

**DISCURSO DE WILLIE WALSH,**

**CONSEJERO DELEGADO DE INTERNATIONAL AIRLINES GROUP**

**Junta General Ordinaria de Accionistas**

**Jueves, 14 de junio de 2018**

*Cotejar con el discurso pronunciado*

## **RESULTADOS FINANCIEROS**

Buenas tardes, señoras y señores,

Me complace informar que 2017 ha seguido la tendencia de los últimos años, ya que IAG y todas nuestras compañías operadoras volvieron a registrar un excelente desempeño.

Nuestro beneficio de las operaciones antes de partidas excepcionales ascendió a 3.000 millones de euros (frente a los 2.500 millones de euros de 2016) y cada una de nuestras aerolíneas registró los mejores resultados financieros obtenidos hasta ahora. Esta evolución pone de manifiesto lo lejos que hemos llegado como Grupo.

Sin embargo, ha sido fundamental que todas ellas hayan registrado además mejoras igual de sólidas en su desempeño operativo, ampliando al mismo tiempo sus redes y demostrando un importante compromiso con la mejora de la experiencia del cliente en el marco de un enfoque común a nivel del Grupo.

## **OBJETIVOS FINANCIEROS**

En la jornada de los mercados de capitales que celebramos el pasado mes de noviembre, presentamos nuevos objetivos financieros para los cinco años que restan hasta 2022. Estos ambiciosos objetivos resultan vitales para asegurar que generemos una retribución real y sostenible a nuestros accionistas, ofreciendo a la vez un excelente servicio al cliente, eficiencia en costes, un rendimiento operativo excepcional y resultados financieros sólidos.

Si bien incrementamos nuestros objetivos de EBITDAR, inversiones, flujo libre de caja para el accionista y capacidad, los demás objetivos permanecen invariables. La rentabilidad sobre el capital invertido sigue siendo del 15%, pues no queremos limitar nuestra capacidad para llevar a cabo inversiones a largo plazo que aporten grandes beneficios a nuestro negocio dentro de varios años.

## **AER LINGUS**

A continuación me referiré a nuestras marcas individuales. Aer Lingus siguió registrando un sólido rendimiento y creció, en todos los mercados, en especial, en las rutas transatlánticas. Formar parte de IAG le ha permitido desarrollarse más rápidamente de lo que preveíamos cuando la adquirimos hace tres años. Aer Lingus opera en un mercado altamente competitivo y aspira a ser la aerolínea líder en cuanto a la valoración de los clientes del Atlántico Norte, apoyada en una red de corto radio rentable y sostenible. La compañía se encuentra en la vía adecuada para lograrlo. No solamente está expandiendo la rentabilidad de su red, sino que también mantiene una puntuación en satisfacción del cliente líder en el sector.

## **BRITISH AIRWAYS**

El año pasado, British Airways registró un sólido resultado financiero a pesar de que enfrentó diversos desafíos, tales como huelgas, el corte eléctrico del mes de mayo y las extremas condiciones meteorológicas de diciembre. Sin duda, que estos incidentes resultaron muy frustrantes para los pasajeros y es la intención de la aerolínea convertirse en una compañía verdaderamente centrada en el cliente, tanto a bordo de sus aviones como en tierra.

British Airways es una marca robusta y sólida y ha iniciado un programa de inversiones por valor de 4.500 millones de libras esterlinas que le permitirá ofrecer una experiencia de viaje excelente en todas las cabinas.

Asimismo, la aerolínea está logrando importantes avances en la mejora de su eficiencia operativa y en el ejercicio 2017 obtuvo su mejor rendimiento de los últimos años. Sus cifras de puntualidad resultan especialmente destacables, ya que en los últimos seis años la aerolínea ha registrado la mejor puntualidad por número de vuelos que despegan dentro de los 15 minutos siguientes a la hora programada de salida, que es un estándar clave en el sector.

## **IBERIA**

En 2017, Iberia celebró su 90.º aniversario mostrando una vez más excelentes resultados financieros, operativos y en el servicio que brinda a sus clientes. Su éxito se debe a la transformación de la aerolínea gracias a su Plan de Futuro, que comenzó hace cinco años y que ha permitido a Iberia adaptarse y enfrentar los nuevos desafíos del mercado.

Tras retornar a la rentabilidad en el marco de su primer Plan de Futuro, la segunda fase se dispone a alcanzar metas incluso más ambiciosas, pues se centra en los cambios que permitirán que la rentabilidad de Iberia continúe creciendo, logrando al mismo tiempo la excelencia en todas las áreas. Este plan ya está dando resultados. Una vez más en 2017, Iberia fue la aerolínea de red más puntual del mundo e Iberia Express la aerolínea de bajo coste con la mejor puntualidad a nivel global lo que constituye un logro muy importante para ambas compañías. A su vez, la satisfacción de los clientes de Iberia aumentó significativamente, gracias a lo cual SkyTrax premió a la aerolínea con cuatro estrellas, situándola a la par de las mejores compañías del mundo por producto y servicio al cliente.

## **VUELING**

La transformación de Vueling, tras las dificultades operativas vividas en 2016, ha sido especialmente notable. Su equipo directivo ha consolidado la posición de la aerolínea en Europa y ha logrado su fortalecimiento, lo cual le permitió registrar el mejor resultado financiero en la historia de la compañía. La aerolínea ha trabajado arduamente para mejorar su resiliencia operativa y gestionar de

un modo más eficiente la disrupción por causas externas. También está recuperando la confianza de sus clientes y mejorando su experiencia de viaje, centrándose al mismo tiempo en las necesidades de los consumidores más sensibles al precio.

Una frustrante causa de disrupción que afecta a todas nuestras aerolíneas, pero en especial a Vueling debido a la ubicación de su centro de operaciones en Barcelona, son las huelgas de los controladores de tráfico aéreo franceses. Si la huelga afecta al espacio aéreo en torno a Marsella, más del 50% de los vuelos de Vueling se ven impactados. La repercusión sobre la aerolínea y sus clientes es inmensa, afectando al mismo tiempo de forma significativa a la economía y el turismo de España.

## **LEVEL**

El lanzamiento de LEVEL fue uno de los aspectos más destacados de 2017 y la marca no hace sino reforzarse cada vez más. Nuestras operaciones desde Barcelona siguen mostrando un sólido rendimiento operativo. LEVEL ha registrado factores de ocupación superiores al 90% y generado un beneficio subyacente que ha superado nuestras expectativas..

El éxito de LEVEL demuestra que apuntar a un mercado desatendido con una magnífica propuesta al cliente y una base de costes reducida es una fórmula ganadora. Esto nos ha dado la confianza para expandir la marca. Este año incorporaremos un tercer avión a la flota de LEVEL con base en Barcelona y el próximo mes lanzaremos vuelos desde París Orly a cuatro destinos de Norteamérica y el Caribe.

## ***NET PROMOTER SCORE***

Este año pusimos en marcha en todas nuestras aerolíneas, como uno de nuestros estándares clave de rendimiento, un indicador de satisfacción del cliente consistente y comparable. Utilizamos el *net promoter score* como una herramienta basada en los comentarios que obtenemos directamente de nuestros clientes. Nos permite monitorizar con eficiencia y de manera constante el desempeño de nuestras aerolíneas de forma que podamos conocer qué agrada y qué desagrada a nuestros clientes. De este modo, nos es posible entablar un debate más fundamentado acerca del servicio al cliente en todas las áreas del Grupo, al mismo tiempo que nos permite asegurar que centramos nuestra inversión en los aspectos que ofrecen más ventajas a nuestros clientes.

## **CONSOLIDACIÓN (MONARCH, NIKI Y NORWEGIAN)**

Nuestra flexibilidad como Grupo nos permite ser dinámicos y aprovechar la consolidación cuando surgen oportunidades. Tras la situación que afectó a la aerolínea británica Monarch el pasado otoño, su portfolio de *slots* en el aeropuerto Londres' Gatwick pasó a estar disponible. IAG adquirió los *slots* para beneficiar a todas las aerolíneas del Grupo, en especial, a British Airways, lo que le ha permitido lanzar nuevas rutas e incrementar sus frecuencias en dicho aeropuerto.

Tras la quiebra de Air Berlin, mostramos interés por adquirir su filial austriaca NIKI, ya que consideramos que podríamos aportar valor real a la aerolínea y al mercado. Recibimos con decepción la noticia de que nuestra oferta no resultó exitosa, pero seguimos creyendo que IAG puede contribuir significativamente al mercado y aportar más competencia y beneficios para los consumidores. .

En abril, anunciamos la adquisición de una participación del 4,61% en Norwegian Air Shuttle. Esta participación minoritaria tuvo como fin establecer una posición desde la cual iniciar conversaciones con Norwegian, incluyendo la posibilidad de presentar una oferta íntegra por la aerolínea.

Confirmamos a comienzos de mayo que nos habíamos puesto en contacto con el Consejo de Administración de Norwegian en relación a una posible oferta, pero no llegamos a un acuerdo. Permanecemos abiertos acerca de Norwegian, pero no es una operación que tengamos que llevar a cabo y no participaremos en absoluto en una batalla de ofertas.

## **DIGITAL/HANGAR 51**

Continuamos aprovechando las nuevas tecnologías para facilitar los viajes a nuestros clientes. Nuestro equipo digital, reducido y centralizado, ha sido fundamental en la adopción de nuevas formas de trabajar en todo el Grupo. Entre las iniciativas llevadas a cabo, se encuentran el embarque biométrico con reconocimiento facial en la Terminal 5 de Londres Heathrow y algunos aeropuertos estadounidenses. A su vez, en Los Ángeles, embarcamos a 400 pasajeros en un Airbus A380 de British Airways en 22 minutos, la mitad del tiempo habitual.

Otras iniciativas implementadas han sido el despliegue de vehículos remolcadores completamente automatizados en Londres Heathrow, que incrementan la eficiencia y reducen los costes, y un escáner tridimensional que mide el tamaño y la forma de la carga con mayor precisión para acomodarla con más eficacia en nuestros aviones.

Tras el éxito de nuestra primera aceleradora de *start-ups* Hangar 51 en 2016, el año pasado lanzamos su segunda edición en España que nuevamente fue todo un éxito, pues se recibieron aplicaciones de 350 *start-ups* de 46 países. Nuestro programa de aceleración de empresas es único, pues permite a las *start-ups* seleccionadas trabajar en el núcleo mismo de nuestro negocio, lo cual posibilita que el intercambio de ideas resulte mucho más simple y eficaz a la hora de generar resultados significativos.

## **AMPLIACIÓN DE LONDRES HEATHROW**

El Ministerio de Transportes británico publicó su política nacional (NPS) relativa a la ampliación del aeropuerto Heathrow. La NPS se votará en el Parlamento británico en las próximas semanas.

Si bien respaldamos la construcción de una tercera pista en Londres Heathrow, es lamentable que la NPS apenas detalle la necesidad de velar por que los costes de la ampliación se mantengan bajos para que las tasas aeroportuarias que pagan los clientes no se vean incrementadas.

Heathrow tiene una historia de instalaciones ostentosas y altas tasas aeroportuarias. El Gobierno ha desaprovechado la oportunidad de brindar al Reino Unido el aeropuerto que necesita al precio que puede costear. Tener una infraestructura eficiente desde el punto de vista de los costes es crítica post Brexit cuando el Reino Unido necesitará desarrollar el intercambio comercial a escala global. .

La autoridad de aviación civil (CAA) tendrá la responsabilidad de acabar con los excesos de Heathrow. Estaremos presionando al regulador para que cumpla su labor de proteger a los consumidores y para que las tasas aeroportuarias no se incrementen en términos reales. De lo contrario, la economía británica sufrirá un daño a largo plazo,

## **CONCLUSIÓN**

Me gustaría concluir destacando que la estructura de IAG, única en el sector de las aerolíneas, nos proporciona una enorme ventaja.

Permite que nuestras compañías operadoras se centren en sus operaciones, sus marcas y el servicio al cliente. A su vez, están respaldadas por nuestra plataforma central, que sustenta al conjunto del Grupo con una eficiencia mayor de la que lograría cada una de las compañías por sí sola.

Esto nos hace más fuertes y nos permite generar beneficios —para nuestros clientes, nuestros accionistas o cada una de nuestras compañías operadoras— que otros no pueden igualar.

Ninguno de nuestros logros hubiera sido posible sin el fantástico equipo profesional que trabaja en todo el Grupo en diversas funciones. Todos ellos han contribuido a nuestro éxito, por lo que me gustaría concluir agradeciéndoles su dedicación y su esfuerzo durante el año 2017.

Muchas gracias.