

ANUNCIO DE RESULTADOS DEL EJERCICIO

International Airlines Group ha presentado en el día de hoy, 29 de febrero de 2012, los resultados consolidados del Grupo correspondientes al ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2011, así como los resultados combinados correspondientes al ejercicio finalizado en dicha fecha, incluidos los primeros 21 días de enero de Iberia.

IAG- Principales parámetros del periodo relativos a los resultados combinados:

- Beneficio de las operaciones en el cuarto trimestre de 34 millones de euros, antes de partidas excepcionales (2010: 6 millones de euros)
- Beneficio de las operaciones en el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2011 de 485 millones de euros antes de partidas excepcionales (2010: 225 millones de euros)
- Beneficio antes de impuestos del ejercicio de 503 millones de euros después de partidas excepcionales (2010: 84 millones de euros)
- Los ingresos registrados en el ejercicio aumentaron un 10,4% hasta 16.339 millones de euros (2010: 14.798 millones de euros), incluidos 317 millones de euros o un 2,1% por el efecto desfavorable de la conversión de moneda.
- Los ingresos unitarios de pasaje registrados en el ejercicio aumentaron un 3,6% (5,8% a tipos de cambio constantes), además de un incremento de la capacidad del 7,1%.
- El coste del combustible durante el ejercicio aumentó un 29,7% hasta 5.068 millones de euros antes de partidas excepcionales (2010: 3.907 millones de euros); los costes unitarios del combustible aumentaron un 21,4%
- Otros costes operativos aumentaron un 1,1%, hasta 10.786 millones de euros, antes de partidas excepcionales, incluidos 165 millones o un 1,5% por el efecto favorable de la conversión de moneda. Los costes unitarios excluido el combustible disminuyeron un 5,6%, o un 4,1% a tipos de cambio constantes.
- El efectivo se redujo en 617 millones de euros en el ejercicio, hasta 3.735 millones de euros.
- La deuda neta del Grupo aumentó 253 millones de euros en el ejercicio, hasta 1.148 millones de euros.

Resumen de resultados:

Información financiera en millones de euros (no auditada)	Combinados Ejercicio finalizado el 31 de diciembre			Consolidado Excluye 21 días de Iberia previos a la fusión	
	2011 ⁽¹⁾	2010 ⁽¹⁾	Incr. / (dism.)	Ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2011 ⁽²⁾	Nueve meses finalizados el 31 de diciembre de 2010 ⁽²⁾
Ingresos de pasaje	13.675	12.322	11,0 %	13.496	6.885
Total ingresos	16.339	14.798	10,4 %	16.103	7.889
Beneficio/(pérdida) de las operaciones antes de partidas excepcionales	485	225	116 %	522	418
Partidas excepcionales	(78)	-	ns	(78)	-
Beneficio/(pérdida) de las operaciones después de partidas excepcionales	407	225	81 %	444	418
Beneficio antes de impuestos	503	84	499 %	542	201
Beneficio después de impuestos	555	100	455 %	582	212
Beneficio básico por acción (céntimos de euro)				31,1	17,1
Indicadores operativos	2011⁽¹⁾	2010⁽¹⁾	Incr. / (dism.)		
Asientos-kilómetro ofertados (AKO, millones)	213.193	199.032	7,1 %		
Pasajeros-kilómetro transportados (PKT, millones)	168.617	157.323	7,2 %		
Coficiente de ocupación (%)	79,1	79,0	0.1pt		
Ingreso pasaje / PKT (céntimos de €)	8,11	7,83	3,6 %		
Ingreso pasaje/ AKO (céntimos de €)	6,41	6,19	3,6 %		
Costes unitarios excluido combustible / AKO (céntimos de €)	5,06	5,36	(5,6)%		
Millones de euros (no auditado)	A 31 de diciembre de 2011⁽²⁾	A 31 de diciembre de 2010⁽¹⁾	Incr. / (dism.)		
Efectivo y depósitos remunerados a corto plazo	3.735	4.352	(14,2)%		
Deuda neta	1.148	895	28,3 %		
Patrimonio neto	5.686	4.670	21,8 %		
Apalancamiento financiero ajustado ⁽³⁾	44%	47%	(3pts)		

(1) La presente información financiera se basa en la combinación de los resultados de las operaciones de British Airways Plc (BA), Iberia Líneas Aéreas de España S.A. (Iberia) e IAG (la Compañía) durante los ejercicios finalizados el 31 de diciembre de 2011 y 2010. Estos estados financieros combinados excluyen participaciones cruzadas y transacciones entre partes vinculadas; sin embargo, las comparativas no reflejan ningún ajuste contable requerido por la operación de fusión. Los ratios financieros se expresan antes de partidas excepcionales.

(2) La cuenta de resultados de IAG a 31 de diciembre de 2011 refleja los resultados consolidados de British Airways e IAG (la Compañía) correspondientes al ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2011, y de Iberia referentes al periodo comprendido entre el 22 de enero de 2011 y el 31 de diciembre de 2011. La cuenta de resultados de IAG de 31 de diciembre de 2010 a efectos comparativos refleja exclusivamente los resultados de BA en los nueve meses finalizados el 31 de diciembre de 2010.

(3) El apalancamiento financiero ajustado viene definido por la deuda neta más los costes de arrendamiento operativo de la flota capitalizados, dividido entre la deuda neta más los costes de arrendamiento operativo de la flota capitalizados más el patrimonio neto.

El Consejero Delegado de IAG, Willie Walsh, declaró:

"Los resultados reflejan un sólido comportamiento en el ejercicio, con un aumento del 10,4% de los ingresos totales impulsado por las mejoras de los ingresos y un buen crecimiento del tráfico "premium". El beneficio operativo se ha duplicado con creces: 485 millones de euros. Mientras que las cifras del año anterior muestran alteraciones de la operación, la capacidad ha crecido este año un 7,1% y continuamos centrados en el aumento de la rentabilidad. Esto se refleja en el aumento de un 3,6% de los ingresos de pasaje unitarios y el descenso del 5,6% en costes unitarios excluido el combustible. Sin embargo, los costes de combustible, siguen siendo un escollo importante, ya que subieron un 29,7% y hasta un 21,4% en términos unitarios".

"Nuestros resultados se han visto impulsados también por las sinergias netas de costes e ingresos de 74 millones de euros, 64 millones por encima del objetivo, en nuestro primer año desde la fusión".

"En el trimestre, los ingresos aumentaron un 6,9%, pero el impacto de los costes del combustible fue incluso mayor, incrementándose en un 33,3%, debido a las subidas de precios y los menores efectos de las coberturas. A pesar de todo, nuestro beneficio operativo mejoró hasta situarse en 34 millones de euros".

"Los resultados de nuestras aerolíneas reflejan los distintos mercados en los que operan. El mercado de Atlántico Norte se mantiene fuerte, beneficiando a British Airways. Sin embargo, la competitividad del sector aéreo británico se está viendo dañada por el empeño del gobierno del Reino Unido en seguir aumentando el impuesto que se aplica a los pasajeros en sus vuelos desde el Reino Unido conocido como Air Passenger Duty (APD); la próxima subida se producirá en el mes de abril. En 2011, British Airways pagó casi 500 millones de libras esterlinas de APD. Como consecuencia del último aumento, la aerolínea va a reducir prácticamente la mitad de su creación de nuevos empleos este año y ha pospuesto sus planes de volver a poner en servicio otro Boeing 747".

"El problema para Iberia es su exposición a la incertidumbre financiera de la zona euro en un mercado muy competitivo con numerosas aerolíneas de bajo coste, transporte ferroviario de alta velocidad y una creciente competencia de aerolíneas de largo radio más eficientes. La dirección se ha centrado en hacer frente a este hecho; no obstante, el desafío para Iberia sigue siendo aumentar su competitividad, especialmente debido a que cuenta con una estructura de costes elevados y prácticas laborales desfasadas. El lanzamiento de Iberia Express a finales de marzo, junto con la reestructuración de su red y su *hub*, permitirá a Iberia llegar a ser una compañía con un mayor enfoque hacia el cliente y más efectiva en términos de costes.

"En diciembre firmamos un contrato vinculante con Lufthansa para adquirir bmi. Aunque está sujeto a autorización de los reguladores, planeamos integrar a bmi mainline en British Airways tras el acuerdo de los pilotos de British Airways de introducir cambios de productividad que justifican la integración. La operación nos ofrece la posibilidad de crecer en Heathrow lanzando nuevas rutas de largo radio hacia economías de crecimiento y apoyando nuestra red de corto radio. Ya nos hemos comprometido a continuar con los vuelos de Heathrow a Belfast y vamos a aumentar los servicios hacia Escocia. Sin esta operación, los enlaces con las regiones británicas no estarían garantizados".

Perspectivas de negocio:

La perspectiva para 2012 está sujeta a una serie de incertidumbres:

- La demanda se mantiene fuerte en Londres, donde continúan las tendencias positivas observadas en el 2º semestre de 2011 en nuestras cabinas premium, especialmente en las rutas del Atlántico Norte.
- La evolución de la situación de la zona euro será un factor esencial para el crecimiento de nuestra demanda subyacente, especialmente de nuestra red española.
- Con los niveles actuales del precio del petróleo y los tipos de cambio euro/dólar, este año nos enfrentaremos a un fuerte aumento del coste del combustible de más de 1.000 millones de euros. El impacto interanual sería especialmente duro en el 1er trimestre y el 2º trimestre, aunque será menos severo en el 2º semestre si los precios se mantienen estables.
- Seguimos centrados en maximizar los beneficios mediante mejoras de la eficiencia y el lanzamiento de Iberia Express es un paso importante en esa dirección. Como consecuencia de ello nos enfrentamos a un conflicto continuado con el colectivo de pilotos de Iberia, cuyo impacto negativo asciende a 3 millones de euros por día de huelga, aproximadamente. Estamos totalmente comprometidos con el proyecto y creemos que sus beneficios superarán con creces los costes.
- El tráfico de la temporada de verano para British Airways podría verse afectado por los Juegos Olímpicos. Aunque el acontecimiento será positivo para la posición a largo plazo de Londres como destino global, las experiencias pasadas de otras ciudades anfitrionas sugieren que la demanda del segmento de negocios podría resentirse durante la celebración de los Juegos.

La combinación de unos precios más altos del combustible, unos mercados europeos más débiles y la conflictividad laboral dará lugar, en la primera parte del año, a una reducción en el resultado de las operaciones comparados con el primer semestre del año anterior. Esperamos que las presiones de costes se reduzcan en términos interanuales al entrar en el segundo semestre del año.

Declaraciones de carácter prospectivo:

Determinada información incluida en este informe tiene carácter prospectivo y entraña riesgos e incertidumbres, por lo que los resultados reales podrían diferir significativamente de los contenidos de forma expresa o tácita en dichas declaraciones de carácter prospectivo.

Las declaraciones prospectivas comprenden, a título meramente enunciativo y no limitativo, proyecciones relativas a los resultados de las operaciones y las condiciones financieras, así como a los planes y objetivos de International Consolidated Airlines Group S.A. (el "Grupo") sobre las operaciones futuras, incluidos, entre otros aspectos, las negociaciones del Plan de negocio de la Compañía, los ingresos futuros previstos, los planes de financiación y las inversiones y desinversiones previstas. Todas las declaraciones de carácter prospectivo incluidas en este informe se basan en la información que obra en poder de la Compañía en la fecha del mismo. La Compañía no asume obligación alguna de actualizar públicamente ni revisar las declaraciones de carácter prospectivo, ya sea con motivo de la aparición de nueva información, acontecimientos futuros u otras circunstancias.

No es razonablemente posible recoger pormenorizadamente todos los factores y sucesos concretos que pueden influir en la validez de las declaraciones prospectivas de la Compañía o tener un efecto sustancial adverso en las operaciones o resultados futuros de una aerolínea que opera a escala mundial. En la documentación para accionistas que se publicó con ocasión de la fusión el 26 de octubre de 2010 y en la Nota sobre las Acciones y Resumen publicados el 10 de enero de 2011 se incluye más información sobre algunos de los factores de riesgo más importantes a este respecto; estos documentos pueden obtenerse en www.iagshares.com.

CUENTA DE RESULTADOS

Millones de euros (no auditado)	Combinados					Consolidado	
	Ejercicio finalizado el 31 de diciembre					Excluye 21 días de Iberia previos a la fusión	
	Antes de partidas excepcionales 2011	Partidas excepcionales	Total 2011 ⁽¹⁾	2010 ⁽¹⁾	Incr./(dism.)	Ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2011 ⁽²⁾	Nueve meses finalizados el 31 de diciembre de 2010
Ingresos de pasaje	13.675		13.675	12.322	11,0 %	13.496	6.885
Ingresos de carga	1.190		1.190	1.096	8,6 %	1.176	625
Otros ingresos	1.474		1.474	1.380	6,8 %	1.431	379
Total ingresos	16.339		16.339	14.798	10,4 %	16.103	7.889
Gastos de personal	3.870		3.870	3.790	2,1 %	3.799	1.829
Gastos de combustible	5.068	89	5.157	3.907	32,0 %	5.088	2.204
Gastos de handling, catering y otros gastos de explotación	1.545		1.545	1.512	2,2 %	1.522	902
Tasas de aterrizaje y de navegación	1.200		1.200	1.153	4,1 %	1.175	547
Gastos de mantenimiento y otros costes de flota	1.099		1.099	1.075	2,2 %	1.074	485
Propiedad, TI y otros gastos	918		918	991	(7,4)%	903	497
Gastos comerciales	756		756	679	11,3 %	740	277
Depreciación, amortización y deterioro	979		979	1.064	(8,0)%	969	671
Gastos de arrendamiento operativo de flota	403	(11)	392	403	(2,7)%	375	60
Diferencias de tipo de cambio	16		16	(1)	ns	14	(1)
Gastos totales de las operaciones	15.854	78	15.932	14.573	9,3 %	15.659	7.471
Beneficio de las operaciones	485	(78)	407	225	81 %	444	418
Ingresos/(gastos) no operativos netos	13	83	96	(141)	ns	98	(217)
Beneficio antes de impuestos	498	5	503	84	499 %	542	201
Impuestos	29	23	52	16	225 %	40	11
Beneficio después de impuestos	527	28	555	100	455 %	582	212

Beneficio básico por acción (céntimos de €)	31,1	17,1
Beneficio diluido por acción (céntimos de €)	29,7	17,1

Indicadores operativos	2011 ⁽¹⁾	2010 ⁽¹⁾	Incr./(dism.)
Asientos-kilómetro ofertados (AKO, millones)	213.193	199.032	7,1 %
Pasajeros-kilómetro transportados (PKT, millones)	168.617	157.323	7,2 %
Coefficiente de ocupación (%)	79,1	79,0	0,1pt
Cifras de pasajeros (miles)	51.687	50.600	2,1 %
Toneladas-kilómetros transportadas (TKT, millones)	6.156	5.907	4,2 %
Ingreso pasaje / PKT (céntimos €)	8,11	7,83	3,6 %
Ingreso pasaje / AKO(céntimos €)	6,41	6,19	3,6 %
Ingreso por carga / TKT(céntimos €)	19,33	18,55	4,2 %
Coste total / AKO(céntimos €)	7,44	7,32	1,6 %
Coste de combustible / AKO(céntimos €)	2,38	1,96	21,4 %
Coste total excluyendo combustible / AKO(céntimos €)	5,06	5,36	(5,6)%
Aviones en servicio	348	352	ns
Plantilla media	56.791	56.563	0,4 %

(1) Véase la página 1 para obtener una referencia completa de la nota.

(2) Véase la página 1 para obtener una referencia completa de la nota. Téngase en cuenta que los resultados consolidados del Grupo correspondientes a 2011 indicados arriba incluyen el impacto de las partidas excepcionales.

ns = no significativo

CUENTA DE RESULTADOS
Tres meses combinados hasta el 31 de diciembre
Consolidado

Millones de euros (no auditado)						Consolidado	
	Antes de partidas excepcionales 2011	Partidas excepcionales	Total 2011 ⁽¹⁾	2010 ⁽¹⁾	Incr./ (dism.)	Trimestre finalizado el 31 de diciembre de 2011 ⁽²⁾	Trimestre finalizado el 31 de diciembre de 2010 ⁽²⁾
Ingresos de pasaje	3.414		3.414	3.183	7,3 %	3.414	2.283
Ingresos de carga	310		310	300	3,3 %	310	212
Otros ingresos	352		352	329	7,0 %	352	119
Total ingresos	4.076		4.076	3.812	6,9 %	4.076	2.614
Gastos de personal	1.014		1.014	1.023	(0,9)%	1.014	643
Gastos de combustible	1.317	13	1.330	988	34,6 %	1.330	716
Gastos de handling, catering y otros gastos de explotación	386		386	387	(0,3)%	386	303
Tasas de aterrizaje y de navegación	301		301	285	5,6 %	301	177
Gastos de mantenimiento y otros costes de flota	259		259	271	(4,4)%	259	157
Propiedad, TI y otros gastos	241		241	275	(12,4)%	241	184
Gastos comerciales	189		189	176	7,4 %	189	105
Depreciación, amortización y deterioro	244		244	303	(19,5)%	244	257
Gastos de arrendamiento operativo de flota	105	(3)	102	103	(1,0)%	102	20
Diferencias de tipo de cambio	(14)		(14)	(5)	ns	(14)	2
Gastos totales de las operaciones	4.042	10	4.052	3.806	6,5 %	4.052	2.564
Beneficio de las operaciones	34	(10)	24	6	300%	24	50
Ingresos/(gastos) no operativos netos	120	4	124	15	727%	124	(52)
Beneficio antes de impuestos	154	(6)	148	21	605%	148	(2)
Impuestos	46	23	69	69	0%	69	64
Beneficio después de impuestos	200	17	217	90	141%	217	62

Indicadores operativos	2011 ⁽¹⁾	2010 ⁽¹⁾	Incr./ (dism.)
Asientos-kilómetro ofertados (AKO, millones)	52.989	50.332	5,3 %
Pasajeros-kilómetro transportados (PKT, millones)	41.192	39.205	5,1 %
Coeficiente de ocupación (%)	77,7	77,9	(0.2pts)
Cifras de pasajeros (miles)	12.325	12.275	0,4 %
Toneladas-kilómetros transportadas (TKT, millones)	1.596	1.578	1,1 %
Ingreso pasaje / PKT(céntimos €)	8,29	8,12	2,1 %
Ingreso pasaje / AKO(céntimos €)	6,44	6,32	1,9 %
Ingreso por carga / TKT(céntimos €)	19,42	19,01	2,2 %
Coste total / AKO(céntimos €)	7,63	7,56	0,9 %
Coste de combustible / AKO(céntimos €)	2,49	1,96	27,0 %
Coste total excluyendo combustible / AKO(céntimos €)	5,14	5,60	(8,2)%
Plantilla media	56.782	56.243	1,0 %

⁽¹⁾Véase la página 1 para obtener una referencia completa de la nota

⁽²⁾Véase la página 1 para obtener una referencia completa de la nota. Se debe tener en cuenta que los resultados consolidados del Grupo correspondientes al ejercicio 2011 arriba indicados incluyen el impacto de las partidas excepcionales.

Análisis financiero

En el ejercicio 2011, IAG aumentó su tráfico (PKT) en un 7,2% y su capacidad en un 7,1%, dando lugar a un aumento del factor de ocupación de 0,1%, hasta el 79,1%.

Resultados incluidos los resultados de Iberia desde la fecha de adquisición – 21 de enero de 2011

El resultado consolidado (comparación del resultado de IAG en 2011 con el resultado individual de British Airways en 2010) refleja un aumento de los ingresos de 8,214 millones de euros o un 104%, hasta 16.103 millones de euros, y un aumento de los costes de 8.188 millones, o un 110%, hasta 15.659 millones de euros, principalmente como consecuencia de:

- la inclusión de Iberia dentro del Grupo;
- el hecho de que el periodo contable sea un ejercicio completo frente a los nueve meses comparativos; y
- la no repetición de las significativas alteraciones en la operación registradas en 2010.

Los resultados consolidados, que incluyen Iberia desde la fecha de adquisición (21 de enero de 2011), reflejan un beneficio de las operaciones de 444 millones de euros (2010: 418 millones de euros); un beneficio antes de impuestos de 542 millones de euros (2010: 201 millones de euros); y un beneficio después de impuestos de 582 millones de euros (2010: 212 millones de euros).

Las comparativas de las partidas de la cuenta de resultados con respecto al año anterior no resultan relevantes debido a la adquisición de Iberia. Por lo tanto, este análisis financiero informa sobre el ejercicio completo finalizado el 31 de diciembre de 2011 de IAG (excluyendo las partidas excepcionales), comparado con los resultados combinados de IAG en el ejercicio anterior.

Resultados del ejercicio de IAG frente al ejercicio anterior

Tipos de cambio

Los tipos de cambio pueden afectar sustancialmente a los resultados del Grupo. El impacto se basa en dos factores. Primero, las diferencias de tipo de cambio en transacciones que se producen dentro de cada una de las compañías del Grupo y que, en última instancia, afectan a los flujos de caja. Segundo, el impacto del tipo de cambio derivado de convertir British Airways a la moneda de información financiera del Grupo, el euro, desde su moneda funcional, la libra esterlina.

Las tres principales divisas que afectan al Grupo, y sus tipos en 2011 frente a 2010, son los siguientes:

	Media del ejercicio		Tipo a 31 de diciembre	
	2011	2010	2011	2010
USD a EUR	1,39	1,33	1,31	1,32
USD a GBP	1,60	1,55	1,56	1,55
EUR a GBP	1,15	1,17	1,20	1,18

Dado que el Grupo tiene más costes que ingresos en dólares, la debilidad del dólar respecto al euro ha dado lugar a un beneficio general para el resultado de las operaciones del Grupo. Los efectos del tipo de cambio en las transacciones de todo el Grupo en el ejercicio fueron negativos sobre los ingresos, pero el impacto positivo sobre los costes fue más amplio, dando lugar a un beneficio neto de 132 millones de euros. El motivo principal fue el debilitamiento del dólar estadounidense frente a la libra esterlina y a que nuestra base de costes en dólares es superior a nuestra base de ingresos en dólares.

En el ejercicio completo, la conversión de British Airways desde su divisa funcional, la libra esterlina, a la divisa de presentación de la información financiera, el euro, tuvo un impacto negativo interanual de 25 millones de euros sobre el beneficio de las operaciones debido al fortalecimiento del 1,3% del euro frente a la libra esterlina.

Por consiguiente, las variaciones de los tipos de cambio en términos interanuales tuvieron un impacto favorable de 107 millones de euros sobre el beneficio de las operaciones.

Ingresos de pasaje

Los ingresos de pasaje aumentaron 1.353 millones de euros, o un 11,0%, frente al ejercicio anterior. Este dato refleja un aumento de la capacidad (AKO) del 7,1% y un aumento del tráfico (PKT) del 7,2%.

El impacto a nivel de Grupo de, la conversión de los ingresos de pasaje de British Airways de libras esterlinas a euros redujo los ingresos de pasaje del Grupo en un 1,3%. Los ingresos de pasaje del Grupo a tipos de cambio constante habrían aumentado un 13,2%.

El ingreso unitario de pasaje (por AKO) aumentó un 3,6% y el ingreso pasaje por PKT, conocido como *yield*, también aumentó un 3,6%. A tipos de cambio constantes, el ingreso unitario de pasaje aumentó un 5,8% y el *yield* un 5,7%. Los esfuerzos durante 2011 se han dirigido hacia la recuperación del volumen de pasajeros y el crecimiento del mercado, así como a mejorar los *yields* y los ingresos unitarios.

El crecimiento del mercado fue más fuerte en la zona del Atlántico Norte que en Europa continental. El crecimiento del volumen de pasajeros también se vio impulsado por la reactivación de la actividad perdida debido a la nube volcánica y los trastornos generados por los conflictos laborales en 2010, así como por el crecimiento del mercado en 2011.

Segmentos de mercado

Largo radio

La capacidad en Norteamérica aumentó un 12,3% y el tráfico mejoró un 13,0%, dando como resultado un ligero aumento del coeficiente de ocupación de 0,5 puntos hasta el 81,5%. Ejemplos de nuevas rutas que se abrieron son Madrid-Los Angeles y Londres-San Diego, además de aumentar la frecuencia de varias rutas. El acuerdo de Negocio Conjunto entre British Airways, Iberia y American Airlines, que ha incrementado las opciones y la gama de destinos para el cliente en la región Atlántico Norte, ha ejercido este año por primera vez su impacto sobre un ejercicio completo.

En Latinoamérica y Caribe, la capacidad aumentó un 12,6% y el tráfico un 10,8%, de forma que el coeficiente de ocupación cayó 1,3 puntos hasta el 82,7%. Manteniéndose como el mayor coeficiente de ocupación de la red.

África, Oriente Medio y sur de Asia experimentaron un moderado aumento de la capacidad de solo el 0,2%, pero el tráfico aumentó un 0,4%, lo que supone un aumento del coeficiente de ocupación de 0,4 puntos, hasta el 75,2%

En Asia Pacífico la capacidad aumentó un 11,6%, con algunos incrementos de frecuencia y el inicio de la ruta Londres-Haneda. El tráfico aumentó solo un 7,8%, dando lugar a una disminución del coeficiente de ocupación de 2,8 puntos, hasta el 79,6%.

Corto radio

La capacidad doméstica disminuyó un 12,9% y el tráfico bajó un 11,7%, produciendo una mejora del coeficiente de ocupación de 1,0 puntos, hasta el 73,7%.

La capacidad en Europa creció un 2,8% y el tráfico mejoró un 3,5%, dando lugar a un aumento del coeficiente de ocupación de 0,4 puntos, hasta el 74,6 por ciento. El mercado europeo continúa siendo muy competitivo, en especial en la región del sur de Europa. Iberia ha sufrido descensos de capacidad, debido en parte al traspaso de algunos vuelos a Air Nostrum y Vueling.

El tráfico "premium" (PKT) o de negocios aumentó sustancialmente más que el "no-premium" durante el ejercicio, con un impacto positivo del mix sobre el yield y el ingreso unitario. Sin embargo, el significativo crecimiento de la etapa media (especialmente en el caso de Iberia, donde la capacidad en corto radio se ha visto notablemente reducida, mientras que al mismo tiempo ha aumentado el largo radio) ha hecho disminuir los yields y los ingresos unitarios.

Negocio Conjunto (JBA)

Con una oferta aproximada de 100 vuelos diarios y una extensa red construida en torno a los hubs estratégicos de Londres, Madrid, Nueva York, Miami, Dallas y Chicago, el acuerdo de Negocio Conjunto ha sido un éxito entre nuestros clientes. El acuerdo de Negocio Conjunto en Atlántico Norte entre American Airlines, British Airways e Iberia ha ido aumentando su fortaleza durante su primer año completo de actividad. Los ingresos crecieron hasta 8.000 millones de dólares, y la cuota de mercado aumentó tanto en el segmento "premium" como en el "no-premium". La solicitud de American Airlines de acogerse al proceso de reestructuración conocido como Capítulo 11 no ha tenido ningún impacto en el rendimiento del Negocio Conjunto (JBA) hasta la fecha.

Carga

Los ingresos de carga aumentaron 94 millones de euros, o un 8,6%, hasta situarse en 1.190 millones en el ejercicio, reflejando un incremento del volumen (toneladas-kilómetros transportadas) del 4,2% (frente a la reducción del volumen del conjunto de la industria del 0,7%, según el "Análisis del Mercado de Transporte" realizado por IATA en diciembre de 2011) y un aumento del yield del 4,2%.

Otros ingresos

Otros ingresos aumentaron 94 millones, o 6,8%, hasta 1.474 millones de euros en el ejercicio. Los principales incrementos se produjeron en el área de mantenimiento, reparaciones y puesta a punto, donde se registró un crecimiento de los ingresos del 11,0%, y en handling, cuyo crecimiento fue del 7,4%. Los resultados del año pasado incluían unos beneficios de 33 millones de euros por la recuperación de provisiones como resultado de las sentencias del Tribunal Supremo que aceptaban las apelaciones presentadas por Iberia y absolvían a la compañía de tener que abonar varias liquidaciones de aranceles correspondientes al periodo comprendido entre 1998 y 2000. El ejercicio 2011 incluía un beneficio de 35 millones de euros relativo a un cambio en la estimación de algunos elementos de ingresos diferidos.

Partidas Excepcionales

Como consecuencia de la inversión inicial de British Airways en Iberia, la combinación de negocios del Grupo se realizó en varias fases. Debido a esto, el Grupo volvió a evaluar su inversión inicial en Iberia a valor razonable en la fecha de adquisición, lo que dio lugar a una plusvalía no monetaria de 83 millones de euros.

De acuerdo con las normas contables que definen la combinación de negocios, el Grupo no puede reconocer los beneficios netos de la cobertura de flujos de efectivo existentes a la fecha de adquisición en "otras reservas" del balance. Por consiguiente, el coste de combustible y arrendamiento operativo de flota excluye los beneficios de estas coberturas. En el ejercicio, esto ha producido un aumento de 89 millones de euros del gasto de combustible declarado, una disminución de los costes de arrendamiento operativo de flota de 11 millones de euros y un beneficio fiscal de 23 millones de euros.

Los comentarios siguientes sobre costes de las operaciones son anteriores a la inclusión de partidas excepcionales. Los costes y resultados no operativos incluyen partidas excepcionales.

Gastos

Los costes totales excluyendo partidas excepcionales subieron 1.281 millones de euros, o un 8,8 por ciento, hasta 15.854 millones de euros. Los costes unitarios totales subieron un 1,6%, principalmente como resultado del aumento de los costes unitarios de combustible. Los costes unitarios excluido combustible disminuyeron un 5,6%, o un 4,1% a tipos de cambio constantes. Los recortes de costes unitarios excluido el combustible se beneficiaron del constante control de costes en todo el Grupo así como de la no repetición de las alteraciones en la operación registradas el año anterior.

Los gastos de personal subieron un 2,1% hasta 3.870 millones de euros, reflejando aumentos salariales y de volumen de personal, que supuso un 3,8% de aumento interanual; sin embargo, fueron compensados parcialmente por ventajas del tipo de cambio de un 1,2% y eficiencias. La plantilla media anual aumentó solo un 0,4% mientras que la capacidad de AKO creció un 7,1%, lo que dio lugar a una mejora de la productividad (AKO por plantilla media) del 6,7%. Los costes unitarios por empleado bajaron un 4,2%.

Los costes del combustible aumentaron 1.161 millones de euros, o un 29,7%, hasta 5.068 millones de euros. Los costes unitarios de combustible subieron un 21,4%, como consecuencia del aumento de los precios, neto de coberturas, lo que se vio parcialmente compensado por las ventajas del tipo de cambio gracias al debilitamiento del dólar frente al euro (4,7%). Los costes unitarios de combustible aumentaron un 27,6% a tipos de cambio constantes.

Los costes de handling, catering y otros gastos de explotación subieron un 2,2%, hasta 1.545 millones de euros. Los costes relacionados con el volumen aumentaron en torno a la mitad del incremento de la capacidad del 7,1%, mientras que la inflación supuso un 2,4%. Estos aumentos de costes fueron compensados por las ventajas del tipo de cambio y una serie de acciones de gestión, como el aprovisionamiento conjunto de handling de aeropuerto y la reducción de costes de hotel de la tripulación según el programa de sinergias del Grupo.

Las tasas de aterrizaje y de navegación subieron un 4,1%, hasta 1.200 millones de euros, sobre todo como consecuencia del aumento de los costes relacionados con el volumen del 4,9%, aunque también por las subidas de precios del 4,2% que superaron la inflación en muchos mercados, en especial en el aeropuerto de London Heathrow. Los efectos favorables del tipo de cambio y algunos descuentos redujeron los costes.

Los gastos de mantenimiento y otros costes de flota subieron un 2,2%, hasta 1.099 millones de euros, en parte reflejando el aumento de volumen de vuelos en todo el Grupo, pero también el aumento de los materiales en el área de mantenimiento, reparaciones y puesta a punto. Las ventajas del tipo de cambio más que compensaron las subidas de la inflación, y algunos beneficios de sinergias de mantenimiento de líneas ya han contribuido a reducir costes.

La partida de Propiedad, TI y otros gastos descendió un 7,4%, hasta 918 millones de euros, al no repetirse los costes de fusión soportados el ejercicio anterior.

Los gastos comerciales aumentaron un 11,3%, hasta 756 millones de euros. Esto refleja el mayor volumen de costes debido a unos ingresos superiores en un 10,4%, y un cambio en la contabilización de algunas comisiones de incentivos antes neteadas de ingresos de pasaje que ahora incrementan los costes. Las inversiones en campañas de marca también incrementaron los costes, aunque se compensaron por los tipos de cambio favorables.

La partida de Depreciación, amortización y deterioro se redujo un 8,0%, hasta 979 millones de euros, reflejando la no repetición de cargos de deterioro de 42 millones de euros en 2010, las ventajas del tipo de cambio y la reducción del nivel de activos mantenidos, como los Boeing 757 retirados en 2010.

Los gastos de arrendamiento de flota se han mantenido constantes en 403 millones de euros.

Las diferencias de tipo de cambio dieron lugar a un cargo de 16 millones de euros en 2011 frente al abono de 1 millón de euros de 2010.

Sinergias

Hemos conseguido avances significativos en la consecución tanto de las sinergias y planes previstos para el primer año como en la puesta en marcha de los cambios a largo plazo necesarios en todo el Grupo para cumplir nuestro objetivo a cinco años. Durante el ejercicio aumentamos nuestro valor previsto de beneficios de ingresos y costes desde 400 millones de euros hasta 500 millones de euros. A 31 de diciembre de 2011, nuestros beneficios por las sinergias totalizan 134 millones de euros con unos costes de implementación de 60 millones de euros, lo que supone mejoras en nuestra cuenta de resultados a fecha de hoy de 74 millones de euros en comparación con nuestros objetivos originales de 10 millones de euros.

Entre los principales ámbitos en los que ya hemos conseguido logros significativos se encuentran:

Sinergias de ingresos

- Capacidad de combinar tarifas entre las redes de largo radio de British Airways e Iberia, de forma que los clientes puedan volar en cada trayecto en cualquiera de las aerolíneas, como por ejemplo en la ruta Londres-Buenos Aires-Madrid-Londres;
- Códigos compartidos en 33 destinos de Latinoamérica, África y Europa y un amplio programa entre Europa y Norteamérica como parte del acuerdo de Negocio Conjunto con American Airlines;
- Venta cruzada en canales de aerolíneas como ba.com e Iberia.com;
- Un solo negocio de carga con red ampliada, mayor capacidad y estrategia única que incluye aumento de la capacidad de carga en el puente aéreo Londres-Madrid;
- En el negocio de carga se han introducido acuerdos conjuntos de transporte por carretera incentivos conjuntos a clientes y se han unificado los equipos comerciales;
- Se ha introducido el programa de fidelización de clientes con un denominador común Avios: 5.7 millones de miembros activos y más formas de conseguir y utilizar puntos por parte de los clientes.

Sinergias de costes

- Integración de los equipos de ventas en los mercados nacionales de British Airways e Iberia, así como en Estados Unidos, Sudáfrica, Egipto, Rusia, Chile, Suiza y Nigeria;
- Se han realizado varias compras conjuntas aprovechando las economías de escala del Grupo;
- Alojamiento conjunto de tripulación y reducción de estancias de una noche en los *hubs* de Londres y Madrid;
- Equipos de gestión únicos en algunos aeropuertos, como Orly, Los Angeles y Luanda;
- Salas de espera de clientes compartidas, oficinas y despachos de venta de billetes compartidos en algunos aeropuertos;
- Las ventajas de servicios de mantenimiento incluyen un equipo conjunto para contratos comerciales con terceros, asunción de tareas antes externalizadas cuando resulta beneficioso, mantenimiento único de líneas y existencias en algunos aeropuertos;
- Reestructuración de departamentos y equipos de TI para optimizar los recursos dentro del Grupo;

Beneficio de las operaciones

El beneficio de las operaciones de IAG fue de 485 millones de euros, excluidas partidas excepcionales, frente al beneficio de 225 millones de euros de 2010.

Partidas no operativas

El beneficio no operativo del ejercicio asciende a 96 millones de euros (2010: pérdida de 141 millones de euros). La variación interanual de 237 millones de euros refleja principalmente un movimiento de 241 millones de financiación neta relacionado con los planes de pensiones de prestación definida de British Airways por unos menores costes financieros sobre el pasivo de los planes, una mayor rentabilidad esperada de sus activos y una considerable reducción de la amortización de pérdidas actuariales por encima de la banda de fluctuación. La adquisición por etapas de Iberia dio lugar a un beneficio de 83 millones de euros, compensado con creces por la venta no repetida de un 1,5% de Amadeus IT Holding, S.A. en 2010 por Iberia, con un beneficio de 90 millones de euros.

Beneficio antes de impuestos

El beneficio antes de impuestos de IAG fue de 503 millones de euros, frente a 84 millones de euros en 2010.

Impuestos

Pese a un beneficio antes de impuestos de 503 millones de euros, se ha producido en el ejercicio un crédito fiscal de 52 millones de euros. El crédito se debió principalmente a ajustes de impuestos diferidos relacionados con el ajuste contable del fondo de pensiones de British Airways y el impacto de unos tipos impositivos más bajos, en el Reino Unido.

Beneficio después de impuestos

El beneficio después de impuestos fue de 555 millones de euros, frente a los 100 millones de euros de 2010.

Beneficios por acción

El beneficio básico por acción del ejercicio fue de 31,1 céntimos de euro por acción (17,1 céntimos de euro en 2010), y los beneficios diluidos por acción del ejercicio fueron de 29,7 céntimos de euro (nueve meses finalizados el 31 de diciembre de 2010: 17,1 céntimos de euro).

Dividendos

El Consejo de Administración declara que no se pagó ningún dividendo durante el ejercicio finalizado.

Efectivo

En términos combinados, el efectivo a 31 de diciembre de 2011 fue de 3.735 millones de euros, un descenso de 617 millones de euros respecto al 31 de diciembre de 2010. Este descenso refleja fundamentalmente la fuerte mejora de los resultados de las operaciones contrarrestados por los activos adquiridos a través de efectivo en vez de deuda y dos pagos significativos no recurrentes, uno relacionado con las provisiones para sanciones de las autoridades de la competencia de British Airways de 168 millones de euros, y otro de 157 millones de euros al plan de pensiones de British Airways dentro del acuerdo de 2010 con los administradores del fondo. El saldo de efectivo a 31 de diciembre de 2011 comprendía 2.190 millones de euros de British Airways, 1.518 millones de euros de Iberia y 27 millones de euros de IAG.

Deuda neta

La deuda neta del Grupo en términos combinados aumentó 253 millones de euros en el ejercicio, hasta 1.148 millones de euros. El apalancamiento financiero ajustado ha bajado, por tanto, hasta el 44% respecto al 47% del ejercicio anterior.

Análisis de negocio

Nuestra misión es ser el Grupo de líneas aéreas líder internacional. Esto significa que:

- conseguiremos la confianza del cliente gracias a nuestro servicio y valor en toda nuestra red global;
- aportaremos una rentabilidad superior a nuestros accionistas aprovechando las oportunidades de ingresos y costes en todo el Grupo;
- atraeremos y desarrollaremos a los mejores profesionales del sector;
- constituiremos una plataforma de aerolíneas internacionales de calidad, líderes en sus mercados, que participen en la consolidación;
- conservaremos la identidad cultural y las marcas de las aerolíneas individuales.

Al cumplir nuestra misión, IAG contribuirá a definir el futuro del sector, a establecer nuevos estándares de excelencia y a proporcionar sostenibilidad, seguridad y crecimiento.

Nuestros 6 objetivos principales...

- Liderazgo en nuestros principales *hubs*;
- Liderazgo a ambos lados del Atlántico;
- Una posición de mayor solidez en los principales mercados de Europa a Asia;
- Incremento de la cuota de mercado en las rutas de Europa a África;
- Mayor solidez en la red dentro de Europa;
- Un posicionamiento competitivo en costes en todos nuestros negocios.

Principales riesgos e incertidumbres

El entorno altamente regulado y competitivo en el aspecto comercial, unido a la complejidad operativa, nos expone a una serie de riesgos significativos. Seguimos dando prioridad a mitigar esos riesgos en todos los niveles del negocio, aunque muchos de ellos escapan a nuestro control; por ejemplo, los cambios de regulación gubernamental, la fiscalidad, el terrorismo, las condiciones climatológicas adversas, las pandemias y la disponibilidad de financiación en los mercados financieros.

Los Consejeros del Grupo consideran que los riesgos e incertidumbres descritos a continuación son los que más pueden afectar al valor a largo plazo de IAG. La lista no pretende ser exhaustiva.

El Grupo realiza revisiones detalladas de la gestión del riesgo para garantizar que los riesgos se mitiguen en la medida posible.

Estratégico

Competencia

Los mercados en los que operamos son altamente competitivos. Nos enfrentamos a la competencia de otras líneas aéreas en nuestras rutas, así como a la de vuelos indirectos, servicios *chárter* y otras formas de transporte. Un aumento de la capacidad de los competidores superior al aumento de la demanda podría afectar significativamente a nuestros márgenes.

Algunos de esos competidores tienen estructuras de costes inferiores a las nuestras, u otras ventajas competitivas como el apoyo estatal en forma de intervención o protección frente a insolvencia.

Los descuentos en billetes de algunos competidores han tenido un efecto históricamente negativo para nuestros resultados, ya que en ocasiones debemos responder a las tarifas de los competidores para mantener el tráfico de pasajeros.

Nuestro sólido posicionamiento en el mercado global, nuestro liderazgo en mercados estratégicos, nuestras alianzas y nuestra base de clientes diversa siguen haciendo frente a este riesgo.

Consolidación y desregulación

Como se ha indicado, el mercado de líneas aéreas es altamente competitivo y dadas las condiciones actuales será necesaria una racionalización, que supondrá nuevas quiebras y consolidación de aerolíneas con las consiguientes oportunidades de captación de cuota de mercado y expansión para el Grupo. Las fusiones y adquisiciones entre competidores pueden afectar negativamente a nuestra posición de mercado y a nuestros ingresos.

La fusión entre British Airways e Iberia y el acuerdo de Negocio Conjunto entre American Airlines, British Airways e Iberia para rutas trasatlánticas incluyen riesgos de ejecución, tales como la realización de ingresos previstos y sinergias de costes. American Airlines ha mantenido su compromiso con el Negocio Conjunto mediante su proceso de reestructuración conocido como Capítulo 11. La ejecución de sinergias está inherentemente sujeta a las relaciones industriales, la pérdida de ingresos y la gestión del riesgo. El Comité de Dirección cuenta con un sólido programa de integración de fusiones y acuerdos de Negocios Conjuntos dirigidos a abordar estos riesgos.

Cualquier posible consolidación adicional realizada por el Grupo, como bmi, añade riesgos de integración a los riesgos ya existentes, incluida la aportación de valor de las transacciones. El sector aéreo es cada vez más dependiente de las alianzas e IAG no es una excepción. Mantener una presencia de liderazgo en oneworld y garantizar que la alianza funcione de la forma prevista por sus miembros es clave para salvaguardar la red.

Algunos de los mercados en los que operamos continúan regulados por los Estados, que en algunos casos controlan la capacidad y/o restringen la entrada al mercado. Una posible relajación de esas restricciones, si bien crea nuevas oportunidades de crecimiento para nosotros, puede tener un impacto negativo en nuestros márgenes.

Intervención estatal

La regulación de la industria aeronáutica cubre muchas de nuestras actividades, incluidos derechos de vuelo de las rutas, acceso a slots (derechos de despegue y aterrizaje) de aeropuertos, seguridad y controles medioambientales. Nuestra capacidad de cumplir la normativa e influir en ella es clave para mantener nuestro rendimiento operativo y financiero.

Los planes gubernamentales de aumentar de forma significativa los impuestos medioambientales, como la introducción del impuesto que se aplica a los pasajeros en vuelos desde el Reino Unido ("Air Passenger Duty" o "APD"), el sistema de Comercio de Derechos de Emisión de la Unión Europea y la posibilidad de que se establezcan otros impuestos medioambientales pueden afectar significativamente a la demanda de viajes aéreos o reducir el margen de beneficio por billete, o ambas cosas. Estos impuestos también pueden beneficiar a nuestros competidores, al reducir el coste relativo de operar desde sus *hubs*. Seguimos centrando nuestra actividad de comunicación y relaciones con los gobiernos en resaltar la creciente carga fiscal que soporta el sector aéreo en el Reino Unido.

Restricciones de infraestructuras

IAG puede verse afectado por las decisiones respecto a las políticas de infraestructuras o los cambios adoptados por gobiernos, reguladores u otros organismos, que se encuentran a menudo fuera del control del Grupo. El aeropuerto de London Heathrow ya no tiene capacidad sobrante y opera en las dos mismas pistas principales desde su apertura, hace 60 años. La consecuencia de esta situación es que somos vulnerables a las interrupciones de funcionamiento a corto plazo y no hay mucho que podamos hacer para mitigar esta situación. Seguimos abogando por la ampliación del aeropuerto para crear capacidad de forma rentable y reducir los retrasos a fin de que London Heathrow pueda competir más eficazmente con otros *hubs* europeos como París, Ámsterdam y Fráncfort.

Comerciales y operativas

Reputación de marca

Las marcas del Grupo tienen un valor comercial considerable. La erosión de las marcas a causa de un hecho específico o una serie de circunstancias puede perjudicar nuestra posición de liderazgo con los clientes y, en última instancia, afectar a nuestros ingresos y rentabilidad futuros.

Condiciones económicas

Nuestros ingresos son muy sensibles a las condiciones económicas de los mercados en los que operamos. El deterioro de economías nacionales o de la economía mundial puede afectar de forma importante a nuestra posición financiera. Iberia se encuentra especialmente expuesta a la economía española, que creció levemente en 2011 pero se prevé que se contraiga en 2012. La crisis fiscal de la eurozona hace aumentar el riesgo de las condiciones y estabilidad económica.

El Comité de Dirección revisa periódicamente las previsiones de financiación del Grupo a través de un proceso de planificación financiera y de previsiones realizadas con carácter periódico. Los resultados de esas revisiones se utilizan para dirigir el análisis financiero del Grupo a través de la gestión de la capacidad; la utilización de esa capacidad en los distintos mercados geográficos; junto con el control de costes, incluido la gestión de las inversiones y la reducción del apalancamiento operativo.

Relaciones laborales

Gran parte de nuestros empleados se agrupan en varios sindicatos. La negociación colectiva se realiza de forma periódica y una ruptura del proceso de negociación puede dar lugar a la suspensión de las operaciones y afectar negativamente al rendimiento del negocio. Iniciativas dirigidas a mejorar la competitividad, como la creación de Iberia Express, han provocado varias huelgas de los pilotos de Iberia.

Fallo de un sistema crítico de TI

Dependemos de los sistemas de TI en la mayoría de nuestros procesos de negocio principales. El fallo de un sistema clave puede dar lugar a una suspensión significativa de nuestras operaciones o a pérdidas de ingresos, o ambas cosas. Existen planes de control de sistemas, recuperación en caso de desastre y continuidad del negocio que mitigan el riesgo de fallo de sistemas críticos de TI.

Pandemias

Si se produce un brote importante de una enfermedad infecciosa, como la gripe porcina, habrá un descenso de plantilla que puede afectar considerablemente a las operaciones. Los clientes corporativos clave pueden verse desincentivados para viajar, lo que perjudicaría significativamente las ventas. Mantenemos programas contingentes de continuidad de negocio en caso de pandemia, los cuales fueron utilizados por última vez durante el último brote de gripe porcina en el año 2009.

Tasas de aterrizaje y gastos de seguridad

Los costes de aeropuerto, tránsito y aterrizaje y los gastos o iniciativas de seguridad suponen un importante coste operativo para British Airways e Iberia y afectan a las operaciones. Aunque algunos de los costes de aeropuerto y seguridad se trasladan a los pasajeros en forma de recargo, no todos se repercuten.

No puede garantizarse que estos costes no vayan a aumentar, ni que el Grupo no vaya a tener que asumir nuevos costes en el Reino Unido, España u otros países. Existe un riesgo de que los costes y los programas de desarrollo acordados durante la revisión del plan quinquenal hagan aumentar de forma significativa el coste de las operaciones en nuestros *hubs* de Londres, o comprometan una inversión futura en infraestructuras que puedan beneficiar a otros usuarios del aeropuerto más que a los intereses del Grupo. British Airways participa activamente como principal grupo de interés en el proceso de revisión quinquenal de la Autoridad de Aviación Civil.

Incidentes de seguridad

La seguridad de nuestros clientes y empleados es uno de nuestros valores fundamentales. La no prevención o respuesta eficaz a un incidente de seguridad grave puede afectar negativamente a nuestras operaciones y nuestro rendimiento financiero. Nuestros centros de incidentes responden de forma estructurada en caso de producirse un incidente de seguridad.

Hechos que pueden causar una Interrupción significativa de la red

Son varios los hechos que pueden dar lugar a una interrupción significativa de la red. Entre los posibles escenarios y a modo de ejemplo: una interrupción importante del sistema de transporte público, la pérdida total o parcial del uso de terminales de aeropuertos, condiciones climatológicas adversas (como nieve, niebla o cenizas volcánicas), huelga de los controladores del tráfico aéreo generalizada o coordinada, guerras, conflictos civiles o terrorismo. Dichas interrupciones pueden provocar pérdidas de ingresos y costes adicionales. La Dirección tiene planes sólidos de continuidad del negocio dirigidos a mitigar esos riesgos en la medida posible.

Estos planes de contingencia se sometieron a prueba en el año 2010 con ocasión del terremoto japonés y los disturbios civiles de Oriente Medio y el norte de África.

Financieras

Financiación con deuda

Tenemos una carga de deuda sustancial que hay que devolver o refinanciar. Nuestra capacidad de financiar las operaciones corrientes, los encargos de aeronaves comprometidos y los planes de crecimiento futuro de la flota son vulnerables a varios factores, incluidas las condiciones financieras del mercado y el interés de las entidades por proporcionar financiación garantizada a las aeronaves. El Grupo mantiene sustanciales reservas de efectivo y líneas de financiación comprometidas para atenuar el riesgo de interrupciones a corto plazo del mercado de financiación de aeronaves.

El Comité Financiero de IAG revisa periódicamente la posición financiera del Grupo y trata de diversificar las fuentes de financiación utilizadas por el Grupo.

Fluctuación de precios del combustible y divisas

En 2011 utilizamos aproximadamente 7,4 millones de toneladas de combustible. La volatilidad del precio del petróleo y productos del petróleo puede tener un impacto material en nuestros resultados operativos. El riesgo de precios se cubre parcialmente con la compra de derivados del petróleo en los mercados a plazo, lo que puede generar pérdidas o ganancias.

El Grupo está expuesto al riesgo de divisa sobre los ingresos, compras y préstamos tomados en moneda extranjera. El Grupo trata de reducir la exposición a divisas derivada de las operaciones realizadas en las distintas divisas aplicando una política en la que coincidan, en la medida posible, de cobros y pagos en cada divisa individual, y gestionando activamente el importe sobrante o el importe que falta mediante operaciones de cobertura de tesorería. El Comité de Auditoría y Cumplimiento revisó detalladamente el enfoque de gestión del riesgo financiero a lo largo del ejercicio y fue aprobado por el Consejo de Administración.

El Grupo está expuesto al incumplimiento de contratos financieros por sus contrapartidas en actividades como a depósitos de efectivo a corto plazo, la cobertura de combustible y divisas. El incumplimiento por las contrapartidas puede dar lugar a pérdidas financieras.

El Comité de Cobertura del Grupo revisa periódicamente la posición de combustible y divisas del Grupo. Los resultados de esas revisiones se revisan con la Dirección y se toman las medidas adecuadas.

De cumplimiento y regulatorias

Gobierno corporativo

La estructura de gobierno del grupo IAG implementada en el momento de la fusión incluye una serie de características complejas, incluyendo las estructuras nacionales destinadas a proteger las rutas de British Airways e Iberia y sus licencias de operación, y garantías de protección de los intereses específicos de estas compañías. Aunque compleja, la estructura funcionó bien en 2011 y los objetivos de sinergias se han cumplido con creces.

Cumplimiento de leyes sobre competencia, anti-soborno y anti-corrupción

El Grupo está expuesto al riesgo de comportamiento no ético de empleados individuales o grupos de empleados que dé lugar a multas o pérdidas para el Grupo. El Grupo cuenta con amplias políticas diseñadas para asegurar su cumplimiento, junto con programas de formación de empleados para educar al personal respecto a estas cuestiones.