realizamos exploración interna (p. ej., aceleración de *hardware*<sup>1</sup> o integración de IA mediante API para retrasos de vuelos y recomendaciones de viajes).

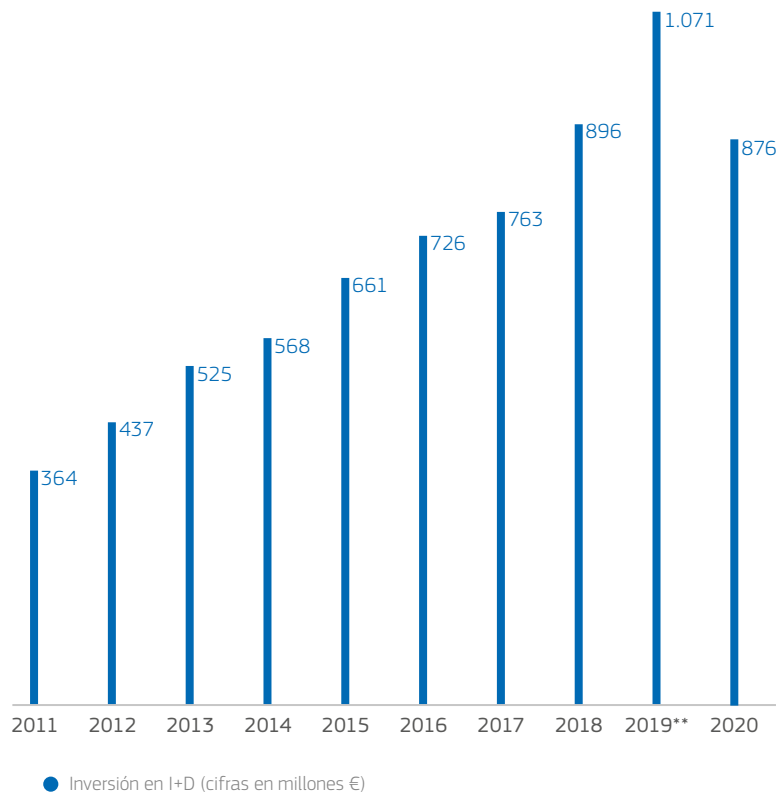
En 2020 Amadeus lideró por noveno año consecutivo el cuadro europeo de indicadores de inversión en I+D (R&D Investment Scoreboard) del sector de los viajes. Amadeus también es el tercer mayor inversor en I+D en el sector del *software* europeo.

La política de selección de personal en los equipos de ingeniería 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 estudiantes internacionales de primer nivel, con un reconocimiento formal de su contribución en forma de concurso interno anual. Desde 2015, Amadeus ha promovido la carrera profesional especializada a fin de reconocer el valor del conocimiento profundo empresarial o técnico. Hasta ahora, se han designado a más de 180 personas como expertos y especialistas en todos los dominios funcionales y técnicos esenciales.

<sup>1</sup> Mediante el uso de capacidades de computación específicas para ejecutar una tarea dedicada a mayor velocidad que un ordenador normal.



## Inversión en I+D de Amadeus\*



\* Inversión bruta en I+D.

\*\* Debido a cambios recientes aplicados en nuestros sistemas de contabilidad, que permiten controlar mejor nuestra actividad de I+D, desde el 1 de enero de 2020, el margen de inversión en I+D ha aumentado respecto a los ejercicios anteriores. Para facilitar la comparación entre ejercicios, la cifra de inversión en I+D de 2019 se expresa teniendo en cuenta esta modificación.

## Centros tecnológicos en todo el mundo

La comunidad de ingeniería de Amadeus está organizada como una red de centros tecnológicos por todo el mundo. Estos centros tecnológicos integran un conjunto de recursos distribuidos por todo el globo y se destinan colectivamente a productos de mayores dimensiones utilizados globalmente, además de proporcionar especialización local. La localización se basa en equipos especializados técnicamente o un conocimiento profundo del mercado local que sea relevante para nuestros clientes.

En 2020, en respuesta a los efectos empresariales que tuvo la COVID-19 en Amadeus y en nuestros clientes, revisamos los niveles y ubicaciones de los recursos de nuestra organización tecnológica. A consecuencia de ello, hemos consolidado algunos de nuestros centros tecnológicos y hemos reducido recursos, según correspondiera y fuera necesario. A pesar de los desafíos que ha supuesto, hemos seguido manteniendo 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 estrechamente entre sí de modo que nuestros proyectos y procesos de desarrollo de productos están cada vez más distribuidos entre diversas regiones. Niza (Francia) y Bangalore (India) son los mayores centros tecnológicos y cuentan con una única sede y equipos globales que desarrollan soluciones para todas nuestras unidades de negocio, así como la organización TEC, que desarrolla las plataformas y la tecnología básicas.

Los grupos de operaciones globales de Amadeus dentro de la organización TEC desarrollan las herramientas operacionales e implementan la infraestructura en nuestros centros de datos. La organización TEC también dirige las implementaciones de la nube pública, que son cada vez más numerosas. Asimismo, es responsable de dar soporte operacional ininterrumpido sin importar la zona horaria, con grupos de soporte específicos en Australia, Alemania, la India, el Reino Unido y los Estados Unidos. Esta distribución en ubicaciones estratégicas en diferentes husos horarios garantiza una atención las 24 horas del día y una respuesta inmediata ante cualquier incidencia de un cliente.

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.

En 2020, para gestionar el desafío de la pandemia, en Amadeus cerramos el acceso a las oficinas de todo el equipo tecnológico. Esto implicó garantizar que todos los empleados pudieran teletrabajar eficazmente durante el tiempo que fuera necesario. Amadeus logró este objetivo y los equipos de ingeniería de todas las ubicaciones han demostrado un gran compromiso cumpliendo con las expectativas de nuestros clientes.

## Metodología de desarrollo de vanguardia

A principios de 2014 empezamos a introducir la metodología ágil en nuestras 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 entre las compañías de tecnología de la información (TI) modernas.

Fracccionar el desarrollo de productos permite controlar 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.

Pese a la situación excepcional de 2020, hemos creado un equipo interno muy

sólido de expertos de SAFe que han continuado el desarrollo de los principios empresariales ágiles. Hemos implementado SAFe mediante Agile Release Trains en varias unidades de negocio respaldadas por un plan de formación sólido y robusto. De hecho, SAFe incorpora una hoja de ruta de implementación que incluye cursos de formación para cada miembro de equipo y la dirección y capacita a los empleados con aprendizaje de calidad y certificaciones oficiales reconocidas en el sector. En 2020 hemos impartido formación a más de 1.000 personas sobre el modelo SAFe de acuerdo a sus roles. A partir de SAFe Agile Release Trains, hemos explorado e implementado Lean Portfolio Management a varios niveles de la organización, a fin de fomentar mayor transparencia y coherencia con nuestra estrategia empresarial y nuestra inversión.

El objetivo es acelerar el ciclo de desarrollo de valor, conectando de forma más eficiente las funciones comerciales con todo el ciclo de desarrollo de *software*, alinear la estrategia con la ejecución y mantener niveles de calidad extremadamente altos. Para Amadeus, se trata de una inversión muy ventajosa, ya que gestionamos una gran cantidad de características y evoluciones funcionales para una amplia variedad de clientes.

En 2020 seguimos implementando SAFe y reforzando nuestra implementación completa de Integración Continua/Entrega Continua (IC/EC). IC/EC es un conjunto de buenas prácticas y herramientas que se utilizan para automatizar y supervisar el ciclo de producción de *software*, desde la programación hasta la entrega. Y fuimos mucho más allá con la adopción de prácticas de Lean Portfolio Management. Estas prácticas alinean la estrategia y la ejecución mediante la aplicación de Lean y de enfoques de pensamiento de sistemas a fin de mejorar el arbitraje de prioridades y la asignación presupuestaria.

En 2019/2020 una gran parte de nuestras aplicaciones pasaron por el sistema IC/EC, desde el desarrollo hasta la preproducción. Se han podido observar mejoras en los plazos de entrega de muchos productos. También nos permitió lanzar iniciativas para retirar herramientas a fin de racionalizar nuestro ecosistema.

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 operacionales y de desarrollo como un conjunto de prácticas, procedimientos y herramientas que engloban la gestión de aplicaciones en un entorno de producción.

Tras las exitosas pruebas piloto de DevOps en 2019, en 2020 hemos implementado el primer equipo importante de DevOps para nuestra plataforma de reserva de viajes. Se trata de una de nuestras aplicaciones

más grandes y esenciales y, por lo tanto, supone un paso muy significativo en nuestra andadura para lograr un modelo de entrega basado en DevOps que perdure en el futuro.

## 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.<sup>2</sup>

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.

Una ventaja concreta de la arquitectura basada en la nube es que permite distribuir una aplicación entre diversas infraestructuras sin complicaciones. 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 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.

En 2020 Amadeus definió su estrategia respecto a la nube y avanzó hacia un modelo de nube nativo. Esto quiere decir que todas las nuevas aplicaciones se desarrollarán para beneficiarse de forma óptima de las ventajas de implementación en un entorno en la nube. Ya hemos empezado a preparar las aplicaciones existentes. Amadeus Cloud Services es un elemento central en este modelo y en 2020 se ha avanzado todavía más en su definición y desarrollo.

El modelo de nube de Amadeus es lo suficientemente flexible para admitir distintos tipos de aplicaciones. Las aplicaciones que no se diseñaron inicialmente para implementarse en la nube pueden migrarse con algunas adaptaciones, pero en este caso solo pueden beneficiarse de

una parte de las ventajas. Diseñar aplicaciones específicamente para la nube nos permite maximizar su valor, ya sea la optimización de los costes de infraestructura, la capacidad de ampliación, la agilidad para implementar evoluciones rápidamente o la optimización de los costes de explotación mediante una automatización potente. El mundo nativo de la nube, que está dando lugar a pequeñas unidades de computación denominadas microservicios, también maximiza la reutilización de componentes entre aplicaciones.

No necesariamente todas nuestras aplicaciones deben rediseñarse para que sean nativas de la nube. Sin embargo, nuestra estrategia técnica consiste en garantizar que cualquier proyecto nuevo —o cualquier nueva característica desarrollada para una aplicación existente— se puede realizar de forma nativa en la nube.

Este año hemos avanzado a pasos agigantados hacia una arquitectura nativa de la nube. Se ha madurado la visión tecnológica y se ha incorporado en la producción una nueva plataforma de infraestructura capaz de alojar aplicaciones y servicios nativos de la nube. Esta nueva plataforma proporciona un entorno de alojamiento paralelo a nuestra plataforma tradicional y aloja nuevas aplicaciones nativas de la nube. De este modo podemos integrar perfectamente nuevas aplicaciones nativas de la nube con las aplicaciones existentes alojadas en nuestra plataforma tradicional. La plataforma nativa de la nube también simplifica la evolución de nuestras aplicaciones tradicionales en un modelo híbrido que permite que puedan migrarse a diseños modernos sin incidencias. Varias aplicaciones de Amadeus ahora funcionan en nuestra plataforma nativa de la nube y la plataforma aloja numerosas extensiones nativas de la nube para nuestras aplicaciones tradicionales.

Como parte del proceso de diseño de aplicaciones nativas de la nube de Amadeus, hemos realizado un enorme progreso en el uso de un modelo de comunicación basado en eventos entre componentes de la aplicación, denominado *Stream Processing*. Esto significa que sobre el componente de una aplicación capaz de llamar explícitamente a otro componente para ejecutar una determinada función, la aplicación también está equipada con un sistema nervioso de eventos y cualquier componente de la aplicación puede reaccionar a cualquier evento en toda la plataforma. De este modo, podemos emplear potentes capacidades *plug-and-play* y disponer de una gran flexibilidad para implementar evoluciones de servicio.

Tras la labor de exploración que realizamos con éxito junto a Google en 2018 y 2019 para crear una solución de búsqueda y compra de Amadeus, en 2020 orientamos los esfuerzos hacia Amazon Web Services

<sup>2</sup> Estas capas se suelen denominar SaaS (*software-as-a-service*), PaaS (*platform-as-a-service*) e IaaS (*infrastructure-as-a-service*).

y Microsoft Azure. Seleccionamos aplicaciones más complejas de nuestra cartera para realizar migraciones de prueba con el objeto de lograr una máxima cobertura de escenarios, un requisito indispensable para realizar la transición a la nube.

Una selección de expertos dedicados formó un equipo de exploración de la nube con arquitectos de aplicación y exploraron las características esenciales de los proveedores de servicios en la nube. A continuación, desarrollaron prototipos y realizaron una prueba piloto de estas características con aplicaciones de Amadeus. Esto nos ayudó a establecer la base para una migración a gran escala. Estos son algunos de los logros que conseguimos este año:

- \_ Incorporamos los estándares, la tecnología y las recomendaciones más recientes al diseño de seguridad de nuestras aplicaciones y datos en la nube pública.
- \_ Alcanzamos nuevos niveles de automatización con infraestructura como código y proyectos de aplicación, que son factores fundamentales para lograr una implementación y desmantelamiento bajo demanda más rápidos.
- \_ Logramos implementar instancias de Oracle gestionadas por nosotros en la nube pública, cubriendo nuestras necesidades de seguridad, fiabilidad y rendimiento.
- \_ Diseñamos diferentes modelos para implementar aplicaciones en la nube de una forma extremadamente resiliente, lo que permite que los servicios críticos no se vean interrumpidos ni siquiera en caso de catástrofe.

Ahora evaluamos el uso de la nube pública en todos nuestros diseños de arquitectura. Contamos con soluciones para migrar aplicaciones rápidamente a nuestra plataforma en la nube en nuestro catálogo. Así, reducimos el trabajo de rediseño de aplicaciones y podemos migrarlas a los clústeres de nuestra plataforma en la nube, ya sea en centros de datos propios o en la nube pública. Esto presenta ventajas especialmente para reducir el tiempo necesario para implementar soluciones híbridas. Una vez las aplicaciones forman parte de nuestro entorno en la nube, pueden desarrollarse como servicios nativos de la nube de forma fluida. Estas actividades han ampliado la proporción de nuestra cartera de aplicaciones que podemos migrar directamente a la nube.

Durante nuestra exploración de proveedores de servicios en la nube, aprovechamos la oportunidad para evaluar en profundidad sus ofertas tecnológicas. Así pudimos identificar nuevas oportunidades técnicas que

no eran posibles en nuestros propios centros de datos, como aprovechar el rendimiento de microprocesadores RISC<sup>3</sup> y las nuevas capacidades de los servicios gestionados. Estos servicios gestionados nos ayudarán a acelerar la hoja de ruta de nuestra plataforma de datos y a abrir nuestra plataforma de aplicaciones a aerolíneas y socios.

Más allá de las ventajas técnicas y operacionales de las arquitecturas distribuidas, creemos que la evolución de nuestros sistemas se ajusta a 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 todo el sector de los viajes e incluso a otros ámbitos a partir de un núcleo común de servicios y plataformas de datos.

## Operaciones distribuidas y centros de datos

Impacto medio-bajo



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. El tiempo de respuesta se considera un factor crítico para la adopción y la 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.

<sup>3</sup> RISC (*Reduced Instruction Set Computer*, en español, procesador con conjunto de instrucciones reducido) es un procesador con un conjunto de instrucciones pequeñas y extremadamente optimizadas, en lugar del conjunto más especializado que a menudo se encuentra en otros tipos de arquitectura.

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 una supervisión completa de todas las operaciones, independientemente de la naturaleza y la ubicación de la infraestructura física de los servidores. Esto resulta de vital importancia para Amadeus debido a la responsabilidad integral que asumimos frente a nuestros clientes. También nos permite realizar cualquier cambio que sea necesario en nuestros esquemas técnicos u operacionales sin dependencias ni limitaciones externas.

Los clientes demandan cada vez más información y reservas de viajes, lo que ha dado lugar a un incremento rápido y constante de nuestras necesidades de 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. Los estándares industriales, como NDC de la IATA, aumentarán estos requisitos.

En 2020, nos beneficiamos del uso que hicimos de recursos informáticos flexibles y bajo demanda en la nube pública. A principios de 2020, utilizamos recursos bajo demanda adicionales para hacer frente a los picos de demanda. A partir del segundo trimestre, reaccionamos al impacto empresarial que la COVID-19 tuvo en nuestros clientes disminuyendo rápidamente los recursos y consolidando los centros de computación a fin de reducir los costes.

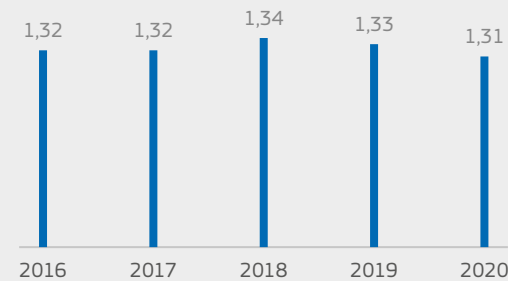
En términos más generales, la estrategia de operaciones de Amadeus se basa en distribuir nuestras aplicaciones y servicios en múltiples centros de datos. En 2020 hemos seguido migrando nuestras aplicaciones al esquema Amadeus Cloud Services para que no importe la infraestructura física en la que estén alojadas. Esto nos permite distribuir nuestras aplicaciones más fácilmente fuera del Centro de Datos de Amadeus y en centros de datos remotos de la nube pública.

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.

El Centro de Datos de Amadeus se mantiene como pieza clave de esta estrategia. Es uno de los mayores centros de procesamiento de datos dedicados al sector de los viajes. Se ha diseñado con redundancia incorporada, aplicando un concepto de células cortafuegos independientes,<sup>4</sup> y tiene capacidad para alojar una gran cantidad de servidores y admitir uno de los volúmenes de transacciones más altos del sector.

En 2020, Amadeus continuó invirtiendo para que su Centro de Datos de Amadeus se convierta en una instalación en la nube privada moderna mediante la estandarización y la virtualización de la infraestructura para el procesamiento de transacciones, el almacenamiento y la conexión en red. Esto nos permite usar los recursos de forma más flexible y eficiente.

### Power Usage Effectiveness (PUE) de nuestro Centro de Datos



<sup>4</sup> 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.

## Tecnologías verdes y eficiencia energética



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

En 2020, Amadeus fue un paso más allá y con un planteamiento innovador se marcó como objetivo reducir la energía necesaria para la prestación de servicios. Las investigaciones incluían el uso de técnicas de inteligencia artificial para reducir el procesamiento necesario y, por lo tanto, la energía usada a la hora de buscar vuelos adecuados para un cliente. También hemos colaborado con universidades técnicas para investigar posibles ahorros usando unos procesadores especializados denominados FPGA (*Field-programmable Gate Arrays*, en español, matriz de puertas lógicas programable en campo).<sup>5</sup> Estos procesadores son extremadamente eficaces y tienen el potencial de proporcionar importantes mejoras de eficiencia en aplicaciones de grandes dimensiones, lo que, su vez, puede ayudar a reducir todavía más la demanda energética.

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, equipo de tecnología informática, refrigeración y climatización, así como sus procedimientos de abastecimiento, instalación y desinstalación.

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

En 2019 cumplimos nuestro objetivo de alcanzar la neutralidad en carbono en el Centro de Datos de Amadeus. En 2020 continuamos usando Garantías de Origen para cumplir con nuestra política de reducir a cero las emisiones en el Centro de Datos. Esta iniciativa sigue incidiendo muy positivamente en las emisiones globales del grupo, que se redujeron casi

→ Para más información, consulte "Sostenibilidad ambiental", pág. 109.

<sup>5</sup> Una matriz de puertas lógicas programable en campo (FPGA) es un circuito integrado diseñado para que un cliente o un diseñador puedan configurarlo después de su fabricación.

en un 70 %<sup>6</sup> desde que empezamos a usar Garantías de Origen. Con esta medida se ha dado un paso muy importante hacia el objetivo de que Amadeus llegue a cero 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 de Amadeus han dado lugar a una continua reducción del índice anual de efectividad del uso energético (PUE)<sup>7</sup> que ha pasado de 1,49 en 2009 (cuando empezó a controlarse por primera vez este valor) a 1,33 en 2020. Según la última encuesta del Uptime Institute,<sup>8</sup> el índice de PUE promedio para centros de datos en 2020 fue de 1,58.

## 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 ante cualquier incidencia relacionada con la seguridad con un estricto cumplimiento de las normas de seguridad (p. ej., certificación ISO 27001 o SSAE 16).

En 2020, seguimos dedicando esfuerzos para lograr el cumplimiento y mantenimiento, en la medida en que van evolucionando, de normas de seguridad avanzadas.

En diciembre de 2020, Amadeus renovó su certificación PCI DSS (*Payment Card Industry Data Security Standard*, en español, 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

<sup>6</sup> La reducción del 70 % hace referencia a las emisiones de alcance 1 y 2 combinadas. Las emisiones de alcance 1, según las normas del Protocolo de Gases de Efecto Invernadero, incluye las emisiones directas de la combustión de combustibles fósiles, mientras que las emisiones de alcance 2 son aquellas derivadas del consumo eléctrico.

<sup>7</sup> 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.

<sup>8</sup> 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.



la gestión de pagos con tarjeta de crédito con las máximas medidas de protección de datos.

Somos miembros del Aviation Information Sharing and Analysis Center (A-ISAC) desde 2017, lo que demuestra nuestro empeño por aumentar la confianza de nuestros clientes e implantar buenas prácticas.

Amadeus ha adoptado las medidas necesarias para cumplir con el Reglamento general de protección de datos (RGPD) vigente desde mayo de 2018 en la Unión Europea en materia de privacidad de la información. Realizamos una evaluación continua del cumplimiento normativo en todos nuestros sistemas y procesos relativos a información personal privada 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 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. El SOC cubre el proceso de desarrollo de aplicaciones, la infraestructura del Centro de Datos, las actividades administrativas de los empleados y los servicios en la nube.

Todo el personal de Amadeus, independientemente de su cargo y ubicación, recibe formación continua 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 Secure Development Lifecycle (SDL) y en la defensa en profundidad para la protección de la infraestructura de tecnología informática.

La adopción de nuevas tecnologías disruptivas, como por ejemplo las redes sociales, los dispositivos móviles, los macrodatos, 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 2020 continuamos implementando nuevas herramientas y servicios para mejorar nuestras capacidades proactivas en la detección de posibles incidentes, así como nuestra capacidad para responder a nuevas prácticas fraudulentas que puedan surgir.

## De una API abierta a una estrategia en plataforma

Amadeus fue el primer sistema mundial de distribución 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 móviles. Nuestras API impulsan un gran ecosistema integrado por los distintos miembros del sector y se están convirtiendo, en sí mismas, en un valioso negocio, ya que acentúan la posición de referencia de Amadeus como fuente de servicios para viajes.

El concepto de API abierta de Amadeus 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 (esto es, con una mentalidad orientada a la API). Más allá de la modernización de las estructuras técnicas subyacentes, el objetivo es promover la dimensión comercial de nuestras API. Esto facilita la creación de soluciones de nueva generación al abrir la funcionalidad de Amadeus para colaborar 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.

Amadeus for Developers<sup>9</sup> es nuestro 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 al respecto tanto del sector de los viajes como de otros sectores. En 2020, ampliamos nuestra oferta al exponer, de forma abierta y por primera vez, las capacidades de las API de reservas, hoteles y destinos. Gracias a ello, proporcionamos servicios adicionales a los distribuidores de viajes que están reduciendo sus esfuerzos en desarrollo, especialmente cuando la funcionalidad implica a múltiples proveedores de viajes.

Con su estrategia de plataforma, Amadeus va mucho más allá del modelo de API abierta. El concepto de plataforma está generalizado en el sector y lo ponen en práctica los principales actores como, por ejemplo, Adobe y Salesforce.

En años anteriores, logramos avances sustanciales en el desarrollo y la implementación inicial de Amadeus Airline Platform. Las aerolíneas

<sup>9</sup> Puede obtenerse más información sobre Amadeus for Developers en el siguiente enlace: <https://developers.amadeus.com/>.

han dado una gran acogida a nuestra estrategia y valoran el potencial de la plataforma para ofrecerles mayor flexibilidad 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 y que las aerolíneas se benefician de plazos de comercialización inferiores.

En 2020, definimos nuestra visión y nuestro plan para ampliar esta plataforma con un catálogo de datos, capacidades de aprendizaje automático, microservicios y mucho más. Nuestra visión es convertirla en un centro tecnológico único donde todos los actores del sector de los viajes (proveedores y distribuidores de viajes) así como otros socios puedan acceder de forma autónoma a la funcionalidad de Amadeus para crear sus propios nuevos servicios independientes o complementar los servicios de Amadeus.

## Análisis avanzado de datos e inteligencia de negocio



Impacto medio-bajo



Las expectativas de nuestros clientes en cuanto a sistemas de ofertas y ventas son muy altas. No quieren datos en bruto, sino información útil acerca de las conductas y patrones que puedan ayudarles a crear la oferta adecuada para 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 denominamos 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 la recopilación y el análisis de una gran cantidad de información sobre los viajeros y el contexto en el que interaccionan con el sistema, tanto antes como durante y después del viaje. Estas enormes cantidades de información, que se denominan con frecuencia *big data*, o macrodatos, deben ser almacenadas, estudiadas y transformadas en parámetros comprensibles que puedan ser extrapolados después a transacciones en tiempo real.

Para sustentar la creciente demanda de datos y mantener el ritmo de crecimiento exponencial de volúmenes de datos, utilizamos técnicas como bases de datos NoSQL y clústeres de datos distribuidos basados en rejilla

(Hadoop).<sup>10</sup> También estamos adoptando una arquitectura basada en la nube para la implantación que en el futuro admitirá un rápido crecimiento de volúmenes de datos. Nuestra estructura se utiliza para todo tipo de clientes y dominios funcionales. En el caso de las aerolíneas, nuestra plataforma digital depende de esta estructura para almacenar datos y gestionar eventos. También presta servicio a nuestras líneas de negocio de distribución, aeropuertos y hostelería. Internamente, usamos la estructura de datos para recopilar y controlar los grandes volúmenes de datos técnicos derivados del funcionamiento de nuestros sistemas.

Nuestra plataforma de datos global es capaz de gestionar volúmenes de datos excepcionalmente grandes y permite realizar análisis predictivos, incluso en datos no estructurados. También integramos los resultados de estos análisis en nuestras aplicaciones de transacciones para que los servicios resultantes estén basados en datos.

Nuestra estructura incluye potentes técnicas de análisis de datos, algunas en tiempo real basadas en aprendizaje automático tanto supervisado como sin supervisar, incluidos algoritmos de aprendizaje profundo del ámbito de la inteligencia artificial. Algunos ejemplos de casos prácticos actuales que ya están generando valor incluyen algoritmos de aprendizaje automático que se utilizan en áreas como:

- \_ La gestión de vuelos para mejorar la carga de combustible y optimizar la carga.
- \_ La recuperación de horarios para reasignar pasajeros afectados por vuelos retrasados o cancelados.
- \_ La búsqueda y compra de productos con tarifas bajas para minimizar el uso de la CPU (unidad central de procesamiento).

Al margen de la mejora en la eficiencia operacional o la mayor generación de ingresos, estas aplicaciones de aprendizaje automático ayudan a Amadeus y a nuestros clientes a mejorar la eficiencia energética y ser más ecológicos. →

Consideramos que nuestro enfoque global con respecto a los datos y el análisis 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 y generarán así más datos.

<sup>10</sup> NoSQL y las 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 y las utilizan todos los principales actores de tecnología informática.

→ Para más información, consulte "Sostenibilidad ambiental", pág. 109.

## CAPÍTULO 4

# El equipo humano y la cultura de Amadeus



GRI 103-1, 103-2, 103-3 (Desarrollo del capital humano)

4. El equipo humano y la cultura de Amadeus

GRI 103-1, 103-2, 103-3 (Atracción y retención del talento)

GRI 102-16

El equipo humano de Amadeus es nuestra mayor ventaja competitiva y la pieza clave del éxito de nuestra estrategia. 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 construir una cultura inclusiva en la cual se valore la diversidad. 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, *marketing* corporativo 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 dirección.

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

	2018	2019	2020
Personal indefinido	16.227	17.263	16.135
Mano de obra externa	1.963	1.862	527
Personal temporal	483	317	117
<b>Total</b>	<b>18.673</b>	<b>19.442</b>	<b>16.779</b>

### Trabajadores por región (FTE)\*

	2018	2019	2020
Europa	10.737	11.035	9.490
Asia-Pacífico	3.959	4.297	4.021
Norteamérica	2.988	3.137	2.473
Sudamérica	549	529	497
Oriente Medio y África	440	444	298
<b>Total</b>	<b>18.673</b>	<b>19.442</b>	<b>16.779</b>

\* 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.

## Talento



### Gestión del talento

Nuestro equipo humano y nuestra cultura constituyen uno de nuestros pilares fundamentales; un pilar en el que nos apoyamos para superar una época convulsa y garantizar la continuidad de la empresa.

En 2020, nuestros esfuerzos se orientaron a apoyar a nuestros empleados en sus retos de trabajo diarios. Para ello, facilitamos opciones de teletrabajo, horarios laborables muy flexibles y oportunidades de desarrollo y aprendizaje mediante plataformas y sistemas digitales.

Una de nuestras prioridades fue impartir los talleres y sesiones formativas *Leading Through Challenging Times* (liderar en momentos difíciles), concebidos para formar a los supervisores directos y proporcionar apoyo a todos nuestros líderes y sus equipos.

### Atracción del talento y selección de personal

Nuestro equipo Talent Acquisition (TA) es fundamental para el éxito de nuestra estrategia de selección de personal y para la sostenibilidad de nuestro negocio. Para lograrlo, nos aseguramos de que nuestro planteamiento a la hora de conseguir nuevos talentos sea ágil y digital.

Hemos seguido formando a nuestros asesores de TA y contratando a directores (Amadeus Recruitment Academy), facilitándoles las herramientas, marcos y buenas prácticas de nuestra comunidad de conocimiento. Este factor ha resultado fundamental para adaptarse a la nueva realidad.

Durante 2020, nuestras comunidades de expertos han desempeñado un papel esencial en la adopción de iniciativas globales y en la creación de procesos integrales de contratación virtuales, al tiempo que ofrecían la mejor experiencia posible a los candidatos.

## Aprendizaje y desarrollo

### Programa *Mentoring*

El programa *Mentoring* es una de las herramientas más eficientes para el desarrollo de competencias de nuestros empleados. Para ello, nos valemos del amplio conocimiento y experiencia de nuestros líderes más experimentados.

En 2020, realizamos la cuarta edición del *Global Mentoring Program* de Amadeus, con 98 participantes (entre mentores y pupilos) de todas las áreas de negocio y regiones.

En esta cuarta edición, un 84 % de los participantes consideró que el programa les había resultado particularmente útil, especialmente durante la actual crisis mundial. La puntuación de satisfacción general fue del 90 %.

Además del *Global Mentoring Program*, hemos seguido ofreciendo programas de orientación locales y regionales para determinadas funciones que permiten a los empleados acelerar su desarrollo y conseguir visibilidad en su unidad de negocio.

### Promovemos el liderazgo: procesos y desarrollo

En 2020 seguimos orientando nuestros esfuerzos a homogeneizar y estandarizar globalmente nuestros procesos de promoción. Tras homogeneizar los cargos de Director y Associate Director, este año fue el turno de los Senior Managers.

Al rediseñar este proceso de promoción, que puede realizarse de forma virtual o presencial, se redujeron sustancialmente los costes, al tiempo que se preservó la complejidad y la calidad del procedimiento. Esta armonización nos ayuda a desarrollar una nueva generación de líderes que preserven firmemente los valores y la cultura de Amadeus.

### Oportunidades generales de aprendizaje y desarrollo

Los empleados de Amadeus disfrutaron de más de 2.000 oportunidades de aprendizaje combinadas, entre las que se incluyen sesiones formativas presenciales, virtuales y *online* en habilidades técnicas e interpersonales. 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:

- \_ La digitalización de nuestro *Transformational Leadership Program* (programa de liderazgo transformacional) para los equipos de nuestras áreas de negocio Travel Channels y Technology Platforms & Engineering.
- \_ El lanzamiento y puesta en práctica de Global Learning Hub, nuestra “ventanilla única” para formaciones en la nueva plataforma de comunicación interna de Amadeus, Neo, que da acceso a cualquier tipo de actividad formativa de Amadeus.
- \_ Debido a la pandemia y al mayor número de empleados teletrabajando, la oferta de una amplia variedad de oportunidades formativas relacionadas con el teletrabajo, el bienestar, la salud y la seguridad.

## Puntuación de Amadeus en Glassdoor en 2020



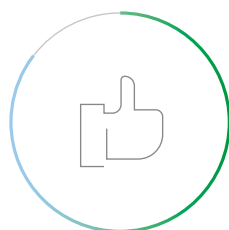
83 %

Lo recomendaría a un amigo



3,9

Valoración global



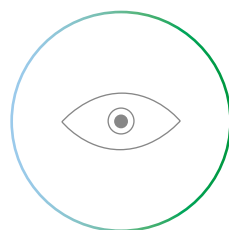
86 %

Aprobación del CEO



47 %

Perspectiva empresarial favorable



340.836

Visitas de la página





- \_ Como la diversidad y la inclusión son las máximas prioridades de Amadeus, el lanzamiento de una formación global sobre inclusión.
- \_ El lanzamiento de CIT Campus, un programa formativo para la unidad Corporations de Amadeus para adquirir un conocimiento profundo del entorno de Corporations, la oferta de Amadeus y cómo los clientes y socios se benefician de la actividad de la unidad.
- \_ Los esfuerzos de todos los equipos de formación a escala global para virtualizar nuestra oferta formativa, explorando nuevas oportunidades de aprendizaje, digitalizando las existentes y poniéndolas a disposición de todos los empleados.
- \_ Dentro de nuestra iniciativa *Enterprise Agility* (agilidad empresarial) y la implementación de SAFe,<sup>1</sup> la evolución de nuestra estrategia formativa para que Amadeus pueda continuar su desarrollo de principios ágiles ajustados a escala.

revisado las prácticas de adquisición de talento, los procesos de promoción y las herramientas de evaluación para garantizar que proporcionan igualdad de oportunidades a personas de todas las condiciones.

El *Financial Times* reconoció a Amadeus como líder de diversidad e inclusión en su lista *Diversity Leaders 2020*.

### Mujeres

Amadeus Women Network realizó su primera sesión retransmitida en todo el mundo para celebrar el Día Internacional de la Mujer. Trabajadoras de Amadeus de todo el mundo se reunieron para debatir sobre igualdad de género en distintos países.

Las distintas filiales de la red también realizaron actividades a lo largo del año, como oportunidades de formar redes, programas de orientación entre voluntarias y entrevistas con mujeres de la organización que ocupan puestos de liderazgo.

Amadeus también realizó visitas a colegios y ofreció orientación a niñas y jóvenes por medio de voluntarias a fin de promover su desarrollo profesional a través de distintos programas, como Capital Filles en Francia.

## Diversidad e inclusión



En Amadeus, 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.

Aceptamos y respetamos las diferencias entre culturas y dentro de cada cultura, reconociendo y apoyando las diferencias de sexo, edad, raza, etnia, creencias, orientación sexual y diversidad funcional, así como la diversidad de opinión y experiencias.

Hemos integrado la diversidad y la inclusión en nuestras políticas y directrices globales y hemos creado actividades e iniciativas formativas para tomar conciencia y promover un entorno positivo e inclusivo. En 2020, creamos nuestro primer curso global de *e-learning* sobre inclusión. Se han

<sup>1</sup> 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.



## LGTB+

Amadeus Proud organizó su primera celebración mundial del orgullo en colaboración con las filiales de Bangkok, Madrid y Londres, entre otras, y se extendió a los empleados de todo el mundo.

Amadeus también es miembro fundador de REDI (Red Empresarial por la Diversidad y la Inclusión LGTBI) con el fin de promover las buenas prácticas en el lugar de trabajo para la diversidad e inclusión LGTBI.

### Personas con diversidad funcional

Nuestra oficina en Sophia Antópolis se adhirió al programa *Aspie Friendly* para crear un entorno inclusivo y fomentar que los estudiantes con síndrome de Asperger puedan cursar sus estudios e integrarse plenamente en el mercado laboral. También participamos en la carrera de relevos solidaria *Special Olympics*, celebrada el 18 de septiembre en Sophia Antópolis.

Durante los actos, que tuvieron lugar a lo largo de toda la semana en Francia y en varios puntos de Latinoamérica, se celebraron sesiones de concienciación entre empleados sobre las necesidades de las personas con diversidad funcional en los centros de trabajo.

También organizamos un foro interno sobre accesibilidad digital para hacer hincapié en la necesidad de tener en cuenta a todos los clientes al diseñar *software*.

## Implicación de los empleados

### 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. 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 empresa en temas estratégicos en un solo día y en todo el mundo. Se abordan temas que abarcan desde negocios a gente y cultura y muchos otros asuntos. Según una encuesta realizada por Gartner, *Amadeus Live* es el tercer canal de comunicación interna más valorado entre el personal.

Desde julio de 2020, junto a una nueva edición de *Amadeus Live*, realizamos asambleas periódicas y reuniones informativas virtuales entre el personal para comunicar las medidas adoptadas a fin de abordar los desafíos de la pandemia mundial. Diez de nuestras unidades y equipos celebraron asambleas específicas y cerca de 14.000 personas de nuestra plantilla — casi un 70 % de todo el personal— se unieron a al menos una de ellas.

### 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?

## Enterprise Agility

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

Nuestra iniciativa *Enterprise Agility* 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.

Desde 2019 hemos ido implantando la metodología SAFe como estándar industrial con el fin de implementar los principios ágiles ajustados a escala. SAFe es una herramienta que nos permitirá 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:

- \_ La organización del diseño 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 participación 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 de nuestros accionistas y crear así un sentido de pertenencia.

## 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 2020, y debido al impacto de la crisis sanitaria mundial, disminuyeron el número de casos de movilidad internacional. Con todo, registramos cerca de 110 traslados temporales y transferencias permanentes.

## Marketing y comunicaciones corporativas

### Marketing corporativo

En 2020 Amadeus reestructuró sus operaciones de *marketing* y comunicaciones. Para apoyar nuestra presencia en el mercado mundial, creamos la organización Corporate Marketing, cuya responsabilidad principal es ejecutar programas externos para impulsar la conciencia, interacción, conversión y retención de la empresa entre nuestros grupos de interés.

A través de los equipos de Corporate Marketing y Corporate Communications aunamos, reforzamos y consolidamos nuestros recursos colectivos de *marketing* y comunicaciones en toda la empresa. Este nuevo modelo se encarga de ejecutar de forma eficiente y a escala regional y local las estrategias de *marketing* de las unidades de negocio con el objeto de apoyar nuestro modelo operativo centrado en la segmentación del cliente.

Corporate Marketing trabaja en estrecha colaboración con las unidades de negocio de Amadeus para proporcionar:

- \_ *Marketing* digital, lo que incluye operaciones de sitios web, publicidad *online*, interacción del cliente y análisis.
- \_ Servicios de marca y diseño para respaldar nuestra identidad única en el sector.
- \_ Programas regionales de *marketing* en Europa, Oriente Medio y África.
- \_ *Marketing* regional en Norteamérica, Centroamérica y Sudamérica.
- \_ *Marketing* regional en Asia-Pacífico.
- \_ Operaciones de *marketing* para definir nuestro equipo humano, procesos y herramientas y crear una estructura global para Amadeus.

Corporate Marketing ha sido un elemento crucial para unificar y simplificar nuestros esfuerzos de *marketing*, especialmente en esta época de cambio y desafíos para todo el sector.

### La marca de Amadeus

En 2020, nuestro equipo Brand continuó pasando de un control de la marca a un liderazgo de la marca. Gracias al éxito de algunos proyectos importantes —por ejemplo, nuestras campañas *Rethink Travel* y *NDC [X]*—, el equipo ha consolidado su posición como marca interna y estudio de diseño. En un momento muy difícil, han apoyado las actividades de ventas y *marketing*, que son esenciales para Amadeus, con un enfoque de diseño creativo.

Estamos inmersos en la renovación de nuestra marca de la mano de Mucho, una de las empresas de diseño más importantes del mundo. Juntos, estamos creando una marca Amadeus icónica, que combina nuestra herencia compartida y la innovación para generar nuevas oportunidades de negocio. Las marcas icónicas están mejor situadas para tener éxito en los negocios: es difícil copiar una marca icónica porque su relación con sus clientes va más allá de los productos y las características. Esto significa que los clientes no necesitan pensar antes de adquirir un producto o servicio de una marca icónica. El fondo de comercio que acumulan dichas marcas les ayuda a superar momentos convulsos como el actual.

Como parte de nuestra transformación de marca, hemos desarrollado audaces estrategias de marca para las unidades de negocio de Amadeus. Al tiempo que reforzamos la marca principal, también somos conscientes de que cada segmento de cliente tiene sus propias características y necesidades. En colaboración con nuestras unidades de negocio comerciales, hemos creado distintas variantes de la marca Amadeus que crean mayor valor para los clientes, sin alterar la identidad inequívoca de Amadeus.

En la organización Corporate Marketing, hemos creado un catálogo completo de servicios de marca que incorporan la narración, la estrategia y el diseño para crear auténticas experiencias. En 2020 cerramos 169 proyectos para clientes, con una tasa de finalización de proyectos del 89 % y un impresionante *Net Promoter Score*<sup>2</sup> de +82.

### Ecosistema digital

2020 fue un año verdaderamente complicado para todos; un año que ha cambiado la forma de trabajar y comunicarnos con nuestros clientes. El distanciamiento social y los confinamientos han reducido las oportunidades de interactuar en persona y han aumentado la necesidad de interacción social. Para adaptarnos a esta nueva realidad, hemos acelerado nuestra transformación digital en toda la empresa de forma generalizada.

<sup>2</sup> La proporción de clientes que califican la probabilidad con la que recomendarían una empresa, producto o servicio a un amigo o colega.



Nunca había sido tan importante potenciar nuestra plataforma Digital Marketing Cloud en todas las áreas de negocio. Nos ha sido de gran ayuda para construir experiencias integrales y conectadas en todos los canales a fin de implicar a los clientes, mejorar la productividad de las ventas, aumentar el retorno sobre la inversión (ROI) y contribuir a la planificación comercial.

La plataforma Digital Marketing Cloud de Amadeus conecta a los profesionales del *marketing* con un conjunto de herramientas, canales y procesos de *marketing* digital diseñados para ayudarles a ejecutar una estrategia de *marketing* eficiente.

Gracias a esta plataforma, ahora podemos generar una experiencia del cliente integrada, llevar a cabo campañas de *marketing* de principio a fin, crear perfiles y dirigimos a los clientes de forma precisa, así como disponer de datos a tiempo real para tomar mejores decisiones empresariales.

Durante 2020, hemos trabajado codo con codo junto a muchos de nuestros grupos de interés empresariales para asegurarnos de que nuestros datos y contenido están integrados y conectados en todos nuestros ecosistemas. La mayoría de nuestras unidades de negocio ahora forman parte de Amadeus Marketing Cloud y se benefician de la integración entre nuestro sistema de gestión de contenido, la plataforma de seminarios web, la automatización de *marketing*, la base de datos One Amadeus y los paneles globales.

A continuación, se enumeran algunos de los proyectos en los que ha trabajado el equipo Amadeus Digital Marketing durante 2020.

### 1. Programa de panel de *marketing* global E2E

El equipo Digital Marketing ha migrado seis segmentos del sector a One Amadeus Eloqua: aeropuertos, aerolíneas, corporaciones, pagos, publicidad de viajes y ferrocarriles. También han sincronizado sus bases de datos de *marketing* y sistemas de gestión de la relación con los clientes (CRM), lo que nos permite crear un embudo de *marketing* E2E<sup>3</sup> que conecta todos puntos de datos digitales. De este modo, los profesionales de *marketing* pueden evaluar el rendimiento de una actividad o un canal de *marketing* específicos basándose en el ROI y las oportunidades potenciales para la creación de valor en el embudo.

### 2. Optimización de la experiencia del cliente

Hemos implementado la herramienta de optimización de clientes Decibel en [www.amadeus.com](http://www.amadeus.com). Esta herramienta nos permite utilizar algoritmos de inteligencia artificial y datos de análisis

digitales para analizar los movimientos del ratón, la interacción, la confusión y el comportamiento general del usuario en el sitio web. Ahora los equipos de *marketing* tienen a su disposición un conjunto de mapas de riesgos y grabaciones de sesiones. Esta herramienta nos proporciona información muy potente sobre la forma de comportamiento de los usuarios y nos permite optimizar el contenido y la experiencia de los usuarios basándonos en datos.

En nuestro afán de proporcionar contenido relevante y ofrecer una mejor experiencia multicanal, el equipo Digital Marketing también ha realizado una auditoría de accesibilidad de los portales actuales en [www.amadeus.com](http://www.amadeus.com) para garantizar que cumplimos la legislación en este ámbito.

### 3. Seminarios web como parte de nuestra estrategia de contenido

Desde el inicio de la crisis de la COVID-19, la plataforma integrada de seminarios web de Amadeus ha hospedado 17 seminarios *online* en toda la organización. Todo ello ha generado una afluencia de 3.525 asistentes en directo, 1.861 vistas bajo demanda y casi 8.000 registros a los eventos.

### 4. Aumento del nivel de madurez del *marketing* digital en la organización

Desde abril, el equipo Digital Marketing ha celebrado sesiones de inspiración digital mensualmente junto a nuestros socios empresariales para mostrar cómo los distintos equipos de *marketing* en la organización trabajan con nosotros para aprovechar las posibilidades de la plataforma integrada Digital Marketing Cloud de Amadeus. Con más de 800 asistentes internos entre todas las sesiones, la aceptación ha sido muy positiva, hemos compartido buenas prácticas e inspirado al personal interno.

Asimismo, este año el equipo Digital Marketing ha lanzado un *Digital Experts Program* en el que 23 personas del equipo humano de Amadeus se han certificado en automatización de *marketing* y experiencia web. Esta certificación les permitirá sacar partido de forma directa de las posibilidades de nuestro ecosistema de *marketing* integrado en la nube, hacer seguimiento de sus resultados y ser parte de las comunidades de productos.

### 5. Implementación de un Centro de Excelencia en Corporate Marketing

Un elemento fundamental que demuestra el éxito de la nueva alianza entre Corporate Marketing y las unidades de negocio de

<sup>3</sup> Un sistema que permite hacer un seguimiento de las fases de toma de decisiones por las que pasa un cliente al realizar una compra.

Amadeus ha sido la implementación de una nueva solución de gestión de recursos (Workfront). Esta herramienta se encarga del proceso de demanda, la estrategia, la planificación, la ejecución y la prestación de toda nuestra actividad en el Centro de Excelencia.

Ahora podemos gestionar la capacidad, usar expertos en distintos equipos, elaborar informes de los ahorros y ser totalmente transparentes con nuestros grupos de interés acerca de la actividad realizada.

#### 6. RGPD: implementación de herramienta para la gestión de *cookies* y doble opción de baja

Ahora podemos automatizar el proceso de consentimiento de *cookies* y hacer que las *cookies* de nuestro sitio se actualicen automáticamente, un requisito que es obligatorio desde octubre en virtud del Reglamento general de protección de datos (RGPD) de la UE.

También hemos incluido una doble opción de baja para garantizar el cumplimiento del RGPD. En los próximos meses también está previsto implementar una encuesta sobre el motivo de la baja en todos los idiomas, para que podamos informar a todos los equipos de las distintas líneas de negocio de por qué sus contactos se han dado de baja de las campañas por correo electrónico.

## 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.

### Presencia y canales en redes sociales en números

En 2020 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 1.120.920 millones de visitas, al tiempo que nuestros seguidores en redes sociales aumentaron hasta llegar a los 380.000, principalmente en LinkedIn, Twitter, Instagram y Facebook. Puede encontrarlos *online* en [amadeus.com/blog](https://amadeus.com/blog) y en las principales redes sociales como “Amadeus IT Group”.

### 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.

Una buena comunicación contribuye 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 un equipo 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 el último trimestre de 2020, encargamos a Gartner la realización de una encuesta para analizar la eficacia de nuestros canales de comunicación interna. Según los resultados de la encuesta, un 84 % de las personas se muestran de acuerdo o totalmente de acuerdo con haber accedido de forma oportuna a la información que necesitaban, un incremento de 13 puntos con respecto al 70 % de la encuesta anterior realizada en 2016. En general, un 65 % de las personas creen que el volumen de información que reciben a través de nuestros canales internos es adecuado y solo un 6 % responde que es insuficiente o muy insuficiente. Esto también supone una mejora sustancial en comparación con los resultados de 2016, en los que un 54 % consideraba que el volumen de información era adecuado y un 8 % lo consideraba insuficiente o muy insuficiente.

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.

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.

## Premios al equipo humano y cultura



### Top Employer

Top Employer Institute  
Oficinas: Australia y Nueva Zelanda



### Top Employer

Top Employer Institute  
Oficina: Francia



### Top Employer

Top Employer Institute  
Oficina: Alemania



### Top Employer

Top Employer Institute  
Oficina: India



### Top Employer

Top Employer Institute  
Oficina: Polonia



### Top Employer

Top Employer Institute  
Oficina: Singapur



### Top Employer

Top Employer Institute  
Oficina: España



### Top Employer

Top Employer Institute  
Oficina: Tailandia



### Top Employer

Top Employer Institute  
Oficina: Reino Unido



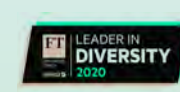
### Top Employer

Top Employer Institute  
Europa



### Fair Company

Handelsblatt & Wirtschaftswoche  
Oficina: Alemania



### Diversity Leader

Financial Times  
Europa



## CAPÍTULO 5

# Responsabilidad social

## Queremos construir un futuro responsable, inclusivo y sostenible para todos



Impacto medio-bajo

Nuestro objetivo en materia de responsabilidad social corporativa (RSC) es utilizar nuestra tecnología junto con nuestro equipo humano para ayudar a construir un sector de los viajes y el turismo más responsable, inclusivo y sostenible. Los viajes pueden aportar importantes beneficios socioeconómicos a las comunidades locales. Al mismo tiempo, también pueden influir negativamente en la sostenibilidad a largo plazo de los destinos. Es por ello que nos hemos centrado en iniciativas que contribuyan al desarrollo responsable de los viajes y el turismo, mediante:

1. La maximización de la contribución positiva que los viajes y el turismo hacen a la sociedad a través de la participación de grupos de interés locales y la creación de oportunidades para las comunidades en todo el mundo mediante iniciativas formativas y de desarrollo socioeconómico.
2. La minimización de los efectos negativos del turismo en destinos concretos mediante la protección de la biodiversidad, el patrimonio cultural y el espíritu comunitario.

La COVID-19 ha tenido un impacto sin precedentes en el sector de los viajes en todo el mundo. Al igual que hemos hecho con nuestro negocio, hemos adaptado nuestra estrategia de RSC a largo plazo para fomentar los esfuerzos paliativos y de recuperación mediante los programas existentes y otros nuevos. En 2020 lanzamos cuatro nuevos programas de RSC estratégicos diseñados para alcanzar nuestros objetivos sociales y en materia de RSC:

- *Social Innovation Powers Good*: impulsar efectos sociales positivos mediante la innovación de productos y servicios.
- *Skills to Empower Good*: facilitar formación gratuita especializada para promover el talento y combatir el desempleo en el sector de los viajes y el turismo.
- *Powering Good with Partners*: aunar fuerzas con nuestros grupos de interés en iniciativas colaborativas para crear juntos



soluciones con efectos sociales positivos para nuestro sector y nuestras comunidades.

*Empowering Communities:* fomentar el compromiso de los empleados para fortalecer las comunidades locales y ayudarles a proteger su patrimonio natural y cultural.

En 2020, también continuamos nuestra alianza estratégica con el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF). 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. En colaboración con nuestros clientes y UNICEF, Amadeus aprovecha sus atributos únicos y proporciona tecnología y soluciones de datos para responder de forma eficaz a sus compromisos de desarrollo social inclusivo. →

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 clientes, 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 el Pacto Mundial de las Naciones Unidas y Global Travel and Tourism Partnership (GTTP). Amadeus se ha implicado activamente con GTTP durante más de 20 años. 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. →

## Nuestros logros de RSC en 2020

En 2020, adaptamos nuestra estrategia de RSC a largo plazo para reforzar las medidas paliativas y de recuperación frente a la COVID-19. Nuestro objetivo fue optimizar nuestros esfuerzos a fin de potenciar nuestro impacto social, así como facilitar una sólida recuperación del sector y de las comunidades en las que vivimos y trabajamos. Nos centramos en poner en práctica nuestra visión de la RSC a través de nuestros cuatro nuevos programas, para apoyar a nuestras comunidades y ayudar al sector de los viajes y el turismo de una forma responsable, inclusiva y sostenible.

→ Para más información, consulte "Relaciones institucionales de Amadeus", pág. 106.

En 2020, las actividades de RSC se desarrollaron en 49 sedes (33 países), donde se encuentra más de un 75 % del personal. Hemos trabajado con organizaciones para establecer colaboraciones a largo plazo y hemos participado en proyectos estratégicos que pueden influir enormemente en nuestros beneficiarios.

La innovación social es un elemento fundamental de nuestra actividad y en Amadeus nos hemos implicado plenamente en usar aquello que nos hace únicos —nuestro equipo humano y nuestra tecnología— a fin de incidir positivamente en la sociedad y lograr resultados que sirvan para cambiar las cosas. Por nombrar algunas iniciativas implementadas, diseñamos un *bot online*, Travel-19, para ayudar a más de 77.000 viajeros con consultas relacionadas con la COVID-19; trabajamos con nuestros clientes para que no se cobraran las tarifas de los hoteles a fin de apoyar a 1.036 sanitarios durante el brote de la COVID-19; ofrecimos oportunidades formativas complementarias a más de 4.000 profesionales de la hostelería en situación de ERTE o de desempleo a causa de la pandemia; y organizamos nuestro segundo Día Mundial del Voluntario Amadeus anual, en el que 1.660 empleados participaron en la recuperación de sus comunidades locales.

### Ejemplos de KPI sociales alcanzados en 2020

	2018	2019	2020
 PERSONAL IMPLICADO EN PROYECTOS	3.412	6.996	2.942
 PERSONAS FORMADAS	823	1.380	15.738
 ONG A LAS QUE APOYAMOS	107	83	74
 INSTITUCIONES EDUCATIVAS A LAS QUE APOYAMOS	44	114	170

Asimismo, como parte del Día Mundial del Voluntario Amadeus, lanzamos el *Amadeus Social Impact Challenge* (reto de impacto social Amadeus). Esta iniciativa a escala mundial hizo un llamamiento a nuestros empleados para que identificaran proyectos con impacto social que pudieran ayudar a reconstruir nuestro sector y nuestras comunidades a través de los viajes y el turismo. Los dos proyectos seleccionados fueron *Barefoot Conservation* y *B Journeys*. Ambos proyectos recibieron financiación de Amadeus y se ha previsto prestarles más apoyo en 2021.

También seguimos armonizando cada vez más nuestros programas y actividades con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de las Naciones Unidas, a fin de redoblar esfuerzos para reconstruir de manera responsable el sector mundial de viajes y turismo. En 2020 nos hemos centrado en los ODS 1, 3, 4, 8, 10, 11 y 17.

Compromiso social de Amadeus en 2020: contribuir al desarrollo local a través de la tecnología, las personas y los viajes en todo el mundo\*



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

## Social Innovation Powers Good



Este programa fomenta la innovación de Amadeus en el desarrollo de productos y servicios con fines sociales. Trabajamos junto con todos los equipos internos, dando apoyo y visibilidad a iniciativas de negocio que puedan ayudar a afrontar los desafíos sociales y contribuir a alcanzar los ODS.

Debido a la pandemia, en 2020 nuestros esfuerzos en innovación social se centraron en el ODS 3, por lo que nuestro objetivo principal fue la protección de la salud, el bienestar y la seguridad de los viajeros. Esta innovación orientada a objetivos fue posible gracias al desarrollo de grupos de trabajo interdisciplinarios y al lanzamiento de concursos internos en los que participaron más de 600 empleados.

### Mejoramos y desarrollamos soluciones tecnológicas para velar por la salud, el bienestar y la seguridad de los viajeros

Adaptamos las soluciones existentes y desarrollamos nuevos productos y servicios para facilitar el libre acceso a información relevante, fiable y actualizada para hacer frente a las alteraciones de los viajes y ayudar a las personas a tomar decisiones informadas. Así lo hicimos con iniciativas como [Travel-19](#), un *bot online* creado para apoyar y guiar a los viajeros a través de actualizaciones, o *Chatbot FAQ*, que se adaptó para las necesidades de la COVID-19 con el objetivo de reducir y gestionar mejor el tráfico de consultas relacionadas con la COVID-19 en los centros de atención telefónica de las aerolíneas. También ofrecimos nuestros espacios publicitarios de forma gratuita a más de 44 empresas que compartían información relevante y actualizaciones importantes para gestionar las alteraciones de los viajes (más de 19 millones de visualizaciones). A través de la iniciativa *Building a Pathway to Recovery* de Amadeus, contribuimos a tomar decisiones más informadas. Gracias a la información y los datos gratuitos que proporcionamos a 209 organizaciones de promoción de destinos (DMO), ayudamos a proteger la salud y el bienestar de los viajeros en un contexto de absoluta incertidumbre, al tiempo que contribuimos a atraer visitantes a las DMO de forma responsable.

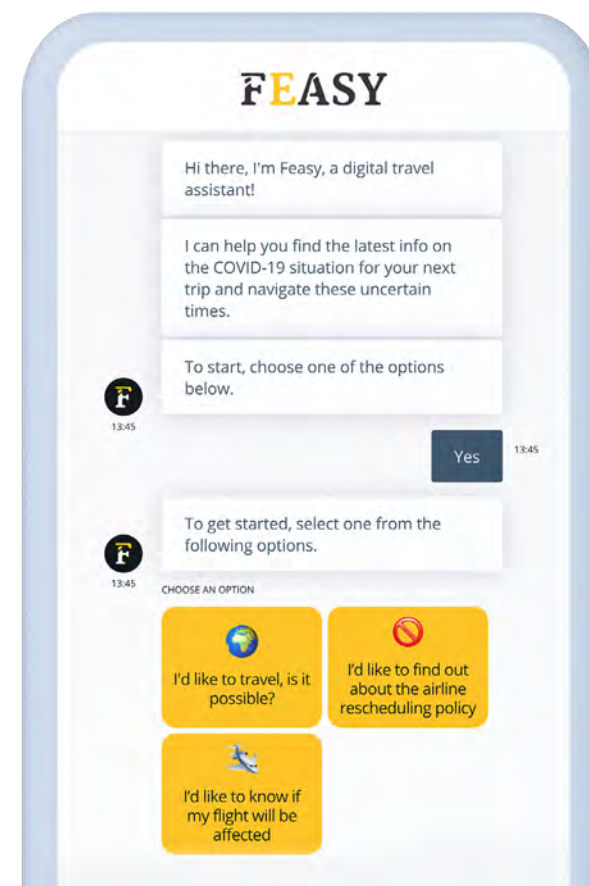
## Proporcionamos medidas paliativas y recursos a los clientes

Empleados de distintos equipos aunaron fuerzas para facilitar recursos, información y buenas prácticas de forma gratuita con el objeto de ayudar a nuestra comunidad de agencias de viajes y clientes corporativos a afrontar la COVID-19 y proteger mejor a los viajeros. La iniciativa *COVID-19 Travel Sellers* de Amadeus y nuestro sitio web con recursos de gestión de la crisis para profesionales de la hostelería son solo dos ejemplos de cómo los equipos de Amadeus contribuyeron a la respuesta frente a la COVID-19. Gracias a estos sitios web de “ventanilla única”, difundimos públicamente contenido relevante y oportuno sobre la COVID-19.

[Travel-19](#), ahora disponible a través de Feasy, es un *bot online* que ayuda a responder preguntas de los viajeros relacionadas con la COVID-19.



→ Descargar Feasy [aquí](#)



## Skills to Empower Good



Este programa ofrece acceso gratuito a formación especializada en viajes y turismo para personas y profesionales en situación vulnerable que necesiten mejorar sus competencias, contribuyendo así a la recuperación del sector al tiempo que se lucha contra el desempleo de manera general.

### Apoyamos a los profesionales del sector de los viajes y el turismo con acceso gratuito a formación especializada

Como parte de nuestras medidas paliativas y de recuperación frente a la COVID-19, ofrecemos nuestros servicios de aprendizaje a profesionales del sector de los viajes y el turismo para ayudarles a sortear con éxito la era COVID. Muchos de los beneficiarios fueron profesionales del sector en situación de ERTE o desempleo. Estas sesiones formativas ayudaron a mejorar sus competencias y su capacidad de inserción laboral de cara al futuro.

Durante 2020 recibimos cerca de 100.000 inscripciones a nuestros cursos de formación y seminarios web gratuitos. En el caso de las *Travel Tech Talks* →, 2.607 profesionales del sector de más de 100 mercados globales se inscribieron a este seminario web gratuito, donde compartimos información y herramientas tecnológicas de viajes punteras para ayudarles a recuperar su actividad empresarial. También impartimos formación especializada para ayudar a las personas más afectadas por la crisis, que incluyó a más de 2.500 profesionales de España y más de 1.300 de Italia. Asimismo, lanzamos *Amadeus Payments Academy* para formar a profesionales del sector en contenido y procesos relacionados con los pagos. El Nivel 1 del curso *Payment Fundamentals*, abierto al público y disponible de forma gratuita, ayudó a mejorar el conocimiento general sobre pagos de viajes y las competencias de estos profesionales en sus puestos de trabajo actuales o en búsqueda de nuevas oportunidades.

| → Para más información, consulte "Tecnología e innovación", pág. 68.



### Travel-19

Este *bot online* se lanzó para ayudar y guiar a los viajeros entre un sinfín de datos disponibles proporcionándoles información pertinente para gestionar mejor las alteraciones de los viajes provocadas por la COVID-19, contribuyendo también al ODS 3. Más de 85 empleados se prestaron voluntarios para ayudar a los equipos técnicos de Amadeus y hacer de *Travel-19* una realidad. Actualmente, el *bot* proporciona enlaces con información en 30 países.



## Fomentamos la contratación a través de socios públicos o privados

Conscientes de que las carencias en cuanto a capacidades constituyen un problema para todos los proveedores de viajes, este programa busca transferir nuestro conocimiento y experiencia fuera de Amadeus, así como promover la inclusividad en las comunidades locales donde operamos mediante la prestación de oportunidades educativas y laborales en el sector de los viajes y el turismo.

En 2020 seguimos promoviendo la formación y la capacitación de personas con diversidad funcional en Marruecos a través de una alianza de varios grupos de interés con la Agencia española de cooperación internacional para el desarrollo (AECID), la ONCE y la Unión por el Mediterráneo (UpM). Este proyecto imparte formación especializada sobre temas relacionados con el sector a un máximo de 100 personas con diversidad funcional, con el objeto de contribuir al crecimiento socioeconómico a largo plazo de la comunidad local.



### Formación en hostelería

Se ofreció formación *online* complementaria a profesionales y estudiantes de hostelería con el fin de mejorar sus cualificaciones e inserción laboral y prepararles para los retos que se presentan. Más de 4.000 personas recibieron formación, lo que contribuyó directamente a mejorar su preparación profesional y facilitar la recuperación de sus comunidades locales.

## Powering Good with Partners



Impacto medio-bajo



Este programa busca aunar fuerzas con nuestros grupos de interés a través de iniciativas colaborativas para crear juntos soluciones que tengan un efecto multiplicador y aumenten nuestro impacto social positivo colectivo. Amadeus se sitúa en el centro del ecosistema de los viajes y se encuentra en una posición excepcional para promover redes, proyectos colaborativos o acciones conjuntas donde nuestras soluciones, nuestro conocimiento y nuestra experiencia puedan ser realmente útiles para incentivar un sector de los viajes y el turismo más responsable, inclusivo y sostenible.

En 2020, este programa nos ha proporcionado el marco para sumar fuerzas con otros actores para afrontar los desafíos sociales planteados por la pandemia. A continuación enumeramos una muestra de las buenas prácticas colaborativas que llevamos a cabo en 2020.

### Trabajamos con grupos de interés para personalizar nuestras soluciones o desarrollar soluciones nuevas para cubrir las nuevas necesidades del sector y la sociedad

En colaboración con nuestros clientes en el ámbito de la hostelería y las agencias de viajes, creamos un nuevo código de tarifa<sup>1</sup> para conectar 10 proveedores del sector hotelero y agencias de viajes asociadas con 1.036 trabajadores sanitarios. Gracias a esta iniciativa, pudieron reservar habitaciones con descuento o de forma gratuita para descansar después de sus largos turnos o, si lo necesitaban, aislarse de sus familias como precaución. →

<sup>1</sup> Los códigos de tarifa se utilizan para definir los distintos precios para cada tipo de habitación durante un intervalo de fechas concreto o una temporada. Son un identificador de una tarifa específica asociada a un tipo de habitación y un conjunto de fechas. Amadeus creó este código de tarifa en nuestro sistema y, a continuación, informó a los establecimientos hoteleros y las agencias de viajes cómo debían completar el proceso de reserva usando el nuevo código de tarifa.

→ Para más información, consulte "Hostelería", pág. 55.

También aunamos fuerzas con nuestros socios para proporcionar soluciones gratuitas que sirvieran para que nuestros clientes pudieran ayudar mejor a sus clientes. Por ejemplo, colaboramos con Stranded Flight Solutions (SFS)<sup>2</sup> para facilitar la implementación de un portal de comunicación de crisis que permita a las aerolíneas ofrecer información clara, coherente y personalizada a sus pasajeros.

## Contribuimos a concursos de *start-ups* y programas de aceleración para fomentar la innovación en un mundo de COVID-19

Facilitamos nuestra tecnología (API<sup>3</sup>), conocimiento y experiencia para ayudar a nuestro sector a superar la COVID-19 y desarrollar nuevas ideas para proteger la salud, la higiene y la seguridad de los trabajadores. Por ejemplo, Amadeus apoyó el *Worldwide Travel Hackathon*, una iniciativa a escala mundial desarrollada por la ONG TravelScrum que tiene como objetivo reinventar el sector en tiempos de COVID.

## PROGRAMA ICAIR



Amadeus es fundador y participa en el Industrial Council of Artificial Intelligence Research (ICAIR), que promueve el desarrollo de alianzas y proyectos colaborativos con actores clave de la inteligencia artificial (IA). En 2020, los miembros del consejo lanzaron el programa *Sustainable AI*<sup>→</sup>, que tiene como objetivo que la IA sea una tecnología sostenible, así como promover iniciativas relacionadas con la IA que contribuyan a alcanzar los ODS de la ONU.

<sup>2</sup> [Stranded Flight Solutions](#) (SFS) ayuda a las aerolíneas a incrementar la fidelización de los huéspedes y mejorar la experiencia de los viajeros cuando se producen alteraciones de los servicios. Ofrece una plataforma centralizada que proporciona soluciones de recuperación no aéreas y comunicaciones personalizadas. Por medio de tarjetas de crédito virtuales, estas soluciones incluyen vales de comida, formas alternativas de transporte hasta el destino final u hoteles para los clientes que deben pernoctar.

<sup>3</sup> Una interfaz de programación de aplicaciones (API, por sus siglas en inglés) es una interfaz informática que define interacciones entre varios intermediarios de software.

→ Para más información, consulte "Sostenibilidad ambiental", pág. 116.

También hemos participado en concursos de *start-ups* y programas de aceleración que tienen como objetivo fomentar la renovación del sector y encontrar nuevas formas innovadoras para hacerlo más responsable, inclusivo y sostenible. Para ello, unimos fuerzas con actores globales como la Organización Mundial del Turismo de las Naciones Unidas (OMT) o el Consejo Europeo de Innovación (EIC), así como socios locales. Por ejemplo, Amadeus Rusia participó como socio tecnológico en *Kaspersky Exploring Russia*, un programa de aceleración de turismo para superar las carencias del sector. Participaron más de 500 *start-ups* y se eligieron a 10 ganadores, que recibirán más apoyo de Amadeus.

## Empowering Communities

Impacto medio-bajo



Este programa busca el compromiso de nuestros empleados para apoyar iniciativas sociales que tengan efectos positivos en las comunidades locales en las que operamos. Este año, el compromiso de nuestros empleados se centró en la respuesta a la COVID-19 y en la recuperación a través del voluntariado, la recaudación de fondos e iniciativas ciudadanas activas.

Se buscaron formas creativas de ayudar a las comunidades locales a pesar de los desafíos de la COVID-19: desde donaciones de mascarillas y alimentos hasta programas de acompañamiento para estudiantes para que ampliaran sus competencias en el sector de los viajes y el turismo.

## Respuesta y recuperación frente a la COVID-19 →

A lo largo del año, Amadeus ha ayudado a las comunidades locales a identificar sus necesidades durante la pandemia. Las sedes de Amadeus participaron en la donación de mascarillas a hospitales locales y trabajadores sanitarios, donaron comida de la oficina a bancos de alimentos y ofrecieron formación *online* en tecnología básica, así como asesoramiento profesional. En Bangalore, Amadeus apoyó varias iniciativas paliativas frente a la COVID-19, como la distribución de más de 3.500 kits de higiene para trabajadores sanitarios en primera línea y alumnos de colegios públicos. En Niza, Amadeus también puso a disposición del Establecimiento Francés de la Sangre (EFS) la herramienta Resadon, que optimiza la gestión

→ Para más información "COVID-19. Impacto y respuesta de Amadeus", pág. 12.

de citas para donar sangre, con el objeto de facilitar donaciones de sangre seguras. En varias sedes se recaudaron fondos para organizaciones que se han vuelto todavía más esenciales durante la pandemia. Nuestra oficina en Bangkok lanzó la campaña #BeActiveForHeroes, que combinaba la participación de los empleados en actividades deportivas con la recaudación de fondos para tres organizaciones beneficiarias.

## Día Mundial del Voluntario Amadeus

La edición 2020 de nuestro Día Mundial del Voluntario Amadeus se lanzó para implicar a nuestros empleados con el lema “one Amadeus, one cause” (un solo Amadeus, una misma causa). Los voluntarios de Amadeus unieron fuerzas para incidir positivamente en nuestro sector y en nuestras comunidades locales.

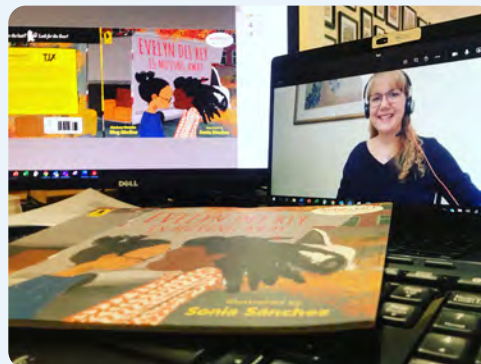
En esta edición, 1.660 empleados ofrecieron su tiempo y talento para ayudar a las comunidades locales a través de actividades virtuales, remotas y presenciales. Varias sedes participaron en la orientación a estudiantes de escuelas de turismo. Nuestra sede central en Madrid apoyó a la fundación sin ánimo de lucro CODESPA con actividades de traducción para apoyar el proyecto Rutas, que empodera a comunidades locales a través del turismo en Latinoamérica. Asimismo, otras sedes apoyaron a sus comunidades cubriendo sus propias necesidades de fondos y recursos. Los voluntarios de Amadeus de todo el mundo demostraron su compromiso de ayudar a la recuperación de su comunidad con acciones positivas.

## Reto de Impacto Social Amadeus

En consonancia con nuestro compromiso de ayudar a crear un sector responsable, también lanzamos una iniciativa mundial, *Amadeus Social Impact Challenge* (reto de impacto social Amadeus), como parte del Día Mundial del Voluntario Amadeus. Los empleados ofrecieron su tiempo para identificar y presentar un proyecto, iniciativa o experiencia de viaje y turismo promovido por una organización social o sin ánimo de lucro con potencial para lograr un cambio para las comunidades locales. Se seleccionaron dos proyectos y Amadeus les prestará apoyo a través de financiación y colaboraciones futuras.



Los voluntarios de Amadeus en Niza apoyaron a personas afectadas por la borrasca Alex donando artículos de primera necesidad y participando en la limpieza de la playa del municipio francés.



En una situación marcada por la COVID-19, los voluntarios de Amadeus ayudaron a las comunidades locales con acciones de voluntariado e implicándose de forma virtual o remota.



El Día Mundial del Voluntario Amadeus constó de iniciativas diversas para apoyar a las comunidades en todo el mundo. En Bangkok, los voluntarios de Amadeus visitaron un orfanato y organizaron el *Edutainment day* (día del entretenimiento educativo), durante el cual participaron en varias actividades.



CAPÍTULO 6

# Relaciones institucionales de Amadeus



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.

En 2020 el sector de los viajes y el turismo se vio gravemente afectado por la crisis provocada por la COVID-19. Es necesario realizar un esfuerzo colectivo para reactivar este sector, que se ha convertido en estratégico para las economías de muchos países. Para lograr una recuperación sostenible del sector, gobiernos y entidades privadas de todo el mundo tendrán que prestar más atención a la manera en que nuestro sector puede mejorar su eficiencia, reducir la huella de carbono y recuperar su papel 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.

## Nuestro enfoque para la integración 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 elección 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 normas 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.

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



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

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.

El sector de los viajes y el turismo es complejo, por ello nos enorgullece que se nos solicite participar en consultas, estudios de investigación y talleres patrocinados por grupos de interés públicos a escala nacional y regional.<sup>1</sup> Compartimos nuestra experiencia, información y perspectivas equilibradas, siempre avaladas por evidencias y análisis basados en hechos.

En la UE, en 2020 la Comisión Europea ha estado llevando a cabo una revisión de las políticas y reglamentos existentes en áreas de importancia estratégica para Amadeus:

1. La Comisión Europea ha participado muy activamente en la definición de principios rectores durante la crisis de la COVID-19. Seguimos atentamente las recomendaciones sobre las restricciones en los viajes, los protocolos de prueba y los fondos europeos para la recuperación Next Generation EU (NGEU), que afectarán de forma crucial a Amadeus y su futuro.
2. La transición digital de los viajes se ha identificado como un pilar clave para crear un sector del turismo europeo más ecológico y resiliente. Y en Amadeus estamos preparados para guiar estratégicamente y apoyar técnicamente a la Comisión Europea para hacer realidad esta visión.
3. La nueva Estrategia para una movilidad sostenible e inteligente de la UE y la revisión de los reglamentos de los viajes aéreos siguen teniendo impacto en Amadeus. El enfoque en movilidad multimodal, concretamente, aportará una visión y políticas nuevas que cambiarán el sector de los transportes.
4. La recién publicada Estrategia Digital de la UE abre la puerta a nuevas oportunidades en inteligencia artificial y tecnologías en la nube para el sector de los viajes. Todo ello coincide en gran medida con la actividad de Amadeus y demuestra nuestra valiosa contribución al sector de los viajes y el turismo.

En los Estados Unidos y en otros mercados, nuestro trabajo en 2020 se centró más bien en la colaboración dentro del sector, especialmente para transmitir mensajes coherentes a los grupos de interés públicos en relación con los efectos de la pandemia en nuestro sector.

A continuación presentamos las iniciativas en las que hemos participado activamente durante todo el año.

<sup>1</sup> Amadeus se adhiere al Registro de transparencia de la Unión Europea. Puede consultar el perfil de Amadeus [aquí](#).

## Promovemos la transparencia, la neutralidad y la competencia justa en el mercado de los viajes aéreos y la distribución

En 2020, 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 elección 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 2020, 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 elección del consumidor.

## Aportamos experiencia y tecnología para construir un sistema de transportes digital y sostenible

En 2020, 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 ha respondido a la Estrategia para una movilidad sostenible e inteligente de la Comisión Europea y ha

pedido voluntad política para que se haga realidad un sistema de pagos y reservas multimodal. Tal como demuestran varios proyectos tecnológicos de I+D cofinanciados por la Comisión Europea en los que Amadeus ha participado, Europa cuenta con la tecnología para crear un sistema de estas características. Sin embargo, hace falta una regulación que obligue a los proveedores de transportes a compartir datos. Sin esta regulación, los viajes multimodales seguirán siendo un mero objetivo político. En la era de la COVID-19, los viajes multimodales también podrían ser un gran estímulo para todo el ecosistema de viajes europeo y contribuirían a un sector más ecológico y digital.

## 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 tercero más importante entre las empresas de *software* europeas según el Cuadro de Indicadores de Investigación y Desarrollo Industrial de la Comisión Europea para 2020.

Nuestra continua inversión en tecnología nos ha dotado de las capacidades digitales y la experiencia necesarias para trabajar en las principales iniciativas de la esfera pública. En 2020, Amadeus se unió a la iniciativa Gaia-X como uno de sus 22 miembros fundacionales. En consonancia con la Estrategia Digital Europea, los gobiernos alemán y francés iniciaron la colaboración con el apoyo de la Comisión Europea a fin de alcanzar tres objetivos principales:

1. Establecer un conjunto definido de políticas y normas para prestar servicios en la nube en Europa.
2. Crear espacios de datos<sup>2</sup> por sectores verticales para permitir el intercambio de datos entre distintos socios del sector.
3. Desarrollar un ecosistema en torno a servicios en la nube unificados.

Amadeus, en colaboración con otros actores del sector de los viajes, ha tomado la iniciativa en la creación de un espacio de datos sectorial para la movilidad que permita proporcionar una experiencia de viaje segura, fluida e integrada.

<sup>2</sup> Un espacio de datos es un espacio que ofrece un proveedor de servicios en la nube a un grupo limitado de grupos de interés (públicos, privados o una combinación de ambos), que han decidido intercambiar datos durante un período de tiempo limitado con un objetivo concreto.

## Nos comprometemos con la protección de los derechos de los pasajeros y la capacidad de 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 revisando las políticas para garantizar el acceso de los consumidores a los datos de forma 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 una recuperación ecológica y sostenible del sector de los viajes

Esta año, la cooperación en la cadena de valor ha sido vital para que el sector de los viajes y el turismo tenga una sola voz, coherente y bien definida, al dialogar con los gobiernos sobre los efectos de la COVID-19.

Como líder en muchos de los foros del sector, Amadeus ha velado por que los asuntos clave estén sobre la mesa de los organismos reguladores, como la financiación de todos los actores en el sector de los viajes, la armonización de las cuarentenas en toda Europa, la realización de test rápidos para la COVID-19 y las cuestiones de competencia que puedan surgir con las ayudas estatales.

Amadeus ha hecho hincapié específicamente en la necesidad de incluir el sector de los viajes y el turismo en los planes de recuperación de los gobiernos que se han puesto en marcha a escala nacional y transnacional, y ha proporcionado asesoramiento y orientación estratégica con respecto a las medidas políticas y las prioridades del sector en la recuperación.

En Amadeus creemos que la digitalización trae consigo excelentes oportunidades para que podamos prestar nuestra ayuda mientras se definen, actualizan y adoptan políticas de coordinación nacionales e internacionales, así como modelos colaborativos para compartir información con respecto a los protocolos de realización de test y a las alternativas a las cuarentenas.

Amadeus ha apoyado activamente a la Comisión Europea desde el inicio de la crisis de la COVID-19. Hemos compartido datos e información de Amadeus sobre los viajes con los responsables políticos para arrojar luz a la tasa de recuperación del sector; hemos participado en reuniones al máximo nivel político con altos cargos, como el comisario de Mercado Interior, Thierry Breton; y hemos presentado recomendaciones políticas y estratégicas sobre cómo acelerar la recuperación. Se ha prestado un apoyo similar a los gobiernos de distintos mercados europeos.

Hemos tenido en mente en todo momento las oportunidades que aporta la transición europea a una economía digital y verde.

## 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 asuntos 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 sólida y estrecha relación con grupos de interés institucionales, defensores del consumidor y muchas otras asociaciones de viajes y turismo<sup>3</sup> 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 de la tecnología de los viajes como miembro de EU Travel Tech (EUTT) y de la Travel Technology Association de EE. UU. (Travel Tech). Estas dos asociaciones representan al sector de la distribución indirecta neutral<sup>4</sup> en asuntos regulatorios e institucionales en la UE y en EE. UU., respectivamente.

Desde el inicio de la crisis de la COVID-19, EUTT ha participado muy activamente tanto en la mediación con los gobiernos como con los grupos de interés para manifestar el impacto de la pandemia en el sector de los viajes y el turismo y proponer soluciones para la recuperación del sector. En muchos diálogos, EUTT ha tomado el liderazgo en el sector, ha

participado en conferencias, seminarios y seminarios web y ha defendido los intereses de Amadeus.

EUTT 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, EUTT 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 elección 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.

En 2020, EUTT ha continuado trabajando con la Federación Europea de Pasajeros (EPF) y la Oficina Europea de Uniones de Consumidores (BEUC) para garantizar que los derechos de los consumidores sigan estando protegidos en el mercado de la distribución de las aerolíneas. Juntos, han promovido un mercado de los transportes en el que los consumidores puedan comparar las ofertas y beneficiarse de un entorno competitivo y eficiente.

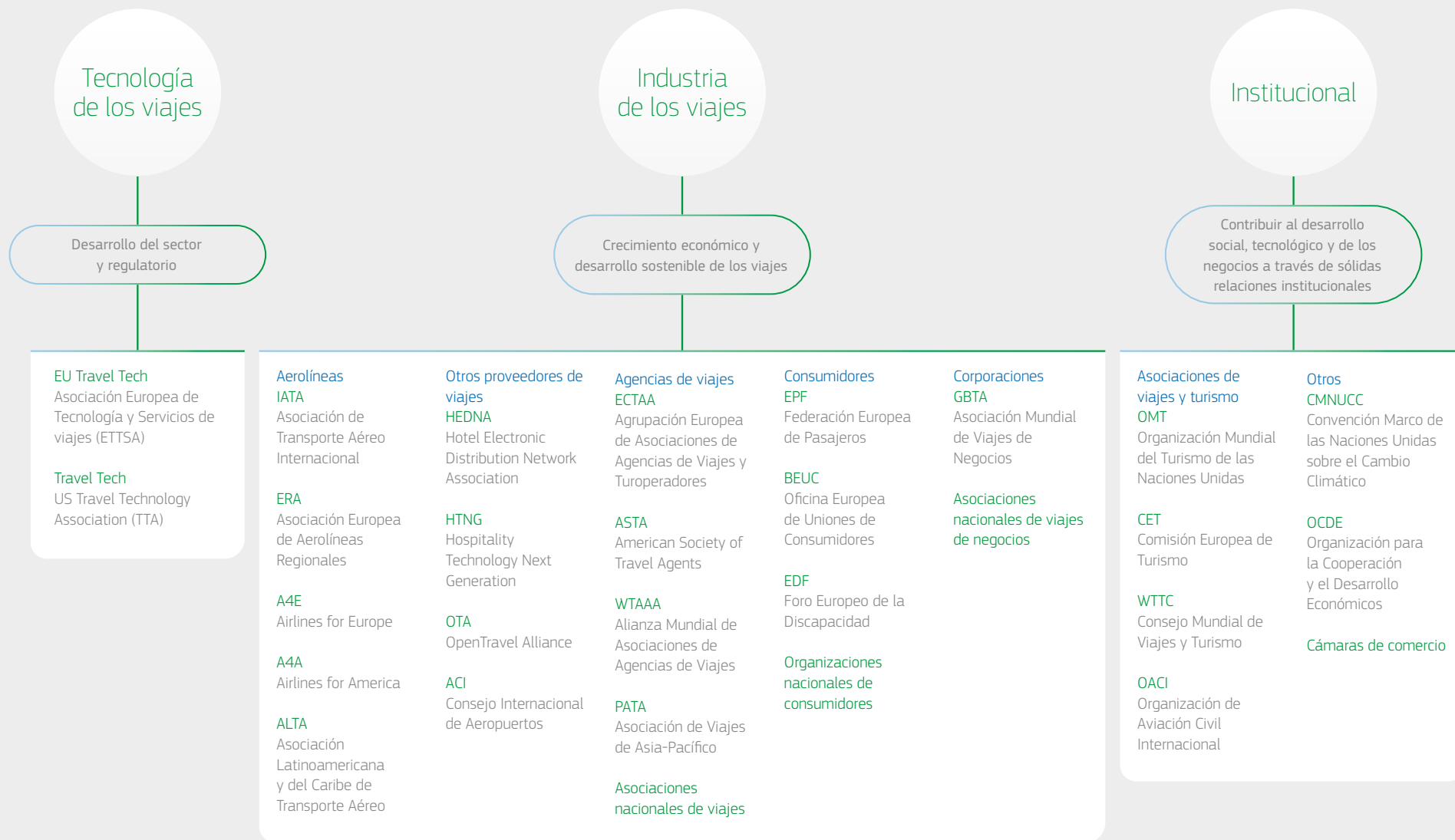
En Norteamérica, Travel Tech aboga por políticas públicas que promuevan la competencia justa, la estandarización del sector y una mayor transparencia de precios para los consumidores. Actualmente, Amadeus ocupa la presidencia de Travel Tech, que en 2020 se alió con Airlines for America (A4A) y la Asociación de Transporte Aéreo Internacional (IATA) junto a muchos otros grupos del sector para solicitar formalmente desde el liderazgo del Congreso y el Tesoro de EE. UU. el acceso inmediato a fondos de ayuda para todos los grupos de interés esenciales.

<sup>3</sup> 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](#).

<sup>4</sup> 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.



## 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 normas universales e independientes del modelo de negocio con las asociaciones del sector

Amadeus es un socio estratégico de la 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 del sector es necesaria para garantizar que las normas de la IATA<sup>5</sup> cumplan tres elementos:

- \_ Ampliar las capacidades de las aerolíneas para mejorar la comercialización y venta minorista de su oferta.
- \_ Aumentar la eficiencia de la cadena de valor de distribución de las aerolíneas.
- \_ Tener en cuenta las necesidades y requisitos 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 2020, ADSF y el grupo de trabajo sobre estándares de la industria para la distribución (DISWG, *Distribution Industry Standards Working Group*) se reunieron periódicamente y 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 continuos de ADSF y DISWG han demostrado los beneficios de establecer una colaboración sectorial más amplia en los procesos de estandarización. Estos grupos y foros han consolidado 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. Este año, dados los desafíos que ha tenido que afrontar el sector de los viajes en relación con la COVID-19, se han aprovechado estos grupos y foros para reunir a todos sus integrantes y hacer un esfuerzo colectivo para impulsar la recuperación del sector.

| <sup>5</sup> T2RL (2019). *Technology – Innovation and Standardisation in the Airline Industry*.

## 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 cuestiones 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 importante 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 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 vendedores y los compradores de viajes. Por eso las comunidades tanto de vendedores como de compradores de viajes son firmes defensoras de la competencia justa y de la capacidad de elección de los consumidores, que se ven favorecidas por un mercado neutral y transparente. Este año, hemos centrado las actividades de colaboración en establecer normas y protocolos de viaje seguros junto a la eliminación de cuarentenas para recuperar la confianza de los consumidores y de los viajeros de negocios.

## 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 2020 seguimos colaborando con la OMT para promover el desarrollo sostenible del sector a través de las siguientes iniciativas conjuntas:

- \_ Una recuperación sostenible de los viajes y el turismo.→
- \_ Transformación digital e innovación en el sector del turismo.

Amadeus es miembro de pleno derecho del Consejo Mundial de Viajes y Turismo (WTTTC), dedicado al fomento del sector de los viajes y el turismo en general. En 2020 Amadeus participó en grupos de trabajo y diálogos en el sector para impulsar conceptos clave como:

- \_ Normas del sector interoperables y centradas en el consumidor.
- \_ Marcos de colaboración abiertos y transparentes para fomentar la seguridad y facilitar los viajes.
- \_ Aprovechamiento de las tecnologías digitales y la biometría.
- \_ Reactivación coordinada de los viajes y el turismo a escala internacional.

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 creación de 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 miembros de la Cámara de Comercio española en Japón, Filipinas, Singapur, Sudáfrica y Corea del Sur, de la Cámara de Comercio de la UE en China, Taiwán y Sudáfrica y del Consejo Empresarial español en Dubái.<sup>6</sup>

## 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 fraguar 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 ejemplos de eventos e iniciativas que tuvieron lugar en 2020.

### Colaboración del sector en relación con la identidad digital para aprovechar la biometría en los viajes y el turismo

Amadeus ha participado en un grupo de trabajo organizado por el WTTTC sobre la identificación biométrica en los viajes y el turismo. Esta nueva tecnología brinda una gran oportunidad para mejorar la experiencia del viajero, incrementar la seguridad y hacer los viajes más fáciles y seguros mediante el uso de tecnología biométrica e identidad digital en un ecosistema de viajes y turismo más amplio.

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. Estos conceptos, junto a información sobre cómo la biometría puede contribuir a la recuperación del sector, se incluyeron en las *Global Guidelines for Safe and Seamless Traveller Journey* que el WTTTC publicó en diciembre de 2020.

Al margen de esta iniciativa con el WTTTC, Amadeus mantiene conversaciones con varios actores del sector para ofrecer viajes seguros mediante soluciones de biometría e identidad digital.

<sup>6</sup> 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.



## Contribución a los debates sobre reglamentos de la UE en materia de transporte celebrados por la Comisión Europea en el taller de la Escuela de Regulación de Florencia (FSR)

En febrero de 2020, la Comisión Europea (DG MOVE) invitó a Amadeus a participar junto a otras empresas y asociaciones profesionales en la 13.ª edición del *Florence Air Forum* de la Escuela de Regulación de Florencia (FSR) en torno al Reglamento (CE) N.º 1008/2008 sobre normas comunes para la explotación de servicios aéreos en la Unión Europea. El taller fue una oportunidad para intercambiar opiniones y proporcionar orientación estratégica a la Comisión en torno a tendencias y cuestiones clave que afectan al sector de las aerolíneas y al impacto en los grupos de interés fundamentales del mercado.

Amadeus ofreció un análisis objetivo de los cambios actuales y futuros del mercado que están afectando a la competencia y a la capacidad de elección del consumidor en los mercados de distribución de billetes de avión. Amadeus aboga por:

- Mayor transparencia y elección para los viajeros mediante el acceso no discriminatorio al contenido de las aerolíneas.
- Igualdad de condiciones para todos los actores que compiten en los mercados de distribución de billetes de avión.

## Promovemos una mayor capacidad para los destinos turísticos

Amadeus ha trabajado con socios de la esfera pública para lograr una recuperación sostenible del sector, aprovechando la innovación, las capacidades digitales y los macrodatos. En 2020 continuamos colaborando con la NECSTouR, la red de regiones europeas para un turismo sostenible y competitivo, para compartir nuestros datos y experiencia publicitaria con los destinos. En el marco de esta colaboración, en enero de 2020 Amadeus impartió clases magistrales sobre gestión de datos a representantes de destinos regionales europeos. También apoyamos la creación de la iniciativa *Tourism of Tomorrow Lab*, que, una vez se ponga en marcha, ofrecerá datos y servicios de asesoramiento a los destinos a través de una colaboración entre las esferas pública y privada. Por invitación de la NECSTouR, Amadeus también participó en dos paneles sobre uso de datos y colaboración en la Tourism Innovation Summit, que se celebró en Sevilla en noviembre de 2020.

En España, Amadeus continuó colaborando con 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 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 que respalda el objetivo de Sudáfrica de 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. En 2020, uno de los pilares fundamentales de la plataforma digital Datahub contribuyó a los esfuerzos del sector turístico para centralizar datos en el proceso de contener la propagación de la COVID-19 en el país.

Los viajes y el turismo constituyen el tercer sector económico más importante de Sudáfrica. 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 ha demostrado que una formación adecuada en estrecha colaboración con el sector privado puede aumentar la empleabilidad de los jóvenes sudafricanos. La academia también ha aportado competencias y soluciones tecnológicas muy demandadas por la industria para impulsar a las pymes en el sector turístico de todo el país. En 2020, tras dos años de funcionamiento, siete proyectos formativos han llegado a 500 beneficiarios, la mitad de los cuales son nuevos profesionales y la otra mitad pymes orientadas al sector turístico y de los viajes. Los siete proyectos se seleccionaron cuidadosamente y participaron en una prueba piloto con empresas sudafricanas del sector de los viajes y el turismo.

## Colaboración entre el sector de los viajes y grupos de interés públicos para abordar la recuperación del sector

Cuando todo el sector de los viajes se vio sacudido por la pandemia, Amadeus estuvo a la altura de su posición de liderazgo y reunió a grupos de interés del sector público y privado —entre otros, funcionarios públicos, asociaciones profesionales, aerolíneas, aeropuertos y expertos del sector— para abordar la crisis. Hasta el momento, estas mesas redondas ejecutivas se han celebrado en España, Francia, Alemania y Rusia. Han servido para que los actores del sector compartan sus puntos de vista con representantes gubernamentales y aborden los planes de recuperación y nuevas formas de viajar. También se atendió al papel de la tecnología para lograr estos objetivos, especialmente las soluciones sin contacto y biométricas que permiten el distanciamiento social, reducen los puntos de contacto físico y facilitan los viajes.

### *Start-ups*, grupos de interés público y Amadeus colaboran para impulsar la innovación

Amadeus colabora activamente con los organismos públicos para impulsar la innovación y la creación de un ecosistema en el sector de los viajes. En este sentido, en 2020 Amadeus participó en dos iniciativas del ámbito de las *start-ups*:

- \_ Amadeus se unió al Consejo Europeo de Innovación (EIC), una iniciativa de la Comisión Europea que apoya el ecosistema de *start-ups* y el desarrollo de pymes para reforzar la innovación en la UE. Junto al EIC, preseleccionamos *start-ups* que se ajustaban a nuestros ámbitos de interés estratégico y de innovación y las reunimos con nuestros equipos especializados. Esto dio lugar a una plataforma de colaboración y generación de ideas para mejorar la experiencia de los viajeros, acelerar la recuperación del sector y sensibilizar sobre la sostenibilidad y la accesibilidad.
- \_ Por invitación de la OMT, Amadeus apoyó la *Global Startup Competition*, que tiene como finalidad fomentar la innovación mundial y un ecosistema de emprendimiento para adoptar medidas de sostenibilidad y lograr repercusión de acuerdo a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de las Naciones Unidas. Al reunir a grupos de interés de distintos sectores de la economía, el objeto de la iniciativa es situar el desarrollo sostenible a la vanguardia de la innovación en las empresas y los destinos.

## Una alianza en el sector para preparar a la nueva generación de profesionales del sector de los viajes

Amadeus respalda de forma activa el programa *Global Travel and Tourism Partnership* (GTTP), una alianza mundial de ámbito empresarial y formativo que colabora con entidades educativas en 16 países distintos y apoya a más de 800.000 jóvenes cada año. Ayudamos a jóvenes de todo el mundo a acceder a las competencias y la experiencia que necesitan para avanzar en su carrera dentro del sector. Entre otras cuestiones, damos a conocer la amplia variedad de roles que existen y animamos a los mejores y más brillantes para que elijan una carrera en el sector.

## Innovación y tecnología para aprovechar el potencial de los viajes en beneficio de la infancia con UNICEF

En 2012, Amadeus fraguó una alianza con UNICEF con el objeto de crear un amplio marco colaborativo entre los actores mundiales del sector de los viajes que, mediante el uso de tecnología, permitiera recaudar fondos para proyectos orientados a la infancia en todo el mundo. Tanto Amadeus como UNICEF son líderes en sus respectivos campos y ambos poseen una influencia significativa a escala mundial, lo que les convierte en socios idóneos para invertir en la infancia. Gracias a Click for Change, una herramienta *online* para realizar donativos, los viajeros pueden contribuir fácilmente a los proyectos de UNICEF al reservar un viaje.

Hasta la fecha, se han recaudado más de 3 millones de dólares estadounidenses para apoyar los programas de salud y educación de UNICEF.

En 2016 se reforzó esta colaboración y Amadeus firmó un acuerdo pionero para proporcionar datos agregados de viajes con el objeto de ayudar a UNICEF en su trabajo humanitario a través de Magic Box. Este programa es una plataforma de código abierto que utiliza información en tiempo real para informar de respuestas humanitarias vitales en situaciones de emergencia. En 2018 se renovó la alianza Amadeus-UNICEF como una colaboración de valores compartidos para ampliar el alcance de las actividades y la incidencia positiva en la infancia.

En febrero de 2020, el equipo de análisis científico de datos de UNICEF utilizó datos de tráfico aéreo derivados de su colaboración con Amadeus en la plataforma Magic Box para pronosticar la propagación inminente de la COVID-19. Esta colaboración fue crucial para prever los países más afectados en los primeros momentos de la pandemia (p. ej., Egipto y Brasil), lo que ayudó a que UNICEF y sus socios supieran dónde debían movilizar recursos esenciales.



Modelos de la propagación del coronavirus generados con Magic Box mediante datos de Amadeus para generar el análisis inicial de UNICEF para sus "actividades sanitarias en situación de emergencia".





CAPÍTULO 7

# Sostenibilidad ambiental

Los últimos dos años han sido determinantes en la forma de abordar la sostenibilidad ambiental en el sector de los viajes. Durante 2019, movimientos sociales como Fridays For Future han logrado que se preste más atención que nunca a la sostenibilidad. Curiosamente, por motivos muy distintos, en 2020 el sector de los viajes también ha subrayado la importancia de la sostenibilidad, cuando la pandemia de la COVID-19 puso de manifiesto que la vulnerabilidad del sector se había subestimado hasta ahora. A raíz de esto, la voluntad política y empresarial para tratar cuestiones como 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 forzosamente debemos cooperar para proporcionar soluciones globales. En este contexto, Amadeus ha reforzado su estrategia para abordar los aspectos ambientales, especialmente en cooperación con los 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 y (3) la participación junto con otros grupos de interés del sector en iniciativas de sostenibilidad conjuntas.

## Eficiencia ambiental de las operaciones de Amadeus



Impacto medio-bajo

El primer paso para abordar la sostenibilidad ambiental es comprender el impacto ambiental de nuestras operaciones y fomentar una cultura empresarial que reduzca dicho impacto en la medida de lo posible.





Desde 2009, supervisamos el impacto ambiental de las operaciones de Amadeus. El uso de edificios de oficinas en todo el mundo así como las operaciones del Centro de Datos de Amadeus se han identificado como los principales factores que contribuyen al impacto ambiental de nuestras operaciones.

Nuestro equipo Infrastructure Management 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 el rendimiento ambiental de nuestras operaciones. Se creó en 2009 y desde entonces se actualiza periódicamente para adaptarse a la evolución de la empresa y mejorar el alcance y la precisión.

### 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.
- \_ **Emisiones de CO<sub>2</sub>:** seguimos las normas del Protocolo de Gases de Efecto Invernadero (GHGP)<sup>1</sup> para reportar nuestras emisiones de CO<sub>2</sub>.
- \_ **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, cuando 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 cerca del 70 % del equipo humano 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 metodología ha sido validada externamente. Se implementó en 2018 y amplió el alcance de nuestros informes en el 100 % de nuestras sedes.

Las 15 sedes incluidas en la información directa de nuestro sistema de gestión ambiental son las siguientes:

1. Niza, Francia
2. Bangalore, India
3. Miami, FL, Estados Unidos
4. Erding, Alemania
5. Madrid, España (sede principal)

<sup>1</sup> El Protocolo de Gases de Efecto Invernadero es la herramienta de contabilización 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.



### Resultados medioambientales en 2020

A continuación incluimos un resumen de nuestros objetivos y resultados medioambientales más relevantes de 2020.

#### Principales objetivos y resultados medioambientales en 2020

Descripción	Objetivo para 2020	Unidades	Resultados en 2020	Unidades	Variación
Consumo total de electricidad en los edificios de oficinas	58,7	GWh	46,9	GWh	-20 %
Consumo total de electricidad en el Centro de Datos	67,4	GWh	63,5	GWh	-6 %
Electricidad por empleado	3.028	kWh	2.665	kWh	-12 %
Emissiones de CO <sub>2</sub> (alcances 1+2)	20.062	t de CO <sub>2</sub>	15.069	t de CO <sub>2</sub>	-25 %

Los aspectos más destacados de los resultados medioambientales de las operaciones de Amadeus en 2020 son los siguientes:

- \_ Un descenso muy notorio en el consumo eléctrico y en el consumo eléctrico por usuario. Esto se debió al cierre parcial o total de nuestras oficinas durante gran parte del año debido a la pandemia. La reducción fue menos pronunciada en términos de consumo energético por empleado porque, aunque las oficinas estén cerradas, el mantenimiento del edificio requiere cierta energía.
- \_ Un descenso muy notorio en las emisiones globales de CO<sub>2</sub>, debido en gran parte al cierre de nuestras oficinas durante buena parte del año, así como al uso continuo de Garantías de Origen<sup>2</sup> de energía renovable para mantener nuestras emisiones de CO<sub>2</sub> bajo control.
- \_ El descenso de consumo energético en el Centro de Datos no fue tan pronunciado como el descenso del volumen de negocio global.

<sup>2</sup> Una Garantía de Origen es una etiqueta ecológica de la UE que garantiza que la electricidad se ha producido a partir de fuentes de energía renovable. Las Garantías de Origen se comercializan como mercancías.

Esto se debe principalmente al hecho de que Amadeus todavía estaba procesando un número muy significativo de transacciones de viajes, con una proporción mucho más elevada de cambios de itinerarios y cancelaciones que en años anteriores.

- \_ Una reducción muy notoria del consumo de papel y residuos, así como una reducción importante del consumo de agua. De nuevo, esto se debe al cierre de las oficinas. La reducción del consumo de agua fue cuantitativamente menos relevante debido al obligado mantenimiento de los jardines, aunque las oficinas estuvieran cerradas.

### El Centro de Datos de Amadeus, una infraestructura neutral en carbono

El consumo de energía de nuestro Centro de Datos es el elemento más importante del impacto ambiental de Amadeus, ya que representa más de la mitad del consumo total de energía de Amadeus en todo el mundo.

Debido al creciente volumen de transacciones procesadas en años recientes, las medidas de eficiencia energética implementadas deben complementarse con otras iniciativas para lograr nuestros objetivos medioambientales.

En consonancia con la política de crecimiento neutral en carbono instaurada en 2016 en toda la empresa, hemos adoptado medidas para reducir las emisiones y hemos trabajado con la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático (CMNUCC) para compensar las emisiones que no pudiéramos evitar y alcanzar así nuestro objetivo. Desde 2016 hasta 2018, invertimos en proyectos de Mecanismo de Desarrollo Limpio<sup>3</sup> en la India y compensamos más de 32.000 toneladas de CO<sub>2</sub> gracias a las Reducciones Certificadas de Emisiones de estos proyectos.

En 2019 dimos un paso muy importante para reducir las emisiones relacionadas con el Centro de Datos. Esto se consiguió mediante el uso de Garantías de Origen de energías renovables. Gracias a estas Garantías de Origen hemos reducido nuestras emisiones de CO<sub>2</sub> en toda la empresa (alcance 2) en un 70,5 %.<sup>4</sup> En consecuencia, desde 2019 el Centro de Datos de Amadeus es una infraestructura neutral en carbono.

<sup>3</sup> El Mecanismo de Desarrollo Limpio (CDM, por sus siglas en inglés) es uno de los mecanismos ligados al mercado que se definen en el Protocolo de Kioto. El CDM facilita la inversión en proyectos de reducción de emisiones a cambio de Reducciones Certificadas de Emisiones (CER, por sus siglas en inglés). Una unidad de CER equivale a la reducción de una tonelada de CO<sub>2</sub>.

<sup>4</sup> Emisiones de 2020 en comparación con las emisiones brutas de 2018 de alcance 2.

## Ejemplos de buenas prácticas en edificios de oficinas



## Consumo de electricidad

- \_ Interruptores conectados a sistemas de control de detección del movimiento.
- \_ Sustitución de bombillas incandescentes por LED. Por ejemplo, en 2020, hemos estimado un ahorro de 66.987 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.
- \_ 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.
- \_ Actualmente se trabaja en el apagado de luces de forma alterna en la zona de estaciones de trabajo según el distanciamiento social, con previsión de implementarse en 2021.
- \_ Instalación de células fotovoltaicas en las cubiertas.

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.

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

- \_ Uso de Garantías de Origen de energías renovables para el Centro de Datos, con lo que se ahorran cerca de 30.000 t de CO<sub>2</sub> al año.
- \_ Medios de transporte compartido en nuestras oficinas más grandes como Bangalore, con una reducción anual estimada de más de 600 t de CO<sub>2</sub>.
- \_ Nuestra oficina en Niza ofrece un servicio de lanzadera entre las principales instalaciones para reducir la huella de CO<sub>2</sub> y la congestión del tráfico.
- \_ La compra de productos y servicios a proveedores que garanticen la neutralidad en carbono.
- \_ Campañas de sensibilización para promover el consumo austero de energía.



Aparcamiento de bicicletas en el Centro de Datos de Amadeus en Alemania.



## Consumo de papel

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.

- \_ 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.
- \_ 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.
- \_ Envío del papel usado para su reciclaje.
- \_ 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 Sidney, reducen el uso general de recursos, incluido el papel.



## Consumo de agua

- \_ 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.
- \_ Uso de lavavajillas eficientes en las cocinas.
- \_ Instalación de unidades de detección de fugas para reducir la pérdida de agua.



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 Sidney recogen el agua de lluvia desde la azotea con varios fines.



## Generación de residuos

- \_ 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.
- \_ 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.

\* 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.



### Resultados ambientales 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, 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 finales de 2021. Amadeus también ha ampliado la certificación para el Centro de Datos a EN 50600, la norma UE para centros de datos que tiene un alcance aún más amplio y una exigencia mayor.

Algunas de las medidas de eficiencia energética más recientes se explican a continuación. En 2020 finalizamos la renovación de nuestras unidades de distribución de baja tensión. Gracias a este sistema, las pérdidas son aproximadamente un 18 % más bajas en comparación con el anterior sistema eléctrico. Los ahorros estimados generados por esta mejora de eficiencia operativa ascienden a 62.000 kWh. También hemos continuado con la implementación de aparatos de refrigeración más eficientes que reducen la energía necesaria para enfriar los servidores y, además, optimizan el consumo de agua.

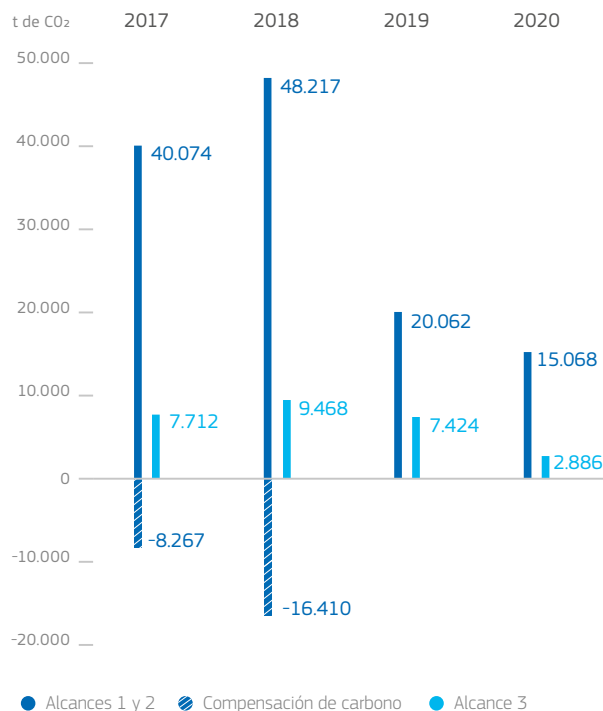
En 2020 hemos reducido el flujo de volumen de los refrigeradores sensibles. También hemos implementado un sistema de control inteligente que puede regular la velocidad de los ventiladores según sea necesario para mantener la temperatura y hemos optimizado el flujo de volumen de aire. En resumen, las mejoras en los refrigeradores han reducido el consumo eléctrico en una cifra estimada de 442.452 kWh/año.

La efectividad del uso energético (PUE)<sup>5</sup> del Centro de Datos en 2020 fue de 1,31.<sup>6</sup>

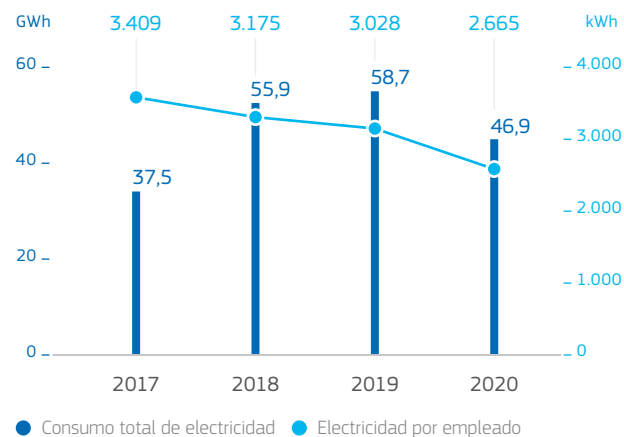
<sup>5</sup> La eficacia del uso de la energía es un parámetro habitual para medir la eficiencia energética de los centros de datos. Cuanto más se aproxime a 1 el PUE, más eficiente será el centro de datos.

<sup>6</sup> Nuestro objetivo a largo plazo para 2025 es alcanzar un PUE de 1,32, mejorando de forma lineal el PUE de 1,34 de 2018. Así pues, el objetivo para 2020 era un PUE de 1,333.

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



### Electricidad



## Ventajas ambientales de las soluciones de Amadeus



A pesar de la difícil perspectiva de mercado en el sector de los viajes, en 2020 Amadeus invirtió 876 millones de euros en proyectos de I+D. → Desarrollamos soluciones tecnológicas que ayudan a mejorar la eficiencia operativa de los clientes. Esta mejora también lleva asociada en muchos casos una mejora de los resultados medioambientales. Las ventajas ambientales de las soluciones de Amadeus 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 CO<sub>2</sub> por cada vuelo de pasajeros. Esta información sobre las emisiones estimadas se basa en la calculadora de carbono de la OACI.<sup>7</sup>

### \_ Reserva

Durante la fase de reserva, algunas de las soluciones de Amadeus ofrecen la posibilidad de obtener la estimación de las emisiones de CO<sub>2</sub> para diferentes itinerarios. Los viajeros pueden entonces incorporar las emisiones de CO<sub>2</sub> 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

Amadeus Airport Sequence Manager permite mejorar la planificación de los movimientos de aeronaves en las pistas de los aeropuertos y proporciona una sofisticada asignación de franjas horarias para las aeronaves, lo que ayuda a los aeropuertos y a las aerolíneas a

reducir el impacto ambiental 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 de euros en el gasto de combustible y se reducirían más de 250.000 toneladas de emisiones de CO<sub>2</sub>.<sup>8</sup>

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 de alteraciones del servicio, 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 aeroportuaria, etc.) por pasajero transportado.

### \_ Durante el viaje

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 CO<sub>2</sub> al año. Suponiendo que todos nuestros clientes logran un nivel de ahorro similar al utilizar la misma solución de gestión de vuelos, la cantidad de emisiones de CO<sub>2</sub> reducidas de este modo superaría el total de las emisiones asociadas a las operaciones de Amadeus (alcances 1 y 2).

Amadeus Schedule Recovery ayuda a las aerolíneas a tomar decisiones rápidas en 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.

→ Para más información, consulte "Tecnología e innovación", pág. 70.

<sup>7</sup> OACI: Organización de Aviación Civil Internacional. La OACI es 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.

<sup>8</sup> Eurocontrol (Organización Europea para la Seguridad de la Navegación Aérea) (2008). Airport CDM Cost Benefit Analysis.

**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 CO<sub>2</sub> 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.

**Ventajas ambientales de las soluciones de Amadeus en las cinco fases del ciclo de viaje**



La COVID-19 generó un elevado nivel de incertidumbre en el sector de los viajes debido a las frecuentes modificaciones en las restricciones de movilidad y la consiguiente necesidad por parte de los viajeros de cambiar o cancelar sus vuelos. Esta situación, entre otras cuestiones, contribuyó a un sector medioambientalmente menos eficiente, por ejemplo, en términos de factores de carga o soluciones para gestionar alteraciones de servicios. Amadeus, con el objetivo de ayudar a gestionar esta situación, puso en marcha toda una serie de soluciones técnicas y de mercado como: páginas web específicas con información actualizada sobre las restricciones de los viajes en todo el mundo, implementación de soluciones de acceso remoto a nuestras plataformas de distribución, publicidad gratuita para agencias de viajes para que pudieran mantener informados a los viajeros con las últimas noticias, estancias en hoteles sin cargo o a tarifas muy reducidas para el personal médico cerca de los hospitales donde trabajaban, etc. →

**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. Este pilar estratégico es cada vez más relevante en el contexto de la creciente preocupación de los viajeros por cuestiones de sostenibilidad.

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, neutralidad comercial y legitimidad para representar al sector de la aviación.

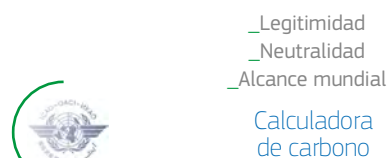
→ Para más información, consulte "Líneas de negocio", pág. 36.

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 2020 mantuvimos nuestra colaboración con instituciones como el Consejo Mundial de Viajes y Turismo (WTTC) así como con instituciones académicas como la Universidad de Griffith (Australia), con las que hemos colaborado en la producción de informes y estudios sobre el sector para impulsar, por ejemplo, [iniciativas de aerolíneas para reducir el impacto climático](#).

En 2020 también hemos colaborado con otras instituciones académicas como la Universidad de Ciencias Aplicadas en Alemania o la Global Travel and Tourism Partnership (GTTP), contribuyendo al desarrollo de un módulo de sostenibilidad para estudiantes del GTTP. También participamos en el programa de inteligencia artificial sostenible dentro del Industrial Council of Artificial Intelligence Research (ICAIR) en el sur de Francia.

## 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

AMADEUS

- \_ Contacto con +2 millones de viajeros al día
- \_ Opera en +190 países

## Información sobre cambio climático



El sector de los viajes y el turismo debe contribuir al objetivo del Acuerdo de París de mantener el aumento de la temperatura media del planeta por debajo de los 1,5-2 °C en comparación con los niveles preindustriales. Las medidas necesarias 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. En los siguientes apartados repasamos los aspectos fundamentales de la estrategia de Amadeus sobre cambio climático, siguiendo las recomendaciones de transparencia informativa del Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD).

## Gobierno

El Consejo de Administración de Amadeus es el máximo órgano de representación, gestión y control de la empresa. Entre sus responsabilidades se encuentra la gestión de riesgos, que comprenden los riesgos físicos y de transición relacionados con el cambio climático.

La unidad Risk & Compliance de Amadeus se encarga de centralizar y supervisar los aspectos de riesgo y cumplimiento regulatorio. La unidad Risk & Compliance elabora el Mapa de Riesgos de la Empresa, que tiene en cuenta los riesgos globales como, por ejemplo, los riesgos económicos, medioambientales, geopolíticos, sociales y tecnológicos. Basándose en los riesgos identificados, la unidad Risk & Compliance evalúa aquellos riesgos que puedan suponer una amenaza para los objetivos estratégicos de Amadeus, así como problemas que puedan surgir y a los que se debería prestar atención a medio plazo.

El Senior Vice President, General Counsel & Corporate Secretary posee el máximo nivel de responsabilidad en el equipo directivo de Amadeus en materia de sostenibilidad ambiental, incluyendo cuestiones relacionadas con el cambio climático. En este contexto, se encarga de informar al Consejo de Administración sobre la estrategia y las iniciativas de Amadeus sobre cambio climático.



El Consejo de Administración de Amadeus revisa y aprueba los informes sobre sostenibilidad de Amadeus, que incluyen la estrategia de la empresa contra el cambio climático.

Amadeus analiza los riesgos y oportunidades sobre cambio climático para supervisar su impacto periódicamente. El equipo Sustainability de Amadeus se ocupa de realizar el análisis de riesgos y oportunidades sobre cambio climático. Para poder identificar los principales riesgos, este análisis se revisa de forma continua a lo largo del año en estrecha colaboración con la unidad Risk & Compliance.

Aunque las operaciones de Amadeus generan una cantidad relativamente baja de emisiones de gas de efecto invernadero, participamos en un sector con un consumo energético y una emisión de gases elevados. Asumimos nuestra responsabilidad de contribuir, con nuestra tecnología y alcance, a un sector más sostenible y neutral en carbono, trabajando en colaboración con los socios del sector.

### Estrategia

La estrategia medioambiental global de Amadeus, que es aplicable específicamente al cambio climático, se fundamenta en tres pilares:

- \_ Gestionar el impacto climático de nuestras operaciones.
- \_ Desarrollar soluciones tecnológicas que ayuden a mejorar la eficiencia operativa y ambiental de nuestros clientes.
- \_ Trabajar en colaboración con nuestros grupos de interés para lograr sostenibilidad a largo plazo en el sector de los viajes.

Para Amadeus, los riesgos sobre cambio climático identificados están ligados principalmente a la demanda de viajes. Esto se debe en parte al hecho de que el aumento de costes ambientales implica más costes económicos, lo que, a su vez, da lugar a una menor demanda en los viajes. Además, puede darse el caso de que los viajeros, para evitar incidir negativamente en el medioambiente, busquen actividades alternativas a los viajes.

La tabla de la derecha detalla los principales riesgos relacionados con el cambio climático que pueden afectar a la actividad de Amadeus.

### Riesgos para Amadeus relacionados con el cambio climático

Categoría de riesgo	Riesgos relacionados con el cambio climático	Descripción
Riesgos físicos	Riesgos físicos que afectan al entorno social donde trabajamos	Al operar en más de 190 países de todo el mundo, Amadeus se expone a fenómenos meteorológicos extremos que afectan a cualquiera de las comunidades donde operamos, a nuestros proveedores y clientes o a nuestras actividades.
	Riesgos físicos que afectan a nuestros proveedores de viajes o clientes	
	Riesgos físicos que afectan a las operaciones de Amadeus	
Riesgos regulatorios	Legislación sobre la notificación de emisiones de carbono	Cada vez se aprueban más regulaciones que obligan a informar sobre cuestiones relativas al cambio climático.
	Regulaciones que imponen gravámenes o reducciones de las emisiones	Dado que el sector de los viajes es global por naturaleza, la implementación de limitaciones regionales en las emisiones podría provocar alteraciones en la competencia y la esfera política.
Riesgos reputacionales		Este riesgo está relacionado con el aumento de la conciencia pública y la preocupación por el cambio climático y nuestro compromiso por llevar a cabo actividades más ecológicas.
Riesgos tecnológicos		Las necesidades de sostenibilidad deben incluirse en nuestra propuesta de valor de las soluciones tecnológicas para mantener y aumentar nuestra competitividad en el mercado.
Riesgos de mercado		La preocupación cada vez mayor de los viajeros y nuestra propia plantilla por el cambio climático.

Las oportunidades para Amadeus relacionadas con el cambio climático están ligadas al desarrollo de soluciones tecnológicas que ayuden a informar a los viajeros sobre opciones de viaje sostenibles y ayuden a los proveedores de viajes a mejorar la eficiencia ambiental de sus actividades. Estas soluciones pueden mejorar la conversión de clientes, la fidelización y la reputación en el mercado. A la derecha se enumeran las oportunidades identificadas relacionadas con el cambio climático.

## Gestión de riesgos

Amadeus utiliza el modelo de las Tres Líneas de Defensa. Este modelo, ratificado por el Consejo de Administración y el Comité Ejecutivo de Dirección de Amadeus, nos permite coordinar todas las funciones de apoyo y verificación para gestionar de forma adecuada los riesgos en todo el grupo.

Los riesgos del cambio climático están integrados en la gestión de riesgos corporativos de Amadeus. Nuestro compromiso con el medioambiente está integrado en nuestro Código Ético y de Conducta Profesional (1.ª línea de defensa) y nuestro Mapa de Riesgos de la Empresa tiene en cuenta los riesgos emergentes como los relacionados con el cambio climático (2.ª línea de defensa).

La unidad Risk & Compliance se encarga de elaborar el Mapa de Riesgos de la Empresa de Amadeus en estrecha colaboración con el equipo responsable de cada uno de los riesgos. En lo referente al cambio climático, el equipo Sustainability de Amadeus es el responsable de los riesgos y está supervisado por el Senior Vice President, General Counsel and Corporate Secretary.

Todos los riesgos identificados relacionados con el cambio climático se evalúan teniendo en cuenta su impacto y probabilidad y se clasifican de acuerdo a tres categorías: riesgo bajo, medio y alto. Después se definen medidas específicas de prevención y mitigación en función de cada evaluación de riesgo. Incluimos información detallada de este análisis en la tabla “Gestión y evaluación de riesgos relacionados con el cambio” en la página 159.

## Oportunidades para Amadeus relacionadas con el cambio climático

Tipo de oportunidad	Solución/funcionalidad	Descripción
Nuevos productos y servicios	Mostrar	Facilitar al viajero una estimación de las emisiones generadas en el itinerario en el momento de la reserva.
	Comparar	Comparar las emisiones de distintos itinerarios o medios de transporte.
	Reportar	Compilar todas las emisiones generadas en viajes de negocios por una organización.
	Compensar	Incluir la posibilidad de compensar las emisiones de carbono generadas en un itinerario.
Ventajas competitivas	Módulo Departure Control System-Flight Management	Uso de sofisticados algoritmos y datos históricos para ayudar a estimar el combustible por vuelo, reduciendo el consumo de combustible global.
	Airport Sequence Manager	Ayuda a reducir la cantidad de tiempo que las aeronaves pasan rodando en la pista, lo que acarrea una disminución en el consumo de combustible, las emisiones de CO <sub>2</sub> , la contaminación y el ruido local y aumenta la eficiencia en los aeropuertos y la satisfacción de los viajeros.
	Airport Common Use Service	Ayuda a disminuir la necesidad de equipamiento informático local y los costes de energía al aprovechar la tecnología en la nube.
	Amadeus Sky Suite	Facilita la planificación de rutas y horarios para aerolíneas con sofisticados algoritmos que estiman la demanda de viajes, lo que ayuda a optimizar el uso de recursos como el combustible y las emisiones derivadas.

## Métricas y objetivos

Amadeus puso en práctica su Sistema de Gestión Ambiental (EMS) en 2009, una herramienta para medir, reportar, identificar buenas prácticas y mejorar continuamente los resultados medioambientales de las operaciones de Amadeus.

Por medio del EMS, Amadeus gestiona los principales indicadores clave de rendimiento (KPI) sobre el impacto ambiental de nuestras operaciones, incluidos aquellos relativos al cambio climático. Se han identificado 12 indicadores principales:

1. Consumo de electricidad en el Centro de Datos
2. Consumo de electricidad por transacción procesada en el Centro de Datos
3. Consumo de electricidad en todas las sedes de Amadeus del mundo
4. Consumo de electricidad por empleado en todas las sedes de Amadeus del mundo
5. Consumo de papel en las sedes de Amadeus de todo el mundo
6. Consumo de papel por empleado en todas las sedes de Amadeus del mundo
7. Emisiones de CO<sub>2</sub> (alcances 1 y 2) en todas las sedes de Amadeus del mundo
8. Emisiones de CO<sub>2</sub> por empleado (alcances 1 y 2) en todas las sedes de Amadeus del mundo
9. Consumo de agua en todas las sedes de Amadeus del mundo
10. Consumo de agua por empleado en todas las sedes de Amadeus del mundo
11. Residuos generados en todas las sedes de Amadeus del mundo
12. Residuos por empleado en todas las sedes de Amadeus del mundo

Estos indicadores se han supervisado desde 2009, lo que ha permitido usar registros de datos históricos para analizar tendencias y definir objetivos.

Amadeus notifica sobre las emisiones de gas de efecto invernadero (GEI) de conformidad con los estándares del Protocolo de Gases de Efecto Invernadero (GHGP).

- ▶ 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.
- ▶ En el alcance 2 incluimos las emisiones asociadas al uso de electricidad<sup>9</sup> 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.

La siguiente tabla muestra una equivalencia de emisiones de GEI en toneladas de CO<sub>2</sub>, desglosadas por los alcances 1, 2 y 3.

Emisiones de CO <sub>2</sub> (t)	2018	2019	2020	Objetivo para 2050
Alcance 1. Emisiones directas	1.754	1.849	1.380	0
Alcance 2. Emisiones indirectas de la electricidad adquirida	46.463	18.213	13.688	0
Alcance 3. Emisiones indirectas de otras fuentes	9.468	7.424	2.886	
Compensación de carbono	16.410	-	-	
Emisiones de CO <sub>2</sub> (alcance 1 y 2) por empleado	1,81	1,03	0,86	0

<sup>9</sup> Los factores de conversión aplicados (la cantidad de CO<sub>2</sub> emitida por kWh utilizado) se han obtenido de los últimos promedios actualizados para cada país publicados por la Agencia Internacional de la Energía en su publicación *IEA Statistics Data Service Emissions factors 2020 edition*.

En relación con el cambio climático, hemos fijado como objetivos a largo plazo:

- Un crecimiento neutral en carbono desde 2016, con 2015 como año de referencia.
- De acuerdo con los objetivos del Acuerdo de París sobre el cambio climático, hemos fijado un objetivo de cero emisiones para 2050, con la ambición de alcanzarlo en 2030, ya que el objetivo de 2050 es muy lejano para Amadeus y es preciso garantizar una acción temprana y reducir la incertidumbre. Las principales herramientas para lograr este objetivo son las medidas de eficiencia energética y el uso de instrumentos de mercado como la compensación de carbono (usada desde 2016 hasta 2018), así como el uso de Garantías de Origen de energía renovable desde 2019.

## 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 noveno año consecutivo, Amadeus ha sido incluido en los Índices Dow Jones de Sostenibilidad (DJSI) en las categorías mundial y europea. Los DJSI evalúan los resultados en materia de sostenibilidad de manera muy exhaustiva, incluyendo las dimensiones económicas/de gobierno, ambientales y sociales. Una de las puntuaciones más notables logradas en los resultados del DJSI anunciados en septiembre de 2020 fue la obtenida en la categoría de presentación de información ambiental, en la que Amadeus obtuvo 100 puntos, la máxima puntuación. Nuestra estrategia contra el cambio climático obtuvo 99 puntos.

Amadeus también participó en el CDP Climate Change en 2020 y obtuvo una calificación de A (equivalente a un excelente).

Amadeus también ha sido incluido por séptimo 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).

Creemos que la presentación de informes no financieros de manera transparente y clara es un paso fundamental para la sostenibilidad a largo plazo y hemos reforzado nuestro compromiso en este sentido.







CAPÍTULO 8

# Gestión de riesgos de la empresa



A lo largo de 2020 hemos continuado fomentando la coordinación eficaz de actividades de control en Amadeus y hemos adoptado el modelo actualizado de las Tres Líneas de Defensa o “Modelo de Tres Líneas”. Esta actualización fue ratificada por la Comisión de Auditoría del Consejo de Administración, y reafirma nuestro compromiso por unas sólidas prácticas de gobierno y gestión de riesgos.

## Modelo de Tres Líneas



Proveedores de garantías externas <sup>4</sup>

- ↑ Rendición de cuentas, elaboración de informes
- ↓ Delegación, dirección, recursos, supervisión
- ↔ Alineación, comunicación, coordinación, colaboración

- 1 Roles del Consejo de Administración.
- 2 Roles presentes de forma habitual, aunque no exclusiva, en las siguientes funciones: Risk & Compliance, CISO, Privacidad de datos, Legal, Control Interno del Grupo, People & Culture. Estas funciones también pueden contar con roles de primera línea y ofrecer dirección y supervisión sobre roles de primera línea.
- 3 Roles de Auditoría Interna del Grupo.
- 4 Auditores externos, reguladores, etc.

## Tres Líneas de Defensa

### Primera Línea: dirección ejecutiva, dirección y personal



El compromiso de Amadeus con la integridad y la transparencia empieza por nuestro 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 la empresa para promover comportamientos positivos que aporten valor a nuestro negocio y garanticen que la empresa se rija por el máximo nivel de integridad. El código engloba varios aspectos:

- \_ Compromiso con el medioambiente.
- \_ Evitar conflictos de intereses.
- \_ Proteger los datos personales y la confidencialidad.
- \_ Gestionar con sensibilidad las relaciones con terceros y con los medios de comunicación.
- \_ Tratar con cuidado los bienes, equipos e instalaciones de la empresa.

Nuestra Política de Derechos Humanos reafirma nuestro compromiso con los derechos humanos. Por consiguiente, esperamos que todos nuestros proveedores y socios comerciales 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.
- \_ Prohibición del trabajo infantil o el trabajo forzoso.
- \_ Garantizar de manera adecuada unas condiciones de trabajo seguras y saludables.

Aunque esos riesgos son relativamente bajos en nuestro Mapa de Riesgos de la Empresa, 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 la diligencia debida 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 2020 no se notificó ninguna vulneración relevante del Código Ético y de Conducta Profesional de Amadeus.

El conjunto de políticas corporativas que se enumeran a continuación se aplica en Amadeus de forma global. Estas políticas se sustentan en procesos que se someten periódicamente a revisiones de calidad internas y externas para garantizar el cumplimiento normativo y la aplicación de buenas prácticas. Al margen de las políticas corporativas, existen otras políticas y procesos más orientados a unidades o personas concretas de las distintas sedes de Amadeus.

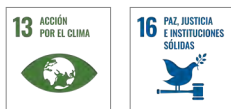
El Comité Ético de Amadeus proporciona medios para que los empleados soliciten asesoramiento acerca del carácter ético o lícito de ciertas actividades de acuerdo con nuestras políticas corporativas. El Comité Ético también tiene la responsabilidad de abordar los informes de cualquier comportamiento contrario a la ética o la legalidad.

### Políticas de Amadeus

- |   |   |   |   |
|---|---|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>● Código Ético y de Conducta Profesional</li> <li>Política de derechos humanos</li> <li>Política antisoborno y anticorrupción</li> <li>Política sobre obsequios e invitaciones</li> <li>Política antifraude</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Política de denuncia de irregularidades</li> <li>Política de compras corporativas</li> <li>Política de clasificación y gestión de la información</li> <li>Política y manual de privacidad</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Políticas de uso aceptable sobre la seguridad de la información</li> <li>Código de conducta en relación con los mercados de valores</li> <li>Política ambiental</li> <li>Política de aportaciones benéficas</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Política de contribuciones a grupos políticos y de lobbying</li> <li>Política de intereses externos y miembros del Consejo de Administración</li> <li>Política de viajes de grupo</li> </ul> |
|---|---|---|---|



## Segunda Línea: 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 unidades como Corporate Risk & Compliance, Corporate Security, Group Privacy, Corporate Legal, Corporate Finance y People & Culture.

### Gestión de riesgos y controles

Corporate Risk & Compliance se encarga de centralizar la vigilancia continua de los principales aspectos de riesgo y cumplimiento regulatorio dentro de Amadeus.

La oficina de Risk & Compliance se ocupa de elaborar el Mapa de Riesgos de la Empresa para Amadeus y establece procedimientos de control y vigilancia para 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, a la Comisión de Auditoría 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 de la empresa a largo plazo en consonancia con su plan estratégico.
- \_ 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 eficaz 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 Mundial,<sup>1</sup> 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 y que se espera que afecten a la empresa a largo plazo (“riesgos emergentes”). Se trata de riesgos de nueva aparición o variables que son difíciles de identificar y cuantificar y que podrían tener una repercusión a largo plazo en nuestro negocio. Un ejemplo de ello es la imprevisible velocidad de recuperación del sector de los viajes a raíz de la crisis de la COVID-19 debido a la incertidumbre del comportamiento del virus y la eficacia de las vacunas, vinculadas a las restricciones de los viajes, las cuarentenas y los confinamientos. Esta incertidumbre desencadena cambios de hábitos, como el aumento del teletrabajo y las videoconferencias, frente a los viajes de empresa ante las nuevas tendencias de digitalización, lo que acarrea un importante impacto financiero en nuestra empresa (principalmente, a consecuencia de esta situación, en 2020 el EBITDA se redujo en un 90 % y los ingresos disminuyeron un 61 %).

También están en nuestro punto de mira los nuevos desafíos emergentes a escala mundial relacionados con el cambio climático, como la transición climática o los riesgos físicos de carácter climático. Por ejemplo, en relación con la concienciación sobre el cambio climático, existen fenómenos que no se pueden predecir, como la proliferación de movimientos sociales (“Vergüenza de volar”), el mayor uso de redes sociales o la preocupación general por la sostenibilidad del sector de los viajes tras la pandemia de la COVID-19. Para mitigar estos riesgos, Amadeus contribuye a concienciar y reducir las emisiones, por ejemplo, incluyendo las emisiones de CO<sub>2</sub> en las plataformas de reserva o el desarrollo de soluciones tecnológicas que pueden ayudar a las aerolíneas a mejorar el rendimiento medioambiental. →

La digitalización y el teletrabajo también han acelerado la emergencia de ciberataques específicos, como el *ransomware* o secuestro de datos. Una incidencia de este tipo podría producir consecuencias operativas muy significativas hacia nuestros clientes de viajes. Gestionamos este tipo de amenazas, no solo reforzando nuestros controles de acceso y planes de

<sup>1</sup> Foro Económico Mundial (2020). *Global Risks Report 2020, 15th Edition*.

→ Para más información, consulte “Sostenibilidad ambiental”, pág. 114.



respuesta ante incidencias, sino también mediante amplios programas de concienciación sobre seguridad, entre otras medidas. →

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.
- \_ Riesgos relacionados con el entorno macroeconómico y geopolítico.
- \_ Riesgos relacionados con las tendencias en el sector de los viajes y el turismo.

Algunos de estos riesgos han evolucionado desde el anterior Mapa de Riesgos de la Empresa, mientras que otros se han identificado por primera vez. La pandemia de la COVID-19 ha incrementado algunos de estos riesgos, al tiempo que ha desencadenado otros nuevos.

Los responsables de riesgo asignados a cada uno de estos riesgos principales identificados proponen una respuesta específica al riesgo. Los progresos logrados gracias a las medidas de mitigación y a la 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 reputacional está cobrando cada vez más importancia. 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 certificación vigentes como, por ejemplo, PCI DSS (tarjetas de crédito), SOC 1 y SOC 2 (controles informáticos) e ISO 27001 (ciberseguridad).

Amadeus está expuesto a riesgos que podrían alterar significativamente los servicios internos clave de la empresa, 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. La crisis pandémica que hemos atravesado en 2020 ha demostrado la importancia y la viveza de nuestra estrategia de Continuidad del Negocio a la hora de minimizar alteraciones en los servicios.

Por último, a través de nuestro plan de formación y concienciación, 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 Corporate 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 de riesgos, la priorización y las estrategias de mitigación de riesgos.

Tanto el Comité Ético como el Comité de Dirección de Riesgos se reúnen varias veces al año.

## Oficina Corporativa de Seguridad de la Información de Amadeus

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 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 medidas de mitigación.
- \_ 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.

## Oficina de Seguridad de la Información Corporativa de Amadeus

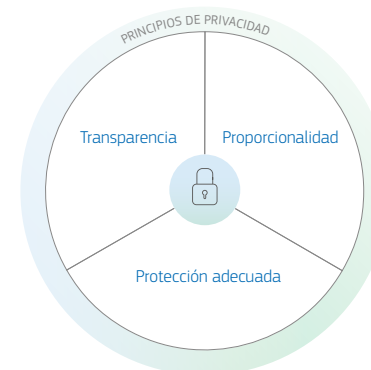
Oficinas de seguridad regionales  
Mayor concienciación y control de la seguridad en todas las regiones y filiales de Amadeus



## Oficina de Privacidad del Grupo Amadeus

La privacidad es una cuestión de importancia capital para Amadeus. Protegemos el derecho fundamental a la privacidad en cualquier actividad relacionada con el tratamiento de datos personales de viajeros, así como de empleados, candidatos, socios empresariales o visitantes. A tal efecto, aplicamos los principios de “Privacidad desde el diseño” para garantizar que los procesos que implican datos personales están diseñados de conformidad con los Principios de Privacidad de Amadeus.

## Principios de privacidad de Amadeus



### Transparencia

Informar sobre cómo procesa Amadeus los datos personales.

### Proporcionalidad

Procesar los datos personales de la forma necesaria para prestar los servicios y permitir el acceso solo cuando se necesite.

### Protección adecuada

Preservar los datos personales de forma segura y tratarlos con estricta confidencialidad.

\* SSDLC: Secure Software Development Life Cycle.

\*\* PCI DSS: Payment Card Industry Data Security Standard.

Los Principios de Privacidad de Amadeus se han establecido incorporando los principios de privacidad europeos (tal como se define en el Reglamento General de Protección de Datos [RGPD] de la UE), las Directrices de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), las Directrices de las Naciones Unidas, el Marco de privacidad de Cooperación Económica Asia-Pacífico (CEAP) y otras normas, como las ISO, para garantizar su aplicación en todas las filiales y su valor para todos nuestros clientes en todo el mundo.

El desarrollo de productos y servicios teniendo en cuenta los Principios de Privacidad de Amadeus contribuye a la protección de la privacidad en el sector de los viajes y genera confianza en nuestros clientes.

Controlamos activamente los cambios que se efectúan en las leyes y los reglamentos sobre privacidad aplicables para garantizar que nuestros Principios de Privacidad, así como los procesos, las prácticas y la organización relativos a la privacidad se actualizan debidamente.

### Tercera Línea: 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. Esta evaluación tiene en cuenta, entre otras, las siguientes dimensiones:
  - ▶ Los objetivos y proyectos estratégicos del Grupo.

- ▶ El Mapa de Riesgos de la Empresa.
- ▶ Los desafíos internos/externos así como los 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 2020<sup>2</sup> representaron más del 50 % 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 incluyen los Principios Fundamentales, su Definición de Auditoría Interna, sus Normas Internacionales y su Código Ético. 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 eficacia de la Auditoría Interna del Grupo e identifica oportunidades de mejora continua.

<sup>2</sup> Incluidas las revisiones de auditoría y consultoría 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

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.

Los principales documentos legales de Amadeus en materia de gobierno corporativo se redactaron cuando la empresa empezó a cotizar en la bolsa española en abril de 2010. Estos documentos se revisan periódicamente para reflejar los cambios legales, lo que incluye las modificaciones de la Ley española de Sociedades de Capital y el nuevo marco mercantil establecido como resultado de estas, así como el Reglamento de la Unión Europea sobre el abuso del mercado y las recomendaciones del Código de buen gobierno de las sociedades cotizadas. Estos documentos 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 complementan y se integran en la política general de gobierno corporativo de la empresa:

## Estructura de gobierno corporativo de Amadeus





- \_ Estrategia fiscal.
- \_ Reglamento de la Comisión de Auditoría.
- \_ Política de prevención del delito dentro de la empresa.
- \_ Política sobre comunicación de información económica financiera, no financiera y corporativa y sobre comunicación y contacto con accionistas, inversores institucionales y asesores de voto.
- \_ Política de selección de consejeros.
- \_ Política de remuneración de los consejeros (2019-2021).

## 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



Impacto medio-bajo



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 (financieros y no financieros) 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.
- \_ Dividendos.
- \_ 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, actualmente en proceso de actualización de acuerdo con las recomendaciones de junio de 2020 del Código de buen gobierno de las sociedades cotizadas. 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, así como 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 establecía que al menos un 30 % de los puestos del Consejo estuvieran ocupados por mujeres para el año 2020. La Comisión de Nombramientos y Retribuciones consideró que era más probable que se lograra 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 en que se designó por primera vez	Naturaleza	Cargo ocupado en comisiones	
				Comisión de Auditoría	Comisión de Nombramientos y Retribuciones
D. José Antonio Tazón	Presidente	02/12/2008	Otro externo		
D. William Connelly	Vicepresidente	20/06/2019	Independiente		
D. Luis Maroto	Consejero Delegado	26/06/2014	Ejecutivo		
Doña Xiaoqun Clever	Consejera	19/06/2020	Independiente		
Dame Clara Furse	Consejera	29/04/2010	Independiente	Vocal	Vocal
Doña Pilar García	Consejera	15/12/2017	Independiente	Vocal	
D. Stephan Gemkow	Consejero	21/06/2018	Independiente		Vocal
D. Pierre-Henri Gourgeon	Consejero	29/12/2005	Otro externo	Vocal	
D. Nicolas Huss	Consejero	15/06/2017	Independiente	Presidente	
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 empresa, su expansión internacional y el inicio de la exitosa diversificación estratégica de Amadeus.

Fue miembro del Consejo de Administración de Expedia Inc. (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. William Connelly  
Consejero



El Sr. 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.

D. Luis Maroto Camino  
Consejero Delegado



El Sr. Maroto es Director General y Presidente del Comité Ejecutivo de Dirección 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 OPI 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.

Doña Xiaoqun Clever  
Consejera



La Sra. Clever posee un máster en Dirección de Empresas por la Universidad de West Florida y graduada en Ciencias Informáticas y Marketing Internacional por el Karlsruhe Institute of Technology (Alemania). Ha cursado estudios en Ciencias Informáticas y Tecnología en la Universidad TsingHua (Pekín, China) y es graduada por el INSEAD en el Programa de Desarrollo de Liderazgo Global.

La Sra. Clever cuenta con más de 20 años de experiencia en el área de ingeniería de *software*, macrodatos, ciberseguridad y digitalización. Nacida en China, ha desempeñado diversos cargos directivos en compa as multinacionales. Entre otros, la Sra. Clever ha desarrollado su carrera profesional durante dieciseis años en SAP SE (desde 1997 hasta 2013) ocupando diversos cargos, como Chief Operating Officer de Technology & Innovation, Senior Vice-President de Design & New Applications y Executive Vice-President & President de Labs

en China. Desde 2014, la Sra. Clever ha dirigido la digitalización del sector de medios de comunicación como Chief Technology Officer de ProSiebenSat.1 Media SE, entidad alemana de medios de comunicación (2014-2015) y Chief Technology & Data Officer y miembro del Consejo Ejecutivo del Grupo Ringier AG, grupo internacional de medios de comunicación con sede en Z rich, Suiza (desde enero de 2016 hasta febrero de 2019).

La Sra. Clever es Consejera independiente de Capgemini SE, BHP Group (BHP Group Limited y BHP Group Plc) y miembro del Consejo de Supervisión de Infineon Technologie AG.

Entró a formar parte del Consejo de Administración de Amadeus el 19 de junio de 2020.



**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 Consejera externa de Nomura Holdings desde 2010 hasta 2017. Desde 2011 hasta 2017 también fue Consejera del Departamento de Trabajo y Pensiones del Reino Unido y, en los últimos años, Consejera coordinadora independiente.

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 Clearent 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 carteras de propiedad familiar establecida en Duisburgo, 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 de Airbus SE, sector aeroespacial. También es miembro del Consejo asesor de Waelzholz KG y fue 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 París y la École Nationale Supérieure de l'Aéronautique, y posee un máster en Ciencias por el California Institute of Technology 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. Asimismo, 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.

En noviembre de 2020, el Sr. Huss fue nombrado Consejero no ejecutivo de Entersekt, empresa sudafricana líder en *software* de identidad de dispositivos y autenticación de clientes (sector de tecnología financiera).

Hasta octubre de 2020 fue CEO y Consejero del Grupo Ingenico, empresa líder mundial en servicios de pago integrados. El 1 de julio de 2017 se incorporó como Vicepresidente ejecutivo de Estrategia y Rendimiento. 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.

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 de 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 TI 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 (*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 y 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.

La Sra. Clever fue elegida por un período de tres años por decisión de la Junta General de Accionistas del 18 de junio de 2020, para cubrir la vacante que dejó el Sr. De la Dehesa, cuyo mandato expiró. 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 18 de junio de 2020:

- \_ D. José Antonio Tazón
- \_ D. Luis Maroto
- \_ Dame Clara Furse
- \_ D. Pierre-Henri Gourgeon
- \_ D. Francesco Loredan
- \_ D. David Webster
- \_ D. Nicolas Huss

Su reelección o sustitución (junto con la de la Sra. García, el Sr. Gemkow y el Sr. Kuerpick), 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 2021.

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 2020 se celebraron siete reuniones del Consejo, a las que asistieron todos sus miembros bien en persona, bien por vía telemática o bien a través de un apoderado con indicaciones específicas de voto. También tuvieron lugar dos sesiones adicionales de voto por correo en 2020. Los efectos sin precedentes de la pandemia de la COVID-19 exigieron la participación activa del Consejo de Administración en reuniones

*ad hoc* adicionales a las previstas originalmente, la mayoría de las cuales se celebraron por vía telemática.

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

## Política de remuneración

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 finalización 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 2019 sobre la remuneración de los consejeros de las sociedades cotizadas fue aprobado por la Junta General Ordinaria de Accionistas del 18 de junio de 2020 con un voto favorable del 87,37 % (voto consultivo).



## Comisión de Auditoría



Las facultades que la Ley de Sociedades de 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 reunión del Consejo de Administración celebrada el 16 de diciembre de 2020 acordó la modificación de, entre otros, el artículo 35 del Reglamento del Consejo de Administración relativo a la Comisión de Auditoría para adaptar su contenido a las recomendaciones de junio de 2020 del Código de buen gobierno de las sociedades cotizadas. En consecuencia, la Junta General Ordinaria de Accionistas que se celebrará en junio de 2021 aprobará la modificación de, entre otros, el artículo 42 de los estatutos de la sociedad relativo a la Comisión de Auditoría.

La principal función de esta comisión es prestar apoyo al Consejo de Administración en sus tareas de supervisión. Estas tareas incluyen, por ejemplo, la revisión periódica de los estados financieros y de la eficacia de los sistemas de control interno y la gestión de riesgos en su conjunto, englobando los riesgos financieros y no financieros (incluidos los riesgos operativos, tecnológicos, legales, sociales, ambientales, políticos y para la reputación, o aquellos relativos a la corrupción), 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, vigilando el cumplimiento de las políticas y normas de la empresa en los aspectos ambientales, sociales y de gobierno (ESG) y las normas internas de conducta. Vigila el cumplimiento de las normas aplicables en los planos nacional e internacional y supervisa la elaboración y la integridad de la información financiera y no 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 de 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 2020, la Comisión de Auditoría elaboró el informe anual obligatorio de sus actividades sobre el ejercicio 2019, que abarcaba, entre otras, las siguientes áreas:

- \_ Regulación.
- \_ Composición.
- \_ Actividad operacional.
- \_ Asuntos tratados durante el ejercicio 2019 (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.

La reunión del Consejo de Administración celebrada el 16 de diciembre de 2020, con la aprobación previa de la Comisión de Auditoría, acordó la modificación del Reglamento de la Comisión de Auditoría para adaptar su

contenido a las recomendaciones de junio de 2020 del Código de buen gobierno de las sociedades cotizadas.

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.
  - \_ Gestión ambiental, social y de gobierno (ESG).
6. Participación de expertos y otros recursos.
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 de Administración.

La reunión del Consejo de Administración celebrada el 16 de diciembre de 2020 acordó la modificación de, entre otros, el artículo 36 del Reglamento del Consejo de Administración relativo a la Comisión de Nombramientos y Retribuciones para adaptar su contenido a las recomendaciones de junio de 2020 del Código de buen gobierno de las sociedades cotizadas.

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 2020, la Comisión de Nombramientos y Retribuciones elaboró el informe anual obligatorio de sus operaciones sobre el ejercicio 2019, que abarcaba las siguientes áreas:

- \_ Competencias y funciones asignadas.
- \_ Composición.
- \_ Actividad operacional.
- \_ Asuntos tratados durante el ejercicio 2019 (asuntos sobre retribuciones, sociedad, nombramientos y otros).
- \_ Naturaleza del cargo de consejero (independiente, otros externos, Consejero Ejecutivo).
- \_ Composición del Consejo de Administración.
- \_ Diversidad de género del Consejo de Administración.
- \_ Autoevaluación del Consejo de Administración (apartados declarativos y de autoevaluación).

- \_ 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 2019 sobre remuneración de consejeros y sociedades cotizadas.

La Política de selección de consejeros fue aprobada el 21 de abril de 2016 (actualmente en proceso de actualización de acuerdo con las recomendaciones de junio de 2020 del Código de buen gobierno de las sociedades cotizadas). 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 redundante en beneficio de la empresa y de todos los grupos de interés.

La Sra. Clever fue designada como miembro del Consejo en 2020 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 2021. 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 Sr. Lacroix y el Sr. Roy abandonaron el Comité Ejecutivo de Dirección. El Sr. Lacroix fue designado Senior Vice President Cloud Transformation Program (SVP CTP) y el Sr. Roy sigue desempeñando el cargo de Senior Vice President Technology Platforms and Engineering (SVP TPE).

A finales de 2020, la Sra. Sattel y el Sr. Ropers abandonaron Amadeus. Asimismo, el Sr. Streichert, nuevo Chief Financial Officer, se incorporó al Comité Ejecutivo de Dirección, tomando el relevo de la Sra. De Pro, que abandonó Amadeus a finales de 2020.

## CAPÍTULO 10

# Accionariado y entidades financieras

## Misión y actividad de Investor Relations de Amadeus

La misión de Investor Relations 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).

El equipo de Investor Relations, 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.

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 utilizamos nuestra propia web corporativa, conferencias trimestrales en materia de resultados, conferencias sobre actos corporativos, la Junta General de Accionistas anual y los actos del *Investor Day* (Día del inversor) para canalizar información hacia nuestro accionariado, así como un exhaustivo programa de relaciones con los inversores. Durante 2020, incluyó:

- \_ La participación en congresos de inversores y giras de presentación, la mayoría virtuales debido a las restricciones en los viajes, pero que aun así nos permitieron conectar con muchos inversores de todo el mundo.
- \_ Una elevada cantidad de conferencias telefónicas con inversores particulares.



\_ Reuniones y comunicación permanente con los analistas de investigación que cubren los valores de Amadeus. A finales de 2020 había 32 analistas cubriendo nuestros valores.

En Investor Relations 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 noveno año consecutivo, Amadeus ha logrado el prestigioso reconocimiento de aparecer en los Índices Dow Jones de Sostenibilidad (DJSI), tanto en el índice europeo como mundial. → 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 que hace hincapié en la cuidadosa gestión de los recursos.

## El mercado de valores en 2020

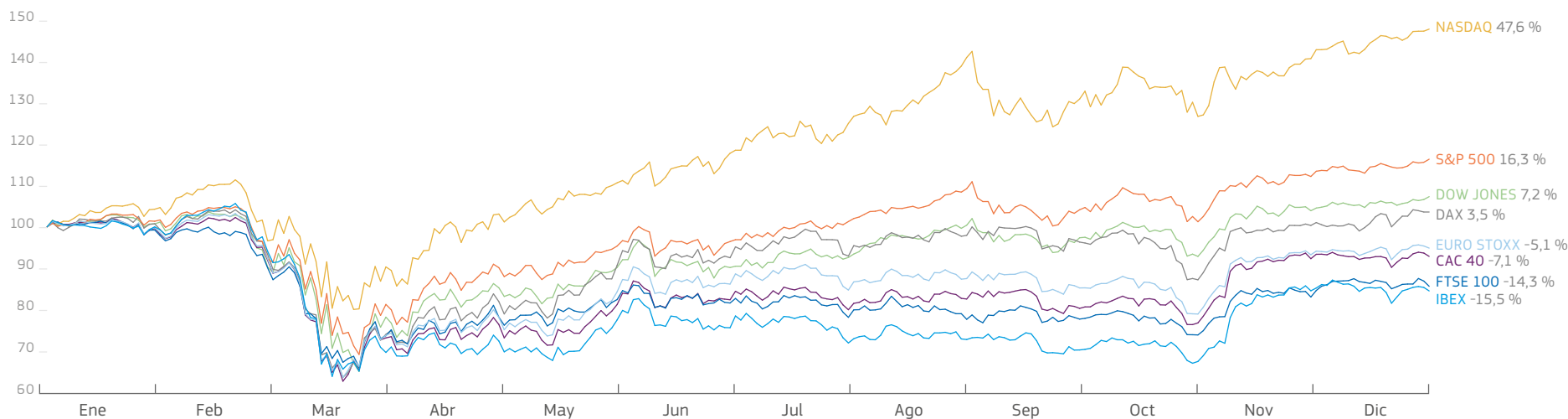
A lo largo de 2020, la pandemia mundial de la COVID-19 tuvo efectos muy negativos en el rendimiento de los mercados de renta variable e incrementó la volatilidad en todos los sectores, muy especialmente en el sector de los viajes. →

Tras el pronunciado crecimiento de 2019 y un 2020 que debutó de forma alcista, el mercado de valores cayó en picado a lo largo del primer trimestre cuando se hizo evidente la escala de la pandemia mundial. Aunque todos los mercados de renta variable se recuperaron del mínimo alcanzado a mediados de marzo, muchos mantuvieron un rendimiento negativo durante el resto de 2020.

La mayoría de mercados de renta variable europeos registraron descensos en 2020 (CAC: -7 %, EURO STOXX: -5 %, FTSE 100: -14 %, IBEX: -16 %); solo el DAX, en Alemania, logró recuperarse y registrar un comportamiento anual favorable en los meses finales del ejercicio (4 %).

Los principales mercados de renta variable estadounidenses crecieron en 2020 (NASDAQ: 48 %, S&P 500: 16 %, DOW JONES: 7 %); los tres mercados se vieron impulsados por el buen comportamiento del sector tecnológico estadounidense durante el ejercicio (Amazon: 76 %, Apple: 81 %, Microsoft: 41 %, Facebook: 33 % y Google: 31 %).

### Resultados de los mercados de capitales de renta variable en 2020



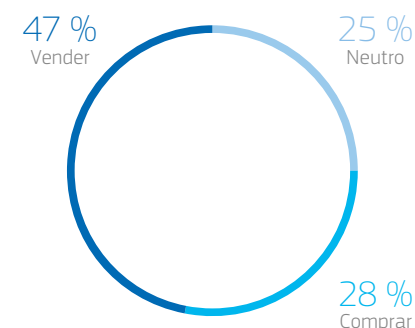
## Rendimiento de las acciones de Amadeus

El valor de cotización de Amadeus cayó en un 18,2 % en 2020 y registró un peor comportamiento que el IBEX 35 y el índice EURO STOXX, que están más diversificados frente a la pandemia de la COVID-19 en comparación con las empresas del sector de los viajes. Nuestro valor de cotización máximo durante 2020 se alcanzó el 17 de enero con 78,60 €. Cerramos el año en 59,56 €.

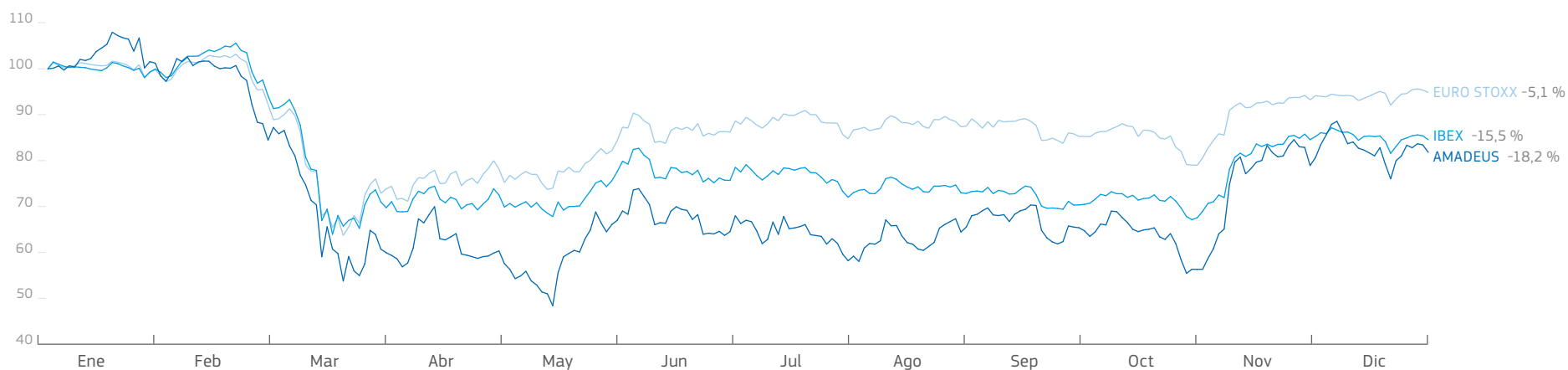
Nuestro valor de mercado a fecha de 31 de diciembre de 2020 era de 26.832 millones de euros. El volumen medio diario de negociación fue de 1,8 millones de acciones, para un volumen total negociado de 25.000 millones de euros en todo el año. La proporción de capital flotante alcanzó el 99,88 % a final de año.

Amadeus se mantuvo en un 6,3 % en el IBEX 35 a 31 de diciembre de 2020, la quinta mayor compañía del índice.

Recomendaciones de los analistas a final del ejercicio 2020



### Evolución del rendimiento de las acciones de Amadeus en 2020



### Datos clave de las operaciones de negociación de Amadeus para el ejercicio

	2019	2020
Variación del precio de las acciones (%)	19,7 %	-18,2 %
Precio máximo por acción (cifras en €)	73,88	78,60
Precio mínimo por acción (cifras en €)	58,06	35,22
Precio medio ponderado por acción (cifras en €)*	68,36	52,81
Volumen medio diario (número de acciones)	1.417.902	1.822.988
Volumen medio diario (cifras en miles de €)	96.928	97.248
Volumen anual (cifras en miles de €)	24.716.732	24.992.845

\* Negociación cruzada de valores no incluida.

### Datos clave de las operaciones de negociación al final del ejercicio

	2019	2020
Número de acciones emitidas a 31 de diciembre	431.268.436	450.499.205
Precio por acción a 31 de diciembre (cifras en €)	72,80	59,56
Valor de mercado a 31 de diciembre (cifras en millones de €)	31.396	26.832
Beneficios ajustados por acción, ejercicio completo (cifras en €)	2,95	-0,68
Dividendo por acción, ejercicio completo (cifras en €)	0,56	N/d
Rentabilidad del dividendo, ejercicio completo (%)*	0,8 %	N/d
Ratio de cobertura, ejercicio completo (%)	21 %	N/d

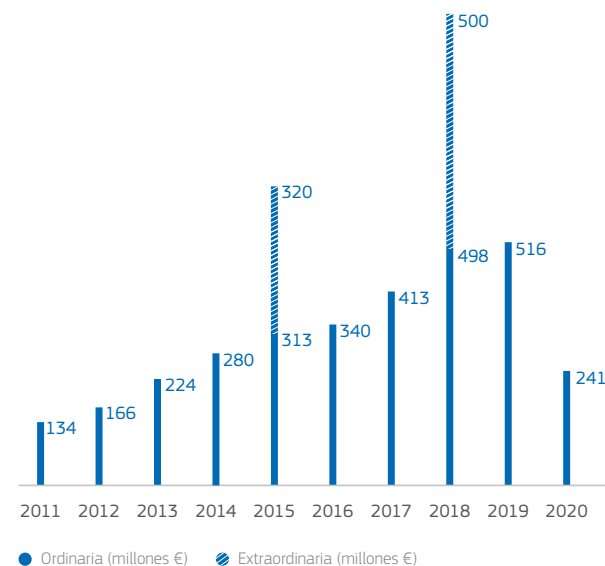
\* Sobre la base del precio por acción al final del ejercicio.

## Remuneración de los accionistas

Antes de la COVID-19, Amadeus contaba 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 aumentaron cada año desde la Oferta Pública Inicial (OPI) de Amadeus, a un ritmo medio anual del 18 % desde 2011 hasta 2019. Esto se complementó con programas de recompra de acciones en 2015 y en 2018. Sin embargo, en 2020 el dividendo ordinario pagado disminuyó con respecto a 2019, debido a que Amadeus canceló el pago del dividendo complementario como respuesta a la pandemia de la COVID-19, al preferir priorizar la liquidez. En 2021, no habrá pago de dividendos debido a las pérdidas financieras registradas en 2020.

Remuneración de los accionistas de Amadeus



## Pago de dividendos ordinarios

El 12 de diciembre de 2019, el Consejo de Administración de Amadeus propuso una cobertura de dividendo del 50 % para el dividendo de 2019. El Consejo también acordó distribuir un dividendo a cuenta de 0,56 € por acción (bruto), correspondiente a los beneficios de 2019, que se pagó íntegramente el 17 de enero de 2020.

El 27 de febrero de 2020, el Consejo acordó someter a la aprobación de la Junta General de Accionistas un dividendo de 1,30 € por acción (bruto), correspondiente a los beneficios de 2019, lo que representaba un aumento del 10,6 % con respecto al dividendo de 1,175 € por acción (bruto) pagado por los beneficios de 2018.

El 23 de marzo de 2020, como parte de un conjunto de medidas que Amadeus anunció como respuesta a la pandemia de la COVID-19, el Consejo aprobó la cancelación del dividendo complementario de 0,74 € por acción. La cancelación del dividendo complementario se ratificó en la Junta General de Accionistas celebrada en junio de 2020. Por ello, el dividendo final bruto pagado por los beneficios de 2019 fue de 0,56 € por acción.

## Ampliación de capital

Como parte de la respuesta a la pandemia de la COVID-19, el 3 de abril de 2020 Amadeus realizó una ampliación de capital de aproximadamente 750 millones de euros, que corresponde a la emisión de 19.230.769 nuevas acciones a un precio de emisión de 39,00 € (de los cuales 0,01 € corresponden al importe nominal y 38,99 € a la prima de emisión).

Tras esta ampliación de capital, el capital social de Amadeus IT Group S.A. asciende a 4.504.992,05 euros, representado por 450.499.205 acciones de clase única, cada una con un valor nominal de 0,01 €. El número de derechos a voto equivale al número de acciones.





## Instituciones financieras

La deuda financiera neta, de acuerdo con lo especificado en nuestros contratos de apertura de líneas de crédito, ascendió a 3.073,9 millones de euros a fecha del 31 de diciembre de 2020.

Los principales cambios en nuestra deuda neta en 2020 fueron:

- \_ El 3 de abril de 2020, Amadeus anunció la emisión de 750 millones de euros en obligaciones convertibles con vencimiento en 2025.
- \_ El 13 de mayo de 2020, Amadeus emitió 500 millones de euros en eurobonos por un valor total de 1.000 millones de euros con vencimiento en 2024 y 2027.
- \_ El 17 de septiembre de 2020, Amadeus emitió un eurobono por un valor de 750 millones de euros con vencimiento en 2028.
- \_ El 6 de octubre de 2020, al vencimiento, se reintegraron pagarés por valor de 500 millones de euros como parte del programa Euro Medium Term Note (EMTN).
- \_ Un mayor uso del programa de emisión de Papel Comercial Europeo (ECP) multidivisa por un importe neto de 42 millones de euros.
- \_ El reembolso de 65 millones de euros en relación con nuestro préstamo del Banco Europeo de Inversiones (BEI). Asimismo, el 29 de junio de 2020, Amadeus solicitó al BEI un nuevo préstamo preferente sin garantía no sujeto a condiciones de 200 millones de euros. Este préstamo se formalizó en diciembre de 2020 y vence en diciembre de 2027.

El 27 de abril de 2018, Amadeus ejecutó una línea de crédito rotativo en euros por valor de 1.000 millones de euros, con vencimiento en abril de 2025, que se utilizará para necesidades de capital circulante y para fines generales de la empresa. A fecha de 31 de diciembre de 2020 todavía no se había dispuesto de esta línea de crédito.

El 25 de marzo de 2020, Amadeus ejecutó un nuevo crédito puente de 1.000 millones de euros, una línea de crédito en euros, que se canceló completamente (500 millones de euros en mayo de 2020 y 500 millones de euros en septiembre de 2020) con las emisiones de eurobonos efectuadas el mismo año.



# Observaciones finales



Esta octava edición del Informe Global de Amadeus viene marcada por los efectos de la crisis de la COVID-19 y las medidas adoptadas por Amadeus, tanto a corto como a medio plazo. Nuestras principales prioridades desde el inicio de la pandemia han sido proteger a los empleados de Amadeus, ayudar a nuestros clientes a superar la crisis y reforzar la solidez financiera de Amadeus para que podamos salir de la situación más fuertes y bien preparados para aprovechar las oportunidades que se planteen.

En lo que respecta a la presentación de informes no financieros, la tendencia subyacente de ampliar su exhaustividad y transparencia se ha visto todavía más reforzada por la crisis de la COVID-19. El uso de varios estándares para la elaboración de informes no financieros se está generalizando con rapidez entre los distintos grupos de interés, incluidos los inversores. En consonancia con esta tendencia, que ya hemos destacado en informes anteriores, hemos continuado ampliando el alcance de nuestro informe y el cumplimiento con distintos marcos y estándares.

En 2020, hemos llevado a cabo una serie de iniciativas para que nuestra información ambiental, social y de gobierno corporativo (ESG en sus siglas en inglés) se ajuste a estos marcos tan extendidos como, por ejemplo:

- \_Se ha adaptado la descripción de nuestra estrategia de cambio climático a los requisitos del Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD), como podrá comprobar en la sección “Información relacionada con el cambio climático” del capítulo Sostenibilidad ambiental y en el Anexo 2 del presente informe.
- \_Se ha actualizado el análisis de nuestra contribución a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la ONU, reafirmando nuestro compromiso con la iniciativa del Pacto Mundial de las Naciones Unidas y con sus principios en materia de derechos humanos, trabajo, medioambiente y políticas anticorrupción.
- \_También se ha incorporado un mapa de los estándares GRI (Global Reporting Initiative), que hemos estado utilizando durante los últimos años, con las normas SASB (Sustainability Accounting Standards Board) equivalentes.

“

El uso de varios estándares para la elaboración de informes no financieros se está generalizando con rapidez entre los distintos grupos de interés, incluidos los inversores.

”

Este Informe Global y el estado de información no financiera que se publica junto a nuestras cuentas anuales constituyen las principales publicaciones que muestran nuestras iniciativas ambientales, sociales y de gobierno corporativo (ESG). En este sentido, la aprobación por el Consejo de Administración en febrero de 2021 de la narrativa ESG de Amadeus ayuda a centrar nuestros esfuerzos en aquellos aspectos que son más relevantes y en los que Amadeus puede incidir positivamente de forma significativa. Por ejemplo, nos hemos marcado como objetivo reducir las emisiones de nuestro Centro de Datos y desde 2019 hemos logrado que alcance la neutralidad de carbono. Asimismo, hemos identificado soluciones tecnológicas que contribuyen a que nuestros clientes y el sector sean más sostenibles a largo plazo. La implementación de la taxonomía de la UE para las actividades sostenibles en un futuro cercano nos ayudará a progresar todavía más en nuestra contribución a la sostenibilidad del sector y a mejorar la propuesta de valor de Amadeus.

Este informe ofrece una visión general de Amadeus como empresa así como los aspectos más destacados de nuestras actividades en 2020. Espero que disfrute de la lectura y le animamos a enviar sus comentarios a través de los puntos de contacto que figuran al final del informe.



**Tomas López Fernebrand**  
Senior Vice President, General Counsel  
and Corporate Secretary



## ANEXO 1

# Acerca de este informe



## Objetivo, alcance y limitaciones del Informe Global de Amadeus

Los informes no financieros revisten cada vez más importancia. En los últimos años, percibimos un interés cada vez mayor por la información no financiera por parte de los grupos de interés y las entidades reguladoras del sector, como un componente fundamental de la información facilitada por las empresas.

El Informe Global de Amadeus tiene los siguientes objetivos:

1. Cumplir con los requisitos y expectativas de buenas prácticas del mercado a la hora de facilitar información ambiental, social y de gobierno (ESG) de forma transparente. El informe se publica de conformidad con los estándares GRI (*Global Reporting Initiative*) y está integrado por información financiera y no financiera. En esta edición también hemos seguido los estándares para la elaboración de informes del TCFD (*Task force on Climate-related Financial Disclosures*) y hemos incluido una definición de los estándares del SASB (*Sustainability Accounting Standards Board*) en nuestros informes GRI.
2. Facilitar información a los grupos de interés que tengan inquietud por conocer nuestras prácticas de sostenibilidad y rendimiento, como los índices de sostenibilidad y el Pacto Mundial de las Naciones Unidas.
3. Servir como fuente de información para cualquier entidad interna o externa que desee obtener más información acerca de Amadeus, por ejemplo, en programas de inducción. La información y datos incluidos en el informe se han validado de forma interna y externa.
4. Destacar las iniciativas sociales y de sostenibilidad de Amadeus que no estén incluidas en otros documentos públicos 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 documento se centra en nuestras actividades de 2020. Incluimos datos históricos para KPI con fines comparativos que facilitan la comparación a lo largo del tiempo.

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. 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 acerca de nuestros asuntos materiales, sino también sobre los principales temas identificados como relevantes tanto a nivel interno como externo →, a saber: emisiones de carbono, consumo de energía, responsabilidad social corporativa y derechos humanos.

Asimismo, la regulación actual y las principales calificaciones de sostenibilidad exigen que informemos sobre determinados aspectos no materiales. Por consiguiente, con el fin de mejorar la transparencia global, 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.

## 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 documento de acuerdo a los marcos y estándares para la elaboración de informes, así como a los requisitos legales, que se presentan a continuación.

→ Para más información, consulte "Índice de contenidos GRI", pág. 164.

→ Para más información, consulte "Análisis de materialidad", pág. 151.



## Marcos de elaboración de informes

### – International Integrated Reporting Council

Este informe reúne información sobre “capitales”<sup>1</sup> de Amadeus en un único documento corporativo. Explicamos cómo la estrategia de Amadeus conduce a la creación de valor. 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.

### – Pacto Mundial de las Naciones Unidas

El Pacto Mundial de las Naciones Unidas es una llamada a que las organizaciones coordinen sus estrategias y operaciones con los 10 principios universales sobre derechos humanos, estándares laborales, medio ambiente y políticas anticorrupción. Amadeus ha sido miembro del Pacto Mundial de las Naciones Unidas desde 2018 y hemos asumido el compromiso de integrar los 10 principios en nuestra estrategia, cultura y actividades diarias. El presente informe se ha elaborado en conformidad con dichos principios.

### – Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas

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. → 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.



### – Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD)

En 2017, el grupo de trabajo creado por el Consejo de Estabilidad Financiera emitió una serie de recomendaciones sobre transparencia financiera en materia climática.

Estas recomendaciones se estructuraron en cuatro bloques temáticos: gobierno, estrategia, gestión de riesgos, y métrica y objetivos. Amadeus se ajusta a este marco y en este informe presenta información relacionada con el clima siguiendo estas recomendaciones.

### – Business for Societal Impact Framework (B4SI)

Este marco es un estándar de medición para entender el impacto de las iniciativas en la esfera empresarial y social. Mediante este planteamiento, las organizaciones pueden realizar estudios comparativos de las iniciativas y evaluar estratégicamente la contribución que aportan a la comunidad. Amadeus ha seguido esta metodología de cálculo de inversión en la comunidad desde 2019.

## Estándares para la elaboración de informes

### – 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.

Este informe se ha elaborado siguiendo los estándares GRI: opción esencial. En cuanto al GRI Content Index Service, GRI Services ha revisado que el Índice de contenidos GRI esté presentado con claridad y que las referencias para cada contenido incluido se correspondan con las secciones pertinentes del cuerpo del informe.

### – Protocolo de Gases de Efecto Invernadero (Protocolo GEI)

El Estándar Corporativo de Contabilidad y Reporte del Protocolo GEI, la herramienta de contabilización internacional más utilizada, establece una orientación y los requisitos para el desarrollo de un inventario de emisiones de GEI. Esta norma, aplicada por Amadeus, tiene en cuenta las emisiones directas de GEI (alcance 1), como las emisiones de fuentes que son propiedad de la empresa o están controladas por esta. Por otro lado, las emisiones de GEI indirectas (alcances 2 y 3) son aquellas emisiones que se derivan de las actividades de la empresa, pero que se producen en fuentes cuya propiedad y control corresponden a terceros. El alcance 2 hace referencia

<sup>1</sup> 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 capital natural.

→ Para más información, consulte “Contribución de Amadeus a los Objetivos de Desarrollo Sostenible”, pág. 153.

al uso de electricidad y el alcance 3 a las emisiones generadas por proveedores de la empresa en las actividades relativas a la prestación de sus servicios.

## Requisitos legales

### \_ Directiva 2014/95/UE sobre la divulgación de información no financiera e información sobre diversidad

Esta directiva de la UE obliga a que las grandes empresas faciliten cierta información sobre su forma de operar y gestionar los retos sociales y ambientales. 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. Los requisitos de la Directiva 2014/95/UE se ajustan plenamente a nuestro enfoque histórico.

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.

## Verificación externa

### \_ Verificación por terceros

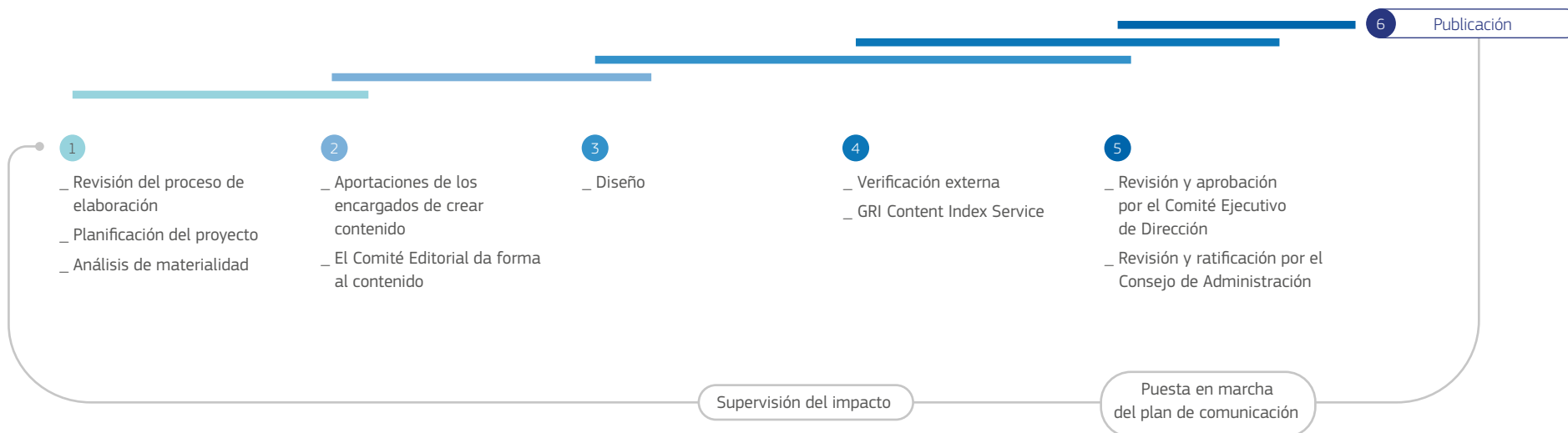
La verificación externa del informe por una organización independiente (Ernst & Young) garantiza la fiabilidad de los aspectos materiales tanto cuantitativos como cualitativos que figuran en el Índice de contenidos GRI en el Anexo 2.

## Supervisión del proceso de elaboración

El proceso de elaboración del Informe Global está dirigido por el equipo ESG en la Secretaría del Consejo, a cargo del Senior Vice President, General Counsel & Corporate Secretary de Amadeus. →

Dado que la información no financiera reviste cada vez más importancia, el proceso de elaboración del Informe Global de Amadeus se está volviendo más complejo. El gráfico que se muestra a continuación ilustra las distintas fases del proceso, en el que se ve implicado un equipo humano de casi 100 personas en todo el mundo. 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.<sup>2</sup>

## Proceso de elaboración del Informe Global de Amadeus



→ Para más información, consulte "Gobierno corporativo", pág. 139.

<sup>2</sup> Puede encontrar una explicación de los principios que definen la calidad del informe conforme a los estándares GRI en <https://www.globalreporting.org/standards>.

El papel del Comité Editorial del Informe Global de Amadeus es clave para dar forma al contenido del informe. Su misión principal 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 en todo el mundo a través de campañas de comunicación internas y externas.

## Análisis de materialidad

El brote de la COVID-19 ha golpeado con fuerza al sector de los viajes. El número de viajeros se desplomó cuando se instauraron las restricciones en los viajes en todo el mundo con el objeto de frenar el virus.

La actividad de Amadeus también se ha adaptado a esta situación de emergencia sin precedentes en un entorno extremadamente complejo. Dado que todos los actores del sector de los viajes se han visto afectados por la pandemia, hemos revisado nuestro análisis de materialidad de 2019 para reflejar los efectos de la COVID-19 en nuestra actividad y en todo el sector.

La materialidad nos ayuda a entender las repercusiones, así como las preocupaciones de los grupos de interés y nos sirve para entender y cumplir con sus expectativas.

La revisión de materialidad la ha realizado un equipo de consultores externos (Mazars). Basándose en los aspectos ambientales, sociales y de gobierno corporativo (ESG) identificados en nuestro análisis de materialidad anterior, la actualización de 2020 constó de las siguientes fases:

### 1. Actualización de la evaluación externa

Hemos identificado los principales cambios en las preocupaciones de nuestros grupos de interés como, por ejemplo, inversores, la sociedad o asociaciones profesionales.

### 2. Actualización de la evaluación interna

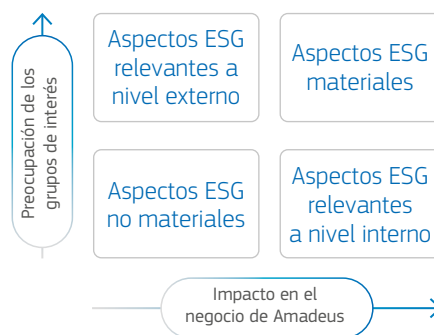
Los consultores han entrevistado a miembros de nuestro equipo directivo para identificar de qué forma ha cambiado la importancia de cada aspecto ESG en 2020 debido a los efectos de la pandemia.

### 3. Priorización y generación de la matriz de materialidad

Los resultados obtenidos en las anteriores fases se combinaron para conformar la matriz de materialidad (ver en la siguiente página).

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 aquellos que superan las puntuaciones medias en ambos ejes, mientras que los aspectos que solo superan las puntuaciones medias en un solo eje se consideran relevantes externa o internamente (véase el gráfico a continuación).<sup>3</sup>

### Aspectos materiales



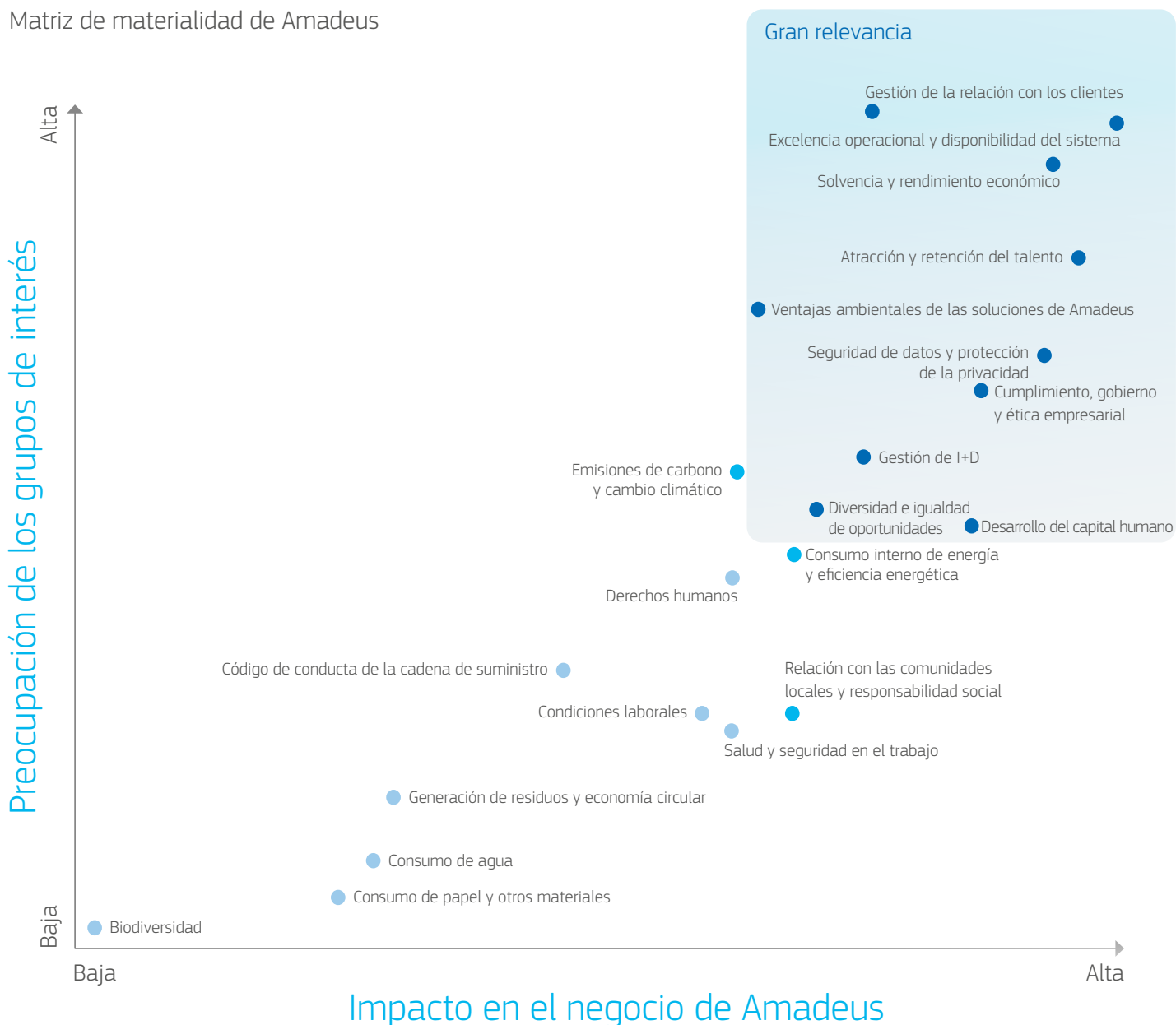
Tenga en cuenta que este diagrama es una mera indicación de los factores principales y no una representación exacta.

La matriz de materialidad se revisa anualmente y se lleva a cabo una evaluación para decidir si es preciso actualizarla.

De acuerdo a la revisión del análisis de materialidad ESG 2020, las asociaciones profesionales cada vez están más preocupadas por la forma en la que Amadeus puede proporcionar tecnología para ofrecer soluciones de viajes más sostenibles. La sociedad, como es lógico, está más preocupada por los efectos económicos de la pandemia de la COVID-19. Los empleados muestran un interés cada vez mayor por la captación y retención de talento, mientras que los clientes señalan aspectos como la gestión de la relación con los clientes, la excelencia operativa y la disponibilidad del sistema. Asimismo, el aspecto ESG más importante para nuestros inversores es el cumplimiento normativo, el gobierno y la ética empresarial. Las entidades reguladoras, por su parte, se interesan por la diversidad, la seguridad de los datos y la protección de la privacidad.

<sup>3</sup> La puntuación media de la priorización externa fue de 50,1 mientras que la priorización interna obtuvo una puntuación media de 65,0 de 100.

### Matriz de materialidad de Amadeus



● No materiales ● Relevantes internamente/externamente ● Materiales

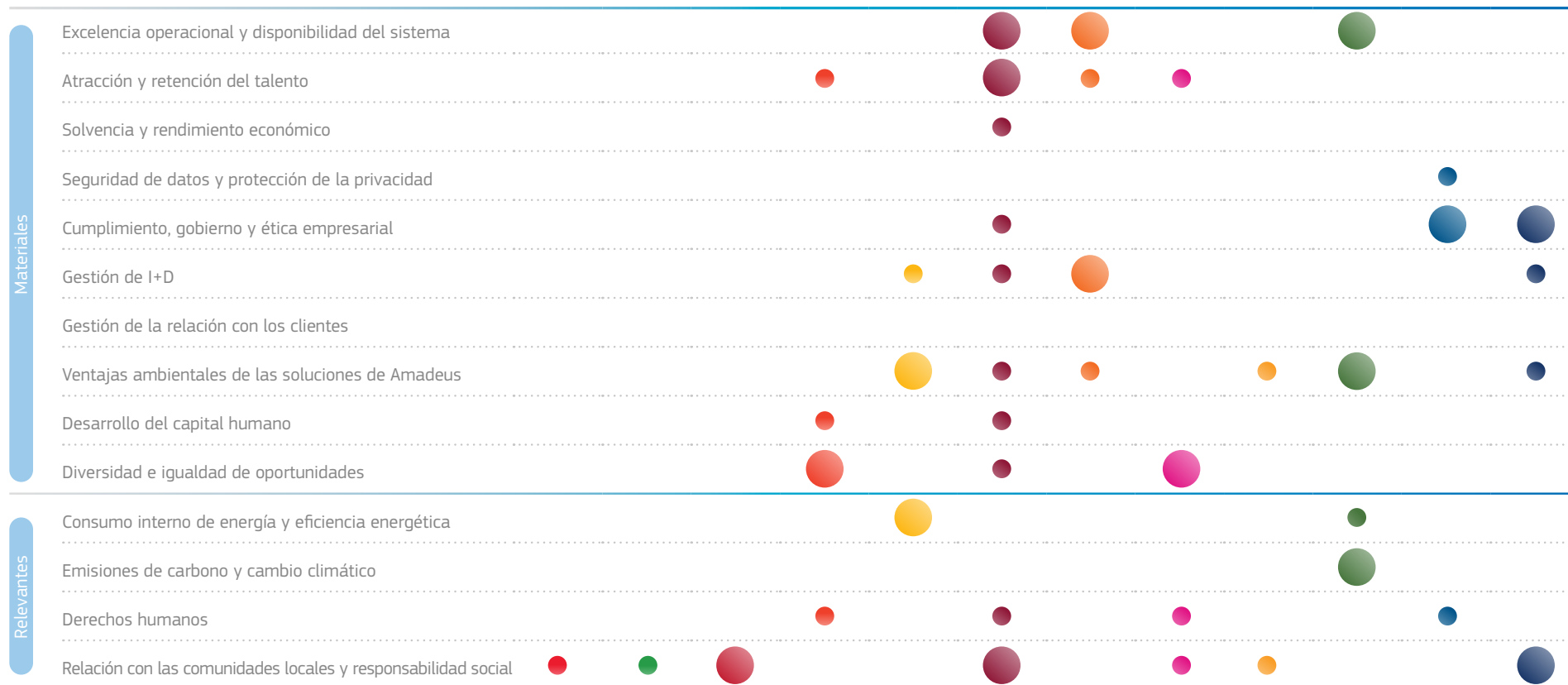


### Contribución de Amadeus a los Objetivos de Desarrollo Sostenible

Nivel de impacto:  Alto  Medio-bajo



### Aspectos materiales de Amadeus



## Contribución de Amadeus a los Objetivos de Desarrollo Sostenible

La Organización de las 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 actualizado en 2020 nuestro impacto en relación con los ODS. Dicha evaluación ha tenido en cuenta las observaciones 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 4, 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 tiene un impacto ambiental significativo, y hemos de abordar este impacto 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 4, 5, 8 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 tabla de la página siguiente resume nuestra contribución a los objetivos por aspecto material sobre la base del análisis de nuestros proyectos e iniciativas a lo largo de 2020. Al margen de nuestras principales contribuciones a los ODS mencionados anteriormente, también hemos contribuido de forma indirecta o con menor intensidad a los ODS 1, 3 y 11. Hemos identificado también nuestras acciones específicas hacia la consecución de esos objetivos durante 2020 y las hemos resaltado con un icono ODS en las distintas secciones del Informe Global.

## 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 que informan sobre nuestras 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 interacciones con los grupos de interés que se han ido describiendo a lo largo de este informe, → mantenemos un diálogo con nuestros grupos de interés periódicamente, en función de sus necesidades, y al menos, una vez al año.

→ Para más información, consulte "Líneas de negocio", pág. 26; "El equipo humano y la cultura de Amadeus", pág. 78; "Relaciones institucionales de Amadeus", pág. 96; "Sostenibilidad ambiental", pág. 108; "Responsabilidad social", pág. 88 y "Accionariado y entidades financieras", pág. 140.

Algunos ejemplos de la interacción de Amadeus con nuestros grupos de interés son:

- \_ Colaboración activa con más de 25 grupos de interés del sector privado y de asociaciones profesionales del sector de los viajes y el turismo.
- \_ Implicación en actividades de responsabilidad social corporativa en 33 países.
- \_ 74 ONG y 170 instituciones educativas apoyadas en 2020.
- \_ Más de 1.000 entrevistas posteriores a la reserva y encuestas a clientes realizadas con clientes de vendedores de viajes *online*.
- \_ Encuesta realizada en 2020 a cerca de 550 empresas a través de Forrester Consulting y encuesta dirigida a 3.000 contactos en aerolíneas de todo el mundo.
- \_ *Net Promoter Score* para clientes de Distribution de 74,56.
- \_ Más de 23.000 sesiones de chat y 1.800 preguntas de clientes respondidas mediante Amanda Chatbot.
- \_ Índice de satisfacción del 90 % en la cuarta edición del *Global Mentoring Program* de Amadeus.
- \_ En la encuesta realizada para analizar la eficacia de los canales de comunicación interna de Amadeus, un 84 % de nuestros empleados se muestran de acuerdo o totalmente de acuerdo con que pueden acceder de forma oportuna a la información que necesitan.
- \_ El equipo Investor Relations asistió a 37 conferencias y giras de presentación durante 2020.

Una interacción adecuada con los grupos de interés nos permite entender cuáles son sus principales preocupaciones y qué esperan de nosotros. En la tabla de la derecha describimos los principales canales de comunicación para cada uno de nuestros grupos de interés.

Grupo de interés	Canal de comunicación
Empleados y candidatos externos	<ul style="list-style-type: none"> <li>_ Comunicación directa a través de los equipos locales, regionales y mundiales de Amadeus People &amp; Culture</li> <li>_ Encuestas de interacción en todas las oficinas</li> <li>_ Acuerdos de negociación colectiva</li> <li>_ Buzón de correo electrónico de empleados</li> <li>_ Intranet y boletín semanal interno</li> <li>_ Participación en eventos externos para exhibir nuestra profesionalidad y atraer nuevos talentos así como cobertura de los mismos a través de nuestras redes sociales</li> <li>_ <a href="https://jobs.amadeus.com/">https://jobs.amadeus.com/</a></li> </ul>
Accionistas	<ul style="list-style-type: none"> <li>_ Comunicación directa a través del equipo Investor Relations e informes periódicos</li> <li>_ Giras de presentación y conferencias o congresos</li> <li>_ Buzón de Investor Relations</li> <li>_ <a href="https://corporate.amadeus.com/">https://corporate.amadeus.com/</a> (páginas específicas para inversores)</li> </ul>
Clientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>_ Comunicados de prensa periódicos anunciando nuevas soluciones, acuerdos y otras noticias importantes</li> <li>_ Publicaciones en <i>blogs</i> invitados en los que nuestros clientes ofrecen su visión del sector y cómo colaboran con nosotros</li> <li>_ 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</li> <li>_ Programa Voz del Cliente</li> <li>_ Centros de atención al cliente locales e internacionales</li> <li>_ 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 <i>blog</i> corporativo y nuestras redes sociales</li> </ul>
Proveedores	<ul style="list-style-type: none"> <li>_ 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</li> <li>_ Encuestas de responsabilidad social y ambiental</li> </ul>
Asociaciones del sector	<ul style="list-style-type: none"> <li>_ Interacción directa a través de la participación en las principales asociaciones del sector</li> <li>_ Publicaciones en el <i>blog</i>, artículos firmados y otras participaciones en medios de comunicación a través de los cuales Amadeus ofrece su visión sobre asuntos candentes del sector</li> </ul>
Gobiernos, autoridades y órganos reguladores	<ul style="list-style-type: none"> <li>_ Contacto directo a través del equipo Industry Affairs y de los directores generales locales de Amadeus</li> <li>_ Participación en reuniones y actos relacionados</li> <li>_ <a href="https://corporate.amadeus.com/">https://corporate.amadeus.com/</a> (páginas específicas para relaciones institucionales)</li> </ul>
Sociedad y medioambiente	<ul style="list-style-type: none"> <li>_ Comunicación directa a través de foros integrados por múltiples grupos de interés</li> <li>_ Buzón de correo electrónico de Industry Affairs</li> <li>_ Colaboración en iniciativas conjuntas de responsabilidad social y sostenibilidad</li> <li>_ Publicaciones en <i>blogs</i> que den muestra de nuestro compromiso en estos ámbitos</li> <li>_ <a href="https://corporate.amadeus.com/es/sostenibilidad">https://corporate.amadeus.com/es/sostenibilidad</a></li> </ul>

## ANEXO 2

# Información cuantitativa e Índice de contenidos GRI

## Valor económico directo generado y distribuido\*



### Valor económico distribuido (cifras en millones de euros)

	2020
Costes operacionales	517,8
Salarios y beneficios de los empleados	1.597,6
Pagos a proveedores de capital**	284,4
Pagos a gobiernos	36,6
	2.436,4

### Valor económico generado (cifras en millones de euros)

	2020
Ventas netas	2.174
Ingresos financieros	9,1
Ventas de activos	0
	2.183,1

\* 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 ambiental<sup>1</sup>



### Consumo energético

	2018	2019	2020*
Consumo eléctrico en las sedes de Amadeus** (GJ)	201.124	211.484	168.761
Número de empleados	17.598	19.402	17.593
Consumo eléctrico por empleado (GJ)	11,4	10,9	9,6
Consumo eléctrico del Centro de Datos de Amadeus (GJ)	231.801	242.590	228.611
Número de transacciones procesadas en el Centro de Datos (millones)	1.849	1.907	473
Electricidad requerida por millón de transacciones (GJ)	125,4	127,2	483,4
<b>Consumo eléctrico total en las principales sedes de Amadeus y el Centro de Datos (GJ)</b>	<b>432.925</b>	<b>454.074</b>	<b>397.372</b>
Gas natural (GJ)	30.110	25.662	22.234
Gasóleo (GJ)	2.481	7.271	3.076
<b>Consumo energético total en las principales sedes de Amadeus y el Centro de Datos (GJ)</b>	<b>465.516</b>	<b>487.007</b>	<b>422.683</b>

### Tipo de combustible utilizado para la generación de electricidad en 2020 (GJ)\*

	Carbón	Fuelóleo	Gas natural	Biocombustible	Residuos	Otros**	Total
Sedes de Amadeus en todo el mundo (excluyendo el Centro de Datos)	105.077	7.540	72.729	9.256	3.142	97.518	295.262
Centro de Datos***	0	0	0	0	0	228.611	228.611

\* 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 2020 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 la combinación energética alemana: carbón: 207.855; fuelóleo: 5.012; gas natural: 87.324; biocombustible: 44.008; residuos: 12.396; otros: 102.059; total: 458.653.

\* Los objetivos y resultados se describen y explican en las páginas 110-111.

\*\* No incluye el Centro de Datos de Amadeus.

<sup>1</sup> Alcance: total de las sedes de Amadeus en todo el mundo. Las cifras se han calculado teniendo en cuenta la información directa de las sedes incluidas en el EMS, más la estimación del resto de sedes. Esta estimación se basa en el consumo medio notificado por las sedes del EMS. 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 CO<sub>2</sub>(todas las cifras en t de CO<sub>2</sub> a menos que se indique otra cosa)

	2018	2019	2020	Objetivo para 2020
Alcance 1. Emisiones directas (combustibles fósiles)*	1.754	1.849	1.380	1.849
Alcance 2. Emisiones indirectas de la electricidad adquirida*	46.463	18.213	13.688	18.213
Alcance 3. Emisiones indirectas de otras fuentes**	9.468	7.424	2.886	7.424
Compensación de carbono	16.410	-	-	-
Emisiones de CO <sub>2</sub> (alcances 1 y 2) por empleado	1,81	1,03	0,86	1,03
Gas natural (m <sup>3</sup> )	783.878	668.071	578.834	668.071
Gasóleo (L)	64.257	188.317	79.675	188.317

\* Compensación de carbono no descontada.

\*\* La cifra notificada en 2018 incluye las emisiones de viajes aéreos (10 sedes) y del consumo de papel (14 sedes). En 2019, el alcance incluyó 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. En 2020 hemos incrementado el alcance de las emisiones de viajes aéreos incluyendo 12 sedes.

## Consumo de papel

	2018	2019	2020	Objetivo para 2020
Consumo de papel (kg)	79.044	66.988	22.307	66.988
Número de empleados	17.598	19.402	17.593	-
Consumo de papel por empleado (hojas A4 por día de trabajo)	4,08	3,14	1,15	3,14

## Consumo de agua y generación de residuos

	2018	2019	2020	Objetivo para 2020
Consumo de agua (m <sup>3</sup> )	255.512	248.641	152.105	248.641
Total estimado de residuos (kg)*	507.220	427.722	184.034	427.722

\* Con fines comparativos, las cifras de los residuos no incluyen los equipos obsoletos o los residuos peligrosos. El total de equipos obsoletos en 2020 fue de 78,9 toneladas y el total de residuos peligrosos fue de 14,9 toneladas. El porcentaje de equipos obsoletos y residuos peligrosos enviado para su reciclaje en 2020 fue del 99 % y el 99 %, respectivamente. En el caso de los residuos no peligrosos, se estima que el porcentaje medio de residuos enviados a reciclaje fue del 54 % en las sedes incluidas en nuestra información directa.

## Gestión y evaluación de riesgos relacionados con el cambio climático

Categoría de riesgo	Riesgo relacionado con el cambio climático	Gestión	Evaluación
Riesgos físicos	Riesgos físicos que afectan al entorno social donde trabajamos	Nuestra presencia global nos ayuda a diversificar el riesgo. Amadeus ha formado un equipo global para coordinar las respuestas de responsabilidad social con el objeto de afrontar fenómenos adversos que se producen en los mercados donde operamos.	Probabilidad: alta Impacto: bajo
	Riesgos físicos que afectan a nuestros proveedores de viajes o clientes	Nuestro servicio de atención al cliente ininterrumpido sin importar la zona horaria está preparado para prestar la asistencia adicional que sea necesaria.	Probabilidad: media Impacto: medio
	Riesgos físicos que afectan a las operaciones de Amadeus	En el caso de sucesos que afectan a nuestras oficinas, la mitigación se facilita con tecnología de comunicación, lo que nos permite mantener las operaciones sin interrupciones. El riesgo más significativo está relacionado con sucesos que afectan a las operaciones regulares de nuestro Centro de Datos en Erding (Alemania). Para gestionar este riesgo, se incorporaron medidas de resiliencia en el diseño del Centro de Datos, como aislamiento de hormigón armado y suministro de electricidad y agua con redundancia. Asimismo, se han puesto en práctica estrategias de continuidad empresarial para minimizar, entre otras cosas, los efectos de los fenómenos meteorológicos extremos locales.	Probabilidad: baja Impacto: alto
Riesgos regulatorios	Legislación sobre el reporte de emisiones de carbono	Estas regulaciones pueden afectar a Amadeus de forma directa o indirecta, ya que nuestros clientes podrían pedirnos que les ayudemos a cumplir con la nueva legislación.  Estas regulaciones no representan un riesgo relevante para Amadeus, a menos que se vuelvan demasiado complejas o heterogéneas. Por este motivo, estamos manteniendo un diálogo activo con representantes de la UE para concienciar sobre la importancia de un enfoque internacional homogéneo en materia de notificación de emisiones de carbono.	Probabilidad: baja Impacto: bajo
	Regulaciones que imponen gravámenes o una reducción de las emisiones	Debido a la diversificación geográfica del negocio de Amadeus, este riesgo podría tener un efecto limitado. Amadeus mantiene relaciones muy estrechas con los organismos reguladores en la UE y en EE. UU. y permanece atento a cualquier cambio relevante.	Probabilidad: media Impacto: bajo
Riesgos reputacionales		Se espera que las empresas cumplan con todas las normas medioambientales del sector y supervisen sus resultados medioambientales.  El Sistema de Gestión Ambiental (EMS) de Amadeus y nuestra participación en los índices de sostenibilidad nos permiten informar de forma transparente sobre nuestros resultados medioambientales.	Probabilidad: baja Impacto: medio
Riesgos tecnológicos		Los resultados medioambientales se están convirtiendo en un elemento muy importante en el rendimiento operativo global. Debemos asegurarnos de que nuestras soluciones tecnológicas ayuden a los clientes a mejorar los resultados medioambientales.	Probabilidad: alta Impacto: medio
Riesgos de mercado		Los viajeros cada vez piden más información sobre opciones de viajes sostenibles. Estamos en proceso de mejorar nuestro contenido sobre opciones de viajes sostenibles y proporcionar herramientas que aporten información medioambiental de los viajes a los propios viajeros.  También es importante optimizar los resultados medioambientales de las operaciones para captar o retener talento de las generaciones más jóvenes. Nuestro EMS proporciona la base para una mejora continua de los resultados medioambientales de nuestras operaciones.	Probabilidad: media Impacto: medio

## Tablas adicionales de información sobre recursos humanos<sup>1</sup>



### Diversidad de la plantilla

Empleados por tipo de contrato de trabajo y por región en 2020

	Indefinido	Temporal
Europa	9.358	47
Asia-Pacífico	3.934	61
Norteamérica	2.394	1
Sudamérica	471	-
Oriente Medio y África	275	9
<b>Total</b>	<b>16.432</b>	<b>118</b>

Diversidad de sexos por tipo de empleo y contrato en 2020

	Tipo de empleo		Contrato de trabajo	
	Tiempo completo	Tiempo parcial	Indefinido	Temporal
Hombres	9.804	323	10.053	74
Mujeres	5.614	809	6.379	44
<b>Total</b>	<b>15.418</b>	<b>1.132</b>	<b>16.432</b>	<b>118</b>

	VP y directores			Mandos intermedios			Personal		
	2018	2019	2020	2018	2019	2020	2018	2019	2020
<b>Total de empleados</b>	<b>189</b>	<b>193</b>	<b>206</b>	<b>3.658</b>	<b>4.087</b>	<b>4.142</b>	<b>11.928</b>	<b>13.509</b>	<b>12.202</b>
<b>Por edad</b>									
<30	0	0	0	10	13	9	2.836	3.036	2.296
30-50	80	81	82	2.677	2.945	2.913	7.426	8.540	8.046
>50	109	112	124	971	1.129	1.220	1.666	1.933	1.860
<b>Por sexo</b>									
Hombres	154	155	164	2.465	2.742	2.784	7.143	7.986	7.180
Mujeres	35	38	42	1.193	1.345	1.358	4.785	5.523	5.022

<sup>1</sup> Cifras en número de empleados a 31 de diciembre. Alcance: todos los empleados en empresas controladas.

### Órganos de gobierno corporativo

	2018	2019	2020
<b>Porcentaje por edad</b>			
<30	0 %	0 %	0 %
30-50	0 %	0 %	8 %
>50	100 %	100 %	92 %
<b>Porcentaje por sexo</b>			
Hombres	82 %	85 %	77 %
Mujeres	18 %	15 %	23 %
<b>Porcentaje por nacionalidad</b>			
No españoles	64 %	54 %	69 %

### Empleados con diversidad funcional

	2018	2019	2020
<b>Total</b>	<b>186</b>	<b>193</b>	<b>217</b>

### Formación en 2020

#### Horas medias de formación en 2020

	Hombres	Mujeres	Total
<b>Categoría del empleado</b>			
SVP, EVP y VP	2,00	3,69	3,48
Directors	9,81	8,57	8,82
Associate directors	6,97	9,06	8,57
Senior managers	11,77	9,32	10,00
Managers	11,33	11,29	11,30
Personal	10,88	11,68	11,35

#### Formación global en políticas anticorrupción en 2020\*

	Total
Número de empleados formados**	2.732
Porcentaje de empleados formados***	16 %
Número de horas de formación	2.431

\* La formación en políticas anticorrupción incluye: el Código Ético y de Conducta Profesional, políticas antisoborno y anticorrupción, obsequios e invitaciones, políticas antifraude y mecanismos de denuncia. En 2020 toda la formación se realizó *online*. Desglose por región: 1.294 empleados en Asia-Pacífico, 229 empleados en Europa, 461 empleados en Norteamérica, 71 empleados en Sudamérica y 345 empleados en Oriente Medio y África. 332 empleados no se han incluido en ninguna región.

\*\* Durante 2020 no hemos realizado una formación sobre políticas anticorrupción exclusiva para la alta dirección. Los miembros de la alta dirección pueden asistir a las sesiones generales de formación de empleados.

\*\*\* Las cifras incluyen el promedio de FTE internos y externos en 2020.



## Contrataciones de empleados y rotación de personal

	Contrataciones de empleados				Rotación de personal			
	2018	2019	2020	% del número total de empleados	2018	2019	2020	% del número total de empleados
Número total de empleados	2.396	2.420	827	5 %	1.518	1.950	2.078	12,56 %
<b>Por región</b>								
Europa	1.288	1.061	281	3,0 %	744	888	891	9,47 %
Asia-Pacífico	743	836	420	10,5 %	439	557	525	13,14 %
Norteamérica	287	432	72	3,0 %	247	407	553	23,09 %
Sudamérica	36	68	46	9,8 %	55	71	52	11,04 %
Oriente Medio y África	42	23	8	2,8 %	33	27	57	20,07 %
<b>Por sexo</b>								
Hombres	1.532	1.537	556	5,5 %	940	1.199	1.299	12,83 %
Mujeres	864	883	271	4,2 %	578	751	779	12,13 %
<b>Por edad</b>								
<30	1.295	1.147	404	17,5 %	526	593	525	22,78 %
30-50	1.030	1.173	391	3,5 %	805	1.117	1.187	10,75 %
>50	71	100	32	1,0 %	187	240	366	11,42 %

## Lesiones por accidente laboral en 2020

	Europa		Asia-Pacífico		Norteamérica		Sudamérica		Oriente Medio y África		Total
	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	
<b>Tipo de lesión</b>											
Cuello o espalda	1	1	-	-	-	1	-	-	-	-	3
Huesos	4	1	-	-	-	-	-	-	-	-	5
Tejidos blandos	-	3	-	-	-	-	-	-	-	-	3
Quemaduras	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0
Lesiones por movimientos repetitivos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0
Otros	25	16	-	-	2	1	-	-	-	-	44
<b>Total de lesiones</b>	<b>30</b>	<b>21</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>55</b>
Índice de lesiones	3,16	3,47	0,00	0,00	0,56	0,81	0,00	0,00	0,00	0,00	1,78
Índice de enfermedades profesionales	0,01	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,02	0,00	0,00	0,00
Índice de días perdidos de trabajo	0,11	0,09	0,00	0,00	0,00	0,00	0,33	0,99	0,03	0,03	0,07
Índice de absentismo	1,00	2,03	0,29	0,67	0,00	0,00	0,06	0,63	0,13	0,20	0,83
Fallecimientos relacionados con el trabajo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00

## Acuerdos de negociación colectiva

	2018	2019	2020
Porcentaje de empleados cubiertos por algún convenio colectivo	47 %	47 %	48 %

## GRI Content Index Service\*

Temas materiales

Otros temas notificados, relevantes interna o externamente

Otros temas notificados



Estándar GRI	Contenido	N.º de página / respuesta directa	Omisión	Estándar equivalente de SASB
GRI 101	Fundamentos 2016			
GRI 102	Contenidos generales 2016			
Perfil de la organización	102-1 Nombre de la organización	Amadeus IT Group S.A.		
	102-2 Actividades, marcas, productos y servicios	pág. 14, 19-20, 26-28		TC-SI-000,A TC-SI-000,B TC-SI-000,C
	102-3 Ubicación de la sede	pág. 19, 21		
	102-4 Ubicación de las operaciones	pág. 19, 21		
	102-5 Propiedad y forma jurídica	pág. 9, 19-20, 23		
	102-6 Mercados servidos	pág. 21, 23		
	102-7 Tamaño de la organización	pág. 8-9		
	102-8 Información sobre empleados y otros trabajadores	pág. 8, 79, 160		
	102-9 Cadena de suministro	pág. 155		
	102-10 Cambios significativos en la organización y su cadena de suministro	pág. 10-13		
	102-11 Principio o enfoque de precaución	pág. 122-127		
	102-12 Iniciativas externas	pág. 87, 98-102		
	102-13 Afiliación a asociaciones	pág. 98-107, 75		

\* 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	Estándar equivalente de SASB
Estrategia	102-14 Declaración de altos ejecutivos responsables de la toma de decisiones	pág. 2-5		
	102-15 Principales impactos, riesgos y oportunidades	pág. 15-17, 116-118, 124		
Ética e integridad	102-16 Valores, principios, estándares y normas de conducta	pág. 78-83, 123		
	102-17 Mecanismos de asesoramiento y preocupaciones éticas	pág. 123-127		
Gobierno	102-18 Estructura de gobierno	pág. 128-139		
	102-22 Composición del máximo órgano de gobierno y sus comités	pág. 25, 128-135		
	102-23 Presidente del máximo órgano de gobierno	pág. 131		
	102-24 Nombramiento y selección del máximo órgano de gobierno	pág. 128-129, 138-139		
	102-26 Función del máximo órgano de gobierno en la selección de objetivos, valores y estrategia	pág. 128-130		
	102-30 Eficacia de los procesos de gestión del riesgo	pág. 122, 124, 125, 127		
	102-32 Función del máximo órgano de gobierno en la elaboración de informes de sostenibilidad	pág. 150-151		
Participación de los grupos de interés	102-35 Políticas de remuneración	pág. 136, 143, 144		
	102-40 Lista de grupos de interés	pág. 155		
	102-41 Acuerdos de negociación colectiva	pág. 163		
	102-42 Identificación y selección de grupos de interés	pág. 97-98, 154-155		
	102-43 Enfoque para la participación de los grupos de interés	pág. 154-155		
	102-44 Temas y preocupaciones clave mencionados	pág. 152-153		

Estándar GRI	Contenido	N.º de página / respuesta directa	Omisión	Estándar equivalente de SASB
Prácticas para la elaboración de informes	102-45 Entidades incluidas en los estados financieros consolidados	Cuentas anuales consolidadas de Amadeus 2020. Apéndice: Resumen de sociedades consolidadas y empresas conjuntas y asociadas (pág. 70-79).		
	102-46 Definición de los contenidos de los informes y las coberturas del tema	pág. 148-150		
	102-47 Lista de temas materiales	pág. 152		
	102-48 Reexpresión de la información	No ha habido reexpresión de información con respecto a informes anteriores.		
	102-49 Cambios en la elaboración de informes	No hay cambios significativos con respecto a los períodos objeto del informe anteriores.		
	102-50 Período objeto del informe	2020		
	102-51 Fecha del último informe	2020 (información relativa a 2019)		
	102-52 Ciclo de elaboración de informes	Anual		
	102-53 Punto de contacto para preguntas sobre el informe	pág. 180		
	102-54 Declaración de elaboración del informe de conformidad con los estándares GRI	pág. 149		
	102-55 Índice de contenidos GRI	pág. 164-174		
	102-56 Verificación externa	pág. 175		
<b>Excelencia operacional y disponibilidad del sistema</b>				
GRI 103 Enfoque de Gestión 2016	103-1 Explicación del tema material y su cobertura	pág. 28-35, 40-44, 52-55, 58-62		
	103-2 El enfoque de gestión y sus componentes	pág. 28-35, 40-44, 52-55, 58-62		TC-SI-550a.1 TC-SI-550a.2
	103-3 Evaluación del enfoque de gestión	pág. 28-35, 40-44, 52-55, 58-62		



Estándar GRI	Contenido	N.º de página / respuesta directa	Omisión	Estándar equivalente de SASB
<b>Solvencia y rendimiento económico</b>				
	103-1 Explicación del tema material y su cobertura	pág. 8-9		
GRI 103 Enfoque de Gestión 2016	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. 156		
	207-1 Enfoque fiscal	pág. 128-129 y <a href="#">Estrategia fiscal de Amadeus</a>		
	207-2 Gobierno fiscal, control y gestión de riesgos	pág. 128-129, 137 y <a href="#">Estrategia fiscal de Amadeus</a>		
GRI 207 Fiscalidad 2019	207-3 Participación de grupos de interés y gestión de preocupaciones relacionadas con la fiscalidad	pág. 154-155		
		<ul style="list-style-type: none"> <li>_ 207-4a, b-vi, b-viii. <a href="#">Información no financiera de Amadeus 2020 (pág. 62-64)</a></li> <li>_ 207-4b-i. <a href="#">Cuentas anuales 2020 de Amadeus (pág. 63-77)</a></li> <li>_ 207-4b-ii. <a href="#">pág. 20</a></li> <li>_ 207-4b-iii. <a href="#">Información no financiera de Amadeus 2020 (pág. 41)</a></li> <li>_ 207-c. El período de tiempo cubierto por la información facilitada comprende del 1 de enero de 2020 al 31 de diciembre de 2020</li> </ul>	El resto de la información no comunicada se considera confidencial, puesto que representa información empresarial estratégica crítica que dejaría a Amadeus en una situación de desventaja competitiva. Sin embargo, estamos analizando los requisitos adicionales y preparando nuestros sistemas para obtener y notificar la información en un futuro cuando sea posible.	
	207-4 Información por países			
<b>Atracción y retención del talento</b>				
	103-1 Explicación del tema material y su cobertura	pág. 78-79, 81-83		
GRI 103 Enfoque de Gestión 2016	103-2 El enfoque de gestión y sus componentes	pág. 78-79, 81-83		TC-SI-330a.2
	103-3 Evaluación del enfoque de gestión	pág. 78-79, 81-83		
GRI 401 Empleo 2016	401-1 Nuevas contrataciones de empleados y rotación de personal	pág. 162		

Estándar GRI	Contenido	N.º de página / respuesta directa	Omisión	Estándar equivalente de SASB
<b>Gestión de la relación con los clientes</b>				
	103-1 Explicación del tema material y su cobertura	pág. 23, 34-37, 46-49		
GRI 103 Enfoque de Gestión 2016	103-2 El enfoque de gestión y sus componentes	pág. 23, 34-37, 46-49		
	103-3 Evaluación del enfoque de gestión	pág. 23, 34-37, 46-49		
<b>Seguridad de datos y protección de la privacidad</b>				
	103-1 Explicación del tema material y su cobertura	pág. 75-76, 125-126		TC-SI-220a.1
GRI 103 Enfoque de Gestión 2016	103-2 El enfoque de gestión y sus componentes	pág. 75-76, 125-126		TC-SI-220a.2
	103-3 Evaluación del enfoque de gestión	pág. 75-76, 125-126		TC-SI-220a.4 TC-SI-220a.5 TC-SI-230a.2
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 2020 no hubo reclamaciones relativas a violaciones de la privacidad de datos de clientes ni pérdidas de datos de clientes.		TC-SI-230a.1
<b>Cumplimiento, gobierno y ética empresarial</b>				
	103-1 Explicación del tema material y su cobertura	pág. 96, 122-127		
GRI 103 Enfoque de Gestión 2016	103-2 El enfoque de gestión y sus componentes	pág. 96, 122-127		
	103-3 Evaluación del enfoque de gestión	pág. 96, 122-127		
	205-1 Operaciones evaluadas para riesgos relacionados con la corrupción	pág. 123-127		
GRI 205 Anticorrupción 2016	205-2 Comunicación y formación sobre políticas y procedimientos anticorrupción	pág. 161		
	205-3 Casos de corrupción confirmados y medidas tomadas	En 2020 Amadeus no identificó ningún incidente significativo 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 2020 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 2020 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 2020 no se impuso al Grupo ninguna sanción por problemas o incumplimientos ni ninguna multa significativa por cuestiones sociales.		TC-SI-220a.3 TC-SI-520a.1

Estándar GRI	Contenido	N.º de página / respuesta directa	Omisión	Estándar equivalente de SASB
<b>Ventajas ambientales de las soluciones de Amadeus</b>				
	103-1 Explicación del tema material y su cobertura	pág. 114-115		
GRI 103 Enfoque de Gestión 2016	103-2 El enfoque de gestión y sus componentes	pág. 114-115		
	103-3 Evaluación del enfoque de gestión	pág. 114-115		
<b>Desarrollo del capital humano</b>				
	103-1 Explicación del tema material y su cobertura	pág. 78-82		
GRI 103 Enfoque de Gestión 2016	103-2 El enfoque de gestión y sus componentes	pág. 78-82		
	103-3 Evaluación del enfoque de gestión	pág. 78-82		
GRI 404 Formación y enseñanza 2016	404-1 Media de horas de formación al año por empleado	pág. 161		
	404-2 Programas para mejorar las aptitudes de los empleados y programas de ayuda a la transición	pág. 79-81		
<b>Gestión de I+D</b>				
	103-1 Explicación del tema material y su cobertura	pág. 66-77		
GRI 103 Enfoque de Gestión 2016	103-2 El enfoque de gestión y sus componentes	pág. 66-77		
	103-3 Evaluación del enfoque de gestión	pág. 66-77		
<b>Diversidad e igualdad de oportunidades</b>				
	103-1 Explicación del tema material y su cobertura	pág. 81-82		
GRI 103 Enfoque de Gestión 2016	103-2 El enfoque de gestión y sus componentes	pág. 81-82		
	103-3 Evaluación del enfoque de gestión	pág. 81-82		
GRI 405 Diversidad e igualdad de oportunidades 2016	405-1 Diversidad en órganos de gobierno y empleados	pág. 160-161		TC-SI-330a.3 TC-SI-330a.1
<b>Emisiones de carbono y cambio climático</b>				
	103-1 Explicación del tema material y su cobertura	pág. 114-120		
GRI 103 Enfoque de Gestión 2016	103-2 El enfoque de gestión y sus componentes	pág. 114-120		
	103-3 Evaluación del enfoque de gestión	pág. 114-120		
GRI 201 Desempeño económico 2016	201-2 Implicaciones financieras y otros riesgos y oportunidades derivados del cambio climático	pág. 117-118, 159		

Estándar GRI	Contenido	N.º de página / respuesta directa	Omisión	Estándar equivalente de SASB
<b>Emisiones de carbono y cambio climático</b>				
	305-1 Emisiones directas de GEI (alcance 1)	pág. 158		
	305-2 Emisiones indirectas de GEI al generar energía (alcance 2)	pág. 158		
GRI 305 Emisiones 2016	305-3 Otras emisiones indirectas de GEI (alcance 3)	pág. 158		
	305-4 Intensidad de las emisiones de GEI	pág. 158		
	305-5 Reducción de las emisiones de GEI	pág. 110-113, 157		
<b>Consumo interno de energía y eficiencia energética</b>				
	103-1 Explicación del tema material y su cobertura	pág. 108-111, 157		
GRI 103 Enfoque de Gestión 2016	103-2 El enfoque de gestión y sus componentes	pág. 108-111, 157		TC-SI-130a.3
	103-3 Evaluación del enfoque de gestión	pág. 108-111, 157		
	302-1 Consumo energético dentro de la organización	pág. 157		TC-SI-130a.1
	302-2 Consumo energético fuera de la organización	En 2020, el consumo energético fuera de la organización ha sido de 33.717 GJ.		
GRI 302 Energía 2016	302-3 Intensidad energética	pág. 157		
	302-4 Reducción del consumo energético	pág. 111		
	302-5 Reducción de los requerimientos energéticos de productos y servicios	pág. 75		
<b>Relación con las comunidades locales y responsabilidad social</b>				
	103-1 Explicación del tema material y su cobertura	pág. 88-95		
GRI 103 Enfoque de Gestión 2016	103-2 El enfoque de gestión y sus componentes	pág. 88-95		
	103-3 Evaluación del enfoque de gestión	pág. 88-95		
GRI 413 Comunidades locales 2016	413-1 Operaciones con participación de la comunidad local, evaluaciones del impacto y programas de desarrollo	pág. 89, 94		
GRI 203 Impactos económicos indirectos 2016	203-2 Impactos económicos indirectos significativos	pág. 88-89		

Estándar GRI	Contenido	N.º de página / respuesta directa	Omisión	Estándar equivalente de SASB
<b>Derechos humanos</b>				
GRI 103 Enfoque de Gestión 2016	103-1 Explicación del tema material y su cobertura	pág. 123		
	103-2 El enfoque de gestión y sus componentes	pág. 123		
	103-3 Evaluación del enfoque de gestión	pág. 123		
	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 riesgos sobre los 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 realizada en 2020 cubre más del 30 % de operaciones de Amadeus en términos de número de empleados (internos y externos). Los resultados obtenidos de esta evaluación muestran que la probabilidad de que estos riesgos se materialicen en estos países no es significativa.	
	412-2 Formación de empleados en políticas o procedimientos sobre derechos humanos	pág. 161		
<b>Salud y seguridad en el trabajo</b>				
GRI 103 Enfoque de Gestión 2016	103-1 Explicación del tema material y su cobertura	pág. 11-12		
	103-2 El enfoque de gestión y sus componentes	pág. 11-12		
	103-3 Evaluación del enfoque de gestión	pág. 11-12		
GRI 403 Salud y seguridad en el trabajo 2018	403-1 Sistema de gestión de salud y seguridad en el trabajo	pág. 11-12		
	403-2 Identificación de peligros, evaluación de riesgos e investigación de incidentes	pág. 11-12		
	403-3 Servicios de salud en el trabajo	pág. 11-12		
	403-4 Participación, consulta y comunicación de trabajadores sobre salud y seguridad en el trabajo	pág. 86, 154-155		
	403-5 Formación de trabajadores sobre salud y seguridad en el trabajo	pág. 80		
	403-6 Promoción de la salud de los trabajadores	pág. 11-12, 83, 123		
	403-7 Prevención y mitigación de impactos en la salud y seguridad en el trabajo vinculados directamente a relaciones empresariales	pág. 11-12		
	403-9 Lesiones por accidente laboral	pág. 163		



Estándar GRI	Contenido	N.º de página / respuesta directa	Omisión	Estándar equivalente de SASB
<b>Código de conducta de la cadena de suministro</b>				
	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 <i>marketing</i> y consultoría _ Proveedores de <i>hardware</i> _ Proveedores de <i>software</i> _ Proveedores de comunicación de datos		
GRI 103 Enfoque de Gestión 2016	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 54 % de nuestro gasto total en proveedores externos.		
	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 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.		
GRI 308 Evaluación ambiental de proveedores 2016	308-1 Nuevos proveedores que han pasado filtros de selección de acuerdo con los criterios ambientales	Las sedes principales de Amadeus (Madrid, Niza, Erding, Bangalore, EE. UU., Filipinas y Dubái) han implementado un proceso para dar de alta a proveedores (un cuestionario obligatorio) que deben completar todos los proveedores relevantes en materia de 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.  Casi 1.000 proveedores ya han completado este proceso, que se implementará gradualmente en otros países.		
	308-2 Impactos ambientales negativos en la cadena de suministro y medidas tomadas	En 2020 Amadeus no identificó ningún impacto ambiental significativo en la cadena de suministro.		

Estándar GRI	Contenido	N.º de página / respuesta directa	Omisión	Estándar equivalente de SASB
<b>Código de conducta de la cadena de suministro</b>				
GRI 414 Evaluación social de los proveedores 2016	414-1 Nuevos proveedores que han pasado filtros de selección de acuerdo con los criterios sociales	<p>Las sedes principales de Amadeus (Madrid, Niza, Erding, Bangalore, EE. UU., Filipinas y Dubái) han implementado un proceso para dar de alta a proveedores (un cuestionario obligatorio) que deben completar todos los proveedores relevantes en materia de 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.</p> <p>Casi 1.000 proveedores ya han completado este proceso, que se implementará gradualmente en otros países.</p>		
	414-2 Impactos sociales negativos en la cadena de suministro y medidas tomadas	<p>En 2020 Amadeus no identificó ningún impacto social en la cadena de suministro.</p>		
<b>Generación de residuos y economía circular</b>				
GRI 103 Enfoque de Gestión 2016	103-1 Explicación del tema material y su cobertura	pág. 108-110		
	103-2 El enfoque de gestión y sus componentes	pág. 108-110		
	103-3 Evaluación del enfoque de gestión	pág. 108-110		
GRI 306 Efluentes y residuos 2016	306-2 Residuos por tipo y método de eliminación	pág. 158		
<b>Consumo de agua</b>				
GRI 103 Enfoque de Gestión 2016	103-1 Explicación del tema material y su cobertura	pág. 108-110		
	103-2 El enfoque de gestión y sus componentes	pág. 108-110		
	103-3 Evaluación del enfoque de gestión	pág. 108-110		
GRI 303 Agua y efluentes 2018	303-1 Interacciones con el agua como recurso compartido	pág. 109-110		
	303-2 Gestión de impactos relacionados con los vertidos de agua	pág. 109		
	303-5 Consumo de agua	pág. 158		
				TC-SI-130a.2

Estándar GRI	Contenido	N.º de página / respuesta directa	Omisión	Estándar equivalente de SASB
<b>Consumo de papel y otros materiales</b>				
GRI 103 Enfoque de Gestión 2016	103-1 Explicación del tema material y su cobertura	pág. 108-110, 112		
	103-2 El enfoque de gestión y sus componentes	pág. 108-110, 112		
	103-3 Evaluación del enfoque de gestión	pág. 108-110, 112		
GRI 301 Materiales 2016	301-1 Materiales utilizados por peso o volumen	pág. 158		



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 2020" 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 2020". 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 2020", 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 2020", 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 2020" 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 2020" 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

14 de abril de 2021

## ANEXO 3

# Glosario

**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 valor.

**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*).

**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.



**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.

**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.

**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 reservas y de viajes 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).

**PPA:**

Asignación del Precio de Compra (*Purchase Price Allocation*).

**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:**

Efectividad del uso energético (*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.



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: [sustainability@amadeus.com](mailto:sustainability@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  
[sustainability@amadeus.com](mailto:sustainability@amadeus.com)  
[www.amadeus.com](http://www.amadeus.com)