

JUNTA DE ACCIONISTAS DE IBERIA 2004

26 – MAYO – 2005

Discurso de Fernando Conte, presidente

Buenos días señoras y señores accionistas.

Bienvenidos a la Junta de Accionistas de Iberia en la que vamos a informarles y someter a su aprobación las cuentas anuales correspondientes al ejercicio 2004.

Al inicio de mi discurso, permítanme que califique al ejercicio pasado como un año complicado para la industria aérea. Esta circunstancia empieza a convertirse en habitual por distintas y variadas razones en el negocio de transportar pasajeros o carga por vía aérea, pero no deja de ser plenamente descriptiva de la situación que las compañías aéreas vienen soportando al menos durante la última década.

No obstante, para el ejercicio 2004, presentamos ante esta Junta General, unos resultados netos que mejoran los del ejercicio precedente en casi un 51%, alcanzando los 220 millones de euros, con un incremento del beneficio por acción de más del 49%, resultados que permiten mantenernos un año más en las posiciones de cabeza en términos de rentabilidad dentro del conjunto de compañías aéreas de red.

También el valor de sus acciones ha aumentado en 2004. Si al cierre de 2003 cada acción de Iberia se cotizaba en 2,28 euros, al finalizar 2004 cada acción valía 2,55 euros, con una revalorización en el año de casi un 12% y de más del 114% si lo comparamos con la cotización inicial de salida a bolsa en abril de 2001. Este comportamiento de la acción, ha sido claramente mejor que el registrado por el Índice Europeo de Líneas Aéreas que ha sufrido un deterioro en el ejercicio pasado del 6%.

Respecto al otro elemento que mide la rentabilidad de sus acciones, el dividendo, también quiero anunciarles que por séptimo año consecutivo, –algo probablemente solo conseguido en nuestra industria a nivel mundial por Iberia–, someteremos a su aprobación en esta Junta el pago de un dividendo de cinco céntimos de euro por acción, casi un 67% superior al que percibieron con cargo a los resultados de 2003.

En el ámbito mundial, el sector del transporte aéreo registró en 2004, según datos de la Organización de Aviación Civil Internacional, un crecimiento del 14%, siendo más intenso el incremento en las compañías asiáticas, en buena medida debido a la recuperación de la demanda después de la caída sufrida en 2003 a causa de la guerra de Irak y de la neumonía asiática. Sin embargo, el crecimiento de las compañías aéreas europeas fue sustancialmente menor. Según datos de la Asociación de Aerolíneas Europeas el tráfico aumentó un 9%, como consecuencia

del reducido crecimiento mostrado por las principales economías del continente, así como de la fuerte competencia planteada por las compañías norteamericanas y asiáticas y, sobre todo, al fuerte crecimiento de los operadores de bajo coste europeos.

Pues bien, a pesar de estos significativos crecimientos de la demanda, el sector aéreo en su conjunto registró en el pasado ejercicio, según las últimas estimaciones de la Asociación Internacional del Transporte Aéreo (IATA), unas pérdidas en torno a los 4.800 millones de dólares.

Dos son los motivos de estas de nuevo abultadas pérdidas del sector: la escalada del precio del combustible; y la disminución generalizada de los ingresos medios por pasajero debido a la fuerte competencia, generada por la sobrecapacidad en la oferta.

En este entorno es donde pueden apreciarse con nitidez los resultados alcanzados por Iberia en 2004, así como la mejora en la posición financiera del Grupo, con un incremento de los fondos propios del 15% y una mejora del endeudamiento neto de balance del 24%, situándose nuestras disponibilidades líquidas a 31 de diciembre de 2004, en 1.162 millones de euros por encima de la deuda remunerada. Estos buenos resultados financieros se deben en gran medida a los importantes avances realizados durante 2004 en la implantación de las medidas incluidas en el Plan Director 2003-2005, cuyas líneas generales tuve ocasión de presentarles a ustedes en la pasada junta de accionistas, y a las que me referiré de forma específica en otras partes de mi exposición.

Asimismo, el desarrollo del Plan Director se ha focalizado de forma prioritaria y de acuerdo con lo previsto, en mejorar la calidad del producto que ofrecemos a nuestros clientes, materializándose durante 2004 en el “Plan de Mejora Global de la Calidad del Servicio”, piedra angular de los objetivos dirigidos hacia nuestros clientes y en el que se han integrado todas las áreas de la compañía, que a su vez son responsables de ejecutar las actuaciones establecidas. Todos los trabajadores de Iberia estamos involucrados y tenemos nuestra cuota de responsabilidad en dar el máximo de calidad a los clientes.

Paso ahora a detallarles algunas de las actuaciones incluidas en dicho Plan de Calidad.

El año 2004 ha sido el primer ejercicio completo en tener implantado el sistema CRM (Customer Relationship Management), este proporciona en tiempo real los medios y la información necesaria a los empleados de Iberia para que puedan reconocer, en todos los puntos de contacto del cliente con la compañía, el valor de cada uno de ellos. Tiene por objetivo mejorar el servicio prestado a cada cliente, personalizando el mismo y dando respuesta a las necesidades que cada uno pudiera tener en cada momento.

La completa puesta en marcha de este modelo de relación con el cliente, ha ido acompañada de un plan de formación específico dirigido a casi 9000 empleados de la compañía que tienen relación directa con los clientes.

También con la finalidad de mejorar la atención al cliente, Iberia ha continuado desarrollando otras iniciativas dirigidas a ofrecerles un mejor servicio, algunas de las cuales también les detallo a continuación:

- 2004 ha sido el primer ejercicio completo con una gestión centralizada de todas las comunicaciones de los clientes, a través del Centro de Atención al Cliente, haciendo más cómodas y fluidas dichas comunicaciones
- durante el ejercicio se han incorporado nuevas funcionalidades y servicios en la pagina comercial de la compañía en internet, conocida como "Iberia.com", entre otras cosas complementando la oferta de vuelos con la comercialización de productos no aéreos, tales como plazas hoteleras, alquiler de coches, seguros de viaje y otros.
- Iberia ha seguido fomentando el uso del billete electrónico, incorporando nuevos destinos internacionales donde es posible utilizar dicha modalidad de billete. De este modo a finales de 2004 era posible su uso en todas las rutas domésticas, así como en los vuelos de Iberia desde cualquier punto de España a destinos de treinta y cuatro países. En el ejercicio pasado se emitieron cinco millones ochocientos mil billetes electrónicos, con un crecimiento del 72% sobre el año anterior, representando ya más del 36% del total de billetes emitidos por la compañía
- en el ejercicio recientemente cerrado se inició la extensión en las principales escalas nacionales de la red de las máquinas de auto-facturación, que permiten hacer más cómodo el proceso de facturación de los pasajeros que viajan sin equipaje; este servicio se extenderá de forma masiva durante los próximos meses
- por último, en esta relación de actuaciones dirigidas a mejorar la calidad de nuestro producto, merece también destacarse el sistema de facturación y control del Puente Aéreo, en el que el cliente obtiene el billete y la tarjeta de embarque en un mismo documento y de forma muy ágil.

Como ustedes saben, la puntualidad de los vuelos es uno de los factores que más incide y se valora en el grado de satisfacción del cliente. Conscientes de ello, el Comité de Puntualidad creado en 2003 y en el que están representadas todas las áreas involucradas en la operación, ha seguido realizando diariamente un seguimiento constante de este parámetro en la operación, tomando y aplicando cuantas decisiones operativas eran necesarias para alcanzar el mejor nivel posible. Gracias a estas acciones, la puntualidad de la compañía en 2004 se mantuvo en niveles altos, alcanzando un nivel del 82,2%.

Relacionado de forma directa con la mejora de nuestra calidad, y dirigida en especial a continuar potenciando nuestra relación con los clientes de "alto valor", en 2004 iniciamos el lanzamiento de la nueva clase Business Plus en las rutas intercontinentales. En este proyecto hemos comprometido una inversión de más de 100 millones de euros.

Este mismo mes de mayo hemos realizado el lanzamiento público del nuevo producto, que nos situará, probablemente por primera vez en nuestra historia, en los primeros lugares de calidad de servicio en este segmento de tráfico, como ustedes saben, estratégico para el desarrollo y crecimiento de la compañía.

Durante 2004 Iberia ha continuado desarrollando el proceso de renovación de nuestros aviones, lo que nos permite disponer de una flota más moderna y homogénea, que mejora la calidad del servicio a los clientes, es más silenciosa, menos contaminante, y tiene unos menores costes operativos.

Cuando este año se complete la retirada, como flota propia, de los 747, Iberia tendrá un único tipo de flota de largo radio, el Airbus 340, lo que facilitará el aumento de la utilización de los aviones y de la productividad de las tripulaciones.

También en la flota de corto y medio radio Iberia ha continuado en su proceso de simplificación y búsqueda de eficiencia. Desde 2003, opera únicamente tres tipos de flota, la familia A 320, los B 757 y los MD, frente a los siete tipos diferentes que existían cuando se inició el proceso de renovación de la flota. Pues bien, en los primeros meses de este año 2005, la compañía ha llegado a un acuerdo muy positivo con el fabricante de aviones europeo Airbus para finalizar el proceso de renovación de este tipo de flota, de forma que en 2008 los actuales B 757 y MD, así como los aviones más antiguos de la familia Airbus, serán reemplazados por aviones nuevos de la familia A 320.

En resumen, dentro de tres años Iberia estará compitiendo con una flota renovada, más eficiente en términos de consumo de combustible y de mantenimiento, y con un alto nivel de homogeneidad con solo un tipo de flota de largo radio y otra única familia de flota de corto y medio, que permitirá un uso más productivo de nuestras tripulaciones y una rotación más flexible de nuestros aviones.

Este proceso de renovación se va a realizar utilizando al máximo las herramientas de flexibilidad que hasta el momento hemos venido aplicando con éxito y de forma pionera en la industria, lo que nos ha permitido enfrentar las diferentes crisis y situaciones cambiantes que viven los mercados, adecuando la producción y los costes a la situación de los mismos.

Y dentro de estos instrumentos de flexibilidad la utilización del wet lease, que como ustedes saben consiste en el alquiler de aviones incluida la tripulación, será uno de los elementos básicos a utilizar para poder seguir creciendo sin hipotecar el futuro con costes fijos o con altos costes de parada y retirada de aviones. Así, en 2004, y después de su suspensión en la última parte de 2001 como consecuencia de la grave crisis que vivió la industria, hemos vuelto a alquilar aviones en esa modalidad.

En 2004, y después del paréntesis de los dos últimos años por causas sobradamente conocidas y explicadas, Iberia creció en su actividad de manera notable. La capacidad, medida en términos de asientos kilómetros ofrecidos (AKO's en términos de la industria) se incrementó en el total del año un 8,8%, uno de los crecimientos más altos registrados por las compañías de red europeas, alcanzando un volumen

de producción superior a los 61.000 millones de AKO's, la más alta de la historia de la compañía.

El tráfico, medido en términos de pasajeros kilómetros transportados, creció por encima de la capacidad ofertada registrando un incremento del 9,1% con relación a 2003. De este modo el coeficiente de ocupación de pasaje alcanzó el 75,2%, mejorando el nivel del año anterior y estableciendo un nuevo récord anual absoluto en la historia de Iberia.

Los tres grandes mercados en los que opera la compañía tuvieron un comportamiento bastante diferente. Permítanme que comente brevemente sobre las particularidades de cada uno de ellos durante 2004.

El crecimiento más importante del ejercicio se produjo en la red de largo radio con un aumento de capacidad del 10,5%, este se vio acompañado de un positivo comportamiento de la demanda que creció sobre 2003 un 12%. El coeficiente de ocupación alcanzó una media histórica del 81,6%, representando ya la red de largo radio más del 51% de la producción total de la compañía. Algunos de ustedes recordarán que en 1998, cuando se tomó la decisión de hacer de América Latina el eje estratégico del desarrollo de Iberia, el peso de esta red era del 42%.

En la red de largo radio, uno de los hechos más importantes del año 2004 fue el cierre del centro de distribución de tráfico en Miami. Esta actuación es otro ejemplo más de la flexibilidad y agilidad en la toma de decisiones que el equipo directivo de la compañía adopta para adecuar la evolución de la misma a las situaciones concretas de los mercados.

Los estrictos controles de seguridad instaurados en los aeropuertos estadounidenses, a raíz de los atentados del 11 de septiembre de 2001, y la exigencia de visado para entrar en Estados Unidos como destino o en tránsito, habían deteriorado significativamente la percepción del producto por parte de nuestros clientes, en especial los procedentes de los países centroamericanos. La alternativa al centro de distribución en Miami, desde el primero de octubre de 2004, es con vuelos directos a tres de las principales capitales de Centroamérica (Ciudad de Guatemala, San José de Costa Rica y Panamá), con fáciles y numerosas conexiones al resto de los destinos, mejorando sensiblemente las alternativas que existían anteriormente en el mercado.

Con este tipo de medidas, un año más hemos incrementado nuestra cuota de mercado en el tráfico entre Europa y América Latina, abriendo más el diferencial con nuestros inmediatos competidores, y confirmando así la estrategia desarrollada en esta red. Y no solo lo hemos conseguido en el total del tráfico, sino que la mejora en la composición de clases nos ha permitido superar nuestros ratios anteriores en el segmento de tráfico de pasajeros de negocios, haciendo cada vez mas fuerte nuestro dominio en este importante área de generación de ingresos y márgenes, y a la cual vamos a prestar, como antes les comenté, la atención especial que le corresponde.

El mercado doméstico presentó en 2004 el crecimiento más moderado de la red de Iberia, con un crecimiento de la oferta del 3,8% y de la demanda del 2% medido en

número de pasajeros, y del 1,7% medido en pasajeros kilómetro transportados. De este modo, el coeficiente de ocupación se situó en el 71,5%, frente al 73% del año anterior.

Este comportamiento del mercado doméstico tiene fundamentalmente dos causas: en primer lugar, la redistribución de la oferta realizada desde primavera para recuperar los niveles de rentabilidad en algunas subredes, con reducción de nuestra oferta en algunas rutas. En segundo lugar, el desarrollo gradual desde los meses centrales del año de una política de gestión de ingresos más selectiva, enfocada prioritariamente a la mejora del ingreso medio, gracias a la cual se moderó de forma significativa la fuerte reducción de ingresos unitarios que se venía registrando a partir del segundo trimestre.

En el sector europeo el crecimiento de la oferta fue del 6,7%, similar al registrado en 2003, con un aumento prácticamente igual de la demanda y consiguientemente con un mantenimiento del factor de ocupación en el entorno del 66%, uno de los más altos de las compañías de red en este agregado geográfico de tráfico, lo que nos ha permitido mantener cuota en un mercado fuertemente atacado por las compañías de bajo coste. España es el segundo país de Europa en términos de penetración de este tipo de operadores. Baste indicar para entender la magnitud de la presencia de estos operadores en nuestro país, que ya tienen el 19% de cuota de mercado en el tráfico España-Europa, con un aumento de cuatro puntos en relación con la cuota de 2003, y el crecimiento del 43% que han registrado en el número de pasajeros con relación al mismo ejercicio.

Esta fuerte y creciente penetración de las compañías de bajo coste nos ha obligado a una competencia en precios desconocida en la industria por su intensidad. El ingreso unitario por asiento kilómetro ofertado se redujo en 2004 un 7,2%, acumulando una reducción en dos años, 2003 y 2004, superior al 22% en términos reales. Y esta presión a la baja de los precios continua, y probablemente seguirá en los próximos años.

Hasta el momento las actuaciones dirigidas a reducir costes que detallaré más adelante han permitido compensar esta fuerte caída de los ingresos. Las redes de corto y medio radio significan casi el 60% de los ingresos de la compañía; por lo que consideramos necesario no renunciar a estos ingresos. En esa tarea estamos aplicados porque estamos convencidos de que tenemos la absoluta necesidad y capacidad de reducir los costes en los próximos dos años en tasas superiores a la caída de ingresos.

Dentro de las actuaciones dirigidas a desarrollar y rentabilizar nuestra presencia en el mercado europeo, en diciembre de 2004 Iberia y British Airways firmaron un acuerdo para desarrollar conjuntamente sus rutas entre Londres Heathrow, Madrid y Barcelona. Los clientes de ambas compañías disfrutarán mediante este acuerdo de más posibilidades de elección y mayor flexibilidad en cuanto a horarios y servicios.

El acuerdo contempla la explotación de estas rutas compartiendo beneficios a partir de enero de 2005, y supone un paso adelante en el fortalecimiento de la relación entre ambas compañías, que siguen estudiando nuevas vías de cooperación que les permita enfrentar los retos de forma más efectiva en el futuro.

Para finalizar esta síntesis sobre la evolución en 2004 de los principales mercados de la compañía, quiero dar un breve apunte sobre el importante crecimiento registrado por el sector de medio radio internacional, y específicamente África y Oriente Medio. Estos mercados, en los que hemos aumentado nuestra presencia en un 45% durante el pasado año, no son todavía representativos para Iberia, pero significan una oportunidad para diversificar la producción y crecer en mercados menos maduros que los intraeuropeos.

Por lo que se refiere a los ingresos de explotación del Grupo Iberia durante 2004, éstos se situaron en algo más de 4.805 millones de euros, con un crecimiento total del 4,2% sobre el año anterior, siendo el incremento de los ingresos derivados de la actividad del transporte de pasajeros un 3,5% y del transporte de carga en 4,1%; en ambos casos penalizados por la revalorización del euro frente al dólar. Registraron mayores tasas de incremento el resto de los negocios, como el handling para terceros, y la realización de trabajos de mantenimiento para otras compañías aéreas y para las Fuerzas Armadas españolas que, tras una primera parte del año con reducción de actividad, en el total del ejercicio consiguió un aumento del volumen superior al 8%.

El ingreso unitario de explotación por asiento kilómetro ofertado disminuyó en 2004 un 4,3%, parcialmente afectado por la devaluación del dólar frente al euro y por el crecimiento de la etapa media, reducción que se suma a la registrada en 2003 que fue del 3,1%.

Esta evolución de los ingresos unitarios, identificada y prevista en nuestro Plan Director, ha impulsado el desarrollo e implantación con éxito de las principales iniciativas de reducción de costes diseñadas y comprometidas en dicho plan, actuaciones que nos han permitido conseguir el nivel de resultados operativos alcanzados.

Los gastos de explotación en 2004 han superado los 4.602 millones de euros, con un incremento frente al año anterior del 3,3% y una reducción de los costes unitarios del 5,1%, superior a la caída de los ingresos unitarios que antes les comenté.

Esta evolución de los gastos en 2004 se ha visto fuertemente afectada por el comportamiento de los precios del queroseno de aviación que alcanzó récord históricos en el último trimestre, y que, a pesar de que una parte significativa del impacto fue amortiguada por la política de coberturas y por la depreciación del dólar, produjo un incremento en el gasto anual de combustible del 17,4% con un incremento de la actividad de la flota de sólo el 6,5%.

No obstante, como les decía, el impacto se vio aminorado de forma significativa por las actuaciones incluidas en el programa de gestión global de riesgos operativos, que en el caso concreto de las realizadas sobre los precios del fuel han permitido recuperar en el año cerca de 81 millones de euros.

Recordarán todos ustedes que los objetivos básicos del Plan Director 2003-2005 eran reducir los costes operativos y aumentar la utilización de los recursos. Pues bien, durante el año 2004 se avanzó de forma significativa en ambas vías:

- en la implantación de las medidas más relevantes de reducción de costes de dicho plan, y
- en las mejoras de productividad de flota y plantilla.

En enero de 2004 entró en vigor el nuevo modelo de retribución a las agencias de viaje en España, que como todos ustedes conocen contempla una reducción escalonada de la comisión básica que Iberia paga a dichas agencias, hasta situarse en el 1% a partir de julio de 2005. Este modelo de comisiones reducidas se ha extendido paulatinamente durante el ejercicio a otros países europeos (Reino Unido, Italia, Alemania y Portugal, entre los más importantes para nosotros) y americanos, también de acuerdo con lo previsto en el marco del plan.

El ahorro de gastos que la aplicación de este modelo ha supuesto en 2004 supera los 94 millones de euros, lo que ha permitido reducir en dos puntos y medio porcentuales la relación de gastos comerciales netos sobre los ingresos de tráfico generados, alcanzando más de dos terceras partes del ahorro comprometido por estas medidas en el Plan Director para el 2005.

Otra de las iniciativas del Plan Director es el cambio en el modelo de servicio a bordo en los vuelos de corto y medio radio. A partir de marzo de 2004, y en los enlaces a Canarias desde junio, se puso en marcha un nuevo servicio de consumo “a la carta” en la clase turista de todos los vuelos de estas redes. Este nuevo modelo, además de permitir que los clientes paguen solo lo que deseen consumir, ha logrado una importante reducción de los gastos en comidas y artículos y handling de mayordomía, además de una simplificación del servicio y la correspondiente reducción en la dotación de tripulantes de cabina de pasajeros.

También en la utilización de los recursos hemos mejorado de forma significativa durante el pasado ejercicio. En lo que hace referencia a la flota, la utilización diaria media volvió a mejorar en 2004 por sexto año consecutivo, alcanzando las 9,1 horas por avión y superando en el 3,6% al año anterior.

En lo que respecta a la productividad de la plantilla, en el año 2004 el número de asientos kilómetro ofrecidos por empleado superó en un 7,7% al dato del año anterior. Pero el comportamiento fue distinto por colectivos:

- la plantilla de tierra incrementó su productividad en el 7,6%
- los tripulantes técnicos mejoraron su productividad, medida en horas bloque por tripulante, en un 5,4%
- y los tripulantes auxiliares lo hicieron, también medida la productividad en horas bloque por tripulante, en un 5,8% casi en su totalidad por la reducción de dotaciones en las flotas de corto y medio radio por la implantación del nuevo modelo de servicio a bordo.

Pero estas mejoras de productividad han sido insuficientes para conseguir reducir los costes laborales unitarios, debido fundamentalmente a los incrementos salariales

incluidos en el laudo de pilotos y en los restantes convenios colectivos, sobre todo en lo que se refiere al esquema de mejoras salariales por mejora y consecución de resultados. El proceso establecido de consolidación en las tablas salariales de parte de estos epígrafes es claramente negativo para el futuro de la compañía, abocada a un fuerte deterioro de los ingresos unitarios en algunos mercados por el incremento de la competencia, y que solo puede ser compensado con reducciones de costes superiores.

Por tercer año consecutivo los pagos salariales unitarios medios por persona han crecido en 2004 por encima del 7%, habiendo quedado consolidado en tablas salariales en este trienio 2002-2004 un incremento salarial de casi el 20%; probablemente no hay ningún caso similar en España. Mientras tanto, los ingresos de explotación por empleado se han mantenido en 2004 en los mismos niveles que los registrados en 2002.

Esta ecuación es insostenible para cualquier negocio y su modificación va a ser el objetivo más importante para el equipo directivo durante los próximos meses. Debemos conseguir necesariamente un cambio sustancial en el marco laboral de todos los convenios, adecuando dicho marco a las necesidades de cada colectivo, flexibilizando al máximo las condiciones, y consiguiendo fuertes mejoras de productividad. Sólo esto permitirá que podamos seguir creciendo. Su no consecución requerirá con toda certeza un nuevo modelo de compañía, para seguir siendo rentable. Tengan la seguridad, señores accionistas, que tomaremos todas las decisiones adecuadas para defender su inversión y seguir creando valor para ustedes.

Con el comportamiento de ingresos y gastos que les he detallado, los resultados de explotación superaron los 203 millones de euros, con una mejora del 26,5% sobre los registrados en 2003.

Para cerrar este resumen de los elementos más significativos del ejercicio 2004, deseo destacar que Iberia continuó desarrollando una gestión activa de su cartera con el objetivo, incluido en la estrategia definida en el Plan Director en vigor, de optimizar aquellas participaciones en sociedades que no están directamente vinculadas a su negocio principal de transporte aéreo y que no se consideran estratégicas, ya sea vendiendo algunas de dichas participaciones o externalizando determinadas funciones para mejorar la eficiencia en el empleo de los recursos.

Durante el año 2004, se vendieron nuestras participaciones en Iberswiss, a Gate Gourmet, y en Viva Tours, al grupo Iberostar, en ambos casos con unas plusvalías importantes. También en los primeros meses del año Iberia y CAE, compañía especializada en la fabricación de tecnologías avanzadas de simulación y control y en servicios integrados de formación, constituyeron una empresa conjunta de entrenamiento aeronáutico, en la que Iberia participa con algo menos del 20% y a la que ha aportado los simuladores de vuelo para que sean explotados de una manera más eficiente.

Por último, reseñar el proceso de puesta en valor de la participación en Amadeus de los socios de referencia (Iberia, Air France y Lufthansa), aprovechando las ofertas recibidas por inversores financieros interesados en participar en el capital de dicha

compañía, que, como saben, gestiona el principal sistema de distribución global de reservas del mundo. Este proceso iniciado a finales de 2004 culminará previsiblemente en las próximas semanas con unas muy importantes plusvalías que serán de aproximadamente 500 millones euros a nivel de Grupo consolidado.

Esta plusvalía será dedicada, además de a retribuir a nuestros accionistas, a continuar con el proceso de renovación de flota que anteriormente les mencioné, a fortalecer nuestro balance para acometer los retos futuros y a desarrollar posibles esquemas de participación accionarial en otras compañías.

Permítanme ahora algunos apuntes sobre el presente ejercicio 2005, sobre los retos más significativos que tendremos que abordar durante el año y sobre la evolución de los meses transcurridos del mismo.

El principal reto al que debemos atender este año, se refiere a la transición lo más eficiente y con los menores costes posibles a la nueva área terminal de Barajas, donde como todos ustedes saben Iberia va a trasladar todas sus operaciones previsiblemente a principios de 2006. El proceso supondrá rediseñar todos los procedimientos de trabajo, revisar nuestra programación de vuelos y el sistema de interconexiones. También supondrá un fuerte gasto que tendremos que asumir.

Pero estamos muy esperanzados por las posibilidades de crecimiento que nos brindará la ampliación de capacidad de Barajas y por la posibilidad de construir una red de vuelos y conexiones más atractivas para nuestros clientes y más eficientes desde la óptica de la utilización de los recursos. Tenemos la oportunidad de poder ofrecer servicios especiales para nuestros mejores clientes y la posibilidad de extender la utilización de nuevas tecnologías, incrementando y mejorando la atención y comodidad de nuestros clientes.

Otro reto significativo del ejercicio en curso, se refiere a la renovación de las licencias de handling en los aeropuertos españoles. En este proceso, que ha sido puesto en marcha recientemente por AENA, aspiramos a mantener una posición de liderazgo en la prestación de nuestros servicios a las compañías clientes.

Con relación a como transcurre el ejercicio 2005 desearía hacerles algunos comentarios. En los cuatro primeros meses del año el crecimiento de la compañía ha sido del 5.9% en capacidad, habiendo mejorado la ocupación en 0,4 puntos situándose en el 74,5%, con un comportamiento muy positivo de la red de largo radio cuyo factor de ocupación ha mejorado en 1,4 puntos. También el tráfico de la red europea ha seguido creciendo de forma significativa, pero continúa sufriendo un importante deterioro del ingreso unitario, situación que previsiblemente se mantendrá en los próximos meses. En lo que se refiere al sector doméstico, las actuaciones sobre los ingresos unitarios ya comentadas en otras partes de mi exposición, han permitido mejorar los mismos aunque han seguido penalizando la ocupación, esperándose una mejora paulatina de la misma en los próximos meses.

Los resultados registrados durante el primer trimestre han estado muy afectados por la negativa evolución de los precios del combustible. No obstante el resultado de explotación registrado (sin incluir gastos e ingresos no recurrentes) es de unas pérdidas en el presente ejercicio de 31 millones de euros frente a 36 millones de

resultados negativos del primer trimestre de 2004. En este periodo el gasto en combustible se ha incrementado en un 31%, pasando de casi 136 millones de euros en 2004 a más de 177 en 2005, cuando el crecimiento de la actividad apenas explicaría un 5%; y todo ello a pesar de que las coberturas que tenemos para el año, que nos ha permitido reducir el gasto en casi 17 millones de euros.

Durante el primer trimestre de este año los ingresos unitarios de explotación por AKO han disminuido frente a 2004 un 1,4%, mientras que los costes unitarios totales, también por AKO, lo han hecho un 1,9%, habiéndose reducido un 5,6% si no consideramos el combustible.

La evolución del precio del combustible durante el ejercicio va a ser determinante en los resultados que finalmente consigamos, en un año que podemos considerar de transición ante el salto cualitativo que supondrá en el sector aéreo en España la apertura de la nueva terminal de Madrid y el consiguiente incremento de capacidad de las infraestructuras aeroportuarias.

Antes de finalizar mi exposición me gustaría reafirmar ante ustedes como en años anteriores, el compromiso de Iberia con la protección ambiental y la acción social, dentro del marco establecido en la Política de Responsabilidad Corporativa por el Consejo de Administración que presido.

Iberia basa su estrategia de acción social en apoyar a entidades que desarrollan proyectos de ayuda social a través de la prestación de sus servicios habituales. La compañía lleva a cabo acciones en colaboración con sus empleados, entre las que destacan la labor realizada por la ONG "Mano a mano", por la Asociación de Empleados Padres de Minusválidos (APMIB) y por la Fundación Tutelar de la asociación citada. Iberia apoya a instituciones a través de acuerdos de patrocinio; promueve que sus empleados y clientes se involucren; y cuenta con la colaboración de sus proveedores.

En gestión medioambiental, el Grupo Iberia desarrolla una política global que contempla todas sus actividades tanto en tierra como en vuelo. El plan de renovación de flota es un elemento básico, pues los nuevos aviones incorporan los últimos avances tecnológicos, reduciendo el consumo de combustible y los niveles de contaminación ambiental, tanto en emisiones de gases a la atmósfera como en contaminación acústica.

Durante el año 2004 hemos seguido trabajando en desarrollar actuaciones encaminadas a reducir los riesgos de contaminación por las actividades que desarrollamos en nuestras áreas de handling y mantenimiento, impulsando la extensión y aplicación de los estándares y normas más avanzadas.

Por último, informarles de que Iberia ha entrado a formar parte en 2004 del índice de sostenibilidad Dow Jones Stoxx, que agrupa a las 167 empresas europeas con mejores prácticas en el terreno económico, social y ambiental. Es un reconocimiento a los esfuerzos realizados en los últimos años y a los firmes compromisos de la compañía en nuestras actuaciones en el ámbito de la responsabilidad contraída con la sociedad.

En resumen, Iberia ha demostrado de nuevo en 2004 que, en un entorno de máxima complejidad, dificultad y con una competencia cada vez mayor, ha sido capaz de cumplir sus objetivos, anticipándonos a las dificultades y a los cambios en los hábitos de nuestros clientes.

Como les he mencionado anteriormente, somos plenamente conscientes de que los próximos años no van a ser más fáciles, sino cada vez más exigentes; y de que los pasados esfuerzos de ahorro de costes, mejora de competitividad, incrementos de productividad y mejora del servicio, aún habiendo sido notables, son ya insuficientes.

Con ese planteamiento, plenamente realista, estamos afrontando el diseño del Plan Director para los años 2006-2008. Pero al igual que conocemos los obstáculos, también sabemos que en términos de red, servicio, experiencia, conocimiento y capacidad de respuesta, tenemos mucho que ofrecer a nuestros clientes y a ustedes, nuestros accionistas. Nos preocupa la competencia, pero también sabemos que a la competencia le preocupamos nosotros; y mucho. Nuestra trayectoria reciente avala nuestra capacidad de adelantarnos a los inevitables cambios y acertar en las respuestas. Y todo con honestidad, transparencia y responsabilidad.

Muchas gracias.