

DISCURSO SR. ANTONIO VAZQUEZ

PRESIDENTE DE INTERNATIONAL AIRLINES GROUP

Junta Anual de Accionistas

Jueves 16 de junio de 2016

Buenos días señoras y señores accionistas,

Quiero comenzar mi intervención reiterándoles mi más cordial bienvenida a nuestra quinta Junta Anual de Accionistas de IAG.

Es un orgullo celebrar los cinco años de la creación de nuestro Grupo, después de haber obtenido en 2015 un beneficio operativo (excluyendo Aer Lingus) de 2.300 millones de euros sobre unos ingresos de 22.900 millones de euros. Hemos superado ampliamente la cifra de 1.500 millones de euros que al inicio de la vida de IAG, habíamos fijado como objetivo para el ejercicio 2015. Un desempeño impresionante considerando que esta cifra es diez veces superior al beneficio conjunto de Iberia y British Airways cuando formamos IAG.

A lo anterior se suma la obtención de 856 millones de euros de sinergias anuales a nivel de Grupo, que suponen más del doble del objetivo original establecido en 2011. Además también doblamos la cifra de pasajeros registrada en 2011, transportando en nuestras cuatro aerolíneas alrededor de 95 millones de clientes en las 529 aeronaves que hoy componen nuestra flota, en contraste con las 348 aeronaves que teníamos en 2011.

Fieles a nuestro compromiso de retribuir adecuadamente a nuestros accionistas, hemos logrado culminar este monumental esfuerzo de gestión con la distribución en diciembre del pasado año del primer dividendo de IAG. La distribución de este dividendo de 10 céntimos de euro por acción, a cuenta de los resultados de 2015, se suma a la propuesta de distribuir un dividendo complementario de otros 10 céntimos de euro a partir del próximo 4 de julio, sujeto naturalmente a su aprobación en esta Junta. Esto constituye el primer paso en nuestra firme voluntad de establecer un dividendo sostenible a largo plazo.

En resumen, el crecimiento formidable de estos últimos cinco años ha reforzado los cimientos de nuestra empresa, permitiéndonos mejorar sustancialmente nuestros objetivos financieros para los próximos cinco años. Tal y como anunciamos el pasado mes de noviembre con motivo de nuestro Día de los Mercados de Capitales, los nuevos y ambiciosos objetivos que nos hemos marcado, en relación al crecimiento de los beneficios, al margen operativo, al flujo libre de caja para el accionista y al retorno sobre el capital invertido, reflejan nuestra confianza en que seremos capaces de seguir creciendo con fuerza y de manera rentable en los próximos años. El logro de estos objetivos, que nuestro

Consejero Delegado detallará más adelante, nos permitirá cumplir con nuestro compromiso de retribuir a nuestros accionistas de forma sostenida.

SUPERANDO RETOS

El desarrollo del proyecto de IAG resulta aún más sorprendente si recordamos de dónde venimos. En 2011 British Airways estaba saliendo de un durísimo proceso de reestructuración, tras las secuelas provocadas por la severa crisis financiera mundial, mientras que Iberia se encontraba en una situación crítica y luchando por su supervivencia.

Fruto de un proceso que no tiene precedentes en Europa, ambas aerolíneas son hoy rentables y refuerzan de manera decidida su liderazgo en sus respectivos mercados de referencia. La intensidad de los cambios y el corto espacio de tiempo en que se han producido han convertido a Iberia en paradigma de transformación integral, en el que se ha dado una vuelta completa a una compañía que puede hacer gala ahora de unos excelentes estándares operativos, de puntualidad, de satisfacción de los clientes y de desempeño financiero.

IAG siempre ha declarado que su ambición es liderar el proceso de consolidación de la industria aérea y, ciertamente, nuestro modelo de negocio, único en el mundo, nos ha permitido adquirir e integrar con éxito en estos años a British Midland, Vueling y Aer Lingus. Vueling se ha consolidado como una importante marca *Premium* en el segmento de bajo coste y ha continuado creciendo de manera rentable en Europa. A su vez, Aer Lingus ha demostrado ser una gran contribución para el Grupo y nos ha permitido crecer en nuestros principales mercados.

En paralelo, hemos buscado otras formas de cooperación a través del establecimiento de acuerdos de negocio conjunto, como el suscrito entre Iberia, British Airways y LATAM Airlines, que se encuentra pendiente de aprobación regulatoria. Este acuerdo permitirá a las aerolíneas ofrecer más opciones de vuelos, más ventajas para los pasajeros frecuentes y acceso a mejores conexiones, incluyendo 100 destinos en Sudamérica y 87 en Europa. Además, se trata del primer acuerdo de negocio conjunto de Latinoamérica por lo que, una vez más, estamos liderando la transformación de la industria en uno de nuestros mercados estratégicos.

A medida que llevamos a cabo nuestra estrategia de crecimiento, las perspectivas del sector siguen siendo positivas. Recientemente, la Asociación Internacional de Transporte Aéreo informó que en 2016 la industria registrará su quinto año consecutivo de mejora de la rentabilidad. Durante el presente ejercicio, IATA prevé que las aerolíneas obtendrán beneficios combinados de aproximadamente 39.400 millones de dólares con un margen del 5,6% y un retorno sobre el capital invertido del 9,8% que superará el coste de capital promedio estimado de un 6,8%.

La obtención de rendimientos por encima del coste de capital supone que las compañías aéreas serán capaces de cumplir con las expectativas mínimas de sus accionistas. Sin duda, el sector está adoptando una postura bastante más racional con respecto a la gestión de la inversión y el control de la capacidad, con el objetivo de generar retornos adecuados sobre las inversiones. Esto evidencia que la enorme disciplina financiera con la que hemos venido actuando ha sido, y seguirá siendo, el camino correcto.

GOBIERNO CORPORATIVO

Me gustaría referirme brevemente ahora a las cuestiones más significativas en materia de gobierno corporativo, sin perjuicio de que tienen a su disposición toda la información al respecto en nuestro informe anual y demás documentación disponible en nuestra web.

En estos cinco años, tanto la estructura de gobierno como la composición y funcionamiento de nuestro Consejo han evolucionado considerablemente. Cuando se constituyó el Grupo, nuestras estructuras eran inevitablemente complejas debido a la regulación específica de las compañías aéreas y a las particulares circunstancias de las dos aerolíneas fundadoras, British Airways e Iberia. Desde entonces, el Grupo ha crecido integrando a dos nuevas compañías e IAG ha funcionado como una entidad diferenciada. Nuestro trabajo como Consejo de Administración ha sido poner en marcha el sistema de gobierno corporativo que creemos adecuado para sostener nuestro modelo de negocio, liderado por una sociedad matriz que integra diferentes aerolíneas independientes, cada una con su marca y operaciones propias.

En el tiempo que ha pasado desde nuestra última reunión de accionistas, destacaría particularmente el trabajo realizado para adaptarnos a las nuevas recomendaciones publicadas tanto en España como en el Reino Unido. Así, hemos incorporado diversas

mejoras en el Reglamento del Consejo, hemos aprobado diferentes políticas corporativas, y hemos continuado reforzando el funcionamiento de nuestras áreas de auditoría interna y de control y gestión de riesgos.

Quisiera también destacar la labor de la Comisión de Nombramientos, y del Consejo en su conjunto, en lo que se refiere a los planes de sucesión que, en 2015, han dado respuesta adecuada a la difícil prueba de sustituir a elementos claves del equipo directivo sin alterar el funcionamiento de ninguna compañía. Esto significa que los procesos en marcha han funcionado y que dentro del Grupo hay mucho talento a desarrollar en cualquiera de las compañías.

En lo que respecta al Consejo de Administración, permítanme enfatizar que contamos con un equipo excepcional, con gran diversidad de talento y una muy amplia experiencia internacional en los diferentes ámbitos de la actividad empresarial. Un equipo con el que ha sido, y es, un gran honor y un placer trabajar.

Hoy nos toca decir adiós a dos personas excepcionales: a Martin Broughton y a César Alierta, a los que voy a referirme por separado.

A pesar de haber coincidido en la industria del tabaco, conocí a Martin cuando ya era Presidente de British Airways. Desde las primeras conversaciones para fusionar las dos compañías, compartimos una misma visión de la industria, pero también los valores necesarios para llevar a cabo una operación compleja dentro de un contexto de compromiso, de profesionalidad y de respeto. Desde entonces, hemos convivido en un clima de trabajo y entendimiento mutuo propio de quien, desde su total independencia de criterio, ha hecho siempre honor a la palabra dada y ha puesto, en todo momento, los intereses de su empresa, de sus accionistas y empleados por encima de cualquier preferencia personal. Gracias Martin.

Al crear IAG, César Alierta fue propuesto como consejero por British Airways en la certeza de que representaba como nadie a una clase empresarial española que había sido capaz de abrirse al mundo sin complejos y, en concreto, disponía de un gran peso específico en un mercado tan importante para nuestro Grupo como Latinoamérica. La aportación de César ha sido siempre determinante y, de manera muy especial, en los momentos difíciles en los que la transformación de Iberia requería de una altura de

miras por encima del malentendido patriotismo que amenazaba la propia existencia de la empresa. Gracias también a ti César.

Pero, aunque las personas son insustituibles, es nuestro deber como Consejo de Administración asegurar la continuidad y el óptimo funcionamiento de nuestro equipo y, en este espíritu, nos complace proponer hoy el nombramiento de Marc Bolland y Emilio Saracho.

Aunque los señores accionistas han tenido a su disposición toda la información relativa a estos nombramientos y al proceso de selección realizado, permítanme destacar la gran valía de las dos personas que hoy, contando con su aprobación, se incorporarán a nuestro Consejo de Administración. Ambos poseen brillantes trayectorias profesionales en distintos ámbitos empresariales y refuerzan la composición de nuestro Consejo, aportando un amplio conocimiento en compañías líderes en producción y distribución de productos de consumo, en el caso de Marc, y una amplia experiencia en los mercados financieros y en operaciones corporativas internacionales, en el caso de Emilio.

Durante 2015, IAG cumplió prácticamente en su totalidad con las recomendaciones incluidas en el nuevo Código español de gobierno corporativo, con la única excepción de dos recomendaciones que cumplimos de forma parcial:

- Por una parte, porque la Comisión de Seguridad está presidida por el Consejero Delegado y no por un consejero independiente. A este respecto, el Consejo ha tenido en cuenta que IAG es una sociedad holding, que la responsabilidad en materia de seguridad recae en las aerolíneas del Grupo, y que la índole técnica de los temas que son objeto de análisis por dicha Comisión aconseja que su dirección sea asumida por el miembro del Consejo con mejores conocimientos de las operaciones.
- Por otra parte, está pendiente la inclusión de criterios concretos de naturaleza no financiera en el sistema de remuneración variable del equipo directivo, lo que está siendo objeto de oportuno análisis.

SOSTENIBILIDAD

La mejora permanente del desempeño medioambiental de nuestras aerolíneas ha sido siempre un objetivo fundamental para nosotros. En 2015, centralizamos la función de sostenibilidad a

nivel de Grupo y fijamos nuevos y exigentes objetivos en materia de reducción de emisiones de CO₂ y niveles de ruido. Al mismo tiempo, establecimos un programa específico para alcanzar esas metas antes de 2020.

Tenemos la determinación de utilizar todos los recursos que están a nuestra disposición para disminuir nuestra huella de carbono. Y nuestro objetivo de convertirnos en el grupo de aerolíneas líder en sostenibilidad es muestra de esta política. Por esta razón, hemos continuado invirtiendo en nuevos aviones con tecnologías de última generación, promoviendo el desarrollo de combustibles sostenibles, y aplicando procedimientos en las operaciones con el fin de reducir las emisiones y los niveles de ruido.

En paralelo, continuaremos colaborando con el resto de la industria y con los diferentes gobiernos a fin de garantizar un futuro sostenible para nuestro sector. Este año 2016 será trascendental para la industria aérea, ya que el próximo mes de octubre se celebrará la asamblea de la Organización de Aviación Civil Internacional, en la que se pretende acordar una medida común basada en el mercado global de comercio de emisiones.

Este acuerdo es crucial para que el sector pueda cumplir su objetivo de lograr un crecimiento neutral de carbono a partir de 2020 y reducir a la mitad las emisiones de CO₂ para 2050. Estos ambiciosos objetivos sólo podrán ser alcanzados si los gobiernos de todos los países involucrados acuerdan un sistema global de comercio de emisiones.

Como mencioné anteriormente, tenemos la firme determinación de que tanto nuestro Grupo, como la industria en su conjunto, contribuyan de forma decisiva al cumplimiento de los objetivos mundiales para frenar el calentamiento global, definidos en la Cumbre del Cambio Climático celebrada el año pasado en París.

En este sentido, es una gran satisfacción informarles de que en 2015 nuestras aerolíneas exhibieron resultados muy positivos en cuanto a la eficiencia en el consumo de combustible, registrando 95,4 gramos de dióxido de carbono por pasajero-kilómetro. Y queremos mejorar aún más la eficiencia de nuestras operaciones, por lo que hemos establecido un objetivo de 87,3 gramos en 2020, lo que equivale a una mejora del 9%.

El año pasado nuestras aerolíneas también mejoraron su desempeño en lo que se refiere a los niveles acústicos. El 99% de nuestra flota cumple actualmente la norma técnica relativa a los

estándares de ruido establecida por la OACI, lo que supuso una mejora del 0,3% con respecto a 2014.

La inversión en más de 168 nuevos aviones que acometeremos en los próximos cinco años nos permitirá reducir un 10% los niveles de ruido por vuelo para el año 2020. En paralelo, nuestras aerolíneas continuarán desarrollando procedimientos de vuelo más eficientes con el fin de disminuir el impacto acústico en los aeropuertos en los que operamos.

RESPONSABILIDAD SOCIAL

Finalmente, quisiera referirme a nuestro compromiso en materia de responsabilidad social, que es de suma importancia para IAG.

Todas nuestras aerolíneas contribuyen activamente al desarrollo social de las comunidades en los mercados y destinos donde operan a través de sus respectivos programas de responsabilidad social.

Entre estas iniciativas me gustaría mencionar el trabajo de Iberia para recaudar fondos destinados a financiar los proyectos de Unicef, tales como la campaña “100% de niños vacunados”, que el año pasado recaudó 500.000 euros de donativos de pasajeros; el programa *Flying Start* de British Airways con *Comic Relief*, que recauda fondos para iniciativas benéficas, sumando un total de 15,6 millones de euros desde 2012; el proyecto de Vueling, que invita a sus pasajeros a efectuar donaciones con el fin de financiar distintas iniciativas de ayuda social; y el continuo apoyo de Aer Lingus al programa de Unicef *Change for Good*, para el que recauda 900.000 euros al año.

CONCLUSION

Señoras y señores accionistas, concluyo mi intervención resaltando el hecho de que estos cinco años han sido cruciales para IAG, y es una gran satisfacción ver que los logros alcanzados se deben a que hemos adoptado la estrategia correcta en el momento adecuado, lo que nos ha permitido afrontar nuestros desafíos con la determinación necesaria para garantizar el éxito del Grupo.

La transformación de los modelos de negocio de nuestras aerolíneas ha sido un proceso sin precedentes en Europa, y nos ha permitido establecer nuevos y ambiciosos objetivos de

crecimiento rentable, y continuaremos desarrollando nuestras compañías sobre los sólidos cimientos que hemos construido.

En este sentido, hemos vivido con sincera satisfacción la distribución de nuestro primer dividendo, como primer paso en el establecimiento de una política de dividendos sostenible. Y es, sin duda, una clara demostración de la confianza que tenemos en que cumpliremos nuestros objetivos como siempre lo hemos hecho.

Y no puedo dejar de manifestar aquí mi más profundo agradecimiento a los empleados de todo el Grupo, al equipo directivo de IAG y al Consejo de Administración por su apoyo y dedicación durante todos estos años.

IAG es una prueba de éxito, un sello diferenciador, creativo e innovador. Nuestra visión es clara y sólida, y pueden tener la certeza de que continuaremos trabajando unidos para alcanzar las metas que nos hemos propuesto, y no dejaremos en nuestro empeño de liderar la transformación de nuestra industria.

Muchas gracias,