

INTERVENCIÓN SR. ANTONIO VAZQUEZ,

PRESIDENTE IAG

Junta Anual Accionistas,

20 de Junio de 2013

Buenos días señoras y señores accionistas.

Quiero comenzar mi intervención dándoles mi más cordial bienvenida a nuestra segunda junta anual de accionistas.

Como cabía esperar y todos ustedes son conscientes, 2012 fue un año muy complejo para la economía global y la industria aérea en general. Tal como ha ocurrido con muchos de nuestros competidores, estas condiciones afectaron inevitablemente a nuestros resultados durante el ejercicio. Por esta razón, como les detallará más adelante el consejero delegado, Willie Walsh, anunciar una pérdida operativa de 23 millones de euros antes de partidas excepcionales y unos ingresos de 18.000 millones de euros representa un resultado esperanzador para el futuro en un entorno extremadamente complejo como el que vivimos actualmente.

Estos resultados que hoy presentamos antes ustedes son consecuencia, en gran parte, de que los beneficios previstos de la fusión de Iberia y British Airways sigan dando sus frutos y de las crecientes sinergias de costes e ingresos como consecuencia de la combinación de nuestras operaciones. El consejero delegado se extenderá en ello pero ya les adelanto que en 2012 se generaron 313 millones de euros en sinergias superando con creces el objetivo inicial de 225 millones de euros para el ejercicio. Sin duda, se trata de un gran logro que certifica la buena marcha de la unión entre Iberia y British Airways.

Sin duda, nuestro segundo ejercicio completo en funcionamiento ha sido un periodo de considerables avances para IAG. A nuestro grupo se ha unido Vueling, una gran aerolínea cuya incorporación es muy bienvenida y será aún más beneficiosa para el futuro. Con su posición de liderazgo en Barcelona, la estrategia de crecimiento europea, y su baja estructura de costes, Vueling tiene mucho que ofrecer a IAG.

Otro acontecimiento destacado del año fue la integración, más rápida de lo previsto, de la ex aerolínea bmi en British Airways. Esto ha abierto interesantes posibilidades de expansión hacia nuevas rutas de largo radio a mercados de gran crecimiento en Asia, así como nuevos destinos de corto radio.

Estas incorporaciones forman parte de objetivo de IAG de llegar a ser un grupo de aerolíneas líder a nivel internacional, tal y como definimos en el momento de su creación.

En este segundo año de andadura hemos continuado avanzando en esta senda. En 2012, el grupo IAG generó unos ingresos conjuntos de 18.117 millones de euros y operó una flota de 377 aviones que transportaron 55 millones de pasajeros a más de 200 destinos.

No se nos oculta que afrontamos serios desafíos, pero no cejaremos en nuestro principal objetivo de ser protagonistas en el proceso de consolidación y transformación del negocio aéreo mundial.

UN ENTORNO COMPLEJO

A pesar de que las cifras de 2012 revelan que varias economías evolucionaron mejor de lo previsto y se espera que la situación general sea algo más favorable este año, la incertidumbre ha frenado la inversión empresarial y cuando las empresas no invierten la demanda de viajes se ve directamente afectada.

A un entorno de especial incertidumbre económica, especialmente en la zona euro, se le une la extrema complejidad del negocio aéreo. Recientemente la Asociación Internacional de Líneas Aéreas (IATA) ha planteado que el desafío de mantener el nivel de ingresos por encima de los costes sigue siendo enorme y muchas aerolíneas están luchando cada día por la supervivencia.

A modo de ejemplo, el director de la IATA ha dicho que este año, en promedio, las aerolíneas ganarán 4 dólares por cada pasajero transportado, menos que el coste de un sándwich en muchas partes del mundo.

Que la industria aérea está viviendo un proceso de profunda transformación es un hecho innegable. Según los datos de la IATA el número de aerolíneas de nueva creación ha sufrido un fuerte descenso desde finales de los 90, pasando de alrededor de 120 al año hasta apenas 20 en 2012. Muchas compañías constituidas en épocas más prósperas han desaparecido y las barreras de entrada son ahora mayores para las nuevas aerolíneas. Si a ello le añadimos una financiación más escasa y cara, así como la mayor prudencia de los inversores tenemos un escenario sustancialmente distinto del de hace tan sólo unos años.

A lo anterior se suma el hecho de que las perspectivas de crecimiento económico mundial se han deteriorado desde el pasado mes de marzo debido a que la recesión

en Europa, como he comentado anteriormente, ha resultado ser más profunda de lo esperado. Por esta razón, el efecto beneficioso que en parte ha tenido la caída en el precio del combustible, se ha visto parcialmente contrarrestado por la debilidad del crecimiento económico, resultando como consecuencia un impulso moderado a la rentabilidad de la industria.

Sin embargo, no quiero dejar de mencionar que aunque el precio del petróleo ha bajado y se espera que en promedio este año alcance los 108 dólares el barril, esto representa cerca del doble de lo que costaba en 2006. Nuestra factura de combustible se ha incrementado en alrededor de 1.000 millones de euros anuales en los últimos ejercicios y representa más de un tercio de nuestros costes totales. Lo anterior permite hacerse una idea la magnitud del efecto que esto tiene para la industria.

IBERIA

Por lo que respecta a Iberia, durante el pasado año, avanzamos en la resolución de la crítica situación financiera de la compañía y anunciamos un exhaustivo plan de transformación para devolverla a la rentabilidad. Es un primer paso y aún queda mucho trabajo por hacer. Aunque el cambio siempre es difícil debemos seguir trabajando y esforzándonos en conseguir cambios estructurales permanentes que permitan a la compañía no sólo sobrevivir, sino ser capaz de crecer en el futuro.

Iberia lleva teniendo pérdidas operativas desde 2008, es decir, tres años antes de la fusión. En el primer trimestre de este año perdió 202 millones de euros antes de partidas excepcionales, que se suman a 351 millones de euros en pérdidas en 2012.

A Iberia le cuesta el doble que a las aerolíneas con las que compite diariamente transportar a cada pasajero en las rutas de corto radio ¿Por qué? Por una sencilla razón: su estructura de costes es significativamente más alta que la de sus competidores y su productividad es menor.

Esta situación obliga a abordar una profunda transformación en sus operaciones de vuelo para competir de forma eficiente. El reto es que se convierta en una empresa competitiva y rentable, capaz de crecer en el futuro. Para ello, repito, sólo hay un

único camino: reestructurar para adaptarse a los nuevos tiempos y poder competir en condiciones similares a las de nuestros más directos rivales.

El 70 por ciento de los pasajeros que vuelan en el largo radio provienen de o viajan en conexión. Por lo tanto, necesitamos tener una red eficiente y rentable de corto y medio radio, centrada en Barajas, que alimente las operaciones que conectan España con el resto del mundo. De lo contrario estas no son rentables y, por ende, no será posible sustentar vuelos intercontinentales. Esto sería perjudicial para IAG, para Madrid y para la economía española.

Podemos hacerlo. Iberia tiene una posición geográfica privilegiada para las rutas con América Latina. Su red es estratégicamente importante para IAG y siempre hemos visto el aeropuerto de Barajas como la puerta de entrada natural para ese mercado. Y queremos asegurar esa posición para el futuro. Por esta razón, insistimos en la necesidad urgente de reestructurar. Esta estrategia de ajuste no es muy diferente de la que han acometido recientemente empresas españolas, públicas y privadas, con el fin de restaurar unas bases sólidas de competitividad para aprovechar el futuro crecimiento de la economía.

Asimismo, una compañía que no genera beneficios es una compañía que tiene muy limitada su capacidad de inversión y sin inversión no hay crecimiento. Confiamos, por tanto, en que todos los que forman parte de Iberia y especialmente nuestros representantes sindicales entiendan que es imprescindible y beneficioso para la compañía cambiar la forma en que trabajamos. Porque sólo transformando Iberia es posible tener un futuro.

Nuestro compromiso y determinación es hacer que la compañía vuelva a ser rentable, competitiva y capaz de contribuir a la recuperación económica de España.

OTROS DESAFIOS

Desafortunadamente, la industria aérea no sólo afronta desafíos de competitividad y rentabilidad. A la batalla diaria por ajustar costes e incrementar ingresos para sobrevivir en una economía global, se suman otros serios desafíos en el medio y largo plazo. Paso a referirme a un fenómeno que ha significado una crítica distorsión de la situación competitiva.

Así como el resto de las aerolíneas tradicionales en Europa, IAG trabaja a diario para que sus compañías integradas alcancen una base de costes competitiva. Hemos adoptado medidas muy difíciles, pero tenemos la determinación de hacer lo que sea necesario en el futuro para garantizar la viabilidad financiera del Grupo.

Sin embargo, nuestra tarea se ha vuelto aún más complicada en el pasado debido a las ayudas financieras estatales destinadas a apoyar aerolíneas europeas consideradas de bandera, algunas de las cuales o son demasiado pequeñas o han fracasado repetidas veces en sus procesos de reestructuración.

Estos apoyos se producen a menudo por razones políticas y existe una larga lista de casos en el sector aéreo, aunque también hay que decir que en determinados casos la Comisión Europea ha actuado correctamente manteniendo una línea estricta.

Según la información disponible, nuestras estimaciones indican que desde 2011, al menos 800 millones de euros fueron otorgados en forma de subsidios estatales a 10 aerolíneas europeas. Esto es exactamente lo que la industria aérea no necesita para ser eficiente.

La aviación europea requiere consolidación y racionalización si pretende mantener su posición competitiva. Eso favorece a los clientes, a las aerolíneas y a las economías regionales.

CONSOLIDACION

La consolidación continúa siendo un aspecto fundamental en el sector. Las fusiones probablemente seguirán teniendo carácter regional, dentro de los territorios de América Latina, Norteamérica, Europa y Asia, y no veremos fusiones transregionales mientras persistan las restricciones a la inversión extranjera en prácticamente todo el mundo.

Mientras tanto, las alianzas globales y los acuerdos de negocios conjuntos están impulsando la competitividad y aportando ventajas significativas a los clientes.

Estamos muy satisfechos con el continuo desarrollo de **oneworld**, que el año pasado dio la bienvenida a Malaysia Airlines y pronto incorporará a Qatar Airways y a SriLankan Airlines.

A su vez, el Grupo LATAM confirmó su decisión de permanecer en la alianza consolidando el liderazgo en Sudamérica.

En el Atlántico Norte, nuestro negocio conjunto con American Airlines sigue prosperando y en 2012 lanzamos un nuevo *joint business* con Japan Airlines. Además, la fusión de American Airlines y US Airways es una excelente noticia que fortalecerá aún más nuestro negocio transatlántico y la alianza **oneworld**.

GOBIERNO CORPORATIVO

Permítanme ahora referirme a nuestra sólida estructura de gobierno corporativo que nos ha permitido cumplir con nuestras numerosas obligaciones normativas, conservando al mismo tiempo la flexibilidad necesaria para responder a los retos de la industria.

El ejercicio 2012 volvió a demostrar la solidez de nuestro sistema de gobierno. A pesar de las difíciles condiciones del mercado, hemos alcanzado el equilibrio perfecto entre la gestión operativa de nuestras aerolíneas y la dirección estratégica global del Grupo.

Los Consejos de IAG, British Airways e Iberia trabajan en perfecta sintonía, guiados por unas claras directrices de responsabilidad y una visión coherente de las oportunidades y los retos que nos esperan.

Nuestro actual Consejo está nutrido de personas con una espléndida capacitación profesional. Hemos reunido a un grupo de profesionales de altísima cualificación que aportan amplia experiencia internacional y que no sólo proceden de Iberia y British Airways, sino también del mundo de otras áreas de negocio y asuntos públicos. Este año se ha incorporado Manuel Lagares, como representante de Bankia y, a partir de hoy, Alberto Terol, si así lo deciden ustedes señores accionistas. Ambos con gran experiencia en el mundo financiero y empresarial. Estamos seguros que sus capacidades y experiencia serán –ya lo son- una importante contribución al Consejo.

Quisiera aprovechar esta oportunidad para agradecer el apoyo y dedicación de todos mis colegas y me satisface especialmente trabajar en estrecha colaboración con el Vicepresidente del Consejo, Sir Martin Broughton, que se encuentra en estos

momentos con muchos de nuestros accionistas en el hotel Marriot de Heathrow, en Londres. A todos ellos, un cordial saludo desde este soleado día madrileño.

RESPONSABILIDAD SOCIAL

No puedo finalizar mi intervención sin antes mencionar un aspecto que me parece de suma relevancia. Me refiero al papel que cumplimos en la sociedad.

Muchos plantearon que cinco años de una severa recesión harían inevitablemente que las empresas frenaran su compromiso con la responsabilidad corporativa. Con gran orgullo puedo decir que no ha sido ese el caso de IAG. La responsabilidad corporativa continúa siendo una prioridad muy importante para nosotros.

Tanto Iberia como British Airways continúan realizando un trabajo extraordinario en apoyo de las comunidades en las que trabajamos y a las que volamos. Si bien ambas tienen programas propios, tales como el trabajo pionero de Iberia con niños discapacitados en España o el programa Flying Start de British Airways con Comic Relief, estamos coordinando cada vez más nuestras políticas y procedimientos de responsabilidad social para maximizar sus efectos.

CONCLUSION

Ya para terminar, me gustaría reseñar que los desafíos que enfrenta la industria aérea son de competitividad y rentabilidad.

Las compañías tienen que adaptarse a los nuevos tiempos. Lo anterior no sólo significa ser más eficientes desde el punto de vista de los costes, sino también mejorar el margen de ingresos.

Enfrentamos serios desafíos que al mismo tiempo presentan enormes oportunidades. Tal como les dijimos en nuestra primera Junta de Accionistas, lo que nos define es innovación, emprendimiento y determinación.

En general podemos considerarnos satisfechos con los progresos realizados en el segundo año de IAG y agradezco a todo el equipo el tremendo esfuerzo realizado en este difícil período.

Nuestro firme compromiso con ustedes, Señoras y Señores accionistas, es que IAG se desarrolle de manera rentable y sostenible. Por esta razón, seguiremos

enfocados en mejorar nuestra rentabilidad no sólo mediante la obtención de sinergias sino también transformando los modelos de negocio, todo lo que sea necesario para ser mejores y volar cada vez más alto.

Muchas gracias