



06

Resumen del ejercicio



6.1 Amadeus en 2011

Introducción

En 2011, bajo el nuevo liderazgo del *President & CEO* Luis Maroto, el equipo directivo de Amadeus siguió centrándose en consolidar y fortalecer nuestra cuota de liderazgo en todos nuestros segmentos. Asimismo, nos mantuvimos fieles a nuestro compromiso de reforzar nuestra posición a la vanguardia del sector de la tecnología para viajes con el objetivo de preservar nuestra notable ventaja competitiva como proveedor tecnológico, al tiempo que nos centramos en mejorar nuestra rentabilidad. Además, hemos trabajado mucho en el desarrollo del negocio para adaptarnos y beneficiarnos de las recientes tendencias sectoriales —especialmente en nuestro negocio de soluciones tecnológicas, que registra un rápido crecimiento— y ampliar nuestro alcance mediante una ligera reorganización de nuestras unidades comerciales.

Este éxito sólo es posible gracias al progresivo crecimiento combinado de los negocios de distribución y de soluciones tecnológicas. En el negocio de distribución, nuestra cuota de mercado en reservas aéreas realizadas a través de agencias de viaje en todo el mundo aumentó en 1,0 punto porcentual⁸ y las reservas totales (incluidas las aéreas y no aéreas) crecieron un 5%. En el negocio de soluciones tecnológicas, los pasajeros embarcados aumentaron un 17,9%, hasta alcanzar los 440 millones⁹, y el número de clientes que culminaron su migración a Altéa ascendió hasta los 100. Notablemente, la firma de nuevos contratos clave para Altéa elevó la cifra estimada de pasajeros embarcados para 2014 hasta los 735 millones¹⁰. Más adelante se facilita información adicional en las correspondientes secciones.

Cabe destacar que, como resultado del crecimiento continuado en todas nuestras líneas de negocio, el volumen total de transacciones de viaje procesadas facturables¹¹, que constituyen un parámetro fundamental en nuestro negocio mundial, aumentaron un 11,5%, hasta alcanzar los 948 millones, rozando así la barrera de los mil millones.



-
- ⁸ Las cifras de cuota de mercado se basan en reservas aéreas procesadas por los *GDS* y, por lo tanto, no incluyen las reservas aéreas procesadas por los operadores locales (principalmente en China, Japón, Corea del Sur y Rusia).
- ⁹ Pasajeros embarcados (PB): pasajeros reales embarcados en vuelos operados por aerolíneas que utilizan como mínimo nuestros módulos Amadeus Altéa de reservas (*Reservation*) y de gestión de inventario (*Inventory*). El PB es el parámetro fundamental de facturación en los ingresos transaccionales de TI del negocio de soluciones tecnológicas de Amadeus.
- ¹⁰ Pasajeros embarcados anuales estimados para 2014 calculados aplicando las proyecciones regionales de crecimiento de tráfico aéreo de la IATA a la última cifra anual de pasajeros disponible, basada en fuentes públicas o en información interna (en caso de que la aerolínea esté integrada en nuestra plataforma).
- ¹¹ Las transacciones de viajes facturables incluyen reservas aéreas y no aéreas a través de agencias de viaje, Pasajeros embarcados (PB) y registros de nombres de pasajeros (PNR).

Corporativo

Establecimiento de la división de Nuevos negocios

- › La creación de una división para nuevos negocios refleja la firme orientación de Amadeus hacia el desarrollo de nuevas líneas de actividad. El compromiso de continuar desarrollando y fortaleciendo esta área prioritaria se vio reforzado con los nombramientos estratégicos realizados en tres importantes segmentos de negocio dentro de la división de Nuevos negocios: tecnología para aeropuertos, hoteles y transporte ferroviario.

Venta de Opodo

- › En febrero de 2011, Amadeus anunció un acuerdo con **AXA Private Equity** y **Permira Funds** para la venta del 100% del capital de Opodo, que quedaba sujeta a la aprobación de las autoridades competentes. Esta noticia se produjo después de varias comunicaciones en las que Amadeus informó de que estaba estudiando y evaluando diferentes opciones para Opodo. El valor de la compañía acordado por las partes ascendió aproximadamente a 450 millones de euros, cifra que representa 11,7 veces el EBITDA de Opodo en 2010.
- › En mayo, la venta fue aprobada por la **Comisión Europea** en el marco de la normativa europea de fusiones. El 30 de junio, Amadeus ingresó en efectivo el importe de la venta, que posteriormente utilizó para amortizar un préstamo puente de 400 millones de euros.

Refinanciación de la deuda

- › En mayo, Amadeus anunció un acuerdo para refinanciar su deuda a través de una nueva línea de financiación senior no garantizada, que se estructuró a través de un *club deal* por un total de 2.700 millones de euros. La operación se inscribe en la estrategia a largo plazo de Amadeus de reforzar su estructura financiera con el fin de incrementar la flexibilidad aumentando los periodos de vencimiento y mejorando las condiciones, además de reducir considerablemente el coste de amortización de la deuda.
- › A principios de junio, Amadeus obtuvo la calificación de grado de inversión de las agencias de calificación crediticia Standard & Poor's y Moody's.
- › El nuevo paquete de financiación incluyó un préstamo puente de 400 millones de euros, que se amortizó íntegramente con los ingresos en efectivo de la venta de Opodo (véase arriba). También incluyó otro préstamo puente de 1.200 millones de euros.
- › Este préstamo puente fue parcialmente amortizado con el dinero procedente de la emisión de bonos en euros a 5 años por valor de 750 millones de euros que se colocó con éxito en julio de 2011. La fecha de vencimiento de esta emisión de bonos es el 15 de julio de 2016 y el cupón anual es del 4,875%. Esta emisión de bonos formó parte de la estrategia financiera de la compañía para diversificar las fuentes de financiación y ampliar los periodos de vencimiento.



Negocio de distribución

Aerolíneas

Durante el año, Amadeus anunció renovaciones y firmas de contratos de distribución de contenido con un número importante de aerolíneas. Estos acuerdos de distribución garantizan el acceso a una amplia gama de tarifas, horarios y disponibilidad para todas las agencias usuarias de Amadeus. Las aerolíneas que tienen contratos de distribución firmados con nosotros representan aproximadamente un 80% de las reservas totales gestionadas a través de Amadeus en todo el mundo.

- › Aquí se incluyen acuerdos en regiones de gran crecimiento con numerosas aerolíneas, como **Singapore Airlines**, una de las principales aerolíneas asiáticas, y **Turkish Airlines**, una compañía con un volumen de más de 30 millones de pasajeros al año y con una de las de mayores tasas de crecimiento en Europa, Oriente Medio, África y Asia central. Asimismo, se firmaron otros acuerdos de distribución con aerolíneas, como la compañía de bandera belga **Brussels Airlines**, la segunda mayor aerolínea alemana **airberlin**, la compañía de bandera polaca **LOT Polish Airlines** y la aerolínea líder en Latinoamérica **LAN Airlines**.
- › Las aerolíneas norteamericanas **United Airlines** y **American Airlines** también firmaron acuerdos de distribución de contenido. Este hecho garantiza a las agencias de viaje usuarias de Amadeus el acceso a toda la gama de tarifas ofrecida por United Airlines y Continental Airlines hasta 2013. Además, Amadeus y United Airlines fijaron los términos que regirán la integración de la tarifa *Economy Plus*[®] de United en Amadeus en 2013 y las dos compañías seguirán trabajando juntas para realizar mejoras tecnológicas

que satisfagan las necesidades de la aerolínea en lo que respecta a la comercialización a través del canal de agencias de viaje. El acuerdo a medio plazo con American Airlines proporciona a las agencias usuarias de Amadeus un acceso continuado a las tarifas y al inventario de la aerolínea en las mismas condiciones que el acuerdo anterior.

- › También se firmaron muchos otros acuerdos de distribución de contenido en todo el mundo. En la región de Asia-Pacífico, se firmó un acuerdo con la aerolínea taiwanesa **Eva Air**. En Latinoamérica, **Pluna** —la aerolínea de bajo coste de mayor crecimiento en la región— y **TRIP Linhas Aéreas** —la aerolínea nacional brasileña, que cubre 87 destinos— también comenzaron a estar disponibles a través de la plataforma de Amadeus. En Norteamérica, se anunció la firma de un nuevo acuerdo plurianual con **Frontier Airlines** por el que los clientes de Amadeus tendrán acceso a toda la gama de tarifas ofrecidas por la aerolínea, incluidos servicios complementarios, como su conocida opción de selección de asientos *STRETCH*, que ofrece mayor espacio para las piernas. Frontier Airlines es una filial de Republic Airways Holdings y ofrece rutas a más de 80 destinos en Estados Unidos, Méjico y Costa Rica. También en Norteamérica se anunció un acuerdo con **Porter Airlines**, la tercera aerolínea más importante de Canadá, así como un nuevo acuerdo de distribución mundial con la canadiense **Sunwing Airlines**, aerolínea con sede en Toronto que ofrece destinos en Canadá, Estados Unidos y Europa, así como a ciudades en Méjico, el Caribe y Centroamérica. Además, se firmó un contrato de distribución mundial con la compañía aérea estadounidense de bajo coste Vision Airlines, que está experimentando un rápido crecimiento.

Las aerolíneas de bajo coste siguieron siendo un área de crecimiento para Amadeus. Las reservas de aerolíneas de bajo coste realizadas por agencias de viaje a través del sistema Amadeus en 2011 crecieron un 20,0% interanual. Durante el año, Amadeus habilitó el acceso al contenido de otras nueve aerolíneas de bajo coste e híbridas, con lo que el número de aerolíneas de bajo coste disponibles para su reserva a través del GDS de Amadeus se eleva a un total de 70.

► **easyJet** y Amadeus anunciaron la renovación y ampliación de su acuerdo de distribución, que permite a todas las agencias de viaje conectadas a Amadeus en todo el mundo reservar vuelos de easyJet y contratar la facturación de equipajes y el embarque rápido (*speedy boarding*) que ofrece la aerolínea a través del sistema de distribución mundial de Amadeus. Un estudio encargado por Amadeus en el que se midió el tiempo que tardaban las agencias de viaje en reservar vuelos de easyJet, reveló que la reserva a través de Amadeus era un 75% más rápida y más eficiente que la efectuada a través de la *web* de la aerolínea. Esto se debe a la integración con los sistemas de gestión y administración de las agencias, lo que significa que éstas pueden emitir automáticamente facturas sin tener que volver a introducir los datos del viaje. Tras el despliegue del nuevo servicio en la primavera de 2012, las agencias de viaje ya pueden reservar en el GDS de Amadeus los asientos de easyJet asignados por la aerolínea.

► La aerolínea europea de bajo coste **Germanwings** puso en marcha una nueva solución de distribución con tecnología de Amadeus para vender a través de agencias de viaje billetes e itinerarios compartidos con Lufthansa, su aerolínea matriz. Amadeus hace posible esta solución gracias a su plataforma tecnológica comunitaria

(CITP, por sus siglas en inglés), que es compartida por las agencias de viaje y las aerolíneas para toda la gestión de tarifas, disponibilidades y registros de nombres de pasajeros (PNR). Amadeus suministra un componente de distribución que procesa todas las reservas de Germanwings que realizan las agencias de viaje y enlaza con el servidor de billetes de Lufthansa. Este modelo tecnológico es posible gracias al acuerdo firmado recientemente por Germanwings y Lufthansa, por el cual ésta última actuará como agente comercial y aerolínea de validación (o línea aérea emisora) para la aerolínea de bajo coste.

► La aerolínea tailandesa de bajo coste **Nok Air** se convirtió en la primera compañía aérea de Asia-Pacífico en comprar Amadeus Total Demand by airconomy, una nueva solución de recopilación y análisis de datos que ofrece a las aerolíneas, los aeropuertos y las agencias de viaje una visión completa y precisa de la demanda de mercado para cualquier ruta.

Amadeus siguió esforzándose para ayudar a las aerolíneas en el desarrollo de sus estrategias de comercialización de servicios complementarios, una área de elevado crecimiento de ingresos. Durante el año, se lograron importantes avances en la contratación e implantación de Amadeus Airline Ancillary Services. Esta innovadora y personalizable solución permite a las aerolíneas vender los servicios complementarios (visualización, reserva, precio y pago) a través de todos los canales con un flujo de búsqueda, selección y reserva totalmente integrado y que cumple plenamente con los estándares tecnológicos de la industria. Al cierre de año, un total de 17 aerolíneas habían contratado este producto. Dos de estas aerolíneas, la danesa **Cimber Sterling** y **Corsairfly**, segunda aerolínea de Francia,

fueron las primeras en utilizarlo y están vendiendo servicios complementarios en su página *web* y a través de agencias en Dinamarca, Noruega, Suecia y Francia. Otras aerolíneas como **KLM** e **Iberia** siguieron sus pasos e implantaron la solución durante 2011 en sus mercados nacionales. Actualmente, las agencias de viaje en los Países Bajos ya pueden utilizar la solución para comercializar asientos *Economy Comfort* de KLM, mientras que **Iberia** se convirtió en la primera aerolínea en España en ofrecer el servicio a sus agencias de viaje usuarias. Un estudio publicado por Amadeus en octubre estimaba que, en 2011, los ingresos por servicios complementarios de las aerolíneas a nivel mundial rondarían los 32.500 millones de dólares, lo que representa un aumento del 43,8% con respecto a 2010.

Hotel

- Durante el transcurso del año, Amadeus firmó un número importante de acuerdos y lanzó una serie de iniciativas clave en el área de la distribución hotelera, lo que contribuyó a consolidar su posición como el sistema de distribución con el contenido de hoteles más amplio, totalmente integrado y único.
- Amadeus rompió la barrera de los 100.000 establecimientos hoteleros, hito logrado tras la integración del contenido de **Destinations of the World (DOTW)**, un destacado mayorista internacional de viajes. El acceso a este contenido proporciona a las agencias de viaje usuarias de Amadeus mayor amplitud y riqueza a su oferta para impulsar los ingresos, mejorar la eficiencia de sus flujos de caja y reforzar el servicio al cliente. Asimismo, **Accor** —una de las mayores empresas hoteleras del mundo— amplió su acuerdo de distribución para que los más de 1.100 establecimientos de sus marcas económicas **Motel 6** y **Studio 6** pudieran reservarse también a través del GDS. Amadeus también incorporó a su oferta de alojamientos a **Magnuson Hotels**, el mayor grupo hotelero independiente del mundo que cuenta con cerca de 2.000 establecimientos y complejos hoteleros en Norteamérica y el Reino Unido, y a **Travelodge**, la consolidada cadena de hoteles económicos de más rápido crecimiento en el Reino Unido, que pondrá sus 490 establecimientos en el Reino Unido, Irlanda y España a disposición de los usuarios de Amadeus, lo que ayudará a la hotelera a atraer un abanico más amplio de clientes, incluidos los viajeros de negocios.
- Amadeus estableció una importante alianza estratégica con **HRS**, el portal hotelero líder mundial para clientes corporativos, convirtiéndose en el primer sistema de distribución mundial en ofrecer la cartera de hoteles de esta empresa. HRS posee una base de datos de 250.000 hoteles, incluidos más de 50.000 establecimientos independientes que anteriormente no estaban disponibles a través de un sistema de distribución mundial (GDS).
- Esta alianza estratégica con HRS forma parte del programa *Multisource* de Amadeus, por el que la compañía distribuirá producto hotelero de diferentes fuentes. Multisource forma parte de Amadeus Hotel Optimisation Package, lanzado durante el cuarto trimestre del año. Se trata de un completo paquete de servicios y tecnologías para grandes agencias de viaje y empresas de gestión de viajes con el objetivo de aumentar su competitividad, facilitar un acceso eficiente a todo el contenido hotelero relevante y ahorrar tiempo a los asesores de viaje. Esta cartera de soluciones se divide en dos áreas: Profit Optimisation, para ayudar a las grandes agencias y empresas de gestión de viajes a ahorrar tiempo y a tener más control sobre los programas hoteleros globales; y Content Optimisation, que convierte a Amadeus en una «ventanilla única» para el producto hotelero.

Compañías ferroviarias

- La distribución de la oferta de los proveedores ferroviarios siguió siendo un área de crecimiento prioritaria. En Alemania, Amadeus amplió su cooperación con el departamento de ventas internacionales de **Deutsche Bahn**, la empresa estatal de trenes del país y una de las empresas de transporte de viajeros y logística más grandes del mundo. Esto permite a las agencias de viaje de Italia, Singapur, Malasia, Finlandia y Groenlandia ofrecer los mismos billetes y servicios que están disponibles a través de las oficinas de Deutsche Bahn en Alemania. Más tarde, Deutsche Bahn y Amadeus anunciaron el refuerzo de su alianza estratégica mediante la renovación de su acuerdo para la distribución integral de asientos y servicios en los múltiples canales de venta del grupo alemán. Como parte de esta nueva colaboración a largo plazo, Amadeus trabajará estrechamente con el operador ferroviario para perfilar aún más su estrategia de distribución. Parte de este trabajo consistirá en dar a los vendedores de viajes acceso a la oferta íntegra de trenes y en distribuir a través de la solución e-Travel Management de Amadeus.
- Se firmó un acuerdo con **Rail Plus**, el distribuidor internacional especializado en productos ferroviarios con oficinas en Australia y Nueva Zelanda. En virtud de dicho acuerdo, el amplio catálogo de productos ferroviarios de Rail Plus se ha integrado en la plataforma líder para puntos de venta (*front office*) de Amadeus, el Amadeus Selling Platform. El acuerdo conlleva el uso de la tecnología de pestañas inteligentes de Amadeus, que permite la integración total de contenidos de terceros en el registro de nombres de pasajeros (PNR) de Amadeus, lo que optimiza procesos, reduce errores y mejora la productividad del agente de viajes.



Oficina regional de Amadeus, Bangkok, Tailandia.

- Se lanzaron dos innovadoras soluciones para el sector ferroviario: Amadeus Agent Track y Amadeus Web Services Track. Estos dos nuevos productos, que forman parte de Amadeus Total Rail Solution, mejorarán la forma en que las agencias de viaje venden y reservan billetes de tren y ayudarán a las compañías ferroviarias a impulsar las ventas y el crecimiento a través de este canal indirecto. Amadeus Agent Track es una interfaz gráfica de usuario de fácil manejo que ofrece en una única pantalla las tarifas y la disponibilidad. Por su parte, Amadeus Web Services Track conecta la interfaz de la página *web* de una agencia de viaje con el sistema Amadeus.

Otros proveedores de viajes

➤ Amadeus fortaleció su oferta de alquiler de coches con la incorporación de la empresa alemana de alquiler de coches **Terstappen**, lo que elevó a 29 el número total de este tipo de proveedores cuya oferta está disponible para las agencias de viaje usuarias del sistema Amadeus. También se registró un aumento en el número de usuarios de Amadeus Cars Plus HTML, el motor de reserva de coches de alquiler con una interfaz gráfica fácil de usar. **Air Caraïbes**, junto con su socio exclusivo de alquiler de coches **Hertz Rent-a-car**, eligieron este servicio para el portal de la aerolínea. Amadeus Cars Plus HTML se ofrece como una solución orientada a los consumidores finales que tanto las agencias *online* como las aerolíneas pueden implantar en sus portales para ofrecer coches de alquiler a sus clientes.



➤ Los profesionales del sector de viajes de Norteamérica ya pueden buscar y reservar *online* las rutas en pequeños barcos de crucero que ofrece **eWaterways**, una empresa especializada en cruceros fluviales. Las rutas están disponibles a través de Amadeus Vacation Link, un portal de venta gratuito para todas las agencias de viaje norteamericanas que ofrece acceso a un contenido de viajes ilimitado con independencia del GDS que se utilice. Asimismo, Amadeus anunció un nuevo acuerdo de distribución con **Silversea Cruises** para proporcionar funciones automatizadas de reserva a agencias de viaje tradicionales y *online* del Reino Unido y Norteamérica. Actualmente, Silversea distribuye sus productos a los profesionales del sector a través de la herramienta de Amadeus para la reserva de cruceros Amadeus Cruise y utilizará el Amadeus Cruise API/ Servicios Web para sus ventas *online*.

➤ En el mercado de seguros, **Allianz Global Assistance Group** y **Europ Assistance** comenzaron a vender sus productos a un grupo de aerolíneas a través de Amadeus Insurance, la solución automatizada que forma parte de Amadeus Selling Platform y permite a los usuarios de Amadeus vender seguros y otros productos de asistencia en viaje. La oferta de Allianz Global Assistance Group se integró en Flying Blue, el programa de fidelización de **Air France** y **KLM**, y en los puntos de venta tradicionales de **TAM**; mientras que la oferta de Europ Assistance se integró en **Air Madagascar**, tanto en los canales *online* como tradicionales.

Agencias de viaje

Nuevos contratos y renovaciones

- Amadeus renovó, amplió y firmó un número importante de contratos con destacadas agencias de viaje, entre las que se encuentran agencias *online* y tradicionales, agencias de gestión de viajes corporativos y empresas. A cierre de año, esta actividad se tradujo en un extraordinario crecimiento de un punto porcentual en nuestra cuota de mercado de reservas de agencias de viaje. Entre los hechos más notables figuran los siguientes:
 - En el segmento de viajes de ocio, **TUI Travel** extendió su acuerdo de distribución mundial con Amadeus por seis años más. La ampliación del acuerdo engloba las operaciones de TUI Travel en 22 países. **Club Méditerranée**, el operador internacional francés de complejos vacacionales en régimen de “*Todo Incluido*”, renovó su alianza mundial con Amadeus por tres años más. El acuerdo engloba 24 mercados de todo el mundo y cubre servicios GDS y tecnológicos. En España, se renovó por cinco años el acuerdo con la división de agencias de viaje del Grupo Globalia, que integra marcas líderes como **Halcón Viajes** y **Viajes Ecuador**.
 - El segmento de las agencias de viaje *online* siguió siendo un área de crecimiento. **Expedia** continuó ampliando su presencia global en Asia-Pacífico y seleccionó a Amadeus como socio de distribución global en Tailandia, servicio que se puso en marcha a principios de 2012. En Europa, **eTRAVELi**, que con 10 marcas diferentes aglutina una cuota de mercado del 55% en los países nórdicos, firmó un acuerdo de renovación que incluye

la incorporación de **Travelpartner**, compañía adquirida por eTRAVELi en octubre de 2010. **Opodo (Reino Unido)** y Amadeus lanzaron la iniciativa Online Cruise Partnership con una aplicación personalizable para cruceros orientada al consumidor (B2C) en Opodo.co.uk. Posteriormente, **Travix**, el mayor portal de viajes de los Países Bajos, firmó un acuerdo de distribución y servicios tecnológicos de cuatro años de ámbito mundial. Amadeus, que comenzó a proporcionar soluciones de búsqueda de tarifas reducidas y compra *online* a **Cheaptickets** en 2001, actualmente pone su experiencia y alcance global al servicio de todas las marcas de Travix. **MakeMyTrip.com**, la mayor agencia de viaje en internet de Asia-Pacífico, renovó su acuerdo para utilizar la tecnología de distribución de Amadeus, incluidas las soluciones Amadeus Web Services 2.0 y Amadeus Master Pricer.

- También destaca la evolución de contratos con empresas de gestión de viajes. **American Express** firmó un nuevo contrato de distribución mundial por cinco años, que contribuyó a mantener el negocio en nuestros actuales mercados y ampliarlo a otros tres mercados en Europa del Este. **Costamar**, destacada agencia en el sector de los viajes de negocio de la costa este de Estados Unidos, firmó un nuevo acuerdo mundial por seis años. En el Reino Unido, la empresa de gestión de viajes **Ian Allan Travel** renovó su dilatada alianza comercial con Amadeus por otros tres años. En los países escandinavos, Amadeus firmó un acuerdo a largo plazo con **Vejle Rejser**, la mayor compañía de gestión de viajes en Dinamarca, que se convirtió en cliente de referencia de nuestra cartera de productos. La empresa

neozelandesa de viajes de negocios integrados **The Jetset Travelword Group** firmó un acuerdo a largo plazo para el uso de nuestra tecnología, incluidas las soluciones Amadeus Sales Management y Amadeus e-Travel Management. También en Asia-Pacífico, se lanzó Amadeus OneClick en Japón. Esta solución de seguimiento y comunicación para agencias y gestores de viajes responde a las mayores necesidades de gestión de los riesgos corporativos tras el terremoto en el este de Japón.

- **Carlson Wagonlit Travel** firmó un acuerdo de un año para el uso de Amadeus Hotel Platform.
- En el segmento de empresas, se renovaron una serie de contratos con importantes clientes, entre los que se incluye **Swiss Re**, reaseguradora líder mundial, que amplió su acuerdo para el uso de Amadeus e-Travel Management por otros tres años.
- En mayo, se anunció un acuerdo revolucionario para el mercado coreano, que impulsa considerablemente nuestra estrategia de crecimiento continuo en Asia-Pacífico. Amadeus anunció que su tecnología estará por primera vez ampliamente disponible para el sector de viajes de Corea tras un acuerdo con **TOPAS**, el proveedor líder de sistemas de información para el sector en el país y filial de **Korean Air**. La asociación con TOPAS para implantar un sistema de reservas de última generación para agencias de viaje permitirá a Amadeus procesar más del 50% de todas las reservas a través de este canal en Corea. El sistema, que está basado en el GDS de Amadeus y adaptado para el mercado coreano, aumenta la eficiencia de los agentes de viaje y brinda nuevas opciones de contenido que incrementan las oportunidades de venta.

Lanzamiento de nuevas soluciones y nuevos clientes

Los progresos en el desarrollo y lanzamiento de soluciones innovadoras para agencias de viaje orientadas hacia la experiencia del consumidor siguieron siendo una prioridad durante 2011. Amadeus continuó ampliando las fronteras de la tecnología para la venta de viajes en Internet y lanzó su herramienta de compra intuitiva, Extreme Search, adaptada para portales de viajes de todo el mundo tras completar una fase de pruebas con la agencia de viaje *online* líder en los países nórdicos **European Travel Interactive (eTRAVELi)**. Extreme Search es una solución de búsqueda intuitiva que revoluciona la forma en que los consumidores buscan viajes en Internet permitiéndoles basar su búsqueda en presupuesto, tipo de actividad o región, en lugar de utilizar los criterios habituales como origen y destino.

➤ Amadeus One, la solución tecnológica de última generación diseñada específicamente para ayudar a las empresas estadounidenses de gestión de viajes de negocios a impulsar su productividad, también logró avances: fue elegida por **Omega World Travel**, la tercera mayor empresa de gestión de viajes de negocios de EE.UU. con ingresos anuales por ventas de más de 1.000 millones de dólares. **TS24**, el principal proveedor de servicios de gestión de viajes de empresa durante más de 15 años en 48 países, también optó por Amadeus One para continuar consolidando su enfoque de la gestión de viajes de empresa orientado al cliente.

➤ En Norteamérica, Amadeus lanzó una nueva generación de Amadeus Selling Platform Connect, la primera plataforma de venta 100% basada en navegador que permite a las agencias de viaje gestionar sus negocios y prestar servicio a sus clientes en cualquier lugar y a cualquier hora. Las agencias de viaje pueden acceder a Amadeus Selling Platform Connect a través del navegador desde diferentes dispositivos, como ordenadores, portátiles y tabletas.

➤ También en Norteamérica, la compañía lanzó Amadeus Partner Network, un exclusivo programa internacional que conecta a proveedores independientes de tecnología para viajes y a otros proveedores de servicios con Amadeus para que proporcionen soluciones tecnológicas innovadoras y revolucionarias a agencias de viaje en todo el mundo. A cierre de año, Amadeus Partner Network contaba con 45 socios en todo el mundo, incluidos **Concur, ConTgo, Cornerstone, FlightStats** y **TravCom/BookingBuilder**. Los usuarios pueden visualizar un catálogo de opciones y oportunidades que ha sido desarrollado, probado y validado en Amadeus, lo que da a las agencias de viaje la seguridad necesaria para llevar a cabo nuevas iniciativas tecnológicas que puedan impulsar el negocio y la eficiencia operativa.

- En Asia-Pacífico se lanzaron dos nuevas soluciones. Printmytrip proporciona itinerarios personalizados y una mayor comodidad para los viajeros, además de permitir personalizar presupuestos de viaje, itinerarios y billetes electrónicos según las necesidades del viajero. En Japón se lanzó la solución para la gestión *online* de viajes Business Travel Portal (ABTP), orientada a pequeñas y medianas agencias de viaje de negocios. Esta solución ayuda a las agencias a mejorar su servicio al cliente, al tiempo que permite a sus empresas clientes garantizar el cumplimiento de las políticas de viaje.
- Dos de las mayores empresas de gestión de viajes clientes de Amadeus comenzaron a utilizar varios módulos de Amadeus Hotels Winning Package. Esta nueva solución ayuda a las grandes agencias de viaje corporativos a optimizar la integración, la gestión y la venta de productos hoteleros provenientes tanto del GDS como de otras fuentes.

Alianzas

- **Cornerstone Information Systems**, empresa líder en tecnología de gestión de reservas e inteligencia de mercado, se asoció con Amadeus para ayudar a las agencias de viaje de negocios y a los gestores de viajes en todo el mundo a mejorar sus operaciones. Existen planes a largo plazo para extender la alianza y la tecnología a agencias vacacionales y a portales de viajes. Amadeus se convirtió en distribuidor oficial global de dos de las soluciones más eficaces de Cornerstone: Amadeus iBank (información de inteligencia de mercado) y Amadeus iQCX (gestión de reservas y automatización de procesos en agencias de viaje).
- Se firmó un acuerdo mundial con la empresa conTgo, un proveedor líder de servicios móviles integrados para el sector de viajes y congresos, por el que Amadeus integrará los productos de conTgo en su oferta para empresas.



Negocio de soluciones tecnológicas

Soluciones tecnológicas para aerolíneas – Amadeus Altéa

➤ Esta área de negocio continuó con su excelente trayectoria de crecimiento en el número de aerolíneas que han contratado Amadeus Altéa Suite, la plataforma de gestión de clientes totalmente integrada de Amadeus¹². Se firmaron once nuevos contratos y se amplió el alcance del contrato con **airberlin**. Amadeus siguió dedicando los recursos necesarios y realizando las inversiones requeridas para adaptar su plataforma a las necesidades y requisitos de estos nuevos socios, que irán migrando a la plataforma durante los próximos años. Atendiendo a los contratos firmados a cierre del ejercicio, Amadeus estima que el número de pasajeros embarcados a través de su plataforma Altéa superará

los 735 millones en 2014¹³, lo que representaría alrededor de 1,7 veces los 439 millones de pasajeros embarcados procesados en 2011.

- En total, se completaron con éxito 20 migraciones: un total de diez aerolíneas migraron con éxito sus sistemas a los módulos Altéa Reservation y Altéa Inventory, mientras que otras diez lo hicieron al módulo Altéa Departure Control, incluido el grupo de aerolíneas latinoamericano **AviancaTaca**.
- Dentro de los nuevos contratos firmados, siete lo son para migrar a la plataforma Altéa Suite al completo: los módulos Reservation, Inventory y Departure Control System. Cinco de estos contratos se inscriben en Asia-Pacífico, lo que refleja la estrategia global de crecimiento de Amadeus. Entre estas aerolíneas se encuentra la compañía de bandera de Tailandia, **Thai Airways International**, que con la adopción de nuestros sistemas consiguió su inclusión en la plataforma comunitaria Star Alliance. En 2011, Thai Airways International registró un volumen de pasajeros totales de 18,4 millones y operó una flota de 90 aeronaves. **All Nippon Airways** (ANA) utilizará Altéa Suite para sus vuelos internacionales. ANA es la octava aerolínea más grande del mundo por ingresos, líder en Japón, y que transporta el mayor número de pasajeros japoneses. La plataforma Altéa también fue seleccionada por la aerolínea de bandera de Corea del Sur, **Korean Air**, con una flota de 133 aeronaves y más de 400 vuelos diarios, que dispondrá de los tres módulos en todas sus oficinas y aeropuertos una vez realizada la migración. Otra aerolínea coreana, **Asiana Airlines**, ganadora del premio Skytrax a la mejor aerolínea



Sede central de Amadeus, Erding, Alemania.

¹² La solución Amadeus Altéa Inventory ofrece funciones de control de inventario, gestión de horarios, reubicación de pasajeros y gestión de plazas, mientras que el módulo Amadeus Altéa Departure Control System ofrece funciones de facturación, emisión de tarjetas, embarque, gestión de equipajes y carga y equilibrado de aviones.

¹³ Pasajeros embarcados anuales estimados para 2014 calculados aplicando las proyecciones regionales de crecimiento de tráfico aéreo de IATA a la última cifra anual de pasajeros disponible, basada en fuentes públicas o en información interna (en caso de estar la aerolínea integrada en nuestra plataforma).

del año 2010, implantará el paquete completo Altéa para gestionar sus reservas nacionales e internacionales. **Royal Brunei**, la aerolínea de referencia de Brunei, contrató la plataforma para mejorar la gestión de clientes. Fuera de Asia-Pacífico contrataron Altéa **Norwegian Air Shuttle ASA**, la segunda mayor aerolínea de la región escandinava con más de 15 millones de pasajeros al año, y **Pluna**, la aerolínea de bandera de Uruguay.

Otras aerolíneas, como **British Midland International** (bmi), la segunda aerolínea más grande que vuela desde el aeropuerto londinense de Heathrow y que opera más de 300 vuelos semanales, contrató los módulos Altéa Reservation y Altéa Inventory. Nuevas aerolíneas completaron el paquete al contratar el módulo Amadeus Altéa Departure Control System, como **Air Calin**, la compañía de vuelos internacionales de Nueva Caledonia.

➤ Un logro destacado durante el año fue la ampliación del contrato con airberlin, la segunda aerolínea más grande de Alemania, para abarcar la totalidad de su negocio, incluidas tanto las reservas del canal directo como del indirecto, asegurando así los máximos niveles de uniformidad en sus múltiples canales de venta. La aerolínea se unió a la alianza Oneworld en marzo de 2012. La posibilidad de compartir información con el resto de las aerolíneas miembros gracias a la plataforma Altéa, ha sido uno de los vectores del cambio de tecnología en los sistemas de la línea aérea alemana. airberlin transportó un volumen de pasajeros de 35 millones en 2011 y vuela a 162 destinos diferentes en 40 países. airberlin también contrató el último módulo Departure Control System,

convirtiéndose así en la primera aerolínea con modelo de negocio híbrido en contratar el paquete Amadeus Altéa al completo.

➤ En mayo, Amadeus anunció la rescisión del contrato por el que **United Airlines** migraría a la plataforma Amadeus Altéa Suite en 2013. Tras la decisión de United Airlines de fusionarse con **Continental Airlines**, y como parte de sus esfuerzos globales de integración, la aerolínea decidió migrar sus sistemas de gestión de pasajeros a la plataforma tecnológica de Continental Airlines, y analizará las alternativas para implantar una solución tecnológica a largo plazo a su debido tiempo. Por esta cancelación, United Airlines pagó a Amadeus una indemnización de 75 millones de dólares.

Soluciones tecnológicas para aerolíneas - comercio electrónico

➤ Se realizaron progresos en el área de comercio electrónico, tanto con nuevos clientes (con importantes contratos en Asia) como con nuevas e innovadoras soluciones, como Amadeus Dynamic Website Manager. Amadeus suministra tecnología de comercio electrónico a más del 70% de las 25 primeras aerolíneas del mundo. Durante 2011, las aerolíneas generaron más de 20.500 millones de euros en ingresos usando las soluciones de comercio electrónico de Amadeus.

➤ **Air Canada**, la mayor aerolínea canadiense, firmó un contrato para seguir utilizando la tecnología de Amadeus en sus portales para clientes y agencias de viaje, y para las funciones de tarificación de sus centros de atención telefónica y sus oficinas en aeropuertos.

➤ La aerolínea nacional china **Air China** anunció una ampliación de tres años de su contrato para utilizar Amadeus e-Retail Internet Booking Engine. Actualmente, Air China utiliza esta solución en 28 mercados internacionales, permitiendo a sus clientes consultar tarifas y disponibilidad de vuelos, hacer reservas en tiempo real y emitir billetes de forma instantánea. Air China también incorporó varios productos de comercio electrónico a su cartera contratada. Además se firmaron contratos con otras destacadas aerolíneas para la utilización de Amadeus e-Retail.

➤ Otras compañías contrataron los servicios de Amadeus Flex Pricer durante el año, como **China Southern**, **Royal Brunei** y **Camair-Co**. Flex Pricer es una potente tecnología de búsqueda de tarifas para portales que permite a las aerolíneas ofrecer una completa gama de opciones de tarifas por familias. **Tarom** también amplió su contrato de comercio electrónico, incorporando una familia de productos.

➤ **Finnair**, la aerolínea de bandera de Finlandia y la mayor compañía aérea del país, se convirtió en noviembre en la primera en implantar Amadeus Dynamic Website Manager, la última propuesta de la cartera Amadeus e-Commerce. Este paquete de soluciones, que está alojado íntegramente en los servidores de Amadeus, está basado en reglas de negocio definidas por las aerolíneas en lugar de cambios de codificación. Además, está diseñado para permitir que el personal comercial o de marketing pueda editar los contenidos sin tener que recurrir a los técnicos informáticos.

Soluciones tecnológicas para aerolíneas - soluciones tecnológicas independientes

► El negocio de soluciones tecnológicas para aerolíneas siguió cosechando éxitos en el suministro de otras soluciones y nuevos clientes contrataron productos de la cartera de soluciones tecnológicas independientes. Amadeus Ticket Changer continuó con su buena trayectoria gracias a la firma de nuevos acuerdos con importantes aerolíneas como **All Nippon Airways, Asiana Airlines, LOT Polish Airlines, Pluna y Royal Brunei**. Amadeus Ticket Changer simplifica el proceso de reemisión de billetes combinando el avanzado motor Amadeus Fares and Pricing con unas potentes funciones de emisión de billetes a través de múltiples canales. También se firmaron nuevos contratos de Amadeus Revenue Integrity, una solución que permite a las aerolíneas mejorar la rentabilidad,

las previsiones y los coeficientes de ocupación incrementando la precisión de las predicciones sobre el número de pasajeros que no se presentan al embarque de un vuelo.

► Un gran número de aerolíneas contrató Amadeus Electronic Miscellaneous Documents Server (EMS), como **Royal Jordanian Airlines, Air Mauritius, Aigle Azur, British Airways, Middle East Airlines, Pluna, Royal Brunei, ASIANA Airlines, TAM Airlines y TAM Linhas Aéreas**. El estándar de mensajería electrónica EMS proporciona una solución electrónica para que las aerolíneas puedan emitir, almacenar, gestionar y distribuir mensajería electrónica *EMD (Electronic Miscellaneous Document)*. El estándar *EMD* mejora los servicios relacionados con la emisión de billetes y permite a las aerolíneas distribuir una amplia gama de productos que ayudan a personalizar los viajes mediante servicios complementarios, como el exceso de equipaje. En paralelo a la firma de nuevos contratos, Amadeus siguió implantando los productos mencionados en aerolíneas, además de otras soluciones de nuestra cartera.



Sede central de Amadeus, Madrid, España.

Tecnología para aeropuertos

- En 2011 se firmó el primer acuerdo con una empresa de servicios de asistencia en tierra (*handling*), **Map Handling - AMC Group**, para el uso de Altéa Departure Control System. Esto permitió a las aerolíneas clientes de la empresa beneficiarse de las capacidades tecnológicas de vanguardia, con independencia de si la compañía aérea utiliza Amadeus Altéa Suite. A finales de año, diez empresas de servicios de asistencia en tierra habían firmado acuerdos para implantar la misma solución en aproximadamente 30 aeropuertos.
- Como consecuencia, la solución Altéa Departure Control System for Ground Handlers fue utilizada con éxito por primera vez en aerolíneas no usuarias de Altéa en el **aeropuerto de Niza** a principios de diciembre.
- Amadeus lanzó Altéa Baggage Tracking en colaboración con **SITA**, importante proveedor especializado en comunicaciones y soluciones tecnológicas para el transporte aéreo. Este nuevo servicio permite a las aerolíneas clientes de Amadeus Altéa ofrecer a los pasajeros seguimiento y conciliación de equipajes en tiempo real en todo el mundo, al tiempo que reduce los costes asociados con las incidencias en la gestión de pérdida de equipaje. Altéa Baggage Tracking se basa en la integración de la tecnología de mensajería para equipajes de SITA con las prestaciones de gestión de pasajeros y equipajes que ofrece el módulo Amadeus Altéa Departure Control. El resultado de esta colaboración es un único entorno integrado que permite a las aerolíneas facilitar a los pasajeros actualizaciones en tiempo real sobre la ubicación de su equipaje a través de múltiples canales.

Soluciones tecnológicas para hoteles

- A principios de año, la hotelera **Dynamique Hôtels Management**, que posee y explota más de 150 hoteles, incluida la marca **Balladins** en Francia, se convirtió en el primer cliente en implantar íntegramente Amadeus Hotel Platform. Lanzado a finales de 2010, esta tecnología aúna funciones de central de reservas, gestión hotelera y distribución mundial en una única plataforma totalmente integrada. Al igual que Amadeus Altéa Suite, Amadeus Hotel Platform está disponible en la modalidad SaaS (*software as a service*). Durante el año, Amadeus firmó además contratos con una destacada cadena hotelera, con una empresa multinacional de gestión de viajes y con importantes aerolíneas para gestionar su oferta particular de alojamientos hoteleros.
- En el tramo final del año, Amadeus lanzó una versión mejorada de Revenue Management, herramienta que ayuda a ocupar habitaciones de hotel al precio más rentable según los patrones de demanda y que cuenta con la función adicional Market Pricing. Las empresas hoteleras pueden obtener valiosos datos de inteligencia de mercado a través de una amplia información sobre tarifas extraída tanto de datos del sistema Amadeus, como de los principales portales de búsqueda de tarifas.



Navigating the Airport of Tomorrow

TRAVEL TECH
CONSULTING

AMADEUS
Your technology partner

Informes y estudios

La elaboración de estudios y análisis de mercado reveladores sobre el sector de viajes refleja el posicionamiento de Amadeus como referente del mayor sector económico del mundo. Durante el año pasado, Amadeus publicó numerosos informes sobre tendencias de mercado y previsiones acerca del futuro del sector de viajes que contribuyeron a suscitar un debate internacional. Los siguientes informes están disponibles para su descarga desde la página *web* de Amadeus.

› En noviembre Amadeus publicó *Navigating the Airport of Tomorrow*, escrito por Norm Rose, de **Travel Tech Consulting Inc.** El informe identificaba las actitudes cambiantes hacia los aeropuertos modernos, y navegaba a través de los sistemas y tecnologías de los aeropuertos que, en los próximos diez años, intentarán resolver las frustraciones de los pasajeros, a la vez que permitir la tan esperada “experiencia total en el viaje”. También pone de manifiesto que pasajeros en todo el mundo sufren con regularidad importantes problemas en el aeropuerto, incluyendo problemas en el momento de la facturación, de la recepción y entrega del equipaje y al atravesar los controles de seguridad.

› ***The always-connected traveller: how mobile will transform the future of air travel*** revela las cambiantes actitudes del viajero ante los servicios móviles de las aerolíneas, a la vez que destaca las tecnologías móviles emergentes que revolucionarán cada etapa de la experiencia de viaje.

› ***Transform Your Growth Strategy Now***, publicado en colaboración con el destacado experto del sector hotelero Robert Cole, incide en la importancia de que los hoteleros alineen las

necesidades estratégicas de su modelo de negocio con su tecnología si quieren asegurar su crecimiento durante los próximos tres años. El informe identifica la brecha existente entre la tecnología, el marketing y las operaciones de los hoteles que actualmente erosionan sus estrategias y objetivos.

- › Un informe estadístico basado en nuestra solución de análisis de mercado Amadeus Total Demand by **airconomy** reveló que Asia-Pacífico y Oriente Medio, seguidas de Europa, se han convertido en los centros neurálgicos de los vuelos de larga distancia interregionales. El estudio identificó las tendencias mundiales en la demanda de transporte aéreo entre regiones durante los últimos dos años, comparando los datos del primer trimestre de 2009 con los primeros trimestres de 2010 y 2011.
- › Una encuesta paneuropea entre más de 7.000 pasajeros de tren realizada por **YouGov** por encargo de Amadeus puso de manifiesto cómo debe evolucionar el transporte ferroviario europeo de alta velocidad para satisfacer las cambiantes demandas de los viajeros. Casi el 60% de los usuarios de tren quieren poder reservar «viajes en tren que conecten con otros medios de transporte» (por ejemplo, un billete para un itinerario de avión más tren). El estudio también reveló que el 77% de los consultados preferiría un trayecto internacional en tren de alta velocidad a otro medio de transporte si los costes fueran competitivos.
- › Amadeus trabajó por segundo año consecutivo con **IdeaWorks** para elaborar el informe *Amadeus Worldwide Estimate of Ancillary Revenue for 2011*. Este estudio estimó que los ingresos

por servicios complementarios de las aerolíneas se dispararán hasta los 32.500 millones de dólares en todo el mundo en 2011, un aumento del 43,8% frente a 2010. Estos ingresos han sacado al sector de las líneas aéreas de una posición deficitaria y siguen siendo una cobertura muy efectiva frente a las subidas del combustible. El informe identifica a los «campeones de los servicios complementarios», que son las compañías aéreas que generan el mayor volumen de actividad como porcentaje de sus ingresos totales de explotación. Entre estas aerolíneas, se encuentran AirAsia, Aer Lingus, easyJet, Ryanair y Spirit Airlines. La media de ingresos por servicios complementarios conseguida por este grupo fue del 19,8%, ligeramente superior al 19,4% de 2010.

Premios

- Una vez más, el compromiso de Amadeus con la innovación quedó patente en su destacada posición como líder europeo en I+D en numerosas clasificaciones. Amadeus mantuvo la primera posición de su sector en el *2011 EU Industrial R&D Investment Scoreboard*, un informe anual publicado por la **Comisión Europea**. Este estudio anual analiza las 1.000 empresas europeas más grandes que invirtieron en I+D en 2010 y las clasifica por su inversión total.
- Por segundo año consecutivo, Amadeus fue elegida *Proveedor tecnológico más admirado* en la edición 2011 de los *Readers' Choice Awards* de The Beat, una publicación líder del sector de viajes. Amadeus figuró entre los ganadores seleccionados en seis categorías por los

lectores de The Beat, que constituyen una audiencia de más de 6.000 personas de más de 250 empresas de todo el mundo.

- Amadeus Asia-Pacífico ganó el prestigioso premio *2011 Airline IT Solutions Provider of the Year Award* concedido por **Frost & Sullivan**, que reconoce la innovación en el sector aeroespacial y de defensa.
- Amadeus y sus socios **Microsoft** y **American Express Global Business Travel** fueron galardonados con el premio *Travel Team of the Year* en la edición 2011 de los **Business Travel Awards**.
- Por tercer año consecutivo, Amadeus recibió el premio *Best Technology Provider* en el Reino Unido en la ceremonia de los **Travel Weekly Globe Awards**.



6.2 Resumen financiero y análisis de los resultados

En 2011, Amadeus logró un crecimiento de un 5,8%¹⁴ en sus ingresos, un 6,4% en el EBITDA y un 20,7% en el beneficio ajustado del año de operaciones continuadas.

A pesar del alto nivel de incertidumbre y de las grandes dificultades del entorno macroeconómico y financiero mundial, el ejercicio 2011 fue positivo para Amadeus. Una vez más, Amadeus incrementó de manera considerable los ingresos, impulsados por la positiva evolución del tráfico aéreo y el incremento de la cuota de mercado en sus dos líneas de negocio, y amplió sus márgenes.

Gracias al crecimiento sostenido de la industria de GDS y a un importante aumento de la cuota de mercado de 1,0 p.p., y a pesar del efecto negativo de la conversión a euros de los flujos en dólares estadounidenses, los ingresos del negocio de distribución crecieron un 5,2%¹⁴. La compañía amplió todos los contratos de distribución con aerolíneas que habían alcanzado su fecha de renovación, sobre todo en EE.UU. Mantuvo la tendencia de crecimiento en el negocio de soluciones tecnológicas, con un incremento de un 7,8%¹⁴ de los ingresos, a pesar de que durante el periodo no hubo migraciones importantes a la plataforma Altéa. También siguió incorporando nuevos clientes a la cartera de contrataciones de Altéa; así, se firmaron un total de once nuevos contratos durante el año, tres de ellos en el último trimestre. La firma de nuevos e importantes contratos, tanto de distribución como de soluciones tecnológicas, aporta visibilidad a nuestro negocio y refuerza la naturaleza recurrente de nuestros ingresos.

En el marco de nuestra estrategia a largo plazo para reforzar nuestra estructura financiera, durante 2011 refinanciamos la deuda a través de un nuevo paquete de financiación senior no garantizado y, a pesar de la crisis de deuda pública en Europa, realizamos con éxito una emisión de bonos en euros a 5 años por valor de 750 millones de euros. Este ejercicio de refinanciación aporta más flexibilidad a nuestra estructura financiera y diversifica las fuentes de financiación de la compañía. La deuda financiera neta consolidada a 31 de diciembre de 2011 era de 1.851,8 millones de euros (según la definición contenida en el Contrato de Financiación Senior), cifra que representa un ratio deuda neta/EBITDA de los doce últimos meses de 1,75 veces. Dicha deuda se redujo considerablemente (en 719,5 millones de euros) respecto a diciembre de 2010, cuando ascendía a 2.571,3 millones de euros, en parte gracias a los fondos obtenidos por la venta de Opodo.

Clasificación de Opodo como «operaciones interrumpidas»

El 30 de junio de 2011, el Grupo completó la venta de Opodo y sus filiales. En 2011, Opodo se presenta como actividad interrumpida en la cuenta de resultados del Grupo. A efectos de comparación, Opodo también se presenta como actividad interrumpida en la cuenta de resultados del Grupo correspondiente al ejercicio 2010. Como resultado de esta venta, el Grupo registró una plusvalía de 270,9 millones de euros. Esta plusvalía, así como los costes extraordinarios relacionados con la venta, se presentan como «beneficio de operaciones interrumpidas».

¹⁴ En 2010 Amadeus vendió sus participaciones en el capital de Vacation.com y Hospitality Group. Por lo tanto, las cifras de 2011 no incluyen ingresos de estas dos filiales. Adicionalmente, la comparabilidad de los ingresos del primer trimestre de 2011 está afectada por un cambio en el tratamiento de ciertas reservas dentro del negocio de soluciones tecnológicas (reservas de distribución directa), por lo que los ingresos procedentes de estas reservas se presentan netos de determinados costes. Finalmente, en el segundo trimestre de 2011, Amadeus recibió una indemnización de United Airlines en relación con la resolución del contrato tecnológico que fue contabilizada como ingreso, pero reclasificada a «Otros ingresos», con el objetivo de facilitar la comparación. El crecimiento de un 5,8% en los ingresos del Grupo, el aumento de un 5,2% en los ingresos de distribución y el incremento de un 7,8% en los ingresos de soluciones tecnológicas no incluyen dichos efectos.

Costes extraordinarios relativos a la Oferta Pública de Venta de 2010

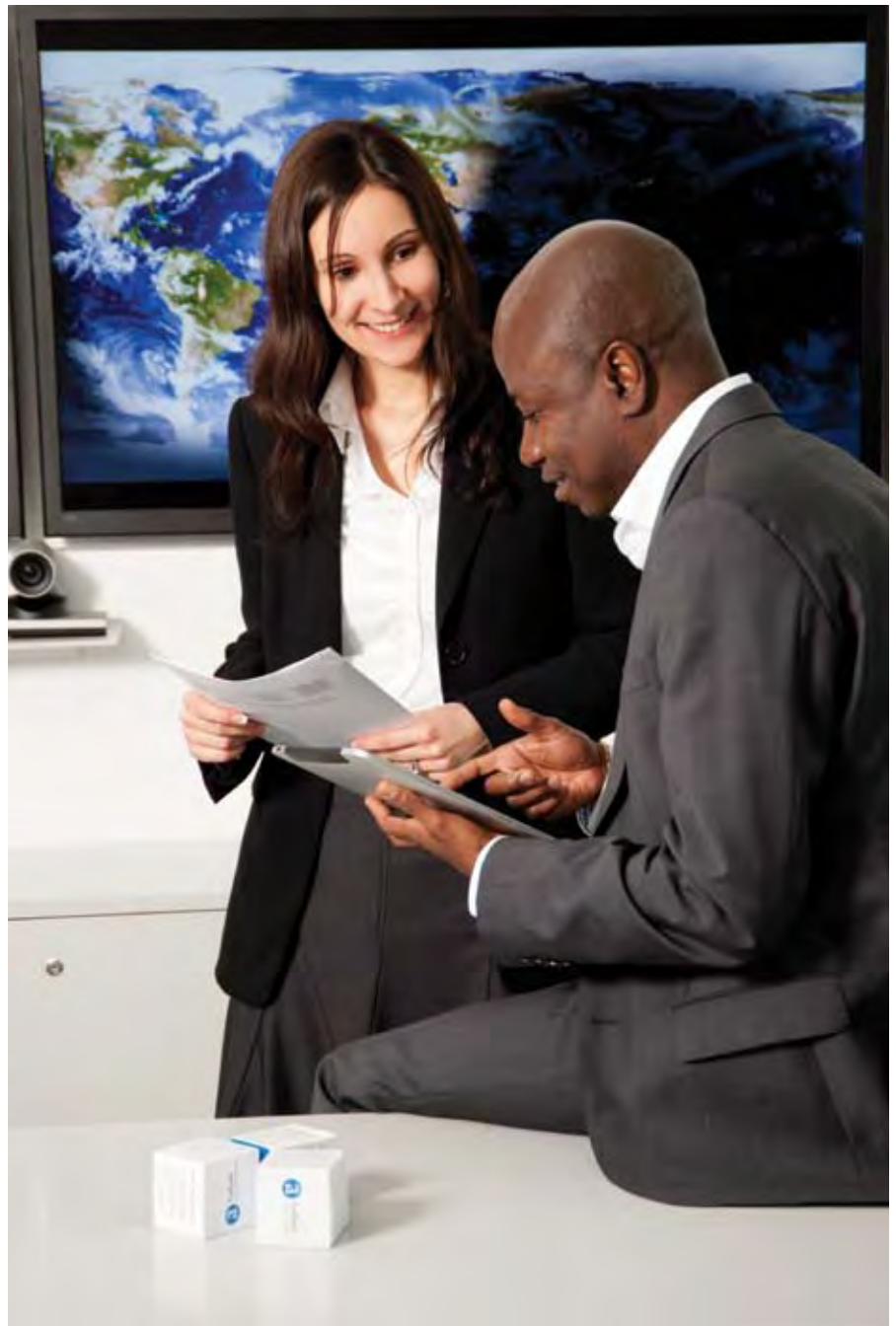
El 29 de abril de 2010, Amadeus comenzó a cotizar en las bolsas españolas. La empresa incurrió en gastos extraordinarios asociados a la oferta que han afectado a las cifras de 2010 y 2011.

Con ánimo de facilitar la comparación con periodos anteriores, las cifras de 2010 y 2011 reflejadas en este informe han sido ajustadas para excluir dichos costes.

Pago extraordinario de United Airlines por la rescisión del contrato de Altéa

El 6 de mayo de 2011, Amadeus anunció que había acordado con United Airlines la rescisión de un contrato por el cual la aerolínea iba a migrar a la plataforma Altéa en 2013. United Airlines acordó realizar un pago extraordinario de 75,0 millones de dólares a Amadeus en compensación por la cancelación del contrato de servicios tecnológicos. El pago se hizo efectivo en el segundo trimestre de 2011 y se contabilizó (en euros, por importe de 51,7 millones) en el epígrafe de «Ingresos ordinarios» en la cuenta de resultados consolidada dentro de los estados financieros.

Para facilitar la comparación con periodos anteriores, este ingreso, así como ciertos costes de migración incurridos en relación con este contrato, se reclasificaron de Ingresos ordinarios y Otros gastos de explotación, respectivamente, al epígrafe Otros ingresos (gastos) de la cuenta de resultados del Grupo contenida en este informe.



6.3 Cuenta de resultados del grupo

Cifras en millones de euros	2007	2008	2009	2009 ⁽¹⁾⁽²⁾	2010 ⁽²⁾	2011 ⁽²⁾
Cuenta de resultados del Grupo						
Ingresos ordinarios	2.578	2.505	2.461	2.348	2.594	2.707
Variación (%)		(2,8%)	(1,7%)	n.a.	10,5%	4,4%
Coste de los ingresos	(670)	(627)	(592)	(601)	(653)	(678)
Retribuciones a los empleados y gastos asimilados	(583)	(598)	(606)	(588)	(640)	(681)
Depreciación y amortización	(402)	(318)	(347)	(346)	(342)	(242)
Otros gastos de explotación	(456)	(405)	(368)	(294)	(321)	(306)
Beneficio de explotación	468	557	550	519	637	800
Variación (%)		19,1%	(1,4%)	n.a.	22,8%	25,6%
Gastos financieros netos	(286)	(375)	(177)	(176)	(219)	(169)
Otros ingresos (gastos)	37	54	(1)	(1)	2	55
Beneficio antes de impuestos	218	237	372	342	421	686
Variación (%)		8,4%	57,1%	n.a.	23,1%	63,1%
Gasto por impuestos	(26)	(60)	(102)	(93)	(122)	(219)
Beneficio después de impuestos	192	177	270	249	299	468
Beneficios (pérdidas) de empresas asociadas y entidades controladas conjuntamente	10	7	3	3	6	(2)
Beneficio del ejercicio de operaciones continuadas	202	184	272	251	305	466
Variación (%)		(8,9%)	47,9%	n.a.	21,2%	52,9%
Beneficio de operaciones interrumpidas	n.a.	n.a.	n.a.	17	79	277
Beneficio del ejercicio	202	184	272	269	384	742
Variación (%)		(8,9%)	47,8%	n.a.	42,8%	93,4%
Otra información financiera						
EBITDA de operaciones continuadas	865	871	871	863	976	1.039
Margen EBITDA (%)	33,6%	34,8%	35,4%	36,8%	37,6%	38,4%
Beneficio ajustado del ejercicio de operaciones continuadas	281	323	350	344	403	487
Variación (%)		14,8%	8,3%	n.a.	17,4%	20,7%

(1) Las cifras de 2009 han sido ajustadas para incluir el efecto de la aplicación de la CINIIF 18.

(2) Las cifras de 2010 y 2011 no incluyen Opodo, el cual ha sido presentado como operación interrumpida. Opodo ha sido presentado como operación interrumpida en 2009 para permitir la comparabilidad entre 2009 y 2010.

En 2011, los ingresos de operaciones continuadas crecieron un 4,4% hasta los 2.707,4 millones de euros, o un 5,8% en base comparable.

El resultado de explotación aumentó un significativo 25,6% durante el año, mientras que el EBITDA se incrementó un 6,4%, hasta alcanzar los 1.039 millones de euros, lo que representa un margen del 38,4% (37,6% en 2010).

El beneficio ajustado del ejercicio de operaciones continuadas aumentó hasta los 487,2 millones de euros, lo que supone un aumento del 20,7% respecto a los 403,5 millones de euros de 2010.

Ingresos

Los ingresos alcanzaron los 2.707 millones de euros en 2011, lo que representa un incremento del 4,4% con respecto a 2010, o de un 5,8% en base comparable, como se explica en la anterior tabla. El crecimiento subyacente estuvo impulsado por nuestras dos líneas de negocio:

› En nuestro negocio de distribución, los ingresos aumentaron en 102 millones de euros en base comparable, lo que representa un aumento de un 5,2% frente al año anterior, por el efecto combinado del crecimiento de la industria de GDS y el incremento de nuestra cuota de mercado, lo que resultó en un fuerte crecimiento del volumen de reservas, así como el aumento de los ingresos no procedentes de reservas.

› En nuestro negocio de soluciones tecnológicas, los ingresos aumentaron un 7,8% en base comparable, gracias principalmente al importante aumento de los ingresos transaccionales de TI como resultado de las últimas migraciones, las nuevas implantaciones y el crecimiento orgánico de los clientes actuales. Ajustados por el efecto de la venta de Hospitality Group, los ingresos no transaccionales también aumentaron de forma considerable, con una mayor contribución de los desarrollos personalizados.

Cifras en millones de euros	2010	2011	Variación (%)
Ingresos ordinarios			
Ingresos de Distribución	1.992	2.079	4,4%
Ingresos de Soluciones tecnológicas	601	628	4,4%
Ingresos ordinarios	2.594	2.707	4,4%
Ingresos en base comparable			
Ingresos de Distribución	1.977	2.079	5,2%
Ingresos de Soluciones tecnológicas	587	636	7,8%
Ingresos en base comparable⁽¹⁾	2.564	2.712	5,8%

(1) Cifras ajustadas para excluir (i) el impacto de la venta de Vacation.com y Hospitality Group en 2010, (ii) el impacto del cambio en el tratamiento de ciertas reservas en el negocio de Soluciones tecnológicas, los cuales se presentan netos de ciertos costes, y (iii) el ingreso procedente de la resolución del contrato de TI con United Airlines.

Beneficio de explotación

El beneficio de explotación ascendió a 800,3 millones de euros en 2011, un 25,6% o 162,9 millones de euros más que en 2010. Este incremento fue fruto del crecimiento de los ingresos en nuestras líneas de negocio, el control de costes y los menores gastos por depreciación y amortización, compensados parcialmente por el efecto cambiario negativo derivado de la conversión a euros de los flujos en dólares estadounidenses.

► El coste de los ingresos ascendió a 678,3 millones de euros, un 3,8% más que en 2010. Este incremento se debió principalmente al mayor volumen de reservas en nuestro negocio de distribución durante el año (+5,0%) y al aumento de los incentivos unitarios, compensado parcialmente por la reducción de determinados costes variables (debido al cambio en el tratamiento de algunas reservas en el negocio de soluciones tecnológicas —distribución directa— durante el primer trimestre de 2011), el impacto cambiario positivo y menores gastos de transmisión de datos.

► Las retribuciones a los empleados y gastos asimilados ascendieron a 680,6 millones de euros, un 6,4% más con respecto a 2010. Este aumento es el resultado de (i) el incremento del 4,2% en la media de los ETC (excluyendo personal subcontratado), (ii) la revisión del salario base en función de la inflación y (iii) la provisión de nuestro plan de incentivos ordinario para la alta dirección (*Performance Share Plan*), implantado en julio de 2010. El crecimiento subyacente de los ETC se debe fundamentalmente al impacto anual completo de ciertos esfuerzos comerciales y de desarrollo iniciados mayoritariamente durante 2010, al refuerzo de nuestro apoyo comercial en áreas que experimentan una fuerte expansión, así como al aumento de personal en nuestra área de desarrollo en relación con nuevos proyectos de I+D.

► La depreciación y amortización descendió un 29,2% en 2011 debido a las menores amortizaciones relacionadas con la asignación del coste de adquisición (ciertos elementos de inmovilizado inmaterial incluidos en el PPA alcanzaron el final de sus vidas útiles a finales de 2010), así como a un menor deterioro del inmovilizado. La depreciación y amortización ordinaria se redujo un 0,8% en 2011 a causa de una disminución de los gastos de depreciación, debido a que algunos activos alcanzaron el fin de sus vidas útiles a finales de 2010 y durante 2011. Este efecto positivo se vio parcialmente compensado por el incremento en la amortización del inmovilizado inmaterial, ya que algunos gastos capitalizados en nuestro balance comenzaron a amortizarse en 2011, una vez que comenzaron a generar ingresos.



➤ Otros gastos de explotación experimentaron un descenso del 4,6% (14,8 millones de euros) en 2011, debido al impacto positivo de algunas medidas de control de costes aplicadas durante el año, una mayor tasa de contrataciones de empleados a tiempo completo frente a empleados subcontratados y una reducción de los costes de operaciones, favorecida principalmente por el impacto positivo de la retirada de TPF. Por otro lado, la venta de Vacation.com y Hospitality Group en 2010 tuvo un impacto positivo. Finalmente, determinados costes de explotación también se beneficiaron del efecto cambiario derivado de la fortaleza del euro frente al dólar. Estos efectos positivos fueron parcialmente contrarrestados por un incremento de los costes generales, como los gastos relacionados con los inmuebles e instalaciones de la compañía (debido al crecimiento de los ETC y las actividades de desarrollo) y los impuestos locales.

EBITDA

El EBITDA creció un 6,4%, pasando de 976,4 millones de euros en 2010 a 1.039,0 millones en 2011. El margen de EBITDA siguió mejorando hasta alcanzar un 38,4% en 2011, frente al 37,6% registrado en 2010, gracias sobre todo a la expansión del margen del negocio de soluciones tecnológicas y al apalancamiento operativo de nuestros costes indirectos.

Gastos financieros netos

En 2011, los gastos financieros netos disminuyeron un 22,9%, (50,0 millones de euros) desde los 218,5 millones de euros en 2010 hasta los 168,5 millones de euros en 2011.

Este descenso se explica por (i) el menor importe de la deuda bruta media, tras las amortizaciones de deuda de 2010 y 2011, y (ii) el menor tipo de interés medio del nuevo paquete de financiación (contrato de crédito senior no garantizado firmado en mayo de 2011 y posterior emisión de bonos en julio del mismo año). Esta importante reducción se explica también por el efecto de las diferencias positivas de cambio, aunque ha sido parcialmente compensado por los menores ingresos derivados de variaciones en el valor razonable de instrumentos financieros.

Además, es preciso destacar que la cifra de gastos financieros netos de 2011 incluye 37,0 millones de euros de costes extraordinarios: en relación con la deuda asumida en 2005 y su posterior refinanciación en 2007 / revisión en 2010, se habían generado y capitalizado algunas comisiones de financiación diferidas. Tras la cancelación de deuda que tuvo lugar en el contexto del proceso de refinanciación realizado por la compañía en mayo de 2011, estas comisiones de financiación diferidas se registraron como gasto en el segundo trimestre de 2011 y se incluyen en el apartado «Gastos financieros netos». Ajustados por estos costes, los gastos financieros netos del periodo ascienden a 131,5 millones de euros, un descenso de un 39,8% (87,0 millones) frente a 2010.

Beneficio del ejercicio

El beneficio de operaciones continuadas del ejercicio ascendió a 466,0 millones de euros, un incremento de un 52,9% respecto al beneficio registrado en 2010.

6.4 Estado de posición financiera

Cifras en millones de euros	31 dic. 2007	31 dic. 2008	31 dic. 2009	31 dic. 2010	31 dic. 2011
Activo					
Inmovilizado material	281	346	314	283	282
Inmovilizado inmaterial	1.916	1.802	1.681	1.642	1.778
Fondo de comercio	2.219	2.240	2.239	2.071	2.071
Otros activos no corrientes	162	107	104	133	77
Activo no corriente	4.579	4.495	4.338	4.128	4.208
Activo corriente	947	993	1.208	930	836
Activos mantenidos para la venta	2	17	17	274	0
Total Activo	5.528	5.505	5.563	5.331	5.044
Pasivo y Fondos propios					
Fondos propios	(635)	(539)	(278)	767	1.266
Pasivo no corriente	5.123	5.023	4.817	3.526	2.760
Pasivo corriente	1.040	1.018	1.021	943	1.018
Pasivos relacionados con activos mantenidos para la venta	0	3	3	95	0
Total Pasivo y Fondos propios	5.528	5.505	5.563	5.331	5.044

Inmovilizado material

Este epígrafe comprende principalmente terrenos y construcciones, equipos y aplicaciones de procesamiento de datos y otro inmovilizado material como instalaciones en edificios, mobiliario y accesorios, y elementos varios. La cantidad invertida en inmovilizado material durante 2011 ascendió a 44,3 millones de euros, lo que representa un incremento de un 0,4% con respecto a 2010.

Inmovilizado inmaterial

Este capítulo comprende principalmente (i) el coste neto de adquisición o desarrollo y (ii) el exceso del precio de adquisición asignado a patentes, marcas comerciales y licencias, tecnología y contenidos, y relaciones contractuales. Las inversiones en inmovilizado inmaterial durante 2011 ascendieron a 268,4 millones de euros (208,2 millones de euros en 2010). Este incremento del 28,9% se debió a las mayores capitalizaciones durante el periodo por el aumento de la inversión en I+D y de la inversión en relaciones contractuales (el pago de un incentivo en el marco del acuerdo de distribución a diez años con la entidad resultante de la fusión entre GoVoyages, eDreams y Opodo).

Tras la adquisición de Amadeus IT Group S.A. (la empresa cotizada anteriormente) por parte de Amadeus IT Holding, S.A. (la empresa actualmente cotizada, anteriormente conocida como WAM Acquisition, S.A.) en 2005, el exceso del precio de adquisición derivado de la combinación de negocios entre ellas se asignó parcialmente (ejercicio de asignación del precio de adquisición o PPA) al inmovilizado inmaterial. El inmovilizado inmaterial identificado a los efectos de nuestro ejercicio de asignación del precio de adquisición en 2005 se amortiza linealmente durante

la vida útil de cada activo y el gasto por amortización se recoge en nuestra cuenta de resultados. Durante 2011, el gasto por amortización atribuible al PPA ascendió a 71,0 millones de euros.

Fondo de comercio

El fondo de comercio hace referencia principalmente a un importe de 2.070,7 millones de euros sin asignar correspondiente al exceso del precio de adquisición derivado de la combinación de negocios entre Amadeus IT Holding, S.A. (la empresa actualmente cotizada, anteriormente conocida como WAM Acquisition, S.A.) y Amadeus IT Group S.A. (la empresa anteriormente cotizada) tras la adquisición de Amadeus IT Group, S.A. por Amadeus IT Holding, S.A. en 2005. El fondo de comercio permaneció inalterado en 2011, al mismo nivel que en 2010.

Endeudamiento financiero

Como muestra la tabla que figura en la página siguiente, la deuda financiera neta según las condiciones de los contratos de financiación actuales («deuda financiera neta según Contrato de Financiación Senior») ascendía a 1.851,8 millones de euros a 31 de diciembre de 2011, cifra que supone una reducción de 719,2 millones de euros con respecto a la deuda financiera neta según el Contrato de Financiación Senior a 31 de diciembre de 2010. Esta reducción se debió principalmente al flujo de caja libre generado durante el periodo, así como a los fondos netos obtenidos por la venta de Opodo.



El 16 de mayo de 2011, la compañía alcanzó un acuerdo para refinanciar su deuda a través de una nueva línea de financiación senior no garantizada. Nuestro anterior contrato de financiación senior se amortizó completamente y se reemplazó con un nuevo paquete de deuda de 2.700 millones de euros estructurado en los siguientes tramos:

- Tramo A: un préstamo de 900 millones de euros con un vencimiento de cuatro años y medio.
- Tramo B: un préstamo puente de 1.200 millones de euros con un vencimiento inicial de un año, más dos ampliaciones opcionales de seis meses cada una, a elección de la compañía. El 15 de julio de

2011, el préstamo puente del tramo B se amortizó parcialmente con los fondos obtenidos en una emisión de bonos a tipo fijo por valor de 750 millones de euros, que fue realizada con éxito el 4 de julio de 2011. La fecha de vencimiento de esta emisión de bonos es el 15 de julio de 2016 y el cupón anual es del 4,875%. Después de esta amortización parcial, el importe actual del préstamo puente es de 456,4 millones de euros.

- Tramo C: un préstamo puente de 400 millones de euros a seis meses más una extensión opcional de seis meses, a elección de la compañía, que fue completamente amortizado con los fondos procedentes de la venta de Opodo el 6 de julio de 2011.

- Tramo D: una línea de crédito renovable de 200 millones de euros con vencimiento a dos años. El importe de la línea de crédito se reduce a 100 millones de euros en mayo de 2012. A 31 de diciembre de 2011, los fondos de esta línea de crédito no habían sido dispuestos.

Mecanismos de cobertura

Bajo nuestra nueva estructura de deuda, y tras la amortización parcial del tramo B y la amortización total del tramo C, el 62% de nuestra deuda total, según el contrato de financiación senior, está sujeto a tipos de interés variables, referenciados al EURIBOR o al LIBOR en dólares estadounidenses, mientras que el 38% de nuestra deuda es a tipo fijo y, por lo tanto, está exento del riesgo de tipo de interés. No obstante, utilizamos mecanismos de cobertura para limitar nuestra exposición a los movimientos en los tipos de interés subyacentes. En virtud de estos mecanismos de cobertura, un 68% de nuestra deuda bruta denominada en euros sujeta a tipos de interés variables tiene fijado su tipo de interés hasta junio de 2014 a un tipo medio del 1,9%, mientras que el 85% de nuestra deuda bruta denominada en dólares sujeta a tipos de interés variables tiene fijado su tipo de interés a un tipo medio del 1,2% para el mismo periodo. En total, en dicho periodo el 84% de nuestra deuda total según el contrato de financiación tendrá tipos de interés fijos.

Cifras en millones de euros	31 dic. 2010	31 dic. 2011
Definición según Contrato de Financiación		
Contrato de Financiación Senior (EUR)	2.546	952
Contrato de Financiación Senior (USD) ⁽¹⁾	441	442
Bonos a largo plazo	0	750
Otras deudas con instituciones financieras	6	10
Obligaciones por arrendamiento financiero	75	77
Garantías	54	14
Deuda Financiera según Contrato de Financiación	3.122	2.245
Tesorería y otros activos equivalentes ⁽²⁾	(551)	(393)
Deuda Financiera Neta según Contrato de Financiación	2.571	1.852
Deuda Financiera Neta según Contrato de Financiación / EBITDA según Contrato de Financiación (últimos 12 meses)	2,52x	1,75x

(1) Los saldos de cierre denominados en USD han sido convertidos a euros usando el tipo de cambio USD / EUR de 1,2939 y 1,3362 (tipo de cambio oficial publicado por el BCE a 31/12/2011 y a 31/12/2010, respectivamente).

(2) Incluye 15,8 millones de euros de caja registrada bajo el epígrafe "Activos mantenidos para la venta" a 31 de diciembre de 2010.

6.5 Información por segmentos de negocio: conciliación con el EBITDA

Cifras en millones de euros	2007	2008	2009	2009 ⁽¹⁾⁽²⁾	2010 ⁽²⁾	2011 ⁽²⁾
Conciliación con el EBITDA						
Ingresos excluyendo Opodo	2.393	2.431	2.384	2.347	2.594	2.707
Variación (%)		1,6%	(1,9%)	n.a.	10,5%	4,4%
Ingresos de Distribución	1.937	1.931	1.836	1.836	1.992	2.079
Variación (%)		(0,3%)	(4,9%)	n.a.	8,5%	4,4%
Ingresos de Soluciones tecnológicas	456	500	548	511	601	628
Variación (%)		9,6%	9,6%	n.a.	17,7%	4,4%
Contribución	1.245	1.242	1.222	1.209	1.336	1.406
Variación (%)		(0,2%)	(1,6%)	n.a.	10,5%	5,3%
Contribución Distribución	935	907	873	873	926	950
Variación (%)		(2,9%)	(3,8%)	n.a.	6,1%	2,6%
Margen de Contribución (%)	48,2%	47,0%	47,5%	47,5%	46,5%	45,7%
Contribución Soluciones tecnológicas	310	335	350	336	410	456
Variación (%)		7,9%	4,5%	n.a.	21,8%	11,3%
Margen de Contribución (%)	68,0%	66,9%	63,8%	65,8%	68,1%	72,6%
Costes indirectos netos	(380)	(371)	(351)	(346)	(359)	(367)
Variación (%)		(2,3%)	(5,3%)	n.a.	3,8%	2,2%
EBITDA excluyendo Opodo	865	871	871	863	976	1.039
Variación (%)		0,7%	0,0%	n.a.	13,2%	6,4%
Margen EBITDA (%)	36,1%	35,8%	36,5%	36,8%	37,6%	38,4%

(1) Las cifras de 2009 han sido ajustadas para incluir el efecto de la aplicación de la CINIIF 18.

(2) Las cifras de 2010 y 2011 no incluyen Opodo, el cual ha sido presentado como operación interrumpida. Opodo ha sido presentado como operación interrumpida en 2009 para permitir la comparabilidad entre 2009 y 2010.