

DISCURSO SR. ANTONIO VAZQUEZ

PRESIDENTE DE INTERNATIONAL AIRLINES GROUP

Junta General Ordinaria de Accionistas,

Jueves, 15 de junio de 2017

(Cotejar con el discurso pronunciado)

Buenos días señoras y señores accionistas,

Quiero comenzar mi intervención dándoles nuevamente mi más cordial bienvenida a nuestra Junta Anual de Accionistas. Además, en esta ocasión, quisiera expresar mis condolencias a todos nuestros compañeros del Reino Unido por el incendio ocurrido ayer en Londres y los recientes atentados terroristas.

El transporte aéreo es una industria particularmente sensible a los movimientos macroeconómicos y geopolíticos y en el año 2016, una vez más, hemos tenido la ocasión de comprobarlo. Sin embargo, los desafíos en este año nos han permitido demostrar que el modelo de negocio de IAG continúa siendo sólido y eficaz.

En el sexto aniversario de la creación de IAG, es una gran satisfacción constatar que el año pasado las aerolíneas del Grupo transportaron **100 millones de pasajeros**, doblando así el número de pasajeros que British Airways e Iberia transportaban cuando se fusionaron hace seis años.

A pesar de que nuestros **resultados a corto plazo** se vieron particularmente afectados por el referéndum británico sobre la Unión Europea y la consiguiente devaluación de la libra esterlina, fuimos capaces de generar un beneficio operativo de **2.535 millones** de euros, con unos ingresos de **22.567 millones** de euros.

Asimismo, a pesar del impacto inicial que el referéndum sobre el BREXIT tuvo en el precio de nuestras acciones, en nuestro encuentro anual con inversores (CMD) comunicamos que nuestros **objetivos financieros a largo plazo** prácticamente no habían sufrido cambios y la respuesta del mercado fue positiva.

De hecho, a pesar de la incertidumbre inicial generada por el resultado del referéndum, hemos podido comprobar que las **reservas de billetes** con origen en Reino Unido se han ido estabilizando de manera progresiva, demostrando que la necesidad de volar, por motivos de negocio o personales, ha trascendido a la incertidumbre provocada por factores políticos.

No nos ha extrañado en absoluto esta reacción del consumo porque la prosperidad depende en gran medida del **transporte aéreo como**

motor fundamental del crecimiento económico y del bienestar de las sociedades. De ahí, precisamente, la importancia de que el transporte aéreo pueda continuar beneficiándose de las **ventajas de un mercado desregulado**. Por esta razón, creemos firmemente que es del máximo interés de todos los habitantes de Europa mantener en el sector de la aviación el actual régimen liberalizado del que hoy se benefician 900 millones de pasajeros cada año.

La aviación es una industria global y un **régimen liberalizado** es fundamental para facilitar el comercio y la conectividad entre las naciones.

Sin duda, hay **aspectos regulatorios** que deben abordarse y muchos de ellos no se aclararán hasta que se alcance un acuerdo respecto de las condiciones específicas de la salida del Reino Unido de la Unión Europea y entren en vigor los nuevos acuerdos. En cualquier caso, continuaremos cumpliendo con todas las normas sobre el control y propiedad, tal y como lo hemos hecho hasta ahora.

En relación a los **convenios entre el Reino Unido y los Estados Unidos**, creemos que es ventajoso para los intereses de ambos lados del Atlántico mantener un entorno de cielos abiertos, que asegure a los consumidores y empresas que continuarán disfrutando de los beneficios que el acuerdo de cielos abiertos ha brindado durante los últimos nueve años, y que se han traducido en una mayor competencia, tarifas más bajas, más opciones para los consumidores y una amplia red de destinos.

BRITISH AIRWAYS

En este encuentro con ustedes no puedo dejar de referirme al incidente que tuvo lugar, el pasado 27 de mayo en Londres, con motivo de un corte en el suministro de energía que provocó una severa alteración de las operaciones de British Airways.

Aunque el consejero delegado del Grupo se referirá en más detalle a esta cuestión, me gustaría en primer lugar expresar en nombre del Consejo de Administración, nuestras más **sinceras disculpas** a todos los pasajeros que vieron frustrados sus planes por esta desagradable situación.

Como accionistas de la Compañía, tengo que decirles que el Consejo de Administración ha estado en todo momento puntualmente

informado de la situación, apoyando a los equipos gestores en la resolución de esta crisis. Creo que es justo valorar el esfuerzo y la eficacia que ha demostrado el equipo de British Airways en el restablecimiento de las operaciones y, particularmente, en la entrega del equipaje atrasado. Pueden estar seguros de que no dejaremos de realizar ningún esfuerzo encaminado a garantizar que situaciones similares no vuelvan a producirse y para reforzar la confianza de nuestros clientes en BA como su aerolínea de referencia.

NUESTRO COMPROMISO CON NUESTROS ACCIONISTAS

Nuestro compromiso de retribuir adecuadamente a nuestros accionistas es inquebrantable. En este sentido, y en un año que no ha sido especialmente fácil, nos complace haber cumplido nuevamente con este objetivo con la **distribución de dividendos** que alcanzan un total de 496 millones de euros.

Asimismo, como ustedes saben, estamos llevando a cabo un programa de **recompra de acciones** por importe de hasta 500 millones de euros durante el presente año, que incrementará los retornos de efectivo para nuestros accionistas. Por la suma de estos dos conceptos, nuestros accionistas obtendrán un retorno en caja sobre su inversión en IAG próximo a los **1.000 millones de euros**.

Nuestra industria es cíclica y está expuesta a una gran volatilidad, por lo que debemos estar especialmente orgullosos de que IAG esté gestionando de manera excepcional los retos que se le han presentado, pudiendo así mantener una política de dividendos sostenible, tal y como sucede con empresas de otros sectores menos expuestos a factores externos.

UNA INDUSTRIA EN CRECIMIENTO

Más de 4.000 millones de personas viajarán en avión este año según las estimaciones de la Asociación Internacional de Transporte Aéreo (IATA). Se espera que la **demandas de pasajeros** aumente un 7,4% en 2017, manteniendo la misma tasa de crecimiento que en 2016.

Sin embargo, el contexto mundial plantea importantes desafíos para nuestra industria. Según datos de IATA, aunque las aerolíneas han continuado generando resultados positivos y beneficios sobre la inversión, la **rentabilidad** este año podría reducirse respecto al

ejercicio 2016. En 2017, el beneficio neto por pasajero se situaría en 7,69 dólares, inferior a 9,13 dólares en 2016, y 10,08 dólares en 2015.

Esto significa que debemos seguir trabajando arduamente en la senda que hemos seguido hasta ahora, buscando y generando **eficiencias** y fomentando la **innovación** para garantizar un futuro sostenible y rentable para nuestras aerolíneas y para IAG en su conjunto.

Quiero resaltar una vez más que la **consolidación** está en el ADN de nuestro Grupo. Las regulaciones sobre la propiedad y controles sobre la inversión extranjera hacen que las oportunidades de adquisición sean relativamente escasas. No obstante, tenemos los recursos necesarios, y un modelo único y flexible de integración, para incorporar nuevas aerolíneas a nuestro conjunto actual de marcas, con la ventaja de generar enormes sinergias de costes.

Las **alianzas y los negocios conjuntos** también son muy importantes y estamos muy satisfechos de que **British Airways y Qatar Airways** hayan puesto en marcha un negocio conjunto que incluye ingresos compartidos en la ruta Londres-Doha y que permite a ambas aerolíneas cooperar en la planificación de itinerarios y tarifas. A su vez, British Airways e Iberia han anunciado un acuerdo similar con **LATAM** que ha sido aprobado por las autoridades de Brasil, Uruguay y Colombia, y que se encuentra en proceso de revisión en Chile. Ambas iniciativas nos brindarán grandes oportunidades en Oriente Medio y Sudamérica.

GOBIERNO CORPORATIVO

Me gustaría referirme ahora brevemente a las principales cuestiones que nos ocuparon durante 2016 en materia de gobierno corporativo. En todo caso, les invito a leer la detallada información que sobre esta cuestión incluimos en nuestro **informe anual**, en el que pretendemos acercar el trabajo de nuestro Consejo de Administración a todos nuestros accionistas.

2016 ha sido un año difícil, en el que nuestro consejo ha querido estar y ha estado más que nunca comprometido con la compañía y apoyando a su equipo directivo.

Me gustaría destacar el trabajo realizado durante los dos días de **revisión de la estrategia** del Grupo que el año pasado celebramos en Dublín, dando así la bienvenida a nuestros compañeros de Aer Lingus. Fue una importante reunión en la que revisamos el planteamiento estratégico del Grupo al inicio de un nuevo ciclo quinquenal para nuestro negocio.

Centrándome en el propio Consejo de Administración, quiero referirme a la **evaluación de nuestro funcionamiento, que hemos realizado este año con la ayuda de un experto independiente**. Tengo que decirles que ha sido un ejercicio tremendamente exigente y fructífero que nos ayuda a mejorar en nuestro trabajo individual y como equipo. Esta reflexión en profundidad que realizamos de forma externa cada tres años, y de forma interna cada año, hace que mantengamos una permanente exigencia de mejora en nuestra labor de supervisión, y de contribución a la generación de un valor rentable y sostenible para todos nuestros accionistas.

De acuerdo con el compromiso que asumimos con todos ustedes en 2014, todo nuestro consejo se somete **anualmente a la valoración de nuestros accionistas** para renovar sus mandatos. Una medida de gobierno corporativo que aunque común entre las sociedades cotizadas en el Reino Unido, es única entre las sociedades cotizadas españolas.

Nuestro Consejo, y particularmente su Comisión de Nombramientos, han cumplido también con sus obligaciones en lo que se refiere a la revisión y planificación de la **renovación de su composición**, a lo que ha dedicado un análisis especial teniendo en cuenta las conclusiones alcanzadas tras la evaluación de su funcionamiento.

En este contexto nos toca hoy **despedir a la Baronesa Kingsmill** y sobre todo agradecer la dedicación y enorme contribución que ha demostrado en todos estos años.

Igualmente, debemos dar la **bienvenida a doña Nicola Shaw**, que se incorporará de manera efectiva a nuestro Consejo a partir de enero. Creo que es una excelente incorporación a nuestro equipo, por sus características personales y profesionales, valorando particularmente su experiencia y conocimiento del sector del transporte.

Al igual que en el ejercicio anterior, IAG cumplió en 2016 con prácticamente la totalidad de las **recomendaciones del Código español** de buen gobierno de las sociedades cotizadas, con la única **excepción** de dos recomendaciones que cumplimos de forma parcial:

- Por una parte, porque la **Comisión de Seguridad del Consejo** está presidida por un consejero ejecutivo (nuestro Consejero Delegado) y no por un consejero independiente. Como ya explicamos el año pasado, el Consejo ha tenido en cuenta que IAG es la sociedad holding de un grupo y no una aerolínea, que es en las que recae legalmente la responsabilidad en materia de seguridad, y además que la índole técnica de los temas que son objeto de análisis por esta Comisión, aconseja que su dirección sea asumida por el miembro del Consejo más cercano a las operaciones de las compañías.
- Por otra parte, en relación a la inclusión de **criterios de naturaleza no financiera en el sistema de remuneración variable**, como ya les habíamos anunciado, a partir de este año, se introducirá una métrica de satisfacción de nuestros clientes (el *Net Promoter Score* - NPS) como parte de la valoración del desempeño individual de nuestros directivos, por lo que podremos considerar cumplida esta recomendación del Código español.

SOSTENIBILIDAD

En 2016, hemos sido testigos de un hito muy importante para nuestra industria. Estamos muy orgullosos de haber participado en el **acuerdo histórico** alcanzado en el seno de la Organización de Aviación Civil Internacional (**OACI**), dependiente de las Naciones Unidas, para crear el primer mecanismo de compensación de emisiones de carbono a nivel mundial.

Este es un acuerdo trascendental por el que veníamos abogando desde hace muchos años. La industria aérea genera alrededor del 2% de las emisiones de CO₂ a nivel mundial y, consciente de ello, ha establecido sus propios objetivos acordando reducir a la mitad las emisiones en 2050 e introduciendo un límite a las emisiones a partir de 2020. Ello a pesar del fuerte incremento previsto en el tráfico de pasajeros. Sin duda, este es un reto enorme, pero en IAG no sólo lo asumimos como propio, sino que tenemos la determinación de liderarlo.

La **primera fase** que se llevará a cabo entre **2021 y 2026, es voluntaria** y ha recibido un fuerte respaldo de la comunidad internacional, ya que 66 países se han comprometido a participar. **Durante su completo periodo de vigencia hasta al año 2035**, se prevé que abarque más del 85% del crecimiento de las emisiones de la industria aérea a nivel mundial.

Durante los últimos ocho años, hemos estado participando activamente en el desarrollo de este mecanismo global y continuaremos haciéndolo. Esperamos que este eficaz sistema para hacer frente a los efectos del cambio climático sustituya la inclusión del sector aéreo en el régimen de comercio de derechos de la Unión Europea, y así se evite que exista una doble regulación en esta materia. La industria aérea es global, y como tal, requiere una **solución global** para el desarrollo sostenible del sector.

El año pasado, también recibimos con satisfacción el hecho de que el **gobierno británico** reconociera la importancia de los **combustibles alternativos para la aviación** y que, por primera vez, los incluyera en sus reflexiones sobre políticas públicas.

Durante años el transporte terrestre ha estado recibiendo incentivos financieros para desarrollar combustibles alternativos mientras que las aerolíneas, que dependen de combustibles a base de carbono, no tienen ningún tipo de apoyo. Esto claramente ayudará a la industria aérea en el Reino Unido a cumplir sus objetivos de reducción de emisiones, y también atraerá inversión para construir una planta de producción de biocombustibles, creando puestos de trabajo y aportando al crecimiento económico del país.

El uso de este tipo de combustibles no está exento de desafíos, pero tenemos la convicción de que desempeñarán un papel importante para mejorar la eficiencia medioambiental de nuestro sector. Tenemos la determinación de **invertir en tecnologías de combustibles sostenibles** y trabajar con una amplia variedad de asociados para lograr que dichas inversiones den sus frutos. Hemos invertido tiempo y esfuerzo durante estos años para que se produzcan cambios, y estamos muy satisfechos con los progresos realizados.

Desde el **punto de vista operativo**, seguimos avanzando en la reducción de las emisiones de carbono y del impacto acústico. Un

aspecto central de este proceso ha sido la **inversión en nueva flota**. En 2016, se incorporaron 37 nuevos aviones que generan como media un 20% menos de CO₂ y son un 50% más silenciosos que los aviones que sustituyen.

A su vez, nuestras aerolíneas han continuado innovando y aplicando procedimientos para hacer más eficientes sus operaciones. Por ejemplo, los **procedimientos de descenso continuado**, que contribuyen a reducir la contaminación acústica al mantener las aeronaves en altitudes mayores durante más tiempo, además de ahorrar combustible.

En el Reino Unido el desempeño de las operaciones de descenso continuado se controla de forma permanente y tanto **British Airways** como **Aer Lingus** ya se encuentran entre las aerolíneas con mejores registros en estas operaciones, al lograr con regularidad cifras de cumplimiento superiores al 90%. En 2016, el entrenamiento de las tripulaciones de **Iberia** en materia de operaciones de descenso continuado se tradujo en una mejora del 22% y **Vueling** tuvo una mejora del 15% en el impacto acústico. A lo largo de 2017, continuaremos centrándonos en este aspecto, ya que aspiramos a que todas nuestras aerolíneas registren mejoras que permitan reducir aún más el impacto acústico de sus operaciones.

La sostenibilidad es un elemento esencial del modelo de negocio de IAG, que busca la creación de valor teniendo siempre presente la responsabilidad medioambiental y social de nuestra compañía.

RESPONSABILIDAD SOCIAL

En lo que se refiere a la responsabilidad social, como ustedes saben, todas nuestras aerolíneas desarrollan sus propias iniciativas en los mercados y destinos en los que operan, adaptándose al perfil y circunstancias de cada una de las compañías en estos lugares.

Entre estos proyectos, destacaría **Flying Start de British Airways con Comic Relief**, que el año pasado recaudó tres millones de libras esterlinas para iniciativas benéficas en todo el mundo; el respaldo que **Aer Lingus ha prestado a Special Olympics**, que ha permitido a muchos deportistas acudir a importantes eventos internacionales; el trabajo de **Iberia** con distintos proyectos benéficos incluyendo su colaboración permanente con **Unicef**, el transporte de **ayuda**

humanitaria a África y América Latina, así como la ayuda para la protección de los niños con Save the Children en Guatemala; y finalmente, en el caso de **Vueling**, destacaría la recaudación de más de 250.000 euros, donados por sus pasajeros, que han sido destinados a financiar diversas organizaciones de ayuda a la comunidad.

CONCLUSION

Señoras y señores accionistas, quisiera concluir mi intervención destacando que, a pesar de que el año pasado nos enfrentamos a unas circunstancias complejas, creo que hemos dado pasos importantes que nos permiten afrontar el futuro con confianza.

Sin duda, el ejercicio 2016 nos ha puesto a prueba, pero hemos salido fortalecidos. La calidad de nuestras marcas, nuestra gestión centralizada y la estructura única de IAG son activos clave para hacer frente a las adversidades.

Miramos el futuro con entusiasmo y con confianza, ya que hemos logrado importantes avances en la consecución de nuestros objetivos a largo plazo y, al mismo tiempo, hemos logrado potenciar nuestras marcas de forma eficaz en los distintos segmentos de mercado. La innovación ha sido un eje central en la transformación de nuestro negocio.

Quisiera, finalmente, expresar mi agradecimiento a todas las personas que forman parte de IAG, al equipo directivo y a su Consejo de Administración, por su trabajo incansable para hacer de IAG un modelo de éxito, y sobre todo a nuestros clientes por su confianza, y a ustedes, señoras y señores accionistas, mi especial reconocimiento y gratitud por su apoyo constante.

Muchas gracias