

## **HECHO RELEVANTE**

### **DISCURSO PRESIDENTE JUNTA GENERAL ACCIONISTAS 2012**

Buenos días señoras y señores accionistas.

Quiero comenzar mi intervención dando las gracias a los accionistas de Iberia y British Airways que han depositado su confianza en IAG. En enero de 2011, concretábamos la fusión de ambas compañías dando lugar al tercer grupo aéreo de Europa y el sexto del mundo por ingresos y, en consecuencia, IAG iniciaba la cotización de sus acciones en las Bolsas de Valores de Londres, Madrid, Barcelona, Bilbao y Valencia.

Con gran orgullo, hoy podemos decir que hemos sorteado con éxito este primer año pese a la difícil situación económica que enfrentamos. Tal como les detallará más adelante el Consejero Delegado, Willie Walsh, en 2011 IAG obtuvo unos beneficios operativos de 485 millones de euros, duplicando el resultado del año anterior.

La unión que coronó 12 años de historia compartida entre Iberia y British Airways, ha demostrado con hechos tener una sólida fundamentación estratégica y una clara justificación financiera. Hoy en día, ambas compañías generan unos ingresos conjuntos de 16.300 millones de euros, cuentan con una flota de 349 aviones, vuelan a más de 200 destinos y el año pasado transportaron 52 millones de pasajeros.

La fusión, que ha significado tener un mayor tamaño y presencia en los mercados internacionales, generará sinergias superiores a los 500 millones de euros anuales en el año 2015. A su vez, nos ha permitido tener un papel protagonista en el proceso de consolidación y transformación del negocio aéreo mundial.

### **UN ENTORNO COMPLEJO**

La afirmación de que la industria aérea enfrenta uno de los períodos más desafiantes de su historia, resulta casi una obviedad

En 2007, nuestro sector apenas se estaba recuperando del impacto de los atentados del 11 de septiembre y del alto precio del combustible, cuando sobrevino la crisis financiera. Ahora estamos viviendo el quinto año de una significativa desaceleración económica y las previsiones, a corto plazo, siguen siendo pesimistas. La Asociación Internacional de Líneas Aéreas (IATA) ha rebajado un 14% su pronóstico de rentabilidad para las aerolíneas en 2012, pasando de 3.500 a 3.000 millones de dólares.

La expectativa de un empeoramiento de la situación económica en Europa ha dado lugar a una débil demanda de transporte aéreo. Como resultado de una profundización de la crisis en la zona euro, IATA pronostica que este año las aerolíneas europeas registrarán pérdidas por valor de 1.100 millones de dólares, cerca del doble de lo previsto en el mes de marzo.

Por supuesto que la concreción de estas previsiones dependerá en gran medida de la evolución del precio del combustible. En los últimos 14 meses su valor se ha mantenido sostenidamente por encima de los 100 dólares el barril, llegando a representar más de un tercio de los costes de operación de las aerolíneas.

Según estimaciones de IATA, hace una década el combustible no superaba el 14% de los costes, lo que permite dimensionar la magnitud del efecto para la industria.

A pesar de las políticas de cobertura, cuya eficacia se limita a suavizar en el tiempo la volatilidad de los precios, el entorno económico no es lo suficientemente fuerte como para que la industria logre compensar con sus ingresos este severo impacto en sus costes.

## **OTROS DESAFIOS**

Desafortunadamente, la industria aérea no sólo se enfrenta a las dificultades del alto precio del combustible y a la desaceleración económica mundial. Existen otros desafíos serios en el medio y largo plazo. Paso a referirme al aspecto medio ambiental.

Nuestro sector ha sido permanentemente criticado por los ecologistas. Tanto que en repetidas ocasiones se nos ha dicho que somos uno de los mayores contribuyentes individuales al calentamiento global, si no el mayor. Pero los hechos demuestran una realidad diferente. En 2010, la aviación mundial generó 649 millones de toneladas de dióxido de carbono. Esto equivale al 2% del total de emisiones producidas por el ser humano.

Esto no significa que la industria rehúya jugar plenamente su papel en la lucha contra sus efectos en el cambio climático. De hecho, IAG ha liderado el camino en la defensa de un sistema que limite y reduzca las emisiones de CO<sub>2</sub> y creemos firmemente que el “Comercio de Emisiones” es el mecanismo más efectivo para disminuir los niveles de CO<sub>2</sub> generados por la industria.

Sin embargo, existe un riesgo real de que el esquema establecido unilateralmente por la Unión Europea desate una guerra comercial. Nuestras preocupaciones se deben a que países que no forman parte de la Unión Europea han amenazado con adoptar represalias como forma de protesta contra este esquema.

En momentos en que la economía europea se encuentra bajo una presión severa, esta dinámica sin duda pone en riesgo miles de empleos y millones de euros de ingresos vitales para nuestro sector.

La aviación es una industria global y como tal requiere una solución global. Por ello es necesario establecer un esquema que cuente con el apoyo de todas las regiones del mundo. La forma más efectiva de lograrlo es a través de la Organización de Aviación Civil Internacional (ICAO), dependiente de Naciones Unidas.

Los países tienen ahora la oportunidad de hacer realidad un acuerdo multilateral que permita abordar efectivamente el control de las emisiones generadas por la aviación.

## **GOBIERNO CORPORATIVO**

Permítanme ahora referirme a la sólida estructura de gobierno corporativo que hemos creado con el fin de cumplir con nuestras numerosas obligaciones normativas, conservando al mismo tiempo la flexibilidad necesaria para responder a los retos de nuestra industria.

Es para mí un motivo de gran satisfacción la forma en que se ha establecido y consolidado el Consejo de Administración de IAG en su primer año de existencia. Hemos puesto énfasis en los temas estratégicos claves para el Grupo, incluyendo las sinergias producto de la fusión, mientras que los Consejos de Iberia y British Airways continúan centrados en la gestión operativa.

Como presidente de IAG, he asumido el compromiso de garantizar que el Consejo cumpla con las normas más estrictas de gobierno corporativo del Reino Unido y España y creo que lo hemos logrado a lo largo de este año con escasas excepciones que, en su mayoría, son una consecuencia de los acuerdos de fusión.

En síntesis, hemos creado una excelente combinación de capacidad ejecutiva y no ejecutiva, aprovechando las fortalezas de ambas aerolíneas e incorporando valiosas experiencias del exterior.

Quisiera aprovechar esta oportunidad para agradecer el apoyo de todos mis colegas y me satisface especialmente trabajar en estrecha colaboración con el Vicepresidente del Consejo, Sir Martin Broughton, que se encuentra en estos momentos con muchos de nuestros accionistas en el centro de conferencias Queen Elizabeth, en Londres.

## **NUESTRO MODELO DE NEGOCIO**

Tal como lo previmos hace un año y medio con la creación de IAG, la fragilidad del entorno económico mundial ha impulsado el proceso de consolidación en la industria. Aunque todavía limitada por un marco normativo riguroso, el ritmo de esta tendencia se está acelerando. Es así como hemos visto que, a pesar de ser un

proceso complejo, la consolidación se está produciendo en ambos lados del Atlántico e IAG quiere estar en primera línea. Nuestra estrategia se resume de un modo muy simple, pero contundente: queremos llegar a ser el grupo de aerolíneas líder a nivel internacional.

Al crear una estructura accionarial que permite gestionar de un modo eficiente distintas marcas de aerolíneas, hemos diseñado un modelo único, excepcionalmente flexible y dotado de una plataforma común de servicios. Esto significa que nuevas compañías podrán integrarse fácilmente en nuestro Grupo, conservando su identidad, cultura y marca, y beneficiándose al mismo tiempo de las eficiencias derivadas de formar parte de un Grupo que cuenta con un equipo directivo de primer nivel y un sólido sistema de gobierno corporativo.

Nuestras metas son ambiciosas, pero realistas. Estamos convencidos de que el proceso de consolidación no se trata sólo de adquisiciones y fusiones. Se trata de tener los socios operativos adecuados que agregan valor al Grupo y nos permiten afrontar las nuevas realidades que plantea la industria desde una posición de liderazgo en nuestros mercados estratégicos.

Es así como la fusión de Iberia y British Airways fue el primer paso y, recientemente, hemos realizado nuestra primera adquisición incorporando bmi. Esto nos permitirá crecer en Heathrow y abrir nuevas rutas de largo radio a los mercados comerciales más importantes.

Nos hemos distinguido por anticiparnos a los cambios que se han producido en la industria y por tener una clara visión de cómo hacer que IAG esté mejor posicionada para competir más efectivamente con otros grupos globales de aerolíneas. Nuestra prioridad, por tanto, es la rentabilidad de nuestro negocio más que el crecimiento orgánico a cualquier precio.

## UNA RENTABILIDAD SOLIDA

Tal como señalé anteriormente, en 2011 British Airways e Iberia, al igual que sus competidoras, se enfrentaron con un escenario complejo y difícil.

Por esta razón, obtener un beneficio de las operaciones de 485 millones de euros e ingresos combinados de 16.300 millones de euros, es un resultado que nos permite sentirnos muy orgullosos.

Como explicará más adelante el Consejero Delegado, hemos avanzado considerablemente en la obtención de sinergias de fusión, hasta el punto de que hemos elevado en 100 millones de euros nuestro objetivo conjunto de sinergias de ingresos y costes para 2015, hasta los 500 millones de euros.

Esto se traduce en ventajas reales para nuestros clientes porque estamos decididos a seguir mejorando cada día el servicio que les brindamos.

Nuestro foco está en mejorar nuestra posición de liderazgo en los *hubs* de Madrid y Londres, así como en nuestros mercados estratégicos, al tiempo que continuaremos avanzando en la reestructuración de las operaciones de corto y medio radio. La creación de Iberia Express muestra un paso más, pero no el único, en nuestra determinación de desarrollar un negocio eficiente en las rutas destinadas a alimentar el crecimiento de las operaciones de largo radio.

Nuestro firme compromiso con ustedes, Sras y Sres accionistas, es que IAG crezca de manera rentable y sostenible. Por esta razón, continuaremos atentos a las oportunidades de consolidación que permitan mejorar nuestra posición competitiva. A su vez, seguiremos enfocados en aumentar nuestros márgenes no sólo mediante sinergias sino también transformando los modelos de negocio.

Estamos decididos a proporcionar retornos consistentes y atractivos a nuestros accionistas tan pronto como las circunstancias lo permitan. Tal como lo indicábamos en nuestro folleto de fusión, a medio plazo tenemos la intención de distribuir

dividendos en importes acordes a los resultados obtenidos y a las expectativas de nuestros accionistas.

## **IBERIA**

Hemos examinado los detalles de la decisión del árbitro en relación al sindicato de pilotos SEPLA. Iberia iniciará mañana un proceso de impugnación en base a la consideración, entre otras razones, de que el árbitro se excedió respecto a los términos de su mandato tomando una decisión que afectará negativamente las facultades de los gestores para alcanzar una adecuada base de costes para el negocio y que la decisión, por tanto, impedirá las oportunidades de crecimiento futuro del mismo.

## **RESPONSABILIDAD SOCIAL**

No puedo finalizar mi intervención sin antes mencionar un aspecto que me parece de suma relevancia. Me refiero al papel que cumplimos en la sociedad.

Con gran orgullo podemos decir que este año IAG fue nuevamente seleccionada para integrar el FTSE4Good Index, uno de los índices de responsabilidad corporativa más prestigiosos del mundo.

Este índice reconoce a las compañías que exhiben las mejores y más estrictas prácticas de gobierno corporativo, gestión social y ambiental sostenible. Es considerado un referente para la inversión socialmente responsable a nivel global.

Un gran grupo como IAG debe dedicar parte sustancial de sus esfuerzos a la responsabilidad social. De hecho, nuestras compañías llevan muchos años desarrollando proyectos de asistencia y ayuda social.

Por esta razón, quiero destacar el papel que desarrolla la Asociación de Empleados de Iberia Padres de Minusválidos. Fue creada en 1977 y es la segunda mayor asociación española dedicada a integrar socialmente y a dar empleo a personas con

discapacidad intelectual. Actualmente ofrece servicios asistenciales a 3.300 personas en los cinco centros de atención que nuestra asociación tiene repartidos en España. Además da empleo estable a 600 personas.

A su vez, Flying Start es el principal centro de atención del programa comunitario de British Airways, en colaboración con Comic Relief. Flying Start recauda dinero para niños de todo el mundo y el año pasado obtuvo más de 19 millones de libras esterlinas para sus programas de beneficencia, en los que el personal de British Airways participa activamente.

### **CONCLUSION/DESPEDIDA**

Estoy convencido, Sras y Sres accionistas, de que la globalización vino para quedarse y crecerá en importancia.

Los clientes demandarán cada día más y mejores servicios en los principales mercados mundiales.

Si las aerolíneas quieren satisfacer esta demanda, necesitarán asociarse con las mejores compañías y tener un apoyo efectivo de sus gobiernos que permita a esta industria prosperar y desarrollarse.

En pocas palabras, lo que nos define es innovación, emprendimiento y determinación.

Pueden tener la total seguridad de que IAG posee la estrategia, el enfoque, la dirección y la capacidad para ser mucho más competitiva porque contamos en las compañías del Grupo con equipos humanos preparados para afrontar y superar los grandes desafíos que nos plantea la industria.

Así lo hemos demostrado y continuaremos demostrándolo en el futuro.

Muchas gracias



*21 de junio de 2012*

Enrique Dupuy de Lome  
Director Financiero

Nota de advertencia : Cierta información contenida en esta comunicación puede constituir previsiones e implica riesgos e incertidumbres que pueden causar que los resultados reales difieran significativamente de los expresados o sugeridos en las previsiones.

Las previsiones incluyen, sin limitación, proyecciones relativas a resultados de las operaciones y condiciones financieras y planes y objetivos de la Compañía para futuras operaciones, incluyendo, sin limitación, consideraciones sobre los programas del plan de negocio de la Compañía, resultados futuros esperados, planes de financiación y gastos y desinversiones esperados. Todas las previsiones incluidas en esta comunicación se basan en información conocida por la Compañía en la fecha de la misma. La Compañía no asume obligación alguna de actualizar o revisar públicamente ninguna de las previsiones, sea como resultado de nueva información, de futuros eventos o por cualquier otra causa.

No es razonablemente posible identificar todos los factores y eventos específicos que podrían causar que las previsiones de la Compañía sean incorrectas o que podrían tener un efecto significativo adverso en las operaciones o resultados futuros de una aerolínea que opere en una economía global. Información adicional sobre varios de los más importantes riesgos a este respecto se incluye en el Informe Anual de 2011 de la compañía, disponible en [www.iagshares.com](http://www.iagshares.com)