

ANUNCIO DE RESULTADOS ANUALES

International Consolidated Airlines Group (IAG) ha presentado en el día de hoy, 28 de febrero 2014, los resultados consolidados del Grupo correspondientes al ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2013.

Principales parámetros del periodo de IAG:

- El beneficio de las operaciones del cuarto trimestre fue de 113 millones de euros (2012: pérdida operativa de 40 millones de euros) antes de partidas excepcionales.
- A tipos de cambio constantes, los ingresos unitarios de pasaje del cuarto trimestre aumentaron 2,7% excluyendo Vueling y las partidas no recurrentes y los costes excluyendo combustible disminuyeron 2,7%.
- Beneficio de las operaciones de 770 millones de euros en el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2013 (2012: pérdida de las operaciones de 23 millones de euros) antes de partidas excepcionales
- Los ingresos del ejercicio aumentaron un 3,1% hasta 18.675 millones de euros y los ingresos unitarios de pasaje aumentaron un 0,6% durante el ejercicio (3,7% a tipos de cambio constantes)
- Los costes de combustible disminuyeron en el año un 2,5% hasta 5.951 millones de euros (2012: 6.101 millones de euros). Los costes unitarios de combustible se redujeron un 5,0% a tipos de cambio constantes
- Los costes antes de partidas excepcionales, excluido el combustible, descendieron un 0,7% durante el año hasta 11.954 millones de euros. Los costes unitarios, excluido el combustible, disminuyeron un 5,6%, mientras que a tipos de cambio constantes, el descenso fue del 2,7%
- La tesorería se situó en 3.633 millones de euros a 31 de diciembre de 2013, lo que supone un aumento de 724 millones de euros respecto al cierre del ejercicio 2012 (diciembre de 2012: 2.909 millones de euros).
- El apalancamiento ajustado descendió un punto porcentual hasta el 50%.

Resumen de resultados:

Información financiera en millones de euros	Ejercicio finalizado el 31 de diciembre		Incr. / (dism.)
	2013 ⁽¹⁾	2012 (reformulado) ⁽²⁾	
Ingresos de pasaje	16.264	15.372	5,8 %
Total ingresos	18.675	18.117	3,1 %
Beneficio/(pérdida) de las operaciones antes de partidas excepcionales	770	(23)	
Partidas excepcionales	(243)	(590)	
Beneficio/(pérdida) de las operaciones después de partidas excepcionales	527	(613)	
Beneficio/(pérdida) después de impuestos	151	(658)	
Beneficio/(pérdida) básica por acción (céntimos de euro)	6,4	(38,7)	
Indicadores operativos	2013	2012	Incr. / (dism.)
Asientos-kilómetro ofertados (AKO, millones)	230.573	219.172	5,2 %
Pasajeros-kilómetro transportados (PKT, millones)	186.304	176.102	5,8 %
Coefficiente de ocupación (%)	80,8	80,3	0,5pts
Ingreso pasaje / PKT (céntimos de €)	8,73	8,73	0,0 %
Ingreso pasaje / AKO (céntimos de €)	7,05	7,01	0,6 %
Costes unitarios excluido combustible / AKO (céntimos de €)	5,18	5,49	(5,6) %
Millones de euros	A 31 diciembre de 2013	A 31 diciembre de 2012	Incr. / (dism.)
Efectivo y depósitos remunerados a corto plazo	3.633	2.909	24,9 %
Deuda neta ajustada ⁽³⁾	5.701	5.345	6,7 %
Apalancamiento financiero ajustado ⁽⁴⁾	50%	51%	(1pt)

(1) Incluye los resultados de Vueling desde el 26 de abril de 2013.

(2) Reformulado para reflejar la enmienda de la norma contable NIC 19 "Prestaciones para empleados".

(3) Deuda neta ajustada es definida como deuda neta más los costes de arrendamiento operativo de la flota capitalizados.

(4) El apalancamiento financiero ajustado es 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 ajustado.

El Consejero Delegado de IAG, Willie Walsh, declaró:

"En el ejercicio 2013, reforzamos la posición del Grupo gracias a la adquisición de Vueling, el proceso de transformación de Iberia y la mejora de los ingresos de British Airways. Esto ha traído consigo una fuerte recuperación financiera y el retorno a la rentabilidad, con una mejora de casi 800 millones de euros. El beneficio de las operaciones se situó en 770 millones de euros antes de partidas excepcionales, con un crecimiento del 5,8% en los ingresos de pasaje y un descenso del 0,7% en los costes excluido el combustible."

"En 2013, British Airways continuó mostrando una sólida evolución de los ingresos y estamos viendo reducciones de los costes. Como resultado, la compañía alcanzó un beneficio de las operaciones de 762 millones de euros. 2013 ha sido el primer año completo en el que British Airways se benefició de los nuevos slots en Heathrow y de la flexibilidad que le han aportado a su red gracias a la integración de bmi."

El Airbus A380 y el Boeing 787 se incorporaron satisfactoriamente a la flota de la aerolínea. El rendimiento económico y medioambiental de estos nuevos aviones ha sido excelente y a los clientes les encantan.”

“Iberia ha realizado enormes avances en materia de control de costes a medida que su reestructuración ha ido tomando forma y un especial reconocimiento merecen todos aquellos que han participado en este proceso. Iberia ha reducido sus pérdidas este año y ha reportado una pérdida de las operaciones de 166 millones de euros. Los recientes acuerdos salariales y de productividad alcanzados entre Iberia y los sindicatos de pilotos y tripulantes de cabina han sido determinantes para poder reducir los costes de la aerolínea y sentar las bases de un crecimiento rentable.”

“Vueling es un activo excelente y aporta una nueva dimensión a la cultura empresarial de IAG. La aerolínea anunció un beneficio de las operaciones de 168 millones de euros desde abril de 2013, cuando la adquirimos, y ha ampliado con éxito su red en Europa continental. Incrementar la capacidad y mejorar al mismo tiempo los márgenes de beneficio es gran un logro y demuestra el valor que Vueling aporta al Grupo.”

“Hemos llevado a cabo una sólida gestión financiera este año. A pesar de comprar Vueling y aumentar nuestras inversiones, la caja se incrementó en 724 millones de euros con respecto al año pasado y el endeudamiento ajustado se redujo 1 punto, hasta el 50%.”

“En el cuarto trimestre se produjo una mejora de los resultados financieros en todas nuestras aerolíneas y registramos un beneficio de las operaciones antes de partidas excepcionales de 113 millones de euros. Los ingresos de pasaje aumentaron un 4,0% y los costes excluido el combustible disminuyeron un 4,1%”.

Perspectivas de negocio:

En 2014, esperamos que se produzca un progreso constante hacia el cumplimiento de nuestro objetivo de alcanzar un beneficio de las operaciones de 1.800 millones de euros en 2015, a nivel del Grupo. Se estima que el ingreso unitario se mantenga relativamente plano y se de una expansión en el margen impulsada por la reducción de los costes unitarios.

Declaraciones de carácter prospectivo:

Determinadas declaraciones incluidas en este informe tienen carácter prospectivo y están sujetas a supuestos, 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 se pueden identificar generalmente por el uso de términos con idea de futuro, como “prevé”, “puede”, “podrá”, “podría”, “pretende”, “planea”, “predice”, “contempla” o “espera”, y 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, las negociaciones del Plan de negocio del Grupo, 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 obraba en poder del Grupo a la fecha de este informe, así como en las expectativas y opiniones actuales del Grupo en relación con acontecimientos futuros que afectan al Grupo y que conllevan varios riesgos e incertidumbres conocidos y desconocidos. Se advierte al lector de que no debe confiar indebidamente en las declaraciones prospectivas contenidas en este informe, que solo son válidas en la fecha de este informe. El Grupo 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, excepto cuando así lo requieran las leyes y reglamentos aplicables.

No es razonablemente posible recoger pormenorizadamente todos los factores y sucesos concretos que pueden influir en la validez de las declaraciones prospectivas del Grupo o tener un efecto sustancial adverso en las operaciones o resultados futuros de una aerolínea que opera a escala mundial. No obstante, la sección de este informe dedicada a los factores de riesgo ofrece más información sobre los posibles riesgos e incertidumbres que afectan al Grupo. Información adicional sobre los factores de riesgo más importantes y la gestión de riesgo del grupo está incluida en el Informe y cuentas anuales de IAG de 2012; estos documentos pueden obtenerse en www.iagshares.com.

HOUNSLOW TW6 2SF
Tfno.: +44 (0)208 564 2900
Investor.relations@iairgroup.com

CUENTA DE RESULTADOS CONSOLIDADA
Ejercicio finalizado el 31 de diciembre

Millones de euros	Antes de partidas excepcionales 2013	Partidas excepcionales	Total 2013	Antes de partidas excepcionales 2012 (reformulado) ⁽¹⁾	Partidas excepcionales	Total 2012 (reformulado) ⁽¹⁾	Incr. /(dism.)
Ingresos de pasaje	16.264	(106)	16.158	15.372		15.372	5,8 %
Ingresos de carga	1.073		1.073	1.217		1.217	(11,8)%
Otros ingresos	1.338		1.338	1.528		1.528	(12,4)%
Total ingresos	18.675	(106)	18.569	18.117		18.117	3,1 %
Gastos de personal	4.123	98	4.221	4.341	238	4.579	(5,0)%
Gastos de combustible y derechos de emisión	5.951	(6)	5.945	6.101		6.101	(2,5)%
Gastos de handling, catering y otros gastos de explotación	1.932		1.932	1.805		1.805	7,0%
Tasas de aterrizaje y de navegación	1.422		1.422	1.278		1.278	11,3 %
Gastos de mantenimiento y otros costes de flota	1.237	15	1.252	1.285		1.285	(3,7)%
Propiedad, TI y otros gastos	922	5	927	997	9	1.006	(7,5)%
Gastos comerciales	785		785	830	7	837	(5,4)%
Depreciación, amortización y deterioro	1.006	8	1.014	1.071	343	1.414	(6,1)%
Gastos de arrendamiento operativo de flota	482	17	499	432	(7)	425	11,6 %
Diferencias de tipo de cambio	45		45	-		-	
Gastos totales de las operaciones	17.905	137	18.042	18.140	590	18.730	(1,3)%
Beneficio/(pérdida) de las operaciones	770	(243)	527	(23)	(590)	(613)	
Gastos no operativos netos	(283)	(17)	(300)	(234)	73	(161)	
Beneficio/(pérdida) antes de impuestos de operaciones continuadas	487	(260)	227	(257)	(517)	(774)	
Impuestos	(57)	(19)	(76)	72	44	116	
Beneficio/(pérdida) después de impuestos de operaciones continuadas	430	(279)	151	(185)	(473)	(658)	
Pérdida después de impuestos de operaciones discontinuadas	-	(4)	(4)	-	(38)	(38)	
Beneficio/(pérdida) después de impuestos del periodo	430	(283)	147	(185)	(511)	(696)	

Indicadores operativos	2013 ⁽²⁾	2012 ⁽²⁾	Incr./ (dism.)
Asientos-kilómetro ofertados (AKO, millones)	230.573	219.172	5,2 %
Pasajeros-kilómetro transportados (PKT, millones)	186.304	176.102	5,8 %
Coefficiente de ocupación (%)	80,8	80,3	0,5pts
Cifras de pasajeros (miles)	67.224	54.600	23,1 %
Toneladas-kilómetros transportadas (TKT, millones)	5.653	6.080	(7,0)%
Ingreso pasaje / PKT (céntimos €)	8,73	8,73	0,0%
Ingreso pasaje / AKO (céntimos €)	7,05	7,01	0,6%
Ingreso por carga / TKT (céntimos €)	18,98	20,02	(5,2)%
Coste total / AKO (céntimos €)	7,77	8,28	(6,2)%
Coste de combustible / AKO (céntimos €)	2,58	2,78	(7,2)%
Coste total excluyendo combustible / AKO (céntimos €)	5,18	5,49	(5,6)%
Aviones en servicio	431	377	14,3 %
Plantilla media	60.089	59.574	0,9 %

(1) Reformulado para reflejar la enmienda de la norma contable NIC 19 "Prestaciones para empleados".

(2) Los ratios financieros se expresan antes de partidas excepcionales.

CUENTA DE RESULTADOS CONSOLIDADA

Millones de euros	Trimestre finalizado el 31 de diciembre, 2013			Trimestre finalizado el 31 de diciembre, 2012 (reformulado)			Incr./ (dism.)
	Antes de partidas excepcionales	Partidas excepcionales	Total	Antes de partidas excepcionales	Partidas excepcionales	Total	
Ingresos de pasaje	3.965	(106)	3.859	3.812		3.812	4,0 %
Ingresos de carga	276		276	329		329	(16,1)%
Otros ingresos	321		321	388		388	(17,3)%
Total ingresos	4.562	(106)	4.456	4.529		4.529	0,7%
Gastos de personal	1.048	(170)	878	1.183	204	1.387	(11,4)%
Gastos de combustible y derechos de emisión	1.476	(1)	1.475	1.468		1.468	0,5 %
Gastos de handling, catering y otros gastos de explotación	490		490	457		457	7,2 %
Tasas de aterrizaje y de navegación	364		364	304		304	19,7 %
Gastos de mantenimiento y otros costes de flota	261		261	306		306	(14,7)%
Propiedad, TI y otros gastos	238		238	259	34	293	(8,1)%
Gastos comerciales	176		176	190	2	192	(7,4)%
Depreciación, amortización y deterioro	262		262	285	343	628	(8,1)%
Gastos de arrendamiento operativo de flota	127	(1)	126	110	(1)	109	15,5 %
Diferencias de tipo de cambio	7		7	7		7	
Gastos totales de las operaciones	4.449	(172)	4.277	4.569	582	5.151	(2,6)%
Beneficio/(pérdida) de las operaciones	113	66	179	(40)	(582)	(622)	
Gastos no operativos netos	(55)		(55)	(104)	73	(31)	
Beneficio/(pérdida) antes de impuestos de operaciones continuadas	58	66	124	(144)	(509)	(653)	
Impuestos	(33)	(17)	(50)	(96)	34	(62)	
Beneficio/(pérdida) después de impuestos de operaciones continuadas	25	49	74	(240)	(475)	(715)	
Pérdida después de impuestos de operaciones discontinuadas	-	(4)	(4)	-	7	7	
Beneficio/(pérdida) después de impuestos del ejercicio	25	45	70	(240)	(468)	(708)	

Indicadores operativos	2013	2012	Incr./ (dism.)
Asientos-kilómetro ofertados (AKO, millones)	58.339	53.607	8,8 %
Pasajeros-kilómetro transportados (PKT, millones)	46.084	42.168	9,3%
Coeficiente de ocupación (%)	79,0	78,7	0,3pts
Cifras de pasajeros (miles)	16.770	13.117	27,8 %
Toneladas-kilómetros transportadas (TKT, millones)	1.503	1.561	(3,7)%
Ingreso pasaje / PKT (céntimos €)	8,60	9,04	(4,9)%
Ingreso pasaje / AKO (céntimos €)	6,80	7,11	(4,4)%
Ingreso por carga / TKT (céntimos €)	18,36	21,08	(12,9)%
Coste total / AKO (céntimos €)	7,63	8,52	(10,4)%
Coste de combustible / AKO (céntimos €)	2,53	2,74	(7,7)%
Coste total excluyendo combustible / AKO (céntimos €)	5,10	5,78	(11,8)%
Plantilla media	59.026	59.506	(0,8)%

Análisis financiero:

RESULTADOS DEL EJERCICIO DE IAG RESPECTO AL EJERCICIO ANTERIOR

Capacidad de IAG

En 2013, IAG incrementó su capacidad un 5,2%, fundamentalmente en sus mercados domésticos y europeos, mediante la adquisición de Vueling. Sin embargo, dicho incremento se compensó con una reducción de la capacidad en Latinoamérica relacionada con el Plan de Transformación de Iberia. En el conjunto del Grupo, Vueling aportó un 7,6% al incremento de la capacidad e Iberia aportó un descenso del 3,9%. British Airways registró un leve incremento de la capacidad del 1,5% en el conjunto del Grupo, como resultado de los cambios en su flota y su red.

Ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2013	% de la red total en AKO	AKO incr./(dism.)	Coefficiente de ocupación	Incr./(dism.)
Doméstico	6,1%	+39,8%	75,7	+1,0 pts
Europa	20,9%	+27,6%	77,8	+2,7 pts
Norteamérica	30,0%	+1,3%	84,6	+0,9 pts
Latinoamérica	18,3%	(9,8)%	82,6	(1,3) pts
África, Oriente Medio y Sur de Asia	15,9%	+0,1%	77,2	+0,4 pts
Asia-Pacífico	8,8%	+3,1%	81,4	+1,6 pts
Total de la red	100%	+5,2%	80,8	+0,5 pts

Segmentos de mercado

En el conjunto de la red, el coeficiente de ocupación mejoró 0,5 puntos, mientras que la capacidad aumentó en todas las regiones excepto en Latinoamérica. Durante 2013, cancelamos rutas a La Habana, San Juan y Montevideo, de acuerdo con el Plan de Transformación de Iberia. Aunque el coeficiente de ocupación en esta región fue del 82,6% y sigue siendo más alto que la media de la red, descendió con respecto al año anterior.

La adquisición de Vueling trajo consigo un importante incremento de la capacidad en los mercados domésticos y europeos. Además de su aeropuerto principal en Barcelona y sus otras 12 bases en España, Vueling opera desde Ámsterdam, París, Florencia y Roma. Aunque los mercados domésticos y europeos siguieron siendo muy competitivos, nuestros coeficientes de ocupación mejoraron en ambas regiones. En la segunda mitad del año, se produjo un retorno de la confianza en el mercado británico y tanto España como la zona euro salieron de la recesión.

Nuestro mercado norteamericano mantiene su fortaleza y registra el mayor coeficiente de ocupación de la red con un 84,6%, un incremento de 0,9 puntos respecto al año pasado. En este mercado se produjo la incorporación de la nueva flota de British Airways en algunas de sus rutas en 2013. El Boeing 787 vuela a Newark y Toronto y el Airbus A380 a Los Ángeles.

La región de África, Oriente Medio y Sur de Asia aumentó su capacidad un 0,1% durante el año debido a tres factores. En primer lugar, la redistribución de rutas históricas de bmi en los mercados domésticos y europeos; en segundo lugar, la contribución de Vueling, con destinos en Marruecos (Fez, Nador, Tánger y Casablanca) y nuevas rutas en Argelia (Argel y Orán); y, por último, la cancelación de rutas de Iberia en el marco de su Plan de Transformación.

En Asia-Pacífico, el incremento de la capacidad se debe a las nuevas rutas, como Seúl y Chengdu; la ruta a Hong Kong también registra mayor capacidad por el mayor número de asientos del Airbus A380. A pesar de estos aumentos de la capacidad, los coeficientes de ocupación han mejorado 1,6 puntos con respecto al año anterior.

Adquisiciones

Los resultados del ejercicio incluyen a Vueling desde el 26 de abril de 2013.

Ingresos

Ingresos de pasaje

Los ingresos de pasaje crecieron un 5,8% en el ejercicio. A tipos de cambio constantes (tcc), el incremento fue del 9,1% y los ingresos unitarios mejoraron un 3,7%. Esta mejoría se debe a la gestión rigurosa de la capacidad que está llevando a cabo el Grupo en un contexto internacional de crecimiento limitado en el sector.

La capacidad disponible de **British Airways** aumentó un 2,0% con a la introducción de dos nuevos tipos de aeronaves, pero se ajustó a la demanda del mercado. El coeficiente de ocupación aumentó 1,4 puntos, mientras que el *yield* mejoró un 2,7% con respecto al año anterior, gracias a la buena evolución en las cabinas no *premium* tanto en las rutas de largo radio como en las de corto radio.

Iberia emprendió su Plan de Transformación, por el que suspendió rutas deficitarias, redujo su flota en 23 aviones y redujo la capacidad disponible un 14%. A pesar del descenso de la capacidad, el coeficiente de ocupación descendió 2,4 puntos, impactado por la debilidad de la demanda en el mercado de Madrid, la competencia y las políticas de precios encaminadas a mejorar el *yield*. El *yield* de pasaje aumentó un 4,2% al beneficiarse de los buenos resultados en el Atlántico Norte y del efecto del mercado en Suramérica.

Los ingresos de **Vueling** durante el periodo ascendieron a 1.133 millones de euros, equivalentes al 6,1% de los ingresos totales del Grupo. Vueling ofrece productos y servicios *premium* y no *premium*; sin embargo, la división de sus cabinas y su atención exclusiva a los ingresos totales de pasaje se traducen en unos ingresos (y costes) menores por AKO que los del Grupo. El efecto adverso en la evolución de los ingresos unitarios totales de IAG a tcc durante el año fue de 1,9 puntos y de 0,6 puntos en los ingresos unitarios de pasaje, pero con un impacto positivo mayor en los costes unitarios totales por AKO del Grupo.

Vueling también depende mucho del tráfico vacacional y sigue estando más expuesta a la estacionalidad, por lo que acentúa las bajas y los picos en el ciclo de ingresos y beneficios del Grupo.

Ingresos de carga

Los ingresos de carga descendieron un 11,8% o 9,2% a tcc debido a la debilidad de la demanda y al descenso del *yield*.

Otros ingresos

Otros ingresos registraron un descenso del 12,4%. A tipos de cambio constantes, estos ingresos descendieron un 10,0% o 153 millones de euros.

Otros ingresos se vieron afectados negativamente por el conflicto sindical en España. En el primer trimestre, el Grupo sufrió una pérdida de productividad en sus actividades de mantenimiento y handling, seguida de una pérdida de contratos de mantenimiento a partir del segundo trimestre. Esto se tradujo en una reducción de los ingresos de 60 millones de euros y en un descenso de los gastos.

Este epígrafe también registró algunas mejoras, como la de BA Holidays. Las mejoras en los productos ofrecidos están incrementando la demanda.

A través de Iberia, el Grupo presta servicios de handling y mantenimiento, reparaciones y otros (MRO) a Vueling. Antes de la adquisición, los ingresos se reconocían como externos al Grupo y se incluían en Otros ingresos. A partir del 26 de abril, esta actividad se eliminó en la consolidación y su impacto fue de aproximadamente 100 millones de euros en los ingresos y los gastos del ejercicio.

A nivel de los ingresos totales, hay un beneficio excepcional en el cuarto trimestre de 2012 y un cargo excepcional en el mismo trimestre de 2013, con un impacto adverso de aproximadamente 130 millones de euros para todo el año

Gastos antes de partidas excepcionales

Gastos de personal

Los gastos de personal descendieron un 5,0%. A tipos de cambio constantes, los gastos de personal descendieron un 2,1%; en base unitaria, disminuyeron un 7,1%. El número medio de empleados aumentó un 0,9%, con Vueling incorporándose al Group, compensado por el Plan de Transformación de Iberia. La productividad mejoró un 4,3%.

British Airways mantuvo sin cambios los costes unitarios de personal a lo largo del año, compensando los aumentos salariales y de la antigüedad mediante la mejora de la productividad y la eficiencia. La reestructuración de Iberia provocó que 2.507 empleados abandonaran la compañía en el marco de un plan de despidos voluntarios, que los salarios se redujeran entre un 11% y un 18% y que se mantuviera la antigüedad. Los gastos de personal de Iberia se redujeron un 14,3% durante el año, mientras que los costes unitarios de personal cayeron 0,5 puntos y la productividad se redujo temporalmente un 6,6%. Vueling, con su estructura de bajo coste y su dedicación exclusiva al transporte aéreo de pasajeros, genera unos costes de personal por AKO más bajos que IAG, lo que mejoró el coste unitario por empleado del Grupo durante el año.

Gastos de combustible

Los gastos de combustible descendieron un 2,5%. A tipos de cambio constantes, los gastos de combustible descendieron un 0,2%; en base unitaria, disminuyeron un 5,0%. Los gastos de combustible se han beneficiado de un descenso del precio medio y de mejoras en la eficiencia de los aviones. El efecto del tipo de cambio del dólar ha sido positivo para el Grupo frente al euro, pero adverso frente a la libra esterlina. Los costes unitarios de combustible también se han beneficiado de los menores costes unitarios de Vueling, que posee aviones más pequeños, sólo transporta pasajeros y aplica configuraciones con alta densidad de asientos.

Gastos asociados a proveedores

Los gastos asociados a proveedores crecieron durante el año un 2,4% sobre un aumento de la capacidad del 5,2%. A tipos de cambio constantes y en base unitaria, los gastos asociados a proveedores no registraron variaciones. Esto se debe a dos factores principales: la mejora de la productividad y la eficiencia en todo el Grupo, y el efecto de la consolidación de Vueling en el ejercicio.

Excluyendo el crecimiento de su negocio BA Holidays, los costes unitarios asociados a proveedores de British Airways a tcc no experimentaron cambios durante el año, mientras que la capacidad creció un 2,0%. Se consiguieron mejoras de la eficiencia por la mayor integración de bmi que compensaron los incrementos de precios relacionados con la inflación, especialmente altos en áreas como las tasas de aterrizaje.

Dentro de su Plan de Transformación, Iberia redujo su actividad en sus negocios de transporte de pasajeros, MRO y handling, lo que derivó en descensos de los costes variables relacionados, como los de ingeniería, handling, aterrizaje y ventas. El plan de Iberia también abordó los costes fijos asociados a proveedores y un ejemplo de ello es la racionalización del uso de inmuebles. Aunque se consiguieron importantes eficiencias durante el año, su efecto no se ha dejado sentir al mismo ritmo que el recorte de la capacidad, que comenzó formalmente en enero de 2013; la capacidad operada durante el año descendió un 14%. Los gastos asociados a proveedores se redujeron un 13,4% en Iberia, y los costes unitarios asociados a proveedores aumentaron un 3,0% a tcc en el año.

Mientras que Vueling aportó el 7,2% de los AKO del Grupo en el año, la Compañía presenta una distancia media

menor que British Airways e Iberia. A consecuencia de ello, Vueling representó una proporción más alta de los sectores y los pasajeros transportados del Grupo, con un 18% y un 10%, respectivamente. Siendo los sectores y los pasajeros los factores de más peso en los epígrafes de Gastos de handling, catering y otros y Tasas de aterrizaje y navegación, Vueling incrementó estos costes unitarios (medidos en AKO) en el Grupo.

Costes de propiedad

Los costes de propiedad del Grupo disminuyeron un 1,0% y los costes unitarios de propiedad se redujeron un 2,9% a tcc.

Los costes de propiedad descendieron tanto en British Airways como en Iberia. En el caso de British Airways, los costes de propiedad descendieron como resultado de la presencia de determinados costes de bmi en la base de cálculo y los costes de Iberia se redujeron debido al Plan de Transformación, que comportó la reducción de la flota. Los costes de propiedad de Vueling son fundamentalmente arrendamientos operativos de flota; en base unitaria, estos costes son más bajos en Vueling que en el Grupo debido a la mayor densidad de sus aviones.

Costes unitarios excluido el combustible

Los costes unitarios excluido el combustible del Grupo mejoraron un 2,7% a tcc y cerraron el año sin cambios excluyendo a Vueling. Los costes unitarios excluido el combustible de British Airways mejoraron un 0,5% a tcc, mientras que las iniciativas de recorte de estos gastos en Iberia no se dejaron sentir plenamente en 2013 y se cerró el año con un incremento del 2,7% a tcc.

Vueling presenta una estructura de bajo coste caracterizada por un único modelo de avión, tasas elevadas de utilización de flota, alta

densidad de asientos, tripulaciones con una productividad elevada y tiempos de escala cortos. Este nivel de eficiencia y simplicidad se tradujo en unos costes por AKO excluido el combustible más bajos en Vueling que en el Grupo, debido a la naturaleza del negocio de corto radio de Vueling y sus elevadas tasas de utilización de flota. La ganancia en el conjunto del Grupo se cifra en 2,7 puntos.

Resultado de las operaciones

El beneficio de las operaciones del Grupo, antes de partidas excepcionales fue de 770 millones de euros en el ejercicio, lo que supone una mejora de 793 millones de euros frente al ejercicio anterior. Esta mejoría se debe fundamentalmente a una sólida evolución de los ingresos en British Airways, los ahorros de costes en Iberia y el crecimiento no orgánico en los mercados domésticos y europeos a través de Vueling.

British Airways registró un beneficio de las operaciones de 651 millones de libras, 377 millones de libras más que el año anterior. British Airways fortaleció su posición gracias a ingresos sólidos y a una disciplinada gestión de los costes. Los ingresos se beneficiaron de la consolidación de un ejercicio completo de bmi, incluida la reorganización de derechos de aterrizaje, y la ausencia del efecto provocado por los Juegos Olímpicos en 2012.

Iberia registró una pérdida de las operaciones de 166 millones de euros, lo que supone una mejora de 185 millones de euros frente al ejercicio anterior. Iberia ha realizado grandes avances en sus esfuerzos de reestructuración. Esto ha generado importantes ahorros de costes durante el año y leves mejoras en los ingresos unitarios, que, no obstante, siguen estando afectados por la debilidad económica de España.

Vueling registró un beneficio de las operaciones de 137 millones de euros durante el año, una mejora de 101 millones de euros. Vueling elevó su capacidad transportada un 21,9%. Los ingresos mejoraron un 28% mientras que sus costes aumentaron en línea con la capacidad, lo que se ha traducido en una sólida evolución interanual. El beneficio de las operaciones de Vueling desde el 26 de abril fue de 168 millones de euros.

Partidas excepcionales

Para ver una lista completa de las partidas excepcionales, consulte la nota 5. A continuación figura un resumen de las partidas excepcionales relevantes del ejercicio que repercutieron en el beneficio de las operaciones.

En 2012, la dirección constituyó una provisión por reestructuración acorde con el Plan de Transformación que tuvo en cuenta la legislación laboral en España y la falta de acuerdo con los sindicatos en aquel momento. En marzo de 2013, Iberia aceptó la propuesta de acuerdo laboral del mediador designado. Como resultado de ello, la dirección registró otros 265 millones de euros relacionados con costes de reestructuración del personal y otros 47 millones por la retirada de aviones en propiedad y la devolución de aviones alquilados.

La adquisición de Vueling ha generado varias partidas excepcionales durante el periodo, como coberturas para flujos de caja de combustible con una ganancia de 3 millones de euros, costes de adquisición de 5 millones de euros y una pérdida por adquisición por etapas de 17 millones de euros. En 2013, en el marco de la transición del negocio Avios, la dirección cambió la forma en que reconocían los ingresos procedentes del programa de viajeros frecuentes. Con la disponibilidad de nuevos datos, los ingresos se difirieron hasta el momento en que el pasajero vuela (en lugar de reconocerlos en el momento de la reserva), lo que dio lugar a una diferencia temporal con una reducción de los ingresos de pasaje de 106 millones de euros en el ejercicio.

En 2013, el Grupo realizó cambios en sus prestaciones de jubilación en EE.UU. para adecuarlas a las tendencias nacionales, lo que redujo las Obligaciones de retribuciones a empleados y creó una ganancia excepcional en los gastos de personal de 170 millones de euros.

Gastos no operativos

Los gastos no operativos netos después de partidas excepcionales aumentaron desde los 161 millones de euros del año pasado hasta situarse en 300 millones de euros. Los costes netos de financiación, incluidas pensiones y derivados no clasificados como coberturas por importe de 280 millones de euros, fueron similares en líneas generales a los del año anterior. Los ingresos de empresas asociadas se redujeron 25 millones de euros, ya que los beneficios de Vueling dejaron de contabilizarse mediante el método de la participación. El resto de variaciones se debe principalmente a una fluctuación de 90 millones de euros en las partidas excepcionales de los gastos no operativos. En 2013, IAG se registró una pérdida de 17 millones de euros por la adquisición por etapas de Vueling ; en 2012 se registró una ganancia de 73 millones de euros por fondo de comercio negativo en bmi.

Impuestos

La mayor parte de las operaciones del Grupo están sujetas a impuestos en el Reino Unido o en España. En 2013, el tipo impositivo registrado en el Reino Unido descendió del 24% al 23% (2012: del 26% al 24%), lo que dio lugar al reconocimiento de un crédito de 121 millones de euros (2012: crédito de 90 millones de euros). El Grupo no reconoció un activo por impuesto diferido relacionado con las pérdidas registradas por Iberia en 2013 y 2012. Excluyendo ambos efectos, el tipo impositivo del Grupo en el ejercicio es del 8% (2012: 30%) y el cargo fiscal fue de 76 millones de euros (2012: crédito de 116 millones de euros).

Beneficio después de impuesto y ganancias por acción

El beneficio después de impuestos y partidas excepcionales del Grupo se situó en 147 millones de euros, con un beneficio de 6,4 céntimos de euro por acción y un beneficio diluido de 6,3 céntimos de euro por acción.

Tipos de cambio

Los movimientos de los tipos de cambio se calculan convirtiendo los resultados del ejercicio actual usando los tipos de cambio del año anterior. Los resultados presentados se ven afectados por la conversión de moneda, concretamente por la conversión de los resultados de British Airways de la libra esterlina, a la moneda de presentación de la información financiera, el euro. British Airways representa aproximadamente el 70% de los ingresos y gastos de explotación del Grupo, lo que provoca importantes variaciones interanuales. Desde la perspectiva de las transacciones, los resultados del Grupo se ven afectados por la fluctuación de los tipos de cambio, fundamentalmente de la libra esterlina, el euro y el dólar estadounidense. Los tipos de cambio usados por el Grupo y el efecto estimado de la conversión y de los tipos de cambio de las transacciones sobre el beneficio de las operaciones antes de partidas excepcionales se muestran más adelante. A tipos de cambio constantes, el beneficio de las operaciones antes de partidas excepcionales habría sido de 843 millones de euros, 73 millones de euros más que el beneficio de las operaciones declarado por el Grupo.

	2013	Incr./(dism.)
Conversión		
GBP a EUR	1,19	(3,3%)
Transacción		
GBP a EUR	1,18	(4,1%)
EUR a USD	1,33	3,1%
GBP a USD	1,56	(1,3%)

Balance

Respecto a efectivo, activos líquidos equivalentes y depósitos remunerados, y deudas financieras con intereses a largo plazo, consulte la sección sobre liquidez y requisitos de capital debajo.

Vueling

El activo neto de Vueling en el momento de la adquisición era de aproximadamente 250 millones de euros, con 940 millones de euros en activos y 690 millones de euros en pasivos. Más del 65% de los activos y pasivos de Vueling son corrientes y están formados fundamentalmente por saldos de capital circulante como efectivo y ventas anticipadas de transporte, incluidas en otros activos corrientes y otros pasivos corrientes. Antes de hacerse con el control de la compañía, el Grupo poseía una participación del 45,85% en su capital social que representaba una inversión en empresas asociadas de 144 millones de euros.

Inmovilizado material

El incremento del inmovilizado material en 2013 responde a la inversión del Grupo en aviones. En el balance, la flota aumenta 360 millones de euros, como consecuencia de:

- Introducción de 12 nuevos aviones, entre ellos cuatro Boeing 787 y tres Airbus A380;
- Anticipos pagados relacionados con entregas futuras;
- Modificaciones de los aviones actuales; compensado por:
 - *Sale and lease back* de diez aviones;
 - Depreciaciones; y
 - Tipos de cambio desfavorables de la conversión.

Inmovilizado inmaterial

La asignación del precio de compra al valor razonable de los activos y pasivos adquiridos de Vueling generó un incremento de los activos intangibles del Grupo que incluyen 89 millones de euros por derechos de aterrizaje, 35 millones de euros por la marca Vueling y 28 millones de euros por fondo de comercio.

Patrimonio neto

En 2013, IAG emitió acciones ordinarias para los titulares de los bonos convertibles pertenecientes a la emisión de 350 millones de libras esterlinas de British Airways, con lo que se amplió capital en 92 millones de euros y aumentó la prima de emisión en 587 millones de euros; la partida de Otras reservas descendió 266 millones de euros. El incremento global en Otras reservas es consecuencia de los movimientos en la partida de Otros resultados globales, tales como el descenso del valor razonable de las coberturas de flujo de caja y el incremento del valor razonable de los activos disponibles para la venta, que dio lugar a un beneficio neto de 127 millones de euros, y la nueva medición de las obligaciones por prestaciones post-empleo, que se tradujo en una mejora de 521 millones de euros.

Otros pasivos corrientes

La provisión por reestructuración constituida en 2012 para el programa de despidos se basaba en los pagos que se preveían en 2013 tras la aprobación de la nueva legislación laboral en España. Tras el acuerdo alcanzado con el mediador, el perfil de los pagos ha cambiado y ahora se clasifican como pasivos no corrientes.

Liquidez y recursos de capital

La fuente principal de liquidez para el Grupo durante los dos últimos ejercicios ha sido el efectivo generado por las operaciones.

En 2013, el flujo de efectivo de las operaciones aumentó hasta 1.218 millones de euros, frente a 339 millones de euros en el ejercicio anterior. Este incremento se debe a la mejoría de los resultados de British Airways e Iberia y a la integración de Vueling durante el ejercicio. Los flujos de efectivo procedentes de las actividades de explotación son después de descontar los pagos realizados a planes de pensiones por valor de 372 millones de euros y después de pagos de intereses e impuestos por valor de 197 millones de euros. El Grupo también ha realizado pagos en efectivo por un total de 42 millones de euros por operaciones discontinuadas relacionados con la adquisición de bmi en 2012.

Flujos de efectivo netos de las actividades de inversión

El Grupo invirtió 2.196 millones de euros en inmovilizado material e inmaterial durante el año. El efectivo obtenido de la adquisición de Vueling fue de 293 millones de euros después de contraprestaciones. La inversión restante corresponde fundamentalmente a operaciones relacionadas con la flota, entre ellas:

- La entrega de 12 nuevos aviones (tres Airbus A380s, tres Airbus A320s, cuatro Boeing 787s y dos Boeing 777s),
- Anticipos pagados relacionados con entregas futuras de aviones; y
- Modificaciones, ingeniería y existencias relacionadas con aviones.

Además, durante el ejercicio produjo un *sale and lease back* de siete Airbus A320 y tres A330, lo que incrementó tanto las ventas como las compras de inmovilizado material.

A 31 de diciembre de 2013, la inversión del Grupo en depósitos remunerados con vencimiento superior a tres meses fue de 593 millones de euros, cifra superior al año anterior.

Flujos de efectivo netos de las actividades de financiación

Las entradas netas de efectivo del Grupo procedentes de actividades de financiación ascendieron a 838 millones de euros durante el año. En mayo de 2013 el Grupo emitió bonos convertibles a interés fijo por valor de 390 millones de euros con un cupón del 1,75%, una prima de conversión del 35% y vencimiento a cinco años. El Grupo dispuso íntegramente de los fondos de la emisión, que se destinaron a financiar la adquisición de Vueling; el saldo restante contribuyó a mejorar la posición de tesorería global del Grupo. En junio de 2013, el Grupo ha obtenido fondos por 927 millones de dólares estadounidenses a través de una emisión de bonos EETC (Enhanced Equipment Trust Certificates) garantizados; a finales de año, el Grupo había realizado una disposición de 496 millones de dólares estadounidenses. Esta operación supuso un nuevo tipo de financiación para el Grupo y se empleará para comprar nuevos aviones.

Durante el año, el Grupo amortizó 677 millones de euros de préstamos y arrendamientos financieros, una cifra similar a los 669 millones de

euros de 2012.

Efectivo, otros activos líquidos equivalentes y depósitos remunerados

A 31 de diciembre, la posición de tesorería del Grupo aumentó en 724 millones de euros, de la emisión de bonos convertibles y de Vueling. Los flujos de efectivo netos de operaciones cubrieron la amortización de préstamos y arrendamientos financieros, financiaron la adquisición de activos distintos de flota y contribuyeron al aumento del efectivo durante el año. Actualmente, el Grupo mantiene en diferentes países unos fondos equivalentes a 217 millones de euros a la espera de ser repatriados. El plazo de repatriación de esta tesorería varía. Sin embargo, 184 millones de euros de estos fondos se encuentran en Venezuela, donde el plazo de repatriación de tesorería ha aumentado hasta más de doce meses, en sintonía con el resto de la industria.

Gestión del riesgo de liquidez

A 31 de diciembre de 2013, el Grupo disponía de líneas de financiación generales y líneas de financiación de aviones garantizadas (fundamentalmente en dólares) en euros sin utilizar por valor de 3.686 millones de euros (2012: 2.803 millones de euros). El Grupo también contaba con líneas de descubierto no utilizadas por un total de 12 millones de euros (2012: 12 millones de euros) y líneas de financiación en los mercados monetarios no utilizadas por un total de 30 millones de euros (2012: 31 millones de euros).

Gestión del riesgo de capital

La deuda neta ajustada del Grupo a 31 de diciembre de 2013 era de 5.701 millones de euros, lo que supone un incremento de 356 millones de euros y una mejora del apalancamiento ajustado de 1 punto, hasta el 50%.

Los objetivos de IAG en materia de gestión de capital son proteger la capacidad del Grupo para mantenerse como empresa en funcionamiento, mantener una estructura de capital óptima para reducir el coste del capital y preparar al Grupo para ofrecer rentabilidades a los accionistas en el futuro. El Grupo supervisa su capital usando el ratio de apalancamiento ajustado, que se calcula a partir de la deuda neta expresada como porcentaje del capital ajustado por los arrendamientos operativos de aviones y la revaluación de pensiones.

El efectivo neto del Grupo aumentó 785 millones de euros durante el año, gracias a la mejora del flujo de efectivo de operaciones y por la adquisición de Vueling. La financiación del Grupo aumentó 852 millones de euros, cifra que incluye la emisión de los bonos convertibles de IAG y la emisión de EETC. La deuda neta del Grupo se redujo 400 millones de euros como consecuencia de la liquidación de la emisión de bonos convertibles de British Airways de 2009 por importe de 350 millones de libras a través de la emisión de acciones. Aunque la deuda neta del Grupo mejoró durante el año, la deuda neta ajustada aumentó como consecuencia de los arrendamientos operativos fuera de balance de Vueling.

La situación patrimonial de IAG se fortaleció gracias al resultado global total después de impuestos conseguido durante el año (excluyendo la nueva medición de las Obligaciones por prestaciones post-empleo) y al aumento del patrimonio neto por la conversión de la emisión de bonos convertibles de 2009 de British Airways. El efecto de estos factores sobre el apalancamiento ajustado fue una mejora de 1 punto hasta el 50%.

La posición de tesorería al 31 de diciembre de 2013, comprende 2.206 millones de euros de British Airways, 711 millones de euros de Iberia, 495 millones de euro de Vueling y 221 millones de euros de la matriz y sociedades *holdings*.

Compromisos de inversión y acuerdos fuera de balance

El gasto en inmovilizado autorizado y contratado ascendió a 8.745 millones de euros (2012: 4.910 millones de euros) en el conjunto del Grupo. La mayor parte de esta inversión es en dólares estadounidenses e incluye compromisos de inversión hasta 2021 en relación con 69 Airbus A320s, 38 Boeing 787s, 18 Airbus A350, nueve Airbus A380 y dos Boeing 777s. Existen otros compromisos de inversión no previstos en las cuentas cifrados en 124 millones de euros (2012: 110 millones de euros).

IAG no posee otros acuerdos de financiación fuera de balance que actualmente tengan o que sea razonablemente probable que tengan un efecto sustancial futuro en la situación financiera, en los cambios de la situación financiera, en los resultados de las operaciones, en la liquidez, en las inversiones o en los recursos de capital del Grupo.

Marco estratégico

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

- Ganaremos clientes 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.

Los seis objetivos estratégicos clave de IAG son:

- Liderazgo en las principales ciudades de IAG
- Liderazgo a ambos lados del Atlántico
- Una posición de mayor solidez en los principales mercados de Europa a Asia
- Crecimiento de la cuota de mercado en las rutas de Europa a África
- Mayor rentabilidad en la red dentro de Europa
- Un posicionamiento competitivo en costes en todos nuestros negocios

Principales riesgos e incertidumbres

Los Consejeros del Grupo consideran que los riesgos e incertidumbres descritos a continuación y detalladas en el Informe y cuentas anuales de 2012 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.

Comerciales y operativos

Transformación de Iberia

El Plan de Transformación requiere cambios estructurales permanentes del negocio de Iberia para devolverla a la rentabilidad y el crecimiento. El plan entra en su segundo año de ejecución, y se han hecho avances sustanciales de reducción de capacidad, plantilla y sueldos. No obstante, el riesgo persiste, ya que los cambios de procedimientos laborales supondrán reducciones de plantilla adicionales si Iberia desea garantizar su futuro y su crecimiento.

El plan lo gestiona el Consejero Delegado de Iberia, que informa periódicamente al Comité de Dirección y al Consejo de IAG.

El 13 de Febrero de 2014 Iberia llegó a un principio de acuerdo con el sindicato de pilotos SEPLA para introducir cambios estructurales permanentes y mejorar la viabilidad de la aerolínea. Esto manifiesta un nuevo y positivo marco de relación de trabajo entre Iberia y SEPLA tras años de conflicto. El acuerdo, que está sujeto a aprobación por la asamblea general de SEPLA, facilita mejoras fundamentales de productividad permitiendo el crecimiento de Iberia e Iberia Express.

La liquidez de Iberia a diciembre de 2013 era fuerte: 711 millones de euros de efectivo y una línea de crédito de uso general garantizada con la participación en Amadeus. La necesidad de financiación en 2014 es reducida con tan sólo dos aviones de la familia Airbus 320 que requieren financiación. Existe un riesgo de refinanciación en 2014, ya que hay 16 aviones de la familia Airbus A320 en arrendamiento operativo que son necesarios en la flota a largo plazo. Iberia espera ejercer una opción de compra con precio acordado en diciembre de 2014 sobre esos aviones, con un coste de en torno a 460 millones de dólares estadounidenses.

La posición de liquidez, aunque cómoda, debe ser gestionada cuidadosamente para asegurar que se emplee en el cambio estructural necesario, que se requiere para alcanzar una generación de efectivo procedente del negocio positiva, asegurando su futuro y su crecimiento.

Basándonos en las respuestas a nuestra solicitud de propuestas, confiamos en poder refinanciar los 16 aviones Airbus A320 antes de su compra, aunque existe un riesgo de desajuste entre el precio de compra y el importe de la financiación obtenida.

Tasas de aterrizaje y gastos de seguridad

Los costes de aeropuerto, tránsito y aterrizaje, y los gastos de seguridad suponen un importante coste operativo para las aerolíneas y afectan a las operaciones. Mientras que 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 incurrir nuevos costes en el Reino Unido, España u otros países. Los gastos de nuestros hubs de Londres a partir de abril de 2014 se deciden en la sexta revisión quinquenal de la Autoridad de Aviación Civil (CAA). La decisión de la CAA anunciada en enero de 2014 permite que los gastos de Heathrow aumenten en línea con el Índice de Precios Minoristas (IPM), de 1,5%, posibilitando que el aeropuerto pueda seguir operando ineficientemente y ofreciendo una rentabilidad artificialmente alta a los inversores. Mitigamos el riesgo mediante la participación de forma constructiva en las revisiones regulatorias de precios de proveedores.

Fallo de un sistema crítico de TI

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

En 2014, British Airways prevé implementar su nuevo sistema de Gestión de Clientes, que proporciona facturación de carga y pasajeros y que, por lo tanto, es un sistema operativo crítico. El proyecto cuenta con un flujo de gestión de riesgos sólido diseñado para minimizar, aunque no eliminar, el riesgo de interrupción durante su implementación.

Estratégico

Aeropuertos handling

El negocio de handling de terceros de Iberia depende de las licencias otorgadas por Aena para operar en los aeropuertos españoles. Esas licencias de handling están sujetas a un proceso de licitación que se ha iniciado con una solicitud de ofertas para aeropuertos pequeños. Además de los aspectos competitivos de la licitación, conservar las licencias dependerá de que se reduzcan los costes mediante la renegociación de las condiciones de empleo con los sindicatos. Si se pierden las licencias, los costes de retirarse del negocio de handling se verían mitigados por el traspaso de plantilla al licitador seleccionado. Sin embargo, el traspaso podría generar conflictos laborales que pongan en riesgo la normalidad de las operaciones.

Aeropuertos infraestructura de combustible

IAG también depende de que la industria petrolera invierta suficientemente en infraestructuras de suministro de combustible. La demanda de combustible máximo en los aeropuertos de Heathrow y Gatwick está aproximándose a la capacidad de la infraestructura de oleoductos y ferroviaria que da servicio a los aeropuertos, y la capacidad de almacenamiento en Heathrow es inferior a la de otros aeropuertos internacionales, lo que aumenta el riesgo de interrupciones de suministro que afecten a nuestras operaciones. Suscribimos contratos a largo plazo con proveedores de combustible siempre que hacerlo nos asegure el suministro a un coste razonable. Las interrupciones de corto plazo en el suministro de combustible se enfrentan mediante planes de contingencia.