

DISCURSO JUNTA DE ACCIONISTAS

3 de junio de 2009

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 2008, // un año en el que las economías mundiales en general, // y la española en particular, // iniciaron un proceso hacia una profunda recesión, afectando claramente al sector del transporte aéreo de pasajeros y carga que ha sufrido un impacto notable en el volumen y calidad de la demanda. //

Adicionalmente, // durante 2008, // se ha vivido el periodo de mayor incertidumbre y volatilidad del precio del combustible que se recuerda; // como ustedes saben, // el keroseno es el principal coste externo para el negocio del transporte aéreo. // El año pasado alrededor de estas fechas, // en este mismo lugar y acto, // les destacaba que estábamos ante una escalada del precio del combustible desconocida. // Dos meses después, // en julio de 2008, // se fijó el record histórico en el precio del combustible: // 145 \$/barril. // Y sólo cinco meses después, // en diciembre de 2008, // dicho precio se había desplomado y rondaba los 40 dólares; // y ayer día 2 de junio se compraba el barril a 68 dolares, es decir casi un 70% mas caro que cinco meses atrás.

Con este panorama, // las compañías aéreas nos hemos enfrentado con graves dificultades para desarrollar políticas y estructuras de cobertura de riesgos // que nos pudieran permitir no quedar atrapados por la variación del precio del principal concepto de gasto. // Y esta situación ha lastrado, // y está lastrando, // las cuentas de resultados de las principales compañías aéreas mundiales. //

Pues bien, // pese a esta extraordinaria volatilidad del precio del petróleo // que supuso en 2008 casi el 34% de los costes totales de nuestro negocio principal, el transporte aéreo, // y el inicio en la segunda parte del año de la profunda crisis económica en la que estamos inmersos, // durante el ejercicio del pasado año, Iberia ha conseguido // por decimotercer año consecutivo // beneficios.

El resultado después de impuestos del Grupo en 2008 ascendió a 32 millones de euros. // Estos resultados positivos contrastan notablemente con las estimaciones realizadas por IATA // para el conjunto mundial de compañías integradas en dicha asociación, // y que sitúa el volumen de pérdidas en niveles superiores a los 5.000 millones de dólares. //

----- 0 -----

Durante el pasado ejercicio, // en términos anuales, // la compañía mantuvo prácticamente invariable su oferta //; pero fuimos ajustando la misma a lo largo del ejercicio para intentar acompañarla a la evolución de la demanda. //

Así, mientras que en los dos primeros trimestres crecimos entre uno y dos puntos, // a partir del verano redujimos progresivamente la oferta, // hasta aplicar un recorte en la producción en el cuarto trimestre superior al 5%, // que hasta ese momento era la mayor reducción trimestral que nunca había producido la compañía. // Y digo hasta entonces // porque, como luego les comentaré, // en el primer trimestre de 2009 // los recortes de producción que hemos tenido que hacer han sido todavía mayores para ajustarnos en la medida de lo posible a la evolución de los tráficos en los distintos mercados. //

La demanda transportada en 2008 (medida en pasajeros kilómetro) // se redujo un 2,5% frente al año anterior // y el coeficiente de ocupación de nuestros aviones se situó en el 80%, // disminuyendo 1,6 puntos porcentuales // respecto al nivel record alcanzado en el año anterior, // manteniéndose en la franja más elevada de entre las compañías europeas comparables. //

En el conjunto de la red, // el ingreso medio de pasaje por asiento kilómetro ofrecido descendió un 3% respecto a 2007, significativamente afectado por la depreciación del dólar frente al euro. // Sin este efecto // el ingreso unitario durante 2008 solo habría descendido un 0,7%. //

La evolución trimestral durante el año del ingreso por AKO, // también refleja el impacto de las medidas que sobre la capacidad fue desarrollando la compañía a medida que avanzaba el ejercicio. // Así, si durante el primer trimestre el ingreso unitario cayó un 4,6%, // el cuarto trimestre lo hizo solo un 0,5%, // después de reducciones paulatinas del 3,8% // y del 2,3% en los dos trimestres centrales del año. //

----- 0 -----

El ejercicio 2008 // ha sido el último del Plan Director trianual aprobado por el Consejo de Administración de la compañía a finales de 2005, // que ha estado en vigor para el periodo 2006-2008, // y que ha sido presentado a ustedes a lo largo de las últimas comparecencias anuales. //

Les recuerdo que el Plan Director tenía tres objetivos básicos: //

- en primer lugar priorizaba la rentabilidad frente al crecimiento //
- en segundo lugar pretendía optimizar el uso de los recursos //
- y en tercer lugar incrementaba la calidad ofrecida a nuestros clientes //

Pues bien, es una satisfacción para mí y para el equipo directivo que encabezo, // y en general para el conjunto de los empleados de la compañía, // poder decir hoy ante ustedes que el nivel de cumplimiento general de estos objetivos ha sido muy alto. // Y permítanme que dedique unos pocos minutos a detallar globalmente el nivel de consecución de dichas metas, // no para mostrar ante ustedes autosatisfacción, // sino para valorar, de cara al duro futuro que tenemos delante, // las bases sólidas construidas durante los últimos años. //

Uno de los pilares fundamentales del Plan Director 2006/2008 era la revisión y optimización del programa de vuelos, // con el objetivo básico de fortalecer la operación de nuestra red. // Iberia ha desarrollado una compleja y amplia reestructuración del programa de corto y medio radio durante el pasado trienio, // realizando ajustes selectivos en las rutas europeas y, // en mayor medida, en las domésticas, // a la vez que potenciábamos las conexiones en nuestro Hub. // Así, la oferta en el sector de medio radio internacional creció un 3,4% en el periodo 2006/2008, // mientras que el incremento de capacidad en los enlaces europeos desde Madrid se incrementó más del 45%. //

En el conjunto de rutas domésticas, // para hacer frente al incremento de la competencia aérea // y de la ferroviaria con la puesta en operación progresiva de los trenes de alta velocidad, // y con el objetivo principal de ajustar la capacidad a la rentabilidad de las rutas, // la compañía redujo su oferta en un 32%, a la vez que crecía moderadamente en las rutas domésticas conectadas al Hub. //

Como tercer eje de este proceso de optimización de la red // destaca el crecimiento registrado en nuestra red de largo radio. // Durante los tres años del Plan, // Iberia aumentó su oferta en los vuelos intercontinentales significativamente, // hasta casi un 20%, superando en siete puntos porcentuales el objetivo de crecimiento que contemplaba el Plan Director. //

Con esta expansión // y el positivo comportamiento de la demanda, // gracias en buena medida a la mejora en la calidad del producto que ofrecemos a nuestros clientes, // la compañía ha consolidado su estratégica posición de liderazgo en el tráfico total entre Europa y Latinoamérica, // registrando una cuota de mercado del 19,2% durante el año 2008, // que supera en casi dos puntos a la que tuvimos en 2005. //

El peso del sector de largo radio sobre el total de nuestra operación ha ido creciendo con el desarrollo del proceso de optimización de la red, // hasta representar más del 63% del total de pasajeros kilómetro transportados, // aumentando su peso // casi ocho puntos // sobre el año de inicio del Plan, // y acercándonos a las proporciones de las grandes compañías de red. //

Nuestros coeficientes de ocupación // estuvieron por encima del nivel registrado en 2005 // en cada uno de los tres años que abarcaba el Plan Director. //

En conjunto, // el crecimiento de la capacidad de Iberia en el periodo 2006/2008 ascendió al 4%, // prácticamente el mismo que el planificado al inicio del Plan Director, // pero con distinto comportamiento por redes, // de acuerdo con el principio de flexibilidad que aplicamos en nuestra gestión. // Así, mientras que en el sector doméstico redujimos la oferta el doble de lo previsto, // en el largo radio incrementamos la oferta más de un 50% sobre lo planificado, // profundizando en los objetivos que nos habíamos marcado. //

El aumento de los ingresos // y la mejora de la calidad // era la segunda línea estratégica del Plan Director 2006-2008. // En los primeros meses del Plan, // se realizaron importantes inversiones para mejorar el producto // y se fue desarrollando un amplio conjunto de actuaciones para incrementar el nivel de servicio a nuestros clientes, // tanto en vuelo como en tierra, prestando una atención preferente a los clientes de alto valor. //

Dentro de esta mejora del producto, // debo destacar la Business Plus de nuestros aviones de largo radio. // Desde su puesta en operación, // la aceptación y valoración por parte de nuestros clientes ha sido creciente // y se ha mantenido en unos niveles superiores a la mayoría de nuestros competidores. //

Durante los tres años del Plan Director // el número de pasajeros de pago transportados por Iberia en la clase de negocios en las rutas intercontinentales se incrementó un 45%, // más del doble del crecimiento registrado por el total de pasajeros en dichos vuelos. // Este excelente comportamiento también nos ha permitido alcanzar // y mantener // el liderazgo en este segmento de pasajeros, // aumentando hasta 2008 2,7 puntos porcentuales la cuota que teníamos a finales de 2005, // situándonos al final del ejercicio pasado en el 23,4%. //

Como consecuencia de esta mejora en la calidad del mix de tráfico, // el ingreso unitario de nuestra red de largo radio creció a lo largo de la vida del Plan Director casi un 23%, // y ello a pesar de la apreciación del euro frente al dólar // que restó más de ocho puntos a dicho incremento. //

Y dentro de la mejora del producto, // también hay que destacar que en 2008 finalizamos el segundo programa de reconfiguración de cabinas en los aviones de corto y medio radio. // La incorporación de butacas de última generación ha permitido aumentar el confort de nuestros clientes y optimizar el interior de esta flota. //

También en los ingresos de nuestro negocio de mantenimiento para terceras compañías // se comprometió dentro del Plan un ambicioso incremento, // fijando el objetivo de aproximarnos a los 300 millones de euros de facturación anual, // lo que significaba un crecimiento cercano al 80% sobre la cifra de 2005. // Y también en este concepto se han superado las expectativas // gracias a la expansión y mejora de las políticas de comercialización de los productos y servicios // y a los estándares de calidad en la prestación de estos servicios. // La cifra de facturación a terceros ascendió en 2008 a 309 millones de euros, // con un crecimiento sobre la base del Plan del 83%. //

Durante los años de vigencia del Plan, // la actividad de mantenimiento de Iberia // ha ampliado el número y la calidad de su cartera de clientes en numerosos países. // Adicionalmente ha firmado importantes acuerdos para su desarrollo estratégico, // tanto corporativo como tecnológico, // que contribuirán a consolidar su futuro. // En suma, // se ha trabajado eficientemente en la consolidación de nuestra posición estratégica en el mercado // y en su rentabilidad. //

----- 0 -----

También durante los últimos tres años // Iberia ha desarrollado un amplio número de iniciativas // destinadas a incrementar la productividad de sus recursos, // y a reducir los costes unitarios de los mismos, que, // como anteriormente les indiqué, // eran los otros dos pilares estratégicos del Plan Director 2006-2008. //

Si nos fijamos en la gestión de flota, // los objetivos se cumplieron incluso de forma anticipada. // Desde noviembre de 2008 // Iberia opera todos sus vuelos con dos únicas familias de aviones Airbus: // la familia A340 // para los vuelos de largo radio // y la familia A320, // con sus tres modelos 19, 20 y 21, // para los vuelos de corto y medio radio. // Así, hoy disponemos de una flota con una antigüedad media de alrededor de 7 años, // una de las más jóvenes de entre nuestros competidores, // que ha facilitado, asimismo, // conseguir importantes medidas de eficiencia operativa para nuestras tripulaciones, // aumento de productividad, // una reducción significativa en los costes de mantenimiento por la comunalidad // y una optimización en la prestación del programa comercial de vuelos // permitiendo adaptar el calibre de aviones a las necesidades puntuales y cambiantes de la demanda // sin incrementar los costes. //

Adicionalmente, // Iberia superó los objetivos de utilización de flota, // alcanzando en 2008 una media de diez horas bloque por avión y día, // que además de ser el máximo histórico de la compañía, // es uno de los registros mas elevados entre las compañías de red con longitud de etapa similar. //

Y estos objetivos de homogeneidad, // rejuvenecimiento // y eficiencia de la flota, // han sido compatibles con una significativa reducción del coste unitario de propiedad de la misma, // que en 2008 se situó casi un 25% por debajo del que teníamos al inicio del Plan Director, // junto con una mejora en la eficiencia del consumo de combustible y disminución de las emisiones de CO₂, // registrando en los últimos cuatro años una reducción del 9% de las emisiones de la compañía.

Al igual que en el recurso flota hemos alcanzado nuestros objetivos, // en lo que se refiere a la productividad de nuestros trabajadores // también se han cubierto las metas establecidas. // Con la finalidad de mejorar la productividad del personal y optimizar la estructura de gastos, // dentro del Plan Director se contemplaba una reducción del 9% en la plantilla del Grupo. // La realidad ha sido que el número de empleados ha disminuido entre 2005 y 2008 en casi un 13%, lo que ha generado una mejora en los ingresos de explotación por empleado, // que ha aumentado en el periodo del Plan un 27%.
//

Estos aumentos de productividad // se han conseguido a través de actuaciones no traumáticas, // y en general con acuerdos con los representantes de los trabajadores. //

A lo largo de la vida del Plan Director recién finalizado, // se han firmado tres convenios anuales, uno en cada año del Plan, con el colectivo de Tierra, // que representa algo más del 74% del total de la plantilla de la compañía. // El último de ellos fue firmado en julio de 2008. //

También con el colectivo de Tripulantes de Cabina de Pasajeros se firmó un convenio a principios de 2007 // cuya vigencia ha finalizado en diciembre pasado. //

Estos convenios han venido incorporando medidas de productividad y flexibilidad // imprescindibles para mantener nuestra posición competitiva, // aunque hay que admitir que en la grave situación actual que estamos viviendo, // nuestros costes unitario de personal // siguen siendo un factor de dificultad adicional para superar la crisis. //

Con el colectivo de Tripulantes Técnicos, // después de un largo periodo de no disponer de acuerdo alguno, // en el pasado mes de abril se ha firmado un convenio que cambia esta situación // y que permite el desarrollo de un nuevo marco laboral que debería posibilitarnos afrontar el futuro. // Lamentablemente // durante la negociación, // determinadas conductas de parte del colectivo condujeron a un “trabajo a reglamento” durante varias semanas de los meses de diciembre 2008 y enero 2009, // que crearon graves dificultades e incomodidades a nuestros clientes // y que han impactado en la cuenta de resultados de la compañía del primer trimestre de 2009. //

Por último, // y para cerrar el repaso al recientemente finalizado Plan Director, // debo señalar que las cerca de doscientas iniciativas desarrolladas en el marco del mismo han contribuido a racionalizar, // reducir // y optimizar // el resto de gastos de la compañía, // ayudando así a cumplir los objetivos de reducción de costes comprometidos. // Así, el coste unitario de explotación, // excluido el gasto de combustible, // disminuyó casi un 6% entre 2005 y 2008, // siendo esta reducción superior al 13% si tenemos en cuenta la inflación del periodo. //

En resumen, // durante la vigencia del Plan Director 2006-2008 // y a pesar del fuerte y errático incremento del precio del fuel // y de la caída de la actividad económica desde mitad de 2008, // hemos alcanzado unos ingresos de explotación acumulados de casi 16.400 millones de euros, // con un resultado neto agregado en los tres años de 417 millones de euros. // Estos buenos resultados también se trasladaron a la retribución de nuestros accionistas, // con un dividendo acumulado en el periodo que ascendió a 20,5 céntimos de euro por acción. // Para este ejercicio, y como ustedes conocen, presentamos a esta Junta una distribución de los resultados de 2008 que no contempla pago de dividendos. // No obstante, esperamos poder reanudar nuestra política de dividendos tan pronto como la coyuntura económica actual esté superada. //

----- 0 -----

Permítanme en este momento una breve reflexión sobre las actuaciones corporativas desarrolladas en el marco del pasado Plan Director. // Como ustedes me han oído decir en muchas ocasiones, // estamos firmemente convencidos de que el proceso de integración en este sector es imparable, // con mayor o menor velocidad // dependiendo de distintas circunstancias pero imparable. // Y con esta visión hemos trabajado: // por un lado, potenciando la consolidación en el ámbito doméstico; // y por otro impulsando la consolidación de Iberia como un jugador de primer nivel que nos permita liderar a escala global este sector // y afrontar con un mayor peso y consistencia los retos futuros de la industria del transporte aéreo; // **pero**

siempre desde la prevalencia de nuestra identidad. //

En el primer ámbito, // en el mercado doméstico, // estamos en los últimos pasos de la fusión entre Clickair y Vueling. // En enero conseguimos la aprobación de las autoridades comunitarias de competencia sobre el expediente de fusión; // hace un mes las Juntas de Accionistas de ambas compañías aprobaron la operación; // y sólo queda conseguir la autorización de la CNMV. // Todo apunta a que la fusión estará registrada en las próximas semanas // y totalmente operativa a partir del próximo mes de julio. //

El proceso no ha sido fácil; // hemos tenido que hacer numerosos esfuerzos; pero estamos muy cerca de conseguirlo. // Habremos participado en la creación de la mayor compañía española de tercera generación, // la mayor operadora aérea en el ámbito de Barcelona. // Y además contribuimos a la necesaria racionalización del sector en España, // donde, como ustedes conocen, se están produciendo movimientos accionariales bastante novedosos. //

El segundo nivel de integración, // el de Iberia dentro de un grupo de primer nivel mundial, // también se ha explorado. // Como ustedes conocen, // desde el pasado verano estamos trabajando en una posible integración con British Airways. // Y para acompañar de forma efectiva la voluntad de Iberia, // en la segunda parte del pasado año la compañía adquirió un 9,9% de participación en British. //

Este proceso de fusión, // en el que se han identificado un importante volumen de sinergias que dan un alto valor y sentido a la misma, // está teniendo los niveles de complejidad normales // en un proceso de tanto alcance e importancia. // En la actualidad se sigue trabajando entre las partes // para acordar los elementos de mayor envergadura y contenido, // **siempre** con el objetivo por parte de los negociadores de Iberia de proteger la inversión de todos ustedes en esta compañía // y asegurar un futuro más sólido y de mayor perspectiva para Iberia. // Si no es en estos términos, // estén ustedes seguros que el objetivo no tendría sentido para el Consejo de Administración de esta compañía. //

Nuestro planteamiento, // el mío como Presidente de Iberia y el del Consejo de Administración que encabezo y que nos acompaña, // es muy claro: // tenemos un modelo de éxito definido para Iberia que debemos proteger; // y el producto de una integración debe aportar un mayor valor al mismo // y un incremento de las garantías de desarrollo, crecimiento y futuro. //

Y antes de cerrar este apartado // permítanme algún comentario sobre otro de los aspectos estratégicos más destacados del ejercicio 2008: // en agosto, // Iberia, American Airlines y British Airways // firmaron un acuerdo de negocio conjunto con el objetivo de desarrollar su cooperación en el ámbito comercial entre Europa y Norteamérica (incluyendo México en este perímetro). // Este acuerdo, // del que se espera conseguir la inmunidad antimonopolio en los próximos meses, // es una enorme oportunidad para las tres compañías de explotar conjuntamente una de las áreas más densas, // en términos de transporte aéreo, del mundo. //

----- 0 -----

En la segunda parte de 2008 // Iberia elaboró su Plan Director para los próximos tres años // (2009, 2010 y 2011) // que establece las metas a conseguir para que la compañía pueda consolidar su destacada posición en un escenario muy difícil. // El Plan recoge un conjunto de acciones a desarrollar que permiten cumplir cuatro objetivos estratégicos: //

- el primero, // dar un salto cualitativo en la mejora del servicio al cliente //
- el segundo, // fortalecer el liderazgo de Iberia en los mercados Europa - América Latina y Madrid – Europa, // preservando adicionalmente la posición actual en el mercado doméstico //
- en tercer lugar, // recuperar los niveles de rentabilidad y afianzar la solidez financiera del Grupo //

- y por último, // potenciar el relevante posicionamiento estratégico de la compañía en un sector en transformación //

Y como pilar especial, // hemos lanzado un Plan Integral de Servicio al Cliente, // que responde al firme compromiso de toda la organización de mejora de la calidad y orientación al cliente. // Este Programa de Calidad se estructura alrededor de tres ejes: //

- en primer lugar, // mejoras del producto y del nivel de servicio a lo largo de todo el proceso, // desde la decisión de compra del billete hasta la experiencia posterior al vuelo //
- en segundo lugar, // una necesaria, imprescindible e irrenunciable mejora de la actitud del servicio al cliente, // en todos los ámbitos //

- y, finalmente, // una revisión de los procesos operativos, // en tierra y vuelo, alineados con los esfuerzos de fidelización //

Para articular este Plan Integral de Servicio al Cliente, // la compañía va a invertir más de 150 millones de euros a lo largo de los tres próximos años, // tanto en mejoras de producto, // como en herramientas de gestión y planes intensivos de formación // para que nuestros empleados estén plenamente alineados con los objetivos que queremos conseguir. //

Este nuevo Plan Director también compromete unos exigentes niveles de rentabilidad: // el margen de EBITDAR (es decir, el resultado de explotación excluidos rentas y amortizaciones) deberá estar en un nivel destacado entre las compañías europeas de red. // Y esto permitirá afianzar la solidez financiera del Grupo.

Sin variar los objetivos finales del Plan, // es evidente que la evolución de los acontecimientos económicos a nivel mundial, // y como ustedes saben, con **especial incidencia** en nuestro país, // nos ha obligado a replantearnos las previsiones a corto plazo de actividad y recursos. // Y para reducir el impacto de la crisis en nuestras cuentas // y en nuestro balance // hemos diseñado un Programa de Contingencia que les detallaré un poco más adelante. //

----- 0 -----

Antes, // déjenme que les indique algunos datos de la evolución del año 2009 para que seamos todos conscientes de lo excepcional de la situación que vivimos. // Hasta el mes de marzo, // el tráfico internacional a nivel mundial del conjunto de compañías integradas en IATA // ha caído casi un 10% frente al primer trimestre de 2008. // Esta desconocida, // por su intensidad, // caída de la demanda, // ha venido acompañada de una cierta reducción de capacidad // pero a niveles significativamente menores que la disminución de pasajeros. // El conjunto de estos dos efectos arrastra una disminución a nivel mundial de alrededor de cuatro puntos en la ocupación de los aviones. //

Iberia, // en el inicio de este año e incluyendo abril, // para que las comparaciones no se vean afectadas por el distinto calendario de Semana Santa, // ha registrado unos datos de tráfico negativos // pero mejores que la media de la industria, // con una disminución de demanda // (medida en pasajeros kilómetro transportados) del 6,5% // y una reducción de oferta de 5,2%, // lo que ha significado una ocupación de nuestros aviones del 78,1%, // un punto y una décima peor que en el mismo periodo de 2008. //

Pero con ser malos estos datos globales de tráfico, // lo más negativo es la calidad del ingreso, // sobre todo por el menor número de clientes volando en la clase de negocios, // pero también por los deterioros de las tarifas // relacionados con las guerras de precio que las compañías desencadenan en su intento de conseguir y mantener clientes. //

Sobre lo primero, // la reducción de los pasajeros de negocio, // no puedo calificarla de otra manera que de dramática: // en los tres primeros meses del año 2009 // el número de pasajeros pagando tarifas business en los aviones de las compañías pertenecientes a IATA ha disminuido un 20%, // similar a la reducción que ha sufrido Iberia. //

Esta gravísima caída del tráfico de negocios de más alto yield, // tiene un impacto sustancial en los ingresos unitarios de las compañías, // principalmente en los tráficos internacionales. // En el caso de Iberia, // donde alrededor del 30% de los ingresos de su red de largo radio lo generan estos pasajeros, // supone una reducción del ingreso unitario por AKO de más de 6 puntos, // es decir alrededor de la mitad de la caída del ingreso unitario de pasaje registrada hasta marzo. // Todo apunta a que debemos incorporar a nuestras previsiones futuras // la probabilidad de que tardaremos varios años en recuperar los niveles en el tráfico de negocio de años anteriores. //

Con esta evolución de demanda e ingresos unitarios, // en el primer trimestre de 2009 Iberia ha presentado unos resultados netos negativos de 93 millones de euros. //

Ante estos resultados y las malas perspectivas que podrían extenderse al conjunto del año, // estamos implantando un Plan de Contingencia, // que tiene como marco primordial el conseguir tres objetivos básicos: //

- proteger la cuenta de resultados //
- defender la posición competitiva en mercados estratégicos //
- y mantener nuestra fortaleza financiera //

Para conseguirlo // estamos articulando un conjunto de medidas y acciones alrededor de cuatro ejes de actuación: //

- en primer lugar, // una revisión de nuestro programa comercial a corto plazo con la necesaria adaptación de la capacidad a la situación de los mercados //

- en segundo lugar, // una reducción de los costes laborales, // adaptándolos a la situación económica de la compañía //
- en tercer lugar, // actuaciones radicales en la reducción del resto de gastos de la compañía, // con planes que van desde la negociación de los contratos con proveedores en vigor // hasta la racionalización // y reducción // de la ocupación física y oficinas disponibles en la actualidad //
- y por último, // una profunda revisión del plan de inversiones presupuestado para 2009 por la compañía //

En lo que se refiere al primero de los ejes mencionados, // se producirá en estos próximos meses una reducción de capacidad del 4%, // adicional a la ya registrada en la primera parte del año. // Se ha revisado la rentabilidad de todas las rutas a la vista de la evolución real y esperada de los ingresos; // y se han tomado decisiones de reducir algunas frecuencias, // cambiar el modo de atender algunos corredores, // pero no abandonar ninguno de los actuales destinos // protegiendo de manera prioritaria las rutas y mercados considerados estratégicos. //

Sobre los costes laborales, // el Plan de Contingencia identifica actuaciones relacionadas con la contención salarial, // así como una adecuación de los recursos a la fuerte reducción de actividad que se están produciendo en los negocios de Transporte de Pasajeros, // Transporte de Carga // y Handling en Aeropuertos, principalmente. // Esta reducción se producirá mediante instrumentos pactados con los representantes de los trabajadores. //

Para el resto de gastos, // excluidos personal y combustible, // están siendo examinados de manera rigurosa // evitando todos aquellos que no sean imprescindibles para nuestra operación y nivel de servicio. // Todos los negocios y áreas de la compañía han puesto en marcha planes que comprometen reducciones de entre el 6% y el 8%. //

Por último, en relación con las inversiones, // se ha decidido reducir en un 50% el volumen previsto. // No obstante, quiero recalcar que se han mantenido sin ningún ajuste // aquellas que afectan a la mejora del servicio prestado a nuestros clientes // o las que tienen un impacto directo en la generación de resultados a corto plazo. //

El desarrollo de este Plan de Contingencia // permitirá mejorar nuestros resultados de explotación en alrededor de 120 millones de euros, // y reducirá las necesidades de caja en 200 millones. //

----- 0 -----

Me gustaría destacar y enfatizar de nuevo // que en este plan de ahorro no hay ninguna actuación que afecte al nivel de calidad en la prestación de nuestros servicios a los clientes. // Al contrario: // **hoy más que nunca la orientación al cliente es nuestra primera prioridad.** //

Estamos atravesando la peor crisis económica mundial que hemos vivido // y nuestros ingresos y resultados // se están viendo seriamente afectados. // Pero tenemos una batería de acciones para afrontar esta situación // que va a requerir el esfuerzo de todos, // y el conjunto de la organización está alineada con este esfuerzo. // Estamos adaptando nuestra oferta a la realidad del mercado // a la vez que aceleramos los programas de mejora y transformación, con el claro objetivo de mantener // y fortalecer // nuestra posición de liderazgo competitivo. //

Señoras y señores accionistas, // como
hemos demostrado en el pasado, // asumimos
los retos y cumplimos nuestros compromisos.
// Deben estar plenamente confiados en que
haremos todo lo que esté en nuestras manos,
// que desarrollaremos todos nuestros
esfuerzos // y aplicaremos el máximo de
energía en salir de esta crisis // más fuertes,
// más competitivos // y en mejor situación, //
para mantenernos como una de las
compañías de referencia del sector en Europa
y en el mundo. //

Muchas gracias.