

# Informe Global 2015

Análisis de la actividad empresarial,  
financiera y de sostenibilidad





Let's shape  
the future  
of travel

# Informe Global 2015

Análisis de la actividad empresarial, financiera y de sostenibilidad



Para una lectura más interactiva de este informe, visite la versión en Internet

<http://www.amadeus.com/globalreport2015>

## Total de reservas\*

(Cifras en millones)



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

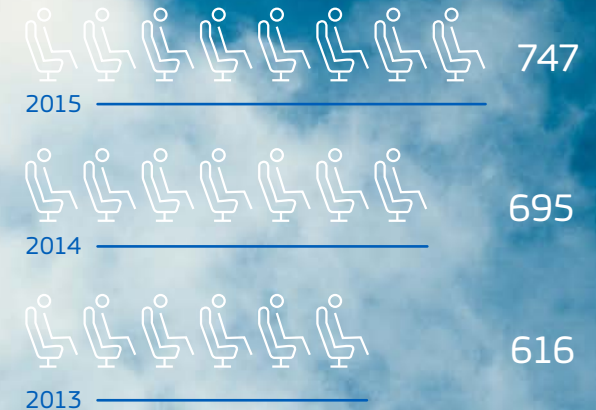
## Plantilla de trabajadores\*



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

## Pasajeros embarcados\*

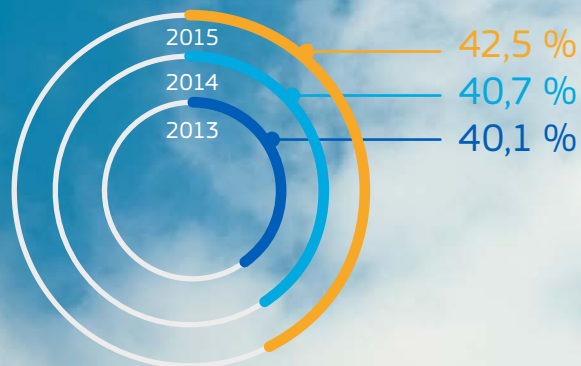
(Cifras en millones)



\* Número real de pasajeros embarcados a bordo de los vuelos operados por las aerolíneas que utilizan al menos los módulos de Amadeus Altéa Reservation e Inventory.

# RESULTADOS OPERATIVOS

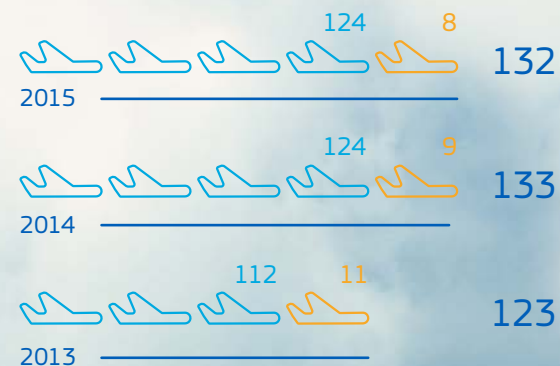
## Posición competitiva mundial\* en distribución



\* La posición competitiva se calcula según el volumen total de reservas aéreas de las agencias de viajes procesadas por el sistema de reservas informatizado (CRS) mundial o regional. Están excluidas las reservas aéreas realizadas directamente a través de sistemas internos de las aerolíneas u operadores de un solo país, estos últimos principalmente en China, Japón, Rusia y Corea del Sur (hasta la migración a Amadeus de las agencias de viajes conectadas a Topas al final del tercer trimestre de 2014).

## Sistema de gestión de pasajeros Amadeus Altéa: aerolíneas que lo han contratado y aerolíneas migradas\*

(a 31 de diciembre)



Aerolíneas que lo han contratado  
Aerolíneas migradas\*

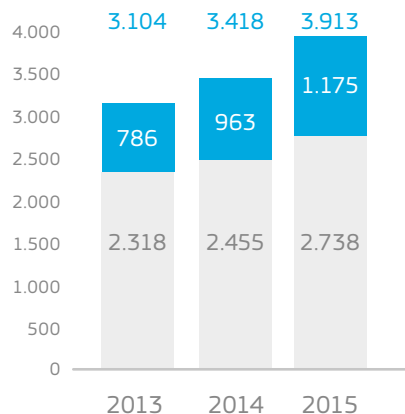
\* Aerolíneas migradas al menos al módulo Amadeus Altéa Inventory, además de al módulo Reservation. Las cifras de 2015 se vieron afectadas negativamente por el cese de operaciones de aerolíneas.

## Desglose de los ingresos

(Cifras en millones €)

### Soluciones tecnológicas

Distribución



## Beneficio ajustado\*

(Cifras en millones €)



\* Excluida la repercusión después de impuestos de los siguientes conceptos: (i) efectos contables derivados de ejercicios de PPA y pérdidas por deterioro, (ii) variación del valor justo de los acuerdos de cobertura de tipos de interés y ganancias (pérdidas) no correspondientes a operaciones por tipos de cambio y (iii) otros conceptos no recurrentes.

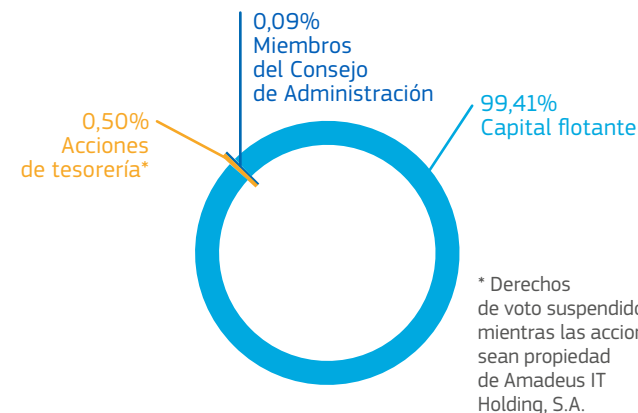
## Inversión en I+D\* (incluye I+D capitalizada)

(Cifras en millones €)



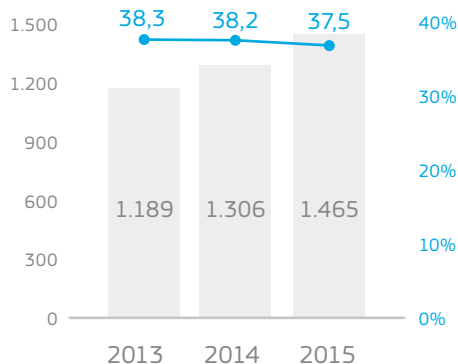
\* Una parte de nuestros costes de I+D está vinculada a actividades sujetas a capitalización, afectando así al nivel de los gastos de explotación capitalizados en el balance.

## Estructura accionarial de Amadeus



\* Derechos de voto suspendidos mientras las acciones sean propiedad de Amadeus IT Holding, S.A.

## EBITDA\*



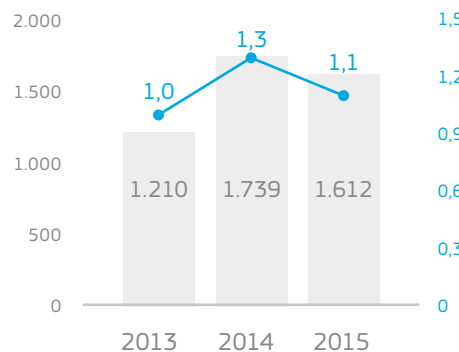
### Margen de EBITDA (%)

EBITDA (millones €)

\* El EBITDA se vio afectado por los costes extraordinarios asociados a la adquisición de Navitaire, asumidos en 2015 (6,7 millones €), y a la adquisición de i:FAO en 2014 (1,6 millones €).

# RESULTADOS FINANCIEROS

## Evolución de la deuda neta



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

\* Conforme a la definición incluida en los convenios de contrato de crédito preferente. La deuda financiera neta acordada a 31 de diciembre de 2014 incluye la deuda relativa al programa de recompra de acciones anunciado el 11 de diciembre de 2014 por importe de 288,8 millones €.

Mensaje del  
Consejero Delegado

6

1. Perfil de la empresa

8

1.1 Quiénes somos

10

1.2 Qué hemos conseguido

11

1.3 Hacia dónde nos dirigimos

12

2. Visión general del sector  
de los viajes

14

3. Líneas de negocio  
e hitos en 2015

18

3.1 Distribución

21

3.2 Soluciones tecnológicas

28

3.3 Diversificación en nuevas áreas de negocio

34

3.4 Resultados financieros

44

4. Operaciones mundiales  
e innovación

48

4.1 Amadeus Global Operations

49

4.2 Investigación, desarrollo e innovación

52

4.3 Informes y estudios de Amadeus  
sobre el sector

57

5. Servicio al cliente  
y satisfacción del cliente

58

5.1 Servicio al cliente

60

5.2 Satisfacción y fidelidad del cliente

64

## 6. Sostenibilidad ambiental 68

- 6.1 Eficiencia ambiental de las operaciones de Amadeus 69
- 6.2 Ventajas ambientales de las soluciones de Amadeus 77
- 6.3 Participación en iniciativas ambientales del sector 78
- 6.4 Riesgos y oportunidades relacionados con el cambio climático 79
- 6.5 Índices de sostenibilidad 81

## 7. Compromiso social 82

- 7.1 Compromiso con la sociedad: conformar un futuro justo para todos 83
- 7.2 Knowledge and Skills Transfer 86
- 7.3 Technology for Good 88
- 7.4 Community Support 91

## 8. El equipo humano de Amadeus 94

- 8.1 Cultura y valores 97
- 8.2 Capacitar al personal de Amadeus 103
- 8.3 Salud, seguridad y bienestar de los empleados 106
- 8.4 Reconocimiento externo 107

## 9. Gobierno corporativo: transparencia e integridad 108

- 9.1 Estructura de gobierno corporativo de Amadeus 109
- 9.2 Control combinado 115

## 10. Relaciones institucionales de Amadeus 120

## 11. Nuestro compromiso con los accionistas 128

- 11.1 El mercado de valores en 2015 130
- 11.2 Resultados de las acciones de Amadeus 131
- 11.3 Remuneración de los accionistas 133

## Mirando al futuro 134

### Anexo 1 Acerca de este informe 136

### Anexo 2 Glosario 142

### Anexo 3 Índice de contenidos GRI 148



## Mensaje del Consejero Delegado

El deseo y la necesidad de viajar y explorar forman parte de la historia de la humanidad. Quienes vivimos en el siglo XXI tenemos mucho que agradecer, pues, más que nunca, tenemos la oportunidad de viajar por todo el mundo de una manera segura, sencilla y asequible.

En el actual entorno digital de los viajes, disponemos de más opciones y de mayor poder del consumidor, por lo que nos hemos vuelto más exigentes. Estamos decididos a aprovechar al máximo cada viaje, para que nuestro viaje de negocios sea lo más eficiente posible y nuestras vacaciones familiares sean más memorables.

Amadeus ayuda a hacer realidad esas aspiraciones. Nuestra tecnología constituye el centro del ecosistema de viajes mundial, conectando y prestando servicio a todo el sector. Proporcionamos a nuestros clientes las herramientas que necesitan para ofrecer una experiencia de primera clase a cada viajero, sin importar la clase en la que vuele ni cuántas estrellas tenga su hotel.

Durante 2015, dimos grandes pasos para ampliar nuestra oferta dirigida al sector, con adquisiciones en los segmentos de los hoteles y aeropuertos, complementadas con la incorporación de Navitaire, que presta servicio al importante segmento de las aerolíneas de bajo coste e híbridas.

Nuestro avance fue también orgánico, impulsado por la inversión sostenida en I+D. En 2015 iniciamos la creación de un sistema de reserva de habitaciones con Intercontinental Hotels Group, reforzando nuestra oferta para hoteles. Una de las nuevas soluciones para aerolíneas fue Amadeus Schedule Recovery, que permite mejorar la gestión de las operaciones en caso de incidencias.

Nuestro crecimiento e innovación se ven facilitados por el éxito económico continuado de nuestras líneas de negocio. Durante 2015, las áreas de soluciones tecnológicas y distribución crecieron en términos de ingresos y beneficios; el crecimiento de la primera se debió en parte al desarrollo de nuestras nuevas líneas de negocio, especialmente en los ámbitos de los pagos y los aeropuertos.

El éxito continuado del sistema de distribución global (GDS) puede haber pillado por sorpresa a algunos. Sin embargo, en Amadeus pensamos que la mejor forma de responder a los intereses de todos en el sector de los viajes es adoptar los valores esenciales de la comparación, transparencia y neutralidad. El GDS ofrece esa capacidad y está claro que muchas aerolíneas así lo reconocen: en 2015, 37 aerolíneas renovaron sus acuerdos de contenido con Amadeus.



En 2015  
las reservas aéreas  
de Amadeus crecieron  
un 8,3%

661 millones €  
invertidos en I+D  
en 2015

24 pasajeros  
embarcados  
cada segundo

Naturalmente, el GDS debe evolucionar para atender las necesidades cambiantes de los viajeros y las aerolíneas, y está respondiendo a ese reto. Al término de 2015, más de 100 aerolíneas se habían suscrito a Amadeus Airline Ancillary Services y, a lo largo del año, las ventas de servicios complementarios a través de agentes de viajes prácticamente se duplicaron.

Amadeus ocupa una posición privilegiada en la atractiva intersección entre los sectores de los viajes y la tecnología. Esta posición conlleva una responsabilidad, y nos tomamos muy en serio nuestro compromiso de aportar valor al entorno social donde trabajamos.

El mejor ejemplo de ello es nuestra colaboración permanente con UNICEF. A través de esa alianza, Amadeus ofrece un programa de donación que permite a los usuarios de los sitios web de las aerolíneas contribuir a diversos proyectos infantiles. Al término de 2015 se había donado más de 1 millón de euros a través de los sitios web de nuestras tres aerolíneas colaboradoras.

El programa de UNICEF es tan solo un elemento dentro de nuestra labor mundial de responsabilidad social, a la que miles de empleados de Amadeus aportan su experiencia, creatividad y compromiso para apoyar causas justas en todo el mundo.

Esa creatividad y compromiso son el centro de nuestro éxito continuado. Es un privilegio para mí anunciar otro gran año para Amadeus y quiero dar las gracias a mis compañeros por su duro trabajo y dedicación.

Agradezco también a nuestros inversores y clientes su apoyo a lo largo de todo el año. Es un placer trabajar con vosotros y para vosotros. Estoy deseando continuar con nuestra colaboración, mientras seguimos conformando juntos el futuro de los viajes.



Luis Maroto  
Consejero Delegado

La mejor forma de responder  
a los intereses de todos  
en el sector de los viajes  
es adoptar los valores  
esenciales de la comparación,  
transparencia y neutralidad.


# 1. Perfil de la empresa

1.1 Quiénes somos

1.2 Qué hemos conseguido

1.3 Hacia dónde nos dirigimos



A man in a light blue t-shirt and dark pants is sitting on a stone ledge, looking out over a vast, hazy mountain range. The scene is captured in a cinematic style with soft lighting.

Más de 70  
organizaciones  
comerciales  
Más de 14.200  
empleados

Amadeus es un innovador tecnológico que conecta todo el ecosistema de los viajes (proveedores de viajes, distribuidores de viajes y los propios viajeros) en cada fase del viaje. Nuestra tecnología ayuda a las empresas de viajes a gestionar sus operaciones con mayor eficiencia y a atender a sus clientes mejor que nunca.

Desde la búsqueda y la reserva hasta la facturación y la salida, con todas las operaciones intermedias que hacen posibles esos procesos, Amadeus mantiene en marcha el sector de los viajes.

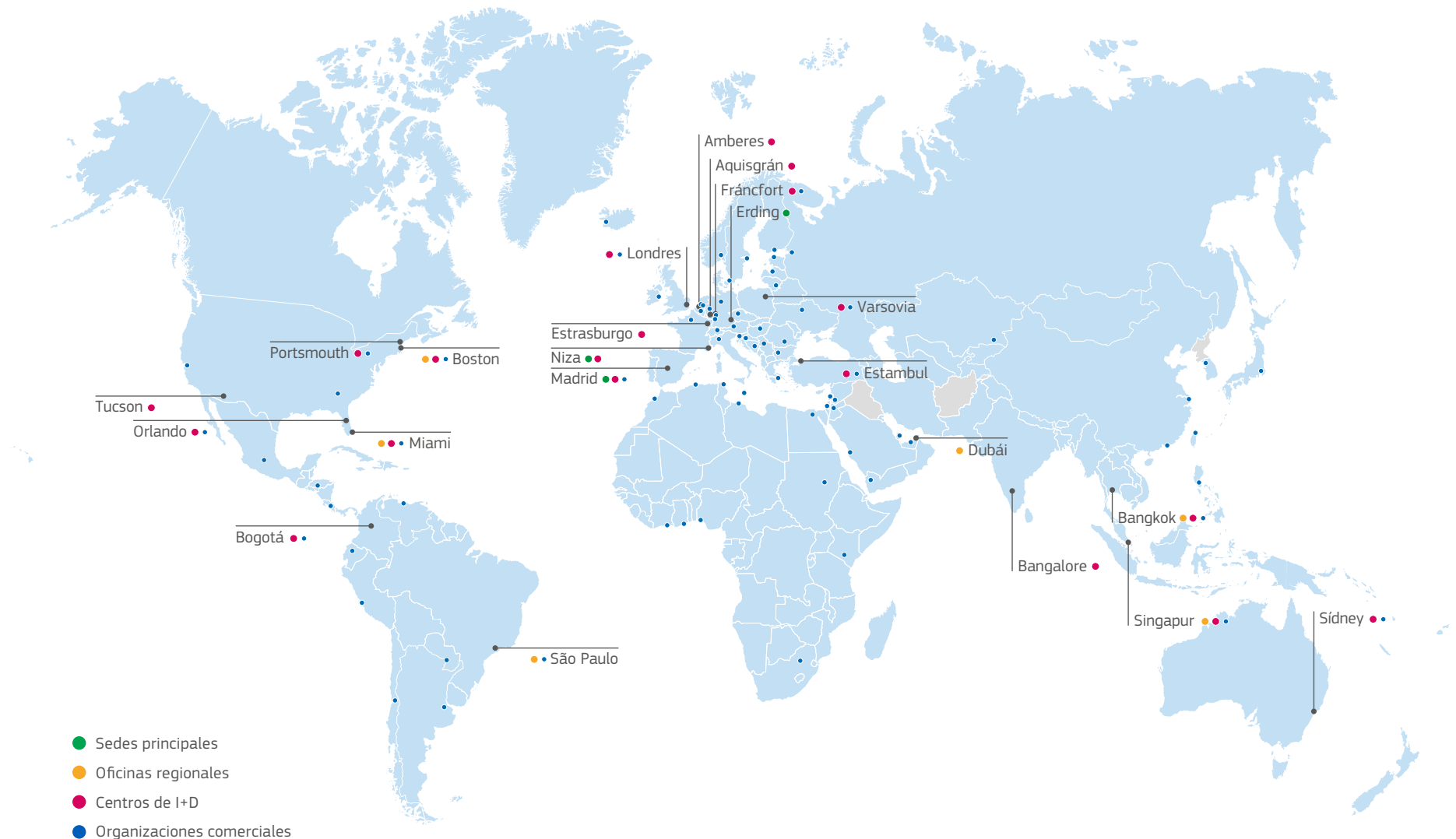
Somos más de 14.200 profesionales dedicados a atender a nuestros clientes y viajeros de todo el mundo. Trabajamos desde más de 70 organizaciones comerciales y estamos presentes en más de 195 países.

Nuestra sede corporativa se encuentra en Madrid (España), nuestro principal centro de investigación, desarrollo y productos está en Niza (Francia), nuestras operaciones se realizan desde nuestro Centro de Datos en Erding (Alemania) y tenemos oficinas regionales en Bangkok, Boston, Dubái, Miami, São Paulo y Singapur.

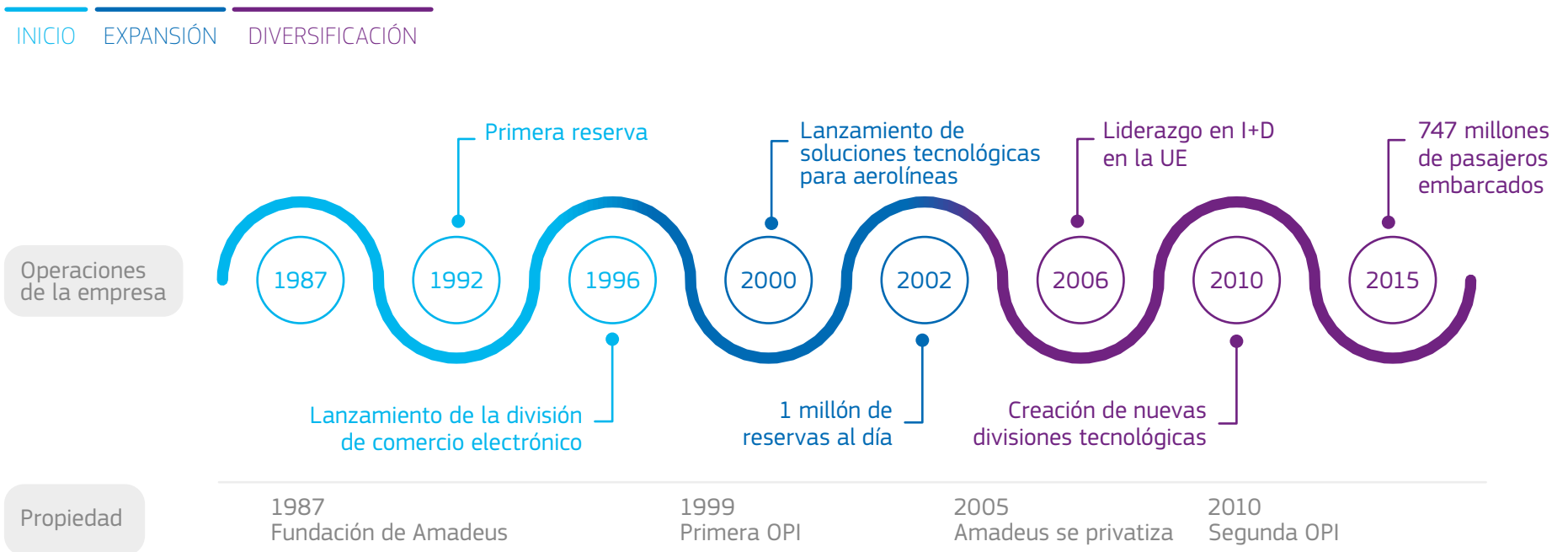
Amadeus aplica un modelo de negocio estable y muy resistente, basado en las transacciones y vinculado al volumen global de viajes, que ha aportado un rendimiento constante. Es una empresa cotizada en bolsa y forma parte del IBEX 35, así como de índices bursátiles en todo el mundo. Amadeus cuenta con una estructura de accionariado estable, con más del 99% de sus fondos en capital flotante a 31 de diciembre de 2015.

# 1.1 Quiénes somos

Presencia de Amadeus en el mundo



## 1.2 Qué hemos conseguido



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

En el año 2000 fuimos pioneros en el desarrollo de una revolucionaria tecnología de reservas que ofrece a las aerolíneas y agencias de viajes una visión compartida de los viajeros y hace posible un servicio de reservas verdaderamente fluido entre canales

directos e indirectos. Ese mismo año lanzamos formalmente nuestra línea de negocio de soluciones tecnológicas para aerolíneas, en colaboración con British Airways y Qantas, con el objetivo de crear un sistema de gestión de pasajeros de última tecnología para aerolíneas.

Tras ese éxito, hemos seguido expandiendo nuestra cartera de soluciones tecnológicas hacia otras aplicaciones, como promoción, gestión de ingresos, inteligencia de viajes y gestión de gastos de viaje, así como otros segmentos del sector de los viajes: aeropuertos, servicios de asistencia en tierra, hoteles, empresas, oficinas de turismo, compañías ferroviarias, etc.

Desde liderar la creación de una plataforma común de viajes y promover la adopción del comercio electrónico hasta llevar los macrodatos, la nube y las tecnologías móviles al sector de los viajes, Amadeus continúa siendo un constante innovador. De hecho, tras más de un cuarto de siglo de servicio al sector de los viajes, creemos que la innovación es la clave de nuestro crecimiento y la clave para ayudar a nuestros clientes y socios no solo a adaptarse, sino a alcanzar el éxito en un entorno que cambia con tanta rapidez como el de los viajes y la tecnología.

## 1.3 Hacia dónde nos dirigimos

En Amadeus, nuestro objetivo está claro: trabajar con nuestros clientes, socios y otros integrantes del sector para conformar el futuro de los viajes. Para ello nos anticipamos a las necesidades de nuestros clientes y de los viajeros y creamos soluciones inspiradoras que ayudan a nuestros clientes a mejorar su negocio y enriquecer la experiencia de viaje de cientos de millones de personas cada año.

Vamos a seguir facilitando una relación comercial más sólida y rentable entre todos los integrantes del sector de los viajes.

Vamos a crear nuevas soluciones y servicios tecnológicos para ofrecer un mayor valor y capacidad, ayudando a los proveedores de viajes, distribuidores de viajes y compradores de viajes a optimizar sus operaciones y servicios a los viajeros.

Vamos a cumplir nuestra promesa de conformar el futuro de los viajes y proporcionar un crecimiento sostenible a nuestros accionistas, respetando los valores centrales que han definido a nuestra empresa desde su nacimiento.

### Los valores de Amadeus



#### El cliente, lo primero

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



#### Trabajar en equipo

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



#### Asumir responsabilidades

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



#### Perseguir la excelencia

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



Amadeus es reconocida desde hace tiempo por su sostenibilidad empresarial, transparencia, estrategia ambiental y prácticas de recursos humanos.

MEMBER OF  
**Dow Jones Sustainability Indices**  
In Collaboration with RobecoSAM

**ROBECOSAM**  
Sustainability Award  
Silver Class 2016



FTSE4Good



## 2. Visión general del sector de los viajes





Los viajes y el turismo constituyen un próspero sector, con una importante contribución a la economía mundial. En 2015 su contribución al Producto Interior Bruto (PIB) representó cerca del 10% del total mundial. Esto equivale a 7,2 billones USD y 1 de cada 11 empleos. Es la misma proporción del PIB que la industria minera mundial y claramente mayor que la industria química y manufacturera (8,6%), la agricultura (8,5%), la educación (8,4%), la fabricación de automóviles (7,0%) y la banca (5,9%)<sup>1</sup>. Se prevé que el crecimiento económico del sector aumente en torno a un 4% cada año hasta 2026, superando de forma significativa el índice de crecimiento del PIB mundial previsto<sup>2</sup>.

Según el Consejo Mundial de Viajes y Turismo, más del 75% del gasto relacionado con los viajes a nivel mundial procede de los viajes de ocio y el resto, de los viajes de negocios. Al mismo tiempo, los viajes nacionales representan más del 70% del gasto total.

En términos de turismo, la Organización Mundial del Turismo<sup>3</sup> estima que la cifra de 2014 de 1.100 millones de llegadas de turistas internacionales (que pasan al menos una noche en el país de destino) crecerá hasta los 1.800 millones de aquí a 2030 (un crecimiento medio anual del 3,4%).

A nivel mundial, los viajes y el turismo son resistentes en general a los impactos económicos y geopolíticos. Aunque el sector puede verse perjudicado por acontecimientos de gran repercusión, el volumen de viajes tiende a recuperarse bien y el perjuicio a nivel local se ve compensado, al menos parcialmente, por el crecimiento en otras regiones. Según el Foro Económico Mundial<sup>4</sup>, los 10 países clasificados como los mercados de destino más competitivos en una amplia gama de indicadores se encuentran entre los más estables políticamente; además, están mejor posicionados para aprovechar las nuevas tecnologías y acoger un número creciente de visitantes.

## Incremento del número de viajeros

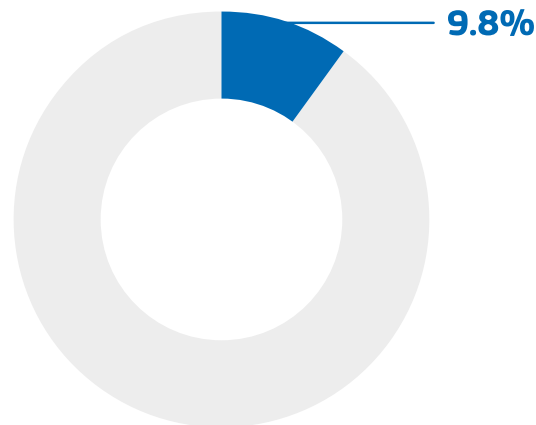
En 2015, los resultados económicos del sector de los viajes fueron sólidos y estables. Las predicciones para los próximos años son favorables e indican que probablemente se mantendrá un crecimiento sostenido del sector, confirmado ya en años anteriores.

En lo referente a la demanda, el número de viajeros sigue creciendo, lo cual estimula el gasto por parte de los sectores público y privado en el transporte y servicios en el lugar de destino. El sector de los viajes y el turismo alimenta un ciclo virtuoso integrado por tres componentes económicos centrales –viaje, alojamiento y actividad en el lugar de destino–, donde el crecimiento de uno de los componentes (debido, p. ej., a tarifas especiales, precios de alojamiento atractivos o una exposición importante) genera negocio para los otros dos.

Aunque las llegadas internacionales son uno de los parámetros más habituales del sector e importante para los gobiernos, dado el valor de la exportación<sup>5</sup>, las infraestructuras creadas para dar respuesta al tráfico internacional actúan como un gran catalizador de los viajes nacionales. Este desarrollo de las infraestructuras impulsa a su vez el desarrollo económico local y regional.

Dentro de esta situación positiva globalmente cabe señalar dos importantes factores económicos externos. En primer lugar, la desaceleración de las economías emergentes provocará un descenso del número de viajeros procedentes de esas regiones. En segundo lugar, se prevé que la caída de los precios del petróleo tenga dos grandes consecuencias para el sector de los viajes y el turismo: por una parte, el petróleo más barato aliviará la presión sobre los beneficios de las aerolíneas y las tarifas aéreas, así como sobre otros proveedores de viajes; por otra parte, los precios bajos del petróleo tienen un efecto negativo en las economías de Oriente Medio.

### Contribución de los viajes y el turismo al Producto Interior Bruto en 2015



<sup>1</sup> WTTC (2015). *Travel & Tourism Economic Impact 2015 – World*.

<sup>2</sup> Fuente: The Conference Board (2016). *Global Economic Outlook 2016*.

<sup>3</sup> OMT (2015). *Panorama OMT del turismo internacional – Edición 2015*.

<sup>4</sup> Foro Económico Mundial (2015). *Informe sobre competitividad en viajes y turismo 2015 – Growth through Shocks*.

<sup>5</sup> El gasto de los visitantes internacionales se considera una exportación.

## El sector de los viajes está experimentando una profunda transformación

El sector de los viajes está experimentando una profunda transformación, favorecida en parte por las nuevas tecnologías.

Entre los proveedores de viajes se prevé que continúe la tendencia a la consolidación empresarial y la búsqueda de la eficiencia. Ante el crecimiento del modelo de bajo coste, las aerolíneas tradicionales seguirán optimizando sus operaciones y trabajando a través de marcas de bajo coste. Además, el modelo de bajo coste está empezando a consolidarse también en otras actividades relacionadas con los viajes, como el alojamiento, el transporte terrestre y los servicios en el lugar de destino.

El sector hotelero se está viendo afectado por la expansión de nuevos modelos de negocio y la competencia creciente que representan esos modelos, incluso para segmentos de mercado tradicionales como los viajes de negocios. Por ello, cabe esperar posibles fusiones entre grupos hoteleros en su búsqueda de un mayor volumen y eficiencia.

En cuanto a la distribución a través de Internet, modelos de negocio como las agencias de viajes *online*, sitios web de metabúsquedas de viajes y sitios para compartir opiniones, que hasta hace poco se mantenían diferenciados, están empezando a combinarse y competir entre sí en su constante afán por atraer el máximo volumen de compradores de viajes a sus webs.

Al mismo tiempo, el ritmo de la innovación impulsada por el fenómeno de las *start-ups* está acelerando la aparición de competidores. El acceso a la financiación sencilla en muchos lugares del mundo y el menor coste de la tecnología (p. ej., alojamiento en la nube o uso de software abierto sin pago de licencias) están facilitando la aparición de nuevas empresas y modelos de negocio que en ocasiones crecen rápidamente, ayudados por Internet.

Los tres factores de cambio dentro del sector de los viajes que se describen a continuación son especialmente ilustrativos.

### La revolución del móvil

Hoy en día, el 95% de los viajeros utiliza dispositivos digitales para organizar su viaje<sup>6</sup>, y los recursos de los que dispone a través de su móvil, tableta, aplicaciones y sitios web son más potentes y sofisticados que nunca. En particular, la aparición del móvil inteligente o *smartphone* ha transformado el modo que tienen los viajeros de acceder a la información. El teléfono móvil forma ya parte integral de la experiencia de viaje: desde el momento de la inspiración (por ejemplo, comentar ideas iniciales con los amigos en las redes sociales) hasta el regreso a casa, cuando se comparten fotos y comentarios. De este modo, el teléfono móvil se ha convertido en la pantalla de acceso permanente para los viajeros, a través de la cual se les recomiendan nuevos contenidos y pueden obtener información esencial y herramientas para gestionar, por ejemplo, las incidencias en su viaje. Además, el móvil es ahora

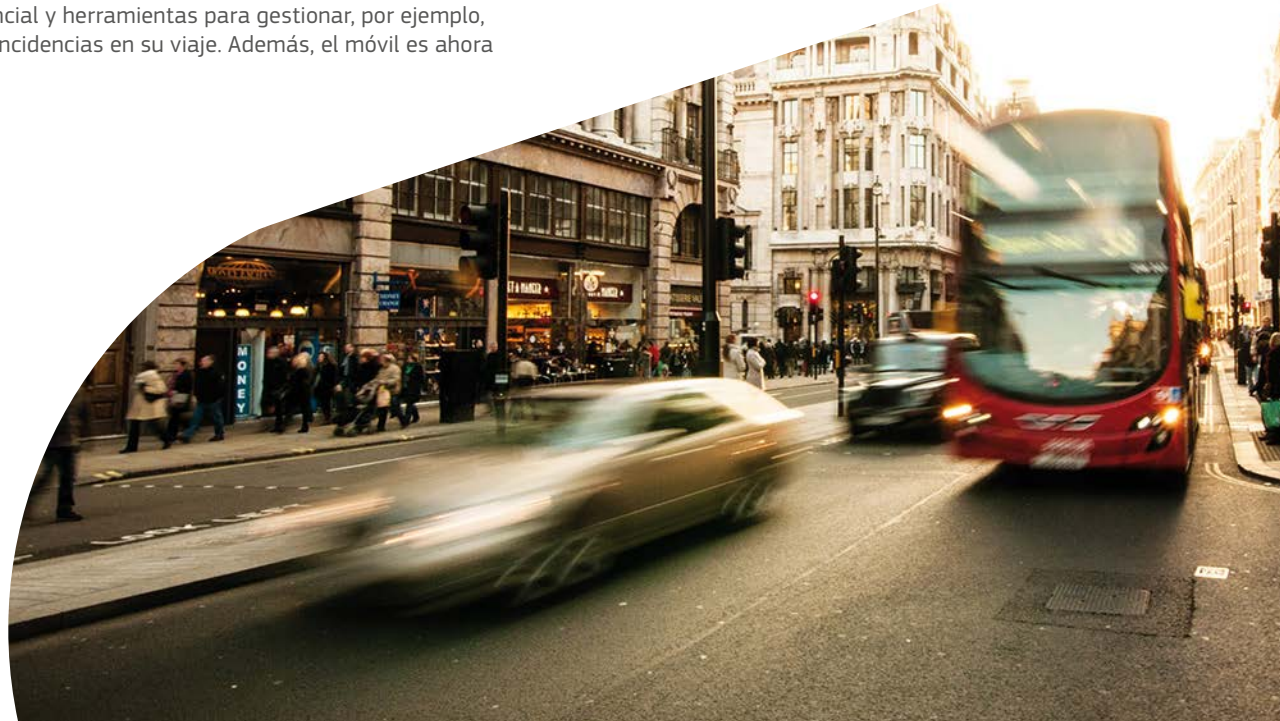
el asistente del viajero las 24 horas del día, sirviendo como medio de pago, para consultar mapas y direcciones, como traductor, etc. Todo el contenido relacionado con el destino del viajero (restaurantes, actos, museos, etc.) se encuentra ahora disponible directamente a través del móvil.

### Economía colaborativa

Favorecidas cada vez más por la expansión del móvil, las iniciativas de economía colaborativa (basadas en el intercambio de servicios entre particulares a través de Internet) se encuentran en auge, enriqueciendo la experiencia del viajero. Aunque la vivienda compartida es el paradigma de la economía colaborativa, están ganando popularidad también otras actividades, como el vehículo y el transporte compartidos<sup>7</sup>, los servicios de guía turístico en ciudades, los restaurantes *pop-up* e incluso el wifi compartido.

<sup>6</sup> Foro Económico Mundial (2015). *Informe sobre competitividad en viajes y turismo 2015 – Growth through Shocks*.

<sup>7</sup> Trayecto por carretera compartido hasta el mismo destino.



La tecnología está permitiendo también a los proveedores reunir la experiencia completa mediante la interacción en las redes sociales, ofreciendo inspiración junto con nuevos productos y servicios, lo cual hace más sencillo y agradable tanto el proceso de reserva como el propio viaje.

### Importancia creciente del merchandising

Las empresas más tradicionales del sector de los viajes se están viendo obligadas cada vez más a reinventarse. Por una parte, la distribución a través de Internet tiende a convertir su oferta (una plaza en un avión, una habitación de hotel) en un producto básico, haciendo transparente la comparación de precios y empujando sus márgenes a la baja. Por otra parte, la tecnología facilita un acceso mejor y más directo al cliente, haciendo posible la venta de servicios adicionales (a través de la venta cruzada y la actividad para incrementar ventas), con unos márgenes más elevados. Por ello, los proveedores de viajes están cada vez más interesados en interactuar con el cliente final: el viajero. Un ejemplo es el aumento de la preocupación por el control de los canales de distribución (gestión de canales), la comercialización y el servicio.

Los tres factores de cambio explicados anteriormente, junto con otras innovaciones, benefician por igual a viajeros de ocio y de negocios. Para estos últimos, los nuevos servicios del sector de los negocios, como unos procesos más eficientes y económicos y una mejor gestión financiera, pueden hacer más sencilla su experiencia de viaje. Las agencias de viajes de negocios especializadas tienen cada vez más oportunidades de mejorar los servicios que ofrecen a sus empresas clientes. Además, la innovación en el sector refleja y estimula los cambios en los modelos de empleo, con mayor flexibilidad para el viajero de negocios a la hora de seleccionar las opciones más adecuadas a sus necesidades.

Esto está contribuyendo a un fenómeno creciente conocido como *bleisure*: los viajes de negocios con un componente de ocio.

Por último, los aspectos ambientales se han convertido en un factor cada vez más importante que debemos abordar. En los últimos años, el aumento de la conciencia ambiental ha dado lugar a una serie de importantes iniciativas destinadas a mejorar los resultados ambientales. El histórico acuerdo para combatir el cambio climático acordado por 195 naciones en París en la Conferencia de las Partes de la ONU en diciembre de 2015 es un buen ejemplo de cómo las cuestiones ambientales están ganando importancia en las negociaciones internacionales. Efectivamente, se requiere una acción inmediata para minimizar los efectos negativos, y los clientes y la sociedad en general están exigiendo una estrategia firme por parte de los integrantes del sector de los viajes.

En conclusión, el sector de los viajes y el turismo ha demostrado un crecimiento constante a lo largo de muchos años. Aunque la incertidumbre económica y geopolítica constituye un reto, la diversidad y el carácter internacional del sector contribuyen al optimismo respecto a un crecimiento sostenido. El ritmo de la evolución tecnológica facilita un viaje sencillo y seguro, creando nuevas experiencias y superando las expectativas del viajero, a la vez que ofrece nuevas oportunidades de negocio y ayuda a afrontar nuevos retos.



# 3. Líneas de negocio e hitos en 2015

3.1 Distribución

3.2 Soluciones tecnológicas

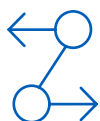
3.3 Diversificación en nuevas áreas de negocio

3.4 Resultados financieros



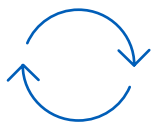
Amadeus ofrece una gama completa de soluciones y servicios tecnológicos innovadores para las empresas de viajes en todo el mundo. Facilitamos transacciones complejas entre proveedores de viajes y distribuidores de viajes y les proporcionamos soluciones tecnológicas esenciales.

Ayudamos a nuestros clientes y socios a



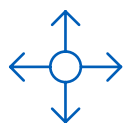
### Conectarse

al ecosistema completo de los viajes y a los viajeros en cada fase del viaje, permitiéndoles aumentar sus ingresos



### Gestionar

su negocio de una forma más eficaz, permitiéndoles reducir costes y aumentar la eficiencia en sus operaciones



### Prestar servicio

a los viajeros mejor que nunca, permitiéndoles mejorar su experiencia del cliente y su fidelidad a la marca

Amadeus presta servicio a aerolíneas, aeropuertos, agencias de alquiler de coches, especialistas en viajes de ocio y de empresa, operadores de cruceros, empresas de servicios de asistencia en tierra, empresas hoteleras, agencias de viajes, compañías ferroviarias, etc., operando en dos líneas de negocio complementarias con importantes sinergias comerciales y tecnológicas:

#### \_Distribución

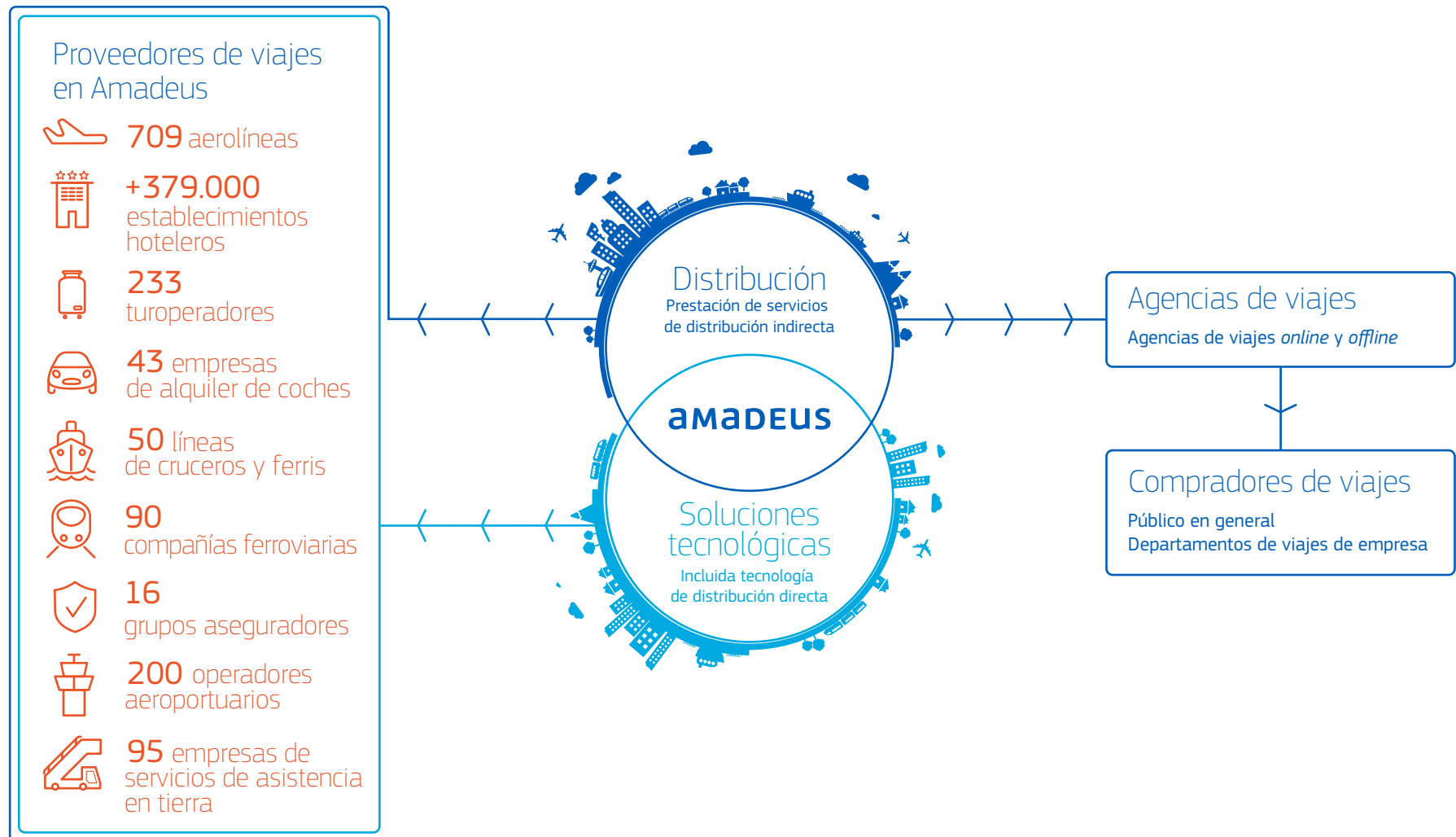
Actuamos como una plataforma conectada y de colaboración que ofrece soluciones completas, neutras y en tiempo real de búsqueda, fijación de precios, reservas, emisión de billetes y procesamiento, que hacen posible el comercio y las transacciones entre proveedores de viajes y distribuidores de viajes de todo el mundo.

#### \_Soluciones tecnológicas

Ofrecemos un conjunto cada vez más amplio de soluciones tecnológicas que mejoran una gran variedad de operaciones empresariales relacionadas con los viajes, como las ventas, analítica, gestión de inventario e ingresos, pagos y publicidad.

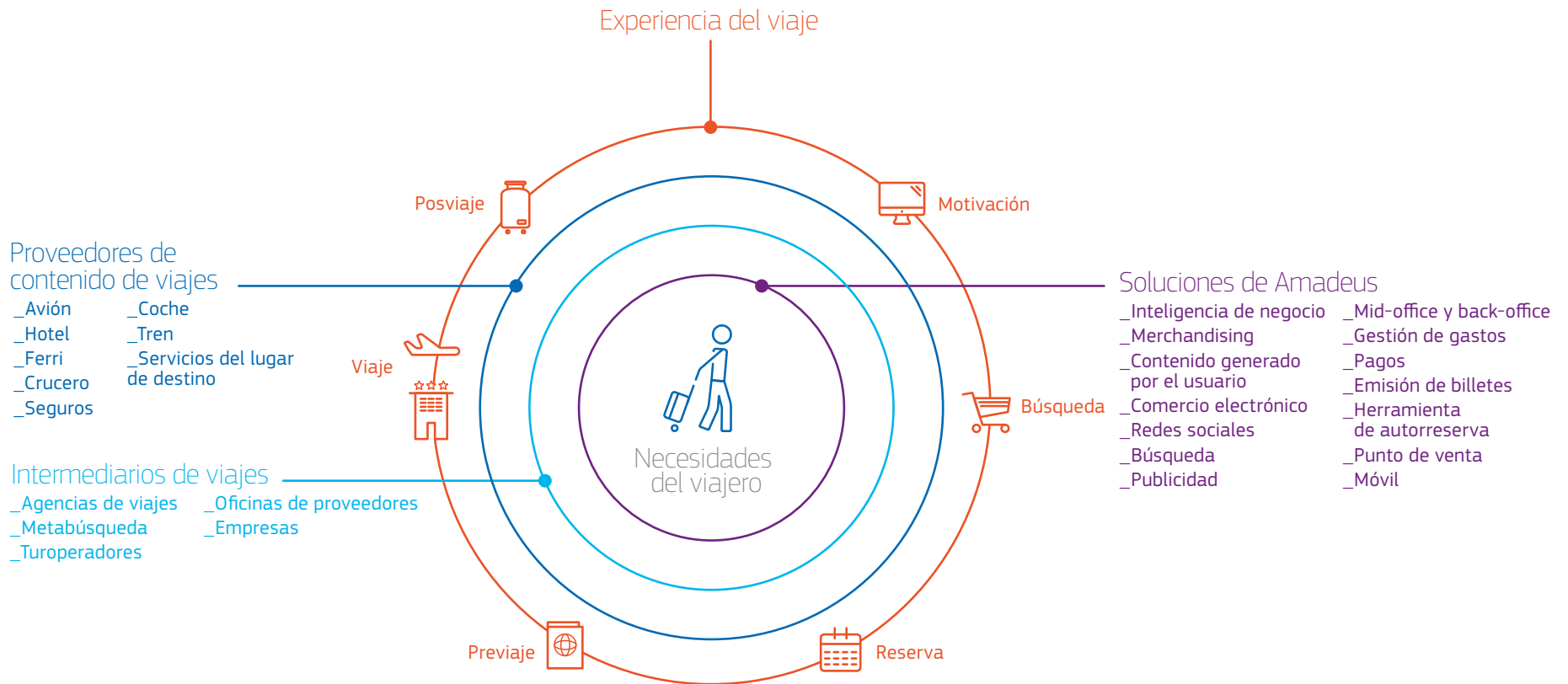


## Modelo de negocio de Amadeus



# 3.1 Distribución

Las necesidades del viajero están en el centro de nuestro pensamiento



## Visión general del negocio de distribución

Los sistemas de reservas informatizados (CRS) ofrecen una red informática que conecta a los proveedores de viajes con las agencias de viajes. Los CRS proporcionan una interfaz integrada con una amplia variedad de opciones, precios e itinerarios disponibles, a través de la cual las empresas y los viajeros pueden acceder al contenido de viajes de una manera neutra y transparente. Además de ofrecer la tecnología CRS, los sistemas de distribución global (GDS) como Amadeus convierten la amplitud de su alcance geográfico en un importante elemento de su propuesta de valor.

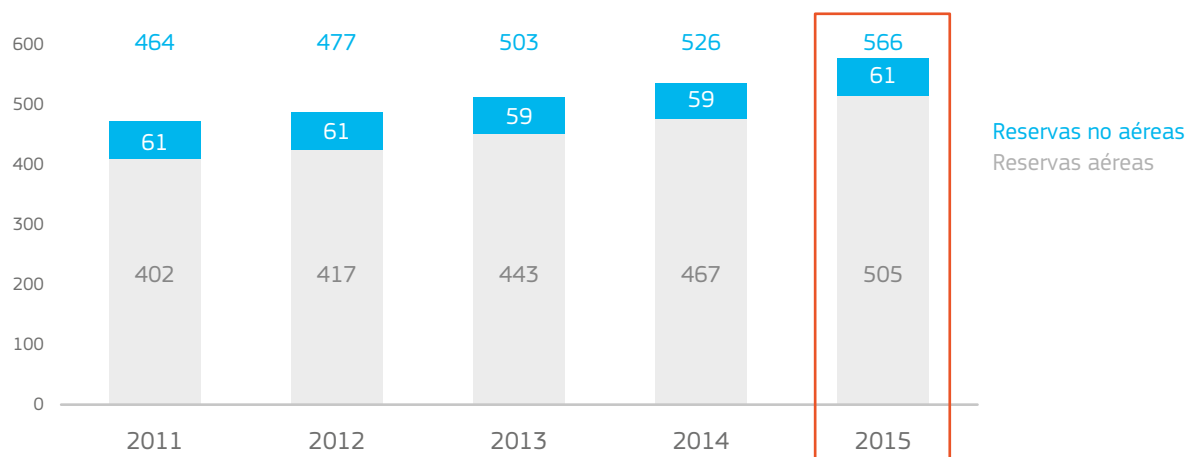
La amplia gama de contenido de viajes disponible en Amadeus crea un potente efecto de red, atrayendo a un gran número de agencias de viajes y oficinas de ventas de aerolíneas distribuidas por todo el mundo

Amadeus crea valor para los proveedores de viajes ampliando su alcance de mercado a países y segmentos de clientes no accesibles fácilmente a través de otros medios.

Amadeus crea valor para los distribuidores de viajes dándoles acceso a la red de viajes más amplia del mundo. A través de una interfaz sencilla con funciones mejoradas, Amadeus permite a los distribuidores de viajes ofrecer una gran variedad de opciones, precios e itinerarios adaptados a las necesidades de sus clientes: los viajeros de negocios y de ocio. Amadeus ofrece también a los distribuidores de viajes unos productos y servicios que les permiten aumentar sus ingresos, gestionar sus costes y optimizar su eficiencia, además de construir su marca y mejorar la fidelidad del cliente.

El negocio de distribución de Amadeus engloba también numerosos servicios tanto para proveedores como para distribuidores de viajes. Esto incluye soluciones que hacen posible no solo la reserva de servicios, como hoteles, trenes o alquiler de coches, sino también soluciones para proveedores de aerolíneas, permitiendo maximizar los ingresos mediante la venta de servicios complementarios, como equipaje adicional o asiento prioritario.

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



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







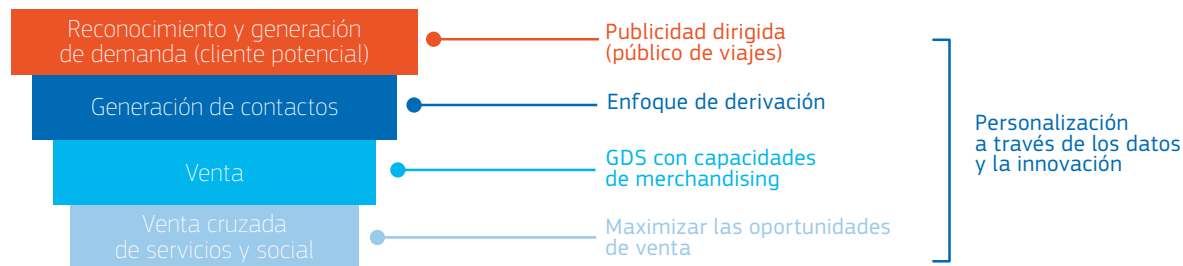
## Múltiples soluciones del negocio de distribución

El viajero actual es más exigente y menos fiel que nunca. Los viajeros esperan una oferta más personalizada por parte de una distribución de viajes cada vez más amplia y compleja. Los viajeros están conectados permanentemente, por lo que tienen un enfoque fragmentado de la compra de viajes. Amadeus ofrece diversas soluciones de negocio para ayudar a los distribuidores de viajes a encontrar a ese viajero emancipado y atender sus necesidades, sea cual sea la fase de la experiencia de viaje en la que se encuentre. Por ejemplo:

\_Reconocimiento y generación de demanda: soluciones publicitarias individualizadas que permitan a los distribuidores llegar a los viajeros potenciales y ofrecerles un producto adaptado a su perfil

- \_ Generación de contactos: derivación fiable que genere una alta tasa de conversión
- \_ Venta: soluciones para la presentación de contenido avanzado (como fotos) y promoción en el GDS, así como funciones de reserva y emisión de billetes
- \_ Venta cruzada de servicios y social: una cartera de soluciones y servicios destinados a maximizar el gasto del viajero, como la compra de servicios complementarios después de la reserva

Estas soluciones de negocio innovadoras permiten al distribuidor entender mejor al viajero y mejorar el proceso de búsqueda y conservación del cliente.



Ver el vídeo Distribution story >



## Principales soluciones de nuestro negocio de distribución

La oferta de productos de Amadeus es muy amplia. Para acceder a la nueva lista comercial de productos y servicios para agencias de viajes, hemos creado el sitio web informativo Amadeus Portfolio Essentials<sup>1</sup>. A continuación se presentan dos de las soluciones principales de nuestra cartera, que pueden adaptarse a las necesidades concretas de nuestros clientes.

\_Amadeus Selling Platform Connect libera a las agencias de viajes de las limitaciones tecnológicas para que puedan centrarse en su misión de crear y vender las mejores opciones de viaje. A través de Amadeus Selling Platform Connect, los agentes de viajes pueden vender una oferta internacional de contenido de viajes y opciones de promoción. La interfaz se puede personalizar según las necesidades específicas.

\_Amadeus Web Services es una interfaz de programación de aplicaciones (API)<sup>2</sup> que lleva a cabo las distintas funciones de Amadeus a través de mensajes SOAP<sup>3</sup>. Amadeus Web Services ofrece una forma económica de construir y actualizar cualquier aplicación personalizada de reserva de viajes y es fácil de implantar e integrar en sistemas anteriores. En concreto, permite a los distribuidores de viajes integrar funciones relacionadas con los viajes en cualquier aplicación, como un programa de reservas, sitio web, oficina de agencias de viajes, autorreservas de empresa o herramienta robótica. La tecnología de última generación de Amadeus Web Services ofrece una conectividad sin igual desde un único punto de acceso con toda la gama de contenido de Amadeus.

<sup>1</sup> Para más información sobre los productos y servicios de Amadeus, visite [www.amadeus.com/taportfolioessentials](http://www.amadeus.com/taportfolioessentials).

<sup>2</sup> Una Interfaz de Programación de Aplicaciones (API) es un conjunto de rutinas, protocolos y herramientas para crear aplicaciones informáticas.

## Retos y oportunidades en el negocio de distribución

Algunos de los principales retos y oportunidades a los que se enfrenta Amadeus en el sector de la distribución son:

\_La importancia creciente de los canales de distribución directos que conectan al proveedor de viajes con el viajero sin ningún intermediario. La desintermediación ha sido una importante característica de las aerolíneas de bajo coste, que suelen distribuir gran parte (o la totalidad) de su contenido a través de canales directos. Estas aerolíneas suelen adoptar una estrategia de distribución a través de canales indirectos a medida que van creciendo y madurando, con el fin de acceder a segmentos de clientes de mayor rentabilidad.

Nosotros creemos que la distribución a través de plataformas GDS sigue siendo el medio más eficiente del que disponen las aerolíneas y otros proveedores de viajes para el acceso y la distribución de su contenido de viajes. En aquellos países donde un proveedor de viajes tiene un reconocimiento de marca reducido (por ejemplo, fuera de su mercado nacional), las plataformas GDS ofrecen un medio económico de acceder al mercado. Además, dado que los billetes e itinerarios de viajes de empresa y de larga distancia, de mayor complejidad en la reserva, se canalizan sobre todo a través de agencias de viajes utilizando una plataforma GDS, la distribución indirecta tiende a proporcionar a las aerolíneas unos billetes de mayor rentabilidad que los canales directos.

Amadeus proporciona distribución indirecta a más de 80 aerolíneas de bajo coste en todo el mundo, incluidas easyJet y Ryanair, que han conseguido

<sup>3</sup> Simple Object Access Protocol (SOAP) es un protocolo informático destinado al intercambio de información estructurada en redes informáticas. SOAP utiliza XML Information Set para el formato de sus mensajes.

acceder a una nueva faceta de su mercado potencial dirigiéndose al viajero de negocios de mayor rentabilidad a través del GDS.

\_Tecnología de viajes de empresa. Las empresas están haciendo un esfuerzo cada vez mayor por gestionar activamente su presupuesto de viajes y gastos. Experimentan mayor presión que nunca por demostrar la rentabilidad de su gasto en viajes, garantizando al mismo tiempo la seguridad y comodidad de sus viajeros. Además, necesitan aumentar su eficiencia mediante el ahorro directo (p. ej., tarifas y precios de habitaciones más bajos, gestión de la demanda) y la reducción de sus costes de procesamiento interno de las reservas de viajes y del reembolso de los gastos (p. ej., reservas a través de Internet, justificación, aprobación y revisión manual de los gastos).

En Amadeus tenemos el compromiso de ayudar a las empresas a identificar las oportunidades de ahorro mediante el uso de la mejor tecnología, permitiendo a los responsables de la gestión de viajes y gastos cumplir esos objetivos. Amadeus ofrece a las empresas funciones de gestión de reservas y gastos de viajes líderes en el mercado, sea cual sea el sistema de planificación de recursos empresariales utilizado o el modo en que decidan formular su política de viajes. Nuestra presencia internacional nos permite prestar servicio incluso a las mayores empresas en sus mercados.

Vemos una gran oportunidad en ayudar a las empresas a atender las necesidades de viaje de sus empleados, aun en caso de eventuales incidencias en el viaje, y a minimizar el trabajo que conlleva el procesamiento de las solicitudes de reembolso de los gastos.

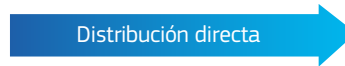
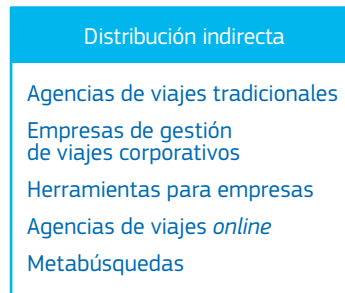
## El sector de la distribución de viajes

Interacción entre múltiples participantes, para los cuales el GDS sigue siendo la solución más eficiente.

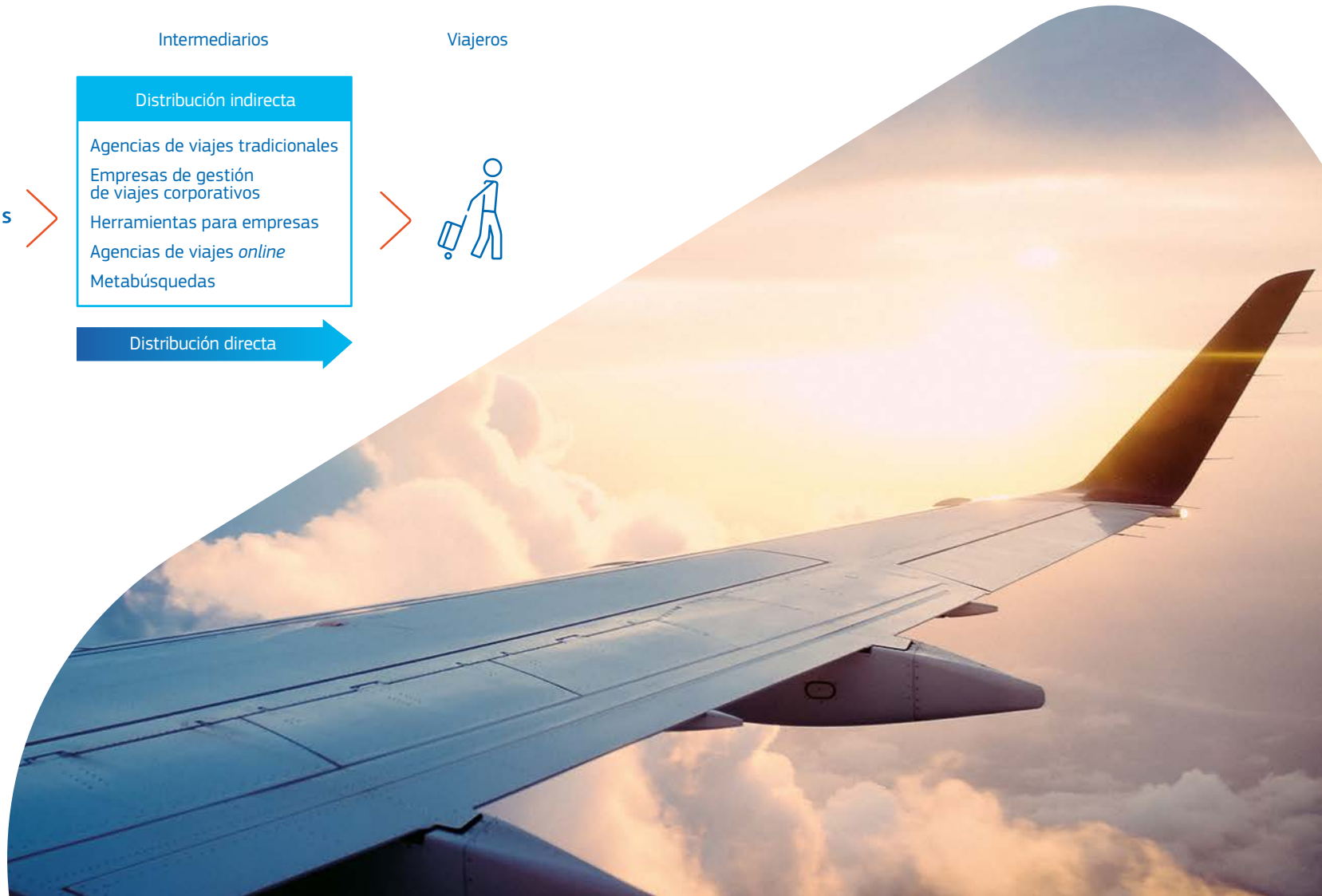
Proveedores




Intermediarios



Viajeros



## Hitos de distribución en 2015

- \_ De media, más del 80% de las reservas aéreas efectuadas a través del sistema Amadeus en todo el mundo se realiza con aerolíneas que tienen un contrato de contenido. Durante 2015 se firmaron nuevos contratos de contenido o se renovaron los ya existentes con 37 aerolíneas, entre ellas Air Canada, con 38 millones de pasajeros al año, Aeroméxico, la mayor aerolínea de México, Czech Airlines y Air Europa.
- \_ Los clientes han seguido contratando las soluciones de *merchandising* de Amadeus. A final de año, 135 aerolíneas habían suscrito Amadeus Airline Ancillary Services y 101 clientes habían implantado esta solución, que ayuda a las aerolíneas en su despliegue de servicios complementarios en casi todos los mercados del mundo.
- \_ Amadeus Fare Families Solution, que permite a las aerolíneas distribuir tarifas especiales, tenía 29 contratos con aerolíneas, mientras que 22 clientes habían implantado ya la solución en 2015. Etihad Airways, la aerolínea nacional de los Emiratos Árabes Unidos, anunció que sería la primera línea aérea de Oriente Medio en implantar Amadeus Fare Families en el canal indirecto.
- \_ Lufthansa y Austrian Airlines implantaron también Amadeus Fare Families Solution, sumándose así a otras aerolíneas del Grupo Lufthansa, Swiss International Air Lines y Brussels Airlines como las primeras aerolíneas en aplicar las Tarifas Especiales ATPCO (Airline Tariff Publishing Company), una tecnología que Amadeus fue el primer proveedor en permitir. Los suscriptores de Amadeus pueden reservar las nuevas tarifas especiales de Lufthansa y Austrian Airlines (Light, Classic y Flex) en los canales directos e indirectos a través de todos los puntos de venta e interfaces de distribución minorista de Amadeus.
- \_ Las agencias de viajes están desempeñando un papel más importante en la venta de servicios complementarios, pues el número de agencias de viajes *online* con servicios complementarios aéreos integrados en su sistema se triplicó de forma interanual en 2015. Amadeus experimentó un incremento del 100% en la venta de servicios complementarios por parte de las agencias de viajes en 2015. En el caso de ciertas aerolíneas, hasta el 40% de las reservas distribuidas por agencias de viajes *online* incluían una venta de servicios complementarios.
- \_ El módulo más reciente de Amadeus Selling Platform permite a los agentes de viajes vender billetes de conexión con el aeropuerto cuando reservan un vuelo o un hotel. El Heathrow Express de Londres fue el primero en lanzar esta herramienta de Amadeus, y le seguirá el Airtrain de Brisbane en 2016.
- \_ En 2015, Amadeus adquirió el 100% de los derechos de voto de Pyton Communication Services BV y sus filiales, un especialista en tecnología de viajes de ocio con sede en los Países Bajos.  La adquisición de Pyton, que colabora con Amadeus desde principios de 2013, permite a los agentes de viajes ampliar su oferta para incluir el segmento fundamental de las aerolíneas de bajo coste.

## Resultados operativos en 2015

El modelo de precios de Amadeus para la distribución está basado en unas comisiones por transacción, principalmente transacciones de reservas. El precio depende de:

- \_ El lugar donde se realice la reserva con relación al mercado principal del proveedor
- \_ El tipo de tecnología de acceso a la plataforma de Amadeus
- \_ El nivel de funcionalidad elegido por el proveedor

El modelo asocia el nivel de precio de las comisiones por transacción al valor económico generado para el proveedor de viajes. El mayor valor se aporta cuando Amadeus facilita al proveedor de viajes ventas a clientes a los cuales sería difícil o costoso llegar de otro modo.

Durante 2015, las reservas aéreas de Amadeus crecieron un 8,3% y nuestra posición competitiva<sup>4</sup> mejoró en 1,7 puntos porcentuales.

Por su parte, con respecto a la tendencia mundial, las reservas aéreas de las agencias de viajes aumentaron un 3,9% en 2015. Todas las regiones obtuvieron resultados positivos en 2015, a excepción de Latinoamérica, debido sobre todo a las dificultades económicas en Brasil y Venezuela. Oriente Medio y África empezaron a anunciar un crecimiento positivo en el segundo semestre del año, recuperándose de los problemas geopolíticos, y cerraron el año con un aumento del volumen respecto al año anterior. La región de Europa también presentó un crecimiento global limitado, afectado por el contexto macroeconómico, los problemas políticos y el terrorismo. Por su parte, Norteamérica obtuvo unos resultados sólidos durante el año. Por último, Asia-Pacífico fue la región con un crecimiento más rápido.

En cuanto a los resultados de Amadeus, Norteamérica y Asia-Pacífico fueron las mejores regiones en 2015, favorecidas por el crecimiento asociado, la adquisición de clientes en EE. UU. y la migración de Topas en Corea del Sur a la plataforma de Amadeus. Nuestras reservas aéreas en Europa Central, Oriental y del Sur, así como en Latinoamérica, se vieron perjudicadas por el descenso del sector en el segundo semestre de 2015. Por último, la debilidad del sector en Europa Occidental (y en particular, el descenso del volumen en ciertos países donde Amadeus tiene una presencia importante, como Alemania, Francia o España), Oriente Medio y África generó un crecimiento limitado de las reservas en 2015 en estas regiones.

En la distribución no aérea, el volumen alcanzó un crecimiento del 3,1% en 2015, empujado por los resultados positivos de las reservas ferroviarias, de hoteles y coches.

<sup>4</sup> La posición competitiva se calcula según el volumen total de reservas aéreas de las agencias de viajes procesadas por los sistemas de reservas informatizados mundiales o regionales. Están excluidas las reservas aéreas realizadas directamente a través de sistemas internos de las aerolíneas u operadores de un solo país, estos últimos principalmente en China, Japón, Rusia y Corea del Sur (hasta la migración a Amadeus de las agencias de viajes conectadas a Topas al final del tercer trimestre de 2014).

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

	2014	2015	Variación
Reservas aéreas	466,5	505,0	8,3%
Reservas no aéreas	59,4	61,2	3,1%
<b>Total de reservas</b>	<b>525,8</b>	<b>566,2</b>	<b>7,7%</b>

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

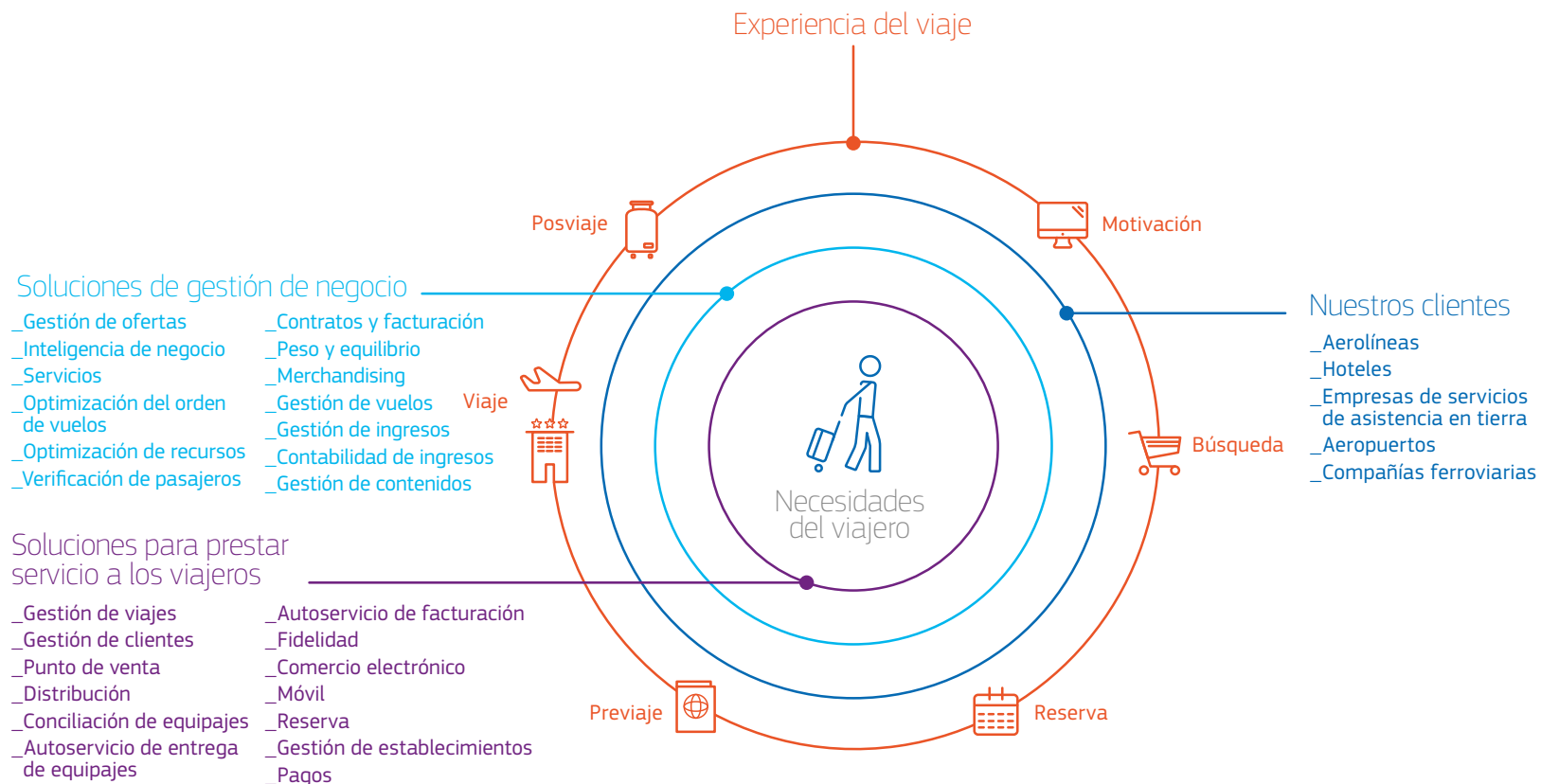
	2014	2015	Variación
Europa Occidental	192,5	194,8	1,2%
Norteamérica	63,4	85,9	35,6%
Asia-Pacífico	70,4	83,5	18,6%
Oriente Medio y África	62,0	62,2	0,3%
Europa Central, Oriental y del Sur	45,8	45,7	(0,2%)
Latinoamérica	32,5	32,9	1,4%
<b>Total</b>	<b>466,5</b>	<b>505,0</b>	<b>8,3%</b>

### Tendencia del sector y posición competitiva de Amadeus

	2014	2015	Variación
Tendencia mundial de reservas aéreas de AV			3,9%
Posición competitiva de Amadeus en las reservas aéreas de AV	40,7%	42,5%	1,7 p.p.

## 3.2 Soluciones tecnológicas

Las necesidades del viajero están en el centro de nuestro pensamiento



## Soluciones tecnológicas para aerolíneas

Amadeus crea soluciones y servicios tecnológicos de vanguardia para responder a los principales requisitos operativos de las aerolíneas en materia de reservas y emisión de billetes, gestión de inventario, control de salidas, venta minorista y comercio electrónico, promoción, gestión de ingresos y soluciones financieras.

Con 132 aerolíneas que han contratado Amadeus Altéa Reservation y Amadeus Altéa Inventory, Amadeus es líder del mercado en sistemas de gestión de pasajeros (PSS). De esas 132 aerolíneas, 120 contrataron el uso de la serie completa de Altéa Suite, que incluye además Altéa Departure Control.

Prestamos servicio a la cartera más amplia de las principales alianzas mundiales de aerolíneas. Amadeus Altéa Suite es utilizado por dos tercios de los miembros de Star Alliance, tres cuartas partes de las compañías de oneworld y más de la mitad de los miembros de SkyTeam. Amadeus Altéa Suite facilita la integración entre aerolíneas asociadas que necesitan compartir su información de disponibilidad, tarifas, pasajeros

y reservas, contribuyendo a una experiencia fluida del pasajero entre los distintos miembros.

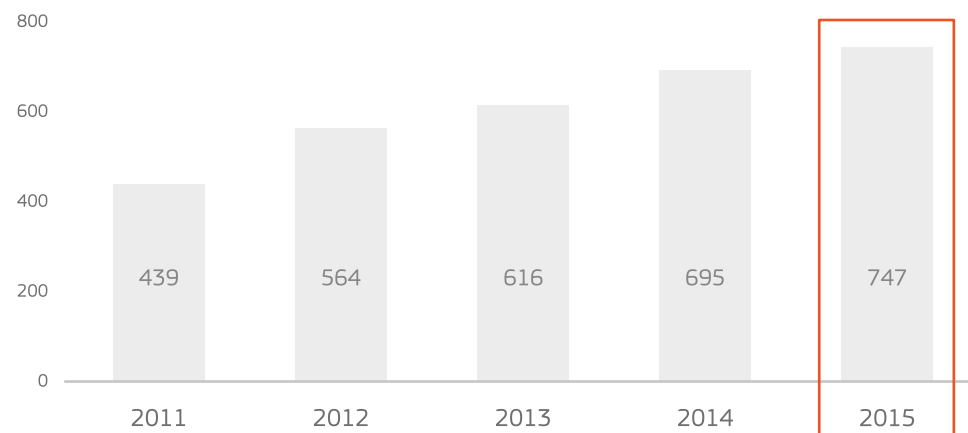
La plataforma comunitaria de Amadeus Altéa incluye aerolíneas de todo el mundo. Este concepto de plataforma común implica una actualización continua, no solo para incorporar los nuevos requisitos del sector, sino también para atender las necesidades emergentes de un mercado en evolución. Seguimos expandiéndonos e integrando nuevos clientes en esta plataforma exclusiva para disfrutar de los beneficios de la integración y de la gestión fluida de la experiencia completa del viaje del cliente.

Las líneas aéreas clientes de Amadeus Altéa incluyen todos los tamaños y grados de sofisticación: desde aerolíneas que transportan a 70 millones hasta menos de 1 millón de pasajeros al año, incluidas aerolíneas consolidadas y compañías de nueva creación. A 31 de diciembre de 2015, 110 aerolíneas clientes utilizaban nuestras soluciones de *merchandising* y venta minorista, incluidas más de 25 de las 50

principales aerolíneas de la Asociación de Transporte Aéreo Internacional (IATA) (medidas en términos del número total de pasajeros anuales).

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

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



\* Número de pasajeros embarcados a bordo de los vuelos operados por las aerolíneas que utilizan al menos los módulos de Amadeus Altéa Reservation e Inventory.

## Principales soluciones de nuestra cartera de soluciones tecnológicas para aerolíneas<sup>5</sup>

Los Sistemas Centrales para Aerolíneas de Amadeus incluyen las funciones tecnológicas esenciales para cualquier aerolínea. Consisten en el sistema de gestión de pasajeros Altéa Suite, combinado con soluciones financieras y de gestión de ingresos.

Estos sistemas centrales ofrecen a las aerolíneas una solución verdaderamente integral en tiempo real que engloba el viaje completo del cliente y optimiza el crecimiento de los ingresos. Permiten integrar la organización compleja de viajes con varias aerolíneas.

Amadeus Altéa Suite es un sistema de gestión de pasajeros completo que ofrece todas las funciones de reserva, inventario y control de salidas de vuelos, proporcionando una solución única e integrada.


Los sistemas de gestión de pasajeros de las aerolíneas son plataformas muy complejas y de importancia crítica. La migración y utilización eficaz de este tipo de sistemas requiere un nivel especialmente alto de cualificación técnica. En Amadeus creamos un plan de migración detallado para garantizar

un proceso de implantación de bajo riesgo, protegiendo las funciones empresariales fundamentales de la aerolínea en cada fase de la transición.

A raíz del crecimiento exponencial de soluciones tecnológicas y el aumento de las opciones de las que disponen los viajeros, Amadeus ha creado soluciones tecnológicas que abordan la complejidad del nuevo entorno y las necesidades de las aerolíneas y los viajeros. Estas son algunas de las soluciones disponibles:

\_ Sistemas Minoristas Digitales y Directos, que permiten a las aerolíneas proporcionar a sus clientes una oferta enriquecida y adaptada, mejorando la experiencia de compra de los viajeros.

\_ Sistemas Mundiales de *Merchandising*, que permiten a las aerolíneas llegar a más viajeros, cumplir sus expectativas en todas las fases de la experiencia de viaje y maximizar las oportunidades de ingresos.

\_ Sistemas de Inteligencia de Viajes y Personalización,  que ofrecen a las aerolíneas ideas de negocio únicas que ayudan a la aerolínea a brindar al pasajero una experiencia personalizada. Los Sistemas de Personalización incluyen soluciones de fidelidad del cliente, programas de empresa y gestión de la experiencia del cliente.

<sup>5</sup> Para más información sobre los productos y servicios de Amadeus para aerolíneas, visite [www.amadeus.com/airlines](http://www.amadeus.com/airlines).

 Para más información, consulte "Inteligencia de viajes", pág. 40.



De numerosos PSS heredados...

- \_ Proveedores de subcontratación de sistemas y alojamiento de aplicaciones
- \_ Sistemas internos de las aerolíneas

\_ Esfuerzo acumulado de 40.000 a 60.000 años/hombre

\_ Personal de una aerolínea grande: 200 trabajadores



...al PSS comunitario de Amadeus

\_ Sistema central: 5.000 años/hombre

\_ Esfuerzo acumulado de 7.000 años/hombre

\_ Personal de Amadeus Airline IT - aprox. 2.300 trabajadores

### Modelo de plataforma comunitaria

- \_ Grandes economías de escala: plataforma central diseñada para prestar servicio a múltiples clientes.
- \_ Posibilidad de personalización: cada cliente identifica sus requisitos funcionales y contribuye a la financiación de la plataforma.
- \_ Nuevos clientes atraídos por la riqueza funcional de la plataforma.
- \_ Integración fluida con alianzas y socios.
- \_ Automatizada, flexible, modular y de fácil evolución.
- \_ Fuente de datos única: simplificación de los procesos y aumento de la eficiencia en las operaciones, mejora del servicio al cliente, grandes oportunidades de ingresos.



## Retos y oportunidades en el negocio de soluciones tecnológicas

Los proveedores de viajes están sufriendo una presión competitiva o de costes y están intentando cada vez más sustituir sus sistemas internos heredados. Mediante la subcontratación de ciertos procesos fundamentales a proveedores independientes que ofrecen plataformas tecnológicas estándar de escala adaptable de nueva generación, como Amadeus, los clientes pueden mejorar la calidad y funcionalidad de su oferta de productos y servicios, reduciendo al mismo tiempo sus riesgos y su gasto en desarrollo de sistemas y mantenimiento continuo.

Por otra parte, el mercado de las soluciones tecnológicas está muy fragmentado, con varias empresas centradas en subsectores particulares y que funcionan con distintos modelos empresariales. Los proveedores de soluciones tecnológicas suelen trabajar con uno de los tres modelos empresariales siguientes:

\_ Modelo de alojamiento individual de aplicaciones  
El socio subcontratado desarrolla y despliega un sistema individual con los clientes y aloja dicho sistema en un centro de datos de un proveedor independiente. La remuneración suele tener lugar por cada transacción o cada licencia pagada.

\_ Modelo de subcontratación de sistemas  
El socio subcontratado administra y gestiona los sistemas del cliente a través de un entorno sencillo de alojamiento de aplicaciones. La personalización y otras mejoras quedan a cargo de los proveedores de viajes. La remuneración suele tener lugar con arreglo a un precio fijo o de coste más honorarios profesionales.

\_ Modelo de plataforma comunitaria  
El socio subcontratado proporciona, gestiona, personaliza y desarrolla de forma continua el sistema tecnológico por medio de una solución estándar compartida por todos los clientes conectados a la plataforma del proveedor de soluciones tecnológicas. La remuneración suele tener lugar por cada transacción.

Nosotros consideramos que el modelo de plataforma comunitaria es el modelo empresarial tecnológico más rentable porque:

- 1\_ Los clientes se benefician de unos costes de desarrollo comunes
- 2\_ Su modelo de precios basado en las transacciones permite a los clientes convertir lo que de otro modo sería un coste fijo en un coste variable

3\_ El desarrollo continuo por parte del proveedor de soluciones tecnológicas garantiza que el cliente disfrute siempre de soluciones de última tecnología, reduciendo los riesgos asociados a los costes fijos de las grandes infraestructuras

4\_ Amadeus Altéa Suite se ofrece como un modelo de Software como Servicio (SaaS), reduciendo la infraestructura tecnológica y los costes de asistencia para nuestros clientes

Según nuestras previsiones, cada vez más proveedores de viajes van a optar por externalizar sus sistemas, decidiendo invertir en sistemas tecnológicos de nueva generación.



## Hitos de soluciones tecnológicas en 2015

\_ En 2015, 132 aerolíneas contrataron el uso de ambos Altéa Reservation y Altéa Inventory; 120 de ellas contrataron Altéa Suite completo, que incluye además Altéa Departure Control. A final de año, 124 aerolíneas habían implantado ya Altéa Reservation y Altéa Inventory, y 105 de ellas estaban utilizando ya todo el paquete de Altéa Suite. Altéa Suite facilita la integración entre aerolíneas asociadas que necesitan compartir su información de disponibilidad, tarifas, clientes y reservas, permitiendo así la misma experiencia del cliente entre los distintos miembros de la alianza.

\_ El último cliente en contratar la plataforma Altéa en 2015 fue Brussels Airlines. Esta aerolínea transporta a unos 7,5 millones de pasajeros al año e implantó Altéa Reservation y Altéa Inventory en enero de 2016, de forma paralela a Swiss International Air Lines.

\_ Scandinavian Airlines (SAS) llevó a cabo la migración a Amadeus Altéa Revenue Management Suite, tras una colaboración estratégica iniciada en 2013 por la cual los expertos en gestión de ingresos de SAS, con una amplia experiencia, se unieron a Amadeus para crear un innovador "Centro de Competencia".

\_ Lufthansa se convirtió en la primera aerolínea en seleccionar Altéa Corporate Recognition, que permite a las aerolíneas identificar las reservas de empresas en el momento de la reserva. Proponiendo ofertas a medida en todas las fases del viaje y mejorando el gasto total y la experiencia de viaje, las aerolíneas

pueden centrarse activamente en las necesidades de las empresas y ofrecer servicios como equipaje adicional o asiento preferente. Este servicio se complementa con las soluciones de fidelidad y personalización ya existentes de Amadeus: Loyalty Management Suite y Altéa Awards Suite.

\_ En respuesta al reto del volumen cada vez mayor de búsqueda de vuelos –la proporción entre consulta y reserva puede alcanzar ya fácilmente la cifra de 1.000:1–, Amadeus lanzó Airline Cloud Availability, una solución de disponibilidad dinámica en la nube que aplica también estrategias dinámicas de gestión de ingresos, tras el éxito de una prueba preliminar con Lufthansa y Google Cloud Platform.

\_ El 26 de enero de 2016, Amadeus anunció que, tras su aprobación reglamentaria, había cerrado el acuerdo para adquirir Navitaire, proveedor de tecnología y soluciones de negocio para aerolíneas, de Accenture por 766,5 millones €. La incorporación de la cartera de productos y soluciones de Navitaire para el segmento de bajo coste complementa la oferta de Altéa Suite de Amadeus para sus clientes, en su mayoría aerolíneas regulares, permitiendo a la compañía prestar servicio a un grupo más amplio de aerolíneas. Amadeus comercializará y venderá las dos carteras de productos por separado y seguirá invirtiendo en ambas plataformas, mejorando así los servicios y la funcionalidad para todo tipo de aerolíneas.

## Resultados operativos de soluciones tecnológicas en 2015

En nuestro negocio de soluciones tecnológicas, continuamos nuestra labor de diversificación, ampliando nuestra cartera inicial de soluciones tecnológicas para aeropuertos con nuevas iniciativas centradas en las soluciones tecnológicas para hoteles, ferrocarril y aeropuertos, así como los pagos de viajes. Durante el año 2015, el volumen de pasajeros embarcados alcanzó los 747,3 millones, un 7,5% más que en 2014, gracias a las migraciones de 2014-2015 a Amadeus Altéa y a un crecimiento orgánico del 2,2%.

Durante 2015, la ponderación de Asia-Pacífico con relación al total de pasajeros embarcados aumentó significativamente debido a la contribución de nuevas aerolíneas que migraron a la plataforma Altéa (en especial Korean Air y All Nippon Airways, negocio de pasajeros internacionales). La implantación en 2014 de Southwest (negocio de pasajeros internacionales), Seaport y Cape Air incrementó también la ponderación, si bien limitada, de Norteamérica. La ponderación de ambas regiones seguirá aumentando en los próximos años con la migración de Japan Airlines y Southwest (negocio de pasajeros nacionales). Latinoamérica obtuvo unos resultados positivos durante el año a pesar del deterioro económico en Brasil. Mientras tanto, la inestabilidad política siguió constituyendo una preocupación para muchas aerolíneas regionales en Oriente Medio y África a lo largo de 2015. Por último, la situación macroeconómica, las huelgas y los ataques terroristas en Europa afectaron a los resultados de nuestra clientela europea en términos de pasajeros embarcados.

Pasajeros embarcados de Amadeus por región (cifras en millones) y aerolíneas migradas a Altéa

	2014	2015	Variación
Europa Occidental	318,7	324,2	1,7%
Asia-Pacífico	166,6	201,3	20,8%
Oriente Medio y África	100,5	103,7	3,2%
Latinoamérica	73,2	77,4	5,7%
Europa Central, Oriental y del Sur	35,6	37,0	4,0%
Norteamérica	0,8	3,8	n.s.
<b>Total de pasajeros embarcados</b>	<b>695,4</b>	<b>747,3</b>	<b>7,5%</b>
<b>Aerolíneas migradas (a fecha de diciembre)*</b>	<b>124</b>	<b>124</b>	

\* Aerolíneas migradas al menos al módulo Amadeus Altéa Inventory, además de al módulo Reservation de Amadeus.



## 3.3 Diversificación en nuevas áreas de negocio

Además de nuestra cartera de soluciones tecnológicas para aerolíneas, estamos ampliando nuestra actividad a la provisión de soluciones tecnológicas para otros participantes en el sector de los viajes. A partir de nuestra experiencia exclusiva en sistemas fundamentales para aerolíneas, Amadeus se asocia

con otros proveedores con el fin de desarrollar soluciones de próxima generación para ellos. Aprovechamos nuestra base tecnológica, plataforma tecnológica comunitaria compartida y experiencia en el sector de los viajes para ampliar nuestra cartera a nuevas áreas de negocio.



## Pagos de viajes

Los pagos son fundamentales para el comercio, pero la tarea aparentemente sencilla de efectuar y recibir pagos puede resultar complicada y problemática para los proveedores de viajes, como las aerolíneas y las agencias de viajes. Amadeus Travel Payments ofrece la experiencia y las soluciones necesarias para simplificar los pagos en los viajes.

El ecosistema de los pagos experimenta un flujo continuo, pues surgen nuevos proveedores, se consolidan los proveedores establecidos, y actores fundamentales como las entidades emisoras de tarjetas modifican sus términos y condiciones. Dada la innovación continua en los productos de pago, siempre existen nuevas formas de pagar.

Para cualquier sector, dominar la complejidad de los pagos es una tarea exigente en términos de tiempo de gestión y coste de transacciones. En el sector de los viajes, el panorama es aún más complejo. Los proveedores de viajes internacionales, como las aerolíneas y las agencias de viajes, requieren soluciones de pago que funcionen de manera segura y a escala mundial en diferentes países y divisas. Deben cumplir los requisitos de los reguladores nacionales y transnacionales, así como de un regulador específico del sector de los viajes como es la Asociación de Transporte Aéreo Internacional (IATA). Existen además diversos procesos específicos de los viajes, como el hecho de que los billetes se expiden muchos meses antes de la prestación del servicio.

Para las aerolíneas y las agencias de viajes resulta complicado y caro conectar sus sistemas con este entorno tan complejo y variable. Al tener que afrontar el reto de la gestión diaria, es posible que no siempre puedan aprovechar las nuevas oportunidades creadas por la rápida evolución del entorno de pagos.

Amadeus Travel Payments aúna pagos de distintos ámbitos junto con experiencia en viajes y tecnología para facilitar los pagos a los proveedores de viajes. El equipo de Travel Payments, distribuido entre siete sedes en todo el mundo, cuenta con más de 100 especialistas dedicados a mantener a los clientes a la vanguardia de este vertiginoso cambio.

La propuesta central de Amadeus es simplificar los pagos en los viajes. Para los proveedores de viajes, que tienen que recibir pagos de sus clientes de manera económica, Amadeus ha construido un centro de pagos que les permite una única conexión a un entorno de pago integral que engloba aceptación, liquidación, conciliación y seguridad. Este centro reúne a más de 320 bancos, 20 proveedores de sistemas de pago y 50 socios, incluidos proveedores de soluciones antifraude, en una única plataforma personalizada para el sector de los viajes.

Amadeus ha ampliado esta propuesta construyendo una cartera de soluciones para ayudar a las agencias de viajes a pagar a sus proveedores, ya sean aerolíneas, hoteles u otros proveedores de viajes. Con una única plataforma, las agencias de viajes pueden acceder a múltiples proveedores de soluciones de pago con tarjeta virtual, lo que les permite efectuar pagos seguros y eficaces a sus proveedores.

En 2015 añadimos 13 nuevos socios del sector de los pagos al centro de pagos, incluida la empresa de gestión del fraude Accertify y el proveedor internacional de pagos Elavon. Elavon trabaja con más de 50 de las aerolíneas líderes en todo el mundo y es el principal adquirente mundial para el sector de los viajes. Amadeus ha integrado la capacidad de adquisición de Elavon en Amadeus Payments Platform, utilizada por más de 300 aerolíneas y que garantiza un proceso de autorización rápido y sencillo, integrado en la emisión de billetes y la venta. Además, Amadeus incorporó al centro 32 nuevos proveedores de viajes en 2015.

**El centro de pagos de Amadeus reúne a más de 320 bancos, 20 proveedores de sistemas de pago y 50 socios, incluidos proveedores de soluciones antifraude.**




## Aeropuertos

Amadeus cree que el aeropuerto de éxito en el futuro será aquel que ofrezca de la forma más eficiente y económica una experiencia de primera categoría tanto para los pasajeros como para las aerolíneas. Nuestra cartera de soluciones para el sector está destinada precisamente a eso. En los dos años transcurridos desde nuestro lanzamiento, hemos ayudado con éxito a diversos clientes a trabajar para alcanzar esos objetivos y tenemos el compromiso de invertir en innovación en beneficio de la comunidad del transporte aéreo.

Los aeropuertos y empresas de servicios de asistencia en tierra que están pensando ya en el futuro reconocen que el entorno está cambiando. Tienen el claro compromiso de optimizar las operaciones y mejorar la experiencia global del pasajero, y los productos de uso común en la nube y otros productos de próxima generación de Amadeus están ayudando a hacerlo realidad.

### Soluciones tecnológicas para aeropuertos

Amadeus Sequence Manager, la primera de las soluciones tecnológicas para aeropuertos creada con el [Aeropuerto de Múnich](#), se encuentra ya en servicio de manera ininterrumpida, proporcionando mayor funcionalidad, sobre todo para el procedimiento de deshielo de los aviones en condiciones meteorológicas adversas. Esta solución mejora el orden de salida de los vuelos y la capacidad de las pistas para reducir el impacto ambiental,  beneficiando a todo el ecosistema aeroportuario. Tras una primera temporada de invierno trabajando con Amadeus Sequence Manager como parte de su estrategia avanzada Airport Collaborative Decision Making, el Aeropuerto de Múnich observó resultados positivos, como la reducción de los tiempos de espera en pista en un 50% y de los retrasos en las llegadas en un 24%, mientras que el respeto de las franjas horarias de vuelo mejoró en un 22%.

 Para más información, consulte "Sostenibilidad ambiental", pág. 77.

Los aeropuertos están buscando formas de optimizar el uso de sus recursos fijos, como los puntos de estacionamiento de aviones, puertas de embarque o cintas de recogida de equipajes. El [Aeropuerto de Copenhague](#), calificado año tras año como el más eficiente de Europa, no es ninguna excepción. Amadeus Fixed Resource Management System, una nueva solución creada en colaboración con el Aeropuerto de Copenhague, se puso en servicio en 2015. Esta solución está destinada a decidir la mejor asignación posible de los puntos de estacionamiento de los aviones y las puertas de embarque en función del horario de los vuelos y de los factores comerciales de cada aeropuerto. La asignación optimizada de los puntos de estacionamiento y las puertas de embarque permite unos tiempos de conexión más breves, algo muy importante en los aeropuertos principales como el de Copenhague, mejorando así la experiencia de viaje. Puede servir también para estacionar estratégicamente los aviones en función de la capacidad para generar tráfico de pasajeros cerca de las zonas comerciales del aeropuerto o de una carga más rápida y sencilla del equipaje de los pasajeros en tránsito.

El Aeropuerto de Copenhague tiene el objetivo de convertirse en el principal centro de transporte aéreo para el Norte de Europa. Cuenta con un plan a largo plazo para aumentar su capacidad de 25 millones a 40 millones de pasajeros al año. A diferencia de muchos ambiciosos proyectos de ampliación, el plan no contempla la construcción de una nueva terminal. En lugar de ello, la junta directiva del aeropuerto decidió optimizar las terminales existentes e invertir gradualmente a medida que el aeropuerto se va ampliando con procesos eficientes y tecnología de escala adaptable. En relación con el proyecto de desplegar un nuevo sistema de gestión de recursos, en 2015 el Aeropuerto de Copenhague y Amadeus suscribieron un contrato de 10 años para sustituir la plataforma heredada de gestión del aeropuerto como parte de su plan de desarrollo. El nuevo Sistema

## Adquisición de AirIT

Tras la integración del proveedor de tecnología aeroportuaria UFIS en 2014, Amadeus anunció en 2015 la adquisición de Air-Transport IT Services Inc. (AirIT). Con esta adquisición, podemos ampliar de forma significativa nuestra presencia y nuestra capacidad de servicio para el mercado norteamericano, el mayor mercado de soluciones tecnológicas para aeropuertos de todo el mundo. En la actualidad, 30 de los 50 aeropuertos con mayor tráfico de EE. UU. utilizan las soluciones de AirIT, junto con una importante clientela de más de 70 operadores aeroportuarios en EE. UU., Canadá y el Caribe.

Nuestra actual oferta se complementará con la cartera PROPworks® de AirIT, una solución de gestión de ingresos para aeropuertos de todos los tamaños que se encarga de la gestión de contratos, facturas, ventas, alquileres, etc. Los aeropuertos suelen buscar sistemas de gestión de establecimientos y de ingresos junto con los sistemas de gestión de aeropuertos, por lo que esta solución nos ayudará a responder mejor a las necesidades del cliente.

de Tráfico Aéreo del Aeropuerto de Copenhague, que será suministrado por Amadeus, transformará las operaciones en numerosos ámbitos, empleando nueve soluciones distintas de Amadeus.

Cada vez más aeropuertos están adoptando las últimas tecnologías en todos los aspectos de su negocio en un esfuerzo por mejorar continuamente la experiencia del pasajero. El uso inteligente de tecnologías de uso común de próxima generación es para los aeropuertos una forma de conseguirlo. Innsbruck es un ejemplo de un aeropuerto pionero en nueva tecnología en el ecosistema aeroportuario. Cinco meses después de presentar al Aeropuerto de Innsbruck como el primer cliente de Amadeus Airport Common Use Service (ACUS), suscribimos un acuerdo de nueve años con el operador aeroportuario noruego Avinor Group. Avinor utilizará ACUS inicialmente para 8 de sus 46 aeropuertos, en concreto los aeropuertos de Oslo, Bergen, Trondheim, Stavanger, Tromsø, Bodo, Alesund y Kristiansand, ampliándose a más de 20 aeropuertos durante el periodo de vigencia del contrato. Este acuerdo permitirá a Avinor Group equipar sus aeropuertos con una solución tecnológica innovadora, con una reducción del coste del 25% respecto a su servicio anterior. Además, se espera que la plataforma de Amadeus ayude a Avinor a reducir sus emisiones de CO<sub>2</sub> en 5.000 toneladas al año mediante la disminución de la cantidad de energía utilizada en los aeropuertos.

El Aeropuerto de Perth ha iniciado una nueva colaboración a largo plazo con Amadeus para implantar ACUS y otras soluciones de próxima generación con el fin de alcanzar una experiencia del cliente de mayor nivel. ACUS proporcionará al Aeropuerto de Perth la flexibilidad necesaria para introducir una mayor automatización en su procesamiento de pasajeros, con la implantación de servicios de próxima generación, como el autoservicio de entrega de equipajes o el embarque automático. ACUS ayuda a reducir las emisiones de CO<sub>2</sub> y aportará claras ventajas económicas y estructurales, ya que las aerolíneas que utilicen el Aeropuerto de Perth se beneficiarán de una reducción del 26% en los costes

de procesamiento de pasajeros. Este acuerdo marcó la expansión continuada del negocio de soluciones tecnológicas para aeropuertos de Amadeus en la región de Asia-Pacífico, con el Aeropuerto de Perth como su primer cliente en Australia.

## Servicios de asistencia en tierra

Amadeus mantuvo su posición como proveedor líder del sector de soluciones para servicios de asistencia en tierra en 2015. Amadeus Altéa Ground Handler Departure Control Suite atrajo a 15 nuevas empresas de servicios de asistencia en tierra, elevando así nuestra clientela total a 95. Algunos de los nuevos clientes fueron GH Italia, RAM Handling en Marruecos, BTS Aero en Eslovaquia, Celebi en Turquía y Swedavia en Suecia. Como proveedor de soluciones tecnológicas para las aerolíneas de Star Alliance, Amadeus es ya el principal sistema de control de salidas de vuelos desplegado en la nueva Terminal 2 de Heathrow, inaugurada en 2014. Amadeus Altéa Departure Control está ayudando a las aerolíneas y a la empresa de servicios de asistencia en tierra Aircraft Service International Group a procesar con éxito pasajeros y tráfico en esa terminal, que acoge a 23 miembros de Star Alliance.

Las empresas de servicios de asistencia en tierra están adoptando cada vez más un punto de vista innovador respecto a las soluciones tecnológicas y están dispuestas a invertir en nuevas tecnologías, generando solicitudes de paquetes de productos, lo cual es prometedor para el crecimiento continuo.

Amadeus Airport IT terminó el año con una clientela de más de 200 operadores aeroportuarios, servicios de asistencia en tierra y aerolíneas, incluidos los clientes conseguidos gracias a la adquisición de AirIT.

**Amadeus Airport IT terminó el año con una clientela de más de 200 operadores aeroportuarios, servicios de asistencia en tierra y aerolíneas.**



## Hoteles

### Soluciones tecnológicas para hoteles de Amadeus

Las actuales tecnologías fragmentadas utilizadas mayoritariamente por los hoteleros han demostrado ser un impedimento para la escalabilidad, fiabilidad, localización, sencillez y rapidez de comercialización. Por ello, los hoteleros están buscando soluciones en la nube más integradas que les proporcionen una visión única de sus huéspedes y su negocio. El concepto de las soluciones tecnológicas para hoteles de Amadeus consiste en reunir los componentes esenciales de la infraestructura tecnológica hotelera (central de reservas, gestión hotelera, gestión de ingresos, ventas y restauración, etc.) en una única plataforma comunitaria orientada al huésped que permita a los hoteles y cadenas de todos los tamaños acceder a una visión única del huésped y una visión unificada de su negocio.

La combinación de la estructura central de Amadeus con su enfoque de modelo comunitario –respaldado por la asistencia y servicio al cliente galardonados de Newmarket (empresa de Amadeus), la incorporación de la capacidad del sistema de gestión hotelera (PMS) en la nube de Itesso y la ampliación de las soluciones de ventas y restauración– ayuda a Amadeus a mejorar la fidelidad del cliente y su cuota de gasto. Amadeus mantiene un profundo compromiso con el sector hotelero y centra su atención en ofrecer un único conjunto de soluciones completas y modulares, pero estrechamente integradas<sup>6</sup>.

### Compromiso de los huéspedes gracias a la optimización del servicio

En una época de proliferación de los comentarios en redes sociales, es fundamental una excelente prestación y recuperación del servicio. Amadeus ayuda a los hoteleros facilitándoles la tecnología que les permite reunir, almacenar y compartir información a nivel interno acerca de las preferencias de cada huésped y que hace el servicio mucho más eficiente.

Desde el momento en que el huésped llega a un establecimiento, el objetivo ha de ser crear la sensación de “hogar fuera del hogar”. Las soluciones de optimización del servicio y gestión interna de Amadeus ayudan a los establecimientos hoteleros a brindar una experiencia insuperable a sus huéspedes.

### Ayudamos a las organizaciones hoteleras de todo el mundo a optimizar sus ventas y restauración

En 2015, Delphi.fdc, la solución completa en la nube de ventas y restauración de Newmarket, siguió creciendo. Con las últimas novedades que amplían las capacidades del sistema, muchas grandes organizaciones hoteleras han optado por implantar esta solución para vender y gestionar eficazmente sus espacios para reuniones y eventos. Ya se trate de un hotel, estadio, restaurante o centro de congresos, Delphi.fdc ayuda a los equipos de ventas y restauración a organizar actos con éxito.

### Colaboración con InterContinental Hotels Group

En 2015, InterContinental Hotels Group y Amadeus anunciaron una colaboración para crear un sistema de reserva de habitaciones de próxima generación que revolucionará las bases tecnológicas del sector hotelero mundial. Trabajando en un nuevo “Modelo Comunitario” en la nube similar al modelo creado por Amadeus para el sector aéreo internacional, el sistema será una primicia en el sector hotelero.



Los equipos de IHG y Amadeus trabajando juntos.

<sup>6</sup> Para más información sobre los productos y servicios de Amadeus para hoteles, visite [www.amadeus.com/hotels](http://www.amadeus.com/hotels).



## Adquisición de Hotel SystemsPro e Itesso BV en 2015

Juntas, estas dos adquisiciones ayudan a Amadeus a reunir un conjunto de sistemas (central de reservas, gestión hotelera, gestión de ingresos, ventas y restauración, etc.) en una plataforma en la nube orientada a la experiencia del huésped.

La adquisición de Hotel SystemsPro (HSP) por parte de Newmarket amplió la presencia de Amadeus en el sector de las ventas de hoteles y la restauración. HSP proporciona soluciones empresariales y hoteleras ASP<sup>7</sup> de alto rendimiento para más de 4.500 hoteles en Norteamérica y más allá. El producto estrella, Hotel SalesPro, automatiza el proceso completo de administración de ventas y oferta de restauración, lo que incrementa la eficacia de las ventas y mejora el servicio al cliente en las instalaciones hoteleras, con especial atención a los establecimientos de nivel medio.

Amadeus siguió ampliando su oferta tecnológica para el sector hotelero con la adquisición de Itesso BV, un proveedor de sistemas de gestión hotelera (PMS) en la nube con sede en los Países Bajos. Con su nuevo Enterprise Lodging System en la nube, la empresa está liderando el sector hacia una nueva generación de soluciones de gestión hotelera. Itesso proporciona actualmente tecnología PMS a 1.800 establecimientos en todo el mundo a través de un equipo con gran profesionalidad integrado por cerca de 100 expertos en el sector hotelero.

## Distribución hotelera de Amadeus

Amadeus conecta a miles de hoteles independientes y a los principales proveedores hoteleros del mundo (cadenas, empresas de representación y consolidadores hoteleros) con su red mundial de agencias de viajes. Además, ofrecemos soluciones promocionales y de marketing de alto valor para proveedores de hoteles, con el fin de hacer llegar la oferta adecuada a la persona adecuada en el momento adecuado. Damos acceso a nuestros clientes de reservas a 379.000 establecimientos hoteleros distintos a través de aplicaciones de reserva personalizadas y adaptadas al modo de trabajar de nuestros socios comerciales. A continuación se presentan algunas de las soluciones de Amadeus para la distribución hotelera<sup>8</sup>.

### Amadeus Hotels Plus

Los agentes de reservas de viajes profesionales pueden acceder al contenido de hoteles en Amadeus a través de Amadeus Hotels Plus. Esta solución ofrece a los profesionales de los viajes el acceso a una amplia gama de contenidos de hoteles a través de una única plataforma de contratación de hoteles que permite comparar márgenes de beneficio y comisiones en una única pantalla combinada, aportando grandes ventajas de productividad a las agencias de viajes.

 Consulte el mapa de adquisiciones en “El equipo humano de Amadeus”, pág. 96.

<sup>7</sup> ASP son las siglas en inglés de “Proveedor de Servicios de Aplicación”.

<sup>8</sup> Para más información sobre los productos y servicios de Amadeus para hoteles, visite [www.amadeus.com/hotels](http://www.amadeus.com/hotels).

### Servicios web para hoteles de Amadeus

Ahora que los consumidores están recurriendo cada vez más a los servicios a través de Internet, estamos asistiendo a un mayor uso de nuestros servicios web para hoteles en todo el mundo por parte de empresas que desean construir su propio sitio web y vender hoteles. Durante 2015, Amadeus presentó un contenido de hoteles más atractivo y rentable, que ha ayudado a las empresas *online* para su expansión en todo el mundo, con especial atención a los productos no aéreos. Esta actividad se tradujo en un importante crecimiento de las transacciones de API (interfaces de programación de aplicaciones) y servicios web para hoteles en 2015.

### Amadeus Value Hotels

En 2015, Amadeus lanzó una nueva oferta para las agencias de viajes: Amadeus Value Hotels. Además de poder confiar en Amadeus para acceder a un inventario de contenidos de hoteles de cientos de proveedores en todo el mundo, las agencias de Amadeus tienen acceso también a un contenido exclusivo de precios netos de hoteles y modelos de contratación y pago. Esto les proporciona un mayor control de su margen de beneficio y les permite elegir los hoteles más rentables para su negocio. Amadeus Value Hotels actúa como proveedor de registro de la transacción, lo cual significa que Amadeus tramita todos los pagos en nombre de las agencias de viajes. Además, Amadeus se ocupa de toda la ejecución y ofrece asistencia ininterrumpida a las agencias de viajes clientes, así como asistencia adicional a cualquier hora a los viajeros.

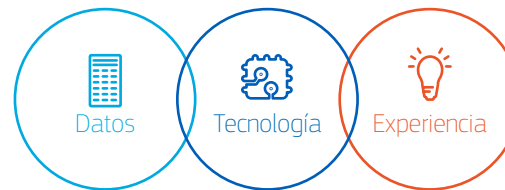
### Amadeus LinkHotel

Amadeus LinkHotel ofrece a cualquier hotel del mundo la posibilidad de distribuir, comercializar y vender sus habitaciones a un público internacional. A través de Amadeus LinkHotel conectamos establecimientos hoteleros independientes y cadenas pequeñas con la comunidad de viajes *online*.



## Inteligencia de viajes

Aprovechar los datos y la analítica ayuda a las empresas de viajes a prosperar en el mercado actual. Amadeus creó su unidad de negocio Travel Intelligence para poner toda su experiencia al servicio de sus clientes con el fin de mejorar la experiencia del viajero, aumentando al mismo tiempo la rentabilidad de su negocio. Amadeus Travel Intelligence se dedica al uso de los datos y el análisis técnico en profundidad para comprender y conformar mejor el futuro de los viajes. Ofrecemos productos, soluciones y servicios de inteligencia de negocio de próxima generación diseñados principalmente para el sector de los viajes, transformando los datos brutos de viajes en observaciones significativas para cada cliente y facilitando las decisiones estratégicas, tácticas y operativas.



Amadeus ha estado siempre en el sector de los macrodatos. El Centro de Datos de Amadeus procesa 2.600 millones de transacciones<sup>9</sup> al día. Amadeus Travel Intelligence Engine es el último pilar de nuestro entorno de soluciones tecnológicas. Su arquitectura ofrece una escala enormemente adaptable, permitiéndonos procesar millones de registros de datos en cuestión de horas o incluso de minutos. Esto garantiza que las observaciones que compartimos con nuestros clientes se enriquezcan continuamente con datos de Amadeus, del sector y externos. Contamos con más de 100

<sup>9</sup> Una transacción se define como un único mensaje recibido de un usuario que requiere el envío de una o varias respuestas. El usuario puede ser una persona o un sistema informático.

especialistas dedicados al negocio de inteligencia de viajes. Nuestro personal de ventas regional y nuestro modelo de negocio de inteligencia de viajes reflejan los requisitos de los clientes, mientras que nuestros ingenieros de datos prestan servicios y asesoramiento personalizados para responder a las necesidades concretas de cada cliente.

**Más de 70 clientes en producción, incluidas aerolíneas, agencias de viajes y organizaciones de promoción de destinos.**

## La inteligencia de negocio en el sector de los viajes

El sector de los viajes es excepcionalmente complejo, atravesando fronteras, mares y continentes. Por ello, debe aprovechar al máximo los avances tecnológicos para garantizar el éxito continuado del negocio y la satisfacción del cliente. La inteligencia de negocio desempeña un papel fundamental: al permitir a las empresas de viajes procesar mayores cantidades de datos en un tiempo cada vez más breve y obtener un resultado significativo, la inteligencia de viajes hace posible el tipo de decisiones empresariales fundamentadas y proactivas que acaban convirtiéndose en casos de éxito.

La inteligencia de negocio puede aportar valor a todos los niveles dentro del sector: desde predecir el comportamiento inicial del cliente y sus hábitos de reserva hasta la optimización de rutas, agregación de vuelos y análisis de la opinión a partir

de la evaluación y los comentarios de los clientes. Además, las empresas de viajes pueden utilizar la inteligencia de negocio para conocer en profundidad el mercado y predecir mejor sus tendencias y las intenciones de viaje de los clientes.

Al mismo tiempo, ahora que el sector de los viajes se está alejando de la tradicional segmentación entre viajes de negocios y de ocio, los clientes esperan una experiencia más personalizada. Esto requiere una visión única del cliente, que se puede obtener aprovechando los datos del ecosistema completo de los viajes.

## Cartera de inteligencia de viajes de Amadeus<sup>10</sup>

Extrayendo y utilizando datos de múltiples fuentes de todo el ecosistema de los viajes, Amadeus ayuda a los proveedores de viajes a conocer mejor el mercado, vigilar su propio rendimiento y analizar mejor el comportamiento de los viajeros. Amadeus Travel Intelligence sitúa al viajero en el centro del ecosistema de los viajes y ayuda a cada cliente a promover y personalizar sus productos de manera más inteligente, decidir su estrategia y aumentar su eficacia operativa.

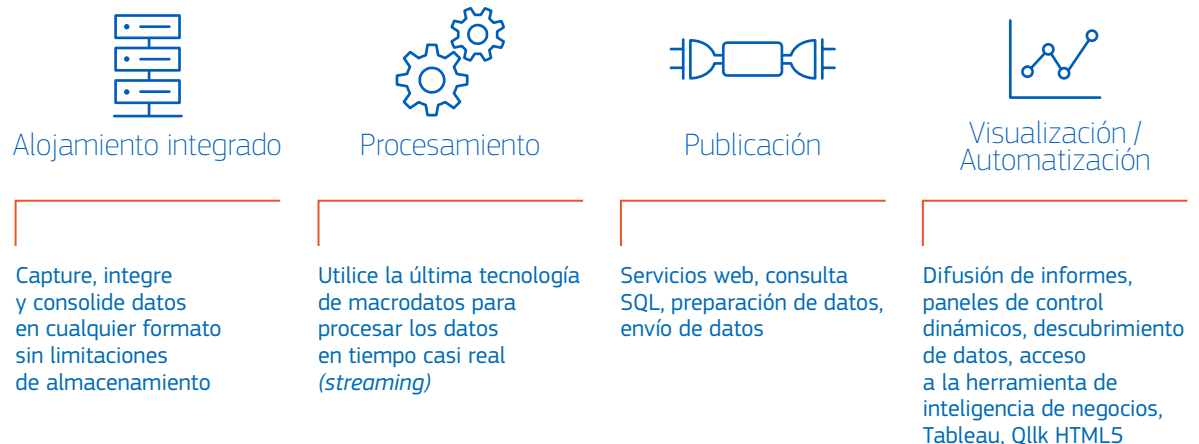
Nuestra oferta se adapta al grado de madurez de cada cliente en cuanto a inteligencia de negocio. Proporcionamos a nuestros clientes la capacidad y la experiencia que necesitan para alcanzar el éxito en cualquier fase de la cadena de valor de inteligencia de negocio y sea cual sea su nivel de inversión actual en este aspecto.

En 2015, Amadeus lanzó dos nuevos paquetes de soluciones de inteligencia de viajes para aerolíneas y agentes de viajes:

**\_Amadeus Schedule Recovery** ayuda a las aerolíneas a superar las incidencias para minimizar la repercusión en sus operaciones y sus clientes. En caso de incidencias como el mal tiempo o la congestión del tráfico aéreo, Amadeus Schedule Recovery utiliza la analítica de datos para recomendar la mejor forma de actuar, como el retraso o la cancelación de vuelos o la solicitud de franjas horarias de aterrizaje alternativas. Esta solución se lanzó con la mayor aerolínea de Australia, Qantas Airways.

**\_Amadeus Agency Insight** ayuda a las agencias de viajes a dar sentido a los datos reunidos y mejorar su posición en el mercado. Incluye módulos que ofrecen a las agencias de viajes conclusiones al instante sobre las intenciones de viaje de los consumidores y proporcionan analítica sobre reservas, señalando las tendencias en cuanto a los orígenes y destinos en crecimiento y la posición de las agencias en el mercado.


### Oferta de inteligencia de viajes



<sup>10</sup> Para más información sobre las soluciones de Amadeus, visite [www.amadeus.com](http://www.amadeus.com).



## Ferrocarriles y viajes por carretera

El sector ferroviario está viviendo un gran periodo de cambio: está aumentando la intención de los usuarios de viajar en tren, se están ampliando las redes de ferrocarril de alta velocidad en todo el mundo y el tren está cobrando importancia ahora que el sector mundial de los viajes está intentando proporcionar al viajero un trayecto de puerta a puerta. 

En este contexto, Amadeus está desempeñando un papel central para convertir el ferrocarril y los viajes por carretera en la opción elegida por los viajeros. Asistimos a un gran avance con la integración de nuevos operadores en nuestra plataforma de distribución y la investigación y desarrollo de nuevas soluciones para responder mejor a las necesidades del cliente. Los operadores de servicios aeroportuarios Heathrow Express y Airtrain del Aeropuerto de Brisbane se han sumado a las 90 compañías ferroviarias de todo el mundo que se benefician de la red mundial de distribuidores de viajes de Amadeus (incluidas agencias de viajes *online* y tradicionales, de negocios y de ocio, compañías y otras empresas ferroviarias).

### Cartera<sup>11</sup> e hitos del negocio en 2015

\_ Amadeus Total Rail es nuestra serie de soluciones para operadores ferroviarios y de viajes por carretera.

\_ Amadeus Rail Display es la solución para reservas ferroviarias disponible en Amadeus Selling Platform para nuestra red mundial de agencias de viajes, ofreciéndoles la posibilidad de reservar operadores ferroviarios como SNCF, Eurostar, Thalys, Lyria, Trenitalia, Thello, Deutsche Bahn, SJ y MTR. Amadeus Rail Display reduce hasta la mitad el tiempo total de reserva y recorta los procesos manuales de los agentes de viajes en un 90%.

 Para más información, consulte "Relaciones institucionales de Amadeus", pág. 120.

<sup>11</sup> Para más información sobre la cartera de Amadeus, visite [www.amadeusrail.net](http://www.amadeusrail.net).

\_ Amadeus Rail Web Services facilita la emisión de billetes de tren a través de Internet, además de construir paquetes ferroviarios. En 2015, Deutsche Bahn, una de las principales empresas de transporte y logística de todo el mundo, con 4.300 millones de pasajeros transportados en 2014, renovó su anterior contrato con Amadeus por otros tres años. Con este nuevo acuerdo, las agencias de viajes *online* de todo el mundo pueden acceder a la gama completa de rutas y tarifas de Deutsche Bahn a través de Amadeus Rail Web Services.

\_ Amadeus Air-Rail Display es una solución pionera en el sector que permite la comparación entre avión y tren, con la opción de reservar servicios ferroviarios en la misma pantalla que los vuelos, haciendo posible vender el tren como una alternativa o complemento a un vuelo. Ha sido adoptado por Trenitalia, Thalys y Eurostar, así como por los agregadores de contenidos AccesRail y Hahn Air.

Lanzada en 2015, una nueva ventana emergente de conexión con el aeropuerto en Amadeus Selling Platform avisa a las agencias de viajes cuando existe un billete de tren de conexión con el aeropuerto en el destino del viajero en el momento de reservar una aerolínea, acercando un poco más la experiencia de puerta a puerta a la realidad.

Por último, hemos creado, con una gran aportación de los clientes, una tecnología que permite a los ferrocarriles gestionar eficazmente su oferta: desde horarios, inventario, tarifas y precios hasta información, alojamiento e inteligencia de negocio, con el fin de mejorar la promoción y potenciar la experiencia de sus clientes. Hemos colaborado con nuestro socio BeNe Rail International para crear una plataforma tecnológica exclusiva que facilitará a múltiples operadores ferroviarios todos los procesos conectados de principio a fin que necesitan para satisfacer las necesidades de sus clientes, reducir sus costes y ampliar su negocio<sup>12</sup>.

<sup>12</sup> Visite [www.amadeusrail.net/case-studies](http://www.amadeusrail.net/case-studies) para más información sobre la colaboración del negocio del ferrocarril de Amadeus con Key Travel, Eurostar y BeNe Rail.



## Móvil

Gracias al teléfono móvil, los viajeros están más conectados que nunca y disponen de una enorme cantidad de opciones y expectativas crecientes. Ante estas nuevas exigencias, las empresas de viajes sienten la presión por diversificarse y extender su oferta de servicios al mundo móvil digital. El reto consiste en ofrecer al viajero la información adecuada y el mejor servicio en cada fase del viaje.

Los requisitos en el ámbito móvil varían entre los distintos clientes de Amadeus. Como proveedor tecnológico del sector, Amadeus está mejorando el ecosistema de los viajes con soluciones móviles competitivas y de escala adaptable que están permitiendo a sus clientes prestar un mejor servicio a sus propios clientes.

### Cartera de soluciones móviles de Amadeus

Nuestra aplicación estrella de empresa a viajero **CheckMyTrip** es utilizada por miles de agencias de viajes en todo el mundo, ofreciendo a sus viajeros la gestión activa de itinerarios, incluidos servicios adicionales, como visitas turísticas y recomendaciones de hoteles, que se pueden reservar directamente en la aplicación.

Muchos socios de viajes precisan un mayor reconocimiento de su marca y elementos adicionales, como funciones de búsqueda y reserva u otros servicios web. Amadeus Mobile Platform incluye nuestra solución de marca blanca, basada en CheckMyTrip, que permite a los socios crear una aplicación con su propia marca y seguir expandiendo los servicios con posibilidad de reserva y las interfaces de programación de aplicaciones (API) para mejorar su oferta móvil.

Aquellos socios de viajes que necesitan soluciones para el viaje gestionado pueden acceder a aplicaciones para móvil que garantizan las reservas o modificaciones de reservas aéreas, ferroviarias y hoteleras conforme a su política a través de su dispositivo móvil. También pueden optimizar su deber de asistencia ofreciendo a los viajeros información relevante y oportuna en caso de incidencias, así como funciones de gestión del gasto.

### Soluciones móviles regionales

Conscientes de que el contenido de viajes y los paquetes de funciones pueden variar en distintas partes del mundo, ofrecemos también soluciones móviles regionales.

Para los socios de viajes en Europa, por ejemplo, tenemos soluciones móviles de marca blanca para agencias de viajes de negocios y de ocio. Creamos también aplicaciones originales a medida basadas en el ocio para iPhone, iPad y Android con funciones de búsqueda y reserva.

Asimismo, desde 2015 se ofrece a las agencias de viajes de Europa Occidental una solución móvil con la marca Amadeus: Mobile Traveller de Amadeus.

La solución móvil de marca blanca para las agencias de viajes de Oriente Medio y África se encuentra disponible ya en países como Bahrein, Jordania, Líbano, Kenia, Sudáfrica y Sudán.

### Soluciones móviles para aerolíneas

Las soluciones móviles de Amadeus permiten a las aerolíneas poder adaptarse rápidamente a las necesidades emergentes en el espacio digital y seguir prestando servicio a sus clientes con una experiencia mejorada al alcance de sus dedos.

En 2015, 13 nuevas aerolíneas implantaron las soluciones móviles de Amadeus, elevando el número total de clientes que las han contratado a 42. En total, las reservas de aerolíneas a través del móvil en Amadeus han crecido un 100% interanual.


### Centro de Competencia Móvil de Amadeus

Con el auge de la Internet de las Cosas (IoT), solo podemos prever que el uso y la aplicación del móvil crezcan en el mundo de los viajes. Por medio de nuestro Centro de Competencia Móvil estamos ensayando nuevas formas innovadoras para que nuestros clientes ofrezcan aún más en cuestión de servicios desde cualquier lugar.

## 3.4 Resultados financieros

Amadeus obtuvo un gran éxito en 2015, con buenos resultados operativos y financieros. Nos mantuvimos muy centrados en la tecnología y desplegamos una estrategia constante de inversión a lo largo del año para contribuir a nuestros objetivos de rentabilidad y crecimiento a largo plazo.

### Distribución

El negocio de distribución de Amadeus presentó un sólido crecimiento en 2015, impulsado por un aumento del número de reservas, una importante mejora en la posición competitiva de la empresa y un incremento de los ingresos medios por reserva, así como el crecimiento de los ingresos no procedentes de reservas. Estos resultados positivos se vieron favorecidos por la repercusión de los tipos de cambio y la consolidación de la reciente adquisición de i:FAO y Pyton. 

### Ingresos

Los ingresos aumentaron gracias a un crecimiento del 7,7% en el número de reservas y un crecimiento del 4,5% en los ingresos medios por reserva.

El aumento del número de reservas se vio favorecido por la mejora de nuestra posición competitiva, especialmente en Norteamérica y Asia-Pacífico, así como por el crecimiento orgánico del sector. Los ingresos por reserva se beneficiaron de la apreciación del dólar estadounidense frente al euro.

Por otra parte, el aumento de la proporción de reservas locales (reservas efectuadas en el mercado nacional del proveedor de viajes) redujo parcialmente el crecimiento de los ingresos por reserva, ya que esas reservas tienen una menor comisión que las efectuadas fuera del mercado nacional del proveedor de viajes.

Los ingresos no procedentes de reservas crecieron un 5,1% a lo largo del año, favorecidos principalmente por (i) soluciones de búsqueda suministradas a metabuscadores, (ii) funciones mejoradas para agencias de viajes, empresas de gestión de viajes corporativos y otras compañías, (iii) soluciones de datos y publicitarias, y (iv) la contribución de nuestras adquisiciones i:FAO y Pyton. Estos resultados positivos se vieron reducidos parcialmente por la repercusión negativa de la cobertura.

Ingresos y contribución (cifras en millones €)

	2014	2015	Variación
<b>Ingresos</b>	2.455,1	2.737,8	11,5%
<b>Ingresos por reservas</b>	2.113,5	2.378,6	12,5%
<b>Ingresos no procedentes de reservas</b>	341,6	359,2	5,1%
<b>Contribución</b>	1.082,1	1.177,0	8,8 %

 Consulte el mapa de adquisiciones en "El equipo humano de Amadeus", pág. 96.

## Contribución

La contribución de nuestros negocios de distribución y soluciones tecnológicas se calcula una vez deducidos de los ingresos aquellos costes de explotación que se pueden atribuir directamente al negocio de distribución (costes variables, relacionados principalmente con las comisiones de distribución, incentivos, desarrollo de productos, marketing y costes comerciales).

La contribución de nuestro negocio de distribución creció un 8,8%, alcanzando una contribución total de 1.177 millones € en 2015. Este resultado positivo fue consecuencia de un crecimiento de los ingresos del 11,5%, compensado por un incremento del 13,7% en los costes de explotación netos (una combinación de los costes de explotación brutos, que crecieron un 13,5%, y las capitalizaciones, que aumentaron un 8,6%).

Los costes de explotación brutos se vieron perjudicados por el efecto de los tipos de cambio (con una incidencia especialmente alta en los incentivos) y ciertas provisiones para cubrir posibles riesgos de cobro. El incremento asociado estuvo motivado por:

- \_ Crecimiento de los incentivos y las comisiones de distribución debido a un mayor volumen (aumento superior al 8,3% de las reservas aéreas durante el periodo) y un aumento contenido en general del coste de distribución por unidad
- \_ Crecimiento moderado de los costes fijos, ligeramente por encima de la inflación, provocado por:
  - Un aumento del gasto en I+D dedicado a nuevos productos y soluciones para agencias de viajes, empresas y proveedores de viajes
  - Un aumento limitado de los costes comerciales centrales
  - La ampliación de las actividades de Amadeus, incluida la consolidación de i:FAO, el incremento de los recursos dedicados a la inteligencia de viajes y el aumento de los costes relacionados con servicios (asesoramiento, formación)



## Soluciones tecnológicas

Nuestro negocio de soluciones tecnológicas siguió experimentando un notable crecimiento en 2015. Los ingresos de soluciones tecnológicas por transacciones se beneficiaron del aumento de los pasajeros embarcados, los mayores ingresos por transacción y un crecimiento de los ingresos por distribución directa. Los ingresos no procedentes de transacciones crecieron casi un 50%. La consolidación de nuestras adquisiciones recientes y el efecto de los tipos de cambio influyeron también de manera positiva en el crecimiento de los ingresos. El crecimiento de la contribución se situó por encima de las dos cifras, aunque por debajo del aumento de los ingresos. Esto se debió sobre todo a la fluctuación de los tipos de cambio y a la expansión de nuestros servicios a nuevas líneas de negocio que mejoran nuestra propuesta de valor, pero ofrecen menores márgenes.

### Ingresos

#### Ingresos por transacciones

\_ Ingresos de soluciones tecnológicas por transacciones  
En esta categoría incluimos los ingresos derivados de (i) la oferta de Amadeus Altéa para aerolíneas, que incluye funciones de reserva, inventario y control de salidas de vuelos, (ii) soluciones de comercio electrónico, que ofrecen aplicaciones de compra y reservas a través de Internet para los sitios web de las aerolíneas, (iii) una gama de soluciones tecnológicas independientes complementarias de Altéa, y (iv) ingresos de las unidades de soluciones tecnológicas para aeropuertos, pagos y ferrocarril.

Sin tener en cuenta el efecto de los tipos de cambio, las principales líneas de ingresos de soluciones tecnológicas por transacciones presentaron un importante crecimiento:

- Altéa: impulsado por un incremento del 7,5% en los pasajeros embarcados (PB), así como unos mayores ingresos medios por PB debido a la actividad

para incrementar ventas de los nuevos módulos y soluciones de Altéa.

- Comercio electrónico: buenos resultados gracias al crecimiento orgánico y las nuevas implantaciones, así como la contribución positiva de la actividad para incrementar ventas.
- Soluciones tecnológicas independientes: evolución positiva gracias a la implantación de múltiples productos y soluciones en clientes nuevos y antiguos.
- Nuevas líneas de negocio: consolidación de nuestras adquisiciones recientes, UFIS y AirIT, en el negocio de soluciones tecnológicas para aeropuertos y resultados globales positivos.

#### \_ Distribución directa

Los ingresos por distribución directa incluyen principalmente las comisiones cobradas por reservas efectuadas a través del canal de venta directa de las aerolíneas utilizando la solución Altéa Reservation y funciones asociadas. El incremento de esta categoría en 2015 se debió principalmente al crecimiento orgánico.

#### Ingresos no procedentes de transacciones

Los ingresos no procedentes de transacciones corresponden a (i) honorarios de personalización e implantación de soluciones de Altéa PSS, (ii) prestación de servicios a medida, alojamiento de aplicaciones y otros servicios de asistencia al cliente para las aerolíneas, y (iii) soluciones tecnológicas para hoteles.

Sin tener en cuenta la influencia de los tipos de cambio, el importante crecimiento del 49,3% de esta línea de ingresos fue consecuencia de:

- \_ Integración de nuevas empresas (Newmarket en 2014, SystemsPro e Itesso en 2015)
- \_ Crecimiento de los ingresos por servicios a medida
- \_ Aumento de los ingresos por honorarios de implantación

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

	2014	2015	Variación
<b>Ingresos</b>	962,6	1.174,9	22,1%
<b>Ingresos por transacciones</b>	794,4	923,9	16,3%
<b>Ingresos de soluciones tecnológicas por transacciones</b>	689,7	809,6	17,4%
<b>Ingresos por distribución directa</b>	104,7	114,3	9,2%
<b>Ingresos no procedentes de transacciones</b>	168,2	251,0	49,3%
<b>Contribución</b>	651,0	760,8	16,9%



## Contribución

La contribución del negocio de soluciones tecnológicas aumentó un 16,9%. Este incremento se debió a un crecimiento de los ingresos del 22,1%, compensado parcialmente por un incremento del 32,9% en los costes de explotación netos (lo cual se debió, a su vez, a la combinación del crecimiento de los costes de explotación brutos al 28,2% y las capitalizaciones al 19,5%).

El crecimiento de los costes de explotación brutos se vio perjudicado por la fluctuación de los tipos de cambio.

El incremento asociado se debió principalmente a:

- \_ Un incremento del gasto en I+D
- \_ Aumento de la asistencia comercial destinada a la diversificación de la cartera de Amadeus y la ampliación de su clientela
- \_ El peso creciente de nuevas iniciativas
- \_ Consolidación de las adquisiciones de 2014-2015
- \_ Revisión anual de salarios y remuneración variable





## 4. Operaciones mundiales e innovación

4.1 Amadeus Global Operations

4.2 Investigación, desarrollo e innovación

4.3 Informes y estudios de Amadeus sobre el sector

## 4.1 Amadeus Global Operations

Amadeus Global Operations se encarga de gestionar y prestar servicios a nuestros clientes. Recibe software de servicios de Amadeus Research & Development (I+D) y lo transforma en sistemas, bases de datos y redes para las aerolíneas, agentes de viajes y viajeros, con el objetivo de facilitar las operaciones y transacciones relacionadas con los viajes.

El trabajo de Global Operations empieza probando las aplicaciones para asegurarse de que funcionan en un contexto real. A continuación, construye y gestiona los centros de datos, sistemas de servidores, unidades de almacenamiento de datos y redes de comunicación necesarios. Por último, se asegura de la prestación continua de servicios de alto rendimiento a los clientes de manera ininterrumpida.

Existen numerosos elementos críticos para el éxito comercial de Amadeus y entre ellos destacan la eficiencia y la seguridad en las operaciones. Estas constituyen el marco central que guía las actividades de suministro de soluciones tecnológicas a todos los niveles: desde la construcción de centros de datos hasta la prestación final del servicio.

### Operaciones del Centro de Datos de Amadeus

El Centro de Datos de Amadeus en Alemania fue diseñado por ingenieros con amplia experiencia en la creación de centros de datos comerciales. La propiedad de las instalaciones proporciona a Amadeus el control total del entorno físico y suprime cualquier dependencia de terceros en cuestiones de seguridad

y protección de datos. Además, eso optimiza la eficiencia de nuestra organización de desarrollo, no solo a través de unos procesos y herramientas integrados, sino también gracias a la flexibilidad que genera y el apoyo especializado que podemos ofrecer para nuevas soluciones creativas.

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

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

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

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

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

**+39.000**  
transacciones<sup>2</sup> por  
segundo (máximo)

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

**+37 petabytes<sup>3</sup>**  
de almacenamiento


**747 millones**  
de pasajeros embarcados


### Crecimiento de la actividad

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

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

### Soluciones tecnológicas verdes y eficiencia energética


En respuesta a ese crecimiento de la demanda de almacenamiento de datos, Amadeus ha centrado su atención en la eficiencia energética en todas sus operaciones.  En marzo de 2010 recibimos la certificación Energy-Efficient Enterprise de TÜV Süd (certificación renovada en 2012 y 2015) por los procesos de suministro eléctrico, refrigeración y climatización y los equipos tecnológicos del Centro de Datos, así como por los procedimientos de compras, instalación y desinstalación del Centro. Nuestro esfuerzo ha hecho posible también la reducción continuada del índice de efectividad del uso energético (PUE) desde 1,49 en 2009, cuando se empezó a vigilar de cerca este valor, hasta 1,35 en 2015 (véase la tabla a la derecha). El último estudio de Uptime Institute<sup>4</sup> sitúa los valores medios del PUE de los centros de datos en 1,7.

 Para más información, consulte “Sostenibilidad ambiental”, pág. 69.

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

 Para más información, consulte “Servicio al cliente”, pág. 61.

### Presencia mundial

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

Nuestras operaciones mundiales están respaldadas por cerca de 800 empleados de más de 45 nacionalidades.

### Gestión LEAN

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

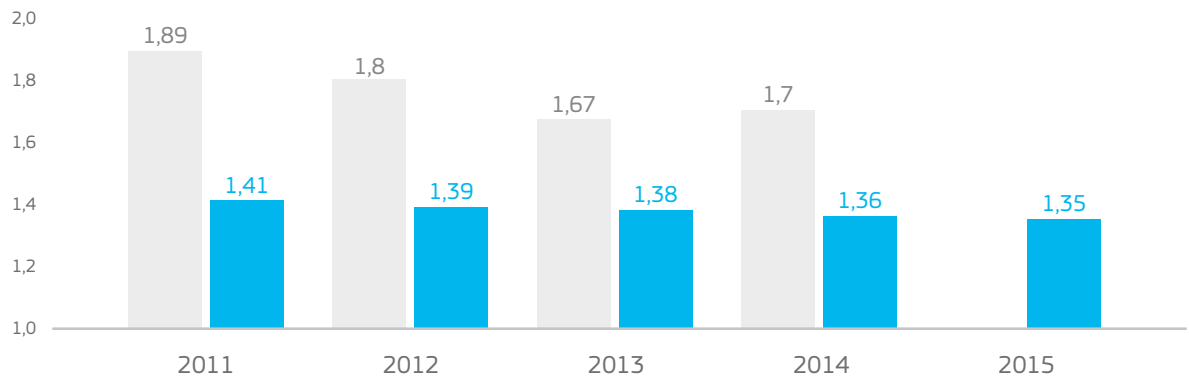
para facilitar una toma de decisiones rápida a todos los niveles de la organización en Amadeus.

### Global Operations: evolución técnica

Amadeus está entrando rápidamente en la era de la tecnología en la nube, basada en sistemas abiertos y virtualización, tanto de la tecnología de sistemas como de la arquitectura de aplicaciones. Esta “nubificación” permitirá a Amadeus aumentar la efectividad de sus operaciones en toda la cadena de prestación de servicios: desde el terminal del programador hasta el sistema de producción en funcionamiento. El modelo en la nube está permitiendo también a Amadeus Global Operations empezar a implantar servicios de forma fiable y segura para clientes en lugares remotos.

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

### Eficiencia energética del Centro de Datos en PUE



Promedio mundial\*  Amadeus

\* Fuente: Uptime Institute.

## Seguridad

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

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

## Internal Global Business Services: 500 personas dedicadas a mejorar la efectividad en las operaciones de Amadeus

El equipo de Amadeus Global Business Services colabora estrechamente con socios comerciales internos para diseñar y prestar servicios destinados a transformar, automatizar y gestionar los procesos esenciales de la empresa. Nuestra unidad Global Business Services cuenta con más de 500 empleados distribuidos entre 35 países.

Esta unidad está dedicada a las siguientes líneas de servicio:

- 1\_ Asesoramiento Empresarial trabaja con diferentes departamentos para acelerar la ejecución estratégica de procesos empresariales.
- 2\_ Lugar de Trabajo y Colaboración refuerza la coordinación de los conocimientos y el poder compartirlos para un trabajo en equipo eficaz entre toda la empresa.
- 3\_ Automatización de Procesos Empresariales y Gestión de la Información tiene la finalidad de mejorar la eficiencia diaria.
- 4\_ Los Servicios de Cara al Cliente están dedicados a la facturación y cobro efectivos con el fin de proteger y optimizar los ingresos, costes de ventas, y cobros de Amadeus.

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



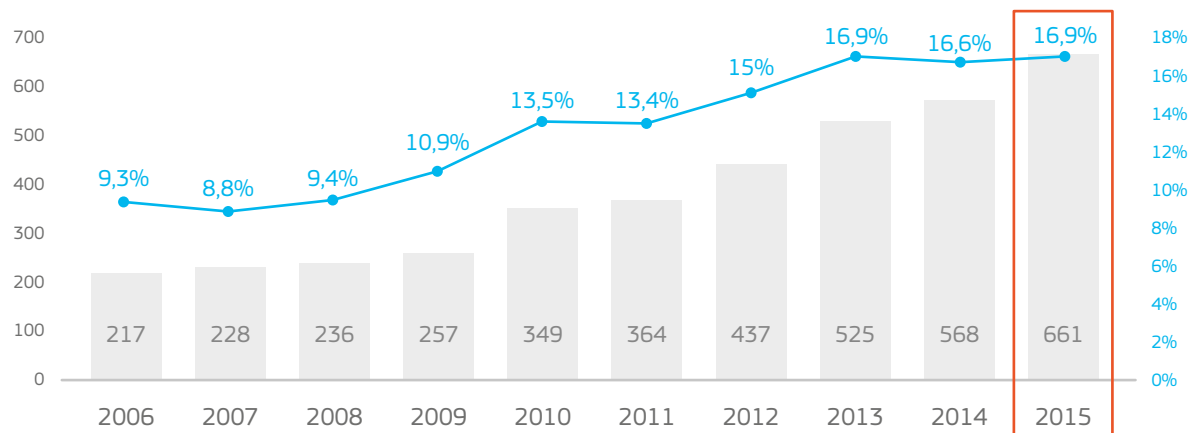
## 4.2 Investigación, desarrollo e innovación

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

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

Amadeus lideró la clasificación de inversión en I+D del sector de los viajes y el turismo en el 2015 EU Industrial R&D Investment Scoreboard<sup>5</sup>.

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



Inversión en I+D (cifras en millones de €)

Porcentaje de los ingresos

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

<sup>5</sup> El EU Industrial R&D Investment Scoreboard contiene los datos económicos y financieros de las 2.500 principales empresas del mundo, clasificadas por sus inversiones en investigación y desarrollo. Para más información, visite [www.iri.jrc.ec.europa.eu/scoreboard15.html](http://www.iri.jrc.ec.europa.eu/scoreboard15.html).

## Un enfoque mundial

La inversión en I+D de Amadeus está respaldada por una red de 19 centros de I+D en todo el mundo. Niza (Francia) es el mayor centro de actividades de I+D, con equipos en la sede y globales dedicados al desarrollo de soluciones para la distribución de viajes, comercio electrónico, puntos de venta de agencias de viajes, aerolíneas, hoteles, compañías ferroviarias, soluciones tecnológicas para aeropuertos e inteligencia de viajes.

Esta red de I+D se extiende siguiendo un modelo de sedes regionales, con cobertura mundial y actividades transversales. Se utilizan sedes satélites dedicadas a aplicaciones o ámbitos específicos o, en algunos casos, apoyo a proyectos de clientes. Todas las oficinas colaboran estrechamente entre sí y los equipos de un proyecto pueden estar repartidos entre distintas oficinas. En 2015 se incorporaron dos sedes de I+D en Singapur y Orlando (EE. UU.), tras la integración de empresas adquiridas en el sector de las soluciones tecnológicas para aeropuertos.

La selección de personal en Amadeus I+D está orientada a incorporar una amplia gama de conocimientos especializados y cultura internacional para desarrollar productos en todo el mundo. Se fomenta la movilidad de los empleados a corto o largo plazo. Amadeus ofrece también numerosos programas de prácticas a las principales escuelas internacionales, con un reconocimiento oficial de su contribución en forma de concurso interno anual.

Amadeus procura especialmente ofrecer a sus empleados un entorno estimulante que fomente la creatividad y ayude a inspirar ideas innovadoras, promoviendo el trabajo en equipo y la interacción

👁 Para más información, consulte “Perfil de la empresa”, pág. 12.

👁 Para más información, consulte “Sostenibilidad ambiental”, pág. 73.

👁 Para más información, consulte “El equipo humano de Amadeus”, pág. 103.

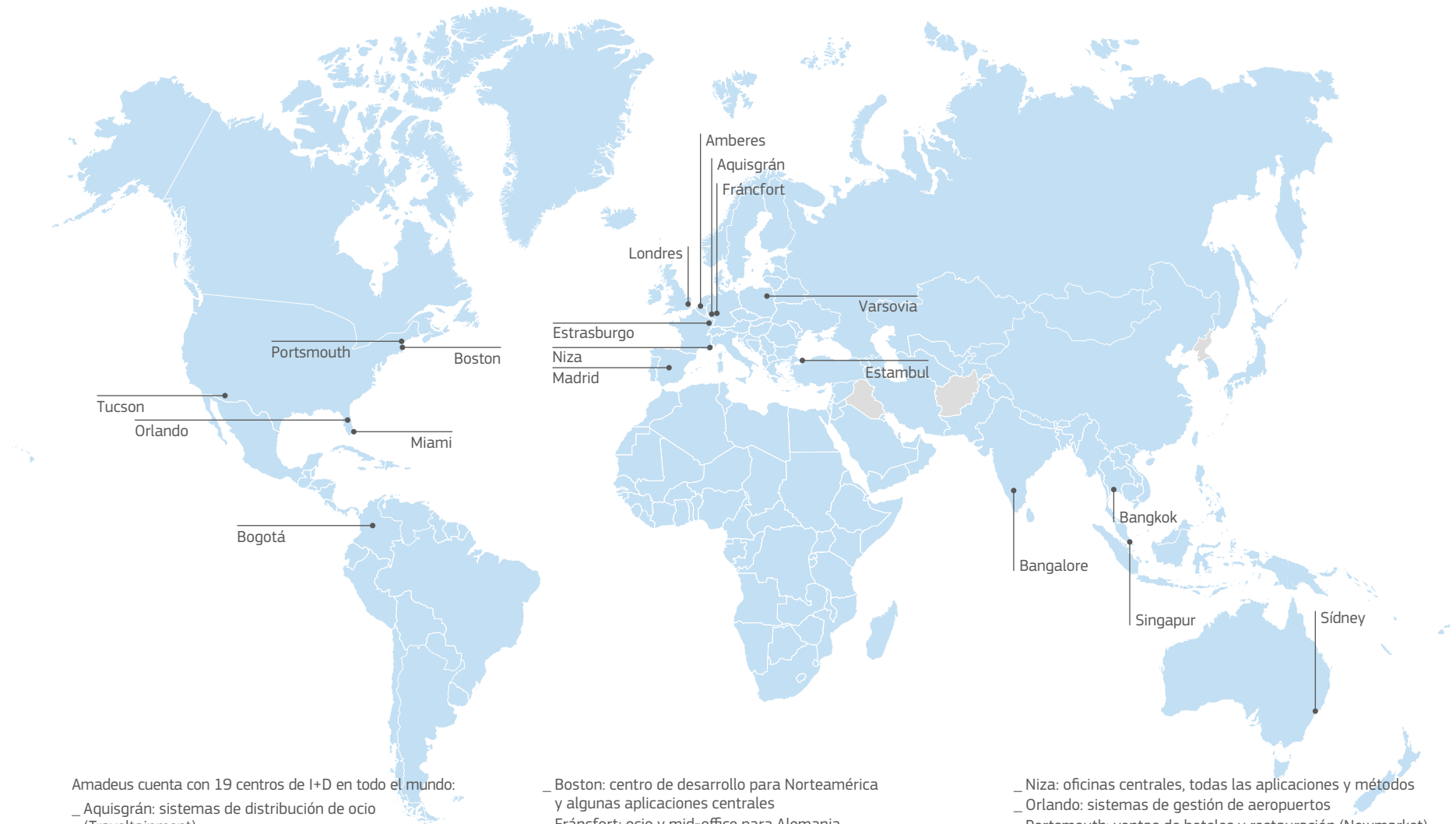
entre los empleados como reflejo de sus valores centrales. 👁 En 2015, Amadeus concluyó el traslado de una gran división de negocio y productos a una nueva sede en la zona de Niza, con un diseño de oficina colaborativa acorde con la generalización de la metodología de desarrollo ágil. 👁

Promovemos también una cultura de innovación en todos los equipos de I+D con el objetivo de fomentar nuevas ideas y crear el prototipo del laboratorio interno de investigación de I+D a través de concursos (encuentros de programadores, 👁 participación en ferias importantes, competiciones, etc.).



Travel Crunch, Niza 2015. El Travel Crunch contó con más de 180 participantes. Empleados de Niza, Bangalore y Londres se reunieron para aportar ideas, perfeccionar, crear un prototipo y poner a punto el proyecto de I+D que habían presentado originalmente al sitio web especializado, Open Ideas.

## Red mundial de I+D de Amadeus



Amadeus cuenta con 19 centros de I+D en todo el mundo:

- \_ Aquisgrán: sistemas de distribución de ocio (Traveltainment)
- \_ Amberes: mid-office para agencias de viajes
- \_ Bangalore: centro de desarrollo para móvil y algunas aplicaciones centrales
- \_ Bangkok: centro de desarrollo regional para Asia-Pacífico
- \_ Bogotá: centro de desarrollo regional para Latinoamérica
- \_ Boston: centro de desarrollo para Norteamérica y algunas aplicaciones centrales
- \_ Fráncfort: ocio y mid-office para Alemania
- \_ Estambul: fidelidad para aerolíneas, y agencias de viajes de comercio electrónico
- \_ Londres: control de salidas de vuelos para aerolíneas
- \_ Madrid: soluciones de pago de viajes
- \_ Miami: centro de desarrollo regional para Norteamérica
- \_ Niza: oficinas centrales, todas las aplicaciones y métodos
- \_ Orlando: sistemas de gestión de aeropuertos
- \_ Portsmouth: ventas de hoteles y restauración (Newmarket)
- \_ Singapur: sistemas de gestión de aeropuertos
- \_ Estrasburgo: mid-office de agencias de viajes para Francia
- \_ Sídney: Altéa para aerolíneas y asistencia regional a aerolíneas
- \_ Tucson: Airline Revenue Integrity
- \_ Varsovia: centro de desarrollo regional para Asia-Pacífico




## Innovar el futuro de los viajes


En 2015, los equipos de Amadeus I+D continuaron con la implantación de una metodología de desarrollo más ágil para las aplicaciones centrales y los principales proyectos de clientes. El programa ágil tiene por objetivo aprovechar el despliegue de una metodología y herramientas comunes para la programación de software, el control de calidad y, en general, todas las fases del ciclo de desarrollo de productos en todos los centros de desarrollo.

Amadeus busca constantemente aplicar tecnologías en desarrollo para innovar en el ámbito de los viajes. Nuestro objetivo de conformar el futuro de los viajes se persigue en cinco aspectos estratégicos:

### Arquitectura en la nube

Esto incluye el diseño, arquitectura y utilización de aplicaciones capaces de funcionar con equipos estándar de bajo coste y bajo consumo, y distribuidas posiblemente entre varios centros de datos. Los conceptos centrales se basan en la redundancia y aislamiento de plataformas. Esta es una tendencia general en el sector, encabezada por las principales empresas tecnológicas.

En 2015, Amadeus consiguió importantes avances en los ámbitos de la infraestructura operativa y la arquitectura técnica. Estas iniciativas se agrupan en el programa Amadeus Cloud Services, que incluye la contenedorización de nuevas y antiguas aplicaciones, la automatización de procesos operativos y el apoyo de la Ultra-Alta Disponibilidad para los sistemas críticos. En 2015 se efectuó un despliegue inicial del programa Amadeus Cloud Services con la plataforma Distributed Availability, en colaboración con Lufthansa y Google. 

 Para más información, consulte "Soluciones tecnológicas", pág. 29.

### Seguridad


La seguridad es un elemento central en los sistemas de Amadeus en lo referente a las operaciones y el diseño de aplicaciones. La seguridad de los datos se garantiza por medio de técnicas avanzadas, que incluyen sofisticados métodos de codificación de los datos críticos. En 2015 se mejoró el cumplimiento de los sistemas de Amadeus con las nuevas normas de seguridad PCI-DSS v3.1<sup>6</sup>.

### Datos masivos

La capacidad técnica para manejar volúmenes de datos extremadamente grandes ha sido destacada por los proveedores de viajes como un factor esencial para mejorar de forma drástica su servicio al cliente y optimizar sus operaciones. Los proveedores (aerolíneas, hoteles, etc.) están adoptando claramente una búsqueda contextual, en la cual el precio y la disponibilidad del producto se basan en la explotación de datos tales como el historial de viajes, clasificación del cliente y una visión global del viaje, así como la identificación del solicitante y del viajero para crear de forma dinámica el resultado más adecuado. Esto permite ofrecer servicios contextuales mejorados y ofertas personalizadas. En 2015, Amadeus lanzó aplicaciones basadas en el procesamiento de datos masivos en los ámbitos de la búsqueda de viajes, promoción y publicidad, aprovechando herramientas como bases de datos NoSQL y grupos de datos distribuidos en malla (Hadoop).

<sup>6</sup> La Payment Card Industry Data Security Standard (norma de seguridad de datos en la industria de tarjetas de pago, PCI-DSS en sus siglas en inglés) es una norma privada de seguridad de la información para las entidades que manejan tarjetas de crédito de las principales marcas. Encargada por las marcas de tarjetas y gestionada por el Payment Card Industry Security Standards Council, esta norma se creó para aumentar los controles en torno a los datos de los titulares de tarjetas con el fin de reducir el fraude con tarjetas de crédito.

### Analítica en tiempo real

En 2015, la unidad Amadeus Travel Intelligence  mejoró el diseño de su marco de gestión de datos para mejorar la escalabilidad e integrar la última tecnología en aprendizaje de máquinas, procesamiento de datos y técnicas de visualización. La prospección de datos es una prometedora fuente de optimización para los proveedores de viajes, ya que alimenta los sistemas de decisión, adaptando de forma dinámica las funciones al entorno. Amadeus presta especial atención a la analítica en tiempo real e invierte en técnicas de bases de datos avanzadas y no convencionales para innovar en este segmento.

### Móvil

Hoy más que nunca, los viajeros están disfrutando de la conveniencia de los dispositivos móviles para organizar y controlar su viaje. Amadeus se ha mostrado siempre muy activo en este sentido y sigue invirtiendo en nuevas formas de interacción con el usuario, como el reconocimiento de voz o la tecnología portátil. Gracias a su arquitectura central, Amadeus puede proporcionar al viajero acceso desde cualquier lugar a los datos y las transacciones, sea cual sea el canal utilizado. En 2015, Amadeus continuó con la implantación de su plataforma digital multicanal, destinada a hacer la experiencia del viajero lo más fluida posible, prestándole servicios esenciales en cada paso de su viaje (por ejemplo, Amadeus Personal Disruption Companion). Amadeus ha empezado también a investigar las implicaciones comerciales y técnicas de los objetos conectados (Internet de las Cosas).

Dentro de los ámbitos destacados anteriormente, pero también en términos de las mejoras funcionales desarrolladas en general en nuestras aplicaciones, Amadeus mantiene el firme compromiso de llevar la innovación a sus clientes hasta llegar a los viajeros.

 Para más información, consulte "Inteligencia de viajes", pág. 40.

 Para más información, consulte "Móvil", pág. 43.

## Tecnología de primera categoría

Nuestra arquitectura se basa en sistemas abiertos distribuidos que ofrecen especiales ventajas, tales como:

- \_ Procesamiento de transacciones de rendimiento extremadamente alto con estrictos requisitos de disponibilidad, seguridad y fiabilidad del sistema
- \_ Gestión de bases de datos de gran tamaño con total integridad de las transacciones
- \_ Tiempo de respuesta extrarrápido para todas las funciones desde cualquier punto de acceso en todo el mundo
- \_ Aplicaciones de servicio al cliente multicanal, como ordenadores de sobremesa de agentes, sitios web, quioscos, móviles, tabletas y, cada vez más, acceso de programación (API de servicios web<sup>7</sup>) para una integración rápida en sitios web y sistemas externos
- \_ Cientos de miles de usuarios profesionales simultáneos (y un gran número de consumidores finales) con acceso al sistema a través de una amplia gama de dispositivos y métodos
- \_ Clientela amplia y variada, toda ella atendida desde un único conjunto de aplicaciones comunitarias
- \_ Amplia gama de aplicaciones y funciones, tanto para distribución como para soluciones tecnológicas
- \_ Capacidad para mantener y desarrollar todas las aplicaciones y software de sistemas mientras estos están funcionando

Esta moderna arquitectura está continuando su migración global hacia el código abierto, permitiendo a Amadeus alejarse del software y hardware privados y beneficiarse de las últimas innovaciones tecnológicas del sector informático.


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

## Una auténtica colaboración con el sector de los viajes

Cuando se fundó Amadeus en 1987, tomamos la decisión de basar la arquitectura y el modelo de desarrollo de software de la empresa en un enfoque de colaboración, con dos objetivos principales:

- 1\_ Que las aerolíneas y las agencias de viajes compartiesen la misma funcionalidad de reservas central. El concepto de usuario promueve importantes sinergias en el desarrollo de aplicaciones y, además, permite a los canales directos de las aerolíneas y las agencias de viajes compartir procesos, prácticas y datos comunes, evitando la compleja sincronización de sistemas. Esto es importantísimo para la comodidad de los viajeros, que son atendidos tanto por las aerolíneas como por las agencias de viajes y pueden disfrutar de una única vista de su viaje.
- 2\_ Que Amadeus pudiese prestar servicio a una amplia gama de clientes del sector de los viajes desde una arquitectura central común, con la adaptación y personalización requerida para cada cliente. Este enfoque es esencial para la evolución del sistema de Amadeus con arreglo a los requisitos globales del sector y no de cada cliente individual. Gracias a ello, Amadeus se encuentra en una buena posición para anticiparse a las principales tendencias del sector de los viajes y abordar las necesidades reales de los participantes en esta industria a través de la innovación. Dicho de otro modo, Amadeus trabaja para el sector de los viajes a través de una colaboración conjunta con sus clientes y socios.

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

Gracias a la arquitectura sinérgica de los negocios de distribución y soluciones tecnológicas de Amadeus, nuestra tecnología puede prestar servicio a todos los canales de distribución. En 2015, este enfoque se aplicó con éxito al ámbito de la búsqueda de viajes y el *merchandising*, beneficiando a nuestros clientes, tanto aerolíneas como agencias de viajes, así como a la plataforma de inteligencia de viajes de Amadeus de próxima aparición. 

<sup>7</sup> API se refiere a "Interfaz de Programación de Aplicaciones" (Application Programming Interface), el lenguaje que permite la comunicación entre programas informáticos.

## 4.3 Informes y estudios de Amadeus sobre el sector

En 2015, Amadeus siguió siendo líder en investigación e innovación, encargando y publicando documentos de investigación que facilitan el debate sobre las tendencias destacadas en el sector.

### Future Traveller Tribes 2030

*Future Traveller Tribes 2030*, continuación del informe de 2014 titulado *Shaping the future of travel: Macro trends driving industry growth over the next decade*, trata de entender cómo está evolucionando –y cómo seguirá evolucionando– el “viajero” a lo largo de los próximos 15 años. La premisa básica es muy sencilla: si entendemos qué es lo que motivará a los viajeros en el futuro, desde sus decisiones de compra hasta sus requisitos de personalización, podremos ayudar a nuestros clientes a configurar mejor sus soluciones, productos y servicios, tanto ahora como en los próximos años.



### Understanding Tomorrow's Traveller

Este estudio, elaborado por Future Foundation, identifica las diferentes “tribus” (o segmentos de viajeros) que conformarán el futuro de los viajes hasta el final de la próxima década. Future Foundation ha ido más allá de una segmentación demográfica, adoptando un riguroso enfoque psicográfico basado en las etiquetas tradicionales, así como en los rasgos de personalidad, valores, intereses y estilos de vida de los viajeros.



### Building a More Rewarding Journey

Elaborado por Frost & Sullivan, este informe parte del anterior y da respuesta a la pregunta fundamental de cómo evolucionarán los hábitos de compra y cómo puede responder el sector aéreo a esos comportamientos emergentes de los viajeros para crear un viaje más gratificante y conectado.



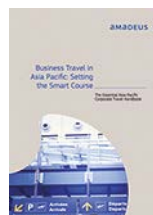
### Streamlining Airline Financial Processes

En este informe se resumen las conclusiones que puede extraer el sector aéreo de otros sectores, como el comercio minorista o la banca. El informe destaca cómo las aerolíneas pueden mejorar sus ventas y sus resultados finales mediante la integración de los procesos financieros, el aumento de la automatización y la explotación de la analítica predictiva.



### Safeguarding Information Systems

Este informe reúne análisis, colaboraciones de expertos y ejemplos del mundo real para ofrecer una visión completa del cuidado de los datos, el impacto creciente del fraude y la respuesta del sector ante él.



### Business Travel in Asia-Pacific: Setting the Smart Course

Los viajes a menudo se encuentran entre los gastos controlables más abultados para las empresas. Este informe explica los pasos que pueden dar las empresas para elaborar el programa de viajes más eficiente para sus empleados.



### Influencing Travelers in the New Digital Funnel

Amadeus ha copatrocinado este estudio junto con Phocuswright con el fin de investigar cómo los compradores por Internet buscan y reservan sus vacaciones. La investigación descubre oportunidades para que los distribuidores de viajes *online* puedan identificar, influir y monetizar el comportamiento de compra de los viajeros.

# 5. Servicio al cliente y satisfacción del cliente

5.1 Servicio al cliente

5.2 Satisfacción y fidelidad del cliente





Nuestros esfuerzos están dirigidos a construir y mantener unas relaciones con nuestros clientes que se traduzcan en un beneficio mutuo. Esta regla nos ha permitido comprender cómo podemos contribuir a su éxito a través de las soluciones y servicios tecnológicos que ponemos a su disposición.

Nuestro compromiso con los clientes se basa en los siguientes aspectos:

- \_ Comprender las necesidades de su negocio y sus requisitos técnicos
- \_ Dedicar esfuerzos y recursos a unos productos y soluciones en constante evolución conforme a las necesidades del cliente
- \_ Ofrecer la gama más amplia de contenidos de proveedores de viajes
- \_ Prestar asistencia a nuestros clientes por medio de personal experto y motivado a través de un servicio de atención al cliente las 24 horas del día, disponible para cualquier parte del mundo
- \_ Garantizar los máximos niveles de conectividad y servicio para nuestras plataformas técnicas

## 5.1 Servicio al cliente

El servicio de atención al cliente de Amadeus proporciona asistencia, formación, automatización de los servicios, gestión de contenidos y servicios de seguridad a todos los clientes mediante el uso de la tecnología, el equipo humano y los procesos de la empresa.

Cómo contribuye el servicio de atención al cliente al éxito de los clientes



## Formación

Para acercarnos a nuestros clientes y responder a sus necesidades, tenemos presencia de formación a nivel mundial, regional y local.

Contamos con centros de formación regionales en Tailandia y Francia, así como centros de formación adicionales en el Reino Unido, Alemania y EE. UU. Estos centros contribuyen a nuestro crecimiento y nos permiten responder mejor a las necesidades de una amplia gama de clientes. Además de una completa gama de cursos de formación estándar, ofrecemos formación personalizada a nivel mundial para ayudar a los clientes con requisitos específicos y situaciones de formación especiales. Siempre que es posible, impartimos formación en el idioma de cada país, como francés, alemán o coreano. Las Organizaciones Comerciales de Amadeus prestan también una serie de servicios de formación a las agencias de viajes en su idioma local.

En 2015, Amadeus lanzó Amadeus Kingdom, una aplicación para móviles basada en un juego de preguntas y respuestas, disponible en Android e iOS, que permite a los clientes conocer mejor los productos y soluciones de Amadeus de una manera entretenida.

## Asistencia

### La máxima cercanía a las agencias de viajes

En cada mercado, los servicios de asistencia de primera línea para agencias de viajes suelen estar a cargo de las **Organizaciones Comerciales de Amadeus**. Estas constituyen la columna vertebral de nuestra organización, al ofrecer la máxima cercanía con los clientes y productos específicos en función del mercado y del idioma local.

En el continente americano, los centros de servicio al cliente (**Amadeus Customer Service Centres**) en Costa Rica y Argentina sirven como punto de contacto único para todas las agencias de viajes clientes de Norteamérica y Latinoamérica. Los servicios de asistencia técnica y funcional están disponibles en inglés y en español.

Además, proporcionamos asistencia de primera línea en portugués para las agencias de viajes usuarias de Amadeus en el mercado brasileño. En Asia-Pacífico, el servicio de atención al cliente de Amadeus trabaja en inglés, filipino y chino desde nuestros centros de Filipinas y Malasia.

Para responder a las necesidades de nuestros clientes internacionales y regionales, ofrecemos asistencia funcional fuera del horario de oficina. Este servicio está a cargo de nuestros **Centros de Atención al Cliente Regionales**, que están interconectados virtualmente, de manera que una llamada procedente de cualquier parte del mundo puede ser atendida en cualquier centro de servicio al cliente. Este servicio presta asistencia de primera línea en inglés las 24 horas del día, los 7 días de la semana, y en español las 24 horas del día, 5 días a la semana (de lunes a viernes).

La asistencia de segunda línea está a cargo de los **Centros de Gestión de Servicios** de Amadeus, una red de asistencia virtual distribuida entre nuestros centros en Australia, Costa Rica, Francia, Alemania, la India, Tailandia, el Reino Unido y EE. UU.

### Un servicio de asistencia ininterrumpida (*Follow-the-sun*) para nuestros clientes de todo el mundo

En la mayoría de los casos, los clientes que utilizan el modelo de asistencia ininterrumpida de segundo nivel (*Follow-the-sun*) gestionan su propia plataforma de asistencia de primer nivel. Sin embargo, muchos clientes han elegido a Amadeus como proveedor de servicios de asistencia de primer nivel.

Nuestra organización *Follow-the-sun* presta asistencia ininterrumpida de alcance mundial a los clientes y ha estado siempre presente en el servicio de atención al cliente de Amadeus. Nuestros Centros de Gestión de Servicios están integrados por equipos especializados que prestan asistencia conforme al segmento de clientes y a su especialización en productos, garantizando que los clientes de todo el mundo reciban ayuda técnica y funcional en cualquier momento.

### Un modelo de asistencia unificado para nuestros clientes de agencias de viajes *online*

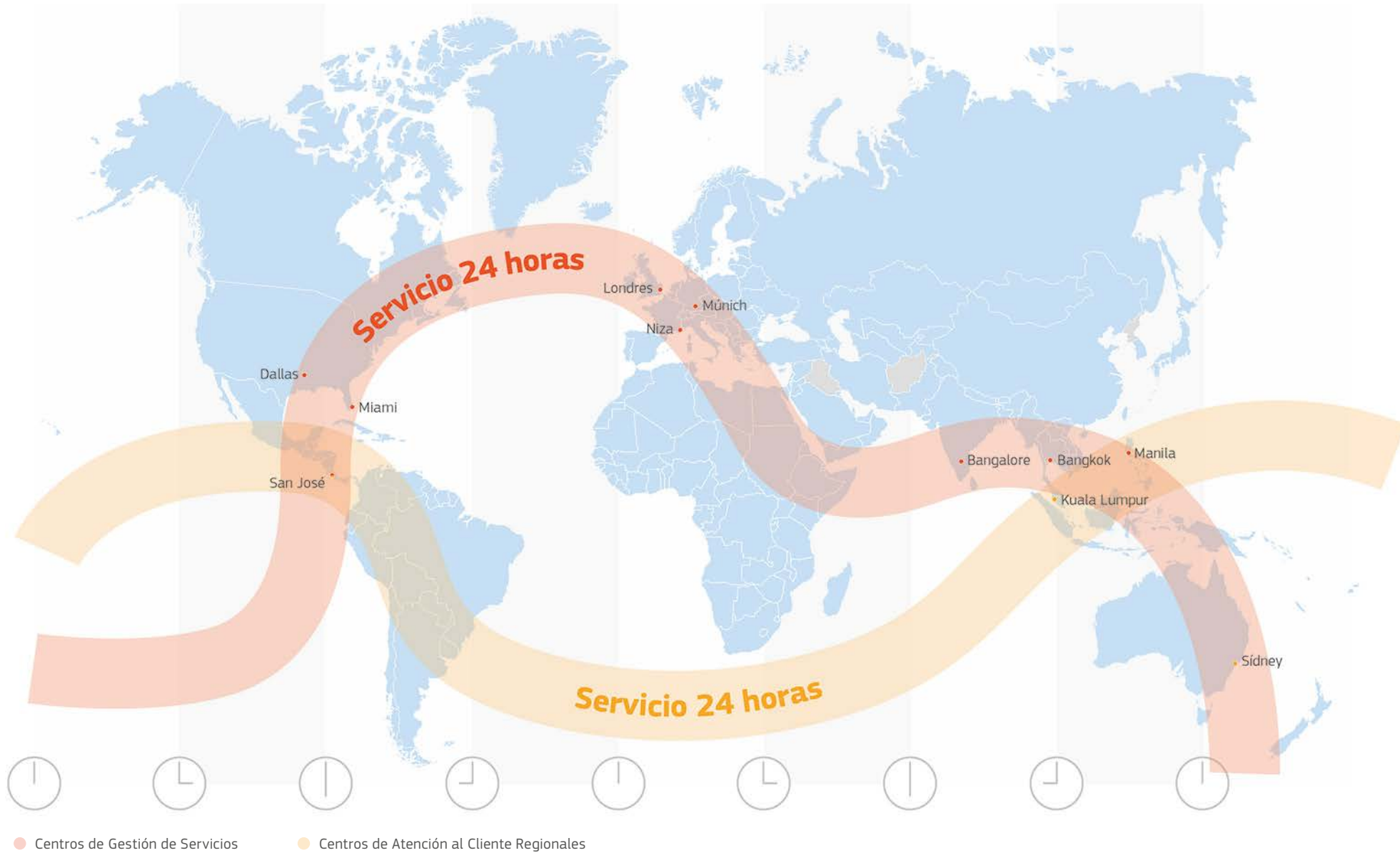
En 2015, Amadeus empezó a desplegar un nuevo modelo de asistencia personalizada para las agencias de viajes *online*, permitiéndoles acceder a un conjunto internacional de centros de asistencia con una alta cualificación funcional y técnica en múltiples idiomas y un horario de servicio ininterrumpido. Este modelo se extenderá a otros segmentos de clientes.

### Investigación y comunicación proactiva

En 2015 se creó un equipo internacional de expertos en asistencia, dedicado a reducir el tiempo medio de resolución de incidentes en Amadeus. Este equipo vigila el desarrollo de la actividad para detectar incidentes antes de que el cliente los notifique, prevé el impacto de los incidentes y lo comunica de forma proactiva al cliente para garantizar la continuidad de su actividad.



Servicio ininterrumpido al cliente





## Presencia en Internet

Amadeus ha invertido también en innovadoras herramientas de ayuda *online* para sus clientes. La plataforma de soporte *online* (Amadeus e-Support Centre) ofrece una biblioteca de conocimientos en 16 idiomas diferentes, un potente buscador, funciones de registro de incidencias y reclamaciones, noticias en tiempo real y otras funciones. Hoy en día, más de 180.000 clientes, incluidas agencias de viajes tradicionales y *online*, aerolíneas, empresas de servicios de asistencia en tierra, aeropuertos y hoteles, reciben asistencia virtual a través de Amadeus e-Support Centre. Los clientes también pueden acceder a guías de usuario de productos a través de Internet, vídeos breves con instrucciones prácticas, cursos de formación *online* y catálogos de formación, pudiendo también autoinscribirse en programas de formación.

Durante 2015, Amadeus trabajó en mejorar la plataforma Amadeus e-Support Centre, simplificando el acceso e informando a los clientes puntualmente acerca del estado de los incidentes críticos. Las potentes funciones de búsqueda de la plataforma Amadeus e-Support Centre se han mejorado también para permitir a los clientes encontrar la información que necesitan, en el momento en que la necesitan.

El servicio de atención al cliente de Amadeus pretende enriquecer su oferta en Internet en 2016, ofreciendo a los clientes un foro *online* y funciones de chat para contactar con los expertos en asistencia de Amadeus, una plataforma personalizable a la que puedan enviar su propio contenido, así como muchos otros servicios.

## Gestión de contenidos

Para garantizar un contenido adecuado, fiable y preciso a disposición de nuestros clientes de forma permanente, Amadeus ofrece gestión de contenidos y servicios de seguridad a través de nuestro modelo *Follow-the-sun*. El equipo **Content Management and Security** integra, implanta y protege todos los contenidos del sector de los viajes, que van desde horarios, tarifas, divisas y códigos de aeropuertos hasta parámetros de seguridad para oficinas, terminales e impresoras, así como credenciales para empleados y nuevos clientes. Amadeus gestiona, por ejemplo, más de 100 millones de tarifas cargadas cada hora. Prestamos también servicios personalizados para la presentación de contenidos, declaraciones, así como asesoramiento y formación in situ, para ayudar a nuestros clientes a alcanzar el éxito.



## 5.2 Satisfacción y fidelidad del cliente

Resulta imprescindible un conocimiento total de las necesidades del cliente para poder llevar a la práctica uno de los valores de nuestra empresa, “el cliente, lo primero”, y cumplir la promesa de nuestra marca de “conformar el futuro de los viajes”. Para ello, Amadeus ha establecido un sólido proceso destinado a conocer la opinión del cliente sobre nuestra relación actual.

### Puntos de evaluación de fidelidad del cliente

#### Evaluación emocional

Atención y cuidado del cliente  
Relación de confianza



#### Evaluación racional

Resultado general  
Probabilidad de recomendar

#### Evaluación de intenciones

Probabilidad de seguir usando  
Socio preferente  
Ventaja competitiva

## Programa de Fidelidad del Cliente

En 2015, Amadeus llevó a cabo seis encuestas para seis segmentos de clientes en el marco del Programa de Fidelidad del Cliente. Realizamos además algunos estudios cualitativos *ad hoc* para investigar aspectos prioritarios conforme a lo identificado por nuestros clientes.

### “Cadena de valor” de fidelidad del cliente de Amadeus





### Gestión del proceso

El Programa de Fidelidad del Cliente está auspiciado por la alta dirección de cada unidad de negocio participante. Está coordinado a nivel de la empresa por Corporate Strategy y gestionado a nivel operativo por cada unidad de negocio. Otros equipos, como Global Brand Engagement, Business Process Transformation y Customer Experience, desempeñan también una función importante en el apoyo del programa.

En 2015, Amadeus sentó las bases para la introducción de una Voz del Cliente (VoC) más completa<sup>1</sup>.

El programa VoC es enormemente importante para Amadeus en términos de recabar la opinión de los clientes e incorporar esa opinión a los planes de acción. Una mejora de la VoC permitiría así a Amadeus aportar observaciones útiles a cada unidad de negocio.

Una parte fundamental de la evolución de la VoC en Amadeus fue la aplicación de la metodología Net Promoter Score (NPS)<sup>2</sup> en el Programa de Fidelidad del Cliente. Amadeus se centrará en el análisis de NPS a partir de 2016 y se está preparando ya para el cambio metodológico.

<sup>1</sup> Forrester's define la Voz del Cliente como un enfoque sistemático para recabar la opinión del cliente, tomando nota de sus observaciones e incorporando esas observaciones a las decisiones de la empresa.

<sup>2</sup> Net Promoter Score es un parámetro basado en la probabilidad de recomendar una empresa a un amigo o compañero.

## Estrategia de Satisfacción del Cliente de Amadeus



## Estrategia de Satisfacción del Cliente de Amadeus: ejecución a nivel local, regional y mundial

El proceso de coordinar la actividad con las expectativas del cliente implica los siguientes pasos:

### 1. Estrategia de Fidelidad del Cliente: definición

La Estrategia de Fidelidad del Cliente de Amadeus, basada en la opinión del cliente y establecida por la alta dirección, está estrechamente ligada a la estrategia empresarial.

### 2. Fijación de objetivos

Los objetivos de la Evaluación de Fidelidad del Cliente están basados en un estudio comparativo realizado por consultores externos e identifican los siete aspectos básicos para una relación de beneficio mutuo a largo plazo con los clientes:

- \_ Resultado general de las soluciones de Amadeus
- \_ Probabilidad de recomendar los productos y servicios de Amadeus

- \_ Si los clientes se sienten valorados por Amadeus
- \_ Si los clientes sienten que Amadeus es de confianza
- \_ Probabilidad de seguir trabajando con Amadeus como proveedor
- \_ Si Amadeus es su socio preferente
- \_ Si Amadeus les aporta una ventaja competitiva

### 3. Medición: encuesta de satisfacción del cliente

Dependiendo de la unidad de negocio o el segmento, estas encuestas tienen lugar con carácter anual o cada dos años. Las encuestas son realizadas por una tercera parte para garantizar la total imparcialidad.

En su formato actual, la encuesta de satisfacción del cliente de Amadeus lleva desplegándose cinco años seguidos.

### 4. Planificación de acciones

El análisis de los resultados se realiza a nivel mundial, regional y local, y va seguido de una planificación de acciones. La planificación de acciones se articula a través de talleres con la participación de la agencia externa que ha realizado las encuestas, así como los

distintos equipos que reciben una valoración del estudio. Un número cada vez mayor de especialistas de Customer Experience de Amadeus participa también en estas sesiones.

### 5. Ejecución y seguimiento

Dependiendo de la unidad de negocio o el segmento, los responsables de los diferentes procesos disponen de 6 a 18 meses para llevar a la práctica los planes. Con el fin de garantizar la coherencia en la ejecución de los planes de actuación, se organizan revisiones trimestrales de los resultados.

Se realizan acciones a nivel de la unidad de negocio, dirigidas a determinados puntos de contacto con el cliente, como gestión de cuentas o resolución de problemas. La implantación de los planes de actuación es promovida por los directores generales y los directores en cada mercado, así como por la alta dirección a escala regional o corporativa.

## Índice Dow Jones de Sostenibilidad

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

En 2015, el DJSI reconoció una vez más este programa de Amadeus como una forma válida y fiable de recabar la opinión de los clientes para conocer mejor sus necesidades y garantizar su fidelidad.

Amadeus fue evaluada con arreglo a los siguientes criterios:

\_Nivel de satisfacción del cliente y su evolución a largo plazo

\_Porcentaje de clientes representados en el programa

Como parte del proceso, se exigió a Amadeus la presentación de una documentación completa del proceso de medición, así como las acciones de seguimiento adoptadas a raíz de este: divulgación de los resultados, planificación de acciones, ejecución de los planes de actuación, gestión del proceso, etc.

Amadeus se ha clasificado entre las empresas con mayor puntuación en sostenibilidad y, por lo tanto, se ha mantenido dentro del DJSI durante cuatro años consecutivos.


## Resumen del Programa de Fidelidad del Cliente 2015

En 2015 se realizaron encuestas de satisfacción del cliente para los siguientes segmentos de clientes: aerolíneas, agencias de viajes, hoteles, empresas de alquiler de coches, aeropuertos y empresas ferroviarias.

Amadeus recabó la opinión de más de 3.000 clientes, con el fin de valorar su nivel de satisfacción, así como de evaluar la actuación de Amadeus en distintos puntos de contacto.

Una vez concluido el proceso por el que se recopilan las observaciones, la opinión del cliente se utiliza para identificar aspectos prioritarios para cada segmento de clientes. Tras este paso, diversos equipos de toda la organización elaboran planes de mejora destinados a esos aspectos prioritarios.

Estas son algunas conclusiones comunes a todos los segmentos de clientes, extraídas de esos estudios: en primer lugar, la reputación de Amadeus es un elemento importante en su relación con el cliente y Amadeus obtiene un buen resultado en este sentido, sobre todo en términos de tener credibilidad dentro del sector y transmitir una sensación de gran criterio e innovación. En segundo lugar, el trabajo de los equipos comerciales recibe constantemente una valoración muy alta, lo cual significa que los clientes aprecian la ayuda prestada por los equipos de gestión de cuentas y se sienten valorados como clientes, conforme a la divisa “el cliente, lo primero” de Amadeus.

 Para más información, consulte “Sostenibilidad ambiental”, pág. 81, “El equipo humano de Amadeus”, pág. 101, y “Nuestro compromiso con los accionistas”, pág. 129.



A photograph of a sailboat on the ocean. The boat is white with a wooden deck. A large white sail is visible, and the water is blue with white foam from the boat's wake. The sky is blue with some clouds. The text is overlaid on the left side of the image.

## 6. Sostenibilidad ambiental

6.1 Eficiencia ambiental de las operaciones de Amadeus

6.2 Ventajas ambientales de las soluciones de Amadeus

6.3 Participación en iniciativas ambientales del sector

6.4 Riesgos y oportunidades relacionados con el cambio climático

6.5 Índices de sostenibilidad

## 6.1 Eficiencia ambiental de las operaciones de Amadeus

La estrategia ambiental de Amadeus se basa en tres pilares:

\_ Eficiencia ambiental de las operaciones de Amadeus

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

\_ Identificación y fomento de las ventajas ambientales de las soluciones de Amadeus


Ayudamos a nuestros clientes a alcanzar sus objetivos ambientales.

\_ Participación en iniciativas ambientales conjuntas del sector

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

En las siguientes páginas describiremos nuestras iniciativas y haremos un repaso de la situación y las prioridades de cada uno de esos tres elementos que componen nuestra estrategia ambiental.

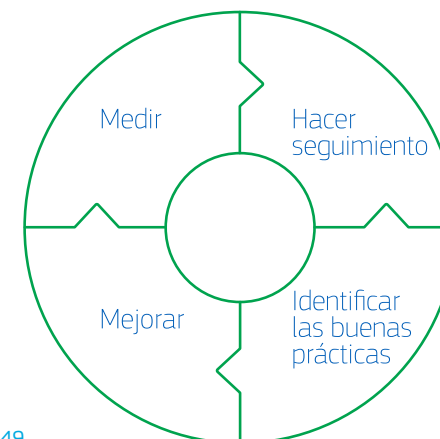
El uso de edificios de oficinas en todo el mundo y el consumo eléctrico en el Centro de Datos de Amadeus han sido identificados en nuestro análisis de materialidad como los principales contribuidores al impacto ambiental de las operaciones de Amadeus.

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

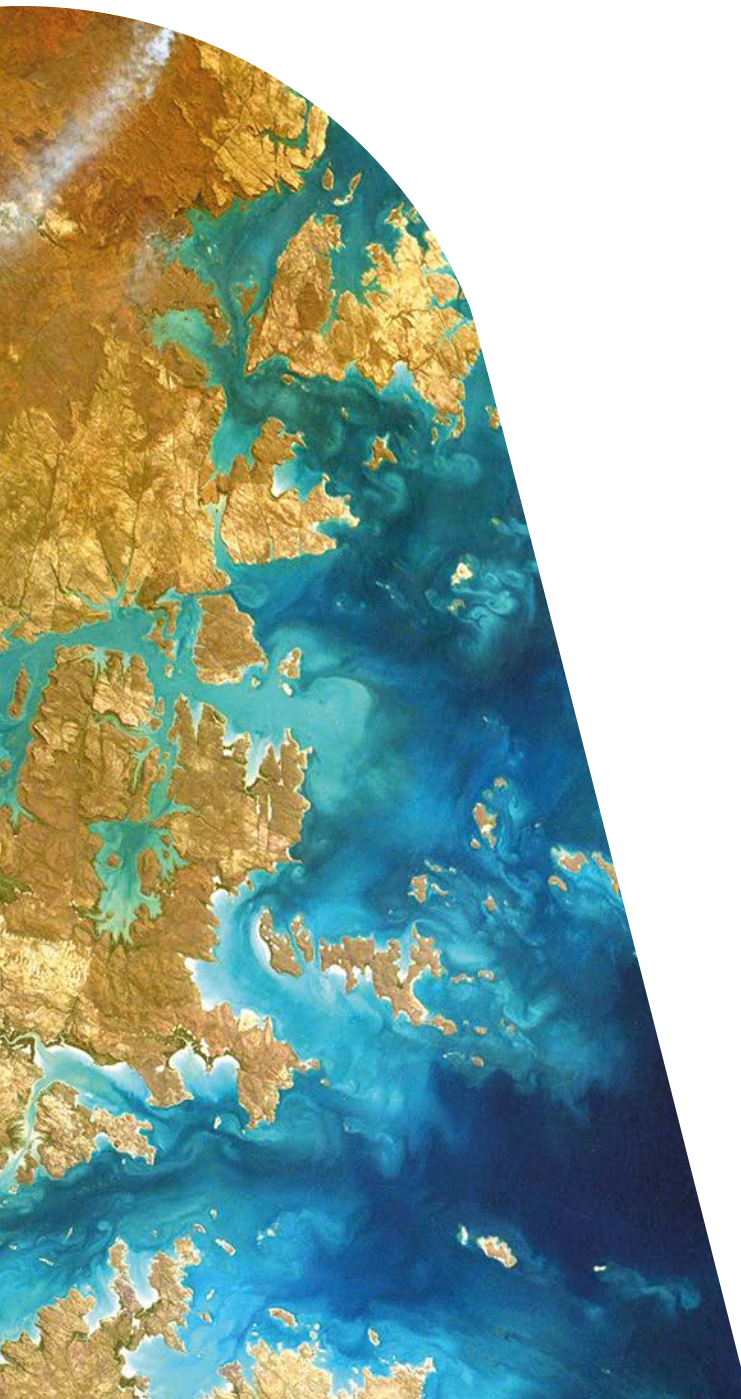
Por otra parte, los equipos de Building & Facilities se ocupan a nivel local de la optimización del uso de los recursos en los edificios de oficinas. Cuentan con el apoyo en determinados casos de equipos técnicos que, por ejemplo, proporcionan indicadores clave del rendimiento (KPI) acerca del uso de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

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

Utilizamos el EMS de Amadeus para medir, hacer seguimiento e identificar las buenas prácticas, así como mejorar continuamente los resultados ambientales de las operaciones en nuestros edificios de oficinas y en el Centro de Datos.



 Para más información, consulte "Amadeus Global Operations", pág. 49.



## Aspectos materiales

El EMS ayuda a gestionar los cinco principales factores relativos al impacto ambiental de las operaciones de Amadeus. Estos factores se identificaron en un ejercicio de materialidad en el cual consultamos a nuestros propios expertos internos y realizamos una evaluación comparativa con otras empresas de sectores económicos similares. Estos factores se describen a continuación:

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

**\_Emisiones de CO<sub>2</sub>:** Para medir las emisiones de CO<sub>2</sub> seguimos las normas del Protocolo de Gases de Efecto Invernadero<sup>1</sup>:

- En el alcance 1 incluimos las emisiones procedentes del gas natural y el gasóleo.
- En el alcance 2 incluimos las emisiones vinculadas al uso de electricidad en nuestros edificios de oficinas en todo el mundo y en el Centro de Datos. Los factores de conversión aplicados (la cantidad de CO<sub>2</sub> emitida por kWh utilizado) se han tomado de los últimos promedios actualizados para cada país publicados por la Agencia Internacional de la Energía (AIE)<sup>2</sup>.

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

- En el alcance 3 incluimos las emisiones procedentes del consumo de papel y los viajes de negocios. Reunimos información sobre viajes de negocios de nuestro proveedor de agencias de viajes y utilizamos la calculadora de carbono de la Organización de Aviación Civil Internacional (OACI) para estimar las emisiones por pasajero. Las emisiones se calculan, por tanto, por cada trayecto.

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

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

- Agua utilizada en los edificios de oficinas en cocinas, aseos, etc.
- Agua utilizada para el riego, en aquellos casos en que tenemos jardines, y los medios para medir por separado el consumo correspondiente al riego
- Agua utilizada para la refrigeración de servidores, especialmente en el Centro de Datos

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

<sup>2</sup> Agencia Internacional de la Energía (2015). *CO<sub>2</sub> emissions from fuel combustion – edición de 2015*. París, IEA Publications, pág. 122–124.



## Alcance geográfico

En cuanto al alcance geográfico, el EMS incluye las 11 oficinas principales de Amadeus por número de empleados:

- \_ Niza, Francia
- \_ Bangalore, la India
- \_ Miami, EE. UU.
- \_ Erding, Alemania
- \_ Madrid, España (sede principal)
- \_ Londres, Reino Unido
- \_ Bad Homburg, Alemania
- \_ Bangkok, Tailandia
- \_ Sídney, Australia
- \_ París, Francia
- \_ Madrid, España (Organización Comercial de Amadeus)

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

En lo relativo a la cobertura, Amadeus cuenta con más de 70 organizaciones comerciales en todo el mundo, algunas de las cuales son muy pequeñas. Por este motivo, no resulta eficiente declarar los datos de todas nuestras oficinas. Adoptamos un enfoque pragmático e incluimos en el ejercicio de información medioambiental nuestras mayores instalaciones, medidas por el número de empleados. La declaración del EMS incluye cerca del 80% de todos los empleados y un 90% estimado del consumo total de recursos de Amadeus en todo el mundo. No obstante, compartimos las buenas prácticas entre todas las oficinas y animamos a todas ellas a aplicar medidas para reducir el consumo.

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

Los resultados ambientales de nuestras operaciones se resumen en una única cifra que corresponde a nuestros resultados en comparación con el año anterior. El proceso para resumir los resultados se realiza siguiendo una metodología detallada, que facilita la declaración a la alta dirección sin perder la visibilidad de los resultados propios de cada centro geográfico o factor ambiental.

El cálculo de nuestros resultados ambientales globales (recogidos en el gráfico de la página siguiente) tiene en cuenta los siguientes factores:

1\_ Debido a su diferente tipo de actividad, distinguimos entre el **Centro de Datos** y el consumo en los **edificios de oficinas**. En función del consumo total de recursos y de nuestra capacidad de influir en los resultados, asignamos el 40% del impacto ambiental global al Centro de Datos y el 60% a los edificios de oficinas.

En el caso del Centro de Datos, evaluamos el impacto o los resultados en función del consumo energético. En el caso de los edificios de oficinas, tenemos en cuenta los cinco factores mencionados anteriormente: consumo energético, papel, emisiones de CO<sub>2</sub>, agua y residuos.

2\_ Medimos tanto el **consumo total** como el **coeficiente de eficiencia**:

- En el Centro de Datos la eficiencia se mide en términos de electricidad consumida por cada transacción<sup>3</sup> procesada
- En los edificios de oficinas la eficiencia se mide en términos de consumo por empleado y año

<sup>3</sup> En este contexto, las transacciones procesadas en el Centro de Datos se definen como operaciones básicas relacionadas directamente con nuestra actividad. Las transacciones incluyen reservas, pasajeros embarcados (PB) y registros de nombres de pasajero (PNR) de comercio electrónico procesados.

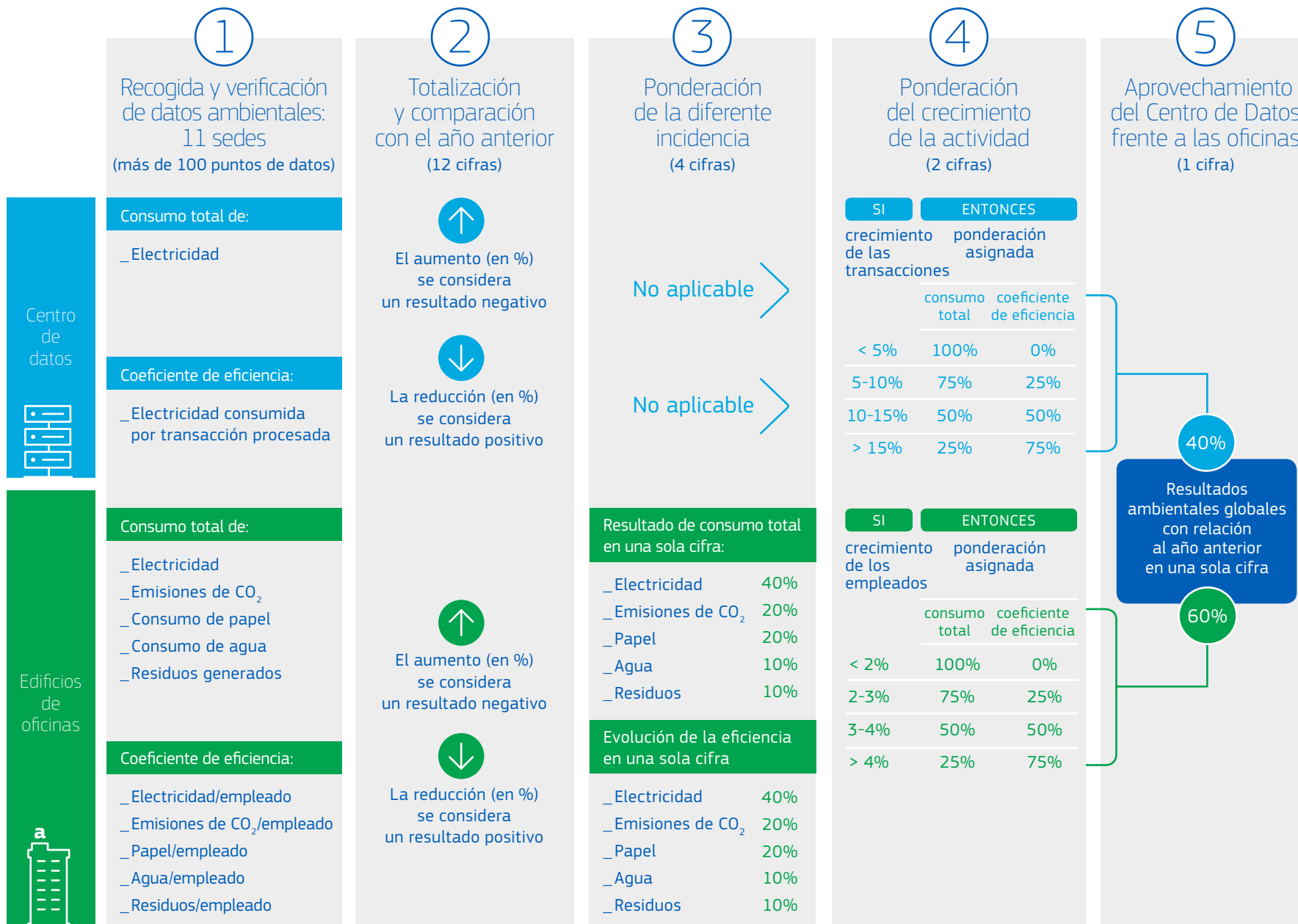
3\_ Por cada factor analizado en el EMS, comparamos los **resultados con el año anterior**. Los resultados se calculan como la variación porcentual respecto al año anterior, donde un aumento de consumo se considera negativo y una reducción se considera positiva.

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

- Consumo eléctrico ..... 40%
- Emisiones de CO<sub>2</sub> ..... 20%
- Consumo de papel ..... 20%
- Consumo de agua ..... 10%
- Generación de residuos ..... 10%

5\_ **Tenemos en cuenta el crecimiento de la empresa**. Evidentemente, resulta más fácil reducir el consumo de recursos y el impacto ambiental en un contexto de recesión que en una situación en la cual la empresa está alcanzando un crecimiento de dos cifras. A la hora de evaluar nuestros resultados ambientales, otorgamos mayor importancia al coeficiente de eficiencia (el consumo de recursos por empleado o por transacción procesada) cuando la empresa está creciendo rápidamente, mientras que en un contexto de recesión o bajo crecimiento asignamos mayor peso al consumo total de recursos. La evaluación de los resultados se adapta al crecimiento de la empresa, pero nunca se pierde de vista el consumo total, ya que la ponderación mínima asignada a este es del 25% tanto para el Centro de Datos como para los edificios de oficinas.

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

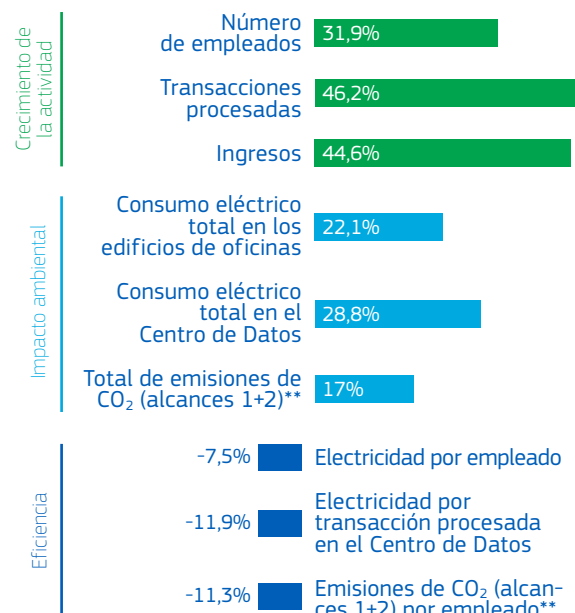


Para garantizar la mejora continua y unos objetivos realistas, nuestra estrategia se basa en mejorar los resultados ambientales tomando como referencia los datos del año anterior. Los resultados ambientales globales en 2015 descendieron un 5,88% respecto al año anterior. Esto se debió principalmente al efecto negativo único del traslado a un nuevo edificio en Niza, que afectó a 1.300 empleados y generó un consumo duplicado durante varios meses, incrementando de manera significativa el consumo eléctrico y de agua en Niza.

Si excluimos este efecto, teniendo en cuenta las medidas de ahorro energético, como la mayor eficiencia del edificio de Bad Homburg (Alemania), estimamos que el ahorro energético total en 2015 se situó entre 1,5 y 2 GWh, es decir, en torno al 3,5% de nuestro consumo energético total en los edificios de oficinas. Asimismo, el aumento continuo de las transacciones procesadas afectó de forma negativa a nuestros resultados en el Centro de Datos, si bien esto se ha visto contrarrestado parcialmente por la compensación de carbono del crecimiento de las emisiones (2.364 toneladas de CO<sub>2</sub>) en 2015.

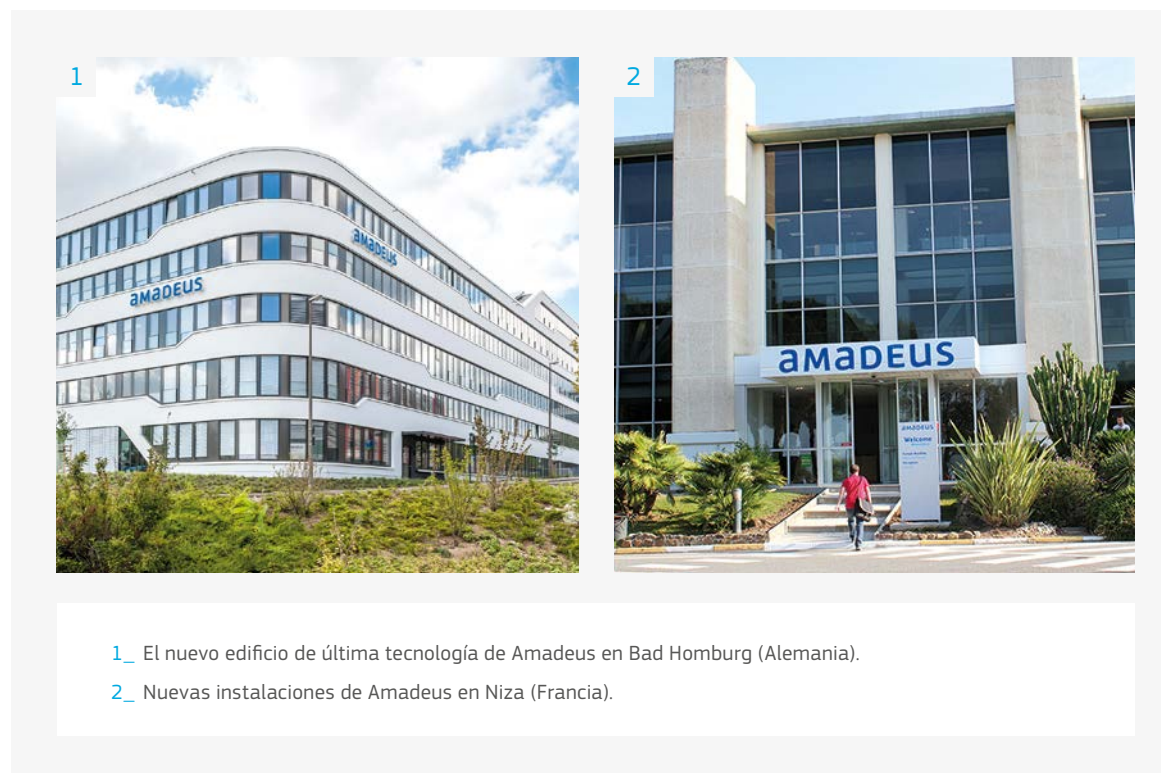
La tendencia global a largo plazo de los resultados ambientales es positiva, tal como muestra el gráfico de esta página donde se comparan los resultados entre 2011 y 2015.

### 2015 frente a 2011 - Crecimiento de la actividad y resultados ambientales\*



\* Alcance: sedes incluidas en el Sistema de Gestión Ambiental de Amadeus, excepto transacciones e ingresos, que incluyen datos de toda la empresa.

\*\* Incluye la compensación de carbono.



1\_ El nuevo edificio de última tecnología de Amadeus en Bad Homburg (Alemania).

2\_ Nuevas instalaciones de Amadeus en Niza (Francia).

## Resultados ambientales en los edificios de oficinas

Uno de los hitos en 2015 para el Sistema de Gestión Ambiental de Amadeus (EMS) fue la inauguración de un nuevo edificio en nuestras instalaciones de Bad Homburg. Este edificio de última tecnología está certificado por el Consejo Alemán de Construcción Sostenible y está equipado, entre otras muchas características, con calefacción por gránulos de madera, una central

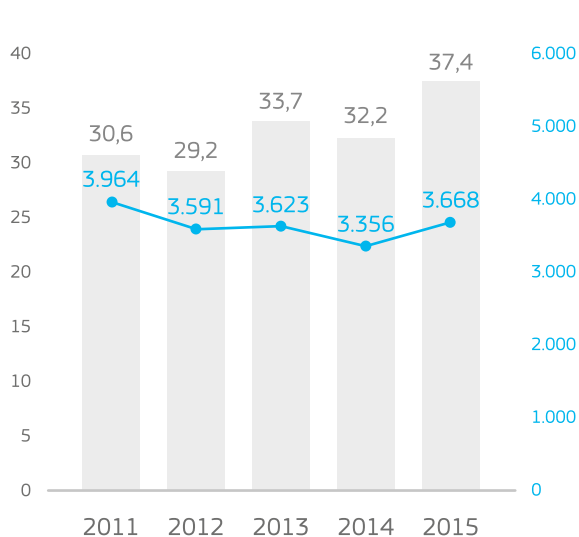
de calefacción combinada alimentada por gas, y paneles solares. El edificio, con 15.800 metros cuadrados de espacio de oficinas, ayudará a reducir las emisiones de CO<sub>2</sub> y el impacto ambiental global de nuestras operaciones en Alemania. Desde el punto de vista informativo, el nuevo edificio es propiedad exclusiva de Amadeus y está ocupado únicamente por Amadeus, lo cual contribuirá a la exactitud en las declaraciones.

Al mismo tiempo, incorporamos una segunda sede principal a nuestras instalaciones en Niza, en

sustitución de una serie de edificios que solo se utilizaban parcialmente. Esta novedad supondrá también un mejor control y gestión del consumo de recursos.

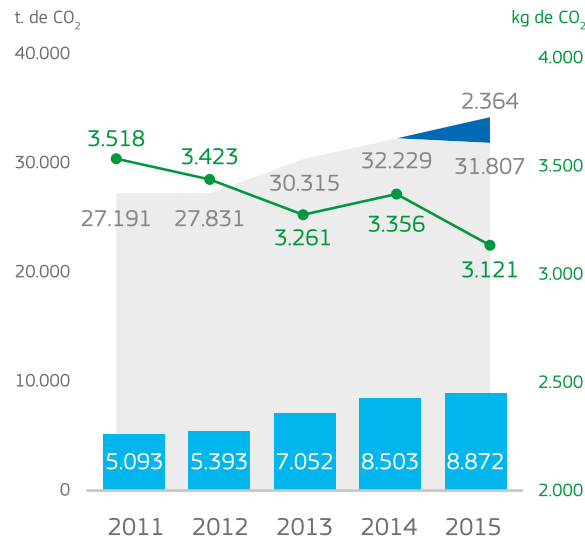
El nuevo edificio se sitúa a unos 10 kilómetros de la sede principal. Se ha establecido un servicio de lanzadera con un horario regular o por solicitud para un traslado cómodo y ecológico entre ambas sedes. La nueva sede ocupa más de 23.600 metros cuadrados y está equipada con 1.400 puestos de trabajo.

### Electricidad \*



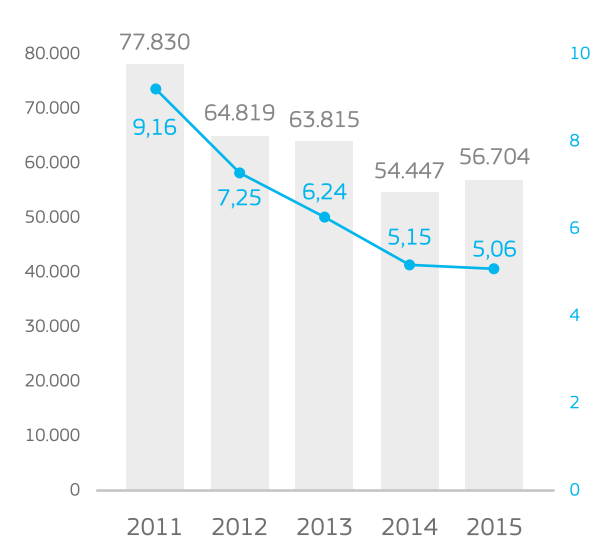
Consumo eléctrico total (GWh)  
Electricidad por empleado (kWh)

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



Alcances 1 y 2  
Alcance 3  
Compensación de carbono  
Alcances 1 y 2 por empleado

### Papel\*\*



Consumo total de papel (kg)  
Consumo de papel por empleado (hojas por día laborable)

\* Alcance: 11 oficinas principales de Amadeus, excepto el Centro de Datos. Sede de Bangalore incluida desde 2013.

\*\* Alcance: 11 oficinas principales de Amadeus, incluido el Centro de Datos. Sede de Bangalore incluida desde 2013.

## Buenas prácticas

Un objetivo importante del EMS es reunir información sobre buenas prácticas y ponerla a disposición de cualquier sede de Amadeus en todo el mundo. Esto se hace mediante el uso de la Intranet de la compañía. A continuación se ofrecen algunos ejemplos de buenas prácticas por cada uno de los cinco factores ambientales incluidos en el EMS.

### \_ Consumo eléctrico

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



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

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



### \_ Consumo de papel

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



### \_ Uso del agua

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



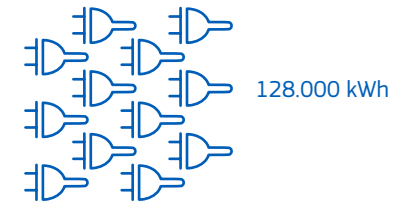
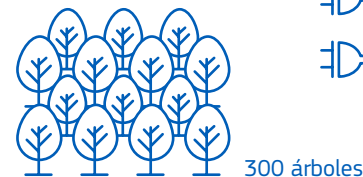
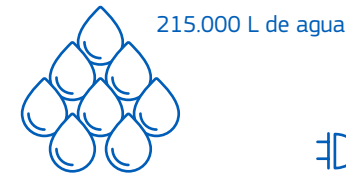
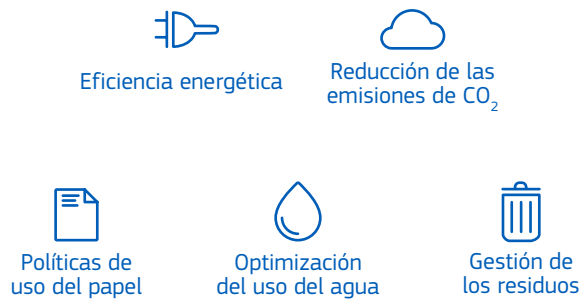
### \_ Generación de residuos

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

## Buenas prácticas

### Reducción del papel conseguida tras la implantación de un sistema de impresión mediante tarjeta identificativa

Resultados en Amadeus en un año



## Resultados ambientales en el Centro de Datos de Amadeus

Durante 2015, el Centro de Datos de Amadeus siguió trabajando para la mejora de sus resultados ambientales mediante una vigilancia y revisión constantes y con el asesoramiento de consultores externos.

La evolución de nuestro indicador de efectividad del uso energético (PUE)<sup>4</sup> demuestra la mejora continua que hemos conseguido en los últimos seis años. Durante 2015 seguimos utilizando nuestro propio pozo para reducir la energía de refrigeración. Se está realizando también un esfuerzo especial para retirar los equipos obsoletos.

El amplio uso de Internet y de múltiples dispositivos para enviar consultas al Centro de Datos (respuestas obtenidas en el sistema) se ha incrementado enormemente en los últimos años, y el número de transacciones y su complejidad por unidad de ingresos han crecido exponencialmente. Esto supone un reto esencial a la hora de seguir mejorando los resultados ambientales. Con el fin de dar respuesta a la demanda de servicios y garantizar el máximo nivel de servicio al cliente, durante 2015 incorporamos a la red y a las áreas de almacenamiento potentes equipos destinados a ser cada vez más eficientes que los modelos anteriores.

## El Centro de Datos de Amadeus se compromete a un crecimiento neutro en carbono

En términos del alcance 2 de emisiones de CO<sub>2</sub> vinculadas al Centro de Datos, hemos establecido un objetivo de crecimiento neutro en carbono. Por primera vez, Amadeus ha compensado esas emisiones por encima de los niveles de 2014. Para ello, colaboramos con la CMNUCC (Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático) para invertir en proyectos del Mecanismo de Desarrollo Limpio en la India.

### Centro de Datos de Amadeus: resultados ambientales

#### Eficiencia energética del Centro de Datos de Amadeus\*

	2011	2012	2013	2014	2015
Efectividad del uso energético	1,41	1,39	1,38	1,36	1,35
kWh requeridos para 1.000 transacciones**	39,6	35,7	33,6	34,8	34,9
Consumo total de GWh del Centro de Datos**	37,5	38,9	39,4	44,8	48,3

\* Mejora de la eficiencia energética en términos de kWh requeridos para 1.000 transacciones.

\*\* En 2015 comunicamos el consumo eléctrico según la medición facilitada por nuestros proveedores de electricidad y no mediante el uso de contadores internos. Creemos que esta es una medida más exacta. Ese es el motivo por el cual algunas de las cifras indicadas para el año pasado no coinciden con el Informe Global 2014.

<sup>4</sup> La efectividad del uso energético (PUE) es un parámetro habitual para medir la eficiencia energética de los centros de datos. Cuanto más se aproxime a 1 la PUE, más eficiente será el centro de datos.



## 6.2 Ventajas ambientales de las soluciones de Amadeus

La capacidad de gestión de datos, el alcance mundial y las soluciones de última tecnología de Amadeus ayudan a mejorar los resultados ambientales de sus clientes en todas las fases de su experiencia de viaje.

Las principales fases de la experiencia de viaje y las ventajas ambientales de las soluciones correspondientes de Amadeus son las siguientes:

### \_Motivación


En algunas plataformas de distribución de Amadeus se incluye una estimación de las emisiones de CO<sub>2</sub> producidas por cada vuelo. Los clientes tienen también la posibilidad de comparar los efectos ambientales de distintos itinerarios.

### \_Reserva

Durante la fase de reserva, algunas de las soluciones de Amadeus ofrecen la posibilidad de compensar las emisiones producidas a consecuencia del viaje reservado. En la actualidad estamos trabajando en la ampliación de este tipo de soluciones.

### \_Previaje

Algunas de nuestras soluciones, como Airport Sequence Manager, ayudan a los aeropuertos a reducir el impacto ambiental de sus operaciones minimizando el tiempo de rodaje del avión por la pista. Si este tipo de soluciones se implantase en los principales aeropuertos de la Conferencia Europea de Aviación Civil (CEAC), las estimaciones conservadoras de la Unión Europea<sup>5</sup> calculan un ahorro de más de 120 millones € y una reducción

de las emisiones de CO<sub>2</sub> superior a las 250.000 toneladas. Otro ejemplo es Airport Common Use Service, que ayuda a los aeropuertos a reducir sus costes energéticos. 




### \_Viaje

Amadeus Departure Control - Flight Management ayuda a las aerolíneas a calcular con exactitud el combustible que necesitan para un determinado vuelo por medio de sofisticados algoritmos y datos históricos. El cálculo preciso del peso del avión antes de repostar (peso estimado sin combustible) permite un importante ahorro de combustible, emisiones y costes económicos.

Un estudio realizado por Amadeus junto con su cliente Finnair, durante el cual se analizaron más de 40.000 vuelos, concluyó que una aerolínea de tamaño medio puede ahorrar un mínimo de 100 toneladas de combustible y más de 315 toneladas de emisiones de CO<sub>2</sub> al año. Partiendo de un nivel de ahorro similar por parte de todos nuestros clientes con la misma solución de gestión de vuelos, la cantidad de emisiones de CO<sub>2</sub> reducida de este modo superaría el total de las emisiones asociadas a las operaciones de Amadeus (alcances 1 y 2).

Otra solución ecológica es Amadeus Schedule Recovery, que ayuda a las aerolíneas a tomar decisiones rápidas en caso de incidencias en las operaciones. Amadeus Schedule Recovery permite a las aerolíneas mejorar la eficiencia en sus operaciones y el servicio al cliente, minimizando al mismo tiempo el impacto ambiental negativo.

Amadeus Common Use Services (ACUS) ahorra consumo energético en los edificios del aeropuerto.  Estimamos un ahorro anual de 630 MWh en el uso de equipos y periféricos en los aeropuertos para los clientes de ACUS. Estas estimaciones están basadas en las salas habituales de uso común en los aeropuertos.

### \_Posviaje

Tras los resultados de la COP21<sup>6</sup>, cabe esperar por parte de las empresas un aumento de la demanda de soluciones que ayuden a medir de manera homogénea las emisiones relacionadas con los viajes, con la capacidad añadida de compensar las emisiones inevitables de los viajes de negocios.

En general, nuestra mayor contribución a la sostenibilidad del sector y al medio ambiente es nuestra inversión en innovación y el modo de incorporar esa innovación a las soluciones que ofrecemos a nuestros clientes.

 Para más información, consulte "Aeropuertos", pág. 36.

 Para más información, consulte "Aeropuertos", pág. 37.

<sup>5</sup> Eurocontrol (Organización Europea para la Seguridad de la Navegación Aérea) (2008). *Análisis de la rentabilidad de la CDM para aeropuertos*.

<sup>6</sup> Conferencia de las Partes número 21 de la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático (CMNUCC), celebrada en París entre el 30 de noviembre y el 12 de diciembre de 2015.

## 6.3 Participación en iniciativas ambientales del sector

Consideramos que la sostenibilidad ambiental del sector de los viajes ha de ser un objetivo común para todos los grupos de interés del sector y que poco se puede conseguir de manera aislada. Un buen ejemplo de cómo ponemos en práctica esa estrategia es nuestra colaboración con la Organización de Aviación Civil Internacional (OACI).

Con el fin de concienciar acerca de las emisiones de carbono en la aviación, fomentar el uso de una metodología común para calcular las emisiones de carbono por pasajero y propiciar las acciones de mitigación de las emisiones, Amadeus y la OACI han alcanzado un acuerdo por el cual Amadeus utiliza la calculadora de carbono de la OACI en su herramienta de reservas de empresas para informar a las empresas y viajeros durante el proceso de reserva sobre las emisiones de gases de efecto invernadero liberadas en sus viajes. La participación de la OACI aporta

las ventajas de la neutralidad, legitimidad y alcance mundial, dado que la OACI es la agencia de las Naciones Unidas encargada de la aviación civil.

Nuestro acuerdo con la OACI ha impulsado también el desarrollo de iniciativas locales para fomentar el uso de la calculadora de carbono de la OACI y la compensación de las emisiones relacionadas con los viajes. En este sentido, Amadeus Japón ofrece a las agencias de viajes *online* del mercado japonés la posibilidad de indicar las emisiones relacionadas con el viaje y la opción de compensar esas emisiones durante el proceso de reserva.

Durante 2015 ampliamos también nuestra relación con otros organismos, como la OMT (Organización Mundial del Turismo) e instituciones académicas, principalmente a través de esfuerzos conjuntos de medición y vigilancia de la sostenibilidad en el turismo.

### Colaboración entre la OACI y Amadeus



#### Calculadora de carbono

- \_ Legitimidad
- \_ Neutralidad
- \_ Alcance mundial



#### Alcance en el sector de los viajes

- \_ Contacto con más de 2 millones de viajeros al día
- \_ Operaciones en más de 195 países

**amadeus**



## 6.4 Riesgos y oportunidades relacionados con el cambio climático

### Contexto

La emisión de gases de efecto invernadero y el cambio climático constituyen una gran preocupación para el sector de los viajes debido a la alta intensidad energética de los distintos medios de transporte. El cambio climático es uno de los principales riesgos a los que se enfrenta nuestro planeta hoy en día y se prevé que sus efectos se intensifiquen en las próximas décadas, tal como ha señalado el Panel Intergubernamental sobre Cambio Climático (IPCC)<sup>7</sup>. Además, algunos de los lugares más vulnerables al cambio climático son destinos turísticos situados en los países en vías de desarrollo, cuya economía depende en gran parte del empleo y los ingresos derivados del turismo.

La mayoría de las asociaciones y organizaciones del sector de los viajes está abordando el cambio climático como una cuestión prioritaria. La Asociación de Transporte Aéreo Internacional (IATA), el Consejo Mundial de Viajes y Turismo (WTTC) y la Organización de Aviación Civil Internacional (OACI), por ejemplo, han establecido planes y objetivos específicos para la reducción de las emisiones a medio y largo plazo. Para poder alcanzar esos objetivos será necesario, entre otras cosas, transformar los fundamentos del sector de los viajes, tal y como lo conocemos en la actualidad.

Amadeus participa en la experiencia del viaje de más de dos millones de pasajeros cada día. Somos un nombre importante en el sector de los viajes y el turismo y reconocemos nuestra responsabilidad de contribuir a la lucha contra el cambio climático.


<sup>7</sup> IPCC (2014). *Cambio climático 2014, Informe de síntesis – Resumen para responsables de políticas*. Ginebra, IPCC.

### Riesgos y oportunidades


Los riesgos relacionados con el cambio climático a los que se enfrenta Amadeus se pueden clasificar en las siguientes categorías:

#### Riesgos físicos

\_ Riesgos físicos que afectan al entorno social donde trabajamos

Amadeus trabaja en más de 195 países. Por ello, el riesgo de que las consecuencias del cambio climático o las incidencias meteorológicas afecten a cualquiera de esas sociedades es muy alto. Como parte de nuestra labor de responsabilidad social  que, entre otras cosas, coordina las respuestas de emergencia en caso de desastres naturales en los mercados donde trabajamos.

\_ Riesgos físicos que afectan a nuestros proveedores de viajes o clientes

El riesgo de exposición en este caso es limitado y el impacto tiende a ser local. Como medida de mitigación, nuestra red de servicio ininterrumpido al cliente Follow-the-sun  está preparada para prestar asistencia adicional en caso de necesidad.

 Para más información, consulte “Compromiso social”, pág. 83.

 Para más información, consulte “Servicio al cliente”, pág. 61.



\_Riesgos físicos que afectan a las operaciones de Amadeus

Las operaciones de Amadeus dependen de dos tipos básicos de infraestructuras: (1) organizaciones comerciales y auxiliares, con oficinas en todos los continentes; y (2) el Centro de Datos de Amadeus.

La probabilidad de que alguna incidencia meteorológica grave afecte a cualquiera de nuestras numerosas oficinas en todo el mundo es relativamente alta, pero, por fortuna, las consecuencias negativas de este tipo de acontecimientos están mitigadas por la tecnología de comunicaciones, que permite el servicio ininterrumpido al cliente en la mayoría de los casos. Además, nuestra oficina de Risk and Compliance gestiona directamente todos los riesgos relacionados con la infraestructura para el Centro de Datos, donde se aplican estrictas medidas de prevención.

### Riesgos reglamentarios

Desde que entró en vigor el Protocolo de Kioto en 2005 y, especialmente, desde la reunión de la Convención Marco de la ONU sobre el Cambio Climático en París en diciembre de 2015, muchos países han introducido o están a punto de introducir reglamentos relativos al cambio climático. Un elemento central de esa reglamentación es la reducción de las emisiones de gases de efecto invernadero, especialmente de CO<sub>2</sub>, así como la promoción de las fuentes energéticas renovables. Por el momento, identificamos dos tipos de reglamentos ambientales que pueden representar una oportunidad –o un riesgo– para Amadeus:

\_Reglamentos de declaración de las emisiones de carbono

Algunos países, como Francia, han aprobado ya una legislación que obliga a las empresas a elaborar y notificar inventarios de su huella de carbono. En el sector concreto del transporte<sup>8</sup> se pide

a los proveedores de viajes que informen a los viajeros sobre las emisiones producidas en sus viajes. Amadeus puede ayudar a esas empresas a reunir los datos necesarios para este tipo de declaración.

No obstante, existe también el riesgo de que esa reglamentación se vuelva demasiado compleja o heterogénea, haciendo costoso para Amadeus ayudar a las empresas a declarar sus emisiones. El equipo de Amadeus Industry Affairs está trabajando junto con diversas entidades interesadas,  como la Unión Europea y la OACI, en la promoción de una metodología estándar para el sector destinada a calcular las emisiones relacionadas con los viajes.

\_Reglamentos que imponen gravámenes sobre las emisiones o que imponen una reducción de las emisiones

Un ejemplo de este tipo de reglamentos es el Régimen de Comercio de Derechos de Emisión de la UE (RCDE). El RCDE se introdujo en 2005 y se extendió al sector de la aviación en 2012. La presencia de un mercado regional de emisiones dentro de un sector mundial como la aviación puede generar competitividad y alteraciones políticas, provocando incertidumbre en el sector de los viajes y los costes adicionales que esto implica, al menos a corto plazo.

Por el momento, no esperamos que esta reglamentación tenga una repercusión significativa para Amadeus, debido al coste relativamente bajo de cumplimiento del programa (que no parece susceptible de reducir la demanda), así como la diversidad geográfica de las operaciones de Amadeus.


<sup>8</sup> Decreto n.º 2011 – 1336 (Francia), 24 de octubre de 2011.

 Para más información, consulte “Relaciones institucionales de Amadeus”, pág. 122.

Además, cualquier solución tecnológica que incluya en su propuesta de valor una reducción del consumo de combustible y las emisiones resulta al instante más atractiva para los clientes.

### Riesgos para la reputación

Los viajeros y el público en general tienen cada vez más presentes los riesgos para el cambio climático y esperan por parte de las compañías unas operaciones responsables con el medio ambiente. Aunque la exposición de Amadeus al público en general es limitada, debemos priorizar el cumplimiento de las normas ambientales del sector, asegurándonos de unos resultados impecables en este sentido.

La implantación del Sistema de Gestión Ambiental de Amadeus  proporciona un registro sólido de la evolución de nuestros resultados y permite la identificación sencilla de aspectos por mejorar. Además, Amadeus ha sido incluida en índices externos de sostenibilidad, como el Índice Dow Jones de Sostenibilidad (DJSI)<sup>9</sup> y el Carbon Disclosure Project (CDP)<sup>10</sup>, que son un reconocimiento a las empresas que demuestran un compromiso con la sostenibilidad.

Las oportunidades para Amadeus relacionadas con el cambio climático se dividen en dos categorías:

 Para más información, consulte “Distribución”, pág. 22.

<sup>9</sup> Los Índices Dow Jones de Sostenibilidad (DJSI), lanzados en 1999, son una familia de índices que evalúan el comportamiento en términos de sostenibilidad de las 2.500 principales empresas cotizadas en el Dow Jones Global Total Stock Market Index (Índice Dow Jones Total de los Mercados de Valores Mundiales).

<sup>10</sup> CDP (anteriormente Carbon Disclosure Project) es una organización internacional sin ánimo de lucro que ofrece a las empresas y municipios el único sistema mundial para medir, comunicar, gestionar y compartir información ambiental.

## 6.5 Índices de sostenibilidad


### \_ Oportunidades de nuevos productos y servicios

Tal como se ha mencionado anteriormente, las empresas están cada vez más implicadas en la declaración de las emisiones asociadas a sus operaciones, incluidas las emisiones relativas a los viajes de negocios de sus empleados. Aprovechando los datos y la información procesados por Amadeus en su negocio de distribución, Amadeus puede ofrecer soluciones que permitan: mostrar las emisiones durante el proceso de reserva (disponible actualmente en la herramienta de reservas para empresas de Amadeus); comparar alternativas de viaje para informar al viajero acerca del itinerario más ecológico; proporcionar informes posviaje a las empresas para que estas puedan medir, declarar y actuar en función de su impacto; y facilitar medidas de mitigación, tales como programas de compensación de carbono.

### \_ Oportunidades de una propuesta de valor más atractiva


Las soluciones tecnológicas de Amadeus están diseñadas para mejorar la eficiencia de nuestros clientes. Esa eficiencia se traduce en muchos casos en unos mejores resultados ambientales, sobre todo en cuanto a la reducción del consumo de combustible y las emisiones para los clientes proveedores de viajes. Algunos ejemplos de ello son: Amadeus Altéa Departure Control, implantado para aerolíneas y empresas de servicios de asistencia en tierra; soluciones tecnológicas para aeropuertos como Sequence Manager, que reduce el tiempo de movimientos en tierra y filas de espera de los aviones; Amadeus Airport Common Use Service, que ayuda a los aeropuertos a reducir sus costes energéticos; y Amadeus Schedule Recovery, que ayuda a las aerolíneas a reaccionar de forma rápida y eficiente ante los contratiempos en sus operaciones provocados por incidencias como el mal tiempo y la congestión del tráfico aéreo.

Los índices de sostenibilidad ofrecen una referencia útil para valorar en qué punto se encuentra Amadeus en comparación con otras empresas y sectores en materia de sostenibilidad. Además, ayudan a concienciar acerca de este tema, tanto a nivel interno como externo, y a identificar aspectos por mejorar.

Gracias a su estrategia y su posición clara en los principales temas ambientales, Amadeus ha formado parte del Índice Dow Jones de Sostenibilidad (DJSI)  durante cuatro años consecutivos. El DJSI evalúa los resultados de sostenibilidad en las dimensiones económica, social y ambiental. Solo acceden a este índice empresas con una puntuación situada en el 10% superior dentro de cada sector de actividad.

En 2015, la puntuación de Amadeus en el Carbon Disclosure Project (CDP) fue de 98 (en una escala de 0 a 100) en la declaración y transparencia de los datos de emisiones de carbono, y B en términos de resultados (puntuación desde E hasta A).

Aunque nos enorgullece recordar nuestros logros en este ámbito, somos conscientes de que queda mucho por hacer. La sostenibilidad ambiental para Amadeus es más un trayecto que un destino, y un componente fundamental en la estrategia de la empresa es la búsqueda de mejoras continuas.

 Para más información, consulte "Satisfacción y fidelidad del cliente", pág. 67, "El equipo humano de Amadeus", pág. 101, y "Nuestro compromiso con los accionistas", pág. 129.



# 7. Compromiso social

7.1 Compromiso con la sociedad:  
conformar un futuro justo para todos

7.2 Knowledge and Skills Transfer

7.3 Technology for Good

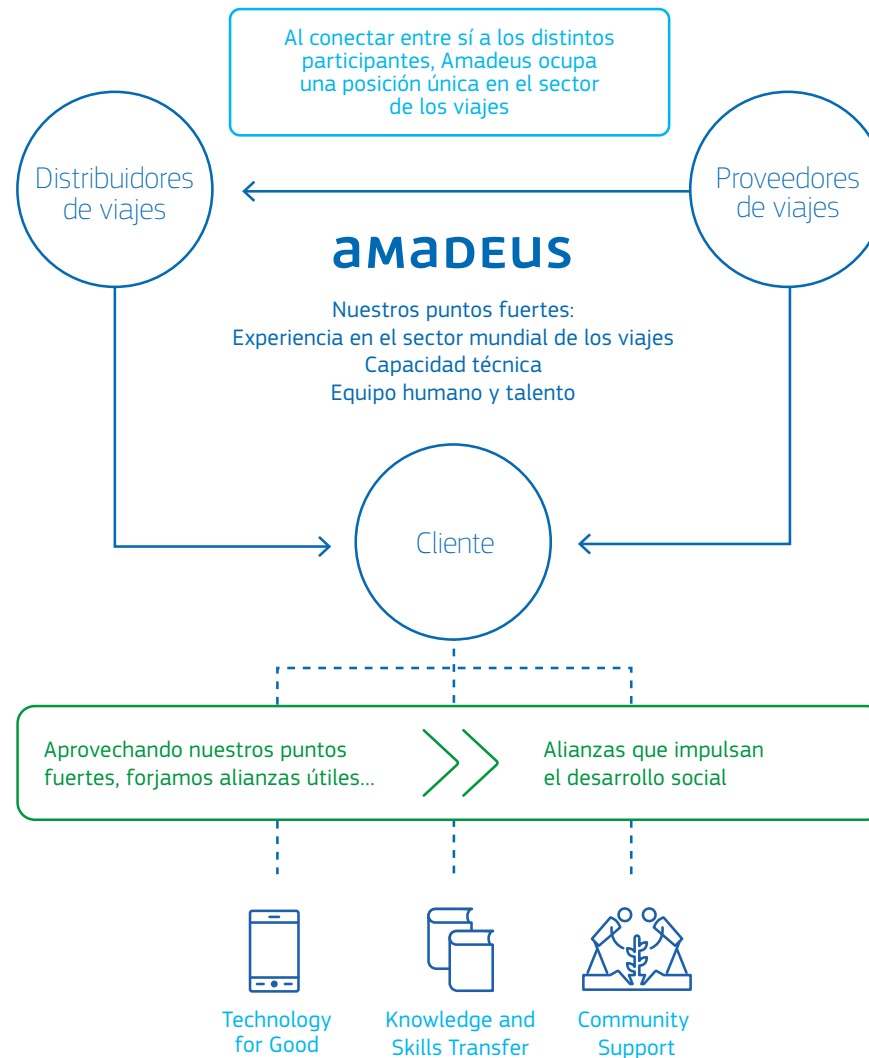
7.4 Community Support



# 7.1 Compromiso con la sociedad: conformar un futuro justo para todos

Un negocio no puede tener éxito en una sociedad que fracasa. En 2015, esta sencilla consigna siguió impulsando el programa de Responsabilidad Social de Amadeus.

La Responsabilidad Social en Amadeus constituye una parte integral de la estrategia corporativa de la empresa. Con el objetivo de contribuir a un futuro sostenible para todos, aprovechamos nuestros principales puntos fuertes, orientando el programa de Responsabilidad Social en torno a tres pilares: Knowledge and Skills Transfer, Technology for Good y Community Support. Cada uno de esos pilares se desarrolla en estrecha relación con nuestra actividad central.



En 2015, la educación, los viajes accesibles para todos, el desarrollo en la primera infancia y la investigación médica fueron los principales temas de la estrategia de Responsabilidad Social de Amadeus. Creemos que, aprovechando nuestras capacidades únicas, podemos contribuir a romper el ciclo de la pobreza y la exclusión social para ofrecer a los niños vulnerables, los jóvenes y los grupos marginalizados una oportunidad justa de crecimiento y confianza en sí mismos.

### Nuestro impacto en 2015

Los empleados de Amadeus, haciendo uso de su cualificación, tiempo, capacidad tecnológica y experiencia en el sector mundial de los viajes, colaboraron en más de 150 proyectos e iniciativas para conformar un futuro más justo para las personas desfavorecidas de 58 países.

Nuestro avance en este aspecto no hubiera sido posible sin la valiosa contribución de nuestros múltiples socios en el sector de los viajes, el mundo académico y las organizaciones sin ánimo de lucro.



G4-EC8, G4-EC7, G4-S01, G4-DMA

### Diálogo continuado con los grupos de interés

Para garantizar que Amadeus siga centrando su atención en los ámbitos adecuados, la empresa mantiene un diálogo continuo con los principales grupos de interés<sup>1</sup>. La evaluación de nuestro enfoque en términos de responsabilidad social formó parte en 2015 del análisis de materialidad de la empresa y de la encuesta de percepción de la marca, realizada entre un grupo destinatario de interesados internos y externos. Los resultados de esta revisión, junto con la participación de Amadeus en foros públicos de responsabilidad social, reuniones con los socios de proyectos y la consulta con el personal durante la selección de los proyectos, orientaron la atención de la empresa hacia los problemas sociales.

En 2016 ampliaremos el diálogo con los grupos de interés para aproximarnos a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de las Naciones Unidas. Los siguientes ODS son aplicables a la actividad de Amadeus y fundamentales para la estrategia de Responsabilidad Social de la empresa:

- \_Objetivo 4: garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad
- \_Objetivo 5: lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a las mujeres y las niñas
- \_Objetivo 8: promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos
- \_Objetivo 12: garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles

<sup>1</sup> Los empleados y directivos de Amadeus, clientes, la sociedad civil y los representantes de la autoridad pública del entorno local (ONG, organizaciones internacionales para el desarrollo como UNICEF y la OMT, autoridades de turismo locales y regionales, como la Comisión Europea), asociaciones del sector de los viajes y el turismo (el WTTC y asociaciones locales de agencias de viajes) y la comunidad inversora.

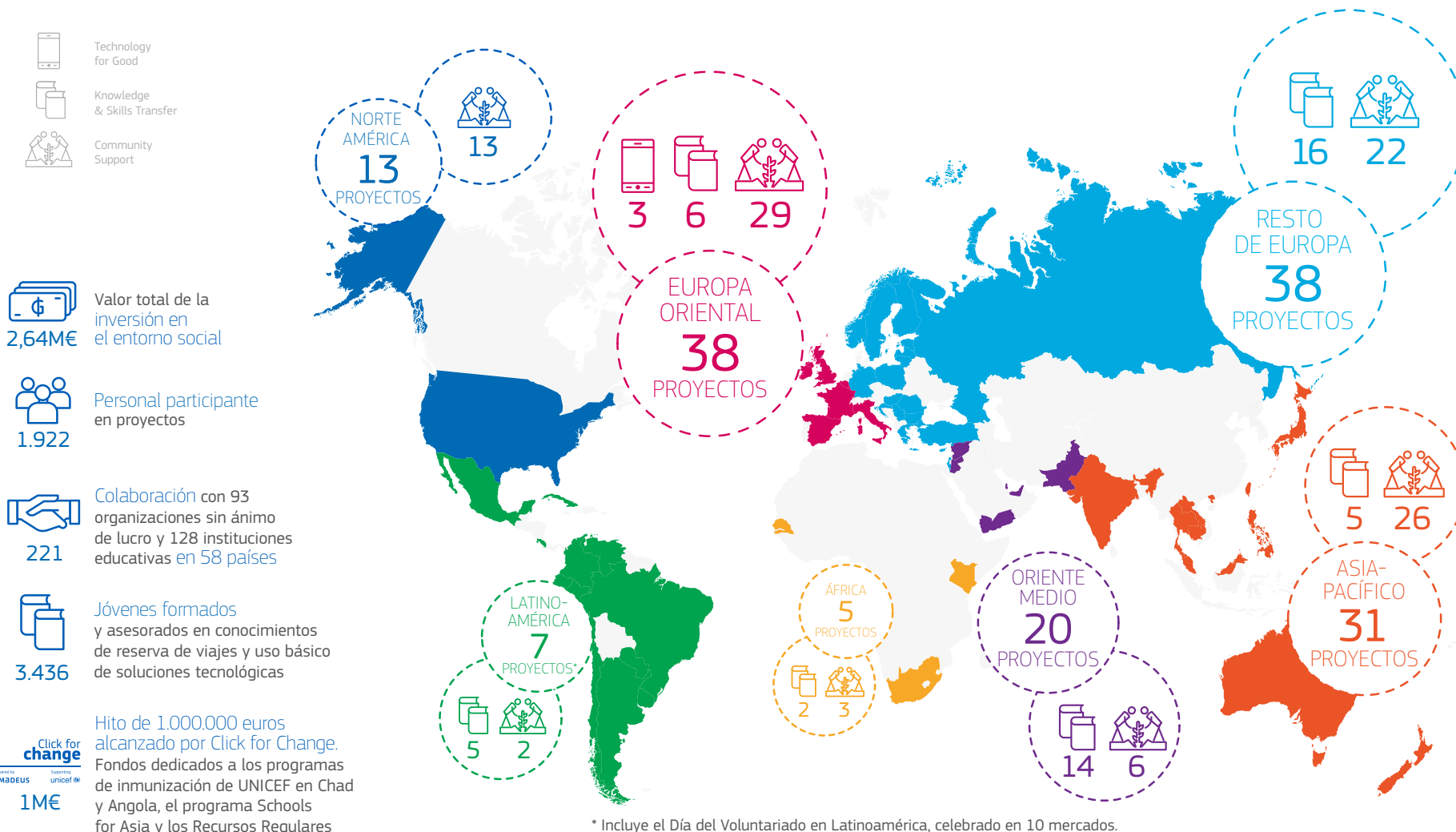


Vídeo: actividad en el entorno local en todo el mundo:  
[www.youtube.com/watch?v=Ih7Iu7U6XEo](http://www.youtube.com/watch?v=Ih7Iu7U6XEo)



Visite el Mapa de Responsabilidad Social de Amadeus en Internet: [www.amadeus.com/csrmapp](http://www.amadeus.com/csrmapp)

El compromiso social de Amadeus en 2015: mejora del entorno local a través del talento, la tecnología y los viajes



## 7.2 Knowledge and Skills Transfer

### Salvar la distancia entre la educación tradicional y lo que exige el mercado laboral

El programa Knowledge and Skills Transfer de Amadeus intenta salvar la distancia entre los programas educativos tradicionales y los requisitos del sector de los viajes para los nuevos graduados. Intentamos hacer esto informando a los futuros empleados acerca de las oportunidades profesionales en el sector y proporcionándoles la formación y cualificación necesarias.

En 2015, 3.436 jóvenes recibieron formación y asesoramiento en turismo, reserva de viajes y habilidades empresariales en general a través de las iniciativas de Amadeus. Estas incluyeron la colaboración entre las Oficinas Comerciales de Amadeus y 128 universidades, centros de formación profesional, escuelas y organizaciones educativas sin ánimo de lucro.

En todos los casos, la formación estaba estructurada hacia el desarrollo de habilidades que permiten a los jóvenes, incluidos los que viven en la exclusión social o digital, mejorar sus posibilidades de encontrar empleo y prepararlos mejor para vivir en un mundo digital.



- 1\_ Los premios anuales de GTTP (Global Travel and Tourism Partnership) para estudiantes y profesores se celebraron en el Amadeus Executive Briefing Centre de Niza. Amadeus mantiene una larga colaboración con GTTP y es miembro del consejo de esta organización.
- 2\_ Amadeus Yemen y ADRA (Agencia Adventista de Desarrollo y Recursos Asistenciales) ayudan a jóvenes refugiados a encontrar empleo en el sector de los viajes.
- 3\_ Una voluntaria de Amadeus España se desplazó hasta colegios de Lima (Perú) para enseñar informática a los alumnos, en colaboración con Cross-Cultural Solutions.



## Extender las ventajas de la tecnología informática asequible

En 2015, Amadeus firmó un nuevo acuerdo de colaboración con Computer Aid International, una organización sin ánimo de lucro que trabaja para extender las ventajas de la tecnología informática asequible a colegios, hospitales y otras organizaciones sociales que atienden a algunas de las personas más pobres del mundo. Esta colaboración nos permite ampliar el alcance de nuestras donaciones y mejorar la eficiencia logística para nuestro proyecto internacional de donación de ordenadores. En 2015, las oficinas nacionales de Amadeus donaron 262 ordenadores a colegios y proyectos en todo el mundo. Esto eleva el número total de ordenadores donados a través de este proyecto desde 2010 a 2.338.



- 1\_ Se donaron ordenadores para contribuir al proyecto de Iberia destinado a crear un aula de informática en un colegio de Perú.
- 2\_ Se donaron ordenadores al programa extraescolar gratuito de I-Link Community Services Association en Taiwán, permitiendo el acceso a la informática a niños desfavorecidos.
- 3\_ Amadeus Airline IT recaudó fondos en la reunión regional asiática de Amadeus por medio de la subasta de dibujos realizados por niños refugiados en Colabora Birmania. Los beneficios se destinaron a la construcción de un laboratorio informático en la Tailandia rural.
- 4\_ Se donaron ordenadores en Kenia para contribuir a la labor de las escuelas locales.

## 7.3 Technology for Good

### Los viajes como una importante fuente alternativa de financiación para proyectos de desarrollo social

Según las estimaciones del sector<sup>2</sup>, cada día vuelan más de 9 millones de pasajeros. El programa Technology for Good de Amadeus tiene por objetivo aprovechar el potencial de esas cifras para impulsar iniciativas de desarrollo sostenible mediante el uso de la tecnología.

Una de esas iniciativas es el programa Donation Engine de Amadeus, iniciado en 2012. El programa Donation Engine de Amadeus funciona de forma sencilla y eficaz “entre bastidores” de las plataformas de venta de viajes en Internet. Permite a los proveedores y distribuidores de viajes a través de Internet, como las aerolíneas y agencias de viajes, solicitar microdonaciones de forma segura y sencilla a personas de todo el mundo cuando compran sus viajes por Internet. El Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF) reúne estas microdonaciones para maximizar su eficacia y las utiliza para financiar proyectos destinados a la infancia en países donde existe una necesidad crítica<sup>3</sup>.

Al término de 2015, los viajeros habían recaudado más de 1 millón € a través del programa Donation Engine de Amadeus al adquirir sus billetes en los sitios web de las tres aerolíneas participantes (Iberia, Finnair y Norwegian) en 53 países.

Las donaciones realizadas en el sitio web de Iberia permitieron financiar vacunas que salvan vidas de 850.000 niños en Angola y Chad a través de la campaña 100% Niños Vacunados de UNICEF. Norwegian amplió la ayuda llenando un avión<sup>4</sup> con suministros escolares y ayuda de emergencia para los niños sirios en los campos de refugiados de Jordania, mientras que Finnair colaboró con UNICEF a través del programa Schools for Asia, destinado a 8 millones de niños excluidos socialmente en Vietnam.

El programa de donación a través de Internet está abierto a la incorporación de nuevos colaboradores del sector de los viajes en [clickforchange.com](http://clickforchange.com).

En 2015, se recaudó más de 1 millón de euros a través de la plataforma Amadeus Donation Engine, donados por viajeros al adquirir sus billetes en los sitios web de las tres aerolíneas participantes (Iberia, Finnair y Norwegian) en 53 países.

<sup>2</sup> Asociación de Transporte Aéreo Internacional (IATA) (2015). *IATA Airline Industry Economic Performance – Fact Sheet*.

<sup>3</sup> Encontrará más información sobre este programa y cómo participar en [clickforchange.com](http://clickforchange.com).

<sup>4</sup> Para más información, visite [www.unicef.no/fly](http://www.unicef.no/fly).



Inmunización mundial ©UNICEF/UKLA2012/Asselin

“ **Bernt G. Apeland,**  
*Director Ejecutivo de UNICEF de Noruega*

Esto demuestra la dedicación de los clientes noruegos a hacer del mundo un lugar mejor para los niños. Demuestra también que es más fácil apoyar nuestra labor cuando resulta fácil hacer donaciones, de la manera en que Amadeus y Norwegian han permitido a sus clientes donar a través de Internet. Deseo dar las gracias a ambas empresas y a todos sus clientes por su contribución.

“ **Carmelo Angulo,**  
*Presidente de UNICEF, Comité Español*

En UNICEF estamos orgullosos de esta alianza, de la generosidad de los clientes de Iberia y del éxito del esfuerzo de financiación, que en los dos últimos años ha contribuido a mejorar la vida de miles de niños en países como Chad. Cinco campañas de vacunación están llegando a millones de niños sin vacunar. Este tipo de alianza es fundamental para conseguir un cambio real en la vida de los niños, permitiéndoles sobrevivir y crecer.

“ **Bjørn Kjos,**  
*CEO, Norwegian*

Deseo dar las gracias a nuestros pasajeros por su generosidad. La cantidad total de 130.000 £ demuestra que una pequeña contribución de un gran número de pasajeros ayudará a los niños a conseguir el futuro que se merecen. Estamos deseando hacer todo lo que podamos por ayudar a los niños refugiados dispersos de Siria y nuestra tradicional colaboración con UNICEF lo hace posible. Vamos a facilitar un avión y tripulación para transportar ayuda de emergencia y suministros escolares. Animamos a nuestros clientes y socios a que contribuyan a evitar una generación perdida de niños sirios.

“ **Luis Gallego,**  
*Presidente ejecutivo, Iberia*

Nuestros clientes han demostrado su gran generosidad y apoyo a los proyectos de UNICEF. En Iberia estamos encantados de contribuir a ayudar a miles de niños en los países más pobres a crecer con buena salud. Estoy convencido de que estas donaciones seguirán aumentando en esta nueva fase del acuerdo. En Iberia haremos todo lo posible por que así suceda.




- 1\_ Click for Change: una solución de Responsabilidad Social lista para usar en los puntos de venta de viajes a través de Internet.
- 2\_ Carmelo Angulo (Presidente de UNICEF, Comité Español), Luis Gallego (Presidente ejecutivo, Iberia) y Luis Maroto (Consejero Delegado de Amadeus IT Group) renuevan su colaboración para la donación a través de Internet.
- 3\_ Bjørn Kjos, de Norwegian, y Bernt Apeland en Bangui (República Centroafricana).
- 4\_ Programa Schools for Asia de UNICEF.

## Viajes accesibles para todos

Según la Organización Mundial de la Salud, el 15% de la población mundial padece algún tipo de discapacidad. Esta realidad, junto con la creciente reglamentación para el cumplimiento de las normas de accesibilidad universal, ha llevado a Amadeus a hacer frente a esta necesidad.

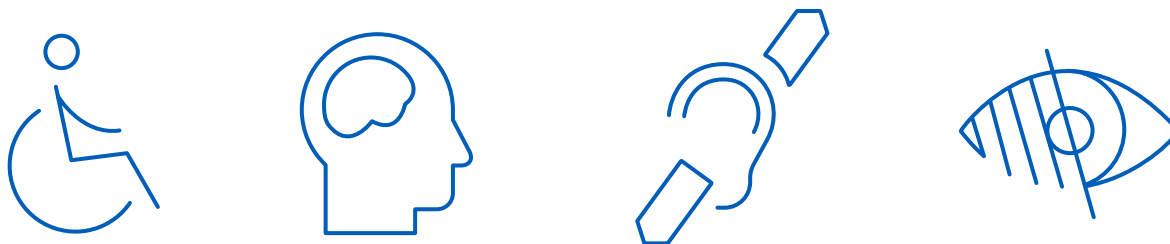
En 2015 rediseñamos Amadeus e-Retail, el programa de reservas de Internet para aerolíneas más utilizado del mundo, empleado en más de 100 sitios web de aerolíneas de todo el mundo, para convertirlo en una Experiencia Digital (DX). Uno de los objetivos de este nuevo diseño era permitir a nuestros clientes de e-Retail el cumplimiento de la norma internacional WCAG 2.0 (Web Content Accessibility Guidelines), nivel AA.

Como parte de una hoja de ruta 2015-2018 para avanzar en la evolución de sus actividades de responsabilidad social, Amadeus ha lanzado un proyecto internacional de investigación destinado a definir el concepto estratégico de accesibilidad de los viajes de la compañía y ampliar su contribución en este ámbito. Las conclusiones y recomendaciones derivadas de dicho ejercicio se conocerán en 2016.


Además, Amadeus firmó un acuerdo con la Fundación ONCE<sup>5</sup> con el objetivo de contribuir a la inclusión social y económica de las personas con discapacidad.  La Fundación ONCE está colaborando actualmente con Amadeus en un proyecto de investigación sobre accesibilidad en los viajes.

En la línea de este proyecto actual de accesibilidad, Amadeus contribuyó también al proceso de consulta abierto por la Comisión Europea tras la publicación de la Ley Europea de Accesibilidad en diciembre de 2015. Este proyecto de legislación de la UE aborda los problemas a los que se enfrentan las personas con discapacidad, en términos de acceso al contenido de la web y al transporte.

Amadeus proporciona a las aerolíneas clientes la tecnología web que utilizan los viajeros para buscar y reservar sus vuelos. Hasta ahora hemos llevado a cabo la migración de 30 aerolíneas a una nueva interfaz de usuario que facilita la navegación en los sitios web para las personas con discapacidad. Los usuarios con discapacidad visual, por ejemplo, pueden navegar ahora a través de lectores de pantalla automáticos.



<sup>5</sup> La Fundación ONCE es una autoridad institucional en materia de accesibilidad universal y forma parte de la Organización Nacional de Ciegos Españoles.

 Para más información, consulte "El equipo humano de Amadeus", pág. 99, y "Relaciones institucionales de Amadeus", pág. 126.

## 7.4 Community Support

### Asumir responsabilidad en el entorno local

El programa Community Support de Amadeus incluye proyectos desarrollados en mercados concretos en colaboración con organizaciones sin ánimo de lucro y autoridades locales para mejorar el nivel de vida de las personas desfavorecidas del entorno.

Dentro de este programa, el personal de Amadeus financió el trabajo de más de 93 organizaciones sin ánimo de lucro de todo el mundo en 2015. A través de actividades deportivas benéficas, recaudación de fondos y donaciones en efectivo, nuestro personal encontró formas creativas de ayudar a su entorno y contribuir al trabajo de ayuda de emergencia. El personal de Amadeus dedicó también más de 9.500 horas al voluntariado.

Además, los equipos de negocio de Amadeus encontraron formas de incluir un componente responsable en sus actividades por medio del voluntariado en su entorno local como parte de actividades de desarrollo del liderazgo y refuerzo de equipos, utilizando las donaciones para incentivar la respuesta a campañas y encuestas, premiando a los ganadores de concursos con donaciones a la organización benéfica de su elección y dedicando su presupuesto destinado a regalos navideños para los clientes a una organización sin ánimo de lucro.

Estas son algunas de las organizaciones sin ánimo de lucro beneficiarias de estas actividades en 2015:

#### A nivel mundial y transregional

UNICEF, la Cruz Roja, Fundación Movember y Asociaciones contra el Cáncer del Reino Unido, EE. UU., España, Israel, Australia, Suecia y Grecia.

#### Asia

Friends International, Colabora Birmania, JPMorgan Chase Foundation, Concern India Foundation, World Vision International, Urban Peacemaker Evangelistic Fellowship,

Prime Minister's National Relief Fund (la India), Variety Children's Charity, Garden of Hope Foundation.

#### África y Oriente Medio

Ahadi Kenya Trust, Orfanato Saint Lawrence Haven, Nébédáy, Qatar Charity Education, Safi Benovlent Trust.

#### Europa

Deutschen Kinderschutzbund, Fondazione Atlante, Aviación Sin Fronteras, Fundación Rais, Fundación Síndrome de Down Madrid, Fundación Josep Carreras, Fundación Codespa, Grupo Envera, Jack & Jill Children's Foundation, Acción contra el Hambre, Helping Hands, Laurette Fugain Association, Aldeas Infantiles SOS, Rotary Club Nice Riviera Côte d'Azur, Special Olympics France, Ekodev.

#### América

Greater Boston Food Bank, Habitat for Humanity, Project Bread, Soles 4 Souls, Leukemia & Lymphoma Society.



Francia: 290 voluntarios de Amadeus Airline IT construyeron una zona recreativa en Niza para niños con dificultades de aprendizaje, en colaboración con Splash Community Initiatives, como parte de un ejercicio de refuerzo de equipos.

### Ayuda de emergencia

Los empleados de Amadeus han demostrado una y otra vez que no pueden quedarse de brazos cruzados cuando se produce una emergencia. En 2015, las donaciones de la empresa y los fondos recaudados por el personal se destinaron a ayudar a la Cruz Roja, UNICEF y el Prime Minister's National Relief Fund (la India) en su labor de ayuda en Siria, Nepal y Vanuatu.



Australia: empleados de Amadeus y Air Vanuatu recaudaron fondos, así como más de 290 kg de alimentos, para ayudar a Vanuatu a recuperarse de la destrucción causada por el ciclón Pam en marzo de 2015.

## Proyectos de Community Support de Amadeus

### África



#### África

- 1\_ Kenia: un equipo local de Amadeus participó en la prueba de relevos Ahadi Kenya Staircase, cuyo objetivo principal era erradicar la amenaza de la nigua o pulga de la arena en la Kenia rural.

#### América

- 2\_ EE. UU.: un equipo de Amadeus participó en la marcha Walk for Hunger, destinada a denunciar la inseguridad alimentaria y el hambre en Boston (Massachusetts).
- 3\_ Costa Rica: los empleados trabajaron en la restauración de un hogar infantil.
- 4\_ México: los empleados dedicaron la jornada a ayudar en un centro de necesidades especiales.

### América



Día del Voluntariado en Latinoamérica: 280 voluntarios de Amadeus trabajaron en su entorno local



### Asia



## Europa



### Asia

- 5\_ La India: Amadeus Labs en Bangalore patrocinó el encuentro deportivo Inter-NGO, organizado por la Concern India Foundation. Participaron en él 500 niños desfavorecidos de 8 a 16 años.
- 6\_ Hong Kong: empleados de Amadeus recaudaron fondos y actuaron como voluntarios para ayudar a su tradicional socio The Urban Peacemaker Evangelistic Fellowship Ltd.
- 7\_ Tailandia: empleados de Amadeus en Bangkok participaron en una carrera para contribuir a su entorno local.

### Europa

- 8\_ Suecia: 36 empleados de Amadeus participaron en Spin of Hope, un acto deportivo de 12 horas de duración para recaudar dinero destinado a la fundación sueca contra el cáncer infantil Barncancerfonden.
- 9\_ En todo el mundo: 9 equipos de Amadeus participaron en Movember, una iniciativa destinada a recaudar fondos para la investigación sobre problemas de salud masculina. 145 empleados recaudaron 9.000 € para la causa.
- 10\_ Italia: Amadeus Italia y la Fondazione Atlante contribuyeron a la restauración del cuadro Pigello Portinari davanti a San Pietro Martire.
- 11\_ Francia: 190 empleados de Amadeus corrieron para recaudar más de 15.000 € destinados a 2 ONG: Magic Bus en Bangalore y Helping Hands en Niza.
- 12\_ España: los empleados participaron en una carrera benéfica en Madrid para combatir la malnutrición infantil.

# 8. El equipo humano de Amadeus

8.1 Cultura y valores

8.2 Capacitar al personal de Amadeus

8.3 Salud, seguridad y bienestar de los empleados

8.4 Reconocimiento externo





Plantilla de más de  
**14.200**  
trabajadores

Nuestro equipo humano se sitúa en el centro del propósito de nuestra empresa de conformar el futuro de los viajes. La plantilla de más de 14.200 trabajadores de Amadeus en todo el mundo mantiene el compromiso de hacer realidad este propósito e impulsar el desarrollo continuado de nuestra empresa. Nos esforzamos por que nuestros conocimientos, experiencia y liderazgo de gestión se traduzcan en valor para nuestros clientes y contribuyan al éxito de nuestros grupos de interés.

La complejidad de nuestro sector requiere el personal más cualificado y experto, dotado de talento y habilidades al servicio de nuestras aspiraciones como líder tecnológico mundial en el sector

de los viajes. Tenemos el privilegio de atraer ese talento y trabajamos para que Amadeus siga siendo una empresa y un seleccionador de personal de primer nivel. La flexibilidad de nuestra cultura de trabajo y la amplitud geográfica de nuestras operaciones aceptan de forma natural la diversidad y la inclusión, lo que promueve la colaboración y la innovación.

En 2015, el número de empleados de Amadeus siguió aumentando debido a la presencia creciente de la empresa en ciertos ámbitos fundamentales, como el centro de I+D de Amadeus en Bangalore (la India). La adquisición de Navitaire en enero de 2016 suma otros 500 trabajadores al equipo humano de Amadeus.

#### Total de trabajadores por tipo de contrato\*

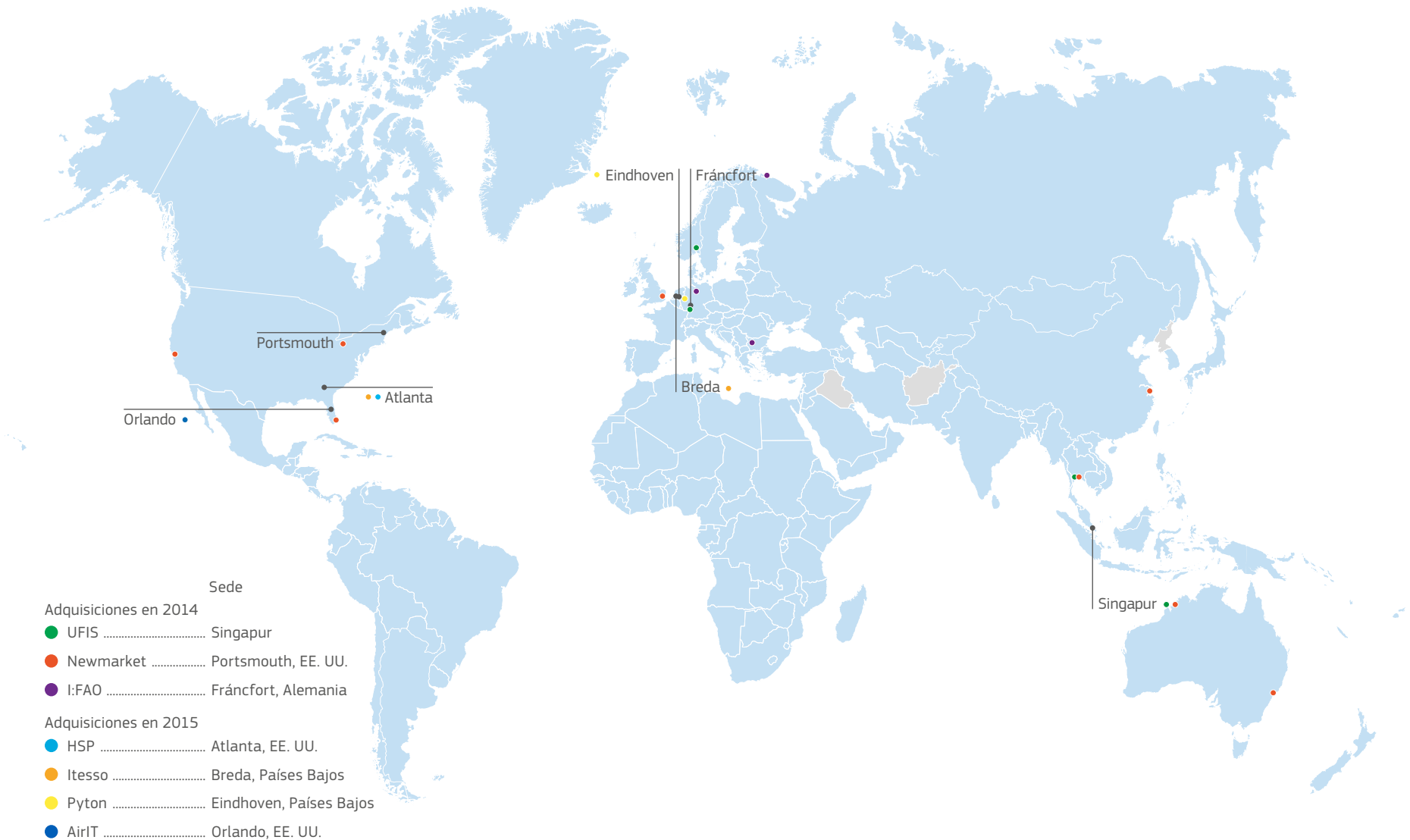
	2013	2014	2015
Personal indefinido	10.118	11.428	12.584
Personal externo	1.843	1.574	1.567
Personal temporal	160	105	100
<b>Total</b>	<b>12.121</b>	<b>13.107</b>	<b>14.251</b>

#### Plantilla de trabajadores por región\*

	2013	2014	2015
Europa	8.452	8.626	9.113
Asia-Pacífico	2.081	2.256	2.607
Norteamérica	869	1.436	1.652
Sudamérica	498	508	524
Oriente Medio y África	221	281	355
<b>Total</b>	<b>12.121</b>	<b>13.107</b>	<b>14.251</b>

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

Mapa de adquisiciones



## 8.1 Cultura y valores

### Nuestra cultura

El éxito y el crecimiento de Amadeus están impulsados por la atención a su equipo humano, la comunicación y la cultura. La posición que hemos alcanzado hoy en día como proveedor tecnológico líder del sector de los viajes, con actividades comerciales en más de 195 países, es el resultado del esfuerzo y la dedicación de nuestros empleados.

Mientras seguimos invirtiendo en desarrollo y conservación del talento, en 2015 mantuvimos nuestra tasa de rotación de los empleados en el 8%. Gracias a la tendencia de crecimiento de Amadeus, así como a una gestión prudente, no se han producido despidos a gran escala.

### Diversidad de los empleados

#### Diversidad e inclusión

En Amadeus damos la bienvenida a la diferencia y trabajamos para asegurarnos de que nuestro entorno empresarial se base en la igualdad de oportunidades, la equidad, el respeto y la dignidad para todos nuestros empleados.

La multiculturalidad es la columna vertebral de nuestra organización, creando un entorno de respeto, tolerancia y apertura, donde todo el mundo encaja, contribuye y crece. En total, nuestros empleados hablan más de 56 idiomas y nuestra plantilla de trabajadores representa 123 nacionalidades. Tan solo nuestras sedes principales en Francia, Alemania y España cuentan con personal de 101 nacionalidades diferentes que hablan 52 idiomas. Somos conscientes de esta gran ventaja e invertimos en aprovechar su pleno potencial: la conciencia cultural se destaca de manera explícita como la primera capacidad básica requerida de nuestros empleados.

Creemos firmemente que un equipo humano diverso e inclusivo es fundamental para el éxito de nuestra empresa, nuestros clientes, nuestros empleados, nuestros accionistas, nuestros proveedores y, en general, para todas las sociedades donde trabajamos.

Vemos las diferencias por razón de sexo, raza, cultura, etnia, orientación sexual y discapacidad como importantes activos no solo para enriquecer la cultura y los valores de nuestra empresa, sino, lo que es más importante aún, como un requisito del negocio en un mundo complejo, global e interconectado como el actual.

**Nuestros empleados hablan más de 56 idiomas y nuestra plantilla representa 123 nacionalidades.**

Con el fin de ahondar más en esas ventajas, en 2015 nombramos una **Chief Diversity Officer**, cuyo cometido es asegurarse de que la empresa persiga activamente los objetivos de diversidad e inclusividad en todos sus centros. Después de Francia, en 2015 Amadeus firmó también la **Carta de la Diversidad de la Comisión Europea** para España, la última de una serie de iniciativas voluntarias de diversidad de la UE destinadas a animar a las empresas a elaborar y aplicar políticas de diversidad.



Valle Rodríguez, Director of Human Resources en la sede de Amadeus en Madrid, y Malek Nejjai, Amadeus Chief Diversity Officer, sostienen el certificado de la Carta de la Diversidad de las Naciones Unidas.

## Diversidad de sexos

La diversidad de sexos es fundamental para Amadeus. Nos esforzamos por seleccionar, conservar y promover a las mujeres en todos los lugares y puestos.

Un testimonio de nuestro compromiso por la diversidad de sexos es el seguimiento de los acuerdos sobre igualdad de la empresa, renovados en los últimos años en nuestras sedes de Madrid y Niza.

Seguimos colaborando estrechamente para aprovechar el [programa Amadeus Women Network](#). El objetivo de Amadeus Women Network es potenciar el desarrollo y la evolución profesional de las mujeres en Amadeus y mejorar el equilibrio entre la vida profesional y privada.

Esta red sigue creciendo y consolidándose, con fuerte presencia en nuestras principales sedes, desde Miami hasta Sídney, representando a mujeres de numerosas unidades de negocio de Amadeus y lugares. Varios de los miembros de nuestro Comité Ejecutivo y otros líderes de la compañía se han presentado al Amadeus Women Network. En 2015 se lanzaron programas especiales de asesoramiento entre los miembros de la red. Nuestra red en Niza fue también un elemento clave en el acto regional interempresarial Pluri'Elles d'Azur en 2015.

Participamos también activamente en el ámbito de la “mujer en la tecnología”: por ejemplo, Newmarket, una de nuestras empresas tecnológicas, cuenta con el apoyo del New Hampshire High Technology Council en EE. UU. y participa en actos en torno a la promoción de STEM (Ciencia, Tecnología, Ingeniería y Matemáticas) entre chicas jóvenes y mujeres.

Las políticas de selección de personal de Amadeus se basan en la cualificación y la experiencia profesional necesarias para cada puesto, y las ofertas de empleo no hacen distinción de sexo, lo que garantiza la elección del mejor candidato para la vacante sin ningún tipo de sesgo. Las empresas de selección de ejecutivos profesionales a las que recurre Amadeus tienen que proporcionar también una lista completa y variada para todas las iniciativas de selección de personal.

La igualdad salarial es un aspecto que vigilamos de cerca, trabajando para asegurarnos de que nuestros sistemas salariales se diseñen para evitar la discriminación por motivos de sexo. Los directivos de Amadeus tienen presentes sus responsabilidades en este sentido y existen procesos específicos implantados en toda la compañía para garantizar la igualdad salarial.



- 1\_ En 2015, Amadeus recibió un reconocimiento de la organización privada española sin ánimo de lucro Fundación Alares por el apoyo y la promoción de políticas de equilibrio entre la vida profesional y privada, la igualdad y la diversidad en el lugar de trabajo.
- 2\_ En 2015, Amadeus participó junto con otras empresas españolas del IBEX 35 en la iniciativa “Más Mujeres, Mejores Empresas”, encabezada por el Ministro español de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad. El objetivo de esta asociación es establecer un marco de colaboración de cuatro años para promover la participación equilibrada de mujeres y hombres en los puestos directivos, incluido el Comité Ejecutivo.

## Diversidad generacional

Las jóvenes generaciones que acceden al mercado laboral tienen distintos requisitos y prioridades, y se ven especialmente influidas por los cambios sociales y tecnológicos que afectan a la sociedad actual. En Amadeus somos conscientes de sus diferentes necesidades de aprendizaje, sus estilos de comunicación y la importancia que otorgan al equilibrio entre la vida profesional y privada. Por ello, nos esforzamos por proporcionarles un entorno atractivo, junto con las herramientas y los procesos para facilitar su integración en la empresa.

Al incorporarse a nuestro equipo humano personas de diferentes generaciones, estamos introduciendo iniciativas destinadas a aumentar el reconocimiento de sus necesidades y preferencias específicas. Algunos ejemplos de ello son el programa de red de jóvenes profesionales en nuestra filial Newmarket, dedicado a la conservación de los empleados de la generación del milenio ofreciéndoles oportunidades sociales y educativas, los conceptos de trabajo flexible en nuestra sede de Madrid y las herramientas de colaboración internas a disposición de todos los empleados.

## Personas con discapacidad

En Amadeus nos esforzamos por ser lo más inclusivos posible, colaborando con organizaciones que ayudan a integrar a las personas con discapacidad en la sociedad y en el mundo de la empresa.

Seguimos seleccionando también talentos de este grupo en toda nuestra empresa y proporcionándoles los medios que necesitan para su éxito.

En nuestras oficinas de Madrid contratamos servicios con empresas que emplean a personas con discapacidad. Nuestra sede de Niza participó especialmente en la inclusión de personas con discapacidad, desarrollando en 2015 por segundo año un programa especial de discapacidad. Todo el personal de Recursos Humanos de Niza recibió formación especial sobre este tema.

👁️ Para más información, consulte "Compromiso social", pág. 90, y "Relaciones institucionales de Amadeus", pág. 126.


En Niza hemos suscrito también un acuerdo con la FEDEEH (Asociación Francesa de Estudiantes Discapacitados) destinado a reforzar el vínculo entre nuestra compañía y los jóvenes estudiantes y profesionales con discapacidad. Con el apoyo y la supervisión de la Universidad de Niza, seguimos colaborando estrechamente con grupos interempresariales regionales para diseñar y financiar oportunidades de desarrollo educativo y profesional para personas con discapacidad.

En 2015 firmamos una importante colaboración de cinco años con la ONCE 👁️ (Organización Nacional de Ciegos Españoles) destinada a promover la integración y la inclusión social de las personas con discapacidad visual. Estamos deseando empezar a colaborar con ellos en nuestra próxima iniciativa inclusiva.



## Crear compromiso y cultura de empresa

### Talleres de Amadeus

Un aspecto importante de contar con un equipo humano comprometido es compartir un conjunto de valores comunes,  entender el propósito y la estrategia de la empresa y tener una promesa clara de la marca.

En 2015 se celebró una nueva edición del Taller Internacional de Amadeus, el foro anual en el que se comunica la estrategia y los valores de Amadeus a todos los empleados. Estas sesiones organizadas a nivel central e impartidas a nivel local establecen un fuerte canal de comunicación donde los asistentes pueden obtener información de primera mano sobre los resultados y la estrategia de Amadeus directamente de sus líderes. Sirven también para reforzar y compartir los valores, el propósito y la cultura de nuestra empresa. Estas sesiones cara a cara contaron con la asistencia de más de 5.600 empleados y se celebraron en todo el mundo. En 2015, el 94% de los participantes calificó las sesiones como “útiles” o “muy útiles”, superando el 90% de 2014.



Taller internacional de Amadeus impartido al personal en las instalaciones de Amadeus en Asia-Pacífico.

Siguiendo la estrategia de innovación de Amadeus, el alcance del taller de 2015 se amplió con una versión a través de Internet. Esto permitió a los participantes seguir el taller a su propio ritmo y facilitó en gran medida la transmisión de información a aquellos empleados en lugares y regiones con dificultades logísticas.

### Compromiso de los empleados

Un equipo humano comprometido es una prioridad estratégica para Amadeus, y seguimos integrando el compromiso en la empresa a todos los niveles y en todas las regiones geográficas.

En 2015, Amadeus llevó a cabo la cuarta edición de su [Global Engagement Survey](#), una encuesta en la que los empleados tienen la oportunidad de manifestar su opinión. En la encuesta participaron cerca de 11.100 empleados, incluidos empleados de empresas recién adquiridas. Esto representa el 90% de nuestro equipo humano mundial; observamos también una mejora del 2,4% en la puntuación de compromiso respecto a los resultados de la encuesta anterior. Desde que Amadeus empezó a realizar encuestas sobre compromiso en 2010, la puntuación global ha aumentado casi un 12%. Este incremento es fruto del esfuerzo conjunto de todo el personal de Amadeus, a quien se ha animado a analizar y comentar las conclusiones de cada encuesta y elaborar planes de acción basados en los resultados.


Conseguir el compromiso real del equipo humano no solo consiste en realizar una encuesta cada ciertos meses. Se trata de un proceso continuo que requiere la implicación de la dirección, los mandos intermedios y el personal, así como de Recursos Humanos. El compromiso forma parte integral de la formación sobre liderazgo de Amadeus, y se imparte con regularidad formación específica para mandos intermedios, tanto cara a cara como en forma de seminarios web. En 2015, Amadeus siguió prestando este tipo de apoyo y empezó a ofrecer también formación sobre compromiso al personal sin responsabilidades directivas, lanzando una campaña de comunicación destinada a concienciar acerca de cómo todo el personal desempeña una función activa en el compromiso.

Además de la formación ofrecida a la plantilla, Amadeus sigue proporcionando apoyo regular a los mandos intermedios a través de su red de asesores de compromiso. Estos asesores de compromiso están integrados por personal de Recursos Humanos y de las líneas de negocio, y mantienen una relación cercana de asesoramiento con equipos que precisan un apoyo específico que no se puede obtener a través de sesiones de formación estándar. Durante 2015, superaron el proceso de certificación 13 asesores internos adicionales, elevando el total a más de 50 asesores de compromiso cualificados.

 Para más información, consulte “Perfil de la empresa”, pág. 12.

## Marca, gestión del conocimiento y comunicación

### Construcción de la marca Amadeus


Tras lanzar con éxito nuestra nueva marca el año anterior, 2015 fue un año de consolidación de esa trayectoria en todo el mundo. Nuestro esfuerzo se vio compensado cuando fuimos seleccionados para el Índice Dow Jones de Sostenibilidad  por cuarto año consecutivo, con una importante mejora en la puntuación de Gestión de la Marca.

Amadeus ha seguido aumentando la importancia de su marca en un número creciente de sectores de la industria mundial de los viajes. Las adquisiciones en 2015 de Newmarket, AirlT, Itesso, Pyton, Hotel SystemsPro y otros han ampliado mucho nuestra cartera de soluciones tecnológicas y nos han permitido incorporar a nuestro equipo un notable talento y experiencia. Prestamos especial atención a la integración de cualquier empresa de nueva adquisición: nos esforzamos por garantizar una transición fluida para la plantilla de trabajadores, ofreciendo una formación completa a los nuevos empleados en el negocio, la cultura y los valores de Amadeus.

Aunque algunas de nuestras empresas adquiridas conservan su nombre original, aplican un estilo visual y verbal muy similar a Amadeus. Otras adquisiciones adoptan directamente la marca Amadeus, transmitiendo un concepto verdaderamente unificado. En ambos casos, estamos gestionando la transición de las marcas de forma cuidadosa y a conciencia con el fin de maximizar el valor de las adquisiciones para la marca Amadeus y el valor de la marca Amadeus para nuestros nuevos clientes y segmentos.

### Gestión del conocimiento


La colaboración entre todos los empleados de Amadeus de manera óptima es fundamental para el éxito de la empresa. Para ello, animamos a gestionar y compartir conocimientos entre todos los empleados a través de nuestra Intranet "Opera" y sus Centros de Conocimientos.

 Para más información, consulte "Satisfacción y fidelidad del cliente", pág. 67, "Sostenibilidad ambiental", pág. 81, y "Nuestro compromiso con los accionistas", pág. 129.

Nuestra Intranet alberga en la actualidad 25 Centros de Conocimientos, 6 de los cuales se incorporaron en 2015, y 4 nuevas páginas de inicio locales creadas para adaptar el contenido a cada región. La introducción de MySite en 2014 aportó un elemento social más a la Intranet y ha aumentado de forma significativa la conectividad entre nuestros empleados en todo el mundo.

### Comunicación

El entorno de las comunicaciones está cambiando rápidamente y los medios tradicionales están viéndose reemplazados por los recursos digitales. En 2015, Amadeus siguió centrando su atención en la transformación digital de sus propias comunicaciones, tanto a nivel interno como externo. El blog corporativo de Amadeus recibió más de 750.000 visitas durante 2015, con un crecimiento del 39% respecto al año anterior, y nuestros seguidores en las redes sociales superan ya los 157.000, principalmente en Twitter, Facebook y LinkedIn. Los medios digitales están cobrando importancia también en lo referente a las comunicaciones internas, y nuestra Intranet Opera ofrece un foro donde compartir noticias, opiniones e información relevante.

Uno de nuestros objetivos de comunicación es entablar un diálogo con el sector y facilitar el debate en torno a los problemas de los viajes y el turismo. Para ello, hemos continuado con nuestro programa de gran éxito de liderazgo de opinión, , con la publicación de Future Traveller Tribes 2030, nuestro informe más ambicioso y leído hasta la fecha.

El proyecto Future Traveller Tribes 2030 fue planificado a lo largo de dos fases diferenciadas para ofrecer contenido complementario y adaptado a los distintos grupos de interés, garantizando a la vez la longevidad de la campaña de comunicaciones. La primera fase se centró en generar una cobertura mediática internacional de gran repercusión y contenido global, y la segunda en transmitir un mensaje más individualizado para las aerolíneas clientes

 Para más información, consulte "Informes y estudios de Amadeus sobre el sector", pág. 57.

de Amadeus, ayudando a facilitar la interacción con las aerolíneas en la Airline Digital Conference. La investigación fue realizada por la agencia de tendencias mundiales de consumo Future Foundation con el objetivo de determinar las 4-6 tribus de viajeros que surgirán de aquí a 2030. El alcance del trabajo de la agencia incluyó investigación documental, una revisión de las tribus de viajeros del anterior proyecto de investigación de Amadeus realizado en 2007 y otra investigación sobre tribus en el mercado. Se realizaron también entrevistas con expertos internos y externos del sector de los viajes. Por último, se midieron las observaciones y datos cualitativos de la red de cazadores de tendencias de Future Foundations en mercados de todo el mundo.



## Remuneración y prestaciones

Una remuneración competitiva es fundamental para atraer y conservar los mejores talentos, especialmente dados los cambios generacionales que estamos presenciando y los retos existentes en torno a los nuevos requisitos empresariales. Tratamos de incentivar a nuestros empleados mediante programas de remuneración variable asociados al rendimiento individual y de la empresa. Amadeus ofrece completos paquetes de prestaciones adaptados a cada país. La mayoría de nuestros empleados permanentes disfruta de un plan de jubilación con una determinada cotización, un seguro de vida y de discapacidad y un plan de salud. Como empresa internacional con sedes en todo el mundo y con los viajes en el centro de su actividad, los empleados de Amadeus en viajes de negocios o misiones internacionales están cubiertos por un seguro médico de emergencias y de seguridad.

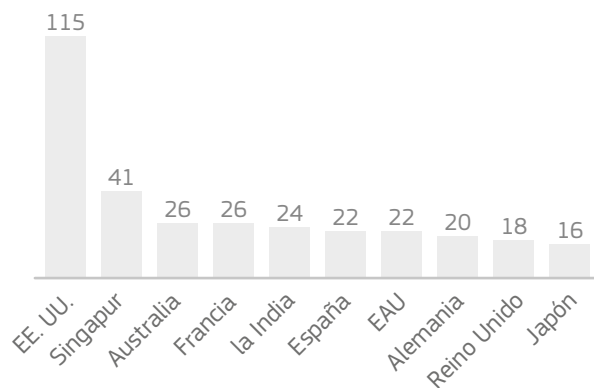
Al ir ampliando nuestra presencia en todo el mundo año tras año, nuestro número de empleados en traslados internacionales aumenta también de forma ininterrumpida. Al término de 2015 había casi 370 empleados de Amadeus destinados en un país diferente a su país de contratación. Hemos asistido a un especial crecimiento del número de empleados en traslados

internacionales en EE. UU. y Asia, pero se ha producido también un intercambio continuado de talento entre los principales núcleos europeos, en concreto Francia, Reino Unido, Alemania y España. Más de dos tercios de nuestros empleados en traslados internacionales cumplen un objetivo en uno de nuestros dos programas de misión, mientras que el resto se ha trasladado por un empleo permanente.

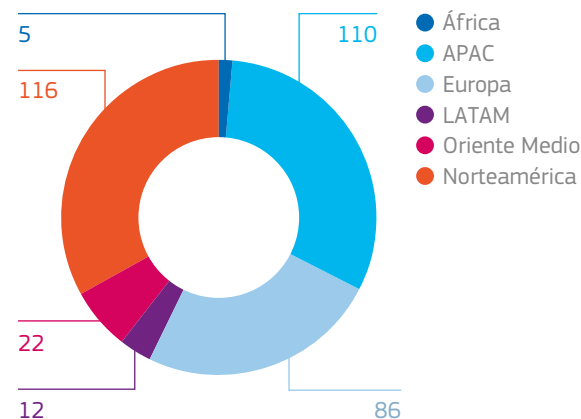
En 2015 lanzamos la tercera edición del **Share Match Plan** en 30 países. Este plan ofrece a los empleados la oportunidad de invertir en acciones de Amadeus con un 50% de contribución adicional proporcionado por la empresa. El plan cuenta con un índice de participación superior al 35% entre aquellos empleados que cumplen los criterios. El secreto de nuestro alto índice de participación es muy sencillo: una comunicación interna eficaz y una estrecha colaboración con los equipos locales para crear un reconocimiento muy positivo de las ventajas del plan en los países participantes. A través del Share Match Plan, Amadeus ha puesto 300.000 acciones gratuitas a disposición de los participantes en sus dos primeras ediciones, ayudando a más de 3.700 empleados a convertirse en accionistas de Amadeus y participar en el éxito continuado de la empresa.

Al término de 2015 había casi 370 empleados de Amadeus destinados en un país diferente a su país de contratación.

### Principales países de destino



### Misiones y traslados en 2015



Daniel Valldejuli, Senior HR Specialist, recibe el premio Employee Share Ownership (ESOP) Award por el Share Match Plan de Amadeus.



## 8.2 Capacitar al personal de Amadeus

### Atraer el talento

Sin duda, nuestro éxito se debe a nuestro equipo humano. Por ello, nos esforzamos por atraer a los mejores talentos del mundo para que se unan a nosotros y formen parte del proveedor de tecnología líder en el sector de los viajes.

Buscamos siempre personas de gran valía, por lo que seguimos ampliando nuestra presencia en diversas redes, como los principales portales de empleo, plataformas sociales y universidades de todo el mundo. Los equipos de selección de personal de Amadeus reciben a miles de solicitantes de distintos ámbitos de especialización y con un interesante bagaje, asegurándose así de contratar a los mejores candidatos.

Durante 2015 dimos la bienvenida a nuestro equipo a las siguientes personas, que actualmente nos están ayudando a reforzar nuestra área de operaciones:

\_ Volker Machmeier, Director Cloud Infrastructure Services, se incorporó a nosotros desde PricewaterhouseCoopers International Ltd

\_ Udo Sebald, Director Service and Portfolio Management, se incorporó a nosotros desde Atos, donde, en calidad de VP Global Solutions, se ocupó de Enterprise Process Integration, Smart Mobility y Cloud Computing, entre otras cosas

\_ Olaf Schnapauff, Chief Technology Officer, Head of Architecture and Technical Governance, se incorporó a nosotros desde T-Systems Ltd, donde era VP Chief Technology Officer, Global Cloud, Partner Products and Ecosystems

En Norteamérica, un importante mercado en crecimiento para la empresa, Amadeus ha redoblado sus esfuerzos para atraer y desarrollar el talento, por medio de iniciativas ya existentes e introduciendo nuevos programas. Hemos establecido relaciones estratégicas con universidades como el Instituto Tecnológico de Massachusetts (MIT), la Universidad de California en Berkeley, la Universidad de Stanford, etc., participando también en ferias de selección de personal con universidades de primer nivel de distintos puntos de EE. UU., como el Instituto Politécnico de Worcester, Northeastern y Princeton. Estamos especialmente activos en nuestro Centro de Investigación y Desarrollo de Boston, donde nos aplicamos para posicionarnos como una de las principales empresas tecnológicas en la zona. Participamos, por ejemplo, en actos para el establecimiento de contactos de carácter técnico como el Boston TechJam, colaboramos con importantes empresas tecnológicas a través de organizaciones sin ánimo de lucro como MassTLC y, lo que es más importante, patrocinamos y participamos en encuentros de programadores<sup>1</sup> como HackMIT, Hack Arizona, HackIllinois, etc.

<sup>1</sup> Los encuentros de programadores son actos en los cuales los programadores colaboran de manera intensiva en proyectos de software. Estos encuentros suelen durar entre un día y una semana y están dedicados a un aspecto concreto, como puede ser el lenguaje de programación utilizado, el sistema operativo, una aplicación o el tema y el grupo demográfico de los programadores.



HackMIT 2015

En 2015 participamos en encuentros de programadores en EE. UU., la India y China para optimizar nuestro alcance y también organizamos nuestro propio encuentro de programadores. El objetivo de participar en estos actos es dar a conocer nuestras posibilidades de desarrollo, conocer nuevos talentos, animar a nuestros equipos a entrar en contacto y competir con otros especialistas en tecnología y, más concretamente, retar a nuestros propios programadores.

1



1\_ Travel Crunch, Niza 2015.

2\_ Hackathon Hangzhou, China 2015.

3\_ Boston TechJam 2015.

2



3



## Desarrollar nuestro talento

Amadeus invierte continuamente en el desarrollo de su equipo humano a todos los niveles y a través de diversos formatos educativos. Capacitamos a nuestros empleados para que alcancen todo su potencial y persigan la excelencia ofreciéndoles una combinación de formación presencial y *online*, herramientas para compartir conocimientos, actividades de asesoramiento y tutela, y programas de formación personalizados, adaptados a los distintos puestos y niveles profesionales. En total invertimos 9,6 millones € en diversas actividades de formación a lo largo de 2015.

Una de esas actividades en curso es el Leadership Development Programme de Amadeus, al que asisten ejecutivos de Amadeus de todas las áreas de la organización. Este programa se desarrolla junto con la IESE Business School de Madrid, clasificada siempre como una de las mejores escuelas del mundo para la formación de ejecutivos. El programa se creó para desarrollar aún más el conocimiento estratégico y las habilidades de liderazgo de los participantes presentándoles las ideas académicas más recientes de los profesores de la IESE, así como el conocimiento empresarial y del sector de los altos ejecutivos de Amadeus. En 2015 se celebraron dos ediciones del programa, que contaron con la asistencia de más de 50 empleados ejecutivos. Desde su lanzamiento en 2013, ha asistido al programa, que ha recibido una excelente acogida por parte de los asistentes, un total de 130 ejecutivos de Amadeus de todas las regiones geográficas.

Hemos desarrollado también programas regionales de formación, como el MENA (Oriente Medio y Norte de África) Upskilling Programme, dedicado al desarrollo de los equipos de ventas, la MENA Leadership Academy, para desarrollar las habilidades de gestión de equipos de los gerentes de primera línea de la región, y una iniciativa en toda Europa para mejorar las habilidades de los participantes en técnicas de negociación. En nuestra sede principal en Madrid impartimos los programas anuales de formación para profesionales de menor grado y nuevos directivos. Toda esta actividad combinada ha ayudado a Amadeus a crear una plantilla de gran talento y especialización, muchos de cuyos miembros son reconocidos a nivel externo por sus conocimientos expertos.

## Asesoramiento

Como parte de su inversión continua en el desarrollo del liderazgo, Amadeus lleva a cabo un programa de Global Mentoring, por el cual los líderes emergentes colaboran con los líderes de puestos superiores compartiendo sus experiencias, puntos de vista y preocupaciones en un entorno confidencial. Este “intercambio” anima a nuestros líderes a ser más flexibles e innovadores, equipándoles para afrontar mejor los retos de la empresa actual.

Los altos ejecutivos de Amadeus que actúan como mentores están realmente comprometidos con esta iniciativa, que celebra actualmente su tercera edición consecutiva. El programa está también muy bien valorado entre los asesorados y recomendado como una oportunidad de desarrollo auténtica y eficaz. En 2015, más de 30 altos ejecutivos tutelaron a más de 30 empleados.

Se llevan a cabo también diversas actividades de asesoramiento a nivel regional y local, dedicadas a fomentar y aprovechar las capacidades directivas y de liderazgo de los empleados en su contexto actual en la empresa.

## Gestionar nuestra reserva de liderazgo

Un aspecto fundamental de nuestra atención al desarrollo, además de las habilidades técnicas, funcionales y relacionadas con los productos, es la inversión en una reserva de liderazgo a todos los niveles directivos. Adoptamos una posición a largo plazo respecto al desarrollo del talento, y planificar nuestra presencia mundial y la sucesión del liderazgo conforme a las necesidades de los clientes y el crecimiento forma parte integral de nuestra estrategia de talento.

El proceso anual de revisión del rendimiento y el desarrollo de Amadeus es de gran ayuda para transmitir los objetivos de la empresa. Los objetivos se revisan dos veces al año. Durante esas revisiones, los superiores directos y el empleado se reúnen para examinar el grado de consecución de los objetivos, intercambiar opiniones y comentar las oportunidades de desarrollo para contribuir a la efectividad del empleado. Pretendemos proporcionar a todo nuestro personal una revisión regular de su rendimiento y desarrollo profesional.



1\_ Luis Maroto, Consejero Delegado de Amadeus, Sabine Hansen Peck, SVP HR, Communication & Brand y Ram Sreekantan, Head of Global Talent, con participantes del Leadership Development Programme de Amadeus.



2\_ Taller internacional de Amadeus impartido al personal de Amadeus.

## Relación con los representantes de los empleados

En Amadeus respetamos las características legales y culturales propias de cada país. Colaboramos con los representantes de los empleados, sin imponer un sistema o conjunto de reglas específico en los países donde trabajamos.

En todos los casos, respetamos el derecho a la libertad de asociación y representación sindical de los empleados y nos comprometemos a informar y consultar, conforme a lo necesario, a los interlocutores de los trabajadores.

El tratamiento justo de los empleados es de máxima importancia para Amadeus. En caso de cambios importantes en las operaciones, prestamos especial atención a notificarlos con la debida antelación y seguir los requisitos legales de información y consulta en los países de aplicación de los cambios. Naturalmente, el plazo de antelación depende del tipo de cambio introducido. Evaluamos siempre con mucho cuidado la incidencia del cambio operativo en los empleados, estableciendo un plan que incluye la comunicación con los empleados y sus interlocutores. Aun en caso de que no existan obligaciones legales o interlocutores de los trabajadores, nuestra empresa se asegura de mantener una comunicación regular con todos los empleados afectados.

A nivel europeo, informamos puntualmente a los representantes de los empleados (conforme al acuerdo firmado con el Comité de Empresa Europeo de Amadeus), proporcionándoles información que les permita realizar una valoración en profundidad de la posible repercusión de cualquier cambio. Esto permite a los representantes expresar su opinión acerca de las medidas planteadas por la dirección, la cual se tiene en cuenta debidamente en el proceso de toma de decisiones.

## 8.3 Salud, seguridad y bienestar de los empleados

Amadeus sigue invirtiendo e innovando en los ámbitos de la salud y la seguridad más allá de los requisitos legales, con el fin de favorecer y reforzar el bienestar de sus empleados a todos los niveles.

Aunque se ofrecen innumerables actividades en las distintas sedes, centramos nuestra atención sobre todo en el bienestar, el equilibrio entre la vida profesional y privada y la nutrición de los empleados, además de programas específicos para lugares más vulnerables a desastres naturales. Estos son algunos ejemplos de esas actividades:

- \_ Programas de Gestión de Integración Operativa, realizados por el Centro de Datos de Amadeus en Alemania para los empleados que se reincorporan al trabajo tras una larga ausencia por enfermedad
- \_ Actividades de control del estrés, realizadas en nuestras oficinas de Niza (Francia)
- \_ La Semana de la Salud y la Seguridad de Madrid en nuestra sede de España, donde los empleados tienen ocasión de participar en actividades relacionadas con la salud, nutrición, relajación y primeros auxilios, entre otras
- \_ La feria de salud anual organizada por nuestra filial Newmarket, donde a los empleados se les realizan, en las propias instalaciones, análisis del nivel de colesterol y azúcar en sangre y revisiones dermatológicas,

proporcionándoles diversa información sobre nutrición y bienestar.

- \_ Pruebas de marcha organizadas por nuestra filial Newmarket, en las que se anima a los miembros del personal a crear equipos y caminar al menos 10.000 pasos por cada miembro del equipo durante el verano o en un determinado trimestre
- \_ “Me Programme” de Amadeus Australia, dedicado a ofrecer información y recursos en materia de salud a través de un portal de Internet personalizado
- \_ Celebración de “Movember” en nuestra filial TravelTainment en Alemania y en los centros de desarrollo de Amadeus en Bangalore (la India) y Niza (Francia), contribuyendo a concienciar acerca de diversos problemas de salud del hombre, en particular el cáncer
- \_ Campañas de prevención y vacunación organizadas por nuestras filiales latinoamericanas, además de la semana anual de la salud y el bienestar

En cuanto a los registros de salud y seguridad, Amadeus presenta un bajo índice de lesiones y accidentes debido a que sus actividades tienen lugar en un entorno de oficina. La mayoría de nuestras sedes principales cuentan con médicos en sus instalaciones y se imparte con regularidad formación sobre primeros auxilios.



- 1\_ Empleados de Amadeus en una sesión de entrenamiento durante la semana de la salud y el bienestar.
- 2\_ Un taller de nutrición durante la semana de la salud y el bienestar.

## 8.4 Reconocimiento externo

Se ofrece aquí una selección de los numerosos premios recibidos por Amadeus en 2015 por sus prácticas de Recursos Humanos.

### Asia-Pacífico

El equipo de Corporate Marketing and Communications de Asia-Pacífico fue el ganador en la categoría “Equipo interno de comunicaciones del año” en los prestigiosos Asia-Pacific Communications Awards, premios otorgados conjuntamente por la Asociación de Directores de Comunicación de Asia-Pacífico y la revista *Communication Director*. Estos premios reconocen los principales logros y presentan las mejores prácticas en el ámbito de las relaciones públicas y las comunicaciones de empresa.

### Reino Unido

En 2015, nuestra filial británica fue galardonada con el segundo premio en los B2B Marketing Awards, celebrados por B2B Marketing y su socio The Think Tank London. Amadeus UK recibió el premio por su campaña de marketing *online*.

Amadeus UK ganó también por segundo año consecutivo el premio al Mejor Proveedor Tecnológico en los Globe Travel Awards de Travel Weekly en Londres.

### Benelux

Nuestra filial en el Benelux recibió el Premio a la Excelencia Tecnológica 2015 en la gala de los World Travel Awards celebrada en Amberes (Bélgica).

- 1\_ Karun Budhrajá sostiene el Asia-Pacific Award, rodeado por el equipo regional de Marketing and Communication.
- 2\_ Robin Colbeck, Marketing Communications Manager de Amadeus UK, recibiendo el B2B Marketing Award.
- 3\_ Ana Doval, Asia-Pacific HR Director, y Pornchai Wonglertmaitreekul, Senior Manager HR Asia-Pacific, reciben el Bangkok Top Employer Award.



- 4\_ Luc Pannecoek, General Manager de Amadeus Benelux, recibiendo el Technology Excellence Award.

## Share Match Plan

En 2015, el Share Match Plan de Amadeus quedó primero en la categoría “Mejor plan internacional de acciones para todos los empleados en una empresa con más de 1.500 empleados en al menos tres países” en los prestigiosos Employee Share Ownership (ESOP) Awards<sup>2</sup>.

Con este galardón, nuestro Share Match Plan ha sido reconocido durante tres años seguidos por tres de las organizaciones más prestigiosas del sector de la remuneración en forma de acciones: ifs ProShare, Global Equity Organization (GEO) y ESOP.

## Top Employer

En 2015, las oficinas de Amadeus en el Reino Unido y Tailandia recibieron por primera vez el reconocimiento Top Employer, uniéndose así a nuestra sede principal en España y al Centro de Operaciones en Alemania, certificados como Top Employer cuatro y dos veces respectivamente.

Esta certificación es expedida por el Top Employers Institute a aquellas empresas que demuestran el máximo nivel en sus prácticas de recursos humanos, mejoran continuamente las condiciones de sus empleados y abren camino en cuanto al desarrollo de su personal.

<sup>2</sup> El Centro ESOP es un importante organismo que lleva más de 20 años apoyando el sector de la remuneración en forma de acciones.



# 9. Gobierno corporativo: transparencia e integridad

9.1 Estructura de gobierno corporativo de Amadeus

9.2 Control combinado

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

Las normas legales del Grupo Amadeus relativas al gobierno de la empresa se elaboraron con ocasión de la salida a Bolsa de la empresa en el mercado de valores español en abril de 2010. Algunas de estas normas se adaptaron en 2012 y 2015 al nuevo marco mercantil derivado de la modificación de la Ley española de Sociedades de Capital. Son las siguientes:

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

## 9.1 Estructura de gobierno corporativo de Amadeus

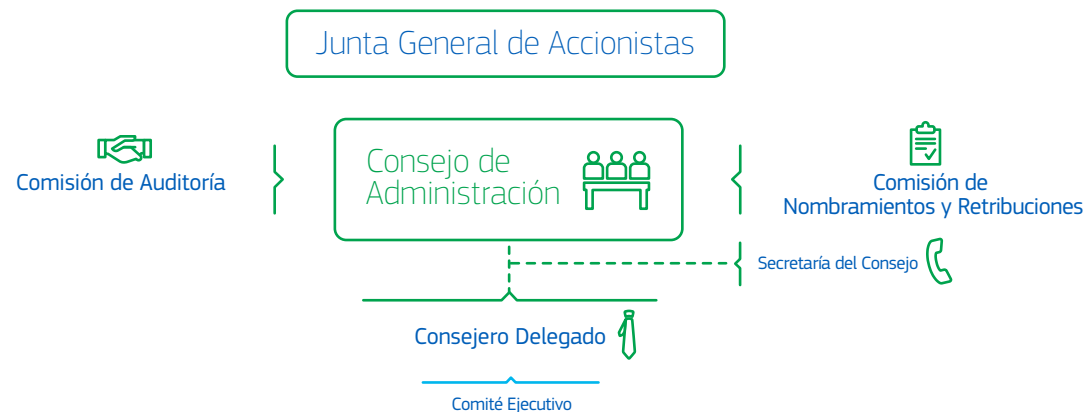
### Junta General de Accionistas

La Junta General de Accionistas es el máximo órgano de representación del capital social del Grupo Amadeus. Ejerce sus poderes en los ámbitos del derecho de sociedades y los estatutos de la sociedad. De acuerdo con esas leyes, los accionistas deben reunirse al menos una vez al año, en los seis primeros meses de cada año, para debatir y adoptar acuerdos relativos a sus deberes económicos y jurídicos más importantes, que son exclusivos de ellos. Estos deberes incluyen el nombramiento de los miembros del Consejo, la revisión y aprobación de las cuentas anuales, la asignación de los resultados, el nombramiento de auditores externos, la autorización de la adquisición de acciones propias y la supervisión de las actividades del Consejo. Tanto la ley como los estatutos de la sociedad otorgan a la Junta General de Accionistas el poder exclusivo para adoptar otros acuerdos importantes, como la modificación de los estatutos, emisiones de bonos, fusiones, etc.

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

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

#### Estructura de gobierno corporativo de Amadeus



## Consejo de Administración

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

La nueva Ley española de Sociedades de Capital otorga también nuevos poderes al Consejo de Administración, algunos de los cuales no son delegables (en el caso de las empresas cotizadas en bolsa). En este sentido, el Consejo de Administración es el órgano responsable de las políticas sobre: responsabilidad social de la empresa, gestión y control de riesgos (incluidos riesgos fiscales), gobierno de la empresa matriz y de su grupo, y estrategia fiscal de la empresa, entre otras.

### Composición del Consejo de Administración

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



Los Consejeros Independientes *Dame Clara Furse* y *D. Guillermo de la Dehesa* fueron reelegidos por un periodo adicional de tres años por decisión de la Junta General de Accionistas de 20 de junio de 2013. Esta decisión se tomó a propuesta del Consejo de Administración, con el respaldo previo de la Comisión de Nombramientos y Retribuciones respecto a su clasificación como “Independientes”. Su nombramiento expirará en junio de 2016 y su reelección o sustitución, a propuesta de la Comisión de Nombramientos y Retribuciones, se someterá a la decisión de la Junta General de Accionistas que se celebrará en junio de 2016.

Conforme al artículo 35 de los estatutos de la sociedad (duración de los cargos), los siguientes Consejeros fueron reelegidos por un periodo adicional de un año en la última Junta General Ordinaria de Accionistas de 25 de junio de 2015:

\_D. José Antonio Tazón

\_D. David Webster

\_D. Francesco Loredan

\_D. Pierre-Henri Gourgeon

\_D. Stuart McAlpine

Su reelección o sustitución, a propuesta de la Comisión de Nombramientos y Retribuciones, se deberá someter también a la decisión de la Junta General de Accionistas que se celebrará en junio de 2016.

Con arreglo al mencionado artículo 35 de los estatutos, el Dr. Roland Busch y el Sr. Marc Verspyck fueron designados por un periodo de tres años cada uno por la Junta General Ordinaria de Accionistas de 26 de junio de 2014, por lo que su mandato se mantendrá vigente hasta junio de 2017. El puesto vacante existente en el Consejo de Administración se creó en 2014 y será cubierto en su debido momento por la Junta General de Accionistas, a propuesta de la Comisión de Nombramientos y Retribuciones al Consejo.

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

La incorporación del primer ejecutivo de la sociedad al Consejo en calidad de Consejero Ejecutivo (mandato vigente hasta junio de 2017) refuerza el canal de información entre el Consejo de Administración y el equipo directivo de la empresa, lo cual es importante para conseguir una mayor eficacia en el proceso de toma de decisiones del Consejo.

Durante el ejercicio fiscal 2015 se celebraron seis reuniones del Consejo, con la asistencia de todos los miembros del Consejo en persona, por poderes con instrucciones de voto específicas o por medios telemáticos. Se celebró una reunión adicional del Consejo mediante voto por correo.

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

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

#### Política de remuneración

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

índices europeos, incluido el IBEX 35. Para 2015 y 2016 se acordó continuar con la política de remuneración basada en una cantidad fija por la pertenencia al Consejo y a las distintas comisiones del Consejo. Se acordó también no aplicar ninguna otra fórmula de remuneración complementaria.

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

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

Esta política de remuneración, incluida en el Informe Anual 2014 sobre Remuneraciones de los Consejeros de Sociedades Anónimas Cotizadas, fue aprobada por la Junta General Ordinaria de Accionistas de 25 de junio de 2015 con el voto favorable del 91,61%. En virtud del punto n.º 2 de la Disposición Transitoria de la Ley 31/2014 de 3 de diciembre, se entiende que la política de remuneración incluida en el Informe Anual se aprobó también para los tres próximos ejercicios fiscales.

## Comisión de Auditoría

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

Miembros de la Comisión de Auditoría	
Miembro	Cargo
D. Guillermo de la Dehesa	Presidente*
D. Pierre-Henri Gourgeon	Miembro
<i>Dame Clara Furse</i>	Miembro
D. David Webster	Miembro
D. Marc Verspyck	Miembro

\* Nombramiento vigente hasta julio de 2016.

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

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

aplicación de los principios de contabilidad. La Comisión de Auditoría supervisa también jerárquicamente la función de Auditoría Interna.

La Comisión de Auditoría se reúne periódicamente por convocatoria de su Presidente. Con este fin, la Secretaría del Consejo elabora un orden del día para su aprobación por el Presidente de la Comisión, el cual se envía a todos los participantes con antelación a la reunión, junto con la documentación relevante para cada uno de los puntos del orden del día. Aparte de los miembros de la Comisión de Auditoría, asisten también a las reuniones ciertos miembros del equipo directivo de Amadeus. El auditor externo, Deloitte, representado por los socios encargados de la auditoría de Amadeus, asiste a las reuniones dos veces al año, a menos que el Presidente de la Comisión requiera su asistencia ad hoc. El Secretario del Consejo (actuando en calidad de Secretario de la Comisión) levanta acta de las conclusiones alcanzadas en cada reunión, que se incluyen como punto del orden del día en la siguiente reunión del Consejo de Administración, en la cual el Presidente de la Comisión comunica al Consejo al completo los puntos más importantes

tratados y las eventuales recomendaciones. Tres puntos recurrentes forman parte del orden del día a lo largo del año, con independencia de otros que, según el asunto del que se trate, se incluyen también para su debate, análisis y recomendación. Estos tres puntos recurrentes en el orden del día son: (1) Auditoría Externa (de los estados financieros anuales y semestrales), (2) Auditoría Interna y (3) Gestión de Riesgos.

En 2015, la Comisión de Auditoría redactó el informe anual obligatorio sobre sus actividades correspondiente al ejercicio fiscal 2014, que abordaba los siguientes aspectos:

- \_ Competencias y deberes de la Comisión de Auditoría
- \_ Composición de la Comisión de Auditoría
- \_ Actividades
- \_ Puntos tratados por la Comisión de Auditoría durante el ejercicio fiscal 2014 (Auditoría Externa, Auditoría Interna, Gestión de Riesgos y Otros Asuntos)
- \_ Incidentes y propuestas para mejorar las normas de gobierno de la empresa

## Comisión de Nombramientos y Retribuciones

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

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

En 2015, la Comisión de Nombramientos y Retribuciones redactó el informe anual obligatorio sobre sus operaciones correspondiente al ejercicio fiscal 2014, que abordaba los siguientes aspectos:

- \_ Competencias y funciones de la Comisión de Nombramientos y Retribuciones
- \_ Composición de la Comisión de Nombramientos y Retribuciones
- \_ Actividades
- \_ Asuntos tratados en el ejercicio fiscal 2014

### Miembros de la Comisión de Nombramientos y Retribuciones

<a href="#">Dame Clara Furse</a>	Presidenta*
<a href="#">D. Francesco Loredan</a>	Miembro
<a href="#">D. Guillermo de la Dehesa</a>	Miembro
<a href="#">D. David Webster</a>	Miembro
<a href="#">Dr. Roland Busch</a>	Miembro

\* Nombramiento vigente hasta noviembre de 2016.

- \_ Tipo de los Consejeros (Independientes, Dominicales, Otros Externos y Consejero Ejecutivo)
- \_ Composición del Consejo de Administración
- \_ Lista de empresas donde los miembros del Consejo actúan también como Consejeros o Directores Ejecutivos

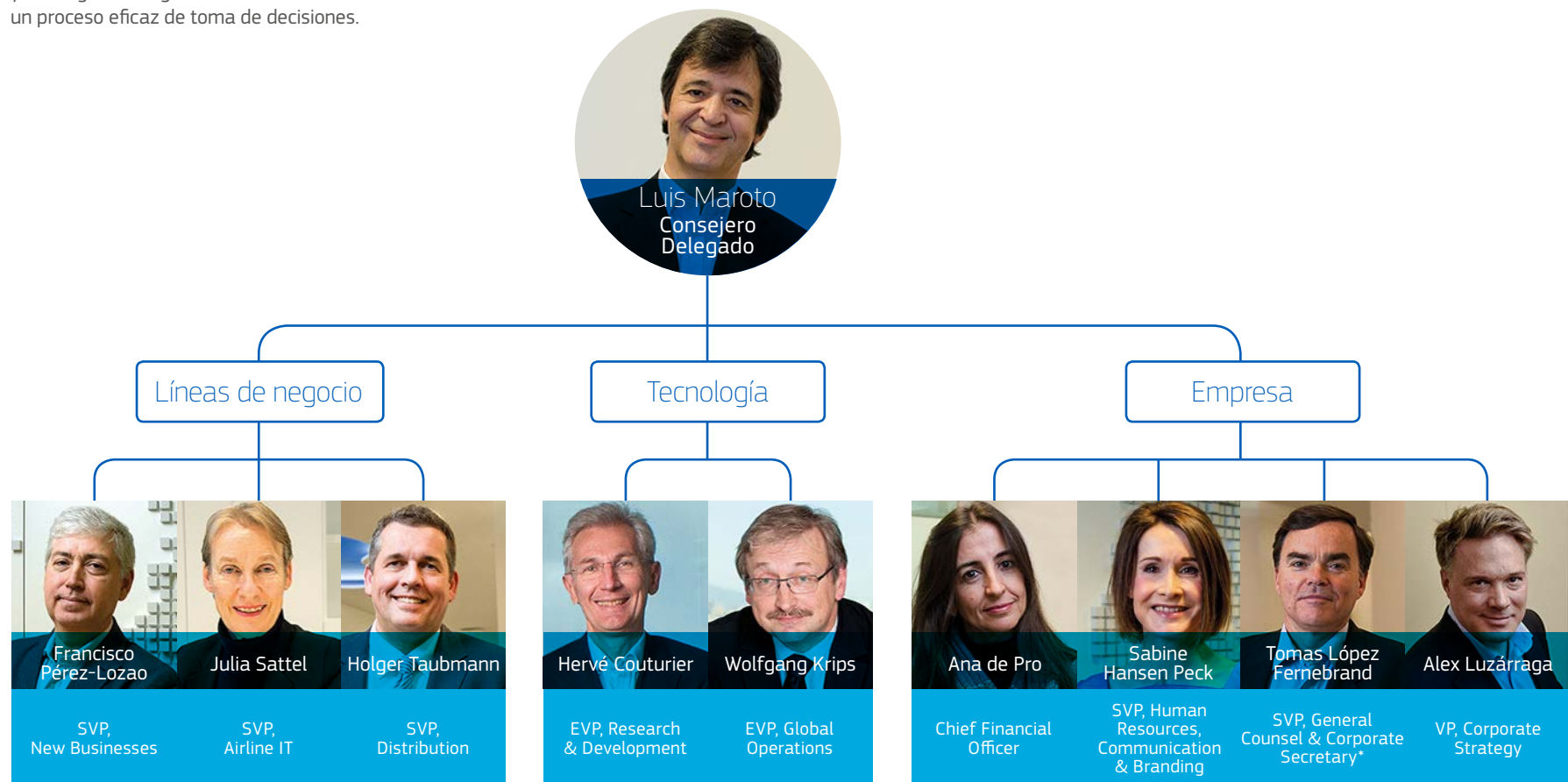
Asimismo, la Comisión de Nombramientos y Retribuciones elaboró la política de remuneraciones del Consejo de Administración, junto con el Informe Anual 2014 sobre Remuneraciones de los Consejeros de Sociedades Anónimas Cotizadas.

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

## Comité Ejecutivo de Dirección

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

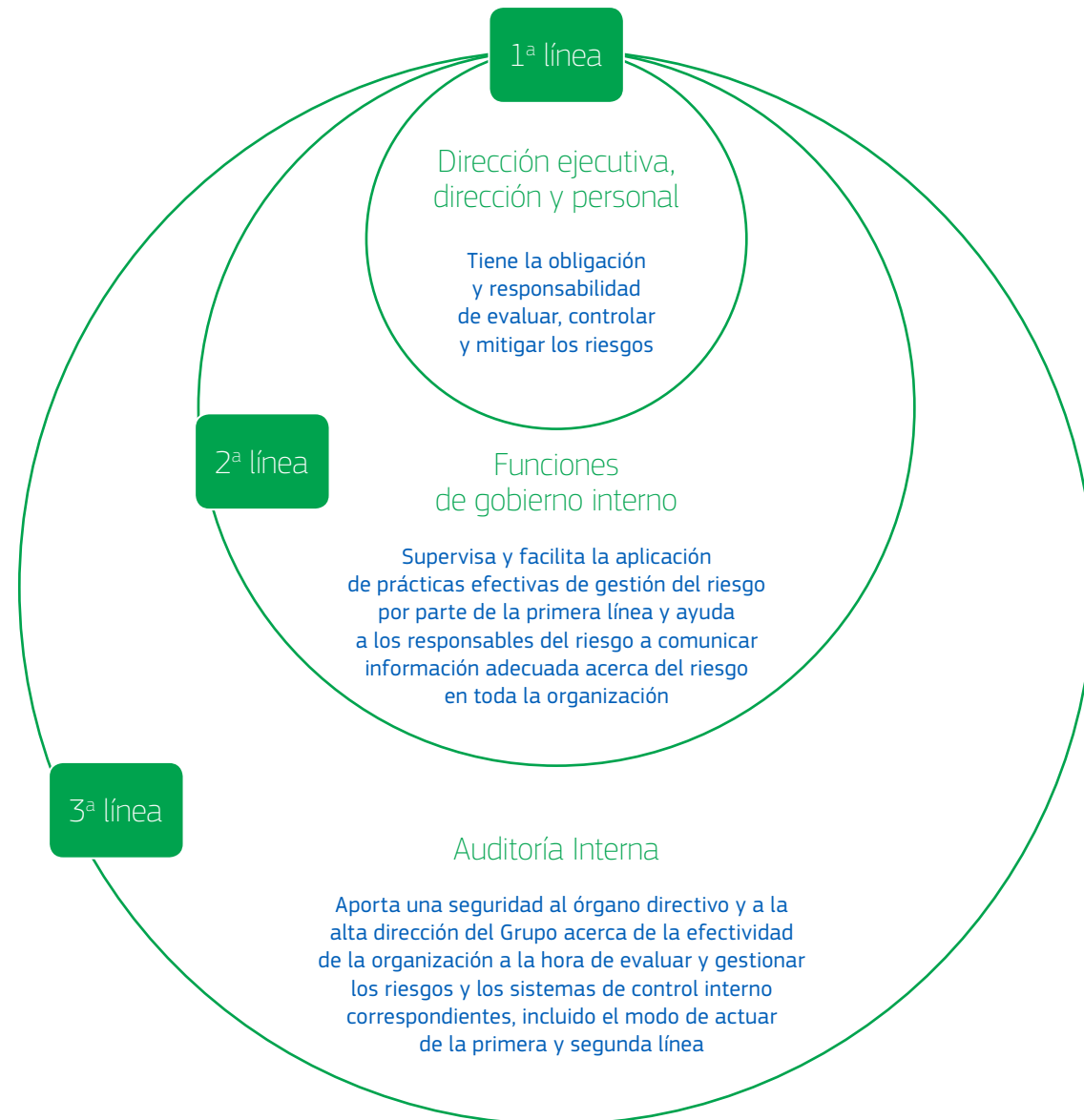
Esta estructura de gobierno está destinada a favorecer la comunicación directa entre las actividades de Amadeus y sus órganos de gobierno con el fin de facilitar un proceso eficaz de toma de decisiones.



\* Responsable también de Risk and Compliance, CISO, Industry Affairs y Group Internal Audit.

## 9.2 Control combinado

En 2015, Amadeus adoptó formalmente, con el respaldo del Consejo de Administración y el Comité Ejecutivo, el Modelo de Tres Líneas de Defensa: un modelo destinado a integrar, coordinar y armonizar todas las funciones de asistencia y control dentro de la entidad, garantizando una gestión efectiva de los riesgos en toda la organización.




## Primera línea de defensa: dirección ejecutiva, dirección y personal

El compromiso de Amadeus con la integridad y la transparencia empieza por su propio personal. Los empleados de Amadeus suscriben las normas éticas establecidas en el Código Ético y de Conducta Profesional de Amadeus. Este código no se considera un simple “reglamento”, sino un acuerdo mutuo de la organización para promover comportamientos positivos que aporten valor a nuestro negocio y garanticen en todo momento el máximo nivel de integridad. Los aspectos abordados en el código son los siguientes:

- \_ Compromiso con el medio ambiente
- \_ Evitar conflictos de intereses
- \_ Proteger los datos personales y la confidencialidad
- \_ Gestionar con delicadeza las relaciones con terceros y con los medios de comunicación
- \_ Gestionar con cuidado los bienes, equipos e instalaciones de la empresa

Amadeus se esfuerza por que sus empleados eviten cualquier comportamiento poco ético. En 2015 reforzamos la formación y el conocimiento de diversas políticas para prevenir y controlar determinadas prácticas poco éticas, como el fraude, los sobornos y la corrupción. Reforzamos también el conocimiento de la política sobre regalos y representación, e implantamos una Política de Denuncia de Irregularidades.

Además, la Oficina de Risk and Compliance creó un Marco de Cumplimiento para reforzar los principios del comportamiento profesional y proporcionar formación y conocimiento de esos principios en toda la organización en colaboración con el departamento de Recursos Humanos.

Respetamos y promovemos también los derechos humanos internacionales y esperamos de todos nuestros proveedores y socios comerciales  que apoyen las normas reconocidas a nivel internacional en materia de condiciones laborales y tratamiento digno de los empleados.

Los derechos humanos forman parte del análisis del riesgo de Amadeus. La empresa evalúa el riesgo de infringir los siguientes derechos: no discriminación, negociación colectiva, libertad de asociación, salario justo, trabajo forzado o mano de obra infantil y condiciones adecuadas de salud y seguridad en el trabajo. Aunque estos riesgos quedan a un nivel muy bajo en nuestro mapa de riesgos, disponemos de una serie de acciones de mitigación y supervisión para hacerles frente, tanto a nivel interno como con nuestros proveedores y socios comerciales.

Nuestros procedimientos de fusiones y adquisiciones van acompañados también de una debida diligencia en la cual se evalúan los riesgos relacionados con los derechos humanos. Un Equipo de Integración se asegura de que las políticas de la empresa se apliquen efectivamente en las empresas recién integradas. Además, la Política de Denuncia de Irregularidades permite a los empleados notificar cualquier incumplimiento del Código Ético, así como las posibles violaciones de los derechos humanos derivadas de ello. Estas políticas están respaldadas por unos procesos que, al igual que cualquier otro proceso en Amadeus, son objeto de revisiones de calidad internas y externas con regularidad para garantizar el cumplimiento de la reglamentación y la aplicación de las buenas prácticas.

### Comité Ético

El Comité Ético ofrece asesoramiento en asuntos relacionados con el comportamiento ético y el cumplimiento. Este comité aborda también cualquier preocupación que puedan tener los empleados y ayuda al mismo tiempo en la aplicación del Código Ético y de Conducta Profesional en todo el Grupo Amadeus. Concedemos gran importancia a la promoción de la integridad, transparencia y conducta ética en todas nuestras operaciones y nos comprometemos a aplicar una tolerancia cero con las prácticas prohibidas, tanto en nuestros asuntos internos como en las operaciones externas.

### Comité de Dirección de Riesgos

El Comité de Dirección de Riesgos es un órgano de toma de decisiones facultado por el Comité Ejecutivo para la supervisión y orientación en actividades y temas de gestión de riesgos para todo el Grupo, incluida la evaluación y priorización de riesgos, estrategias de mitigación del riesgo y respuestas a las crisis.

Tanto el Comité Ético como el de Dirección de Riesgos se reúnen con regularidad.

 Para más información, consulte “Anexo 1 – Acerca de este informe”, pág. 137.

## Políticas de Amadeus

### Políticas de Riesgo y Cumplimiento

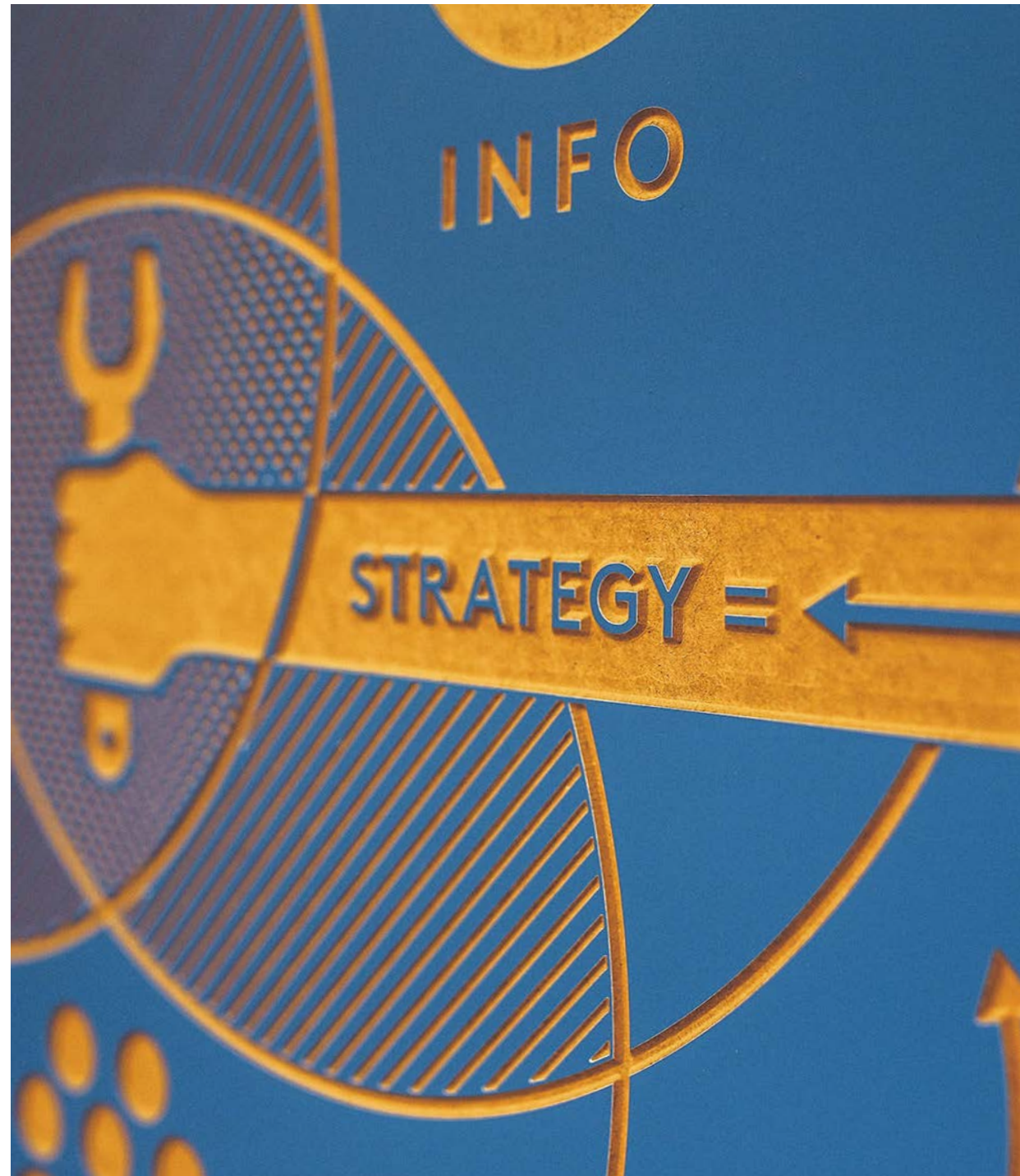
- \_Código Ético y de Conducta Profesional
- \_Política de Denuncia de Irregularidades
- \_Política Antifraude
- \_Política Antisoborno
- \_Políticas de Representación y Regalos

### Políticas legales corporativas y comerciales

- \_Poderes de Representación
- \_Poderes Bancarios
- \_Ley Antimonopolio y de Competencia:  
Manual de Cumplimiento
- \_Política de Investigación en la Sede
- \_Manual de Privacidad de los Datos
- \_Política de Asesoramiento Jurídico Externo

### Otras políticas principales del Grupo

- \_Política de Seguridad de la Información
- \_Manual de Ventas
- \_Política de Compras de la Empresa
- \_Política de Salud y Seguridad
- \_Política Ambiental
- \_Política de Contribuciones Benéficas
- \_Política de Contribuciones Políticas  
y Grupos de Intereses



## Segunda línea de defensa: funciones de gobierno interno

Las actividades de control están integradas en todos los ámbitos de la organización. Las principales actividades de control se realizan desde departamentos como Risk and Compliance, Legal, Finance, Human Resources y otros. Las actividades de control incluyen la formalización y supervisión de cuestionarios anuales cumplimentados por todas las empresas de Amadeus con el fin de evaluar su cumplimiento y conocimiento de las políticas y procesos empresariales de Amadeus.

La Oficina de Risk and Compliance se encarga de centralizar la vigilancia continua de los principales riesgos y asuntos de cumplimiento dentro de Amadeus.

### Oficina de Risk and Compliance

La Oficina de Risk and Compliance elabora el Mapa de Riesgos y establece unos procedimientos de control y vigilancia para cada uno de los riesgos identificados, junto con el “responsable” de cada riesgo. Los riesgos descubiertos en los análisis y las medidas de vigilancia se comunican regularmente al Comité de Dirección de Riesgos y la Comisión de Auditoría, así como al Comité Ejecutivo y el Consejo de Administración.

Vigilamos continuamente los principales riesgos que podrían afectar a la organización y las empresas que componen el Grupo, así como las actividades y objetivos de la organización.

La política general de Amadeus con relación a la gestión y vigilancia del riesgo se centra en:

- \_ Alcanzar sus objetivos a largo plazo recogidos en su plan estratégico
- \_ Proporcionar el máximo nivel de garantías a los accionistas y velar por sus intereses
- \_ Proteger las ganancias de la empresa
- \_ Proteger la imagen y la reputación de la empresa

- \_ Proporcionar el máximo nivel de garantías a los clientes y velar por sus intereses

- \_ Garantizar la estabilidad de la empresa y su solidez financiera a lo largo del tiempo

Fomentar una cultura de riesgo en toda la organización es uno de los principales objetivos de la Oficina de Risk and Compliance, y la alta dirección participa activamente en esa labor. La gestión del riesgo está cada vez más integrada en los proyectos comerciales tanto anteriores como nuevos con los clientes.

La política general de gestión y vigilancia de riesgos se aplica a través de procedimientos, metodologías y herramientas como el Mapa de Riesgos de la Empresa, que permiten a Amadeus alcanzar los siguientes objetivos:

- \_ Identificar los principales riesgos que afectan a la estrategia, operaciones, información y cumplimiento de la organización, siguiendo la metodología COSO (Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway), un marco muy utilizado.

- \_ Analizar, medir y evaluar esos riesgos en términos de su probabilidad y repercusión con arreglo a unos procedimientos y normas uniformes comunes a toda la empresa. La repercusión viene determinada por el aspecto financiero y de reputación.

- \_ Priorizar esos riesgos según su nivel de probabilidad y repercusión y cómo puedan afectar al negocio, las operaciones o los objetivos de la organización.

- \_ Vigilar y gestionar los principales riesgos con planes de actuación y medidas de mitigación adecuados. Esto se consigue de manera más concreta designando a unos “Responsables del Riesgo”.

El objetivo último del Mapa de Riesgos de la Empresa es proporcionar visibilidad sobre los riesgos importantes y facilitar la gestión efectiva del riesgo. El análisis del riesgo es un elemento fundamental en los procesos de toma de decisiones de la empresa, tanto en el seno de los órganos de gobierno como en la gestión del negocio en su conjunto.

El Mapa de Riesgos de la Empresa contempla también los riesgos mundiales identificados cada año por el Foro Económico Mundial<sup>1</sup>, como los de carácter económico, ambiental, geopolítico, social y tecnológico.

A Amadeus no le preocupan únicamente los riesgos inmediatos, sino que tiene en cuenta también los riesgos emergentes. En el ejercicio se contemplan los riesgos de nueva aparición o variables que son difíciles de cuantificar y que podrían tener una repercusión importante en la sociedad y en el sector.

La última versión del Mapa de Riesgos de la Empresa identifica los principales riesgos para las operaciones y objetivos del Grupo Amadeus, entre los cuales destacan los siguientes: riesgos tecnológicos, riesgos operativos que podrían afectar a la eficiencia de los procesos y servicios empresariales, riesgos comerciales que podrían afectar a la satisfacción del cliente, riesgos para la reputación, riesgos de seguridad y cumplimiento, el entorno macroeconómico y geopolítico, y las tendencias en el sector de los viajes y el turismo. Algunos de estos riesgos han evolucionado desde el anterior Mapa de Riesgos de la Empresa, mientras que otros se han identificado por primera vez.

Estos riesgos destacados se asignan a unos Responsables de Riesgo de máximo nivel dentro de la organización, a quienes se asigna el deber de proponer la respuesta a cada riesgo. El curso y la evolución de los principales riesgos se presentan ante el Comité de Dirección de Riesgos para su revisión y consideración, junto con la propuesta, si se requiere, de adoptar las medidas necesarias o nuevas acciones.

<sup>1</sup> Foro Económico Mundial (2016). *Global Risks Report 2016 – 11ª edición.*



## Tercera línea de defensa: Auditoría Interna del Grupo

Debido a su carácter universal y dinámico, el proceso explicado anteriormente identifica los nuevos riesgos que afectan al Grupo a consecuencia de cambios en el entorno o de la revisión de los objetivos y estrategias.

En el actual entorno empresarial, caracterizado por una exigencia cada vez mayor de transparencia, ética y responsabilidad social, la gestión del riesgo para la reputación se ha convertido en una de las mayores oportunidades de creación de valor. El Mapa de Riesgos para la Reputación de Amadeus está integrado totalmente en el Mapa de Riesgos de la Empresa. Por lo tanto, la evaluación de la incidencia de un determinado riesgo en la reputación se encuentra integrada en nuestra metodología.

La función de Auditoría Interna del Grupo presta servicios independientes y objetivos de control y asesoramiento destinados a mejorar las operaciones de Amadeus. Esta función ayuda a la empresa a cumplir sus objetivos aplicando un enfoque sistemático para evaluar la efectividad de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno.

El equipo de Auditoría Interna del Grupo lleva a cabo sus propios ejercicios de revisión, conforme a lo que se explica a continuación.

La Auditoría Interna del Grupo de Amadeus engloba todas las empresas del Grupo Amadeus. Las actividades desarrolladas en las tres oficinas principales (Madrid, Niza y Erding) se incluyen cada año en las revisiones de auditoría interna. Para el resto de nuestras empresas se realizan acciones de auditoría interna de carácter discrecional, según el grado de materialidad, el ciclo de negocio y las prioridades acordadas por la alta dirección y la Comisión de Auditoría.

Las revisiones efectuadas por la Auditoría Interna del Grupo están destinadas a evaluar la efectividad del marco de control interno en su conjunto, incluida la efectividad de los controles internos contra el fraude y la corrupción. Las entidades jurídicas incluidas en las revisiones de Auditoría Interna del Grupo durante 2015 representaron más del 50% de la plantilla de Amadeus.

La Auditoría Interna del Grupo ha puesto en marcha también diversos flujos de coordinación junto con algunas de las principales funciones de control de la empresa (p. ej., Risk and Compliance, Finance, Legal y Human Resources), así como con las principales unidades de negocio, con el fin de garantizar un complemento óptimo y continuo de las actividades de control.



# 10. Relaciones institucionales de Amadeus



Amadeus se sitúa en el centro del sector mundial de los viajes y creemos que esta posición privilegiada nos otorga la responsabilidad de colaborar con otros grupos de interés de la industria para conformar un futuro sostenible para los viajes. Para ello, Amadeus mantiene una comunicación con sus principales interlocutores, como gobiernos, entidades públicas, asociaciones del sector e instituciones académicas. El gráfico de esta página ilustra el enfoque estratégico que guía las actividades de Amadeus en las relaciones institucionales. Este enfoque se basa en los siguientes principios fundamentales:

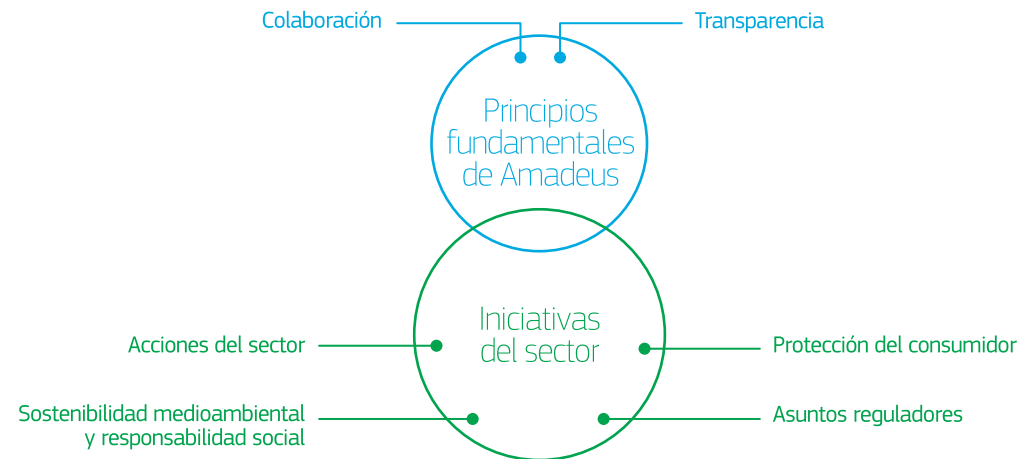
- \_ Un diálogo abierto y transparente con los grupos de interés del sector en torno a los principales problemas de la industria y del mercado en los viajes y el turismo
- \_ Colaborar y trabajar con nuestros socios para encontrar soluciones viables y sostenibles, junto con unas normas del sector que tengan en cuenta las necesidades y requisitos de todos los grupos de interés del mercado

Participamos en diversas iniciativas reguladoras y del sector:


- \_ Iniciativas reguladoras y de políticas, dentro de las cuales aportamos información, conocimientos o asesoramiento al regulador para establecer una nueva legislación o mejorar la legislación existente. En 2015, Amadeus contribuyó a la reglamentación europea sobre los derechos de los pasajeros aéreos, a los informes de propia iniciativa del Parlamento Europeo sobre la emisión de billetes integrados multimodales y al *Libro Blanco sobre Transporte: Hoja de ruta hacia un espacio único europeo de transporte* (2011).

- \_ Acciones relevantes para el sector, como la actual iniciativa de la UE para la configuración de un sistema de transporte multimodal europeo.
- \_ Protección del consumidor, por ejemplo, salvaguardar el derecho a una información sobre viajes transparente y neutral.
- \_ Sostenibilidad medioambiental y responsabilidad social. En 2015, Amadeus participó en procesos de consulta sobre la mejora de la competitividad en el sector de la aviación en la UE y la descarbonización de los viajes.

### Nuestro papel para conformar el futuro de los viajes




## Colaboración con los gobiernos y las organizaciones profesionales para la sostenibilidad del viaje


El sector de los viajes y el turismo se está convirtiendo en un sector estratégico para la economía de muchos países.  Los gobiernos nacionales y regionales manifiestan un interés cada vez mayor por convertir el turismo en un sector económico sólido y resistente y atraer a un número creciente de turistas a su territorio.

Amadeus colabora con organismos reguladores de todo el mundo, incluidos gobiernos nacionales, la Comisión Europea, el Parlamento Europeo y el Departamento de Transporte estadounidense, así como las principales asociaciones profesionales de la industria y organizaciones de consumidores, para construir un mercado de los viajes y el turismo más competitivo.

En 2015, Amadeus ocupó la Presidencia de la European Technology and Travel Services Association (ETTSA, Asociación Europea de Tecnología y Servicios de Viajes), de la cual Amadeus es cofundadora. Somos también miembro fundador de la Travel Technology Association (TTA) y miembros aliados de la European Travel Agencies' and Tour Operators' Association (ECTAA, Agrupación Europea de Asociaciones de Agencias de Viajes y Turoperadores).

Mantenemos una estrecha colaboración con la American Society of Travel Agents (ASTA, Asociación Americana de Agencias de Viajes) y con la organización internacional World Travel Agents Association Alliance (WTAAA). Somos miembros de la Coalición para la transparencia en los precios (Open Allies for Airfare Transparency) y de la Pacific Asia Travel Association (PATA, Asociación de Viajes Asia-Pacífico).

Amadeus es socio estratégico de la Asociación de Transporte Aéreo Internacional (IATA) desde hace más de 25 años y colaboramos estrechamente en la elaboración de nuevas normas del sector. Apoyamos la labor de la Organización de Aviación Civil Internacional (OACI) en la promoción de una solución común para calculadoras de carbono de la aviación. 

Somos socio mundial del Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF)  y miembro afiliado del Consejo Mundial de Viajes y Turismo (WTTC).

En 2015, Amadeus estableció un nuevo acuerdo de colaboración con la Organización Mundial del Turismo (OMT) y la Comisión Europea de Turismo (CET) para colaborar en distintos proyectos para la sostenibilidad del sector de los viajes y el turismo.

Es fundamental la colaboración entre los integrantes de esta industria para la sostenibilidad a largo plazo del sector mundial de los viajes y el turismo. Creemos fundamentalmente que todos los grupos de interés de la industria de los viajes, ya sean aerolíneas, compañías ferroviarias, agencias de viajes, destinos, compradores de viajes o pasajeros, necesitan reunirse para acordar una agenda común basada en los principios de la transparencia, la competencia justa y el respeto al medio ambiente. Mantenemos el firme compromiso de colaborar con nuestros socios para lograrlo.

Amadeus está colaborando activamente con los grupos de interés públicos y profesionales del sector de los viajes y el turismo para hacerlo más sostenible y competitivo de cuatro formas:

- 1\_ Diálogo con gobiernos y grupos de interés públicos
- 2\_ Colaboración con entidades profesionales del sector
- 3\_ Apoyo a las iniciativas de transporte y turismo de los gobiernos nacionales
- 4\_ Participación en conferencias y actos relevantes del sector

 [Para más información, consulte "Visión general del sector de los viajes", pág. 15.](#)

 [Para más información, consulte "Participación de Amadeus en iniciativas ambientales del sector", pág. 78.](#)

 [Para más información, consulte "Technology for Good", pág. 88.](#)

### 1. Diálogo con gobiernos y grupos de interés públicos

Mantenemos una comunicación con los gobiernos y otros grupos de interés privados para abordar los principales problemas del sector que afectan a su sostenibilidad, como la facilitación de visados, las políticas para promover la competencia y la digitalización de los viajes y el transporte de pasajeros, así como para favorecer el debate sobre el futuro del turismo. En la actualidad estamos trabajando con el WTTC y la OMT para concienciar sobre algunos de los problemas mencionados anteriormente. Hemos contribuido también al informe del Parlamento Europeo sobre los nuevos retos y conceptos para la promoción del turismo en Europa.

Amadeus fue la primera empresa privada en unirse a 20 entidades del sector de los viajes para el lanzamiento de un Manifiesto Europeo del Turismo, apoyado por la Comisión Europea y el Parlamento Europeo. El Manifiesto destaca las prioridades en las políticas de la UE para el sector en los próximos años y Amadeus ha contribuido a capítulos como la Digitalización, Conexión de Transportes y Sostenibilidad.

En lo relativo al transporte, Amadeus sigue manteniendo un diálogo abierto y transparente con la Comisión Europea acerca de los problemas que afectan a nuestra empresa en ámbitos como la aviación, ferrocarril, transporte público y distribución de viajes. En 2015, Amadeus articuló y apoyó especialmente nuevas iniciativas y debates para un futuro sistema de transporte multimodal integrado en Europa. Nuestra contribución a esta importante iniciativa de la Comisión Europea ha adoptado diversas formas:

- 1\_ Fomentar el debate entre grupos de interés de transporte públicos y privados mediante la organización o participación en una serie de conferencias y seminarios, como el acto de Amadeus celebrado en el Parlamento Europeo en 2015 sobre el futuro del viaje integrado, copatrocinado por tres miembros del Parlamento Europeo.
- 2\_ Compartir nuestra opinión sobre informes e iniciativas de políticas relevantes, como las consultas iniciadas por la Comisión Europea sobre el Paquete de Aviación, su revisión del *Libro Blanco sobre Transporte* de 2011 y los informes publicados por el Parlamento Europeo sobre la emisión de billetes integrados multimodales.
- 3\_ Liderar iniciativas público-privadas del sector patrocinadas por la Comisión Europea, como el proyecto All Ways Travelling, un consorcio liderado por Amadeus que incluye a BeNe Rail, IATA, Thales, UNIFE y la Universidad Zeppelin, designado por la Comisión Europea (Dirección General de Movilidad y Transportes) para elaborar y validar un modelo de sistema de información y reservas de transporte de pasajeros paneuropeo multimodal. Amadeus participó además en otras iniciativas tecnológicas públicas y del sector, como Shift2Rail y IT2Rail.

## 2. Colaboración con entidades profesionales del sector

Las alianzas de Amadeus con la OMT y la CET sirven para lanzar iniciativas que incluyen proyectos relacionados con la tecnología, iniciativas de educación en materia de turismo, estudios de investigación sobre aspectos fundamentales del sector y actividades relacionadas con el medio ambiente, la ética y la responsabilidad social.

Amadeus colabora también con el sector ferroviario en Europa, como la CFE (Comunidad de Ferrocarriles Europeos), ATOC (Association of Train Operating Companies o Comunidad de empresas operadoras de trenes) y la AFE (Agencia Ferroviaria Europea de la Comisión Europea), así como otros miembros de la ETTSA y la ECTAA, en la ejecución del proyecto de implantación de la ETI APV<sup>1</sup>. Este proyecto está destinado a implantar unas normas mínimas para compartir datos de horarios, tarifas, reservas y emisión de billetes en todo el sector ferroviario de la UE con relación a los viajes en tren transfronterizos (actualmente en su fase de desarrollo previo al despliegue). Amadeus ha representado a la ETTSA y la ECTAA en el Comité de Dirección del proyecto de la ETI APV e inició el proyecto Full Service Model, una iniciativa del sector destinada a elaborar unas normas técnicas totalmente funcionales para la distribución de productos y servicios ferroviarios a través de las agencias de viajes.



< Ver el vídeo Viaje multimodal

<sup>1</sup> Especificaciones Técnicas de Interoperabilidad correspondientes a las Aplicaciones Telemáticas para los Servicios de Viajeros (ETI APV), que entraron en vigor el 31 de mayo de 2011 como Reglamento (UE) nº 454/2011 de la Comisión.



Colaboración de Amadeus con las agencias de la ONU: hacer más sostenible y responsable el sector de los viajes y el turismo en materia social y ambiental



### Educación en materia de turismo

#### Organización Mundial del Turismo (OMT)

Participación en el la Conferencia de la OMT y el proyecto piloto para lanzar el Foro sobre el Desarrollo del Talento y la Educación en el Sector Turístico



### Tecnología innovadora

#### Organización Mundial del Turismo (OMT)

Proyecto de demostración para la formación del sector y la identificación de las principales barreras para el despliegue de una solución multimodal de transporte integrado, aprovechando el proyecto All Ways Travelling y teniendo en cuenta los requisitos del mercado local

#### Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF)

El programa Donation Engine de Amadeus facilita las microdonaciones para UNICEF en colaboración con el sector de los viajes

#### Organización de Aviación Civil Internacional (OACI)

Indicación de las emisiones de CO<sub>2</sub> por pasajero en las plataformas de Amadeus



### Ética y responsabilidad social

#### Organización Mundial del Turismo (OMT)

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

Contribución experta a las Recomendaciones de la OMT sobre Accesibilidad de la Información Turística

Elaboración de un proyecto piloto conjunto para contribuir al crecimiento económico local inclusivo a través del emprendimiento y el empleo en viajes y turismo



### Seminarios conjuntos y actos generales

#### Organización Mundial del Turismo (OMT)

Participación en la Comisión Regional de Ministros de Turismo de Oriente Medio

Invitación de la OMT al acto de Amadeus sobre multimodalidad celebrado en el Parlamento Europeo

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

Participación en la jornada de FITUR: "Turismo Accesible: una apuesta empresarial estratégica"

#### Organización de Aviación Civil Internacional (OACI)

Patrocinio y participación en el Seminario de la OACI sobre Asociaciones Mundiales en la Aviación para Reducir las Emisiones (E-GAP)



### Sostenibilidad

#### Organización Mundial del Turismo (OMT)

Asistencia experta para la OMT en el establecimiento de normas para medir y notificar la sostenibilidad

#### Organización de Aviación Civil Internacional (OACI)

Programa de compensación de carbono

### 3. Apoyo a las iniciativas de transporte y turismo de los gobiernos nacionales

El modelo de trabajo colaborativo de Amadeus ofrece una sólida propuesta de valor para las iniciativas de transporte y turismo de los gobiernos nacionales. Nuestro ámbito de colaboración se centra en los aspectos de la tecnología para viajes y turismo, transporte, diplomacia económica, innovación y emprendimiento.

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

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

Colaboramos con la Iniciativa French Tech para estimular un ecosistema de empresas de nueva creación y colaboramos con SEGITTUR (la entidad pública española que promueve la innovación en la tecnología turística) para apoyar y mejorar la cualificación de los emprendedores en el sector de los viajes.

Amadeus se suma también a otras organizaciones público-privadas en sus iniciativas a nivel local. Actualmente Amadeus es miembro de la Cámara de Comercio Estadounidense, la Cámara de Comercio e Industria Hispano-Turca, la Cámara de Comercio Española en Sudáfrica y la Cámara de Comercio Europea en Taiwán.



## 4. Participación en conferencias y eventos del sector

Amadeus participa activamente en actos públicos y privados del sector con distintos objetivos:

- \_ Conocer e intercambiar opiniones sobre las principales tendencias que afectan a los viajes y el turismo
- \_ Representar a Amadeus en foros y grupos del sector
- \_ Estimular un debate abierto en torno a los principales problemas del sector

A continuación se ofrecen algunos ejemplos de los eventos celebrados en 2015.



### Premios anuales de GTTP (Global Travel and Tourism Partnership) para estudiantes y profesores

Más de 120.000 estudiantes compitieron por representar a su país, con 22 estudiantes de 11 países miembros de GTTP seleccionados para presentar los resultados de su investigación sobre "Turismo de aventura sostenible" en la conferencia celebrada en el centro de I+D de Amadeus en Niza. Estos líderes potenciales del sector investigaron si el turismo de aventura posee un atractivo importante para los visitantes a sus respectivos países y qué nuevas acciones de sostenibilidad deberían adoptarse, utilizando modelos locales del sector de los viajes como ejemplos prácticos.



### Cumbre Mundial de Innovación para Niños y Jóvenes de UNICEF

Amadeus destacó la posibilidad de utilizar los datos relacionados con los viajes para orientar la toma de decisiones a la hora de planificar campañas para proteger a los niños de la explotación a través del turismo.



### Asamblea General de la OMT

Amadeus participó en la 21ª Asamblea General de la Organización Mundial del Turismo (OMT), en uno de los foros dedicados a las iniciativas de desarrollo del talento en el turismo. La asistencia a esta conferencia fue una oportunidad para intercambiar ideas con otros grupos de interés públicos y privados del sector del turismo, así como para presentar cómo puede contribuir Amadeus en este aspecto.



### Conferencia del Día Europeo de las Personas con Discapacidad

En esta conferencia, organizada por la Comisión Europea y el Fondo de Desarrollo Europeo, Amadeus analizó los distintos requisitos de accesibilidad de las personas con discapacidad en Europa. Compartimos también nuestra opinión sobre posibles oportunidades de colaboración con la Comisión Europea y organizaciones no gubernamentales en el ámbito de los viajes y el turismo accesibles.



### Consejo Estratégico de la Atractividad

El Consejero Delegado de Amadeus participó en este acto organizado por el Gobierno francés. Representantes de 22 grandes multinacionales se reunieron con el Jefe de Estado, el Primer Ministro y miembros del Gobierno francés con el fin de entablar un diálogo sostenible con consejeros delegados e inversores de todo el mundo. Este acontecimiento resulta de enorme importancia en términos de inversión internacional y sirve para poner de relieve el atractivo económico de Francia. La invitación a este consejo es una prueba de la importancia de las actividades que desarrollamos en este país.



### Seminario de la OACI sobre Alianzas Mundiales en la Aviación para Reducir las Emisiones (E-GAP)

La presentación de Amadeus en el acto sobre E-GAP apoyó la divulgación de la información sobre emisiones relativas a los viajes entre los viajeros, con el fin de fomentar las opciones de compensación de carbono como medio de neutralizar las emisiones inevitables. Explicamos nuestra iniciativa en el mercado japonés, ayudando a las agencias de viajes *online* a proporcionar a sus clientes información sobre las emisiones de CO<sub>2</sub> relativas a sus viajes, además de ofrecerles la posibilidad de optar por la compensación de carbono, todo lo cual se puede efectuar durante la fase de reserva.



### El futuro del viaje integrado: hacia el despliegue efectivo de un sistema de transporte multimodal para los pasajeros en Europa

Esta conferencia, organizada por Amadeus, se celebró en el Parlamento Europeo y estuvo patrocinada por tres miembros de los principales grupos políticos de la UE. El objetivo de este acto era fomentar el debate entre los grupos de interés del sector del transporte y profesional, públicos y privados, sobre cómo desplegar de manera efectiva un sistema de transporte multimodal en la UE, una de sus máximas prioridades de cara al futuro. Asistieron a la conferencia más de 70 participantes del Parlamento Europeo, la Comisión Europea y el sector profesional.



### 5º Congreso Internacional de Turismo para Todos

Organizado por la Fundación ONCE, Amadeus participó en el panel "Visión empresarial de la accesibilidad", aportando sus ideas acerca del valor comercial y la operatividad de la accesibilidad en los viajes y el turismo.



## Transparencia en las tarifas aéreas y colaboración con el sector: el precio total del viaje en avión

La compra de viajes aéreos se está volviendo más compleja desde que las aerolíneas han desagregado su oferta, separando la tarifa básica del billete de una lista cada vez más amplia de servicios complementarios. Algunos tipos de servicios complementarios (denominados servicios complementarios centrales), como la asignación de asientos anticipada, la prioridad en el equipaje, la facturación y el embarque prioritario, tienen una vinculación directa con el viaje en avión. Por el contrario, otros servicios complementarios no centrales, como el acceso a una sala de espera, las comidas a bordo o el wifi durante el vuelo, se pueden adquirir en cualquier momento, antes o incluso durante el vuelo, con una incidencia relativamente mínima en la elección del consumidor, la calidad del servicio y el valor global del viaje en avión.

Cuando las aerolíneas han introducido esta nueva forma de comercializar sus productos y servicios, no se ha facilitado toda la información a través de todos los canales de distribución. A consecuencia de ello, al consumidor le resulta difícil ver con claridad cuál es el precio total del viaje en avión. Además, no todas las aerolíneas ofrecen servicios comparables, lo cual dificulta aún más la toma de decisiones fundamentadas por parte del viajero.

Tal como señalaba un estudio sobre las ventajas de la posibilidad de los consumidores de comparar tarifas aéreas, "la más significativa de estas en términos competitivos es la posibilidad (o imposibilidad) del consumidor de comparar precios entre distintas líneas aéreas. La compra mediante la comparación transparente y fácilmente accesible de precios aéreos mejora la competencia entre las aerolíneas y beneficia en último término al consumidor"<sup>2</sup>.

Esta opinión parece reforzada por una declaración realizada por Northwest Airlines durante su testimonio ante el Senado estadounidense para apoyar la fusión de Delta-Northwest ya en 2008:

"En los últimos años se han creado sitios web como Orbitz, Expedia y Travelocity para permitir

a los consumidores comparar directamente las ofertas de las líneas aéreas [...] Estas herramientas han proporcionado una enorme ventaja a los consumidores y han aumentado la competitividad de precios en el sector de las aerolíneas. De hecho, existen pocos sectores donde exista tanta transparencia de precios"<sup>3</sup>.

En la actualidad en EE. UU., cerca de la mitad de todos los billetes de avión son procesados por distribuidores indirectos. A falta de una orientación reglamentaria clara, la información sobre los servicios complementarios, a diferencia de las tarifas aéreas básicas, no se ha facilitado en general a través de las agencias de viajes. El Departamento de Transporte estadounidense está preparando un Aviso de Reglamentación Propuesta que contempla exigir a las aerolíneas que faciliten sus servicios complementarios en todos los canales donde decidan distribuir sus tarifas básicas.

Amadeus, en apoyo a sus clientes de distribución y en colaboración con importantes grupos independientes de defensa del consumidor y de distribución, es un gran defensor de la transparencia, la competencia justa y elección del consumidor en materia de tarifas aéreas. Respetamos la decisión de las aerolíneas y su derecho a comercializar sus productos y servicios del modo que consideren conveniente, y hemos realizado importantes inversiones en nuestra tecnología para que nuestra plataforma de distribución pueda admitir sus requisitos. Creemos firmemente en el valor y las ventajas que aporta nuestro sistema de distribución global y en las ventajas para la comunidad de proveedores, para los distribuidores y para los viajeros a quienes prestan servicio.

Estamos seguros de que, colaborando con todos nuestros socios, grupos de interés del sector y reguladores, se facilitará la información pertinente, se prestará un mejor servicio al consumidor y, gracias a ello, las aerolíneas y el sector de los viajes seguirán prosperando.

<sup>2</sup> Morton, F. S., y Romaine, R. C. (2015). *Benefits of Preserving Consumers' Ability to Compare Airline Fares*. Washington DC, Travel Technology Association y Charles River Associates.

<sup>3</sup> Declaración de Douglas M. Steenland, Consejero Delegado de Northwest Air Lines, Inc., ante la Comisión Judicial del Senado, Subcomisión sobre Antimonopolio, Política de la Competencia y Derechos del Consumidor, 24 de abril de 2008.

# 11. Nuestro compromiso con los accionistas

11.1 El mercado de valores en 2015

11.2 Resultados de las acciones de Amadeus

11.3 Remuneración de los accionistas

El marco estratégico de Amadeus se ha diseñado para garantizar la viabilidad y el crecimiento sostenible de la empresa, aportando valor a largo plazo a nuestros grupos de interés. Es esencial para Amadeus mantener una comunicación efectiva y directa con todos los participantes en los mercados de capital, garantizando la transparencia en cuanto a los resultados de la empresa.

La misión de la función Investor Relations de Amadeus consiste en entablar un diálogo abierto con la comunidad financiera, incluidos los inversores actuales y potenciales (ya sean institucionales o minoristas), analistas de investigación, titulares de deuda, agencias de calificación crediticia y otros participantes, como la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV), y establecer relaciones a largo plazo basadas en la credibilidad y la confianza. Nuestro objetivo es una comunicación efectiva y proactiva, proporcionando información relevante de una manera constante y oportuna.

La función Investor Relations, que forma parte del departamento Finance, se esfuerza por aumentar el conocimiento de Amadeus en los mercados de capital, asegurándose de que las distintas partes estén debidamente informadas acerca de las noticias más destacadas de la empresa o del sector, así como del panorama competitivo y de los resultados operativos y económicos de Amadeus.

En Amadeus mantenemos una relación de dos vertientes con la comunidad financiera: no solo proporcionamos, sino que también recibimos información y opiniones muy valiosas de los grupos de interés. Estas opiniones se tienen en cuenta en los procesos de toma de decisiones de la dirección de la empresa.

2015 fue un año productivo en términos de actividad de Investor Relations. Estos fueron algunos de sus hitos:

— **Amadeus participó en 20 congresos de inversores** en toda Europa y EE. UU., en los cuales se mantuvieron reuniones con más de 525 inversores y cerca de 300 empresas, tanto de manera individual como en grupo.


— **El equipo de Investor Relations pasó 16 días en giras de presentación** organizadas tras la difusión de los resultados económicos trimestrales de Amadeus, así como en otras fechas. En total, el equipo celebró reuniones con más de 180 inversores. Visitó Nueva York, Los Ángeles, Boston, Londres, Edimburgo, Dublín, París, Fráncfort, Milán, Ginebra, Bruselas, Ámsterdam, Estocolmo, Copenhague, Helsinki y Toronto, entre otras ciudades.

— **En las oficinas de Amadeus en Madrid**, el equipo de Investor Relations realizó audioconferencias, reuniones cara a cara con inversores y varias importantes giras de presentación inversas con más de 270 inversores de todo el mundo.

— **El equipo de Investor Relations celebró también más de 50 reuniones** con analistas de distintas casas de intermediación. El número de analistas que seguía nuestros títulos ascendió a 37 a final de año.


— **El sitio web de Investor Relations** recibió más de 142.000 visitas a la página de más de 62.000 visitantes únicos, lo que representa un aumento del 6% respecto a 2014. Los inversores y otros participantes en el mercado pueden encontrar amplia información sobre la empresa y las acciones y bonos de Amadeus en el sitio web de Investor Relations<sup>1</sup>,

creado con arreglo a la reglamentación y las buenas prácticas y que se actualiza regularmente con las últimas novedades empresariales y financieras significativas en torno a los resultados de Amadeus.

Para Amadeus ha sido un logro extraordinario permanecer en los Índices Down Jones de Sostenibilidad (DJSI) por cuarto año consecutivo en 2015.  Este éxito ha sido el resultado de nuestro compromiso por desarrollar una actividad sostenible, que, según creemos firmemente, aporta un beneficio a largo plazo a todos nuestros grupos de interés y pone de manifiesto la cuidadosa gestión de los recursos. La inclusión de Amadeus en el Índice de Sostenibilidad FTSE4Good 2015 certifica también la importancia otorgada por la empresa a la sostenibilidad y el esfuerzo realizado por alcanzarla.

**La inclusión de Amadeus en el Índice de Sostenibilidad FTSE4Good 2015 certifica también la importancia otorgada por la empresa a la sostenibilidad y el esfuerzo realizado por alcanzarla.**

<sup>1</sup> Para más información, visite [www.investors.amadeus.com/english/inv\\_relations](http://www.investors.amadeus.com/english/inv_relations).

 Para más información, consulte "Satisfacción y fidelidad del cliente", pág. 67, "Sostenibilidad ambiental", pág. 81, y "El equipo humano de Amadeus", pág. 101.



## 11.2 Resultados de las acciones de Amadeus

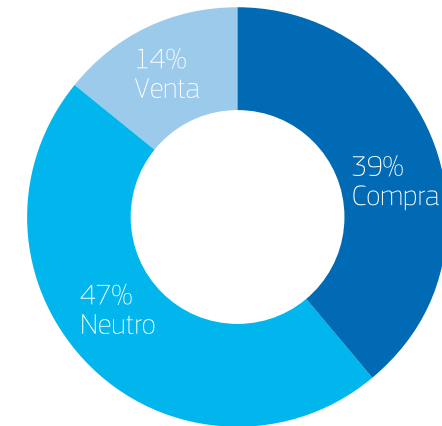
El precio de las acciones de Amadeus siguió una tendencia de crecimiento desde su Oferta Pública Inicial (OPI) y alcanzó un incremento del 23% en el año, superando el rendimiento de los mercados subyacentes.

El precio de las acciones de Amadeus aumentó más de un 25% durante los cinco primeros meses del año, muy influido por lo anunciado durante ese periodo (p. ej., acuerdos firmados en la unidad New Businesses, adquisiciones, resultados económicos positivos). Alcanzó su máximo histórico de 42,8 € el 21 de mayo. En junio, el precio de las acciones de Amadeus cayó, debido principalmente a la mala evolución del mercado y a un ánimo negativo en el sector de los viajes. En agosto, los mercados se vieron sacudidos por la inestabilidad económica en Grecia y la desaceleración de la economía china, que afectaron también al precio de las acciones de Amadeus. Desde entonces, el precio experimentó una recuperación significativa hasta final de año, superando una vez más los resultados de los principales índices europeos.

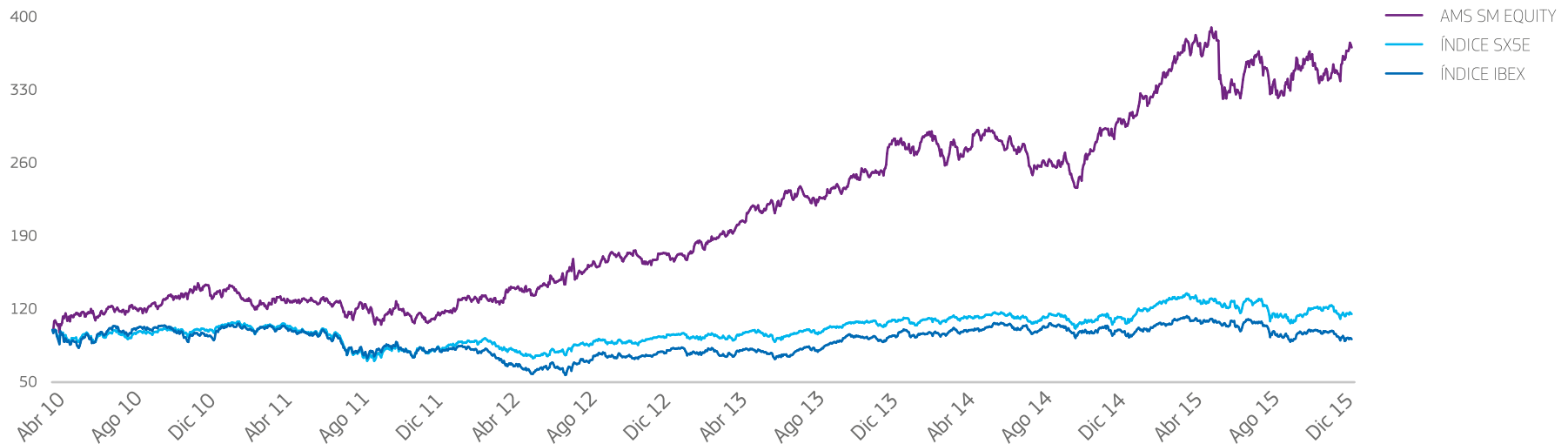
Nuestro valor de mercado a 31 de diciembre de 2015 era de 17.853 millones €. El volumen medio de negociación diaria se aproximó a los 2.734 millones de acciones, con un volumen total negociado de 26.400 millones € durante el año. La proporción de nuestros valores en capital flotante aumentó durante el año hasta el 99,4%, tras la adquisición y posterior amortización de 8.759.444 acciones propias, que representaban el 1,957% del capital social, con arreglo al programa de recompra de acciones iniciado el 11 de diciembre de 2014 y finalizado el 12 de mayo de 2015. Desde su inclusión en el IBEX 35 el 3 de enero de 2011, Amadeus ha aumentado su peso en el índice. A 31 de diciembre de 2015 era la sexta mayor empresa, con un peso del 3,7%.

En 2015, el beneficio ajustado por acción se situaba en 1,72 € y, a 31 de diciembre de 2015, la relación precio-beneficio era de 23,7 veces.

### Recomendaciones de los analistas



### Resultados de las acciones de Amadeus desde el lanzamiento de la OPI



## Datos clave de transacciones de Amadeus durante el año

	2014	2015
Variación del precio de las acciones (%)	6,4%	23,0%
Número de días de negociación	255	256
Precio máximo por acción (cifras en €)	33,20	42,79
Precio mínimo por acción (cifras en €)	25,94	32,36
Precio medio ponderado por acción (cifras en €)*	30,02	37,96
Volumen medio diario (número de acciones)	3.451.541	2.750.863
Volumen medio diario (cifras en miles €)	102.307	102.994
Volumen anual (cifras en miles €)	26.088.200	26.366.547

\* Transacciones cruzadas no incluidas.

## Datos clave de transacciones de Amadeus a final de año

	2014	2015
Número de acciones emitidas a 31 de diciembre	447.581.950	438.822.506
Precio por acción a 31 de diciembre (cifras en €)	33,09	40,69
Valor de mercado a 31 de diciembre (cifras en €)	14.808	17.853
Beneficio ajustado por acción, ejercicio completo (cifras en €)	1,53	1,72
Dividendo por acción, ejercicio completo (cifras en €)	0,70	0,775
Rentabilidad del dividendo, ejercicio completo (%)*	2,1%	1,9%
Cobertura de dividendo, ejercicio completo (%)	50%	50%
Relación precio-beneficio a 31 de diciembre (veces)	21,6 veces	23,7 veces

\* Según el precio por acción interanual.

## 11.3 Remuneración de los accionistas

Amadeus cuenta con una trayectoria demostrada de desarrollo de un modelo de negocio sólido y flexible que genera un importante flujo de efectivo disponible para la inversión continuada y sostenida en I+D e innovación, así como una remuneración de los accionistas, manteniendo al mismo tiempo una estructura flexible de capital financiero.

### Pago de dividendos

En la Junta General de Accionistas celebrada el 25 de junio de 2015, nuestros accionistas aprobaron el dividendo bruto anual correspondiente a los beneficios del año 2014. El valor total del dividendo fue de 313,3 millones €, lo que representa una cobertura del 50% de los beneficios declarados en 2014 para el ejercicio, o 0,70 € por acción (brutos), equivalente a un incremento del 12% respecto al año anterior. En cuanto al pago, el 30 de enero de 2015 se abonó un importe provisional de 0,32 € por acción (brutos) y el 30 de julio de 2015 se abonó el dividendo complementario de 0,38 € por acción (brutos).

El jueves, 10 de diciembre de 2015, el Consejo de Administración propuso una cobertura de dividendo del 50% para el ejercicio 2015 (el máximo porcentaje dentro del intervalo de cobertura del 40% al 50% aprobado).

En junio de 2016, el Consejo de Administración propondrá a la Junta General de Accionistas para su aprobación un dividendo bruto final de 0,775 € por acción, incluido un dividendo provisional de 0,34 € por acción (brutos) abonado íntegramente el 28 de enero de 2016. Con arreglo a esto, la asignación

propuesta de los resultados de 2015 incluidos en los estados financieros consolidados auditados de 2015 de Amadeus y filiales incluyó un importe total de 340,1 millones € en dividendos correspondientes al ejercicio económico 2015.

### Programa de recompra de acciones

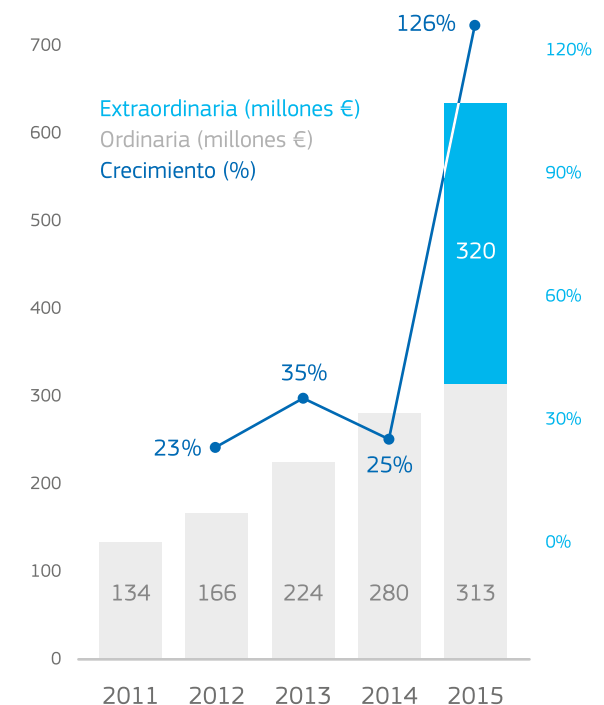
El Consejo de Administración de Amadeus, en su reunión del 11 de diciembre de 2014, acordó llevar a cabo un programa de recompra de acciones para reducir el capital social de la empresa (pendiente de su aprobación otorgada en la Junta General de Accionistas del 25 de junio de 2015).

El programa concluyó el 12 de mayo de 2015, al alcanzarse la inversión máxima prevista de 320 millones €. Se adquirió un total de 8.759.444 acciones propias, que representan el 1,957% del capital social. Todas las adquisiciones de acciones propias dentro del programa de recompra de acciones se notificaron regularmente con arreglo al artículo 4.4 del Reglamento 2273/2003 y se llevaron a cabo de acuerdo con los términos y condiciones del mismo<sup>2</sup>.

La reducción del capital social mediante la amortización de las acciones recompradas fue aprobada por la Junta General de Accionistas del 25 de junio de 2015 e inscrita en el Registro Mercantil de Madrid el 4 de agosto de 2015.

El programa de recompra de acciones constituyó un acto de remuneración extraordinaria de los accionistas que, junto con el dividendo ordinario anual, supuso un importante crecimiento de la remuneración de los accionistas. Desde la OPI, la remuneración de los accionistas de Amadeus ha crecido constantemente, demostrando su importancia dentro del proceso de asignación de capital de Amadeus.

Remuneración de los accionistas de Amadeus



<sup>2</sup> Reglamento (CE) nº 2273/2003 de la Comisión, de 22 de diciembre de 2003, por el que se aplica la Directiva 2003/6/CE del Parlamento Europeo y del Consejo en lo que se refiere a las exenciones para los programas de recompra y la estabilización de instrumentos financieros.



## Mirando al futuro

Después de llevar más de 20 años trabajando en el sector de los viajes y el turismo, en mi opinión, la rapidez de la evolución tecnológica es probablemente el cambio más significativo al que he asistido y, dentro de esa evolución tecnológica, cabe destacar las novedades en cuanto a la forma que tienen los viajeros de interactuar con los proveedores de viajes. Por ejemplo, una serie de procesos que se habían mantenido prácticamente invariables durante muchos años, como efectuar reservas, modificar itinerarios o emitir documentos de viaje, han experimentado una enorme evolución y, en general, los viajeros tienen un acceso más amplio y sencillo a la información.

Lo más probable es que esta impresionante evolución continúe. Además, si tenemos en cuenta la actual situación de costes tecnológicos asequibles en general para el consumidor, bajos tipos de interés y costes de financiación, junto con una clase media emergente en todo el mundo formada por jóvenes con educación tecnológica, es probable que la velocidad del cambio se incremente aún más. En este sentido, todos los integrantes del sector de los viajes debemos estar preparados para aprovechar las inmensas oportunidades que se nos presentan.

Por ejemplo, las aplicaciones potenciales de los macrodatos en los viajes y el turismo son enormes. De hecho, muchos proveedores de viajes se enfrentan en la actualidad a un reto en términos de falta de información pertinente acerca de las preferencias de los viajeros y cómo responder a ellas. Como viajero frecuente a determinados destinos de negocios, yo preferiría, por ejemplo, registrarme una sola vez en un hotel en lugar de tener que hacer cola cada vez que vuelvo para facilitar los mismos datos. O preferiría recibir ofertas personalizadas en lugar de, por ejemplo, recibir una promoción gratuita para alquilar un coche en un destino del cual acabo de regresar. La tecnología y el uso inteligente de esta pueden ayudar a los proveedores de viajes a compartir y hacer un uso eficaz de determinados datos con el fin de ofrecer al viajero una experiencia de viaje cómoda y gratificante.

Amadeus está bien preparada para asumir ese reto y ofrecer soluciones innovadoras destinadas a responder a las necesidades del sector de los viajes en rápida evolución. **En primer lugar**, partimos de una saludable posición financiera que facilita nuestra atención a la inversión en I+D y la innovación. **En segundo lugar**, trabajamos en todos los continentes y esa expansión geográfica es un elemento central



de nuestra propuesta de valor para todas nuestras unidades de negocio. **En tercer lugar** y de gran importancia, nuestra plantilla está formada por personas que comparten día a día una gran variedad de talentos, culturas e idiomas que enriquecen realmente a nuestra empresa. **Por último**, como habrán leído ya en este informe, Amadeus está invirtiendo en empresas dedicadas a diversos ámbitos del sector de los viajes con el fin de complementar nuestra oferta y situarnos en una posición aún mejor para conformar un futuro brillante para el sector de los viajes y para Amadeus.

Este informe ofrece una visión general de Amadeus como empresa, junto con los principales hitos en 2015, integrando la información no financiera como un importante componente. En realidad, tal como hemos visto recientemente en la conferencia COP21 de la CMNUCC, la sostenibilidad se considera cada vez más una necesidad y no un lujo. Creemos que esta tendencia va a continuar en el futuro, y en Amadeus queremos contribuir a hacer más sostenible el sector de los viajes, empezando por el interior de nuestra empresa y colaborando con nuestros socios y clientes. La estrategia de responsabilidad ambiental y social de Amadeus se basa en la obligación de rendir cuentas, así como en hacer un uso inteligente de nuestros recursos y nuestra posición en el sector para contribuir a un futuro de los viajes próspero y sostenible.

Espero que este informe les haya parecido informativo e interesante, y que sigan compartiendo nuestro éxito en los próximos años.

Tomas López Fernebrand  
 Senior Vice President, General Counsel and Corporate Secretary



# Anexo 1\_Acerca de este informe

1. Alcance general y metodología
2. Comunicación con nuestros grupos de interés



# 1. Alcance general y metodología

## Principios de elaboración del informe

El Informe Global 2015 resume las operaciones de Amadeus durante 2015 desde un punto de vista comercial, financiero y de sostenibilidad. Junto con nuestros resultados económicos, incluye también nuestras reflexiones sobre cómo afrontar los retos de sostenibilidad del sector a largo plazo.

Las directrices sobre la elaboración de informes de sostenibilidad de Global Reporting Initiative (GRI) han servido de referencia principal para identificar los temas y parámetros adecuados. El Informe Global 2015 ha sido elaborado "De Conformidad" con la Guía G4 de GRI, opción Exhaustiva.

Tal como figura en el Anexo 3 de este informe, GRI ha confirmado que el Índice de contenidos GRI es exacto y que todas las declaraciones incluidas están identificadas correctamente en el propio informe. La verificación externa del informe por parte de una organización independiente (PwC) garantiza la exactitud de los datos cuantitativos y confirma las referencias adecuadas y el contexto para la información cualitativa (véase el Informe de Revisión Independiente de PwC al final de este Anexo).

Este informe reúne información acerca de todos los capitales<sup>1</sup> de Amadeus en un único documento corporativo. Para ello, se han tenido en cuenta a lo largo de todo el documento las directrices del International Integrated Reporting Council (IIRC) sobre la elaboración de informes integrados. El objetivo era elaborar un documento conciso para demostrar cómo la estrategia, el gobierno, los resultados y las perspectivas de Amadeus, en el contexto de su entorno externo, conducen a la creación de valor a corto, medio y largo plazo.

## Análisis de materialidad

Junto con un equipo de expertos independientes, hemos llevado a cabo una evaluación para determinar cuáles son las cuestiones de sostenibilidad ambiental, social y económica más importantes para Amadeus y sus grupos de interés. Los capítulos de este informe abordan los aspectos más significativos identificados en el análisis de materialidad.

Todas las unidades de la compañía que gestionan relaciones con los diversos grupos de interés de Amadeus han aportado documentación para una selección inicial de los aspectos relevantes. Estos son los principales informes internos recopilados para ello:

- \_ Informe general de evaluación de las noticias y las redes sociales
- \_ Resultados de la encuesta sobre el ambiente de trabajo en las sedes de Niza (Francia) y Madrid (España)
- \_ Resultados de la encuesta mundial sobre el compromiso de los empleados
- \_ Mapa de riesgos para la reputación
- \_ Estudio de medición de la marca Amadeus
- \_ Encuestas de satisfacción del cliente por segmento de clientes a nivel regional y mundial: agencias de viajes, aerolíneas, hoteles, compañías ferroviarias, empresas, etc.
- \_ Cuestionarios de DJSI y CDP
- \_ Análisis de materialidad anterior

<sup>1</sup> IIRC explica en su Marco Internacional <IR> que todas las organizaciones dependen de diversas formas de capital para su éxito, como el financiero, manufacturado, intelectual, humano, social y relacional, y natural. Los capitales son un stock de valor que aumenta, disminuye o se transforma con las actividades y producción de la organización.

Con el fin de conocer mejor los aspectos materiales del análisis, se realizó una evaluación comparativa, así como entrevistas internas y externas, a cargo de expertos independientes. A nivel interno, estos expertos se reunieron con los responsables de las principales unidades de negocio (Human Resources, Environment, Social Responsibility e Industry Affairs, entre otras).

Los resultados del análisis de materialidad se reflejan en la matriz de materialidad de la página siguiente, en dos dimensiones: relevancia de los aspectos de sostenibilidad para Amadeus (dimensión horizontal) e influencia de estos aspectos en las decisiones de los grupos de interés (dimensión vertical). Esta matriz de materialidad representa aquellos aspectos con un grado de importancia como mínimo, medio o alto en ambas dimensiones. Hemos estudiado con atención los resultados de este análisis de materialidad para incluir la información más relevante con un mayor nivel de profundidad en este informe.

En el análisis del gráfico debemos tener en cuenta que:

- \_ Representa una evaluación a corto o medio plazo
- \_ Todos los temas incluidos en la matriz forman parte del funcionamiento regular del negocio y de la relación de Amadeus con los grupos de interés, por lo que no deben considerarse de forma aislada
- \_ El gráfico no pretende ser una representación exacta, sino una indicación de los principales factores

Seguimos informando acerca de aspectos que presentan un bajo riesgo de sostenibilidad o incidencia en nuestra actividad, como el consumo de agua o la valoración de los proveedores, dada la importancia de la transparencia para los grupos de interés externos.

En términos del proceso de recogida de datos y del alcance del informe, hemos buscado un equilibrio entre la materialidad de la información, por una parte, y el esfuerzo de recopilación de datos, por otra. Así, en algunos casos no hemos cubierto el 100% del alcance de las actividades. En aquellos casos en que los datos son parciales, el alcance se explica en el cuerpo del documento o en notas a pie de página. Para la información medioambiental, por ejemplo, reunimos datos de las 11 principales sedes de Amadeus en todo el mundo, estimando que representan en torno al 90% del consumo total de recursos de las empresas de Amadeus en todo el mundo.

A continuación se ofrecen otras observaciones pertinentes acerca de algunos aspectos materiales:

#### \_ Impacto ambiental de las operaciones de Amadeus

Como proveedor de tecnología para el sector mundial de los viajes, Amadeus tiene un impacto ambiental directo relativamente bajo. No llevamos a cabo procesos físicos de fabricación y nuestra principal fuente de consumo energético y de recursos naturales es nuestro Centro de Datos en Alemania. Además, uno de los objetivos principales de las soluciones que proporcionamos a nuestros clientes es mejorar la eficiencia en las operaciones y ello implica a menudo la reducción del consumo energético y de recursos naturales. Evaluar y maximizar los beneficios ambientales de nuestra tecnología tiene una enorme importancia para nosotros, dada la elevada intensidad energética del sector de los viajes.

#### \_ Personal de Amadeus

La inmensa mayoría de nuestra plantilla posee un nivel educativo avanzado. Por consiguiente, la probabilidad de que nuestros empleados se enfrenten a riesgos relacionados con los derechos humanos es relativamente baja.

#### \_ Proveedores de Amadeus

Desde el punto de vista de la cadena de suministro, Amadeus no es una fábrica ni una empresa manufacturera. Su actividad no está relacionada con ningún tipo de cadena de producción,

sino con procesos de transacciones a través de Internet y desarrollo de software. En este sentido, la exposición de Amadeus a terceros proveedores que puedan no cumplir los requisitos sociales o ambientales mínimos es muy limitada. La mayoría de nuestros proveedores externos se pueden agrupar en las siguientes categorías:

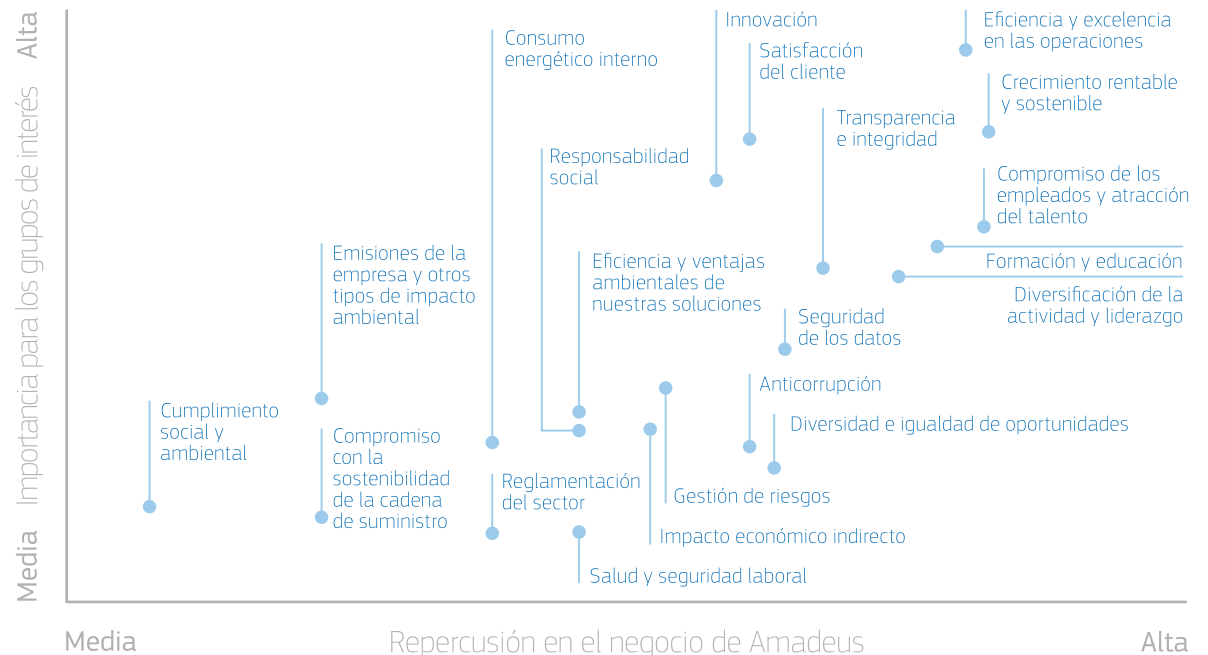
- Servicios de consultoría y marketing
- Proveedores de hardware
- Proveedores de software
- Proveedores de comunicaciones de datos

Aproximadamente el 53% de nuestro gasto total en proveedores externos se concentra en 50 empresas, lo que facilita nuestro control y el acceso a la información

en la cadena de suministro. Además, en términos de volumen de compra, nuestro gasto se concentra en nuestras tres sedes principales: Madrid, Erding y Niza.

La Política de Compras de la Empresa de Amadeus tiene por objetivo que todos los participantes en la adquisición de bienes y servicios tengan en cuenta el factor de la responsabilidad social y ambiental en sus decisiones de compra. En lo referente a la comunicación, la función de Purchasing divide sus canales entre las tres principales sedes y regiones. Un grupo formado por equipos de Purchasing locales, regionales y mundiales se encarga de gestionar las operaciones del lado de la cadena de suministro y de tratar con los grupos de interés internos, así como con los proveedores.

### Matriz de materialidad de Amadeus



## Elaboración del Informe Global

Año tras año, más de 90 personas de todo el mundo, en representación de unas 30 áreas de negocio y departamentos, participan directamente en la elaboración y producción del Informe Global. Nos aseguramos de que todos los equipos de Amadeus responsables de la relación con cada grupo de interés estén representados en el proceso de determinar y elaborar el contenido, lo cual requiere un esfuerzo constante para mejorar el diálogo dentro de la empresa.

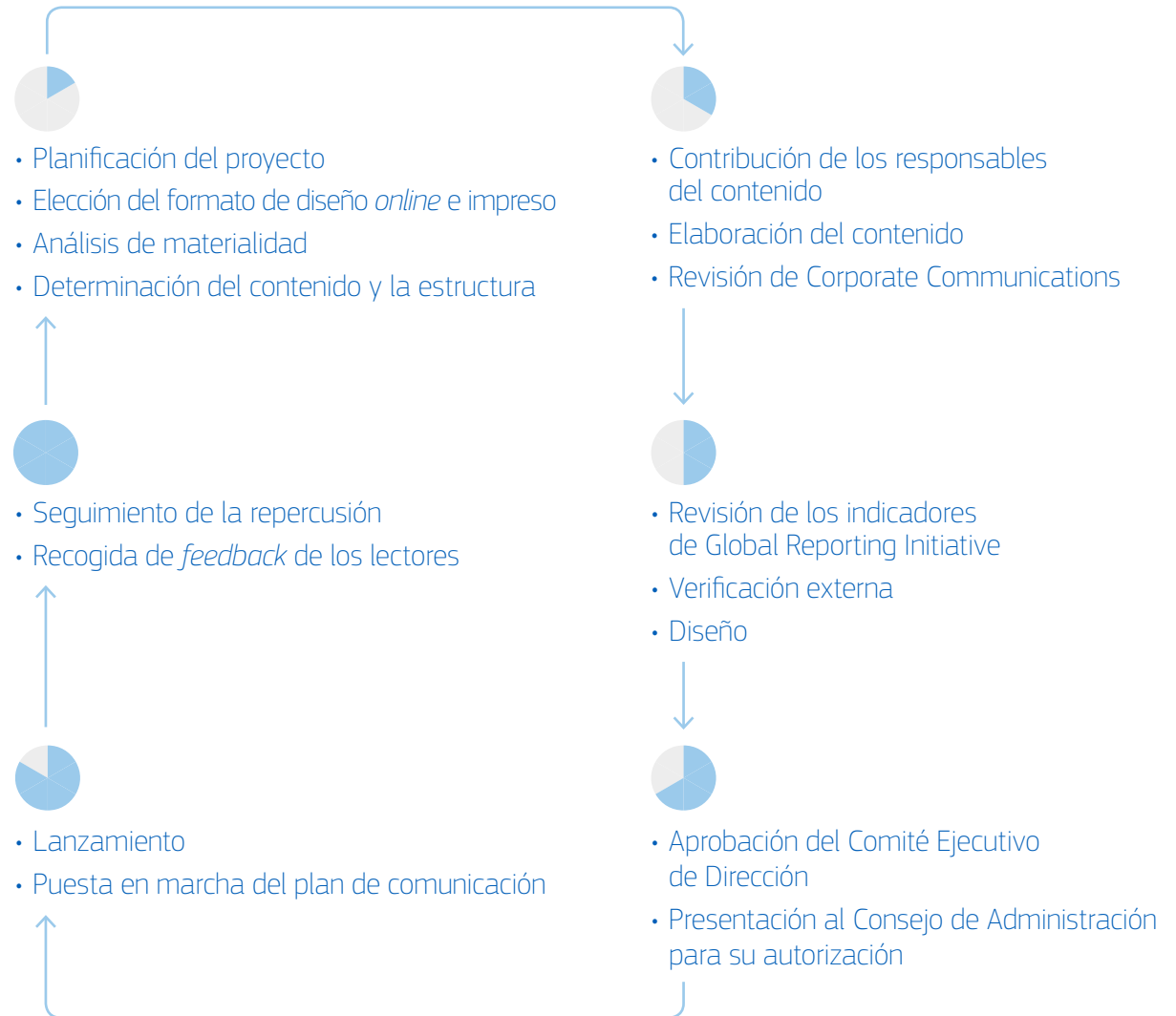
Siguiendo la Guía G4 de GRI relativa a los principios para determinar la calidad de los informes, el proceso de elaboración del informe se revisa y se perfecciona constantemente con el objetivo final de mejorar su equilibrio, comparabilidad, exactitud, actualización, claridad y fiabilidad<sup>2</sup>.

El gráfico de la derecha ilustra el proceso seguido en la elaboración de este informe.

<sup>2</sup> Visite [www.globalreporting.org/standards/g4/](http://www.globalreporting.org/standards/g4/). Los principios para determinar la calidad de los informes según GRI son los siguientes:

- **Equilibrio:** el informe debe reflejar los aspectos positivos y negativos de los resultados de la organización con el fin de permitir una valoración razonada de su resultado general.
- **Comparabilidad:** la organización debe seleccionar, recopilar y comunicar la información de manera sistemática. La información comunicada debe presentarse de tal manera que permita a los grupos de interés analizar los cambios en los resultados de la organización a lo largo del tiempo y haga posible el análisis con relación a otras organizaciones.
- **Exactitud:** la información comunicada debe ser lo bastante exacta y detallada para que los grupos de interés puedan valorar los resultados de la organización.
- **Actualización:** la organización debe elaborar sus informes con regularidad, de manera que la información se encuentre disponible a tiempo para que los grupos de interés puedan tomar decisiones fundamentadas.
- **Claridad:** la organización debe comunicar la información de una manera comprensible y accesible para los grupos de interés que consulten el informe.
- **Fiabilidad:** la organización debe reunir, registrar, recopilar, analizar y divulgar la información y los procesos empleados en la elaboración del informe de tal manera que estos puedan ser objeto de análisis y se establezca la calidad y materialidad de la información.


### Hoja de ruta del Informe Global:




## 2. Comunicación con nuestros grupos de interés

La información de Amadeus publicada externamente está destinada a garantizar una comunicación clara, así como la transparencia en las actividades de la empresa. Además de este informe, otras publicaciones ofrecen más información sobre los detalles de las actividades empresariales de Amadeus:

- \_ Informe Anual de Gobierno Corporativo
- \_ Cuentas Anuales Consolidadas y Revisión de la alta dirección
- \_ Presentaciones de resultados trimestrales
- \_ Amplia información sobre los resultados de Amadeus en [www.investors.amadeus.com](http://www.investors.amadeus.com)
- \_ Información adicional actualizada sobre Amadeus en los blogs y canales de la empresa y en las redes sociales

Aparte de la información externa y las iniciativas de comunicación específicas descritas a lo largo de este informe,  utilizamos una amplia gama de herramientas para facilitar el diálogo con nuestros grupos de interés. La tabla de la derecha muestra nuestros principales medios para comunicarnos con cada categoría de grupos de interés. La frecuencia de comunicación varía pero, en todos los casos, tiene lugar al menos una vez al año y su regularidad depende del tipo y la necesidad de comunicación en cada caso.

 Para más información, consulte “Satisfacción y fidelidad del cliente”, pág. 58, “El equipo humano de Amadeus”, pág. 94, “Gobierno corporativo: transparencia e integridad”, pág. 108, “Relaciones institucionales de Amadeus”, pág. 120, y “Nuestro compromiso con los accionistas”, pág. 128.

Grupo de interés	Canal de comunicación
<b>Empleados y candidatos externos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>_ Comunicación directa a través de los equipos locales, regionales y mundiales de Human Resources</li> <li>_ Encuestas sobre compromiso en todas las oficinas</li> <li>_ Buzón de empleados</li> <li>_ Intranet</li> <li>_ <a href="http://www.amadeus.com/careers">www.amadeus.com/careers</a></li> </ul>
<b>Accionistas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>_ Comunicación directa a través del equipo de Investor Relations e informes regulares</li> <li>_ Giras de presentación y conferencias</li> <li>_ <a href="http://www.investors.amadeus.com">www.investors.amadeus.com</a></li> <li>_ Buzón de Investor Relations</li> </ul>
<b>Clientes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>_ Comunicación directa a través de ventas locales, regionales y mundiales, así como de los equipos de gestión del cliente en todo el mundo</li> <li>_ Programa de Fidelidad del Cliente</li> <li>_ Servicio local de atención al cliente</li> <li>_ Centros de servicio al cliente de Amadeus</li> </ul>
<b>Proveedores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>_ Contacto directo a través del departamento de Corporate Purchasing de Amadeus, de otras unidades internas y de los equipos locales de las distintas oficinas en todo el mundo</li> <li>_ Encuestas de responsabilidad social y ambiental</li> </ul>
<b>Socios del sector</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>_ Comunicación directa a través de la participación en las principales asociaciones del sector</li> <li>_ Blog de Amadeus</li> </ul>
<b>Gobiernos, autoridades y organismos reguladores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>_ Contacto directo a través de nuestro equipo de Industry Affairs y de los directores generales locales de Amadeus</li> <li>_ Participación en reuniones y actos relacionados</li> <li>_ <a href="http://www.amadeus.com">www.amadeus.com</a> (páginas específicas para relaciones institucionales)</li> </ul>
<b>Sociedad y medio ambiente</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>_ Comunicación directa a través del equipo de Industry Affairs y de diversos foros integrados por múltiples grupos de interés</li> <li>_ Comunicados de prensa</li> <li>_ Redes sociales</li> <li>_ Buzón de Industry Affairs</li> <li>_ Colaboración en iniciativas conjuntas de responsabilidad social y ambiental</li> </ul>



[Traducción sobre el Informe de Aseguramiento Limitado Independiente de los indicadores de Responsabilidad Social Corporativa contenidos en el Informe Global 2015 de Amadeus IT Holding S.A., originalmente publicado en inglés. En el caso de discrepancia, prevalece la versión inglesa]

**INFORME DE ASEGURAMIENTO LIMITADO INDEPENDIENTE  
DE LOS INDICADORES DE RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA**

A la Dirección de Amadeus IT Holding, S.A.:

Hemos llevado a cabo un encargo de aseguramiento limitado de los indicadores de Responsabilidad Social Corporativa contenidos en el anexo 3 referido al Índice GRI G4 del Informe Global 2015 (en adelante, "los indicadores de RSC") de Amadeus IT Holding, S.A. (en adelante, "Amadeus") correspondiente al ejercicio anual finalizado el 31 de diciembre de 2015, preparados conforme a los contenidos básicos generales y específicos propuestos en la Guía para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad de Global Reporting Initiative (GRI) versión G4 (en adelante, Guía GRI G4).

**Responsabilidad de la Dirección de Amadeus**

La Dirección de Amadeus es responsable de la preparación, del contenido y de la presentación del Informe Global 2015 de acuerdo con la Guía GRI G4, según la opción Exhaustiva "de conformidad" con la Guía. Esta responsabilidad incluye el diseño, la implantación y el mantenimiento del control interno que se considere necesario para permitir que los indicadores de RSC estén libres de incorrección material, debido a fraude o a error.

La Dirección de Amadeus es también responsable de definir, implantar, adaptar y mantener los sistemas de gestión de los que se obtiene la información necesaria para la preparación de los indicadores de RSC.

**Nuestra Responsabilidad**

Nuestra responsabilidad es emitir un informe de aseguramiento limitado basado en los procedimientos que hemos realizado y en las evidencias que hemos obtenido. Hemos realizado nuestro encargo de aseguramiento limitado de acuerdo con la Norma Internacional de Encargos de Aseguramiento 3000 (NIEA 3000) (Revisada), "Encargos de Aseguramiento distintos de la Auditoría y de la Revisión de Información Financiera Histórica", emitida por el Consejo de Normas Internacionales de Auditoría y Aseguramiento (IAASB) de la Federación Internacional de Contadores (IFAC).

El alcance de un encargo de aseguramiento limitado es sustancialmente inferior al de un encargo de aseguramiento razonable, y por lo tanto la seguridad proporcionada es también menor.

Los procedimientos que realizamos se basan en nuestro juicio profesional e incluyeron consultas, observación de procesos, inspección de documentación, procedimientos analíticos, y pruebas de revisión por muestreo que, con carácter general, se describen a continuación:

- Reuniones con el personal de las diversas unidades de Amadeus involucradas en la elaboración del Informe Global 2015.

PricewaterhouseCoopers Auditores, S.L., Torre PwC, Pº de la Castellana 259 B, 28046 Madrid, España  
Tel.: +34 915 684 400 / +34 902 021 111, Fax: +34 915 685 400, www.pwc.es

R. M. Madrid, hoja 87 250-1, folio 75, tomo 9 267, libro 8 054, sección 3ª  
Inscrita en el R.D.A.C. con el número 30242 - CIF: B-79 031290



- Análisis de los procedimientos utilizados para recopilar y validar los datos e información presentada en los indicadores de RSC.
- Análisis de la adaptación de los indicadores de RSC de Amadeus a lo señalado en la Guía GRI G4 para la preparación de informes.
- Comprobación, mediante pruebas de revisión en base a la selección de una muestra, de la información utilizada para la determinación de los indicadores de RSC de Amadeus. Asimismo, hemos comprobado su adecuada compilación a partir de los datos suministrados por las fuentes de información de Amadeus.

**Nuestra Independencia y Control de Calidad**

Hemos cumplido con los requerimientos de independencia y demás requerimientos de ética del Código de Ética para Profesionales de la Contabilidad emitido por el Consejo de Normas Internacionales de Ética para Profesionales de la Contabilidad (IESBA), que se basa en los principios fundamentales de integridad, objetividad, competencia y diligencia profesional, confidencialidad y comportamiento profesional.

Nuestra firma aplica la Norma Internacional de Control de Calidad 1 (NICC 1) y mantiene en consecuencia un exhaustivo sistema de control de calidad que incluye políticas y procedimientos documentados relativos al cumplimiento de requerimientos de ética, normas profesionales y disposiciones legales y reglamentarias aplicables.

**Conclusión de Aseguramiento Limitado**

Como resultado de los procedimientos que hemos realizado y de las evidencias que hemos obtenido, no se ha puesto de manifiesto ningún aspecto que nos haga creer que los indicadores de RSC de Amadeus correspondientes al ejercicio anual finalizado el 31 de diciembre de 2015, contienen errores significativos o no han sido preparados, en todos sus aspectos significativos, de acuerdo con la Guía GRI G4.

**Uso y Distribución**

Nuestro informe se emite únicamente a la Dirección de Amadeus, de acuerdo con los términos de nuestra carta de encargo. No asumimos ninguna responsabilidad frente a terceros distintos de la Dirección de Amadeus.

PricewaterhouseCoopers Auditores S.L.

Mª Luz Castilla

8 de abril de 2016



# Anexo 2\_Glosario





## A

**A4A:** Airlines For America

**AACO:** Organización Árabe de Transportistas Aéreos (Arab Air Carrier Organisation)

**ACH:** Cámara de Compensación de Aerolíneas (Airlines Clearing House)

**Acuerdo entre aerolíneas:** acuerdo comercial entre aerolíneas para la gestión de pasajeros cuyo itinerario requiere más de una aerolínea.

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

**AFE:** Agencia Ferroviaria Europea

**AIE:** Agencia Internacional de la Energía (International Energy Agency), una organización independiente que trabaja para asegurar energía limpia, eficiente y asequible para los 29 países que la integran y para terceros. Las cuatro áreas principales en las que se centra la AIE son: seguridad energética, desarrollo económico, conciencia medioambiental y compromiso mundial.

**Amadeus Excellence Awards (Premios a la Excelencia de Amadeus):** acto de la empresa destinado a reconocer los logros extraordinarios del personal de Amadeus, así como permitir compartir las buenas prácticas y establecer contactos útiles. Abierto a todos los empleados permanentes y ACO en propiedad al 75% como mínimo.

**APAC:** Asia-Pacífico

**API:** Interfaz de Programación de Aplicaciones (Application Programming Interface), un lenguaje que permite la comunicación entre programas informáticos.

**ASTA:** Asociación Americana de Agencias de Viajes (American Society of Travel Agents)

**ATOC:** Comunidad de Empresas Operadoras de Trenes (Association of Train Operating Companies)

## B

**BCE:** Banco Central Europeo

**BEI:** Banco Europeo de Inversiones

**Beneficio ajustado:** beneficio correspondiente al ejercicio, ajustado para excluir la repercusión después de impuestos de:

- 1\_ Amortización del PPA (asignación del precio de compra) y pérdidas por deterioro
- 2\_ Variación del valor justo de los instrumentos derivados y ganancias (pérdidas) no correspondientes a operaciones por tipos de cambio
- 3\_ Partidas extraordinarias relacionadas con la venta de activos y la inversión en acciones, la refinanciación de deuda y la resolución del contrato de soluciones tecnológicas con United Airlines

**BI:** Inteligencia de Negocio (Business Intelligence)

**BSP:** Plan de Liquidación Bancaria (Bank Settlement Plan), un sistema de facturación electrónica destinado a facilitar el flujo de datos y fondos entre agencias de viajes y aerolíneas, centralizando la información, en lugar de establecer múltiples relaciones entre agencias de viajes y aerolíneas.

## C

**CDP:** Carbon Disclosure Project, una organización internacional sin ánimo de lucro que ofrece a las empresas y las ciudades el único sistema mundial para medir, comunicar, gestionar y compartir información ambiental.

**CE:** Comisión Europea

**CEAC:** Conferencia Europea de Aviación Civil, una organización intergubernamental establecida por la Organización de Aviación Civil Internacional (OACI) y el Consejo de Europa. En la actualidad, la CEAC cuenta con 44 países miembros.

**CESE:** Europa Central, Oriental y del Sur (Central, Eastern and Southern Europe)

**CET:** Comisión Europea de Turismo, una organización sin ánimo de lucro cuyos objetivos principales son promover Europa como un destino turístico atractivo, ayudar a los miembros de la Oficinas Nacionales de Turismo (National Tourist Offices, NTO) a colaborar y compartir conocimiento, y proporcionar a los socios del sector y otras partes interesadas acceso fácil a materiales y estadísticas en materia de turismo entrante a Europa.

**CINIIF:** Comité de Interpretaciones de las Normas Internacionales de Información Financiera

**CISO:** Chief Information and Security Office

**CMMI:** Integración de modelos de maduración de capacidades (Capability Maturity Model Integration), un programa de formación y evaluación de mejoras en los procesos que sirve para guiar la mejora de los procesos en un proyecto, una división o una organización completa.

**CNMV:** Comisión Nacional del Mercado de Valores. Es la agencia encargada de supervisar e inspeccionar los mercados de valores españoles y las actividades de todos los participantes en dichos mercados.

**Código compartido:** acuerdo dentro del sector de la aviación en virtud del cual dos o más aerolíneas comparten el mismo vuelo, mejorando la capacidad de la red y la eficiencia de las aerolíneas.

**Contribución inducida:** medida del PIB y el empleo sustentados por el gasto de quienes están directa o indirectamente empleados por el sector de los viajes y el turismo.

**Convenio:** conforme a la definición incluida en el Contrato de Crédito Preferente de Amadeus.

**Criptomoneda:** medio de cambio que emplea la criptografía como medida de seguridad para realizar la transacción monetaria y controlar la creación de nuevas unidades. Las criptomonedas son una subcategoría de monedas, o más concretamente, de monedas digitales.

**CRM:** Gestión de la Relación con los Clientes (Customer Relationship Management)

**CRS:** Sistema Central de Reservas (Central Reservation System), una red informática que contiene información sobre viajes, p. ej., horarios, disponibilidad, tarifas y otros servicios, permitiendo las transacciones de viajes automatizadas entre proveedores de viajes y agentes de viajes.

**CSL:** Estrategia de Fidelidad del Cliente (Customer Loyalty Strategy)

**CSS:** Estrategia de Satisfacción del Cliente (Customer Satisfaction Strategy)

## D

**DCS:** Sistemas de Control de Salidas de Vuelos (Departure Control Systems)

**Deuda neta acordada:** deuda neta basada en la definición de convenio incluida en el Contrato de Crédito Preferente de Amadeus.

**DJSI:** Índice Dow Jones de Sostenibilidad (Dow Jones Sustainability Index). Lanzados en 1999, los DJSI son una familia de índices que evalúan el comportamiento en términos de sostenibilidad de las 2.500 principales empresas cotizadas en el Dow Jones Global Total Stock Market Index (Índice Dow Jones Total de los Mercados de Valores Mundiales).

**DMO:** agencia de viajes especializada en información local (Destination Management Organisation)

**D&A:** Depreciación y Amortización (Depreciation and Amortisation)

## E

**EE. UU.:** Estados Unidos

**EAU:** Emiratos Árabes Unidos

**EBITDA:** beneficios antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización (Earnings before Interest, Taxes, Depreciation and Amortisation)

**EBITDA acordado:** EBITDA basado en la definición de convenio incluida en el Contrato de Crédito Preferente de Amadeus.

**ECTAA:** Agrupación Europea de Asociaciones de Agencias de Viajes y Turoperadores (European Travel Agencies' and Tour Operators' Association)

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

**EMDS:** servidor de comunicación electrónica para el sector de los viajes (Electronic Miscellaneous Document Server)

**EMS:** Sistema de Gestión Ambiental (Environmental Management System), la herramienta utilizada por Amadeus para medir el consumo de recursos, identificar aspectos de mejora, aplicar acciones concretas y revisar los resultados conseguidos. Los conceptos incluidos son el consumo energético (sobre todo electricidad), emisiones de CO<sub>2</sub>, consumo de papel, agua utilizada y residuos producidos.

**EPS:** Beneficio por Acción (Earnings Per Share)

**EPS (beneficio por acción) ajustado:** EPS correspondiente al beneficio ajustado en el ejercicio atribuible a la sociedad central. Se calcula a partir de la media ponderada de las acciones en circulación menos la media ponderada de las acciones de tesorería del ejercicio.

**ETI APV:** Especificaciones Técnicas de Interoperabilidad correspondientes a las Aplicaciones Telemáticas para los Servicios de Viajeros

**ETTSA:** Asociación Europea de Tecnología y Servicios de Viajes (European Technology and Travel Services Association)

**EU Industrial R&D Investment Scoreboard:** marcador que publica la Comisión Europea y que contiene los datos económicos y financieros de las 2.500 principales empresas del mundo, clasificadas por sus inversiones en investigación y desarrollo (I+D).

**EVP:** Executive Vice President

**Exabyte:** 1 exabyte es igual a 1.018 bytes de información digital. Esto equivale aproximadamente a 21 millones de tabletas con una capacidad de 128 gigabytes cada una.

## F

**Flujo de efectivo disponible antes de impuestos:** calculado como el EBITDA (incluido Opodo e ingresos procedentes de la resolución del contrato de soluciones tecnológicas con United Airlines) menos los gastos de capital más la variación de nuestro capital de explotación de operaciones.

**FSC:** Aerolínea Regular (Full Service Carrier), llamada también Aerolínea de Red

**FTE:** Equivalente a Tiempo Completo (Full-Time Equivalent), el número de empleados con relación al empleo a tiempo completo: p. ej., un empleado que trabaje a tiempo parcial durante el 80% del horario a tiempo completo se considerará como 0,8 FTE.

**FX:** cambio de divisas (Foreign Exchange)

## G

**GDS:** sistema de distribución global (Global Distribution System), una red informática que contiene información sobre viajes, p. ej., horarios, disponibilidad, tarifas y otros servicios, permitiendo también las transacciones de viajes automatizadas entre proveedores de viajes y agentes de viajes, tanto *online* como *offline*.

**GRI:** Global Reporting Initiative, una organización sin ánimo de lucro que promueve la sostenibilidad económica, social y ambiental. GRI ofrece a todas las empresas y organizaciones un marco global de información sobre sostenibilidad muy utilizado en todo el mundo.

## H

**HTML:** Lenguaje de Marcas de Hipertexto (HyperText Markup Language)

## I

**I+D:** Investigación y Desarrollo

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

**IATA AIRIMP:** estándares de comunicación acordados universalmente para la gestión de Mensajes de Reservas de Pasajeros entre Aerolíneas.

**ICH:** Cámara de Compensación Internacional (International Clearing House)

**IIRC:** International Integrated Reporting Council, una coalición mundial de organismos reguladores, inversores, empresas, entidades de establecimiento de normas, profesionales de la contabilidad y ONG que comparten la opinión de que la comunicación sobre creación de valor debe ser el siguiente paso en la evolución de la información facilitada por las empresas.

**IoT:** Internet de las Cosas (Internet of Things), un sistema de dispositivos informáticos, máquinas digitales y mecánicas, objetos, animales o personas interrelacionados, provistos de un identificador único y de la capacidad para transmitir datos a través de una red sin necesidad de interacción entre personas o entre una persona y un ordenador.

## J

**JV:** empresa conjunta (Joint Venture)

## K

**KPI:** Indicador Clave del Rendimiento (Key Performance Indicator)

## L

**LATAM:** Latinoamérica

**LBO:** Compra Apalancada (Leveraged Buy-Out)

**LCC:** aerolíneas de bajo coste (low-cost carriers)

**Light ticketing:** un billete que se crea y no se envía al Plan de Liquidación Bancaria (Bank Settlement Plan, BSP). El flujo de reserva e información es el mismo que el de un proceso de reserva tradicional.

**LTM:** Últimos Doce Meses (Last Twelve Months)

## M

**MEA:** Oriente Medio y África (Middle East and Africa)

**MENA:** Oriente Medio y el Norte de África (Middle East and North Africa)

**MIDT:** Cinta de Datos Informáticos Comerciales (Marketing Information Data Tape)

**MIT:** Instituto Tecnológico de Massachusetts (Massachusetts Institute of Technology)

## N

**NECSE:** Europa del Norte, Oriental, Central y del Sur (Northern, Eastern, Central and Southern Europe)

**NDC:** Nueva Capacidad de Distribución (New Distribution Capability), un programa lanzado por la IATA para el desarrollo y la adopción en el mercado de un nuevo estándar de transmisión de datos basado en XML (Estándar NDC) entre las aerolíneas y las agencias de viajes.

**Negocio de distribución:** incluye el volumen total de las reservas aéreas procesadas por los GDS, excepto:

- 1\_ Reservas aéreas procesadas por operadores de un solo país (principalmente en China, Japón y Rusia)
- 2\_ Reservas de otros tipos de productos de viajes, tales como habitaciones de hotel, alquiler de coches y billetes de tren

**n.p.:** no procede

## O

**OAAT:** Coalición para la transparencia en los precios (Open Allies for Airfare Transparency)

**OACI:** Organización de Aviación Civil Internacional, una agencia especializada de las Naciones Unidas que trabaja con 191 Estados miembros y con organizaciones de aviación global con objeto de desarrollar Estándares y Prácticas Recomendadas (Standards and Recommended Practices, SARP), que dichos Estados miembros deben tener en consideración al crear sus reglamentos aplicables en material de aviación civil.

**OCDE:** Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, un foro cuyos países integrantes se definen como comprometidos con la democracia y la economía de mercado. La OCDE proporciona a sus miembros una plataforma para comparar y coordinar políticas nacionales e internacionales e identificar buenas prácticas.

**OMT:** Organización Mundial del Turismo de las Naciones Unidas

**OPI:** Oferta Pública Inicial

**O&D:** Origen y Destino (Origin & Destination)

## P

**PATA:** Asociación de Viajes de Asia-Pacífico (Pacific Asia Travel Association)

**PB:** Pasajeros Embarcados (Passengers Boarded), número real de pasajeros a bordo de los vuelos operados por las aerolíneas que utilizan como mínimo los módulos Amadeus Altéa Reservation and Inventory.

**PCI-DSS:** Payment Card Industry Data Security Standard (norma de seguridad de datos en la industria de tarjetas de pago), una norma privada de seguridad de la información para las entidades que manejan tarjetas de crédito de las principales marcas. Encargada por las marcas de tarjetas y gestionada por el Payment Card Industry Security Standards Council, esta norma se creó para aumentar los controles en torno a los datos de los titulares de tarjetas con el fin de reducir el fraude con tarjetas de crédito.

**Petabyte:** 1 petabyte es igual a  $10^{15}$  bytes de información digital (1.000.000.000.000.000 bytes).

**Protocolo GHG:** Protocolo de Gases de Efecto Invernadero (Greenhouse Gas Protocol), la herramienta de contabilidad internacional más utilizada por los gobiernos y líderes empresariales para entender, cuantificar y gestionar las emisiones de gases de efecto invernadero.

**PMS:** Sistemas de Gestión de Establecimientos (Property Management Systems)

**PNR:** Registro de Nombres de Pasajero (Passenger Name Record), un registro de los requisitos de viaje para cada pasajero que contiene toda la información necesaria para permitir el procesamiento y control de las reservas por parte del proveedor de viajes de reservas participante. Cada PNR debe contener los cinco elementos obligatorios siguientes: nombre (nombre del pasajero), itinerario (reserva), contacto (número de teléfono), billete (sistema de emisión de billete) y recibido de (nombre de la persona que efectuó la reserva).

**Posición competitiva:** se calcula según el volumen total de reservas aéreas de las agencias de viajes procesadas por el sistema de reservas informatizado (CRS) mundial o regional. Están excluidas las reservas aéreas realizadas directamente a través de sistemas internos de las aerolíneas u operadores de un solo país, estos últimos principalmente en China, Japón, Rusia y Corea del Sur (hasta la migración a Amadeus de las agencias de viajes conectadas a Topas al final del tercer trimestre de 2014).

**p.p.:** punto porcentual

**PPA:** Asignación del Precio de Compra (Purchase Price Allocation)

**PSS:** Sistema de Gestión de Pasajeros (Passenger Service System), una serie de sistemas de importancia crítica utilizados por las aerolíneas. El PSS consta normalmente de un sistema de reservas, un sistema de inventario y un sistema de control de salidas de vuelos.

**PUE:** efectividad del uso energético (Power User Effectiveness), equivalente a la potencia total de las instalaciones/potencia de los equipos informáticos. La potencia total de las instalaciones incluye todo aquello que contribuye a la carga de los equipos informáticos, como:

- 1\_ Componentes de suministro eléctrico, como sistemas de alimentación ininterrumpida, conmutadores, generadores, unidades de alimentación, baterías y pérdidas de distribución externas a los equipos informáticos
- 2\_ Componentes del sistema de refrigeración, como refrigeradores, unidades de aire acondicionado de las salas de ordenadores, unidades de acondicionamiento de aire de expansión directa, bombas y torres de refrigeración
- 3\_ Nodos de ordenadores, redes y almacenamiento
- 4\_ Otros diversos componentes de carga, como la iluminación del Centro de Datos

La potencia de los equipos informáticos incluye la carga asociada a todos los equipos informáticos, como ordenadores, equipos de almacenamiento y redes, junto con los equipos complementarios, como interruptores KVM, monitores y terminales u ordenadores portátiles utilizados para vigilar o controlar de otro modo el Centro de Datos de Amadeus.

## R

**Reservas aéreas de agencias de viajes:** reservas aéreas procesadas por agencias de viajes por medio de la plataforma de distribución de Amadeus.

## S

**Segmento HX:** segmentos cancelados por el pasajero directamente en la aerolínea o por una agencia de viajes.

**Servicios complementarios:** servicios adicionales ofrecidos a los clientes más allá del billete de avión. Algunos ejemplos típicos de servicios complementarios de aerolíneas son el equipaje adicional, asiento prioritario, restauración a bordo, etc.

**Sistemas abiertos en computación e informática:** clase de sistemas construidos mediante normas de software de código abierto (OSS, open source software) que ofrecen un alto nivel de portabilidad e independencia de las plataformas de hardware en las que funcionan, sobre todo en contraste con las unidades centrales más arraigadas anteriormente en el sector de los viajes.

**SNCF:** Société Nationale des Chemins de Fer français

**SVP:** Senior Vice President

## T

**TI:** Tecnología de la Información

**TI:** Inteligencia de viajes (Travel Intelligence)

**Transacción:** se define como un mensaje único recibido de un usuario que requiere el envío de una o varias respuestas. El usuario puede ser una persona o un sistema informático.

**Transacciones procesadas en el Centro de Datos de Amadeus:** se definen como operaciones básicas relacionadas directamente con la actividad de Amadeus, como las reservas o los pasajeros embarcados procesados.

**TTA:** Travel Technology Association

## U

**UE:** Unión Europea

**UNICEF:** Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia

## W

**WTAAA:** World Travel Agents Association Alliance

**WTTC:** Consejo Mundial de Viajes y Turismo (World Travel and Tourism Council)

# Anexo 3\_Índice de contenidos GRI



G4-EC1: Valor económico distribuido\* (cifras en millones €)

	2015
Costes de explotación	1.297
Salarios y prestaciones a los empleados	1.140
Pagos a proveedores de capital**	649
Pagos a la Administración	276
<b>Valor económico distribuido</b>	<b>3.362</b>

\* Según lo definido por Global Reporting Initiative (indicador G4-EC1).

\*\* Todos los pagos financieros efectuados a proveedores de capital de la organización (intereses y dividendos abonados), incluido el programa de Recompra de Acciones, que constituye una remuneración extraordinaria de los accionistas.

## Tablas adicionales de recursos humanos<sup>1</sup>

G4-EC6: Altos directivos\* contratados en el entorno local, en las 3 principales sedes de Amadeus

	Francia	Alemania	España
Población de altos directivos	384	112	200
Población local de altos directivos	312	69	110
Proporción	81,25%	61,60%	55%

\* Altos directivos, Associate Directors, VP, EVP, SVP.

G4-LA1: Rotación de empleados\*

	2013	2014	2015
Índice de rotación de empleados	6,9%	7%	9%
<b>Rotación de empleados por sexo</b>			
Número de hombres que abandonaron Amadeus	414	484	665
Número de mujeres que abandonaron Amadeus	255	264	378

\* Excluida Europa Central y del Sur debido a la ausencia de datos comparables con el resto de los países incluidos.

<sup>1</sup> Alcance: personal permanente en todas las empresas del Grupo Amadeus, excluidas las adquisiciones en 2014 y 2015, a menos que se indique otra cosa.

G4-10, G4-LA12: Número de empleados por categoría profesional y sexo

	2013*	2014*	2015**
VP y directores	147	148	177
Hombres	128	128	148
Mujeres	19	20	29
Mandos intermedios	2.256	2.565	2.298
Hombres	1.564	1.799	1.620
Mujeres	692	766	678
Personal	8.099	8.532	8.651
Hombres	4.860	5.143	5.267
Mujeres	3.239	3.389	3.384
<b>Total</b>	<b>10.502</b>	<b>11.245</b>	<b>11.126</b>

\* Alcance: personal permanente en todas las empresas del Grupo Amadeus.

\*\* Alcance: personal permanente en todas las empresas del Grupo Amadeus, excluidas las adquisiciones en 2014 y 2015.

## G4-11: Porcentaje de empleados cubiertos por algún acuerdo de negociación colectiva

	2013	2014	2015
<b>Total</b>	54%	52%	53%

## G4-LA1: Rotación por región\*

	2014	2015	Salidas (en 2015)
Europa**	5,8%	7%	504
Asia	11,9%	13,1%	307
Norteamérica	4,7%	Más del 14%	132
Sudamérica	9,3%	16,1%	83
Oriente Medio y África	4,8%	7,7%	17

\* Alcance: todas las empresas del Grupo Amadeus, excluidas las adquisiciones en 2014 y 2015.

\*\* Europa no incluye la región del centro y sur de Europa debido a la falta de información comparable.

## G4-LA1: Empleados contratados por región

	2014	2015*
Europa	937	865
Asia	451	578
Norteamérica	206	155
Sudamérica	75	63
Oriente Medio y África	38	38
<b>Total</b>	1.707	1.699

\* Distribución por sexo: 612 mujeres y 1.087 hombres.

## G4-LA3: Conservación de los empleados tras un permiso parental, por sexo

	2015
Hombres	51
Mujeres	120
<b>Total*</b>	171

\* Número total de empleados conservados 12 meses después de reincorporarse al trabajo tras un periodo de permiso parental.

## G4-LA3: Empleados acogidos a un permiso parental, por sexo

	2015
Hombres	109
Mujeres	196

## G4-LA6: Índices de salud y seguridad

	2013	2014	2015
Índice de lesiones	0,7	2,14	1,01
Índice de días perdidos de trabajo	0,01	0,02	0,04
Índice de absentismo %	2,09	1,79	2,82
Índice de baja por enfermedad común %	1,62	1,51	1,5



G4-LA6: Salud y seguridad. Accidentes

	2013		2014		2015	
	En horario laboral	Hacia/desde el trabajo	En horario laboral	Hacia/desde el trabajo	En horario laboral	Hacia/desde el trabajo
Número de accidentes con resultado de pérdida de días de trabajo	10	32	27	32	21	20
Número de accidentes sin pérdida de días de trabajo	26	13	28	23	30	16
Número de accidentes mortales	0	0	0	1	0	1

G4-LA6: Salud y seguridad en 2015. Índice por región

	Índice de lesiones	Índice de días perdidos de trabajo	% Índice de absentismo	% Índice de baja por enfermedad común
Europa	1,44	0,06	3,9	1,9
Asia*	0	0	0,66	0,64
Norteamérica*	0	0	1,27	1,27
Sudamérica*	1,01	0,11	1,07	0,98
Oriente Medio y África*	4,5	0,07	0,62	0,39

\* Asia, Norteamérica, Sudamérica, y Oriente Medio y África no notificaron ningún incidente.

G4-10, G4-LA12: Desglose por categoría profesional

	2013	2014	2015
VP y directores	2%	1%	2%
Mandos intermedios	21%	23%	21%
Personal	77%	76%	78%

G4-LA11: Porcentaje de empleados que fueron objeto de una revisión del rendimiento y el desarrollo profesional, por categoría de empleados

	2015
VP y directores	47%
Mandos intermedios	76%
Personal	75%

G4-LA12: Composición del Consejo

	2013	2014	2015
Mujer	9%	10%	10%
Nacionalidad distinta a la española	73%	70%	70%
<30 años	0%	0%	0%
Entre 30 y 50 años	18%	30%	20%
>50 años	82%	70%	80%

## G4-LA9: Horas de formación por categoría de empleados\*

	2013	2014***	2015
VP y directores	2.975	2.669	1.294
Mandos intermedios	22.264	29.844	52.633
Personal	187.534	207.576	252.989
<b>Total</b>	<b>212.773</b>	<b>240.089</b>	<b>306.016</b>
Horas de formación <i>online</i> *			
<b>Total**</b>	<b>22.608</b>	<b>9.531</b>	<b>18.024</b>

\* Alcance: todas las empresas del Grupo Amadeus, excluidas las adquisiciones en 2014 y 2015.

\*\* Las cifras se refieren a Amadeus e-Learning World.

\*\*\*Debido a una actualización del sistema, las horas de formación *online* en 2014 corresponden a 4 meses de actividad.

## G4-HR2: Formación acerca del Código Ético y de Conducta Profesional

	2015
Número de empleados formados	629
Porcentaje de empleados formados	5%
Número de horas de formación	585

## Número de empleados con discapacidad

	2013	2014	2015**
<b>Total</b>	<b>78</b>	<b>79</b>	<b>129</b>

\* Alcance: todas las empresas del Grupo Amadeus, excluidas las adquisiciones en 2014 y 2015.

\*\* Distribución por sexo: 47 mujeres y 82 hombres.

## G4-SO4: Formación acerca de la Política Antifraude\*

	2013	2014	2015**
Miembros de la alta dirección	124	126	13
% de los miembros de la alta dirección***	74%	85%	4%

\* Alcance: todas las empresas del Grupo Amadeus, excluidas las adquisiciones en 2014 (Newmarket, UFIS e i:FAO).

\*\* El desglose por región es el siguiente: 1 empleado en Europa del Norte, Oriental, Central y del Sur y 12 empleados en Europa Occidental.

\*\*\* El porcentaje de miembros de la alta dirección formados en 2015 es inferior al de años anteriores debido a que no formamos a los miembros de la alta dirección cada año. No obstante, el número total de miembros de la alta dirección formados en los tres últimos años representa casi el 100% de la alta dirección.

## Tablas adicionales de Medio Ambiente<sup>2</sup>

G4-EN1: Consumo de papel					
	2011	2012	2013	2014	2015
Consumo de papel (kg)	77.830	64.819	63.815	54.447	56.704
Número de empleados	7.728	8.130	9.296	9.604	10.192
Consumo de papel por empleado (hojas A4 por día de trabajo)	9,16	7,25	6,24	5,15	5,06

G4-EN3: Combustibles fósiles					
	2011	2012	2013	2014	2015
Gas natural (GJ)	19.959	22.287	25.743	22.513	15.166
Tendencia en el consumo	-15%	11,66%	15,51%	-12,55%	-32,63%
Diésel (GJ)	1.743	1.239	1.716	2.578	2.704
Tendencia en el consumo	-3%	-28,92%	38,50%	50,23%	4,89%

G4-EN8: Consumo de agua					
	2011	2012	2013	2014	2015
Consumo de agua (m <sup>3</sup> )	168.869	191.799	189.987	205.506	272.288

G4-EN23: Residuos					
	2011	2012	2013	2014	2015
Total estimado de residuos (kg)	181.996	177.357	235.821	306.369	320.476

<sup>2</sup> Alcance: 11 oficinas principales de Amadeus por número de empleados. Oficina de Amadeus en Bangalore incluida desde 2013 como 11ª sede.

## G4-EN3, G4-EN5: Consumo eléctrico

	2011	2012	2013	2014	2015
Consumo eléctrico en las 11 principales sedes de Amadeus* (GJ)	110.276	105.086	121.235	116.033	134.594
Número de empleados*	7.728	8.130	9.296	9.604	10.192
Consumo eléctrico por empleado* (GJ)	14,3	12,9	13,0	12,1	13,2
Consumo eléctrico del Centro de Datos de Amadeus (GJ)**	135.044	140.113	141.825	161.351	173.899
Número de transacciones procesadas en el Centro de Datos (millones)	948	1.091	1.174	1.288	1.386
Energía requerida por millón de transacciones (GJ)**	142,5	128,4	120,8	125,3	125,5
<b>Consumo eléctrico total en las 11 principales sedes y el Centro de Datos (GJ)</b>	<b>245.320</b>	<b>245.199</b>	<b>263.060</b>	<b>277.384</b>	<b>308.493</b>

\* No incluye el Centro de Datos de Amadeus.

\*\* Los datos de 2014 se han actualizado en comparación con el informe de 2015 debido a una cifra más exacta obtenida del proveedor de electricidad.

G4-EN15, G4-EN16, G4-EN17: Emisiones de CO<sub>2</sub> y combustibles fósiles\*

	2011	2012	2013	2014	2015
Alcance 1. Emisiones directas (combustibles fósiles)	1.175	1.263	1.471	1.408	983
Alcance 2. Emisiones indirectas de la electricidad adquirida	26.016	26.568	28.844	30.821	33.188
Alcance 3. Emisiones indirectas de otras fuentes**	5.093	5.393	7.052	8.503	8.872
Gas natural (m <sup>3</sup> )	522.307	583.221	670.173	586.083	394.822
Gasóleo (L)	45.147	32.087	44.454	66.771	70.043

\* Todas las cifras en t de CO<sub>2</sub> a menos que se indique otra cosa. No incluye la compensación de 2.364 t de emisiones de CO<sub>2</sub> en 2015.

\*\* Incluye las emisiones de viajes en avión (8 principales oficinas) y uso de papel (11 principales oficinas).

## G4-EN3: Generación de electricidad. Contenido energético por tipo de combustible utilizado (GJ)

	Carbón	Fuelóleo	Gas natural	Biomasa	Residuos	Otros*	Total
11 principales sedes de Amadeus	79.264	7.635	57.469	4.049	2.625	84.422	235.463
Centro de Datos	212.604	9.431	77.180	20.294	7.541	62.003	389.052

\* Otros: energía nuclear, hidroeléctrica, geotérmica, fotovoltaica, termosolar, eólica y mareomotriz.

## Índice de contenidos GRI



Contenidos básicos generales		
Indicador	Página / respuesta	Omisión
<b>Estrategia y análisis</b>		
G4-1	P. 6-7	
G4-2	P. 24, 31, 79-80, 116-118	
<b>Perfil de la organización</b>		
G4-3	Portada	
G4-4	P. 19-21, 28	
G4-5	P. 9-10	
G4-6	P. 9-10	
G4-7	P. 3	
G4-8	P. 19-21, 28	
G4-9	P. 2	
G4-10	P. 95, 149, 151	
G4-11	P. 150	
G4-12	P. 138	
G4-13	P. 53, 96	
G4-14	P. 118	
G4-15	P. 78, 86-93, 99	
G4-16	P. 122-125	
<b>Aspectos materiales y cobertura</b>		
G4-17	Cuentas Consolidadas Anuales de Amadeus 2015 - P. 110-118	
G4-18	P. 137	
G4-19	P. 137-138	

G4-20	El ámbito del informe es todo el Grupo Amadeus, excepto cuando se indica de otro modo en los gráficos y tablas correspondientes	
G4-21	El ámbito del informe es todo el Grupo Amadeus, excepto cuando se indica de otro modo en los gráficos y tablas correspondientes	
G4-22	No han existido reformulaciones de información proporcionada en informes anteriores	
G4-23	No ha habido cambios significativos respecto a períodos anteriores de reporte en cuanto al alcance y cobertura	
<b>Participación de los grupos de interés</b>		
G4-24		P. 140
G4-25		P. 137-138, 140
G4-26	Amadeus se relaciona con sus grupos de interés más importantes (Pág. 140) de forma periódica. La frecuencia de estos contactos varía, si bien para todos los casos se lleva a cabo, al menos, una vez al año; la frecuencia concreta depende del tipo y la necesidad de la relación en cada caso. En esta lista, incluimos los principales grupos de interés y el modo en el que generalmente trabajamos con ellos: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Empleados: P. 100-101.</li> <li>- Accionistas: P. 129.</li> <li>- Clientes: P.59-67.</li> <li>- Proveedores: P. 140.</li> <li>- Socios industriales: P. 121-127.</li> <li>- Gobiernos, autoridades y órganos reguladores: P. 122.</li> <li>- Sociedad y medioambiente: de forma directa, a través del equipo de relaciones institucionales y en diversos paneles con varios grupos de interés (P. 122).</li> </ul>	
G4-27		P. 137-138, 140
<b>Perfil de la memoria</b>		
G4-28		Portada
G4-29	El anterior informe de Amadeus se publicó en 2015	
G4-30		Anual

G4-31	Contraportada
G4-32	P. 137, 155-165
G4-33	P. 137, 141
<b>Gobierno</b>	
G4-34	P. 109, 114
G4-35	P. 110-111, 114
G4-36	P. 114
G4-37	P. 110-111, 114
G4-38	P. 110-113 / Informe Anual de Gobierno Corporativo 2015 - C.1.12, página 12
G4-39	El Presidente del Consejo no es director ejecutivo
G4-40	P. 113
G4-41	P. 115-116
G4-42	P. 109-110
G4-43	P. 141
G4-44	P. 110-111
G4-45	P. 114 / La gestión de impactos económicos, medioambientales y sociales, riesgos y oportunidades es llevada a cabo por el Departamento de Relaciones Industriales.
G4-46	P. 110, 116-118
G4-47	Amadeus revisa su desempeño en materia de sostenibilidad una vez al año
G4-48	P. 139
G4-49	P. 137-140
G4-50	P. 137-138
G4-51	P. 111
G4-52	P. 113

**G4-53**

Antes de hacer público el informe anual sobre la remuneración de los Consejeros, la Dirección organiza conferencias telefónicas con los principales asesores y reuniones cara a cara con los inversores si así se requiere. La política de retribuciones de los Consejeros se explica, respondiendo a las preguntas planteadas, y tomando nota de las preocupaciones y sugerencias recibidas de los asesores y/o inversores. Se entrega información adicional si es necesario. Las preocupaciones relevantes, si las hay, se trasladan a la Comisión de Nombramientos y Retribuciones.

**G4-54**

Omisión: Relación entre la retribución total anual de la persona mejor pagada de la organización en cada país donde se lleven a cabo operaciones significativas con la retribución total anual media de toda la plantilla en ese país.  
Explicación: Información no disponible. La información requerida para este indicador no está disponible en la fecha de elaboración de este informe debido a la ausencia de un proceso formal para el reporte de la información necesaria. Amadeus está analizando la disponibilidad de información en las ubicaciones relevantes y explorando diferentes opciones para reportar de forma homogénea esta información acerca de la compensación. Amadeus espera reportar esta información en 2018, excepto para países en los que existan acuerdos y normativa locales que no permitan compartir datos de remuneración con la empresa matriz.

G4-55	-	<p>Omisión: relación entre el incremento porcentual de la retribución total anual de la persona mejor pagada de la organización en cada país donde se lleven a cabo operaciones significativas con el incremento porcentual de la retribución total anual media de toda la plantilla en ese país. Explicación: Información no disponible. La información requerida para este indicador no está disponible en la fecha de elaboración de este informe debido a la ausencia de un proceso formal para el reporte de la información necesaria. Amadeus está analizando la disponibilidad de información en las ubicaciones relevantes y explorando diferentes opciones para reportar de forma homogénea esta información acerca de la compensación. Amadeus espera reportar esta información en 2018, excepto para países en los que existan acuerdos y normativa locales que no permitan compartir datos de remuneración con la empresa matriz.</p>
<b>Ética e integridad</b>		
G4-56		P. 12
G4-57		P. 117, 140
G4-58		P. 117, 140

Contenidos básicos específicos		
Enfoque de gestión / Indicador	Página / respuesta	Omisión
<b>Categoría: economía</b>		
<b>Aspecto material: desempeño económico</b>		
G4-DMA	P. 2-3, 79-80	
G4-EC1	P. 149	
G4-EC2	Pág. 79-80 / Amadeus estima que el esfuerzo requerido para adaptarse y cumplir con la legislación medioambiental actual y futura, concretamente aquella relacionada con el reporte global de emisiones y las auditorías energéticas en la Unión Europea, costarán entre 100.000 EUR y 300.000 EUR a lo largo de los próximos tres años.	
G4-EC3		Omisión: Límite de las obligaciones de la organización debidas a programas de prestaciones sociales. Explicación: Información confidencial. Esta información acerca de las políticas de Recursos Humanos de Amadeus se considera confidencial.
G4-EC4	Amadeus ha recibido un total de 18.528 M EUR y 20.164 M EUR en forma de subvención por parte de la hacienda francesa, en los años 2015 y 2014, respectivamente.	
<b>Material aspect: market presence</b>		
G4-DMA	P. 97	
G4-EC5		Omisión: Relación entre el salario inicial desglosado por sexo y el salario mínimo local en lugares donde se desarrollan operaciones significativas. Explicación: Información confidencial. Esta información acerca de las políticas de Recursos Humanos de Amadeus se considera confidencial.

G4-EC6	P. 149		
<b>Aspecto material: consecuencias económicas indirectas</b>			
G4-DMA	P. 83-84		
G4-EC7	P. 83-84		
G4-EC8	P. 84		
<b>Categoría: medio ambiente</b>			
<b>Aspecto material: materiales</b>			
G4-DMA	P. 69-72, 74-76		
G4-EN1	P. 153		
G4-EN2	-	<p>Omisión: Porcentaje de los materiales utilizados que son materiales reciclados. Explicación: Información no disponible. La información requerida para este indicador no está disponible en la fecha de elaboración de este informe debido a la ausencia de un proceso formal para el reporte de la información necesaria. Amadeus está analizando la disponibilidad de información en las ubicaciones relevantes y explorando diferentes opciones para reportar de forma homogénea esta información. Amadeus espera reportar esta información en 2018.</p>	
<b>Aspecto material: energía</b>			
G4-DMA	P. 69-76		
G4-EN3	P. 153-154		
G4-EN4	El consumo externo de energía ha sido 103.836 GJ.		
G4-EN5	P. 154		
G4-EN6	P. 73		
<b>Aspecto material: agua</b>			
G4-DMA	P. 69-72, 75		
G4-EN8	P. 153		
G4-EN9	-	<p>Omisión: Fuentes de agua que han sido afectadas significativamente por la captación de agua. Explicación: No aplica. La captación de agua es baja, al ser únicamente para edificios de oficinas.</p>	
G4-EN10	-	<p>Omisión: Porcentaje y volumen total de agua reciclada y reutilizada. Explicación: Información no disponible. La información requerida para este indicador no está disponible en la fecha de elaboración de este informe debido a la ausencia de un proceso formal para el reporte de la información necesaria. Amadeus está analizando la disponibilidad de información en las ubicaciones relevantes y explorando diferentes opciones para reportar de forma homogénea esta información. Amadeus espera reportar esta información en 2018.</p>	
<b>Aspecto material: emisiones</b>			
G4-DMA	P. 69-75		
G4-EN15	P. 154		
G4-EN16	P. 154		
G4-EN17	P. 154		



G4-EN18	P. 74	
G4-EN19	P. 73	
G4-EN20	-	Omisión: Emisiones de sustancias que agotan el ozono. Explicación: No aplica. La refrigeración del Centro de Datos de Amadeus en Erding es la única fuente potencial de emisión de sustancias que agotan el ozono. No obstante, la renovación de los sistemas de refrigeración se ha hecho introduciendo equipos que no utilizan dichas sustancias. Lo mismo aplica para los sistemas de aire acondicionado en Niza.
G4-EN21	-	Omisión: NOx, SOx y otras emisiones atmosféricas significativas. Explicación: No aplica. Amadeus es un proveedor de soluciones tecnológicas avanzadas para el sector de los viajes, y por tanto el impacto de este indicador se considera no aplicable.
<b>Aspecto material: efluentes y residuos</b>		
G4-DMA	P. 69-72, 75	
G4-EN22	-	Omisión: Vertido total de aguas, según su calidad y destino. Explicación: No aplica. Toda el agua consumida (EN8) es vertida al sistema de alcantarillado o utilizada para regar.

G4-EN23	P. 153	Omisión: Método de eliminación utilizado para la gestión de residuos. Explicación: Información no disponible. La información requerida para este indicador no está disponible en la fecha de elaboración de este informe debido a la ausencia de un proceso formal para el reporte de la información necesaria. Amadeus está analizando la disponibilidad de información en las ubicaciones relevantes y explorando diferentes opciones para reportar de forma homogénea esta información. Amadeus espera reportar esta información en 2018.
G4-EN24	-	Omisión: Número y volumen totales de los derrames significativos. Explicación: No aplica. Amadeus es un proveedor de soluciones tecnológicas avanzadas para el sector de los viajes, y por tanto el impacto de este indicador se considera no aplicable.
G4-EN25	-	Omisión: Peso de los residuos transportados, importados, exportados o tratados que se consideran peligrosos en virtud de los anexos I, II, III y VIII del Convenio de Basilea, y porcentaje de residuos transportados internacionalmente. Explicación: No aplica. La cantidad de residuos peligrosos generados es relativamente baja, dada la naturaleza del negocio como compañía de desarrollo de software.

G4-EN26	-	Omisión: Identificación, tamaño, estado de protección y valor en términos de biodiversidad de las masas de agua y los hábitats relacionados afectados significativamente por vertidos y escorrentía procedentes de la organización. Explicación: No aplica. El consumo de agua es relativamente bajo, ya que solo se utiliza en los edificios de oficinas.	
<b>Aspecto material: productos y servicios</b>			
G4-DMA		P. 77	
G4-EN27		P. 77	
G4-EN28	-	Omisión: Porcentaje de los productos vendidos y sus materiales de embalaje que se regeneran al final de su vida útil, por categorías de productos. Explicación: No aplica. Amadeus es un proveedor de soluciones tecnológicas avanzadas para el sector de los viajes, y por tanto el impacto de este indicador se considera no aplicable.	
<b>Aspecto material: cumplimiento regulatorio</b>			
G4-DMA		P. 80	
G4-EN29		Amadeus no ha recibido ninguna multa o sanción significativa por incumplimiento de la legislación ni de regulaciones con respecto al medio ambiente.	
<b>Categoría: desempeño social</b>			
<b>Subcategoría: prácticas laborales y trabajo digno</b>			
<b>Aspecto material: empleo</b>			
G4-DMA		P. 95, 97	
			Omisión: Desglose por grupos de edad y tasa de contrataciones. Explicación: Información no disponible. La información requerida para este indicador no está disponible en la fecha de elaboración de este informe debido a la ausencia de un proceso formal para el reporte de la información necesaria. Amadeus está analizando la disponibilidad de información en las ubicaciones relevantes y explorando diferentes opciones para reportar de forma homogénea esta información. Amadeus espera reportar esta información en 2018.
G4-LA1	P. 149		
G4-LA2		P. 102 / Por otra parte, los empleados temporales también pueden disfrutar de seguros y beneficios de salud.	

G4-LA3	P. 150	<p>Omisión: Número total de empleados con derecho a un permiso parental desglosado por sexo, número total de empleados que volvieron al trabajo después de un permiso parental desglosado por género, tasa de empleados que volvieron a trabajar y tasa de retención.</p> <p>Explicación: Información no disponible. La información requerida para este indicador no está disponible en la fecha de elaboración de este informe debido a la ausencia de un proceso formal para el reporte de la información necesaria. Amadeus está analizando la disponibilidad de información en las ubicaciones relevantes y explorando diferentes opciones para reportar de forma homogénea esta información. Amadeus espera reportar esta información en 2018.</p>
--------	--------	---

**Aspecto material: relaciones entre los trabajadores y la dirección**

G4-DMA	P. 106
--------	--------

G4-LA4	<p>Omisión: Número mínimo de semanas de antelación en el aviso a empleados y sus representantes antes de la implementación de cambios operacionales significativos que puedan afectarles. Explicación: No aplica. No existe un número mínimo de semanas como tal. Antes de cualquier cambio sustancial en la organización, Amadeus tiene contacto directo con los comités de empresa. En caso de realizar alguna notificación, los plazos se acuerdan con los representantes del consejo de trabajo de cada país.</p>
--------	---

**Aspecto material: salud y seguridad en el trabajo**

G4-DMA	P. 106
--------	--------

G4-LA5	<p>El 100% de nuestros empleados en España están representados en comités de Seguridad y Salud.</p>	<p>Omisión: Porcentaje de trabajadores representado en comités formales de seguridad y salud en otros países aparte de España. Explicación: Información no disponible. La información requerida para este indicador no está disponible en la fecha de elaboración de este informe debido a la ausencia de un proceso formal para el reporte de la información necesaria. Amadeus está analizando la disponibilidad de información en las ubicaciones relevantes y explorando diferentes opciones para reportar de forma homogénea esta información. Amadeus espera reportar esta información en 2018.</p>
--------	---	---

G4-LA6	P. 150-151	<p>Omisión: Desglose por sexo del tipo y tasa de enfermedades profesionales de los trabajadores, incluyendo la información relacionada con contratistas independientes.</p> <p>Explicación: Información no disponible. La información requerida para este indicador no está disponible en la fecha de elaboración de este informe debido a la ausencia de un proceso formal para el reporte de la información necesaria. Amadeus está analizando la disponibilidad de información en las ubicaciones relevantes y explorando diferentes opciones para reportar de forma homogénea esta información. Amadeus espera reportar esta información en 2018.</p>	G4-LA8	<p>Omisión: Acuerdos de salud y seguridad cubiertos en acuerdos formales con sindicatos.</p> <p>Explicación: Información no disponible. La información requerida para este indicador no está disponible en la fecha de elaboración de este informe debido a la ausencia de un proceso formal para el reporte de la información necesaria. Amadeus está analizando la disponibilidad de información en las ubicaciones relevantes y explorando diferentes opciones para reportar de forma homogénea esta información. Amadeus espera reportar esta información en 2018.</p>
<b>Aspecto material: capacitación y educación</b>				
G4-LA7	No se han identificado trabajadores con alta incidencia o alto riesgo de enfermedad.		G4-DMA	P. 103-105
			G4-LA9	P. 152
			G4-LA10	P. 105 / Además del Programa de Liderazgo de Amadeus, también proporcionamos diferentes programas de formación a nivel local, como el Programa de Profesional Junior.

G4-LA11	P. 151	<p>Omisión: Desglose por sexo. Explicación: Información no disponible. La información requerida para este indicador no está disponible en la fecha de elaboración de este informe debido a la ausencia de un proceso formal para el reporte de la información necesaria. Amadeus está analizando la disponibilidad de información en las ubicaciones relevantes y explorando diferentes opciones para reportar de forma homogénea esta información. Amadeus espera reportar esta información en 2018.</p>
---------	--------	---

**Aspecto material: diversidad e igualdad de oportunidades**

G4-DMA	P. 97-99	
G4-LA12	P. 149, 151-152	<p>Omisión: Desglose por grupo de edad. En relación con grupos minoritarios, desglose también por sexo y porcentaje de grupos minoritarios en los órganos de gobierno. Explicación: Información no disponible. La información requerida para este indicador no está disponible en la fecha de elaboración de este informe debido a la ausencia de un proceso formal para el reporte de la información necesaria. Amadeus está analizando la disponibilidad de información en las ubicaciones relevantes y explorando diferentes opciones para reportar de forma homogénea esta información. Amadeus espera reportar esta información en 2018.</p>

**Subcategoría: derechos humanos**

**Aspecto material: inversión**

G4-DMA	P. 98, 116	
G4-HR1	-	<p>Omisión: Porcentaje y número total de inversiones significativas que incluyen cláusulas sobre Derechos Humanos. Explicación: La política de compras de Amadeus incluye cláusulas sobre Derechos Humanos en todos los casos, pero no existe actualmente un sistema de monitorización para realizar informes sobre el número de solicitudes de propuesta que han sido sometidas a este tipo de revisión. Amadeus está trabajando en ello y espera reportar la información en 2018.</p>
G4-HR2	P. 152	

**Aspecto material: no discriminación**

G4-DMA	P. 116	
G4-HR3	No se han detectado incidentes de discriminación en Amadeus en 2015.	

**Aspecto material: libertad de asociación y negociación colectiva**

G4-DMA	P. 106, 116	
G4-HR4	Durante la revisión del ejercicio 2015, Amadeus no ha identificado ninguna operación en la que el derecho a libertad de asociación y la negociación colectiva haya estado en riesgo.	

**Aspecto material: trabajo infantil**

G4-DMA	P. 116	
G4-HR5	Amadeus es un proveedor de soluciones tecnológicas avanzadas para el sector de los viajes, y por tanto no se ha identificado ninguna operación que conlleve riesgo de incidentes relacionados con el trabajo infantil.	

**Aspecto material: trabajo forzoso**

G4-DMA P. 116

G4-HR6 Amadeus es un proveedor de soluciones tecnológicas avanzadas para el sector de los viajes, y por tanto no se ha identificado ninguna operación que conlleve riesgo de incidentes relacionados con el trabajo forzoso.

**Aspecto material: evaluación de los proveedores en materia de derechos humanos**

G4-DMA P. 116

G4-HR10 Omisión: Porcentaje de proveedores significativos, contratistas y otros socios comerciales que se han sometido a evaluaciones en materia de derechos humanos y en los que se han llevado a cabo acciones en esta materia. Explicación: Información no disponible. Durante 2012 y 2013, el Departamento Corporativo de Compras desarrollo un Cuestionario de Responsabilidad Social y Ambiental para sus principales proveedores. Ningún riesgo significativo en materia de derechos humanos fue identificado, y como los proveedores clave no han cambiado desde entonces, no se han enviado nuevos cuestionarios. Únicamente se ha contactado con ellos dentro de la dinámica habitual para garantizar que mantienen los estándares de Amadeus en todos los aspectos sociales y medioambientales. Se enviarán nuevos cuestionarios cuando tengan lugar cambios significativos en la cadena de suministro y, en ese momento, habrá información disponible.

G4-HR11 Amadeus es un proveedor de soluciones tecnológicas avanzadas para el sector de los viajes, y por tanto no se ha identificado ninguna operación que conlleve riesgo de incidentes en materia de derechos humanos.

**Aspecto material: mecanismos de reclamación en materia de derechos humanos**

G4-DMA P. 116

G4-HR12 En 2015, Amadeus no ha identificado ninguna queja en relación a incidentes relacionados con derechos humanos que haya sido presentada, tratada o resuelta

**Subcategoría: sociedad****Aspecto material: comunidades locales**

G4-DMA P. 83-84

G4-S01 P. 84

G4-S02 Omisión: Centros de operaciones con efectos negativos significativos, reales o potenciales, sobre las comunidades locales. Explicación: No aplica. Amadeus no opera en ninguna comunidad rural o pequeña. Todas sus oficinas están situadas en grandes ciudades y, si una fuera cerrada, no afectaría a la comunidad local en términos de empleo, ya que las oficinas de Amadeus no tienen un número significativo de empleados con respecto a las ciudades donde se encuentran. Además, Amadeus es un proveedor de soluciones tecnológicas avanzadas para el sector de los viajes, y por tanto el impacto.

**Material aspect: anti-corruption**

G4-DMA P. 116

G4-S03	<p>P. 119 / Durante 2015, el Grupo de Auditoría Interna realizó evaluaciones en 14 unidades a través de 7 auditorías internas, 1 evaluación de calidad, 1 asesoramiento y las pruebas de los controles internos anuales sobre los informes financieros en los 3 emplazamientos principales. Estas unidades representan más del 80% de los ingresos de Amadeus y alrededor del 90% de los activos totales. No se identificaron riesgos relacionados con la corrupción en las evaluaciones llevadas a cabo en 2015 por Auditoría Interna. En 2015, Legal envió un formulario de autoevaluación (Amadeus Group Company Questionnaire) a todas las organizaciones comerciales y empresas del grupo a nivel mundial para ayudar en la evaluación del cumplimiento de cada empresa con las principales políticas y procedimientos del Grupo. Cada Director General firma este formulario declarando, que a su saber y entender, están cumpliendo las políticas del Grupo. Una vez Legal ha recopilado todas las respuestas del cuestionario, se identifican posibles señales de alerta, se publican los resultados, y se envía un informe a los VPs regionales de los diferentes departamentos implicados en el proceso.</p>
G4-S04	<p>P. 152 / Nuestras política anti-fraude y política sobre regalos han sido comunicadas a todos los empleados de Amadeus en 2015.</p>
G4-S05	<p>En 2015, no se han identificado incidentes relacionados con la corrupción</p>

Omisión: Los socios comerciales y miembros del órgano de gobierno que han sido informados sobre las políticas y los procedimientos anti-corrupción.  
 Explicación: Información no disponible. Amadeus está en proceso de definir una campaña de comunicación y concienciación sobre políticas y procedimientos anti-corrupción para miembros del órgano de gobierno y otra campaña de comunicación y concienciación para socios de negocio. Estos datos no está disponible en la fecha de elaboración de este informe. Amadeus espera reportar esta información en 2018.

<b>Aspecto material: prácticas de competencia desleal</b>	
G4-DMA	P. 116-117, 121-122
G4-S07	En 2015, no hubo acciones legales materiales por comportamiento anticompetitivo, o prácticas monopolísticas o contra la libre competencia.
<b>Aspecto material: cumplimiento regulatorio</b>	
G4-DMA	P. 112, 114, 116-119
G4-S08	En 2015, Amadeus no recibió sanciones o multas relativas al incumplimiento de leyes o regulaciones
<b>Subcategoría: responsabilidad sobre productos</b>	
<b>Aspecto material: salud y seguridad de los clientes</b>	
G4-DMA	P. 106
G4-PR1	<p>Omisión: Porcentaje de categorías de productos y servicios significativos cuyos impactos en materia de salud y seguridad se han evaluado para promover mejoras.                  Explicación: No aplica. Los estudios desarrollados anteriormente indican que el riesgo de Seguridad y Salud es insignificante, y por tanto, este indicador no aplica. Además, Amadeus es un proveedor de soluciones tecnológicas avanzadas para el sector de los viajes, y por tanto el impacto de este indicador se considera no aplicable.</p>
G4-PR2	No estamos al corriente de ningún incidente o incumplimiento de las regulaciones y códigos voluntarios acerca de los impactos en Seguridad y Salud de nuestros servicios.

Aspecto material: etiquetado de los productos y servicios	
G4-DMA	P. 64
G4-PR3	<p>Omisión: Tipo de información que requieren los procedimientos de la organización relativos a la información y el etiquetado de sus productos y servicios, y porcentaje de categorías de productos y servicios significativos que están sujetas a tales requisitos.</p> <p>- Explicación: No aplica. Amadeus es un proveedor de soluciones tecnológicas avanzadas para el sector de los viajes. Dada la naturaleza de sus actividades, entendemos que el impacto directo en sostenibilidad del uso de nuestros servicios no es significativo.</p>
G4-PR4	<p>Omisión: Número de incumplimientos de la regulación y de los códigos voluntarios relativos a la información y al etiquetado de los productos y servicios, desglosados en función del tipo de resultado de dichos incidentes.</p> <p>- Explicación: No aplica. Amadeus es un proveedor de soluciones tecnológicas avanzadas para el sector de los viajes. Dada la naturaleza de sus actividades, entendemos que el impacto directo en sostenibilidad del uso de nuestros servicios no es significativo.</p>
G4-PR5	P. 66

Aspecto material: privacidad de los clientes	
G4-DMA	P. 117
G4-PR8	En 2015, no se registró ninguna queja relacionada con el respeto a la privacidad o la pérdida de datos personales de clientes
Aspecto material: cumplimiento regulatorio	
G4-DMA	P. 112, 114, 116-118
G4-PR9	Amadeus no recibió ninguna multa en 2015 relacionada con el incumplimiento de leyes o regulaciones sobre el suministro y el uso de productos y servicios







Impreso en papel ecológico 100%, FSC (Forest Stewardship Council) y certificado ECF (Elemental Chlorine-Free), respetuoso con el medio ambiente.

Let's shape  
the future  
of travel

**amadeus**

Amadeus IT Holding S.A.  
C/ Salvador de Madariaga, 1  
28027 - Madrid. Spain  
Tel.: +34 91 582 0100  
industry.affairs@amadeus.com  
www.amadeus.com

©2016 Amadeus IT Group S.A.