

DISCURSO DE WILLIE WALSH

CONSEJERO DELEGADO DE INTERNATIONAL AIRLINES GROUP

Junta General Anual

Jueves, 16 de junio de 2016

Buenas tardes, señoras y señores:

Si miramos atrás para hacer un balance de los cinco primeros años de IAG, no podemos sino sentir un gran orgullo. Hemos consolidado y ampliado el Grupo asegurándonos de integrar únicamente a las aerolíneas adecuadas, hemos superado los ambiciosos objetivos financieros fijados en 2011 y logramos obtener beneficios históricos. Asimismo, anunciamos nuevos y más exigentes objetivos, y presentamos el primer pago de dividendo de nuestra historia.

Nuestro modelo de negocio es único y ha resultado ser la envidia de muchos de nuestros competidores. Dentro de la estructura general del Grupo, contamos con cuatro principales marcas independientes de aerolíneas; todas ellas han logrado mejorar sus resultados financieros a pesar de enfrentar diferentes condiciones de mercado, retos y oportunidades.

RESULTADOS FINANCIEROS

En 2015, logramos un beneficio de las operaciones récord de 2.300 millones de euros, superando con creces nuestro objetivo inicial de 2015 de 1.500 millones de euros. Hemos gestionado con eficiencia nuestros ingresos unitarios de pasaje, a la vez que ampliamos nuestra capacidad, y aceleramos la reducción de costes unitarios mejorando significativamente la productividad y reduciendo los gastos asociados a proveedores.

Fue un año de extrema volatilidad en los mercados del petróleo y divisas. Si bien el precio del petróleo se redujo, los fuertes incrementos en el valor del dólar estadounidense —moneda que utilizamos para comprar combustible— anularon parte del ahorro en costes. Actuamos de forma racional al mantener nuestros planes de capacidad y flota bajo control. Nadie cree que el precio del petróleo vaya a permanecer en mínimos a largo plazo y, dada la posibilidad de que persista la volatilidad, seguimos efectuando coberturas sobre el combustible para ganar tiempo a la hora de gestionar posibles incertidumbres.

Siempre consideramos que, como Grupo, podríamos generar más ingresos y reducir más costes trabajando juntos que de manera aislada. Se ha demostrado que en gran medida, este ha sido el caso. Nuestras sinergias de costes e ingresos, en términos netos y anuales, tras los cinco primeros años ascienden a 856 millones de euros, más del doble de nuestro objetivo anual inicial, que fijamos en 400 millones de euros.

NUEVOS OBJETIVOS FINANCIEROS

Sin embargo, es de suma importancia que no caigamos en la complacencia. Debemos seguir mejorando los excelentes resultados financieros que hemos registrado hasta ahora y asegurarnos de que podamos mantenerlos a largo plazo. Hemos construido parte de los cimientos necesarios para lograrlo, pues disponemos de un negocio más eficiente basado en ahorros de costes sostenibles. Sin embargo, para conservar su confianza debemos demostrar que podemos continuar creciendo al mismo tiempo que superamos nuestro coste de capital.

Para conseguirlo, en nuestra jornada de los mercados de capitales que se celebró el pasado noviembre, desvelamos objetivos más ambiciosos para los próximos cinco años hasta 2020.

Entre dichos objetivos se encuentran un Retorno sobre el Capital Invertido del 15%, un beneficio de las operaciones de entre el 12% y el 15% y un crecimiento medio del beneficio por acción superior al 12% por año.

Continuaremos con nuestro programa de inversión con el objetivo de mejorar nuestro negocio, ya sea sustituyendo aeronaves, ampliando nuestra red u ofreciendo mejores productos a nuestros clientes. Sin embargo, seguiremos teniendo un enfoque plenamente disciplinado sobre cuándo y en qué gastamos nuestro dinero. Esto significa que llevaremos a cabo inversiones únicamente cuando tengamos certeza de su rentabilidad.

AER LINGUS

Uno de los aspectos más destacados del año pasado fue la adquisición de Aer Lingus en agosto. La aerolínea es rentable y cuenta con una marca fuerte, un modelo de negocio sólido y una baja estructura de costes. Se trata de una gran incorporación a IAG y su integración en el Grupo se ha llevado a cabo sin contratiempos.

El liderazgo en el mercado transatlántico siempre ha sido un objetivo clave para IAG, y Aer Lingus contribuirá a impulsar nuestra ambición. Cuenta con una localización geográfica privilegiada, una marca sólida con una excelente red de ventas en Estados Unidos e Irlanda y servicios de autorización previa a efectos de inmigración y aduanas de Estados Unidos en los aeropuertos de Dublín y Shannon.

Por estas razones, Aer Lingus se encuentra en una sólida posición para crecer desde su *hub* de Dublín y, desde que se incorporó a IAG, la aerolínea ha anunciado tres nuevas rutas a Estados Unidos: Los Ángeles, Newark y Hartford (Connecticut). En total, Aer Lingus ofrece vuelos directos a 10 destinos norteamericanos.

Además, la aerolínea cuenta con una sólida red de corto radio, que incluye numerosos vuelos desde destinos británicos, que alimenta a su *hub* de Dublín.

BRITISH AIRWAYS

British Airways sigue mejorando su desempeño financiero al tiempo que ha desarrollado una base de costes más eficiente, se trata de un ámbito que seguirá siendo prioritario. La aerolínea debe continuar centrada en mantener su posición de liderazgo en el Atlántico Norte, desarrollando a la vez un modelo de corto radio sostenible. Cuando invierte en productos nuevos, lo hace de manera inteligente. Este año, British Airways ha sido votada *UK Superbrand* número uno por tercer año consecutivo y las puntuaciones de satisfacción entre sus clientes han aumentado.

IBERIA

La transformación de Iberia bajo el liderazgo de Luis Gallego ha renovado nuestra confianza para invertir en el negocio. La aerolínea redujo su red e inmovilizó aeronaves mientras saneaba sus finanzas; sin embargo, ahora que es rentable, Iberia puede crecer. El crecimiento se está produciendo no sólo en Latinoamérica, que ha sido el mercado tradicional de la aerolínea, sino también en mercados nuevos pues Iberia inaugurará este mismo año rutas a Shangái y Tokio.

No solo ha mejorado la situación financiera de la compañía. El rendimiento operativo, la solidez de marca, la satisfacción del cliente y la cultura de Iberia se han transformado. Iberia todavía está a mitad de camino de su Plan de Futuro, pero los cambios que ha logrado hasta ahora son excepcionales.

VUELING

Vueling se ha consolidado como una marca *premium* en el sector de bajo coste. La aerolínea sigue centrada en el control de costes y continúa expandiéndose de manera rentable. Vueling es ágil y flexible y no teme probar nuevos mercados, como Francia e Italia, a la vez que refuerza aquellos en los que lleva operando más tiempo, como su fuerte presencia en su *hub* de Barcelona.

CARGO/AVIOS/GBS

IAG Cargo ha reestructurado con éxito sus operaciones y sigue registrando buenos resultados, a pesar de los cambios estructurales que se han producido en el sector y el creciente desequilibrio entre capacidad y demanda. El modelo de negocio de IAG Cargo se ha consolidado de forma adecuada y la integración de Aer Lingus Cargo, con un equipo comercial, un sistema de gestión de ingresos y una red comunes, aportará mayores ventajas.

Avios —nuestro negocio de fidelización— no hace sino seguir fortaleciéndose y creciendo, en términos tanto de clientes como de proveedores. El número de clientes activos se incrementó en un 18% en 2015. A comienzos del pasado año, Avios pasó a ser una entidad independiente dentro de IAG. Su mayor independencia implica un nuevo

modelo comercial y una nueva estructura jurídica que le permite formalizar relaciones con socios, tanto dentro de IAG como fuera del Grupo, y ofrecer aún mejores resultados.

Los avances para centralizar las partes del negocio en las que podemos lograr una eficiencia real prosiguen a buen ritmo. Nuestro centro de Cracovia (Polonia), donde gestionamos transacciones rutinarias financieras y de contratación de servicios, ya se encuentra consolidado y nos disponemos a analizar otras áreas, como IT, mantenimiento y soluciones digitales, en las que podemos combinar recursos.

PLANIFICACIÓN DE LA SUCESIÓN DEL CONSEJERO DELEGADO

Como empresa, damos gran importancia a la planificación de la sucesión y ya estamos recogiendo sus frutos.

A principios de este año, se jubiló Keith Williams, presidente ejecutivo de British Airways. Me gustaría agradecer a Keith su contribución, no solamente a British Airways, sino también al conjunto de IAG. Keith fue decisivo en la creación del Grupo y contribuyó firmemente al éxito alcanzado hasta ahora.

Me satisface que pudiéramos sustituir a Keith con una persona del Grupo: Álex Cruz, presidente ejecutivo de Vueling. Se une a él en British Airways en calidad de director financiero Steve Gunning, anteriormente consejero delegado de IAG Cargo.

En Vueling, Javier Sánchez-Prieto, director financiero de Iberia, pasa a ocupar el puesto de presidente ejecutivo, mientras que Drew Crawley, director comercial de British Airways, es actualmente consejero delegado de IAG Cargo.

No somos contrarios a seleccionar y contratar candidatos externos, pero celebro que dentro de IAG contemos con el talento necesario para promocionar a altos directivos con amplia experiencia y sumamente competentes a nuevas funciones dentro del Grupo. Esto da fe no solamente de su talento, sino también de la sólida estructura de planificación de sucesiones que hemos creado.

REFERÉNDUM SOBRE LA UE

En una semana, el Reino Unido votará si permanece o no en la Unión Europea.

IAG considera que el sector de la aviación y los consumidores europeos, incluidos los del Reino Unido, se han beneficiado del libre comercio el espacio aéreo común europeo.

Como empresa responsable, hemos realizado una evaluación de los riesgos y, en este momento, concluimos que en caso de que el Reino Unido decida abandonar la Unión Europea, su salida no tendría un impacto material en el largo plazo en nuestro negocio.

IAG ha asumido una posición empresarial y no política sobre el referéndum. Pensamos que se trata de una decisión que debe tomar el electorado británico, por lo que no recomendaremos a la gente cómo debe votar.

CONCLUSIÓN

Para concluir, me gustaría expresar que me complacen los avances que IAG ha conseguido hasta ahora. Sin embargo, esto es sólo el principio. Tenemos una visión clara de nuestros objetivos y contamos con una fuerte determinación y liderazgo para superar nuestros nuevos objetivos. Todas las personas que forman parte de IAG tienen motivos más que de sobra para estar orgullosos de los logros de la compañía. Me gustaría concluir mi discurso de hoy agradeciéndoles a todos su gran trabajo, compromiso e ingenio.

Muchas gracias.