

**JUNTA DE ACCIONISTAS 2002**  
**12 – JUNIO – 2003**  
**DISCURSO DE XABIER DE IRALA, PRESIDENTE**

Buenos días:

Bienvenidos a la Junta de Accionistas de Iberia en la que vamos a informarles y someter a su aprobación las cuentas correspondientes al ejercicio 2002.

Como saben ustedes ésta será la última junta de accionistas en la que me dirijo a ustedes en calidad de Presidente de la compañía, después de haberlo hecho en los últimos siete ejercicios, es decir desde la reunión de accionistas correspondiente al ejercicio 1996.

Creo que en estos siete años, todo el equipo de Iberia hemos contribuido a lograr el objetivo básico que debe exigir un accionista a los gestores de la compañía: la creación de valor, consiguiendo que su inversión tenga una remuneración adecuada y experimente una evolución positiva en su cotización.

En mi opinión, hemos conseguido esos objetivos, pero también con el esfuerzo de todos los trabajadores de la empresa hemos logrado, colocar a la compañía Iberia en una situación privilegiada dentro de la industria aérea, siendo acreedora al respeto, y porque no decirlo también, a la admiración de los competidores, de los analistas y en general de toda la industria. En estos siete años hemos pasado de una situación crítica, de una compañía al borde de la quiebra, a una situación en la que Iberia es la única compañía aérea que ha mejorado su cotización bursátil durante el año 2002: mientras que las compañías americanas cayeron una media del 43 por ciento y las europeas redujeron su valor en el entorno al 34 por ciento, Iberia durante el 2002 incrementó su cotización en un 28 por ciento. Y esta posición se ha consolidado durante los meses transcurridos de 2003, dónde la cotización de Iberia ha seguido mejorando en un 21 por ciento, manteniéndonos en los puestos de cabeza de las compañías aéreas cotizadas que han experimentado una mayor revalorización.

Permítanme que antes de hablar del 2002 y explicarles en detalle la actividad y resultados del ejercicio, haga un breve resumen de estos siete años al frente de Iberia.

Desde el año 1996 hasta el año 2002, la salud económica, la posición estratégica y la visibilidad pública de la compañía han cambiado de forma radical. Y todo ello gracias no solo a que los diseños estratégicos incluidos en los diferentes Planes Directores han sido implantados con éxito en estos ejercicios, sino sobre todo a la firmeza en la aplicación de las decisiones e iniciativas puestas en marcha por el conjunto de empleados de la compañía.

Quiero indicar algunos hechos que me parecen significativos:

?? En el periodo 1996-2002 se han acumulado unos resultados netos positivos de 1.000 millones de euros, lo que supone una rentabilidad media anual sobre ingresos superior al 3,5 por ciento, muy por encima de la media de la industria para un periodo continuado de siete ejercicios.

?? El EBITDAR generado durante estos siete años supera los 4.450 millones de euros, con una rentabilidad media anual sobre ingresos de explotación del 15,4 por ciento, lo que nos sitúa en la banda alta de las compañías europeas y ratio en el que hemos sido líderes absolutos en los últimos dos ejercicios.

En resumen, los ingresos de explotación han crecido a una media anual del 5 por ciento, los resultados de explotación lo han hecho en un 8 por ciento, y los resultados netos han mejorado un 38 por ciento de media anual entre 1996 y 2002, lo que pone de manifiesto la importancia de la reducción de costes operada en la compañía en este periodo.

Y todo ello aumentando la solidez financiera y de balance del Grupo Iberia: además de tener unos activos totalmente saneados, las provisiones casi se han duplicado entre 1996 y 2002, pues han pasado de 742 millones de euros a 1.262 millones; de otro lado, la deuda neta de balance pasa de ser positiva en 1996, es decir las deudas contabilizadas superaban a las disponibilidades líquidas en un importe de 482 millones de euros, a tener en 2002 una deuda neta negativa de 707 millones de euros; es decir, al cierre de 2002 tenemos en caja algo más de 1.200 millones de euros y debemos a los bancos en torno a los 500 millones.

Cuando construimos el primer Plan Director, el correspondiente al periodo 1997-1999, se definió una estrategia que debía permitir configurar a la compañía como una de las grandes compañías europeas de red, superando el concepto de compañía adscrita a determinados "nichos" de mercado básicamente de pasajeros punto a punto, pero sin perder a estos clientes.

El primer paso para conseguirlo consistía en dotarnos de una masa crítica suficiente de red de largo radio, que al menos debía suponer el 50 por ciento del total de la oferta de la compañía. Pues bien, en el 2002 el peso de nuestra red de largo radio es casi del 51 por ciento, creciendo también en el tráfico de la red europea y reduciendo la dependencia del mercado doméstico, importante en términos de ingresos y margen, pero limitado en términos de crecimiento. En total la capacidad de la compañía de los siete últimos años ha crecido un 34 por ciento y la demanda transportada, medida en PKT's casi un 42 por ciento; la red de largo radio duplica en el periodo los ratios de crecimiento anteriores.

Y lo que es más importante: nos hemos situado como la compañía líder en el tráfico entre Europa y América Latina, no sólo en términos de tráfico total sino también en tráfico de negocios. En este último segmento la mejora en la cuota se produjo fundamentalmente desde que se configuró en 1999 nuestro producto de business intercontinental alineándolo y superando al ofrecido por nuestros competidores.

Igualmente desde 1999 Iberia está integrada como socio fundador en una de las alianzas más importantes a nivel mundial, oneworld, dónde están siete de las compañías más prestigiosas del mundo.

Un apoyo básico para la nueva configuración estratégica ha sido el proceso de renovación de flota. En la flota de corto y medio radio dicho proceso ha

finalizado el pasado año 2002 con la retirada de la última flota antigua en operación, los A300. En la de largo radio, se inició en el año 2000 con la retirada de los DC10 y finalizará en 2005, una vez que se retiren los B747 actualmente en operación, siendo sustituidos por aviones A340-600.

Este proceso de renovación nos ha permitido mejorar no sólo la fiabilidad de la operación y modernizar el producto que ofrecemos a nuestros clientes, sino también incrementar la eficiencia en la utilización de los activos, simplificando la diversidad de las flotas, mejorando los costes de consumo de combustible y mantenimiento, e incrementando la productividad de tripulaciones técnicas y auxiliares.

En lo que se refiere a la simplificación y mejoras de productividad del resto de recursos, teníamos en 1996 9 tipos de flota (y durante la transición a las flotas nuevas hemos llegado a tener hasta 11 familias distintas), mientras que al cierre de 2002 teníamos solo cinco familias, dos en largo radio y tres en corto y medio; y en el horizonte del ultimo Plan Director tendremos sólo 3 tipos en 2005: una de largo radio y dos en corto y medio radio.

La utilización de nuestros aviones que era de 7,1 horas cada día en 1996, ha pasado a 8,8 horas en 2002, es decir una mejora del 24 por ciento, pasando de estar en la parte baja cuando nos comparábamos con nuestros competidores a estar en las posiciones de cabeza.

También un elemento en el que hemos avanzado de forma muy significativa en estos años, y que fue uno de los objetivos básicos del segundo Plan Director, ha sido el de la utilización de las nuevas tecnologías. Durante los últimos años el avance de las ventas por Internet ha sido espectacular, siendo ya en 2001 y también en 2002, la primera compañía española en volumen de ventas a través de nuestra página web, superando en el último ejercicio los 100 millones de euros de ventas a través de este canal. Y hemos puesto en marcha desde 2000 el proyecto e-procurement, cuyo objetivo es utilizar las facilidades tecnológicas para reducir nuestros costes de aprovisionamiento.

Buscando mejorar el servicio al cliente, pusimos en marcha el billete electrónico o ciberticket que sustituye al clásico billete impreso en papel, habiéndose emitido cerca de 737.000 billetes de este tipo durante el año pasado. También con el objetivo de mejorar la comodidad de nuestros clientes, durante 2002 iniciamos la instalación de máquinas de autochecking en los principales aeropuertos, iniciativa muy valorada por nuestros clientes y con una utilización que crece día a día principalmente en los aeropuertos con fuerte tráfico de negocios.

En resumen, señoras y señores accionistas, podemos presentar hoy una compañía saneada desde el punto de vista financiero, con los costes más bajos entre las compañías europeas de red, con una flota moderna, más eficaz y eficiente y con una posición estratégica sólida. En suma una compañía bien valorada por los analistas y desde luego respetada por nuestros competidores.

Pero la consecución de los objetivos y resultados anteriores no ha sido fácil ni ha estado exenta de múltiples dificultades tanto internas pero sobre todo

externas que entre los 26.000 empleado de Iberia hemos sabido superar con éxito. La IATA los ha resumido como los cuatro jinetes del apocalipsis.

El 11 de septiembre de 2001 es una fecha que marcará un antes y un después en la industria aérea. Los acontecimientos de dicho día precipitaron y agravaron una situación que se veía venir, con problemas de sobrecapacidad y de incremento de costes. Ahora bien, a partir de entonces a esos problemas, tradicionales y típicos en momentos de ciclo bajo en la economía, se sumaron otros nuevos que están provocando cambios esenciales en nuestra industria. Aparecen nuevos retos como la seguridad, tanto en su variante de mayores costes como inconvenientes para el cliente, especialmente el más rentable, el de negocios; el incremento de los costes de seguros; la desaparición y quiebra de las compañías que hasta ahora parecían sólidas; sin ir más lejos, las dos primeras compañías aéreas del mundo, American Airlines y United Airlines, perdieron el año pasado del orden de 7.000 millones de dólares entre las dos y están atravesando por una situación crítica; y la irrupción de nuevas compañías aéreas, que al menos inicialmente parecen sortear la crisis con relativa comodidad, están sacando a la luz nuevas maneras de hacer negocio y estableciendo nuevos retos para el conjunto del sector.

Desde el 11 de septiembre de 2001 las compañías aéreas agrupadas en IATA, es decir 270 compañías de 143 países, han perdido más de 30.000 millones de dólares. Como las cifras por sí solas tienen poco significado, han de saber que es la primera vez desde la segunda guerra mundial que el conjunto de la industria pierde durante dos años consecutivos. Y las pérdidas de estos dos años ¡son mayores que los beneficios obtenidos por toda la industria del transporte aéreo desde 1945!. Con estos números es más fácil valorar los resultados que Iberia ha conseguido en el recientemente cerrado ejercicio 2002 y que la sitúan como la compañía líder en rentabilidad dentro de las compañías aéreas tradicionales.

En términos de empleo, la situación es más impactante, no sólo por los números sino por lo que social y humanamente representan. El conjunto del sector aeronáutico ha perdido más de 400.000 empleos en todo el mundo en el último año y medio, de los cuales la mitad, el equivalente al 17 por ciento de la plantilla, ha sido en compañías aéreas, especialmente en Estados Unidos, y el resto en fabricantes e industria auxiliar. Y se siguen anunciando nuevas reducciones de empleo.

El coste global de las primas de seguro que en la actualidad pagan las líneas aéreas alcanza los 5.000 millones de dólares, frente a 1.700 millones que pagaban antes del 11 de septiembre.

Todos los procedimientos de seguridad se han revisado y cambiado, lo que ha supuesto nuevos gastos y nuevas molestias para los clientes. El conjunto de líneas aéreas gastaron cerca de 4.000 millones de dólares adicionales en 2002 por el incremento de la seguridad. Entre otras medidas, se han tenido que reforzar las puertas de las cabinas, contratar más personal de seguridad e incorporar nuevos controles. Por otro lado, las compañías aéreas estadounidenses estiman que han perdido más de 2.500 millones de dólares de negocio por la aversión de los pasajeros a las nuevas medidas, que muchos consideran abusivas y que han optado por viajar en medios alternativos.

¿Quién iba a decir hace tres años que Swissair habría desaparecido, o que United Airlines, la segunda línea aérea del mundo, seguía operativa gracias a las leyes norteamericanas que protegen a las empresas en quiebra?. En los últimos meses también Ansett, la japonesa JAS, TWA y Sabena han desaparecido

-y no serán las últimas -; por otro lado, Air Canadá, Hawaiian y Avianca están en suspensión de pagos, mientras que US Airways salió recientemente de esta situación y el gigante American Airlines la roza de forma peligrosa.

En resumen, que hemos atravesado – o más bien estamos atravesando – una situación única y esperemos que irrepetible, que está provocando cambios importantes en nuestro negocio.

Esta ha sido la mayor crisis que hemos tenido que afrontar las compañías aéreas europeas tras la liberalización del transporte aéreo, que tuvo lugar a partir de 1993, y tras la privatización, total o parcial, de muchas. Por tanto, se está poniendo a prueba nuestra capacidad de reacción y recuperación en un entorno nuevo, no sólo de plena competencia sino en el que los Estados, sean o no accionistas, ya no pueden acudir en nuestra ayuda para cubrir pérdidas. Y se ha hecho realidad una amenaza que hasta hace poco parecía inconcebible, que se creía más teórica que real: la desaparición de compañías de bandera, como las citadas Swissair o Sabena.

Sobre el papel, todo el sector ha reaccionado de forma similar, anunciando reducción de capacidad, ahorro de costes y reducciones de plantilla. La realidad es que ni todos hicieron lo que anunciaron ni a la velocidad que la gravedad de los hechos requería.

La recuperación está siendo en general más lenta de lo que inicialmente se preveía, y todavía más en Estados Unidos que en Europa, y eso pese a que el Gobierno norteamericano ha dado un respaldo financiero y un apoyo a las compañías de ese país que no ha tenido correspondencia en todos los gobiernos europeos y que ha generado una situación de competencia desleal a ambos lados del Atlántico.

En esta situación ha quedado claramente probado que la política de ahorro de costes ha sido y será clave para superar la situación actual. Hay que tener una estructura flexible que permita no solo reducir oferta sino reducir los costes fijos asociados a la misma; también hay que disponer de planes de contingencia diseñados de antemano, y medios y decisión para aplicarlos con rigor.

Pues bien, la aplicación de estas recetas nos ha permitido presentar ante ustedes unos magníficos resultados en el ejercicio 2002, como ya he dicho los mejores entre las compañías aéreas europeas tradicionales. El beneficio neto después de impuestos y antes de minoritarios ascendió a 159,8 millones de euros, tres veces mas que los 53 millones de euros obtenidos en el año 2001.

Durante el ejercicio Iberia ha cumplido los objetivos básicos que nos marcamos y que hace ahora un año les presentábamos en la junta de accionistas de 2001:

- adecuación de la oferta al comportamiento de la demanda
- mejora de las cuotas en todos sus mercados estratégicos
- incremento del ingreso unitario y
- actuaciones rigurosas en reducción de costes y recursos

Ello nos ha permitido generar un resultado de explotación antes de amortizaciones y alquileres de flota (EBITDAR) de casi 805 millones de euros, un 23 por ciento por encima del obtenido en 2001, situando el margen sobre ingresos en el 17,1 por ciento, 3,3 puntos más que el ejercicio anterior, el mejor de entre todos los grandes competidores europeos.

Durante el año 2002, y como consecuencia de la aplicación del Plan Anticrisis puesto en marcha desde los últimos meses del ejercicio 2001, Iberia ha hecho un paréntesis en su estrategia de crecimiento, reduciendo su oferta anual en un 5,2 por ciento sobre el año anterior, lo que significa una reducción del 11,3 por ciento respecto a la previsión para el año 2002 incluida en el Plan Director 2000/2003.

La reducción de capacidad tenía como objetivo adaptar la oferta a la situación específica de nuestros mercados, actuación que ha sido posible gracias a la flexibilidad de la que nos hemos dotado. De esta forma el ajuste de la oferta fue selectivo, reduciendo capacidad en las rutas menos rentables y más afectadas por la crisis, y protegiendo los mercados estratégicos.

El acierto de las medidas ha sido evidente: los pasajeros-kilómetros transportados (PKT's) disminuyeron en menor proporción (- 2,2 por ciento) que la oferta, mejorando el coeficiente de ocupación en 2,3 puntos porcentuales, hasta situarse en el 73 por ciento, uno de los niveles más altos en la historia de la compañía. Asimismo los ingresos unitarios por asiento-kilometro ofertado mejoraron en un 4,1 por ciento.

En la red de largo radio, aunque la reducción de la oferta fue del 3,9 por ciento, los PKT's se mantuvieron en el mismo nivel del año anterior, alcanzándose un coeficiente de ocupación del 77,5 por ciento, el nivel anual más alto en la historia de la compañía. Para alcanzar estos buenos resultados, la compañía hubo de adaptar en repetidas ocasiones su oferta a la realidad de los distintos mercados que integran América Latina. Así, ante la crisis económica de Argentina y la inestabilidad de Venezuela, la compañía decidió retirar oferta para trasladarla a otros destinos que mostraban vigorosos incrementos de tráfico, como Ecuador, Perú y México. También durante el ejercicio se fue incrementando la capacidad a Estados Unidos a medida que los tráficos en este mercado recuperaban su actividad después del 11 de septiembre.

En el mercado intercontinental, en 2002 Iberia volvió a ganar cuota en las rutas entre Europa y América Latina, hasta lograr un 16,5 por ciento, afianzando su liderazgo y ampliando la distancia en más de un 50 por ciento con los inmediatos competidores. El mercado de América Latina es el mercado que según los expertos de la industria tendrá una tasa de crecimiento mayor en los próximos años, contando además con la ventaja de estar constituido por muchos mercados, reduciéndose así el riesgo. La apuesta estratégica decidida en los años 98 y 99 sobre América Latina, donde hemos crecido en los últimos seis años en casi un 75 por ciento, creo que se ha demostrado acertada.

En la red internacional de medio radio, ante la positiva evolución del tráfico durante la primavera, Iberia fue aumentando el número de frecuencias a distintos destinos europeos a partir de abril. En el total del ejercicio la reducción de capacidad frente al año anterior fue del 1,6 por ciento, en torno a cuatro puntos por encima de las previsiones presupuestarias.

En este mercado europeo, mejoramos la cuota de mercado en 1,8 puntos porcentuales, hasta alcanzar un 36 por ciento, y el ingreso unitario tuvo un buen comportamiento creciendo un 4,4 por ciento sobre 2001, aunque ya en el último trimestre se debilitó de forma significativa a causa del estancamiento económico de los principales países y de la incertidumbre prebética reinante.

La reducción de capacidad fue mayor en el mercado doméstico hasta alcanzar, con actuaciones selectivas en las distintas rutas, un 11,5 por ciento, centrando la estrategia en la mejora del ingreso unitario, donde alcanzamos un crecimiento ciertamente notable del 12,2 por ciento, y recuperando los niveles de rentabilidad de esta red.

En este sentido, debe destacarse que durante el ejercicio continuamos desarrollando eficazmente los acuerdos establecidos con la compañía franquiciada Air Nostrum, a la que se le siguieron transfiriendo rutas de baja densidad de tráfico (por ejemplo Almería y Santander) y que continúa abriendo nuevas rutas europeas también de baja densidad y con importante aporte de red (principalmente Barcelona-Oporto y Madrid-Luxemburgo). Les recuerdo que Air Nostrum fue nombrada de nuevo "Mejor Compañía Europea de Aviación Regional del año 2002-2003" por la European Regions Airline Association (ERA).

También dentro de este apartado de acuerdos comerciales, merece la pena destacar la notificación formal realizada por Iberia y British Airways en julio pasado a la Comisión Europea, en la que anuncian sus planes de profundización en la relación comercial y en trabajar conjuntamente los mercados Reino Unido-España, Europa-Latinoamérica y Europa-Asia, solicitando la exención del artículo 81 (3) del Tratado Europeo que regula la competencia. Esta mayor cooperación proporcionará una red más amplia y considerables beneficios a nuestros clientes.

En lo que se refiere a la evolución de los gastos de explotación, que se redujeron durante el año 2002 en un 6 por ciento, y que supone una reducción de los costes unitarios del 0,3 por ciento con una reducción de capacidad del 5,2 por ciento y una inflación del 4 por ciento, quiero resaltar el impacto de las medidas anticrisis puestas en marcha desde finales de 2001 y entre las que destacan:

- La aplicación del Expediente de Regulación de Empleo, aprobado en diciembre de 2001 por la autoridad laboral, y que supuso un número de bajas de 2.724 personas, aproximadamente un 10 por ciento de los empleados que había en la compañía el 31 de diciembre de 2001. Dado el éxito del plan y que el número de solicitudes recibidas superó holgadamente en casi todos los colectivos a las plazas autorizadas, la Dirección General de Trabajo ha concedido la ampliación del E.R.E. durante dos años.

- La cancelación de los contratos de wet-lease y la devolución de algunos aviones en alquiler operativo, que ha significado una reducción de los gastos por este concepto del 17,9 por ciento.
- Igualmente la finalización del proceso de renovación de flota, que junto con las medidas de racionalización de costes, ha significado una reducción de los costes de mantenimiento externos del 12,9 por ciento.
- Asimismo, la modificación del sistema de retribución en la cadena de distribución ha permitido reducir el ratio de gastos comerciales netos de ingresos de terceros sobre ingresos de tráfico generados desde un 10,1 por ciento en 2001 hasta el 9,1 por ciento en 2002.
- También hemos continuado con una política activa en la gestión de riesgos y de forma especial el del precio del combustible; durante el año el precio del crudo ha tenido una alta volatilidad aumentando desde los 19 dólares barril a principios de año a los 29 dólares al final del ejercicio, y la compañía aseguró el 65 por ciento del consumo del primer semestre y el 100 por ciento del consumo del segundo entre bandas de 21,5 y 26,5 dólares por barril. Ello nos permitió que, una vez más, nuestros costes unitarios de combustible (0,93 céntimos de dólar por AKO) sean uno de los más bajos del sector.
- Por último, el Plan de Racionalización y Optimización de Inversiones y Costes (PROICO) también sobrepasó los objetivos marcados para el ejercicio: se pusieron en marcha 940 programas que actuaron sobre los gastos generales y parte de los gestionables, logrando un ahorro que superó los 60 millones de euros, frente a los 54 millones establecidos como objetivo.

Con la evolución de ingresos mencionados y las actuaciones sobre costes, los resultados de explotación del Grupo se situaron en 249,1 millones de euros de beneficios, frente a los 4,1 millones del año 2001, y que son los segundos mejores en la historia de la compañía. Como ya he dicho, nos sitúan en lo más alto en rentabilidad dentro del sector.

Por lo que hace referencia a las compañías del Grupo, destacar que durante el ejercicio 2002 se vendió Binter Canarias cerrando así el diseño establecido para el negocio de transporte aéreo y generando una plusvalía para el Grupo de 27,9 millones de euros.

En resumen, los resultados netos antes de minoritarios durante el año han ascendido a unos beneficios de 159,8 millones de euros, frente a los 53,1 millones del año anterior, lo que nos permite tener la satisfacción de someter a su aprobación el reparto de un dividendo equivalente a 4 céntimos de euro por acción, propuesta que pocas compañías aéreas, por no decir casi ninguna, podrán presentar este año a sus accionistas.

Pero durante el ejercicio además de las actuaciones a corto, y aprovechando la flexibilidad con la que, insisto, debemos dotarnos en esta industria, hemos

elaborado un nuevo Plan Director para el periodo 2003/2005, dando por cerrado de forma anticipada el anterior (que finalizaba como recordarán en el 2003) a la vista de los importantes retos y cambios estructurales a los que se enfrenta la industria. El Plan tiene como premisas básicas mantener el liderazgo en rentabilidad y crear valor para ustedes, nuestros accionistas, y aunque a dicho plan se referirá con detalle a continuación el Consejero Delegado, me gustaría destacar que será necesario para cumplir los objetivos replantear muchos aspectos del negocio y planificar acciones enérgicas en servicios, costes, utilización de flota y productividad del personal, que aseguren que la compañía esté preparada para afrontar con éxito el necesario crecimiento y la esperada competencia, una vez se produzca en 2005 la importante ampliación de capacidad en los aeropuertos de Madrid y Barcelona.

Permitanme antes de finalizar mi exposición hacer un breve resumen sobre como transcurre el actual ejercicio 2003, año que se ha iniciado con una fuerte incertidumbre prebélica, que desembocó en una guerra y que está sufriendo el impacto de una fuerte crisis económica en buena parte de los países y el daño del denominado síndrome SARS.

Como ustedes conocen, los datos del primer trimestre de las compañías europeas y americanas no son buenos; muchas de las compañías están registrando pérdidas históricas que las hacen plantearse el futuro con altas dosis de incertidumbre. En este contexto, de nuevo nuestra mejor posición relativa pone de manifiesto que actuamos con flexibilidad y que tomamos decisiones y las aplicamos con rapidez.

Según los datos publicados por las distintas compañías, Iberia ha sido durante el primer trimestre del año la compañía que mejor cuenta de resultados ha presentado. Nuestro resultado neto ha sido de 22 millones de euros negativos, que contrasta con las pérdidas de 447 millones de KLM, los 356 millones de Lufthansa, los 202 millones de pérdidas de British Airways y los 98 millones de Air France. Nuestro resultado trimestral ha estado muy afectado por la caída de ingresos, por el incremento en el precio del combustible y de las tasas de EUROCONTROL, pero la comparación con el resto del sector es sobradamente significativa.

Durante los cinco primeros meses del ejercicio 2003, la compañía ha continuado ajustando su capacidad con objeto de adaptarnos a la evolución de los mercados. Así, en el total de la red la oferta ha sido inferior a la del mismo periodo de 2002 en un 2,4 por ciento, mientras que la demanda ha aumentado un 0,1 por ciento, situándose el coeficiente de ocupación en el 72,0 por ciento, 1,8 puntos mejor que el de los cinco primeros meses de 2002.

En lo que llevamos transcurrido de ejercicio, Iberia es la única compañía de red europea que ha logrado mejorar, y de forma significativa; su coeficiente de ocupación. Estos datos positivos vuelven a confirmar la necesidad de actuar con flexibilidad y de contar con los elementos precisos para ello. En los primeros meses del año, y a la vista de la evolución de los tráficos y de la incertidumbre, decidimos aplazar hasta 2004 la entrada de tres aviones de la familia A320 que estaba previsto su incorporación en abril y mayo y reducir el crecimiento previsto principalmente en los mercados intraeuropeos. El resultado de la actuación ha sido positivo.

El elemento más preocupante de lo que llevamos de ejercicio lo constituye la reducción de los ingresos unitarios en todos los mercados, pero sobre todo en los de corto y medio radio. Esta caída de los yields (ingreso medio por pasajero) tiene su origen no sólo en la crisis económica, la incertidumbre generada y la sobreoferta de muchos mercados, sino también en la extensión quizás más rápida de lo previsto de los modelos de precios de los operadores de bajo coste, y está afectando de forma generalizada a todos los operadores europeos, incluso a las propias compañías de bajo coste.

Esta evolución de los ingresos, todavía pone más el acento en el necesario desarrollo rápido y eficaz de actuaciones de reducción de costes y de mejoras sustanciales de productividad. Para poder subsistir en la actual y futura situación de esta industria, no vale con desarrollar medidas continuistas y tradicionales; hay que ser más radicales y en ese sentido apuntan las iniciativas incluidas en el Plan Director, que van a ser adelantadas en su calendario previsto a la vista de la evolución actual del sector.

En lo que a resultados se refiere, el año está siendo y va a ser muy complicado para todas las compañías, y apunta a que la mayor parte no lograrán resultados positivos.

Sin embargo, hasta mayo Iberia ha cerrado los cinco primeros meses con resultados positivos, lo que nos permite mantener nuestro objetivo de ganar dinero en el ejercicio, y probablemente volver a ser la compañía más rentable y quizás de las pocas compañías que acabe el año 2003 en beneficios.

Antes de ceder la palabra al Consejero Delegado, me gustaría destacar dos aspectos de la gestión de esta compañía que habrán podido ustedes comprobar en la información que les ha sido entregada. Por primera vez, y cumpliendo con nuestros compromisos de hace un año, les incluimos en la documentación publicada una memoria de responsabilidad social y otra con un informe sobre las actuaciones de gobierno corporativo.

Es evidente que la prioridad de una empresa es la rentabilidad, por que si no es capaz de ser rentable y por lo tanto garantizar su continuidad, todo lo demás sobra. Pero no se puede ignorar el mundo en el que vivimos, las sociedades en las que las empresas crecen y crean su riqueza. El futuro, la salud y el progreso de las empresas sólo son posibles si esos mismos valores los comparten

con los pueblos y la sociedad donde desarrollan su actividad. Así lo hemos entendido tradicionalmente en Iberia, y así lo hemos practicado desde hace muchos años. Somos una empresa solidaria y comprometida.

La memoria de responsabilidad social recoge todas las acciones llevadas a cabo por Iberia durante 2002 en las dos vertientes a que se extiende esa responsabilidad: las acciones solidarias y la protección del medio ambiente. Es nuestra manera de compartir con la sociedad parte del beneficio que esta misma sociedad nos ayuda a generar; y es nuestra manera de entender que crecer y contribuir al desarrollo económico puede hacerse de forma sostenible, mejorando día a día nuestro entorno social y medioambiental. Damos así, también, respuesta a las inquietudes y preocupaciones de la sociedad en

general, y de nuestros empleados en particular, que se han caracterizado a lo largo de estos años por poner en marcha iniciativas ejemplares en línea con lo anterior, siendo muchas de nuestras áreas de negocio pioneras en incorporar los últimos avances medioambientales y siendo también un buen ejemplo nuestra Asociación de Padres con hijos Minusválidos, creada en 1977 por empleados con hijos o familiares con discapacidad y que acoge a un total de 1.400 personas a las que atiende a través de los 6 centros de atención especializada con los que cuenta en Madrid, Barcelona, Málaga, Las Palmas y Tenerife, y donde prestan servicios de formación, ocupacionales, de empleo, rehabilitación y de salud. El 81% de la plantilla del Centro Especial de Empleo, del que Iberia es uno de sus principales clientes, está compuesta por personas con discapacidad, de las cuales el 52% tienen contrato fijo. Los patucos, el estuchado de los cubiertos, condimentos o auriculares que se ofrecen a bordo de los aviones de la compañía, son algunos de los productos del trabajo realizado por este tipo de trabajadores, además de la prestación de servicios informáticos, de mensajería, lavandería y jardinería entre otros.

Otro ejemplo a destacar de la actividad social desarrollada por Iberia es nuestra ONG 'Mano a Mano' que, desde sus inicios en 1994, ha entregado más de 1.000 toneladas de ayuda humanitaria y ha llevado a cabo multitud de proyectos de ayuda al desarrollo en Latinoamérica, Guinea Ecuatorial y España. Esta organización, creada por iniciativa de un grupo de auxiliares de vuelo que decidieron transportar medicinas y otros materiales en sus desplazamientos a Guinea, tiene como principal objetivo aprovechar los recursos de la compañía para enviar ayuda humanitaria sin intermediarios a destinos regulares de Iberia a través de sus 18 delegaciones. Esta ayuda se traslada aprovechando espacios libres en las bodegas y en los equipajes de los tripulantes. El reparto de las toneladas de ayuda humanitaria, entregadas por 'Mano a Mano' cada año, está ligado estrechamente a guerras, catástrofes o desastres naturales que se producen en el mundo y que perjudican, en mayor medida, a países en vías de desarrollo.

El acuerdo establecido por Iberia con Special Olympics, gracias al cuál desde 1998 se han recaudado más de 387.000 euros destinados a la formación y al deporte; o el convenio de colaboración suscrito con la Organización Nacional de Trasplantes desde hace más de 10 años, que en el año 2002 ha facilitado el envío urgente de órganos para trasplante en nuestros vuelos regulares, son otros dos ejemplos importantes de los numerosos proyectos que Iberia desarrolla cada año en el ámbito social.

No voy a extenderme más detallando las muchas acciones de este tipo impulsadas por nuestra empresa o sus empleados, ni las mejoras que hemos logrado en materia de reducción de ruidos, emisión de gases o de ahorro energético, porque todo ello aparece reflejado exhaustivamente en la memoria que se les ha entregado. Sí quería señalarlo porque estas iniciativas no son hechos aislados sino señas de identidad de esta empresa de la que ustedes son propietarios, y cuyos valores estoy seguro de que comparten.

El segundo informe novedoso es el referido al gobierno corporativo, y tiene como objetivo informar a los accionistas sobre aquellas materias que han sido incluidas en los distintos informes de expertos que se han venido sucediendo

en los últimos meses, con objeto de dar transparencia a las actuaciones de los administradores y gestores de las compañías.

Tal y como manifestamos en la presentación de dicho informe la transparencia para nosotros es mucho más que una herramienta, es sobre todo un compromiso para con los accionistas, empleados, clientes y proveedores. Porque la credibilidad no se puede lograr sólo con palabras, la credibilidad sólo es posible con transparencia. Y con dicho objetivo incluimos en el informe mencionado el conjunto de procedimientos y actuaciones desarrollados por los órganos de gobierno de la sociedad.

También aquí queremos ser pioneros, y espero que ustedes, accionistas de la empresa, estén satisfechos no sólo con lo que hacemos y con los resultados que alcanzamos, sino que conozcan y compartan la forma en que actuamos y los criterios éticos que aplicamos.

Por último, no quiero terminar sin dedicar unas palabras a despedirme de todos ustedes y de esta extraordinaria empresa, pues ya saben que hoy es mi último día al frente de la misma.

Hace siete años que llegué a Iberia con un objetivo, privatizar la compañía. El objetivo se ha cumplido, y por eso están ustedes aquí. La compañía se encuentra hoy en una magnífica situación para afrontar el futuro, pese a la complejidad de éste, y esto ha sido posible gracias al trabajo de los casi 26.000 empleados de Iberia, del primero al último, de los que están en activo y de los que se jubilaron o de aquellos que desgraciadamente nos dejaron. Ellos han sido quienes, cada uno desde su parcela, han dado en estos años buena muestra de compromiso, lealtad y confianza en las posibilidades de su empresa. Y cuando se trabaja con personal así, el resultado es el que tenemos.

Estos siete años han sido los más intensos de mi vida. Es difícil que un sector en general y una empresa en particular pasen por tantos avatares y cambios en un periodo tan corto de tiempo; y lo mejor es que Iberia ha salido airosa de todos ellos. Pienso que la Iberia de hoy no tiene nada que ver con la de hace siete años, y el principal cambio estriba no sólo en los resultados económicos, sino también en la actitud, en la confianza que hoy tienen los empleados en que, con el trabajo de cada uno, son capaces de hacer de Iberia una de las mejores compañías aéreas, incluso en las peores circunstancias. He dicho muchas veces a lo largo de estos años que al frente de este colectivo iba donde fuese necesario. Pues bien, hoy quiero repetir, una vez más, que para mí ha sido una de las mejores experiencias de mi vida y, si con mi aportación, en alguna medida, he contribuido a ese cambio, me siento muy orgulloso de ello.

No tengo ninguna duda sobre el futuro de esta empresa, pero una vez más insisto que Iberia será lo que quieran sus empleados. Ya lo han demostrado. Y les puedo asegurar, porque le conozco profesionalmente, que con el nuevo presidente, Fernando Conte, el futuro de Iberia no puede estar en mejores manos.

Muchas gracias a ustedes accionistas, a los clientes, a los empleados, por la confianza que han depositado en mí en estos años. Les deseo los mejores éxitos.

**JUNTA ACCIONISTAS**  
**12 de junio de 2003**  
**Discurso de Angel Mullor, Consejero Delegado**

Buenos días señoras y señores accionistas:

Gracias Txabi por cederme la palabra, y gracias en nombre de la compañía por tu trabajo, esfuerzo y dedicación al frente de la misma durante todos los años que la has dirigido, periodo en el que hemos compartido momentos difíciles pero, como muy bien has dicho, en el que hemos situado a Iberia con el esfuerzo de todos los empleados de la compañía en los lugares más altos de rentabilidad y eficiencia entre los competidores europeos y mundiales.

El presidente de la compañía se ha referido en su discurso brevemente a los planes de futuro que hemos construido, y yo se los voy a detallar durante mi exposición.

También el Sr. Irala se ha extendido sobre la actual situación de la industria, derivada de la sostenida crisis económica que viven la mayor parte de los países, los hechos y actuaciones derivadas de los atentados del 11 de septiembre y de las incertidumbres generadas por el conflicto bélico de hace algunos meses, así como por el desmesurado crecimiento de los gastos en seguridad.

Pero esta situación general de la industria del transporte aéreo, se agrava en Europa para las compañías tradicionales, las denominadas de bandera, con el importante crecimiento que están registrando las llamadas operadoras de bajo coste, que ya tienen una importante posición en algunos mercados, como en el Reino Unido, y que tienen un peso , cada vez mayor, en el resto de los principales mercados europeos, como Alemania, Francia, Italia y, sobre todo, en España.

El conjunto de estas circunstancias fue el que nos aconsejo cancelar anticipadamente el Plan Director anterior, aplicando como siempre el máximo de flexibilidad en nuestros planes. El nuevo Plan Director 2003-2005 hace frente precisamente a estos retos y para ello se han diseñado un conjunto de iniciativas que nos permitan transformar las amenazas en oportunidades y seguir siendo líderes en rentabilidad y creando valor para nuestros accionistas y empleados.

También les adelanto que el Plan, finalizado y presentado al Consejo de Administración en el mes de diciembre, ya está siendo revisado durante las últimas semanas para adecuar sus actuaciones a la aceleración de algunas de las amenazas y responder a la fuerte caída de los ingresos unitarios que estamos registrando durante los primeros meses del ejercicio todas las compañías aéreas, no sólo las denominadas tradicionales sino también las de bajo coste.

Iberia desarrolló con éxito el Plan Director 2000-2003 en todos sus ámbitos pese a los acontecimientos de septiembre de 2001 y la crisis mundial de la

industria. Este grado de éxito en la implantación del Plan en unos momentos difíciles se sustancia en que Iberia ha consolidado su posición como una de las compañías líderes en Europa, habiéndole reconocido los mercados financieros la sólida posición, como prueba la mejora de la cotización bursátil, única en 2002 entre las compañías aéreas mundiales, como ya ha dicho el Presidente.

Sin embargo, cuando realizamos el Plan Director 2003-2005, en el último cuatrimestre del pasado ejercicio 2003, se preveían y se han confirmado en los meses transcurridos de 2003 una serie de cambios estructurales muy importantes en el entorno en que compite Iberia, incluso adelantándose en el calendario a las previsiones iniciales. Estos cambios se pueden resumir en los siguientes tres puntos:

- ?? la creciente penetración de operadores de bajo coste y el aumento de la competencia, favorecidos en los próximos años por la ampliación de capacidad de los aeropuertos de Madrid y Barcelona.
- ?? la competencia que supondrá en el mercado doméstico la entrada en servicio del AVE en el corredor Madrid-Barcelona.
- ?? la progresiva desintegración de la cadena de valor del sector de transporte aéreo con aparición de competidores especializados en cada proceso de dicha cadena, como por ejemplo en mantenimiento de motores y aeronaves; en la prestación del handling tanto de pasaje como de rampa, entre otros.

Para afrontar dichos cambios, Iberia tiene que hacer un esfuerzo importante en los próximos años:

- ?? Tenemos que potenciar nuestra presencia en los mercados clave (Europa y Latinoamérica) aprovechando el aumento de capacidad previsto en nuestros hub's (centros de distribución de tráfico) de Madrid y Barcelona.
- ?? Tenemos que alcanzar una base de costes más eficiente, actuando significativamente en la productividad de los recursos, en los costes de distribución y en los gastos derivados del servicio a bordo.
- ?? Tenemos que mejorar la calidad del servicio, principalmente incrementando nuestros niveles de puntualidad de forma radical, y la relación con nuestros pasajeros más frecuentes. Bien es cierto que en cuanto a puntualidad hemos conseguido una mejora importante y somos, en lo que va de año, la compañía de red más puntual de Europa.
- ?? Tenemos que mantener una visión de cartera en la gestión de los negocios.
- ?? y tenemos que reforzar la competitividad de nuestros empleados, desarrollando y aplicando las herramientas de formación y gestión necesarias.

Iberia se enfrenta a estos agresivos cambios del entorno competencial disponiendo de palancas y ventajas competitivas que deben permitirnos responder a esos desafíos con cierta dosis de confianza en que alcanzaremos nuestros objetivos, aunque estos sean tan exigentes como los que se nos plantean en los próximos años:

- ?? tenemos un potencial de crecimiento de los mercados naturales de Iberia, superior al de otras aerolíneas europeas, principalmente en los mercados en que somos líderes: Europa-España y Europa-América Latina, siendo además este segundo mercado el de mayor expectativa de crecimiento en el presente decenio.
- ?? contamos con unos costes unitarios inferiores a los de los principales competidores europeos, y además tenemos un claro potencial para aumentar nuestra eficiencia; no obstante estamos muy lejos de los niveles de costes de los operadores de bajo coste que ya son una amenaza cierta a nuestra actividad.
- ?? también disponemos de una marca reconocida en los principales mercados, asociada a una percepción de solidez y confianza.
- ?? tenemos ya funcionando una infraestructura de distribución segmentada, con un grado de penetración importante y creciente en las ventas por internet donde cada año duplicamos las cifras del año anterior, y con un programa de fidelización de clientes probablemente el más importante de entre las compañías europeas.
- ?? y por último disponemos de un significativo nivel de flexibilidad en la incorporación de activos, soportado en una sofisticada gestión financiera, apoyada además en la utilización de herramientas de cobertura para los riesgos no operativos.

El Plan Director 2003-2005 continúa y profundiza en la visión de negocio del Grupo Iberia que ya se había establecido en planes anteriores, dando así continuidad a las estrategias definidas y desarrolladas, y sobre las que, estarán de acuerdo conmigo, ciertamente podemos presentar una historia de éxito, habiendo alcanzado los objetivos que nos habíamos fijado.

El objetivo básico del Plan es maximizar la creación de valor para el accionista y nuestros trabajadores, conservando nuestro liderazgo en rentabilidad entre la compañías europeas; manteniendo y reforzando la posición de liderazgo en las rutas entre Europa y Latinoamerica y desarrollando una oferta competitiva en servicio y precio en los tráficos punto a punto domésticos y europeos; consolidando unos estándares de calidad de servicio en línea con las mejores prácticas de otras operadoras europeas de transporte de pasajeros; y gestionando de forma eficiente los distintos negocios relacionados con el transporte aéreo en los que participamos .

Para ello, el Plan Director 2003-2005 define un decálogo de objetivos estratégicos que les enumero a continuación:

- 1º. Aumentar la oferta para mantener y reforzar el liderazgo en los hubs de Madrid y Barcelona.
  - 2º. Disponer de flexibilidad operativa y financiera para ajustar el crecimiento a la evolución del mercado.
  - 3º. Mejorar la competitividad mediante una fuerte reducción de costes unitarios.
  - 4º. Implantar una estrategia de distribución que reduzca los costes de comercialización.
  - 5º. Implantar un nuevo modelo de servicio a bordo, que sea líder en la relación calidad-precio para cada segmento de clientes.
  - 6º. Mejorar la calidad de servicio y potenciar la relación con los clientes de alto valor, aumentando el nivel de puntualidad.
  - 7º. Mantener una visión de cartera en la gestión de los negocios, poniendo en marcha la creación del holding del Grupo Iberia
  - 8º. Reducir el coste de los recursos controlando los riesgos operativos y financieros.
  - 9º. Reforzar la competitividad de la plantilla, incrementando entre otras medidas, las actuaciones de formación y capacitación.
- Y 10º. Aprovechar las alianzas y los acuerdos comerciales para fortalecer la posición competitiva.

El crecimiento de capacidad previsto por Iberia en el Plan Director para los próximos tres años es importante y se acerca al 25 por ciento, con un incremento neto en el número de aviones de 25 durante el período, lo que nos debe permitir hacer frente a los niveles de crecimiento que tendrán en el 2005 los aeropuertos de Madrid y Barcelona. Para ese momento debemos asegurarnos mantener el volumen de slots suficientes para hacer eficaz y eficiente nuestra posición de liderazgo en los hubs base de nuestra operación.

Pero este fuerte incremento en la producción sólo podrá hacerse si somos capaces de acomodar nuestros costes a las exigencias de competitividad a que nos obliga el fuerte impacto que, sobre nuestros ingresos unitarios está provocando, y todavía lo hará más en el futuro, la creciente competencia, y especialmente la de las ya referidas compañías de bajo coste en los mercados intraeuropeos.

Así lo recoge el Plan Director: nos hemos fijado un nivel de reducción de costes unitarios del 10 por ciento en términos nominales, que es más de un 17 por ciento en términos reales, es decir, si incluimos los efectos de la inflación. Es un objetivo realmente exigente, pero hemos definido entre toda la organización, con mucho detalle (fijando con nitidez los responsables, el calendario de implantación, los factores claves de seguimiento y las dificultades a superar entre otros factores) un conjunto de iniciativas que, a

medida que vayamos desarrollándolas, nos permitirán conseguir el objetivo. Y hemos demostrado repetidamente que sabemos cumplir las metas que nos fijamos.

En términos de ratios de rentabilidad, el Plan Director definido y las distintas actuaciones diseñadas, nos permitirán alcanzar en 2005 un margen de EBITDAR, es decir de resultados operativos antes de alquiler de aviones y amortizaciones, superior al 19 por ciento y un resultado neto sobre fondos propios, ROE, del 15 por ciento. Sabemos que son metas muy exigentes a la vista de la situación actual de la industria y el fuerte deterioro registrado por las distintas compañías en los últimos seis meses, pero no renunciamos a alcanzarlas, y todo nuestro esfuerzo estará dedicado a ello.

Tal y como les comentaba al principio de mi exposición, ya hemos iniciado y tenemos muy avanzado una revisión del Plan Director, tan sólo 6 meses después de su aprobación, a la vista de la evolución del sector y del nuevo marco competitivo y de los mercados.

Esta revisión tiene como objetivo fundamental analizar en profundidad en cada área el desarrollo de nuevas propuestas que nos permitan compensar la negativa evolución de los tráficos y sobre todo de los ingresos unitarios, y adelantar al máximo la implantación de las iniciativas incluidas para los próximos años en el Plan.

En estos meses transcurridos ya hemos ido desarrollando actuaciones incluidas en nuestro Plan Director 2003-2005 que nos han permitido avanzar en el cumplimiento de objetivos, al mismo tiempo que nos adaptamos a la complicada situación de la industria y actuamos para reducir el impacto de la crisis en Iberia.

El primer elemento que merece destacarse es la aplicación de la flexibilidad de que nos habíamos dotado para adecuar nuestra capacidad a comportamientos de los mercados distintos de los esperados. Así, a la vista del débil comportamiento de los mercados intereuropeos, derivado de las dificultades económicas de muchos países y de la incertidumbre general, en el mes de febrero decidimos retrasar al 2004 la entrada en operación de 3 aviones de la familia A320 que tenían prevista su incorporación en los meses de abril y mayo. Adicionalmente desde el mes de mayo y por un periodo de hasta nueve meses hemos devuelto de forma temporal a los arrendadores cinco aviones A320, ahorrándonos casi en su totalidad las rentas correspondientes.

Estas decisiones representan un ajuste en la capacidad de los mercados de corto y medio radio de casi un 8 por ciento, y nos ha permitido mantener unos niveles de ocupación de los aviones y de los ingresos por AKO significativamente superiores a los de nuestros competidores. Como ya les informó nuestro Presidente, en el periodo de enero-mayo hemos sido la única compañía que ha mejorado su factor de ocupación sobre el mismo periodo del año anterior, y no lo hemos hecho por unas décimas sino que ha crecido en dos puntos porcentuales, cuando el resto de compañías europeas han reducido su ocupación entre 2 y 4 puntos.

Una vez más se demuestra que disponer de flexibilidad en esta industria es fundamental. Hemos sabido dotarnos de esa flexibilidad y hemos enseñado el camino al resto de compañías. Pero también es verdad que no todas han sabido aplicarla con la rapidez y eficacia de Iberia.

Otro elemento en el que estamos actuando con iniciativas incluidas en el Plan Director es el relativo a la reducción de costes. A través de instrumentos como el PROICO (Plan de Reducción y Optimización de Inversiones y Costes), que ha dinamizado a la organización para hacer que todos los gestores pusiéramos en cuestión cuánto costaba lo que hacíamos y, lo que es más importante, cómo lo hacíamos, aceptando como objetivo reducciones de costes en 2 años superiores al 10 por ciento, hemos conseguido que los costes unitarios por AKO en el periodo enero-mayo sean un 3,4 por ciento inferiores a los previstos en el presupuesto, aún habiéndose producido una reducción de producción del 3 por ciento sobre las previsiones y de un 2,1 por ciento sobre el mismo período de 2002.

Y se ha conseguido con unos incrementos diferenciales de precio que en algunos elementos de costes son simplemente brutales: el precio del combustible antes de coberturas y medido en dólares por barril, ha crecido en los cinco primeros meses de 2003 casi un 30 por ciento sobre los mismos meses de 2002; y el precio unitario de las tasas de navegación (que engloba las ayudas por sobrevuelo que cobran los Estados a las compañías aéreas cuando pasan por su espacio aéreo y las tarifas de aproximación que cada vez más organismos aeroportuarios de los distintos países establecen) se ha incrementado para Iberia entre el año 2002 y el año 2003 casi un 25 por ciento. Y preciso que el incremento es fundamentalmente para Iberia, porque los incrementos más importantes se han producido en EUROCONTROL en lo referido a los sobrevuelos sobre territorio peninsular español, es decir sobre más del 70 por ciento de nuestra actividad. Si les digo que la suma de ambos epígrafes de gasto, combustible y tasas de navegación, superan el 19 por ciento del total de nuestros gastos entenderán porqué creemos que las reducciones de costes alcanzadas, que puedan parecer modestas, son realmente importantes.

Permítanme por último destacar otro conjunto de iniciativas que pusimos en funcionamiento desde finales de 2002 y que se ajusta a uno de los objetivos estratégicos del Plan Director: son las relacionadas con la calidad y específicamente con la consecución de niveles de puntualidad en línea con las mejores prácticas del sector mejorando nuestra posición competitiva en los mercados.

Desde el mes de diciembre creamos un grupo de responsables al máximo nivel de las distintas áreas implicadas en la operación (Aeropuertos, Mantenimiento, Comercial, Operaciones, Relaciones Cliente y otras) cuyo objetivo fundamental era revisar los procedimientos y distintas actuaciones que veníamos haciendo en la compañía, y para ello se reunía, y todavía se sigue reuniendo en días alternos. Dicho grupo, todas las mañanas, a partir de las 8 revisa ineficacias, errores y malas prácticas desarrolladas el día anterior, adecuando las actuaciones del día y trabajando en nuevos y más eficientes procedimientos.

Las consecuencias de este esfuerzo en equipo han sido , como ya les he adelantado, unas mejoras en los niveles de puntualidad simplemente espectaculares, y lo que es más importante hemos puesto en funcionamiento las prácticas necesarias para que dichos logros no sean coyunturales sino que se mantengan de manera permanente y ordenen la ejecución de las actuaciones de cada área cuando haya dificultades en la operación para no perjudicar el compromiso de calidad que tenemos con nuestros clientes.

En los cinco meses transcurridos del ejercicio la puntualidad media de Iberia ha superado el nivel del 83 por ciento, mientras que la media de puntualidad total del año 2002 fue del 75,2 por ciento y del 75,6 por ciento en 2001. Y lo que es más importante la mejora ha sido continua, pues si iniciamos el año con un 78,9 por ciento de puntualidad en enero, en el mes de mayo hemos alcanzado unos niveles históricos en la compañía, rozando el 88 por ciento, record histórico mensual que ya habíamos fijado en marzo de este mismo año con una puntualidad del 86,2 por ciento. A título indicativo les diré que en los últimos cinco años el mejor ratio mensual de puntualidad lo habíamos alcanzado en mayo de 2001 con un 82,3 por ciento.

Este nivel de puntualidad hasta el momento nos ha permitido situarnos dónde nos habíamos fijado como objetivo: en el primer trimestre de 2003 y según datos de la AEA (Asociación de Líneas Aéreas Europeas) hemos sido la compañía de red de entre las europeas con mejor puntualidad.

Ninguno de estos resultados -espectaculares para el momento que atraviesa nuestra industria- habríamos podido alcanzarlos sin contar con la participación - y el apoyo- de los 26.000 trabajadores de nuestro Grupo. Representados mayoritariamente por unos sindicatos responsables y comprometidos con la marcha de la empresa, éstos han identificado los problemas con que nos hemos ido enfrentando junto con la dirección de la empresa y han sabido mantener unas posiciones negociadoras que han desembocado -ligadas a la obtención de beneficios- en unas subidas salariales en estos años que resultan un record en nuestro país, al tiempo que dotaban de tranquilidad a los colectivos que han abandonado nuestra empresa, fundamentalmente mediante prejubilaciones en condiciones satisfactorias para los que , voluntariamente, han optado por ello tras haber dedicado toda una vida a trabajar con nosotros.

Aunque también hemos tenido cierta conflictividad especialmente promovida por sindicatos de tinte corporativo, hemos conseguido superarla y todo parece indicar que estamos en una nueva fase de relaciones en que la comunicación entre la dirección de la empresa y los colectivos afectados ha mejorado notablemente.

Sería utópico pensar que vamos a poder avanzar en todas las líneas de transformación que esta empresa necesita sin que aparezcan nuevas tensiones con algunos colectivos. Las transformaciones van a abarcar a costumbres y hábitos de trabajo muy arraigados, y que no va a ser fácil cambiar. Pero sí podemos asumir el compromiso de desarrollar al máximo una política de comunicación para discutir y convencer a los afectados de la conveniencia y necesidad de los cambios planteados para mejor defender el presente y el futuro de nuestra empresa.

La industria del transporte aéreo está viviendo momentos excepcionales que seguro van a desembocar en cambios radicales en el modo de entender el negocio y en los distintos protagonistas presentes en el mismo. El momento es ciertamente difícil, y el futuro se advierte complicado para el sector y para muchas de las compañías que hoy existen.

Pero en Iberia creemos saber lo que tenemos que hacer; tenemos identificado el modo de hacerlo; y vamos a poner todo nuestro esfuerzo, estén seguros de ello, para que esta compañía continúe siendo admirada y respetada, ocupe los primeros lugares en rentabilidad y eficacia para que nuestros trabajadores sientan el orgullo y la tranquilidad de trabajar en Iberia y para que, ustedes, accionistas de la misma, vean mejorar la rentabilidad de su inversión.

Muchas gracias,