

DISCURSO DE WILLIE WALSH

CONSEJERO DELEGADO DE INTERNATIONAL AIRLINES GROUP

Junta General Anual

Jueves, 18 de junio de 2015

Buenas tardes, señoras y señores:

El año pasado realizamos excelentes avances como Grupo, registrando unos resultados financieros históricos que nos proporcionaron la confianza necesaria para establecer nuevos y ambiciosos objetivos.

Fue especialmente gratificante comprobar que nuestros progresos se debieron al positivo desempeño de todas nuestras compañías, desde la recuperación financiera de Iberia hasta la creación de una nueva filial para gestionar las transacciones financieras rutinarias.

También hemos emprendido una nueva iniciativa de consolidación, nuestro proyecto de adquisición de Aer Lingus.

RESULTADOS FINANCIEROS

Nuestro sólido desempeño financiero nos permitió obtener un beneficio operativo antes de partidas excepcionales de 1.390 millones de euros en 2014. Esta cifra representa un aumento del 80,5% respecto al ejercicio anterior. Nuestros ingresos totales aumentaron un 8%, mientras que los costes, excluyendo el combustible, subieron un 7% y los costes de combustible un 0,6%. Esto se basó en un aumento de la capacidad del 9,3%.

La evolución de nuestros costes unitarios fue particularmente positiva. Esto se debió principalmente al aumento de los niveles de productividad, el ahorro en los costes asociados a proveedores y los menores costes de combustible.

De cara al futuro, hemos incrementado nuestro objetivo financiero para 2015. A los niveles actuales del precio de combustible y de los tipos de cambio, esperamos obtener un beneficio operativo superior a 2.200 millones de euros.

Asimismo, hemos establecido algunos objetivos financieros a largo plazo. Esto incluye nuestro objetivo de alcanzar un margen operativo de entre el 10% y el 14%, y una rentabilidad sobre el capital invertido de al menos el 12% entre 2016 y 2020. Estamos seguros de que podemos lograr estos objetivos, que están diseñados para asegurar que podamos distribuir un dividendo a nuestros accionistas y sostenerlo a largo plazo.

PRECIOS DEL PETRÓLEO/CAPACIDAD

Aunque los precios del petróleo disminuyeron por debajo de 60 dólares a finales de 2014, no percibimos los beneficios de esta disminución de forma inmediata debido principalmente a dos razones. En primer lugar, por las coberturas que habíamos establecido y, en segundo lugar, por el impacto del tipo de cambio, ya que tanto el euro como la libra esterlina se debilitaron frente al dólar estadounidense, que es la moneda utilizada para comprar combustible.

Lo que está claro es que, no obstante los menores precios del petróleo, IAG seguirá manteniendo su disciplina en términos de capacidad e inversión. Los precios del petróleo han aumentado levemente desde finales de 2014, pero se trata de un mercado volátil, y por ello debemos seguir concentrados en la rentabilidad y en recuperar parte del coste histórico de los precios más altos.

Seguiremos ofreciendo a nuestros clientes precios competitivos y una buena relación calidad-precio, aunque esto no significa que vayamos a transferir automáticamente todos los beneficios. Es importante que ustedes, nuestros accionistas, reciban alguna rentabilidad por su inversión y por el apoyo que nos han proporcionado en los tiempos difíciles y en un periodo de importantes inversiones en nuevos aviones.

SINERGIAS

Una vez más, superamos nuestro objetivo anual de sinergias durante el año pasado, tras lograr un ahorro de 633 millones de euros en comparación con nuestro objetivo de 600 millones de euros.

Como hemos mencionado anteriormente, IAG está yendo más allá de los ahorros iniciales de sinergias procedentes de economías de escala y ahora se centra en la obtención de ahorros derivados de sinergias adicionales.

Una manera en que hemos logrado esto es a través de nuestro programa de especificaciones y compras conjuntas para todas nuestras aerolíneas. Ya hemos puesto en marcha un programa para nuestra flota A320, no sólo para la selección de fuselajes comunes, sino también para armonizar algunas de las especificaciones detalladas a bordo. Por ejemplo, la configuración común de *galley*s, suelos y baños nos proporciona la capacidad para reducir costes y

peso, lo que favorece tanto nuestro desempeño financiero como medioambiental. Esta iniciativa también nos permite intercambiar aviones entre nuestras aerolíneas con mayor facilidad. Estas aeronaves con especificaciones comunes ya están operando en Vueling, que hasta el momento ha recibido cinco de ellas.

IBERIA

Estamos muy orgullosos de todo lo que Iberia logró el año pasado, y todos los que forman parte de la aerolínea merecen el reconocimiento por ello. El regreso a los beneficios por primera vez en seis años, refleja los enormes cambios que se han producido dentro de la compañía. Esto ha sido posible gracias al trabajo de los empleados de Iberia, bajo el liderazgo de Luis Gallego, que fue consciente de la urgente necesidad de cambio y tomó la iniciativa de hacer algo al respecto. En la actualidad, Iberia es una compañía completamente renovada, con una menor base de costes, una marca revitalizada y nueva determinación. Como resultado, Iberia ha sido capaz de reanudar rutas como La Habana y Montevideo, y avanzar en sus planes para reemplazar su flota de aviones de largo y corto radio.

El trabajo de reestructuración continúa y, a medida que la aerolínea implementa su Plan de Futuro, tenemos plena confianza en que contribuirá de manera significativa a nuestras metas y objetivos a largo plazo.

BRITISH AIRWAYS

British Airways progresó significativamente en 2014 en la consecución de sus objetivos a largo plazo, con el aumento de los ingresos y una sólida evolución de sus costes.

Sus nuevos aviones de largo radio, los A380 y Boeing 787, fueron una valiosa contribución a estos avances. Además de ser muy bien recibidos por los clientes, la mejora de su tecnología supone importantes ahorros en los costes de combustible y una mayor eficiencia medioambiental.

Asimismo, la aerolínea está centrada en mejorar el rendimiento del corto radio a través de sus operaciones en Heathrow, Gatwick y London City. La nueva configuración de asientos ha aumentado la capacidad de las

aeronaves, con interiores renovados, que han sido bien valorados por los clientes.

VUELING

Vueling continuó creciendo de forma rentable y flexible. Además de mantener una base de costes baja, una de las más bajas de su sector, también está ahora centrada en la ampliación de su servicio *premium*.

La aerolínea continúa creciendo en su base de operaciones de Barcelona, donde opera más de 150 rutas, y aspira a desarrollar aún más sus operaciones nacionales e internacionales desde Roma-Fiumicino.

Vueling mantiene de forma crucial la flexibilidad necesaria para reaccionar a las condiciones cambiantes del mercado. La clave radica en gestionar la estacionalidad mediante el oportuno ajuste de su flota, de su programa de mantenimiento y de rutas.

Además de su constante enfoque en el control de costes, Vueling está logrando reducciones adicionales al formar parte de IAG, ahorrando en colaboración con el resto del Grupo en áreas como las compras conjuntas.

CARGO/AVIOS/GBS LTD

IAG Cargo continúa mejorando su competitividad y desarrollando su negocio conjunto para las operaciones de carga de British Airways e Iberia. Las actividades comerciales se realizan de forma combinada y el negocio opera una red de rutas unificada.

Un factor crítico el año pasado fue la decisión de rescindir su servicio especializado de carga en aviones Boeing 747-8 en las rutas principales a escala mundial y usar esta capacidad en los servicios de carga de Qatar Airways. Esto ha permitido generar rentabilidad en un servicio que antes era deficitario y confiamos en que los beneficios de esta alianza continúen.

Avios, nuestra moneda única de fidelización del programa de pasajero frecuente, cobró un nuevo impulso en 2014 al dar la bienvenida al programa a las dos primeras aerolíneas que no forman parte de IAG. A partir de ahora, los clientes de la aerolínea británica Flybe y la italiana Meridiana pueden acumular y canjear Avios. La incorporación de estas dos compañías ofrece a

Avios rutas adicionales complementarias y una mayor presencia en el mercado.

Un cambio importante en 2014 fue la creación de una nueva filial de IAG para gestionar de forma centralizada funciones administrativas. La filial GBS Ltd ha establecido un centro de operaciones en Cracovia, Polonia, donde se desarrollan las actividades financieras rutinarias y de compras, que anteriormente se realizaban dentro de nuestras compañías operadoras. Esta gestión centralizada hace que seamos más eficientes y rentables, a la vez que constituye una demostración de nuestro modo de hacer negocios verdaderamente internacional.

AER LINGUS

En el ámbito de la consolidación, siempre hemos afirmado que sólo incorporaríamos a IAG nuevas aerolíneas que fueran beneficiosas para la rentabilidad y la estrategia del Grupo y que aportasen un retorno real para nuestros accionistas. Aer Lingus es una compañía de este tipo.

Tras los planteamientos iniciales a finales de 2014, en enero de este año el Consejo de Administración de Aer Lingus indicó que estaría dispuesto a aceptar los términos financieros de nuestra propuesta de oferta en efectivo por la aerolínea. Esta propuesta valora cada acción de Aer Lingus en 2,55 euros, incluyendo un dividendo en efectivo ya acordado de 0,05 euros por acción. Después de varios meses de negociaciones, el gobierno irlandés resolvió a finales de mayo vender su participación del 25% en Aer Lingus. Tras su decisión, anunciamos nuestro firme compromiso de hacer una oferta por la aerolínea y en este sentido en breve enviaremos los documentos de la oferta formal a los accionistas de Aer Lingus.

Aer Lingus podría aportar muchos beneficios a IAG. Se trata de una aerolínea rentable, bien gestionada, con una marca bien posicionada sobre todo en Norteamérica y con un enfoque transatlántico.

Dublín se convertiría en un *hub* adicional para el Grupo y desarrollaríamos su potencial para vuelos transatlánticos, aprovechando su situación geográfica y las facilidades que brinda la autorización previa de inmigración estadounidense.

IAG obtendría nuevo tráfico desde Irlanda, lo que alimentaría nuestros *hubs* y reforzaría nuestras rutas de largo radio en Asia Pacífico, África y Latinoamérica.

Como país insular, las conexiones aéreas son fundamentales para Irlanda. Es por ello que aceptamos asumir firmes compromisos con el gobierno irlandés para no vender los *slots* de Aer Lingus en Heathrow y mantener las frecuencias actuales de la aerolínea desde Heathrow a Dublín, Cork y Shannon durante siete años.

CONCLUSIÓN

En 2014, construimos cimientos aún más sólidos para nuestro negocio, continuamos superando nuestros objetivos y establecimos la plataforma para nuestro crecimiento futuro.

Estamos seguros de que podemos apoyarnos en los buenos resultados financieros del año pasado y alcanzar los exigentes objetivos a largo plazo que nos hemos propuesto para el Grupo. Se requerirá una inquebrantable disciplina para lograrlo, aunque estamos absolutamente seguros de que podemos cumplir con estos objetivos.

Quisiera aprovechar esta oportunidad para agradecer a todos los que forman parte del Grupo -desde el Consejo de Administración hasta todos los miembros del personal- su arduo trabajo y su compromiso, que nos han permitido lograr los resultados del año pasado. Su continuo apoyo me proporciona la certeza de que podremos lograr nuestros objetivos a largo plazo y fortalecer aún más la posición de IAG.

Muchas gracias.