

DISCURSO DE WILLIE WALSH,

CONSEJERO DELEGADO DE INTERNATIONAL AIRLINES GROUP

Junta General Ordinaria de Accionistas,

Jueves, 15 de junio de 2017

Buenas tardes, señoras y señores:

En 2016, IAG continuó fortaleciendo y consolidando sus logros de los seis primeros años. Fue un año positivo a pesar de diversos factores externos que afectaron nuestro rendimiento y que conllevaron desafíos a nivel político, económico y operativo.

Estos desafíos incluyeron las incertidumbres anteriores y posteriores al *Brexit*, el impacto de las fluctuaciones de las divisas, los ataques terroristas en Europa y más incidencias de lo habitual debido a las huelgas de los controladores aéreos.

RESULTADOS FINANCIEROS

El año pasado presentamos unos beneficios de las operaciones de 2.500 millones de euros antes de partidas excepcionales, en comparación con 2.300 millones de euros el año anterior. Se trata de un sólido resultado. Nuestro desempeño fue positivo durante el ejercicio y realizamos importantes progresos en el ámbito financiero.

No obstante, el resultado se situó por debajo de nuestras previsiones debido a un efecto cambiario adverso de 460 millones de euros, provocado por la caída significativa en el valor de la libra esterlina tras la decisión del Reino Unido de abandonar la Unión Europea.

La debilidad de la libra tuvo dos consecuencias principales. En primer lugar, como ustedes saben, nosotros presentamos nuestros resultados financieros expresados en euros, pero nuestra mayor filial, British Airways, reporta en libras esterlinas. Por lo tanto, la conversión del beneficio en libras esterlinas a euros, se efectuó a un tipo de cambio mucho más bajo a causa de la depreciación de la libra.

En segundo lugar, nuestros gastos más importantes, como los aviones y el combustible, se pagan en dólares estadounidenses. La devaluación de la libra y el euro frente al dólar incrementó estos costes.

Tras establecer un objetivo de beneficio operativo para todo el año, quedó claro tan pronto como conocimos el resultado del referéndum británico que sería imposible que IAG lograra dicho objetivo. A la mañana siguiente

informamos al mercado de las nuevas previsiones de resultados. El voto sobre *Brexit* tuvo un gran impacto en nuestra cotización en bolsa, aunque ya hemos recuperado los niveles anteriores al referéndum.

NUEVOS OBJETIVOS FINANCIEROS

Durante el Día de los Mercados de Capitales que celebramos en noviembre, reiteramos nuestros objetivos financieros utilizando un conjunto de parámetros que ha ido evolucionando desde la constitución de IAG.

Si bien se realizaron ajustes en los objetivos de crecimiento de la capacidad, EBITDAR e inversiones en bienes de capital, mantuvimos el resto de nuestros objetivos en el mismo nivel pese a los desafíos afrontados en 2016. Esto es un indicativo de nuestra firme convicción de que IAG puede generar resultados financieros sostenibles a largo plazo.

AER LINGUS

En su primer año completo dentro del Grupo, Aer Lingus evolucionó extremadamente bien. Hemos priorizado la expansión de su mercado estratégico en el Atlántico Norte con tres nuevas rutas hacia Estados Unidos. Esto ha permitido a la aerolínea aprovechar la posición geográfica de Irlanda y su habilidad para desarrollar su centro de operaciones en Dublín. La productividad y las mejoras de los costes unitarios excluido el combustible de Aer Lingus han hecho que se convierta en un compañía de valor aún más competitiva que ha mejorado notablemente su margen operativo durante este año.

BRITISH AIRWAYS

El año pasado, British Airways logró un buen resultado financiero pese a las complicadas condiciones de mercado y la incertidumbre económica generada por el referéndum sobre la permanencia del Reino Unido en la UE. La aerolínea puso en marcha diversas rutas nuevas de largo radio desde los aeropuertos de Heathrow y Gatwick. En este último, ha afrontado la

competencia de las compañías de bajo coste de largo radio y ha adaptado su modelo de negocio.

La aerolínea continúa con su programa de inversión, que incluye 400 millones de libras esterlinas para Club World, nuevas instalaciones para pasajeros de Primera Clase en la Terminal 5 de Heathrow e importantes mejoras de las salas VIP en mercados clave. En la clase turista de los vuelos de corto radio se ha introducido la compra de comida a bordo mediante una asociación con Marks & Spencer que ha mejorado la calidad y la variedad del *catering* que se ofrece. La compra de comida a bordo ha sido una característica del producto ofrecido en clase turista por Iberia, Aer Lingus y Vueling desde hace muchos años.

El 27 de mayo, British Airways sufrió un corte de energía en su centro de datos principal que provocó diversas interrupciones en sus vuelos al comienzo de la semana de vacaciones escolares en el Reino Unido. En primer lugar, me gustaría disculparme con todas las personas cuyos planes de viaje se vieron interrumpidos ese fin de semana. Sé que fue una experiencia terrible para muchos clientes y lo lamentamos profundamente. Hemos puesto en marcha una investigación independiente acerca de lo sucedido y ofreceremos información al finalizar la misma. Sin embargo, lo que sabemos hasta este momento es que esta situación no tuvo absolutamente nada que ver con cambios en la forma en que se nos proveen servicios y sistemas informáticos (TI). Una revisión independiente de las acciones llevadas a cabo para restaurar los sistemas afectados indica que fue un logro extraordinario por parte de los equipos involucrados, dada la naturaleza y magnitud del daño provocado.

British Airways está trabajando con ahínco para garantizar que se compense a los pasajeros afectados tan pronto como sea posible.

La aerolínea canceló 726 vuelos, que equivale aproximadamente al 28% de sus operaciones, durante tres días. Pese a enfrentar problemas operativos de envergadura, el día 29 de mayo la aerolínea pudo operar la gran mayoría de los vuelos previstos.

Nuestra evaluación inicial del coste bruto de la disrupción es de aproximadamente 80 millones de libras esterlinas. Proporcionaremos al mercado información actualizada con más detalles en su debido momento.

IBERIA

La fantástica reestructuración del negocio de Iberia a través de su Plan de Futuro prosiguió y la aerolínea lanzó la continuación del mismo, Plan de Futuro II, el año pasado. Esta iniciativa seguirá enfocada en la reducción de costes pero, ahora, los cambios futuros se hacen de forma consensuada dentro de la aerolínea.

Se ha registrado cierta debilidad en algunos de los principales mercados latinoamericanos de Iberia, especialmente en Brasil, pero esto se ha visto contrarrestado por la entrada de la compañía en Asia con nuevas rutas a Shanghái y Tokio. Su capacidad de abrir rutas fuera de sus mercados tradicionales tan rápidamente es prueba de la profunda transformación de la aerolínea, por lo que debemos reconocer el mérito de todo el equipo.

VUELING

Vueling enfrentó un año complejo en términos operativos, lo que tuvo un impacto negativo en su rentabilidad. La mayor disrupción provino de una serie de huelgas convocadas por los controladores aéreos franceses, que afectaron particularmente a Vueling ya que el 70% de sus vuelos desde y hacia el centro de operaciones de Barcelona utiliza el espacio aéreo de Francia.

Bajo el liderazgo de su nuevo equipo directivo, Vueling está adentrándose en la siguiente fase de su desarrollo. El equipo ha hecho frente a los problemas del verano pasado, fortalecido la organización y reforzado los cimientos de la aerolínea. Los resultados operativos de la compañía se han vuelto más robustos, está superando a sus competidores y su red es más resistente.

CARGO/AVIOS/GBS

Nuestro negocio de fidelización, Avios, continúa fortaleciéndose progresivamente como compañía operativa independiente dentro de IAG. Ha diversificado su negocio y ya no está centrada en el Reino Unido, sino que tiene un enfoque mucho más internacional, obteniendo ingresos tanto en euros y dólares, como en libras.

IAG Cargo continúa realizando una contribución importante al Grupo. Aunque existe un desequilibrio entre la oferta y la demanda en el mercado, el equipo ha adaptado su negocio para afrontar esta nueva realidad. En la práctica, IAG Cargo está centrándose en el transporte especializado *premium*, tales como los productos farmacéuticos, al mismo tiempo que reduce su exposición al mercado de cargueros.

Nuestro equipo de Global Business Services (GBS) sigue desarrollando una red de soporte eficaz para nuestras aerolíneas, centralizando las funciones de *back-office* y contribuyendo significativamente al logro de una base de costes competitiva a nivel del Grupo.

LEVEL

En marzo de este año, anunciamos el lanzamiento de LEVEL, nuestra marca de aerolínea de bajo coste de largo radio. Con base en Barcelona e impulsada por el flujo de corto radio de Vueling, LEVEL estrenó rutas a Los Ángeles, San Francisco (Oakland) y Punta Cana a principios de mes, mientras que los vuelos a Buenos Aires comenzarán este sábado. Los servicios son operados con nuevos aviones A330 y los pasajeros pueden personalizar sus vuelos entre un menú de opciones que incluye la facturación de equipaje, la elección de comida y bebida a bordo y el uso de Wi-Fi.

LEVEL es la respuesta de IAG a los cambios que han tenido lugar en el mercado de las aerolíneas. El modelo de bajo coste de corto radio se está expandiendo al largo radio y queremos formar parte de este sector en crecimiento.

La respuesta a LEVEL ha sido fantástica tanto interna como externamente. Debo expresar mi reconocimiento a los equipos internos que han hecho

despegar a LEVEL con tanta rapidez, especialmente al gran apoyo operativo y comercial de Iberia.

La respuesta de los clientes fue increíble con 52.000 billetes vendidos en las primeras 24 horas. Fue una cifra tan asombrosa que incluso nuestros competidores cuestionaron si el dato era cierto o no. Les puedo asegurar que es cierto y que las ventas de billetes no han hecho más que aumentar desde entonces.

LEVEL representa definitivamente una revolución. Estamos creando una nueva base de clientes con muchas personas volando por primera vez a destinos de largo radio. Con más aviones y una nueva base europea el próximo año, estamos convencidos de que la operación se irá fortaleciendo progresivamente.

HANGAR 51

El año pasado, IAG puso en marcha su primera aceleradora digital de *start-ups*, Hangar 51. El programa ha supuesto una experiencia fascinante para nosotros. Recibimos más de 450 solicitudes de *start-ups*. Entre ellas seleccionamos cinco empresas que estuvieron diez semanas trabajando con nosotros en nuestras oficinas centrales. Combinar nuestra experiencia y conocimiento de la industria con la rapidez y agilidad de este tipo de empresas ha supuesto una gran experiencia. De las cinco compañías, IAG ha invertido en dos de ellas, ya que consideramos que pueden enriquecer la experiencia de nuestros clientes y mejorar la eficiencia operativa. A su vez, tenemos planes de lanzar nuestro próximo programa de aceleración.

HEATHROW

En el mes de octubre del año pasado, el gobierno británico decidió apoyar la ampliación del aeropuerto de Heathrow con la construcción de una tercera pista.

Se trata de una gran oportunidad para IAG, pero, y se trata de un gran “pero”, el coste de la nueva infraestructura no debe resultar en precios más altos para

los consumidores, ya que serán ellos quienes, en última instancia, pagarán por su construcción.

Afortunadamente, tanto el gobierno británico como la Autoridad de Aviación Civil del Reino Unido han reconocido este hecho y han manifestado que la ampliación no debe traducirse en un aumento de las tasas aeroportuarias. Esto no es sólo bienvenido sino que representa un aspecto crítico. El coste propuesto para la nueva infraestructura del aeropuerto, estimado en 17.600 millones de libras esterlinas, es inaceptable y esta cifra supondría claramente un aumento de costes para los clientes.

Seguiremos apelando a la autoridad aeroportuaria para asegurarnos de que se centra plenamente en los costes a lo largo de este proceso. También hay importantes retos medioambientales que deben ser abordados antes de que comience la ampliación. Si estos desafíos se superan y los costes se mantienen bajo control, entonces una tercera pista beneficiaría significativamente no solo a IAG, sino también a toda la economía británica en el escenario posterior al *Brexit*, cuando los vínculos globales del Reino Unido se volverán aún más importantes.

CONCLUSIÓN

El año 2016 fue un buen ejercicio para IAG, pero es importante que no seamos complacientes. Debemos adaptarnos dónde y cuando corresponda y tener la flexibilidad necesaria para reaccionar a factores externos como los que experimentamos el año pasado. De esta manera, tendremos una mayor resistencia y garantizaremos la viabilidad a largo plazo del Grupo.

IAG es mucho más fuerte ahora de lo que era hace cinco años y también en comparación con la situación anterior de las aerolíneas como operadores independientes.

Confío plenamente en nuestro futuro y creo firmemente que lo mejor está por llegar.

Quisiera aprovechar esta oportunidad para agradecer a todos aquellos que han contribuido a nuestro éxito y agradecerles especialmente a ustedes, nuestros accionistas, por su compromiso y apoyo.

Muchas gracias.