

Unimos personas, acercamos países

Junta General de Accionistas

Madrid, 29 de mayo de 2008

CIELOS ABIERTOS EUROPA - ESTADOS UNIDOS

En vigor desde
febrero de 2008



 Hacia la desaparición de
barreras regulatorias

PRECIO DEL COMBUSTIBLE



El principal riesgo actual para el sector de la aviación



El gasto en combustible representa ya un tercio de los gastos totales del negocio de transporte

EJERCICIO 2007

Buen resultado económico

Mejora en la eficiencia de la operación

Incremento de la calidad

Excelente desarrollo de producto

PLAN DIRECTOR 2006/2008

- Prioridad a la rentabilidad
- Mejorar la calidad
- Optimizar el uso de los recursos



Objetivos cumplidos

PLAN DIRECTOR 2006/2008

Prioridad a la rentabilidad

Margen EBITDAR: **+16.9%** (+2.2pp s/06)

Margen Resultado neto: **+5.9%** (+3.7pp s/06)



Uno de los líderes de Europa

PLAN DIRECTOR 2006/2008

- Prioridad a la rentabilidad
- Mejorar la calidad
- Optimizar el uso de los recursos

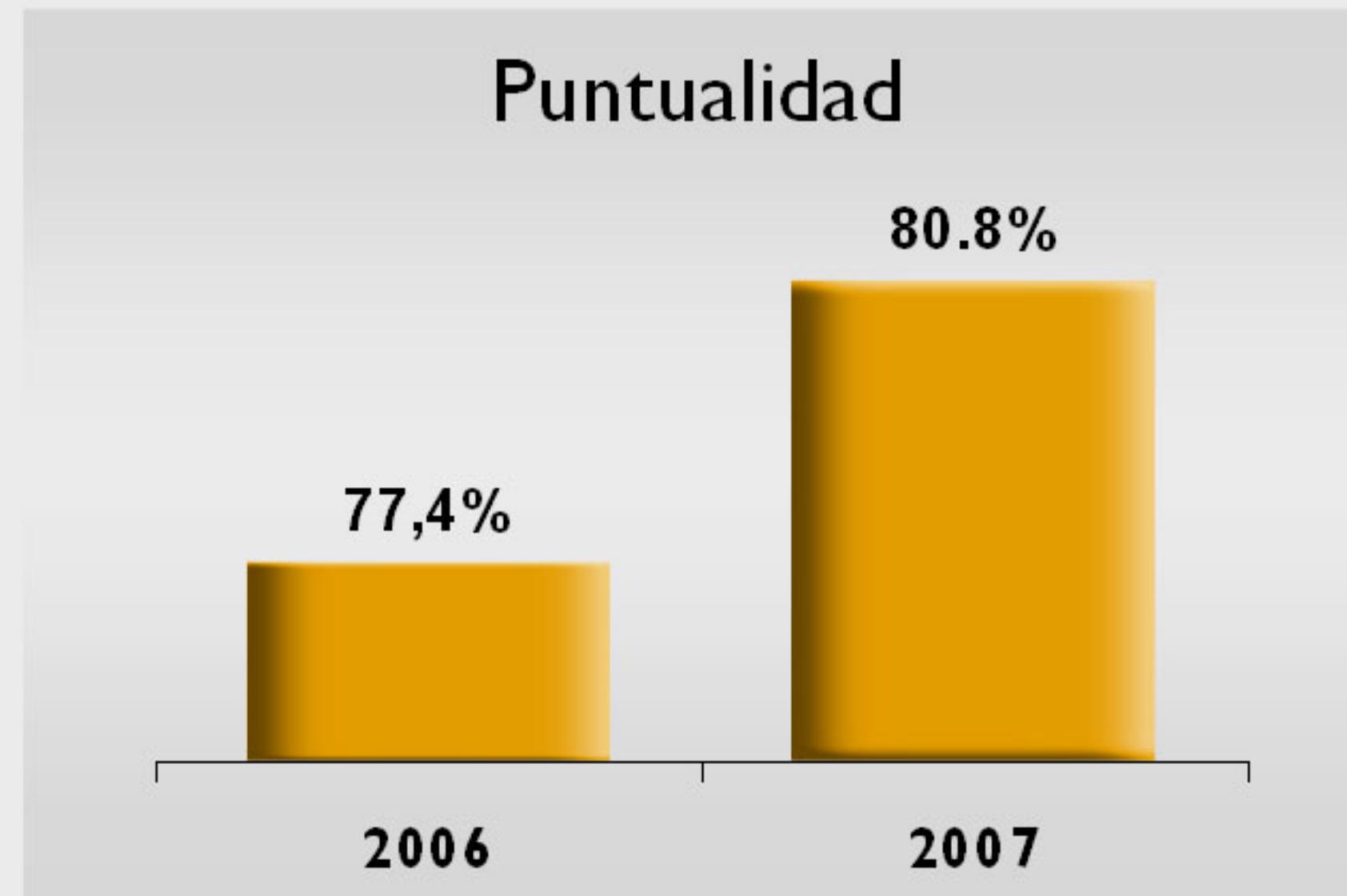


Objetivos cumplidos

PLAN DIRECTOR 2006/2008

Mejorar la calidad

Pasajeros Business Largo Radio: **+48%** (07/05)



Iberia líder
en puntualidad
en Europa

PLAN DIRECTOR 2006/2008

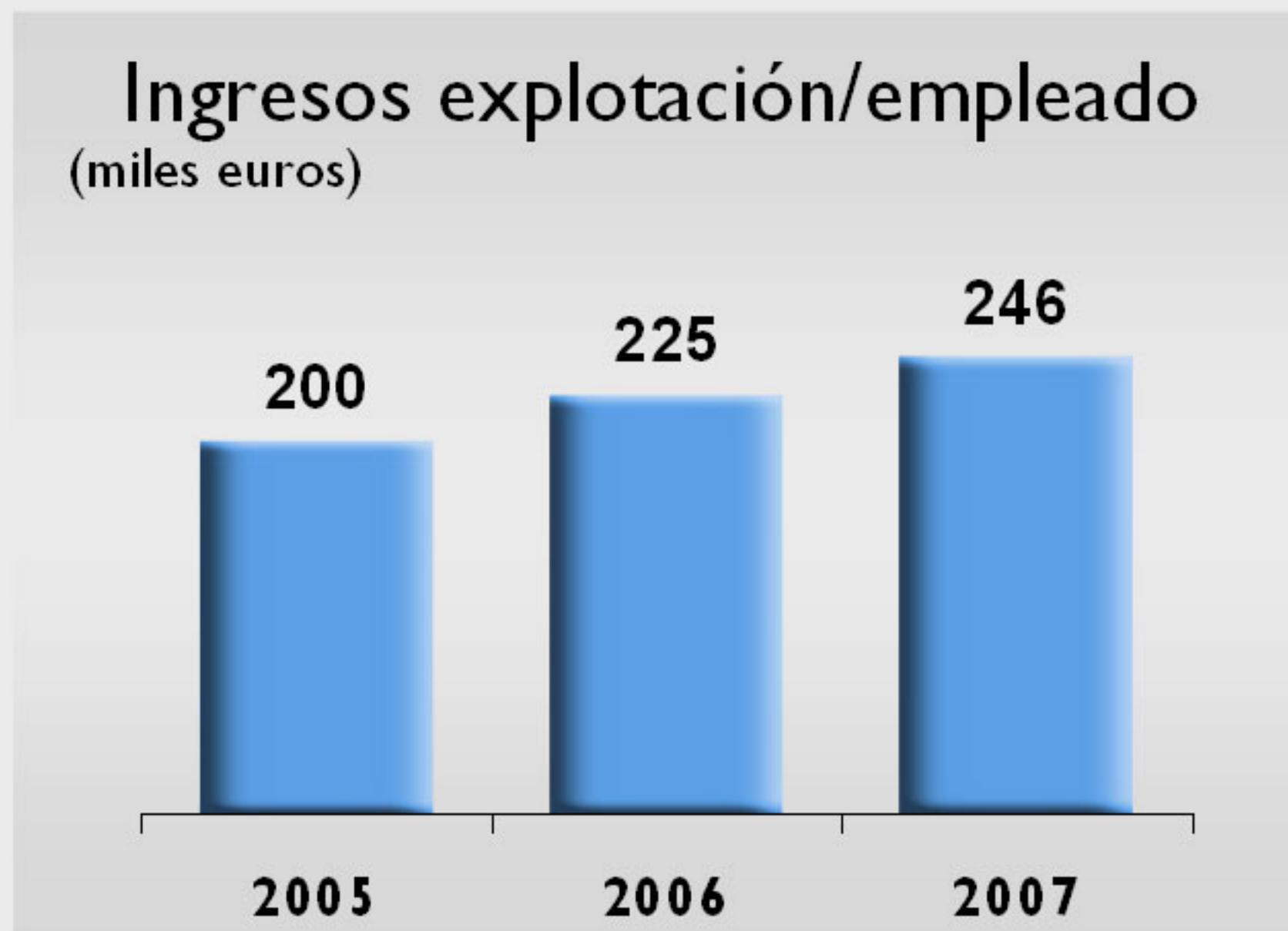
- Prioridad a la rentabilidad
- Mejorar la calidad
- Optimizar el uso de los recursos



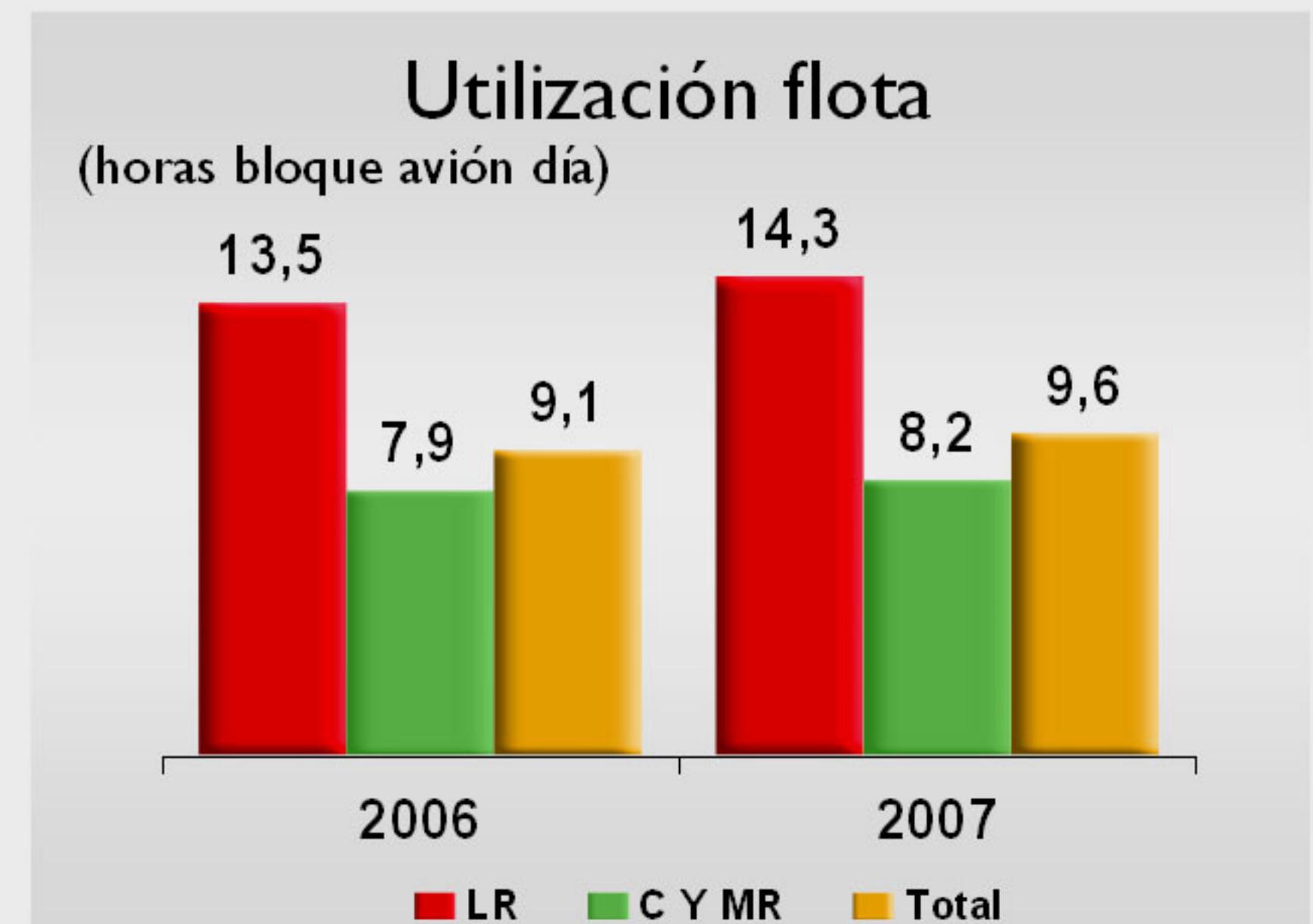
Objetivos cumplidos

PLAN DIRECTOR 2006/2008

Optimizar el uso de los recursos

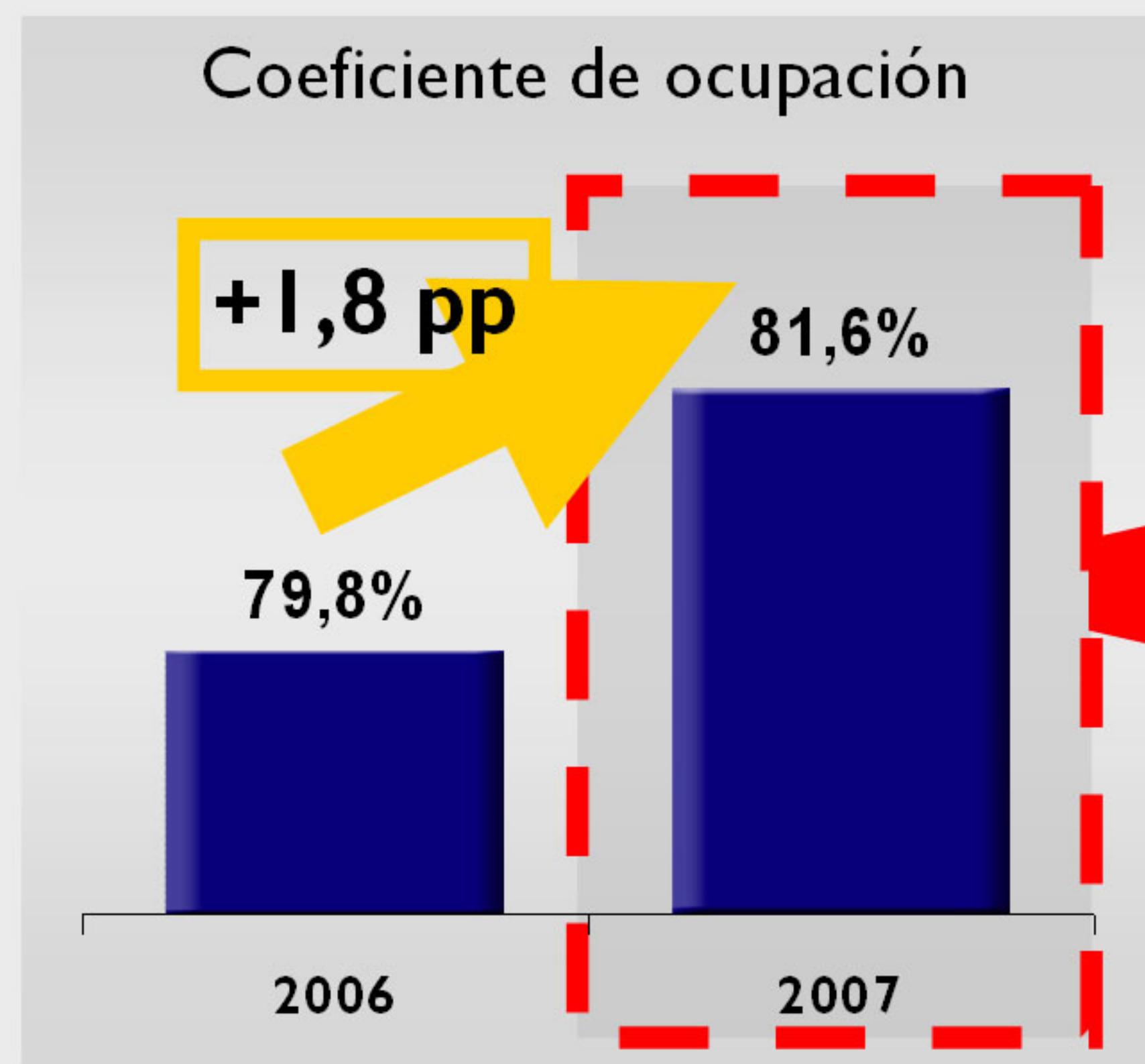


Incremento 07/05: +23%



Mejora en 2007: +5,3%

LÍNEA AÉREA - PRODUCCIÓN 2007



Crecimiento PKT's: +3,3%

- Récord histórico
- El coeficiente de ocupación más alto de las compañías europeas de red

RED DE LARGO RADIO

Crecimiento capacidad: **+ 6,8%**

61% del total de la demanda transportada

Ocupación del **87,2%** (+1,6pp s/06)

Incremento del **+6,4%** del ingreso unitario

Óptimo desarrollo de la estrategia diseñada

RED DE MEDIO RADIO

Reforzamiento del HUB



Crecimiento del 18% de la oferta

Mantenimiento del Load Factor

Intensificación de la competencia

RED DOMÉSTICA

Actuación selectiva sobre la oferta

Ocupación del **75,9%** (+3,1 pp s/06)

Incremento del **+ 6%** del ingreso unitario



Desarrollando la estrategia diseñada

EL NEGOCIO DE MANTENIMIENTO EN 2007

Objetivo del Plan Director:
Consolidación y desarrollo del negocio

Excelente evolución en 2007

- Facturación a terceros: 289 M€ (+25% s/06)
- 153 revisiones mayores de avión (+32%)
- 187 revisiones de motores (+31%)

Desarrollo de nuevos proyectos

- Mantenimiento de trenes con STA
- Hangar en Barcelona

EL NEGOCIO DEL HANDLING EN 2007

■ Fuerte aceleración de la competencia

■ Crecimiento de licencias de autohandling



Márgenes de explotación negativos



Plan específico por aeropuerto para
recuperar la rentabilidad

RENOVACIÓN DE FLOTA

Flota a corto y medio

- ▀ 10 aviones nuevos A320
- ▀ 24 aviones antiguos retirados (A320 y MD)
- ▀ Finalización en 2008 de la retirada de los MD

Flota a largo

- ▀ 1 avión nuevo A340
- ▀ En 2008 sólo una familia de aviones de largo radio



Edad media de la flota operativa 7,7 años

NUEVAS TECNOLOGÍAS

Billete electrónico

-  Más del 95% de los billetes totales emitidos en 2007
-  Desde junio 100% de los billetes domésticos

Paso 1. Buscando su reserva. Seleccione una de las dos opciones existentes para facilitar la búsqueda.

Autofacturación

Paso 2. Selección del asiento. Podrá seleccionar su preferencia de asiento (ventanilla o pasillo) o seleccionar uno concreto según la disponibilidad del mapa de asientos. En caso de que tuviese el asiento ya reservado, se facturará en dicho asiento.

-  Incremento del 47% del checking por internet

Paso 3. Impresión de tarjeta de embarque. Por cada vuelo se imprimirán los siguientes documentos dependiendo del tipo de billete:

Ventas a través de iberia.com

Sin equipaje. Compruebe la puerta de embarque*, los montajes y vaya directamente a la puerta de embarque previo paso por los controles de seguridad* donde deberá mostrar su documentación.

Con equipaje. Entréguelo en los mostradores de facturación al menos 45 minutos antes de la salida del vuelo (en Madrid este tiempo será de 55 minutos para los que salgan de la terminal T4S) y, posteriormente dirigirse a los controles de seguridad* y mostrar su documentación.

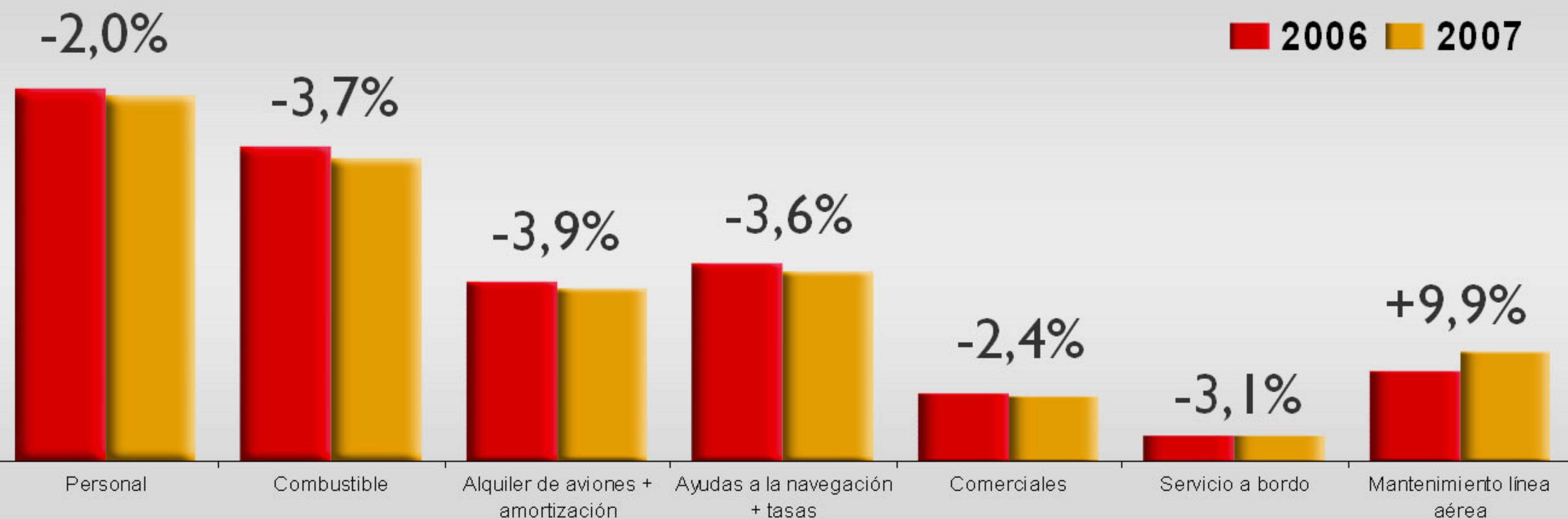
-  2,5 millones de billetes
-  475 M€ de ventas (+6,3%)

GASTOS DE EXPLOTACIÓN 2007

Total : 5.238 M€ (-0,5%)

Coste unitario por AKO: -1,5%

Evolución costes unitarios 07/06



POLÍTICAS CONCERTADAS DE MEJORA DE LA PRODUCTIVIDAD

Convenio TCP'S



Convenio Tierra



Convenio Tripulantes
Técnicos

Pendiente

GASTOS DE COMBUSTIBLE EN 2007

El incremento de precio de mercado en dólares (+6%) , moderado por:

- Apreciación del euro
- Reducción del consumo unitario por flota más eficiente
- Políticas activas de cobertura de riesgos



Coste unitario po AKO : -3,7%

GASTOS DE “NO CALIDAD”

Importante mejora en 2007: **-28%**

Estamos en el buen camino pero hay que seguir avanzando

RESUTADOS DE EXPLOTACIÓN 2007

283,5 M€

(+132% s/06)

RESULTADOS 2007



DIVIDENDO 2007



17c€ por acción
(en 2006: 3,5 c€/acción)

BALANCE 2007

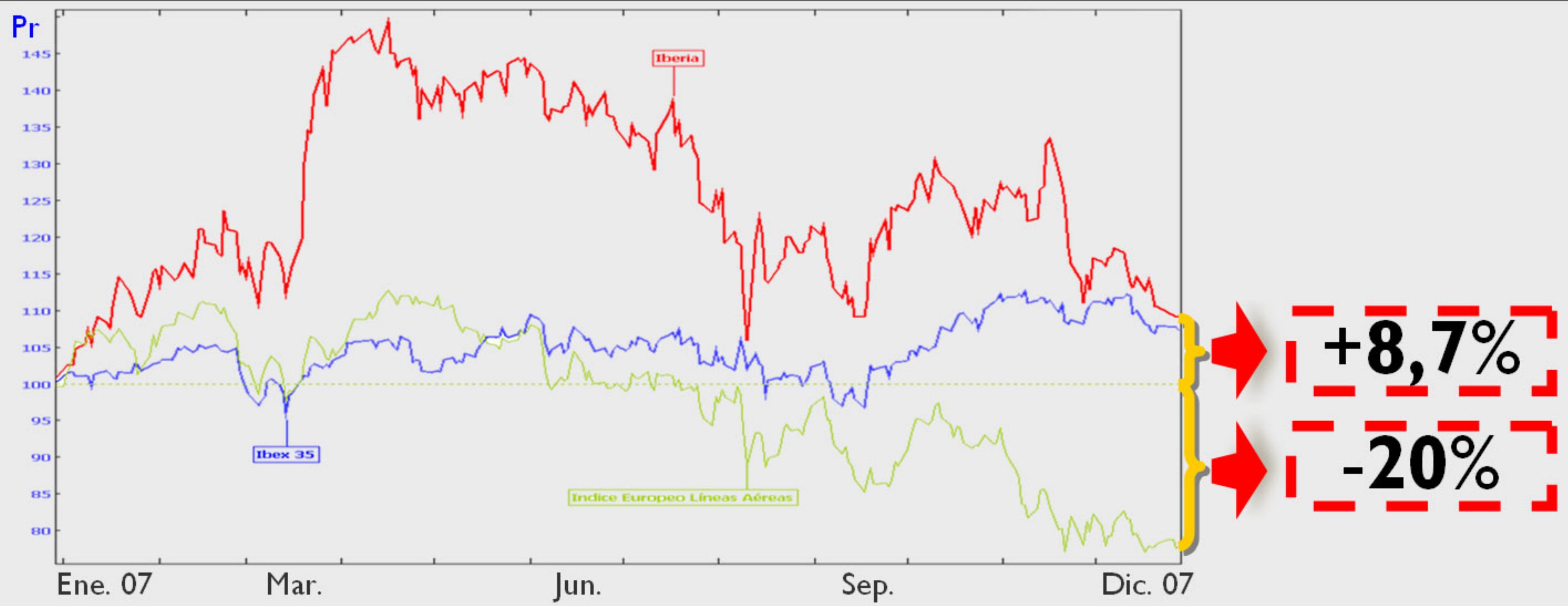
s/06

Patrimonio neto	2.006 M€	(+15%)
Disponibilidades líquidas netas	2.500 M€	(+45%)
Deuda neta ajustada	582 M€	(-57%)



Sólido y saneado

LA ACCIÓN DE IBERIA EN 2007



Desde abril 01: +152%

AVANCE EJERCICIO 2008

Enero/abril 08/07

+1,5%



AKO's

+0,5%



PKT's

Continúa la expansión
del HUB

Coeficiente de ocupación

Enero / abril

79,9



2007

79,2



2008

La ocupación más alta de entre
las compañías europeas de red

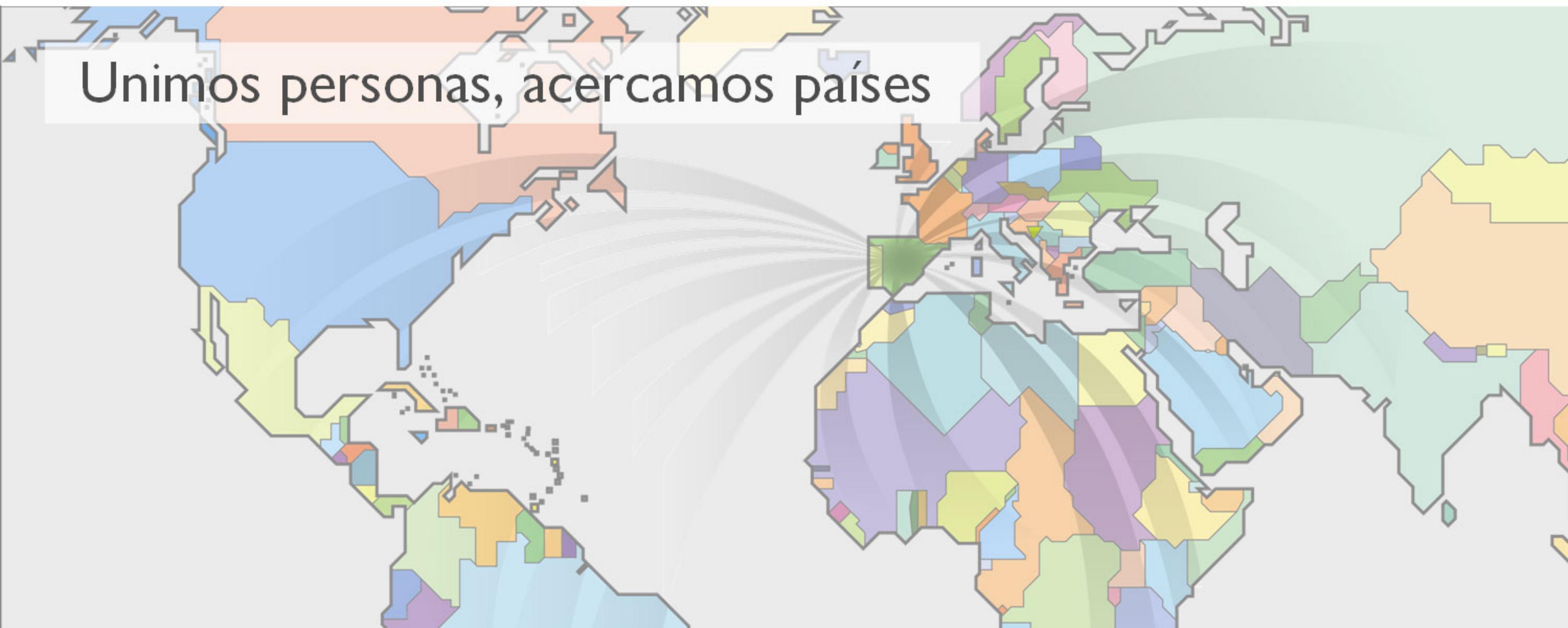
AVANCE RESULTADOS 2008

Perspectivas condicionadas por:

- ▀ Alto precio del combustible
- ▀ Desaceleración económica
- ▀ Calidad de los ingresos

Resultados primer trimestre 2008:

- ▀ Resultado neto: -0,4M€
- ▀ Reducción coste /AKO ex fuel: 4,8%



Unimos personas, acercamos países

Junta General de Accionistas
Madrid, 29 de mayo de 2008

DISCURSO JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS

MAYO 2008

Buenos días señoras y señores accionistas.

Bienvenidos a la Junta de Accionistas de Iberia en la que vamos a someter a su aprobación las cuentas anuales y la gestión correspondientes al ejercicio 2007.

Hace un año iniciaba mi discurso ante ustedes destacando un hecho que se había producido apenas unas semanas antes: el acuerdo de cielos abiertos entre Europa y Estados Unidos. Y ante ustedes lo consideraba un paso muy importante en el proceso de desaparición de las barreras regulatorias que perviven en el transporte aéreo. Pues bien, hace dos meses dicho acuerdo entró en vigor y debemos esperar sus efectos en un corto plazo. Es previsible que estos se materialicen en forma de incremento de operaciones entre ambos continentes, de toma de posiciones en aeropuertos nodales, o de aproximación entre compañías para desarrollar operaciones conjuntas en distintos mercados.

Como ya he comentado en varias ocasiones, este sector va a vivir momentos de cambios estructurales y procesos de consolidación importantes, a los cuales estén ustedes seguros que desde el Consejo de Administración y los órganos de dirección de la compañía prestamos y prestaremos una permanente atención pensando en la creación de valor futuro para Iberia.

Al lado de esta acelerada desaparición de barreras en el desarrollo del sector, hoy tenemos que destacar otro factor: la brutal escalada del precio del combustible. Desde hace ya varios meses, prácticamente desde el inicio del ejercicio, estamos sostenidamente soportando precios del combustible que hace sólo dos años todos considerábamos que nunca alcanzaríamos. Vamos a tener que desarrollar nuestra actividad con precios del barril de brent en niveles superiores a los 100 dólares; incluso llevamos varias semanas de 2008 con precios por encima de los 120 dólares.

Para tomar una referencia que permita valorar esta situación no es necesario ir muy lejos: el precio medio durante los primeros meses de 2007, hace sólo un año, fue de 60 dólares-barril; doce meses después se ha superado los 130, más del doble. Este comportamiento ciertamente dramático para nuestro negocio, está llevando a que el gasto de combustible represente casi un tercio de los gastos totales del negocio de transporte aéreo, y suponga el doble de los gastos de personal de este negocio y tres veces más que el coste de la flota. Aún así, estos efectos están siendo mitigados parcialmente en las compañías europeas gracias a la fortaleza del euro frente al dólar. Y en el caso concreto de Iberia, la renovación de flota desarrollada en los últimos años, incorporando aviones más eficientes en costes operativos, ha ayudado en la reducción de los impactos del espectacular incremento del precio del combustible, produciendo adicionalmente una reducción significativa de los niveles de emisiones contaminantes a la atmósfera.

Más adelante, cuando les avance algunos datos sobre la evolución del presente ejercicio, tendremos ocasión de ver con más detalle los efectos de este incremento del precio del petróleo.

El pasado ejercicio fue muy bueno para Iberia tanto en lo que hace referencia a su evolución económica como también al desarrollo de mejoras en su operación. Asimismo, conseguimos importantes avances en la calidad y en la consolidación de los productos que ofrecemos a nuestros clientes, entre los que destaca de forma notable la clase business plus de nuestra flota de largo radio. A ello me referiré más adelante.

Durante 2007, Iberia desarrolló el segundo año de ejecución del Plan Director 2006/2008 consiguiendo la mayor parte de los objetivos fijados para el ejercicio e incluso anticipando y acelerando la consecución de otros inicialmente previstos para este año. Y todo ello mejorando, como han podido comprobar ustedes en la documentación entregada, de manera significativa los niveles de rentabilidad.

En la anterior Junta anual, enunciaba para ustedes cuales eran los ejes básicos de actuación para el trienio 2006/2008. Permítanme que se los recuerde brevemente:

- en primer lugar, dar prioridad a la rentabilidad sobre el crecimiento.

- en segundo lugar, mejorar la calidad en la prestación de nuestros servicios a los clientes.
- y en tercer lugar, optimizar el uso de los recursos.

Pues bien, pueden ustedes evaluar el desempeño de la labor realizada en la compañía durante el pasado ejercicio analizando estos tres objetivos.

Sobre el primero de ellos, destaca el margen de rentabilidad alcanzado medido en EBITDAR sobre ingresos, que es uno de los parámetros más utilizados por analistas de líneas aéreas para evaluar de manera homogénea la eficiencia económica de las mismas. En el ejercicio 2007 hemos alcanzado un 16,9%. Este dato significa una mejora de dos coma dos puntos sobre el ejercicio anterior y sitúa a Iberia en posiciones de liderazgo entre las compañías europeas de red.

Además el resultado neto alcanzado, que es en términos porcentuales un 5,9% sobre ingresos, supone igualmente una mejora de más del doble sobre el año anterior y uno de los ratios más positivos del sector de líneas aéreas europeas comparables con Iberia.

La excelente acogida por nuestros clientes de la clase business de largo radio y el nivel de puntualidad alcanzado durante 2007, son los dos principales exponentes sobre el cumplimiento del segundo gran eje del Plan Director, que se refiere a la prestación de nuestros servicios con mayor calidad. El crecimiento de los pasajeros que han utilizado la clase business en los vuelos intercontinentales creció durante 2007 casi un 19%, porcentaje que, unido al incremento registrado en 2006, supone un aumento acumulado en dos años de más del 48%, lo que evidencia de manera clara el éxito del producto que hemos ofrecido a nuestros clientes.

La puntualidad registrada por la compañía en 2007 se situó en un 80,8% para el conjunto de la red, mejorando casi tres puntos y medio el nivel alcanzado en 2006 y situando a Iberia como líder en puntualidad dentro de las compañías europeas de red.

En lo que se refiere al tercer eje básico de nuestro Plan, relativo a la optimización del uso de nuestros recursos, les adelanto algunos datos, a los que igualmente más adelante volveré a referirme:

- por un lado, destaca el incremento de la productividad económica que, medida en ingresos de explotación por empleado, ha crecido de manera acumulada en 2006 y 2007 más del 23%.

- y si nos referimos a nuestros activos físicos principales, la flota, su utilización media diaria por avión se situó en 2007 en 9,6 horas, mejorando en media hora, la alcanzada en 2006.

Ahora permítanme que vuelva al 2007 y a los principales elementos de la gestión realizada y los resultados alcanzados.

Con respecto a la producción de la línea aérea el número de pasajeros kilómetro transportados en el pasado año, aumentó un 3,3% frente a 2006, registrando un coeficiente de ocupación del 81,6%, mejorando 1,8 puntos porcentuales y estableciendo, por tercer año consecutivo, un nuevo record histórico anual para la compañía. Este ratio de ocupación fue también por primera vez en la historia, el valor más alto entre las aerolíneas de red europeas en el año 2007.

De acuerdo con la estrategia diseñada, durante el año 2007 hemos continuado creciendo en la oferta de vuelos intercontinentales, un 6,8% medido en asientos kilómetro operados, y se ha proseguido con el proceso de amplia reestructuración del programa de corto y medio radio ya iniciada en 2006 y que culminará en el presente año. Así, en 2007, casi un 58% del total de la oferta se dedicó al largo radio, seis puntos más que en 2005, y más del 61% de la demanda total de la compañía se produjo en los vuelos intercontinentales, tres puntos porcentuales más que el año anterior.

Es también importante destacar que, por primera vez en la historia de Iberia, se superaron los cuatro millones de pasajeros en nuestras rutas de largo radio.

El coeficiente de ocupación de la red de largo radio se situó en 2007 en el 87,2%, mejorando en 1,6 puntos la ocupación registrada el año anterior. Esta progresión es reflejo de la acertada estrategia de desarrollo en esta red, apoyada en un producto competitivo en cuanto a frecuencias y destinos, en un excelente servicio, y en la especial atención al segmento business.

Además de la evolución positiva de la ocupación de los vuelos, también mejoró el ingreso unitario en la red intercontinental durante 2007. Concretamente, el crecimiento sobre el año anterior fue del 6,4%, y si homogeneizamos el impacto del tipo de cambio (recuerden que casi la mitad de los ingresos de esta red se generan en dólares), el incremento del ingreso unitario superaría el 10%, muy favorecido por la mejora del mix de clases.

Las actuaciones desarrolladas en la red de medio radio presentan perfiles distintos, pero también enmarcados en las directrices estratégicas fijadas en el Plan Director. Así, la oferta en el sector España-Europa geográfica se redujo en un 1,2% frente a 2006, pero con un crecimiento en los destinos desde Madrid de casi un 18%, reforzando de esta manera el centro de distribución de tráfico de la compañía.

Este fuerte crecimiento de la oferta en las rutas Madrid-Europa, ha venido acompañado de un incremento similar en la demanda transportada. Sin embargo, el crecimiento de la capacidad del aeropuerto de Barajas ha provocado un significativo aumento de la presión competitiva que ha tenido su reflejo más directo en la caída de los ingresos unitarios por asiento kilómetro ofertado de un 4,1% quebrándose así la evolución positiva registrada en los dos anteriores ejercicios. Y las expectativas para 2008 no son más positivas, con una tendencia continuada en la presión a la baja sobre los ingresos unitarios.

Por lo que se refiere al mercado doméstico español, Iberia mantuvo una estrategia enfocada en la mejora de la rentabilidad, penalizada, entre otros factores, por la situación de sobreoferta que ha registrado este mercado en 2007, debido al fuerte crecimiento de los competidores. Iberia, ha seguido desarrollando una racionalización del programa de vuelos, reduciendo la oferta un 13% entre 2006 y 2007, si bien la capacidad ofertada en los vuelos con origen o destino Madrid aumentó ligeramente.

Esta actuación selectiva sobre la oferta, tuvo su reflejo positivo en una mejora en la ocupación de los vuelos domésticos de más de tres puntos porcentuales, situándose en un alto 75,9%, y también en el ingreso unitario que registró un incremento del 6% en 2007 frente a 2006, permitiéndonos obtener resultados positivos en esta subred, de acuerdo con nuestros objetivos.

Pero no todos los operadores actuantes en el mercado doméstico español han aplicado en sus decisiones las mismas pautas de comportamiento. La situación general del sector aéreo doméstico español es preocupante y probablemente insostenible, habiendo acumulado unas pérdidas durante el ejercicio pasado que superan los 200 millones de euros. Iberia ha hecho sus deberes, pero no parece que el resto de compañías hayan desarrollado comportamientos similares.

Y es en este marco en el que hay que interpretar alguna de las actuaciones que Iberia ha desarrollado en estos últimos meses. Tanto la presentación de una oferta por Spanair en el proceso de desinversión iniciado por SAS en el verano de 2007, como los acercamientos entre Vueling y Clickair, deben analizarse a la luz de esta necesaria reordenación del mercado doméstico español.

En todo caso debemos esperar a ver como evolucionan ambas operaciones. Son procesos muy complejos en los que los participantes no son sólo las compañías afectadas, sino también organismos reguladores, cuyas decisiones y las condiciones que puedan establecer para cada operación pueden afectar de manera significativa a la conclusión de las mismas.

Además del negocio de transporte de pasajeros y carga, Iberia desarrolla otros dos negocios: el mantenimiento de aeronaves para terceros y la asistencia a pasajeros y aviones en aeropuertos nacionales. Ambos negocios han tenido un comportamiento dispar durante el ejercicio 2007.

La consolidación y desarrollo del negocio de mantenimiento de aviones, es una de las líneas prioritarias del Plan Director. Y también ha sido uno de los logros del ejercicio 2007. La facturación de trabajos de mantenimiento para terceros ascendió a 289 millones de euros, con un crecimiento de más del 25% sobre 2006, adicional al 36% de incremento registrado dicho año sobre 2005. Es decir, en dos años el aumento de trabajos para terceros superó el 71%. De esta manera, prácticamente se ha alcanzado, con un año de anticipación, el objetivo fijado en el Plan Director de llegar a los 300 millones de euros en 2008.

Este incremento ha sido posible además en las dos principales líneas de actividad: de un lado, Iberia Mantenimiento realizó un total de 153 revisiones mayores de aviones durante 2007, lo que representa un incremento del 32% respecto a las realizadas en 2006, duplicándose las revisiones efectuadas para terceras compañías; de otro lado, la línea de revisión de motores alcanzó una producción total de 187 unidades equivalentes, aumentando un 31% respecto al año anterior, principalmente soportado en el incremento del 56% del número de revisiones de motores de terceros, que pasaron a representar el 72% del total de trabajos realizados en esos talleres en 2007.

Así, el negocio de mantenimiento se ha convertido en estos últimos años en un importante elemento de valor del Grupo Iberia, contando con un creciente y sólido prestigio en el mercado mundial, gracias a la calidad y eficiencia demostradas en el desarrollo de los trabajos contratados. La mejor prueba de esta sólida presencia de Iberia en este segmento de negocio es, por una parte, el acuerdo firmado este mismo año con Singapore Technologies Aerospace, división aeronáutica de ST Engineering una de las empresas de mantenimiento aeronáutico más importantes del mundo, para el desarrollo en España de un negocio conjunto de mantenimiento de trenes de aterrizaje: y, por otra parte, Iberia aumenta su apuesta por el desarrollo del mantenimiento de aeronaves con la construcción de un hangar en Barcelona junto con el Consorci de la zona Franca, que será referencia de calidad y vanguardia para todas aquellas flotas y compañías a las que preste servicio.

El tercer negocio de Iberia, el de asistencia de pasajeros y aviones en aeropuertos nacionales, denominado también handling, presentó un perfil claramente menos positivo que los mencionados para el transporte y para el mantenimiento de aeronaves y motores.

Como ustedes saben, en los primeros meses de 2007 finalizó el proceso de incorporación efectiva de los nuevos operadores de handling de rampa, de acuerdo con el concurso convocado al efecto por AENA y resuelto en verano de 2006. Durante 2007, el comportamiento de la competencia generó bruscos movimientos tendentes a la captación de clientes o al mantenimiento de los mismos en muchos casos con discutibles criterios de rentabilidad.

Si a lo anterior se suma el hecho de que el crecimiento del mercado libre fue netamente inferior a lo previsto, al haber aumentado el número de licencias de autohandling, nos situamos en el grave panorama en que está inmerso este negocio, y que ha conducido en 2007 a que presente unos márgenes de explotación negativos, tal y como ustedes habrán podido comprobar en la memoria económica entregada.

Esta situación no es sostenible para nuestra división de handling. No podemos permitírnoslo; no forma parte de nuestra cultura de gestión mantener negocios no rentables, y por ello es extremadamente importante que durante este año se implanten los planes definidos para corregir la situación, de manera que en 2009 tengamos un negocio de handling que desarrolle su actividad en un marco de rentabilidad adecuada.

Y para ello están trabajando de manera intensa no sólo el equipo de la Dirección General de Aeropuertos, que para ellos es su primera prioridad, sino también las áreas corporativas implicadas. Se ha diseñado un plan que desarrolla medidas específicas para cada aeropuerto, pues cada uno de ellos requiere soluciones autónomas y diferentes.

Antes de entrar a analizar con más detalle la evolución de nuestros resultados y los elementos más significativos de los estados financieros que se someten a su aprobación, permítanme que me refiera brevemente a dos aspectos relevantes del ejercicio.

Quiero destacar, en primer lugar, el proceso de renovación de flota que Iberia ha continuado desarrollando durante 2007, con la finalidad de disponer de aviones más modernos, con las mejores prestaciones, con costes inferiores en operación y mantenimiento y más respetuosos con el medio ambiente.

De acuerdo con el plan de renovación y homogeneización de la flota de corto y medio radio, Iberia incorporó durante 2007 diez aviones de la familia A320, retirándose un total de veinticuatro aviones antiguos, entre ellos las primeras unidades de la flota MD que desaparecerá en su totalidad de la operación antes del final del presente año. Desde ese momento Iberia tendrá una sola familia de aviones de largo radio, los A340 en sus versiones 300 y 600, y otra familia de aviones de corto y medio radio, los A320, con la consiguiente optimización operativa y de respeto con el medio ambiente.

Con las incorporaciones de estos nuevos aviones en 2007, la edad media del conjunto de nuestra flota operativa se sitúa en 7,7 años, una de las más bajas de entre las compañías comparables del sector.

Por otro lado, durante el pasado año se ha dado un impulso importante a la extensión de las nuevas tecnologías. Así, desde el pasado mes de junio, Iberia utiliza el billete electrónico como única modalidad de billete en todos sus vuelos nacionales, adelantándose casi un año al plazo marcado por IATA, y además puede utilizarse este formato de billete en la práctica totalidad de los destinos internacionales operados.

También los clientes de Iberia en vuelos nacionales e internacionales con destino a países del área Schengen pueden utilizar las funcionalidades de Internet o las máquinas de autochecking de los aeropuertos para obtener sus tarjetas de embarque. Esta posibilidad de autofacturación, que aporta un mayor nivel de flexibilidad y comodidad a nuestros clientes, ha sido utilizada en 2007 por más del 26% del total de pasajeros nacionales o con destino a países Schengen, habiendo crecido un 47% los pasajeros autofacturados a través de la red.

Por último, dentro de las nuevas tecnologías destacar que nuestra propia web, Iberia.com, que el pasado año cumplió su décimo aniversario, ha sido galardonada como la “Mejor Página de Internet de una Línea Aérea” por un grupo de expertos que valoran diseño, contenido, facilidad de utilización y funcionalidad, entre otros atributos.

Nuestra página es la web del sector turístico español que recibe un mayor número de visitas, registró 1,3 millones de páginas visitadas al dia en 2007, y a través de ella, vendimos casi 2,5 millones de billetes, un 5% más que el año anterior, alcanzado un volumen de ventas superiores a los 475 millones de euros, con un incremento del 6,3%.

Con este conjunto de actividades y líneas de negocio que antes he resumido, el Grupo Iberia generó en 2007 unos ingresos de explotación recurrentes de casi 5.522 millones de euros, con un incremento del 2,5% respecto al ejercicio anterior.

Los gastos de explotación ascendieron el pasado ejercicio a 5.238 millones de euros, disminuyendo un 0,5% frente al año 2006. La mayor parte de los conceptos de gasto registraron descensos,

producidos en su gran mayoría por la ejecución de las medidas establecidas en el Plan Director 2006/2008, destacando los ahorros derivados del incremento en la productividad de los recursos y los producidos por la reestructuración de la red.

El coste de explotación unitario se situó en 7,88 céntimos de euro por asiento kilómetro producido, descendiendo un 1,5% respecto al registrado por Iberia en el ejercicio anterior, acelerándose la reducción a medida que avanzaba el ejercicio y se iban implantando las iniciativas diseñadas.

Los gastos de personal representaron en 2007 un 26,4% del total de gastos de explotación, prosiguiendo el proceso de mejora continuada en el uso de los recursos, uno de los pilares de nuestro Plan Director. Este proceso de optimización de los costes de personal, se ha producido gracias a la mejora de productividad conseguida en 2007, de casi un 10% medida en ingresos de explotación por empleado.

Durante el año 2007 se alcanzaron acuerdos laborales con dos colectivos de trabajadores, que en conjunto suponen más del 92% del total de empleados de Iberia y que contribuyeron a conseguir los objetivos de contención de costes unitarios de personal que nos habíamos fijado. A principios de año se firmó el Decimoquinto Convenio del Colectivo de Tripulantes de Cabina de Pasajeros, con vigencia para tres años, 2005, 2006 y 2007, que además de consolidar la moderación salarial, introdujo la transformación de conceptos salariales fijos por variables sujetos a la consecución de determinados niveles de resultados, permitiendo adicionalmente la implantación de diversas iniciativas de mejora de la productividad a partir del verano de 2007 y con plena efectividad durante el presente ejercicio.

Asimismo, en julio se firmó el Decimoséptimo Convenio de Tierra, que da continuidad a los principales acuerdos alcanzados en el Convenio firmado en 2006, e incorpora actuaciones adicionales de optimización de la gestión de los recursos.

Como consecuencia del proceso de reestructuración de la plantilla incluido en el marco del Plan Director, el número de bajas producidas en el colectivo de tierra hasta 2007, ascendió a 2.461, casi un 12% por encima del objetivo.

Sin embargo, y para cerrar el apartado dedicado al personal, durante el pasado año no conseguimos alcanzar un acuerdo con el colectivo de pilotos, sin duda necesario para afrontar escenarios efectivos de crecimiento.

El cambio en los representantes sindicales de este colectivo, producido a finales de año, dejó en suspenso la negociación. El proceso se ha retomado en los primeros meses de este año y confiamos en un acuerdo positivo, que debería producirse en los próximos meses. De ello va a depender que el crecimiento de la compañía en los próximos años sea una realidad ya que necesitamos tener unos costes competitivos para que dicho crecimiento sea sostenible.

El segundo concepto de gasto en 2007 fue el combustible, que con un volumen superior a los 1.145 millones de euros representó casi el 22% de los gastos totales de explotación de Iberia. Además de la depreciación del dólar frente al euro, dos factores contribuyeron a la moderación durante 2007 de este concepto de gasto:

- de un lado, el menor consumo unitario de la flota, cuya mayor eficiencia permitió reducir el coste en casi 26 millones de euros.
- y de otro lado, las políticas activas de control de riesgos que desarrolla la compañía y que dentro de este apartado se concretaron en diversos instrumentos de cobertura; éstos permitieron reducir el gasto en 18 millones de euros en 2007.

Sin embargo, las perspectivas del gasto de combustible son para este año muy negativas como les indicaba al inicio de mi exposición. Si en 2007 conseguimos reducir el coste unitario de combustible por AKO en un 3,7%, en los primeros meses del año este ratio se está elevando por encima del 30%.

Por último, para cerrar el breve repaso a los gastos de explotación, permítanme unas palabras sobre lo que denominamos “gastos de no calidad”. Si en años anteriores identificábamos como un punto negro en nuestro desempeño el alto volumen de estos gastos y sobre todo el déficit de calidad en la prestación de nuestros servicios que ello representaba, en 2007 debemos felicitarnos por la importante reducción producida de más del 28%. En parte tiene que ver con hechos puntuales producidos en 2006 (como lo fue el traslado a la T4 en Madrid), pero principalmente está relacionada con el aumento de la calidad prestada a nuestros clientes. Estamos en el buen camino, pero todavía nos queda un largo trecho que recorrer para situarnos en los niveles de excelencia que nuestros clientes demandan y que es imprescindible que les prestemos si queremos retenerlos y fidelizarlos para que sigan teniendo a Iberia como su compañía aérea preferida.

Con la evolución de ingresos y gastos descrita, los beneficios de explotación consolidados se situaron en 283,5 millones de euros, aumentando en un 132% en relación con el año anterior.

También durante 2007 mejoraron notablemente los resultados no recurrentes, que ascendieron a 129 millones de euros, gracias principalmente a los beneficios generados por la operación parcial de recapitalización en nuestra participada WAM Acquisition, S.A., propietaria de Amadeus, con la consiguiente devolución de aportaciones a los socios.

Por último, destacar en la cuenta de pérdidas y ganancias de Iberia, los excelentes resultados financieros alcanzados en el ejercicio 2007 superiores a los 63 millones de euros, frente a los 25 millones del año anterior, y que están íntimamente relacionados con la salud de nuestro balance, aspecto al que me referiré más adelante.

En suma, el beneficio neto del Grupo Iberia alcanzó el pasado ejercicio los 327,6 millones de euros, lo que supone un incremento de 270,6 millones de euros respecto al año anterior. El beneficio por acción alcanzado en 2007, 34,6 céntimos de euro, es superior en más de cinco veces al registrado en 2006.

Este resultado, el segundo mejor de la historia, debe ser calificado como de excelente y supera holgadamente el objetivo comprometido en el Plan Director para la anualidad de 2007. Es una satisfacción para este Consejo de Administración, para los Directivos, y para el conjunto de trabajadores de Iberia, haber sido capaces de alcanzar estos resultados y de hacer cada vez más sólida y eficiente a nuestra compañía.

Como consecuencia de estos resultados, proponemos a esta Junta la aprobación del pago de un dividendo de 17 céntimos de euro por acción, frente a los 3,5 céntimos pagados en 2006.

Me quiero referir ahora a nuestro balance que antes lo he calificado de saneado y fuerte.

El patrimonio neto ha superado por primera vez los 2.000 millones de euros, concretamente se ha situado al cierre de 2007 en casi 2.006 millones, con un incremento de más del 15% frente a 2006./

El endeudamiento neto de balance del Grupo Iberia continua mejorando y siendo claramente negativo; esto es, el saldo de las cuentas financieras del activo líquido o realizable a corto plazo supera al total de las deudas remuneradas. Así, las disponibilidades líquidas de Iberia son a 31 de diciembre de 2007, 2.500 millones de euros superiores a la deuda remunerada de la compañía, mientras que al cierre del año anterior esta diferencia era de 1.722 millones.

Si miramos la deuda neta ajustada, que incluye la transformación a deuda de las cuotas de arrendamiento operativo, esta se sitúa a finales de 2007 en casi 582 millones de euros, inferior en un 57% a la deuda neta ajustada del año anterior.

Los resultados obtenidos y la sólida posición financiera de Iberia, fueron bien valorados por los mercados, siendo nuestra compañía la única de entre sus comparables europeas que terminó 2007 con un precio por acción superior a la cotización de cierre del 2006. En concreto, Iberia mejoró su cotización en el año 2007 un 8,7%, mientras que el índice europeo de líneas aéreas descendió algo más del 20%.

Desde la salida a Bolsa en abril de 2001 hasta el cierre de 2007, la acción de Iberia acumula una subida del 152% mientras que el índice europeo mencionado de líneas aéreas se ha mantenido en el valor de dicha fecha.

Antes de cerrar mi intervención, deseo transmitirles algunos comentarios sobre la evolución de nuestra actividad y resultados durante los meses transcurridos de 2008.

Hasta abril, y en lo que se refiere al negocio de transporte, la capacidad de la compañía ha crecido un 1,5% medida en asientos kilómetro ofertados, finalizando el proceso de rediseño de la red de corto y medio radio con un crecimiento desde el hub a los mercados europeos superior al 23%. También la red de largo radio continúa reflejando el impulso estratégico definido en el Plan Director para aprovechar la oportunidad que se deriva de nuestra fortaleza en los tráficos entre Europa y Latinoamérica.

La ocupación alcanzada en los cuatro meses transcurridos del año es del 79,2%, que es la más alta de entre las compañía europeas comparables de red, aunque ligeramente inferior a la registrada en el período enero-abril de 2007. Esta reducción de casi ocho décimas está relacionada con la intensificación competitiva en algunos mercados latinoamericanos, principalmente del cono sur, y con la debilidad del mercado doméstico en parte producida por la puesta en operación de los trenes de alta velocidad entre Madrid, Barcelona y Málaga.

Las perspectivas de ingresos de Iberia para este año van a estar muy relacionadas con el impacto que la desaceleración económica puede tener sobre la actividad de las empresas y sobre las expectativas de los consumidores. No obstante esperamos mantenernos en los primeros lugares en los niveles de ocupación de los aviones de entre las compañías europeas.

Además de impactar sobre la demanda transportada creemos que la situación macroeconómica va a tener también efecto sobre la calidad de los ingresos, muy afectados adicionalmente por la competencia en la mayor parte de los mercados. La combinación de ambos elementos producirá una ecuación poco positiva en la generación de ingresos.

En línea con lo anterior y tal y como les anunciaba al inicio de mi exposición, el año 2008 no va a ser fácil para las compañías aéreas, no sólo por la atonía en la generación de ingresos y el clima económico que probablemente irá empeorando a medida que avance el ejercicio, sino principalmente por el dramático incremento del precio del combustible.

Los resultados del primer trimestre del año recogen estas dificultades. Iberia ha presentado en dicho período un resultado neto prácticamente cero empeorando en 12 millones el resultado del mismo período del año pasado.

Estos resultados hay que ponerlos en perspectiva. Los gastos de explotación totales han aumentado 30 millones de euros, pero sólo el combustible lo ha hecho en casi 67 millones de euros; es decir, sin considerar el fuel, los gastos hubieran descendido 37 millones de euros, reduciéndose un 3,5%. Los gastos unitarios totales han aumentado en el trimestre un 0,8%, pero si descontamos el combustible han descendido alrededor del 5%.

Esta evolución de los parámetros que están recogiendo los impactos positivos de las actuaciones de reducción de costes y de optimización en el uso de los recursos desarrolladas en 2007 y primeros meses de 2008, nos permiten esperar que con esta solidez superaremos, mejor que la mayoría de nuestros competidores, los actuales, y probablemente futuros, momentos críticos del sector.

Recientemente hemos comenzado el análisis de lo que será nuestro próximo Plan Director para el período 2009-2011, adelantando el calendario previsto a la vista del agravamiento del entorno y ante la necesidad de acelerar la identificación de las estrategias óptimas para que nuestra compañía no sólo supere con éxito este período crítico, sino que salga reforzada del mismo, que tal y como ustedes conocen ha venido sucediendo a lo largo de los últimos años.

Y en este marco, creemos que tomarán una importancia fundamental las alianzas y las distintas operaciones corporativas entre compañías.

Les pedimos su confianza y apoyo para ejecutar las estrategias y actuaciones futuras, algunas de las cuales requerirán, como ya lo hemos hecho en el pasado, acciones y decisiones firmes. Pero tengan la seguridad que la defensa de su inversión será una de nuestras primeras prioridades junto con el fortalecimiento de Iberia como líder en las actividades que desarrolla.

Creemos haber demostrado que cumplimos y superamos los objetivos que comprometemos.

Y estamos seguros de que seguiremos haciéndolo en el futuro.

Muchas gracias.