

José Antonio Tazón

Presidente de Amadeus

“Amadeus es mucho más que un distribuidor”

La carrera de José Antonio se ha distinguido por salirse de los esquemas tradicionales del ingeniero de Telecomunicación. Casi desde un principio, sus actividades profesionales tuvieron lugar fuera de la esfera habitual, pero sin embargo, sus enfoques han estado siempre influidos por una visión marcada por la carrera. Seguramente, este aspecto es uno de los condimentos que ha servido para cocinar el éxito de Amadeus, y la ha elevado sobre otras empresas, al ser de las primeras en añadirle el sustancioso componente tecnológico.

José Antonio Tazón se marchó al extranjero muy pronto, lo que le ha otorgado una singularidad y una riqueza a su trayectoria profesional muy particular. La perspectiva que nos ofrece en la entrevista, con Jose Manuel Huidobro, aporta a la información sobre el sector, el interés añadido que otorga la propia experiencia vital de Tazón, que contribuye a abrir las perspectivas futuras del *teleco*.

BIT. ¿Cómo valoras la experiencia de haber iniciado tu carrera profesional en el extranjero? ¿Lo recomendarías para otros?

Soy de la promoción del 69 y sí que era llamativo entonces el trabajar fuera. No llegué a trabajar como ingeniero de telecomunicación. Estuve tres meses en NCR, que buscaba a alguien interesado en conmutación y ordenadores y, tras realizar un curso de tres meses de Cobol, me mandaron a Dayton (Ohio) como especialista de software de comunicaciones ¡lo que era absolutamente falso! Y además, mi nivel de inglés, típico de la ETSIT entonces, era muy pobre. Me incorporé a un equipo de

programación de técnicas de sistemas para un proyecto *on line* para hoteles. Había otro proyecto en paralelo que patrocinaba IBM, pero pusimos este proyecto en marcha en San Francisco. Ya como jefe de proyecto, tardamos unos dos años en desarrollar el sistema. Tuve que transformar mi ignorancia total en una especialización en programación y computación

Pusimos en marcha el sistema en el Hyatt Regency de San Francisco. Después, lo desarrollamos en otros hoteles más, y finalmente participé en la transformación de esta tecnología para aplicarla en hospitales. Para entonces, me había casado y tenía dos niños. Debía plantearme si me quedaba o me venía a España. Estuve un año más, desarrollé un sistema *on line* para Banesto y mi compañero Juan Vera, director de proceso de datos en Iberia, me pidió que me fuera con él. Para bien o para mal, tomé la decisión, en gran parte porque trabajar en una aerolínea hacía que viajar fuese más fácil, lo que me venía muy bien, ya que mi mujer es mejicana. Permanecí en esa compañía aproximadamente diez años, hasta que en el 87 me uní a Amadeus como →



vicepresidente de operaciones, con la misión de poner en marcha, desarrollar, construir e instalar lo que hoy es el centro de Amadeus en Alemania, cerca de Munich. Allí cerré el ciclo que supuso tener cuatro hijos y ninguno nacido en España. En 1990, me ofrecieron la presidencia de Amadeus, con el atractivo adicional de venirme a España, donde se encuentra la sede.

BIT. Cuando llegaste a Estados Unidos, ¿comenzaban ya las comunicaciones a ser importantes?

Cuando llegué, con sólo tres meses de Cobol como he contado, me pusieron a trabajar con un ingeniero para transformar una caja registradora en un terminal *on line*. ¡Y yo iba como experto en ordenadores! Aprendí a base de libros. Fue difícil, pero funcionó. Era un primer paso para llegar a un sistema de facturación. Utilizábamos teletipos como terminales *on line*. Los ordenadores, la red eran lo más primitivo. Hay capas y capas de *software* que hacen más útil la tecnología que hay debajo con, por supuesto, mayor capacidad de almacenamiento. Siguen procesándose los ceros y los unos como antes. El sistema se ha ido adaptando a lo que la industria iba generando. Y veo que ha cambiado el tipo de *network*, pero es básicamente lo mismo, aunque aquellos ordenadores son hoy prehistóricos.

BIT. Hoy se están poniendo de moda los "hot spots" o puntos de tecnología, en aeropuertos y hoteles. ¿Crees que tienen futuro?

Los viajes suponen el proyecto número uno de Internet en volumen de venta electrónica.

En el fondo, cualquier aspecto de consumo de tecnología se tiene que sustentar en parámetros económicos y de conveniencia y servicios. Si no confluyen ambos, es difícil que algo funcione en la Sociedad de la Información. No sé en qué acabará. Lo importante es que se ofrezca el servicio y que luego la tecnología que lo haga posible tenga una ecuación económica sostenible. Y eso no es tan sencillo, porque con frecuencia existen modelos de negocio que ofrecen al usuario servicios que no se sostienen económicamente. A veces, se mantienen porque hay detrás una visión de futuro y se están tomando posiciones. Ese límite lo marca la rentabilidad económica. Es difícil dar una opinión, pero creo que los *hot spots*, si los tomamos como proceso en la oferta de servicios, tendrán éxito. La cuestión básica es por qué alguien va cargar con un equipo básico en el bolsillo para cosas tales como leer el periódico o consultar unos datos. El acceso no es tan sencillo, la comodidad en su utilización no se logra con facilidad, la búsqueda de información no es tan obvia. Hay que esperar a ver cómo evoluciona.

BIT. Su llegada a Iberia, como director del departamento de Ingeniería de Mantenimiento, ¿fue una elección de futuro o un golpe de azar?

Fue un poco por volver a España, como le indiqué anteriormente. Pero lo cierto es que también supuso un buen golpe de azar.

BIT. ¿Cómo nació el proyecto Amadeus?

El proyecto Amadeus nació como algo de las líneas europeas, un sistema de distribución global para el sector de los viajes y el turismo para Europa y como un instrumento de distribución que defendiera al mercado del viaje europeo de su equivalente norteamericano, propiedad de American Airlines o United. Ese proyecto europeo se escindió en dos: Amadeus y Galileo. Y yo entré en el equipo Amadeus. Éramos cuatro personas en 1987. Los socios iniciales Iberia, Air France y Lufthansa son los mismos hoy en día, menos SAS, que se fue como accionista en 1991. Continental, propietario de la empresa norteamericana System One, estuvo con nosotros desde el 96 al 99, cuando salimos a Bolsa. Entonces vendió su 12 por ciento, con lo que quedaron las tres compañías aéreas originales, más el mercado (40 por ciento), fundamentalmente en fondos de inversión.

BIT. Entre los Sistemas de Distribución Global (GDS) Amadeus destaca como el más evolucionado. ¿Cuáles son sus puntos clave?

Pretendemos ser los números uno, en tecnología, en volumen de negocio y en presencia en mercados. El éxito se define cuando ha sucedido, a toro pasado, pero Amadeus ha decidido desde hace años, y a lo mejor debido a mi influencia por tener la formación tecnológica del ingeniero, definir que Amadeus era algo más que un distribuidor o un comerciante. Eso nos ha permitido adelantarnos a la transformación del papel de nuestras compañías y empezar con una buena preparación. Operamos en más de 200 mer-

cados y hay unos 280.000 puntos de venta conectados. El 70 por ciento de los billetes que se emiten en Europa se reserva a través del Sistema de Amadeus. Salvo Alitalia y KLM, lo utiliza toda Europa para su distribución incluso en directo. Ningún otro GDS dispone de esa tecnología. Son 134 compañías aéreas las que están utilizando Amadeus en sus canales directos de distribución. Se trata de algo único en el mundo. Estamos haciendo el *outsourcing* en su sistema de pasaje y facturación. Los primeros clientes han sido British Airways, Qantas y Finnair. Entre nuestros competidores se encuentran EDS y grandes compañías de informática como IBM. Este giro tiene que demostrar si es el correcto, pero nos permite buscar soluciones. Vamos a hacer lo mismo con los grandes tour operadores. Amadeus tiene el 80 por ciento del mercado de la distribución en Alemania. Los mayores tour operadores del mundo son ellos y son nuestros clientes. Estamos buscando conjuntamente soluciones tecnológicas a los nuevos retos de la industria hotelera. Amadeus es fundamentalmente una empresa de servicios de tecnologías de la información. Tenemos unas 2.500 personas dedicadas a desarrollar productos de programación, que se explotan en nuestros ordenadores y se distribuyen por redes de datos o Internet. Somos los únicos capaces de brindar una información *on line* de los cruceros, situar virtualmente al cliente en el interior de un crucero y permitirle que se pasee por él.

Amadeus es propietario de *vacation.com*, un consorcio de 11.000 agencias de viajes que ofrece viajes de ocio, vía Internet, abarcando todos los productos importantes. Hay una batalla por el poder de la distribución. Nos estamos encontrando con las grandes empresas *on line* de servicios, em-



El transporte y el turismo forman la primera industria mundial, la que genera mayor producto interior bruto en el mundo.

presas que están acaparando los canales de distribución *on line*, desde TV de pago a canales de TV o cualquier producto vendible a través de Internet. Luego, están las agencias de viajes que tienen en torno al 75 por ciento de toda la distribución.

BIT. ¿Amadeus funciona en exclusiva, o país a país?

Amadeus dispone de la compañía intermediaria con más clientes. Vendemos *back office*, *middle office* y *front office*. En Europa, dominamos el mercado de *middle office*, a través de ICESA T, una empresa propia belga. El 54 por ciento de las agencias de viajes europeas está conectado a Ama-

deus, así como el 48 por ciento de las latinoamericanas, el 30 por ciento de las de Asia Pacífico y el 14 por ciento de las de Centro y Norteamérica. Facilitamos el *front office*, hay unas 300 personas produciéndolos, así como unas 350 o más en *middle office* y alrededor de 150 personas, en *back office*. Todo ello sin contar el corazón de Amadeus, que es el sistema central. Se programa y se desarrolla desde Niza. En Alemania, el sistema del Centro de Proceso de Datos (reservas) de Amadeus es único. Es el que diseñé entre el 87 y el 90. Consta de tres edificios de ordenadores conjuntos, en circunferencias concéntricas. Está diseñado para no necesitar un edificio *back-up*, cada uno de los edi- ➔

ficios es autosuficiente contra fuegos, inundaciones y contra casi cualquier eventualidad de este tipo. Manejamos unas 5.000 transacciones por segundo en el ordenador central, que es una granja de *main frames* y micro procesadores. Ahora que ofrecemos servicios para reservas estamos construyendo un centro que nos sirva de recuperación de datos. Probablemente acabemos creando un centro de *back up* en Estados Unidos, según nuestra incursión en esa zona.

BIT. La aparición de Internet, ¿cómo ha revolucionado la industria del turismo?

Es evidente que Internet sustituye en gran parte por coste, acce-



sibilidad, manejabilidad y operatividad a cualquier tipo de red dedicada, que es lo que tenemos para conectar los cerca de 280.000 puntos de venta en estos más de 200 mercados del mundo. Poco a poco, por coste y servicios, vamos sustituyendo esa red dedicada en la India, en EEUU, en UE por Internet.

Se puede acceder a los productos desde un Pc en casa o desde la red. Se agiliza el proceso con la venta directa a través de Internet, aunque ésta pase por un intermediario. En el mundo del viaje hace falta el intermediario, que a su vez tiene que adaptarse a Internet. Los nuevos jugadores son los que se están quedando con el negocio *on line*, no la agencia tradicional. La razón básica y fundamental es que invertir en un intermediario *on line* exige una tecnología compleja y cara. La agencia de viajes tradicional no ha podido dar el salto. Queda por ver si puede existir un servicio híbrido, con un intermediario que cobre un plus por garantía de servicio, facilidad y cercanía, cuyo pago se justifique, y no sólo como comisionista del proveedor. Esta evolución hace que Internet sea un paso en la automatización del sistema. Los viajes suponen el proyecto número uno de Internet en volumen de venta electrónica, porque se trata de un proceso comercial sustentado en información; el más mecanizado tal vez, dejando aparte el mercado de valores.

BIT. ¿El mercado está estabilizado en la distribución?

En el negocio de la distribución estamos las agencias de viajes y nosotros. Amadeus tiene alrede-

dor de un 94 por ciento del mercado en España y es evidente que éste crece en turismo y contratación, con una posición privilegiada en turismo. Asia Pacífico ha entrado en un parón, pero España y el resto de Europa siguen creciendo cerca de un 11 por ciento, de lo que un 90 por ciento corresponde a nuestro negocio. El transporte y el turismo suponen la primera industria mundial, la que genera mayor producto interior bruto en el mundo. También es el mayor empleador, aunque ahora se esté pasando por una ralentización económica mundial. Y las estimaciones del mercado son que seguirá creciendo entre un 4 y un 6 por ciento anual en cuanto se estabilice. Y es que el viaje turístico se realiza con el presupuesto que sobra y el de trabajo se lleva a cabo para obtener dinero que permita viajar.

BIT. ¿Qué demandarías de las administraciones, incluida la UE, para desarrollar la SI?

La Administración debe resolver problemas políticos, que la infraestructura y los servicios sean competitivos. Se quiere que intervengan las administraciones, pero también la libertad de los mercados. Es difícil conciliar ambos extremos. Pero si Europa no se mueve y no toma las medidas necesarias, perderá la carrera. Este campo en el que Europa es la mayor industria del mundo. Hay que protegerlo cara al futuro.

Para que la UE desarrolle su propia tecnología e infraestructura, la SI de alto valor añadido que buscamos, hace falta apoyo institucional.

La lista de nuestros competidores incluye a EDS y a grandes compañías de informática como IBM.