





02

Perfil y líneas de negocio

2. Perfil y líneas de negocio

2.1 Amadeus, historia de una empresa líder

En 1988, Air France, Lufthansa, Iberia y SAS fundaron Amadeus con el propósito de desarrollar un sistema de distribución mundial o GDS, es decir, una red mundial de reservas informatizada que utilizaría un punto único de acceso para conectar el contenido de las aerolíneas con agencias de viajes y consumidores y, de este modo, ofrecer servicios de búsqueda, consulta de tarifas, reservas, emisión de billetes y otras soluciones de procesamiento en tiempo real. Fuimos el primer GDS en ofrecer información neutral e imparcial sobre la disponibilidad de vuelos.

Desde que comenzó a operar en 1992, Amadeus avanzó rápidamente para ampliar la red de reservas, de manera que incluyera soluciones de reserva de hoteles, coches de alquiler, tren y otros proveedores de viajes. Para gestionar estas actividades de distribución, desarrolló una avanzada red tecnológica, así como sistemas y soluciones que permiten garantizar la disponibilidad, 24 horas al día, de transacciones eficaces y fiables para el sector mundial de los viajes en un entorno estable y riguroso.

Once años después de su creación, en octubre de 1999, Amadeus realizó una oferta pública de venta de acciones, que comenzaron a cotizar en las bolsas de Madrid, París y Fráncfort.

La empresa continuó marcando estándares en el sector mediante la diversificación progresiva a servicios tecnológicos que trascendían las habituales prestaciones de venta y reservas, apostando por productos innovadores e intuitivos que ayudasen a las aerolíneas a racionalizar sus necesidades operativas y de distribución, tanto en itinerarios vacacionales como de negocios. En el año 2000, ya había implantado sus primeras soluciones *web*. Ese mismo año, Amadeus se convierte en el primer GDS en obtener la certificación de calidad ISO 9001:2000.

Estructura accionarial a 31 de diciembre de 2011

Accionistas	Acciones	Participación
Société Air France	68.146.869	15,22%
Lufthansa Commercial Holding, GmbH	34.073.439	7,61%
Iberia, Líneas Aéreas de España Sociedad Anónima Operadora, SAU	33.562.331	7,50%
Acciones en circulación	309.008.039	69,04%
Autocartera ⁽¹⁾	2.093.760	0,47%
Consejo de Administración	697.512	0,16%
Total	447.581.950	100,00%

(1) Los derechos de voto están suspendidos mientras estén en posesión de la compañía.

Equipo directivo	
Luis Maroto	<i>President & CEO</i>
Jean-Paul Hamon	<i>Executive Vice President, Development</i>
Eberhard Haag	<i>Executive Vice President, Global Operations</i>
Tomás López Fernebrand	<i>Vice President, General Counsel and Corporate Secretary</i>
Sabine Hansen Peck	<i>Vice President, Human Resources, Communication and Branding</i>
Ana de Pro	<i>Chief Financial Officer</i>
Julia Sattel	<i>Vice President, Commercial, Airline-IT</i>
Holger Taubmann	<i>Vice President, Commercial, Distribution</i>
Francisco Pérez-Lozao	<i>Vice President, Commercial, New Business</i>

Entre 2000 y 2004, la empresa prosiguió su expansión en el mercado tecnológico coincidiendo con el cierre de acuerdos a largo plazo con las principales aerolíneas nacionales para la provisión de Sistema de Gestión de Pasajeros (PSS), la implantación para nuestro primer cliente de e-Retail y la ampliación la oferta de soluciones tecnológicas para agencias de viajes y hoteles. Amadeus consolidó su presencia mundial a través de sus oficinas comerciales locales (ACOs) y delegaciones regionales. Este periodo estuvo marcado también por la adquisición de Opodo, la segunda mayor agencia de viajes *online* (en cuanto a reservas aéreas procesadas por GDS) del conjunto de mercados europeos en los que opera.

En el año 2005, varios fondos de capital riesgo se hicieron con una participación mayoritaria, lo que se tradujo en la exclusión de bolsa de Amadeus. Estos fondos, junto con Air France, Lufthansa e Iberia, continuaron ostentando la participación mayoritaria.

En los años sucesivos, Amadeus reafirmó sus alianzas con las principales aerolíneas nacionales y adquirió importantes empresas especializadas, mientras otras grandes corporaciones y proveedores de viajes se interesaban por nuestras soluciones tecnológicas, entre ellas, los sistemas de *e-ticket server*, las herramientas de autorreserva para viajes de negocio y los sistemas de gestión de clientes para compañías aéreas. Fue precisamente este cambio de enfoque, de sistema de distribución a proveedor de tecnología, el que propició el cambio de nombre de la empresa que, en 2006, pasó a llamarse Amadeus IT Group, S.A.

En abril de 2010, Amadeus volvió a cotizar en las bolsas españolas y, algo más tarde, en enero de 2011, debutó en el índice selectivo Ibex-35.

En la página anterior se puede consultar la estructura accionarial de la empresa y el equipo directivo a fecha 31 de diciembre de 2011. Bajo estas líneas, se puede consultar la composición del Consejo de Administración a 31 de diciembre de 2011:

Composición del Consejo de Administración		
José Antonio Tazón García	Presidente ⁽¹⁾	Otros
Guillermo de la Dehesa Romero	Vicepresidente ⁽²⁾	Consejero independiente
Dame Clara Furse	Miembro	Consejero independiente
Bernard Bourigeaud	Miembro	Consejero independiente
David Webster	Miembro	Consejero independiente
Pierre Henri Gourgeon	Miembro	Consejero dominical por Air France ⁽³⁾
Christian Boireau	Miembro	Consejero dominical por Air France
Stephan Gemkow	Miembro	Consejero dominical por Lufthansa
Enrique Dupuy de Lôme Chavarri	Miembro	Consejero dominical por Iberia
Francesco Loredan	Miembro	Otros ⁽⁴⁾
Stuart McAlpine	Miembro	Otros ⁽⁴⁾
Tomás López Fernebrand	Secretario (no consejero)	
Jacinto Esclapés Díaz	Vicesecretario (no consejero)	

(1) El Consejo de Administración de la Sociedad, en sesión celebrada el 23 de febrero de 2012 y a propuesta de la Comisión de Nombramientos y Retribuciones, una vez verificado el cumplimiento de los requisitos exigidos por el Reglamento del Consejo y la normativa y las recomendaciones de Gobierno Corporativo vigentes en España, clasifica al Presidente del Consejo de Administración Sr. José Antonio Tazón García, en la categoría de «consejero independiente». Sr. José Antonio Tazón García fue Director General del Comité Ejecutivo de Dirección del Grupo Amadeus hasta el 31 de diciembre de 2008, incorporándose posteriormente al Consejo de Administración con la categoría de «otros».

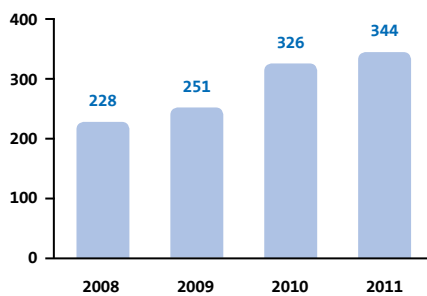
(2) El Sr. de la Dehesa sustituyó al Sr. Dupuy como vicepresidente del Consejo desde el 26 de febrero de 2011.

(3) El Consejo de Administración de la Sociedad, en la sesión celebrada el 19 de abril de 2012, clasifica al Sr. Gourgeon bajo la categoría «otros».

(4) El Consejo de Administración de la Sociedad, en la sesión celebrada el 19 de abril de 2012, clasifica al Sr. Loredan y al Sr. McAlpine bajo la categoría de Consejeros Independientes.

2.2 Amadeus en la actualidad

**Inversión de Amadeus en I+D
(millones de euros)**



Amadeus es la empresa de referencia en el procesamiento de transacciones para el sector mundial de los viajes y el turismo, y ofrece soluciones tecnológicas avanzadas para agencias y proveedores de viajes de todo el mundo. La empresa opera como una red internacional, lo que nos permite ofrecer servicios completos de búsqueda, consulta de tarifas, emisión de billetes y otras soluciones de procesamiento en tiempo real a proveedores y agencias de viajes mediante nuestra línea de negocio de distribución. Por otro lado, a través de del negocio de soluciones tecnológicas, Amadeus ofrece a los proveedores de viajes (principalmente aerolíneas) una amplia cartera de soluciones tecnológicas que automatizan determinados procesos de negocio estratégicos, como las reservas, la gestión de inventario y el control de salidas.

Entre los grupos de clientes de la empresa destacan proveedores de servicios y productos de viaje como las aerolíneas (regulares, nacionales, de bajo coste y de vuelos chárter), los hoteles (independientes y cadenas hoteleras), los turoperadores (generalistas, especializados y verticales), las compañías de seguros, las empresas de transporte terrestre y marítimo de viajeros (de alquiler de coches, ferroviarias, líneas de ferry y líneas de crucero), los distribuidores de productos turísticos e intermediarios (agencias de viajes tradicionales y online) y los consumidores de viajes (empresas).

El modelo de negocio de Amadeus se basa en el procesamiento de transacciones y permite ofrecer soluciones tecnológicas a prácticamente todos los actores del sector turístico. El sistema Amadeus procesó 947,6 millones de transacciones de viaje facturables en 2011, lo que supone un incremento del 11,5% respecto a 2010.

Amadeus cuenta con sedes en Madrid (oficinas centrales y de marketing), Niza (productos y desarrollo) y Erding (operaciones, centro de procesamiento de

datos), y con delegaciones regionales en Miami, Buenos Aires, Bangkok y Dubái. En lo que a mercados se refiere, Amadeus mantiene relaciones con clientes a través de 73 oficinas comerciales (ACOs) en 195 países. El Grupo Amadeus cuenta con más de 10.222 empleados en todo el mundo y en sus sedes están representadas 123 nacionalidades.

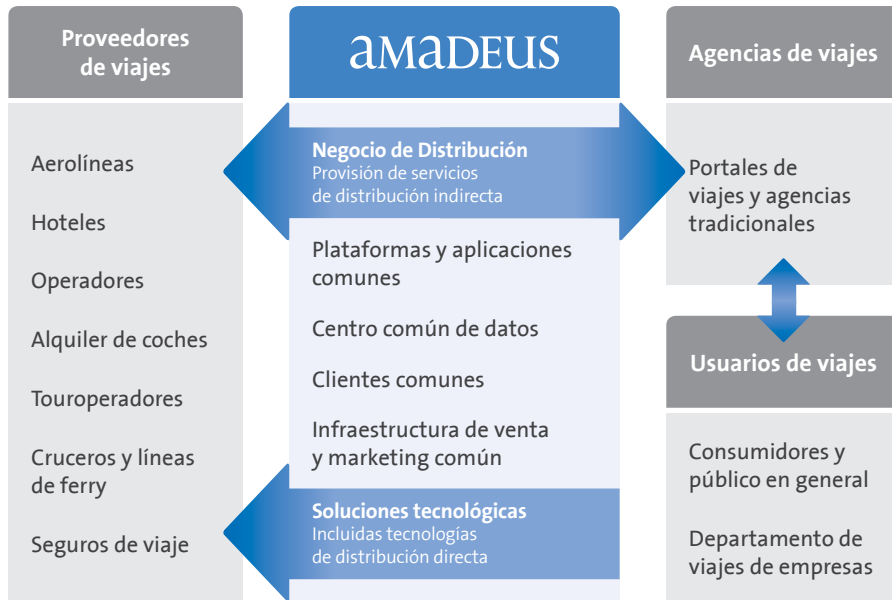
Evolución del negocio y de las actividades de la empresa

Amadeus ha hecho de la innovación su motor de crecimiento, colocándose a la vanguardia tecnológica del sector de los viajes. Desde 2004, la empresa ha invertido más de 2.000 millones de euros en I+D (344 millones de euros en 2011). Amadeus fue distinguida por la Comisión Europea como una de las principales empresas europeas en cuanto a inversiones en investigación y desarrollo (I+D) en el *2011 European Union Industrial Research and Development (R&D) Investment Scoreboard*, informe anual que publica la institución.

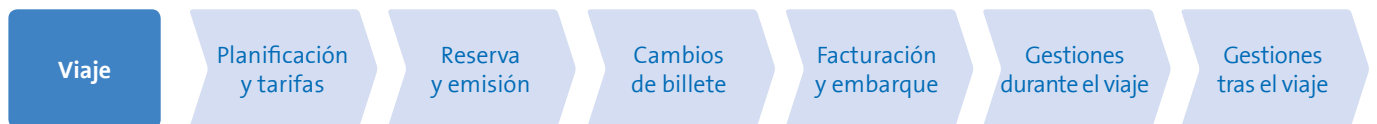
La tecnología de Amadeus evoluciona de forma constante hacia sistemas abiertos que ofrecen mayor flexibilidad y mejores prestaciones para los clientes, así como ventajas competitivas, funcionales y operativas. En la actualidad, el 85% de nuestra cartera de aplicaciones está basada en sistemas abiertos. Es precisamente este compromiso de innovación de productos y de excelencia tecnológica lo que, en nuestra opinión, nos ha situado en una posición privilegiada en áreas como las tecnologías de comercio electrónico para aerolíneas y lo que, a su vez, nos ha permitido construir una potente plataforma de procesamiento que mantenemos en constante evolución gracias a mejoras de prestaciones y eficiencia.

Nuestro negocio gira en torno a dos líneas principales relacionadas entre sí: distribución (*Distribution*) y soluciones tecnológicas (*IT Solutions*), que generan importantes sinergias.

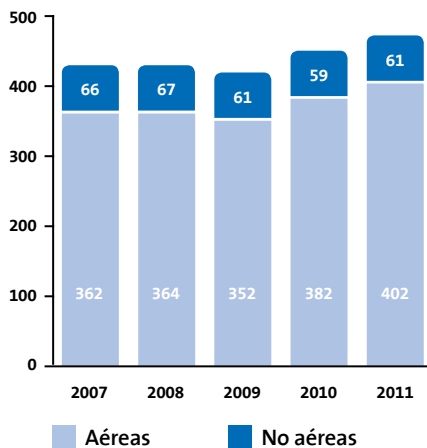
Estructura de nuestro negocio



Fases del proceso de viaje



Reservas de Amadeus realizadas a través de agencias de viajes (millones)



Distribución

Amadeus es el principal proveedor de GDS del sector mundial de los viajes y el turismo, con una cuota de mercado estimada del 37,7% en lo que se refiere a reservas aéreas realizadas por agencias de viajes en 2011. Amadeus es el primer distribuidor de viajes en Europa Occidental y Central, Europa del Este y Europa del Sur, así como en las regiones con mayor índice de desarrollo como Oriente Medio, África o Asia-Pacífico. Este sólido posicionamiento permite a Amadeus ofrecer una amplia cobertura de distribución de productos de viaje a escala local y mundial. Más de 91.000 agencias de viajes tradicionales y *online* de todo el mundo utilizan el sistema Amadeus, y más de 67.000 oficinas comerciales de aerolíneas lo utilizan como sistema interno de venta y reservas. Desde finales de 2011, Amadeus proporciona acceso a contenido para reservas de más de 420 aerolíneas, 30 empresas de alquiler de coches (con un total de 35.400 oficinas), 22 líneas de crucero, 288 cadenas hoteleras y más de 110.000 hoteles, 206 touroperadores, 102 empresas ferroviarias, y seguros de viaje en 76 mercados a través de 23 compañías de seguros con un extensa red de filiales locales.

El negocio de distribución abarca también una amplia gama de servicios relacionados y soluciones tecnológicas para proveedores y agencias de viajes. Esto incluye, por ejemplo, nuevas funcionalidades en nuestra plataforma de distribución para aerolíneas que permiten multiplicar los ingresos y vender servicios complementarios, así como facilitar las reservas de otro tipo de productos, como hoteles, alquiler de coches, billetes de tren o cruceros; soluciones para la gestión de políticas de viajes corporativas o motores de búsqueda de tarifas para agencias de viajes tradicionales y *online*.

IT Solutions

Esta línea de negocio gira en torno a Amadeus Altéa Suite, una plataforma de gestión de clientes de nueva generación pensada para las principales funciones operativas de las aerolíneas y que está integrada por tres módulos: *Altéa Inventory*, *Altéa Reservation* y *Altéa Departure Control System*. El paquete *Amadeus Altéa Suite* se complementa con *Altéa e-Commerce*.

A diferencia de los sistemas informáticos convencionales de las líneas aéreas, que combinan diversas tecnologías, la plataforma Altéa está basada en infraestructura técnica y aplicaciones comunes. Con Altéa, las aerolíneas pueden centralizar todas sus operaciones en una única plataforma comunitaria que les ofrece una eficiencia operativa máxima y les permite compartir información con compañías integradas en la misma alianza aérea o con socios de código compartido.

En la actualidad, la solución Altéa consta de cuatro componentes principales:

- *Altéa Reservation*, que permite a nuestras aerolíneas clientes gestionar sus reservas, tarifas y emisión de billetes mediante una única interfaz, y que es compatible con la distribución a través canales directos e indirectos, tanto en operaciones tradicionales como por Internet.
- *Altéa Inventory*, que permite a las aerolíneas crear y gestionar sus horarios, plazas y tarifas de manera individual para cada vuelo.
- *Altéa Departure Control*, que cubre numerosos aspectos relacionados con la salida de los vuelos, como facturación, emisión de tarjetas de embarque, control de acceso y otras funciones relativas al embarque de pasajeros y la gestión de los vuelos.
- *Altéa e-Commerce*, una plataforma tecnológica concebida para mejorar la rentabilidad y la eficacia de los procesos de venta electrónica de las aerolíneas.

Altéa representa un gran potencial de negocio para Amadeus por su capacidad de respuesta a las necesidades actuales y futuras de las aerolíneas en el contexto actual del sector: reducción de costes (incluidos los gastos relativos a tecnología), mejora de la atención a los clientes y pasajeros y optimización de ingresos. En definitiva, la solución Amadeus Altéa Suite garantiza la disponibilidad de servicios tecnológicos mucho más sofisticados que los que cada aerolínea podría desarrollar por sí misma, pero a un coste inferior y variable. Incluso para los grandes operadores, mantener y desarrollar internamente sistemas tecnológicos para este tipo de funciones se está convirtiendo en una carga cada vez más pesada y costosa.

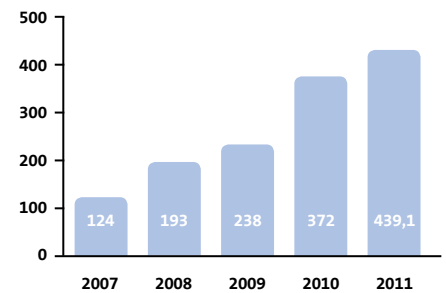
En 2011, el número de Pasajeros Embarcados procesados a través de la plataforma Altéa fue de 439 millones.

Adicionalmente, Amadeus está ampliando su línea de soluciones tecnológicas mediante el desarrollo constante de sistemas similares para empresas ferroviarias y cadenas hoteleras; una línea de actividad que canaliza a través de la división *New Businesses* (nuevas líneas de negocio), creada en 2011.

Nuevas líneas de negocio

Como resultado de la evolución y del crecimiento tanto de Amadeus como del sector, la empresa ha demostrado su compromiso de ampliar su cartera tecnológica para nuevas líneas de negocio con la creación y el desarrollo de la división *New Businesses*, que agrupa las áreas de soluciones tecnológicas para aeropuertos (*Airport IT*), compañías ferroviarias (*Rail IT*) y hoteles (*Hotel IT*). La creación de esta unidad dedicada a las nuevas líneas de negocio refleja el interés de Amadeus por la diversificación y la innovación.

Pasajeros Embarcados (PB) de Amadeus Altéa



Soluciones tecnológicas para aerolíneas		Otras soluciones tecnológicas
Paquete completo Amadeus Altéa (PSS)	Otras soluciones tecnológicas para aerolíneas	Para producto no aéreo
Reservas	Servicios globales	Soluciones tecnológicas para hoteles
Inventario		Soluciones tecnológicas para empresas ferroviarias
Control de salidas en el aeropuerto	Revenue Integrity, e-ticket server	Soluciones tecnológicas para aeropuertos
Comercio electrónico		