

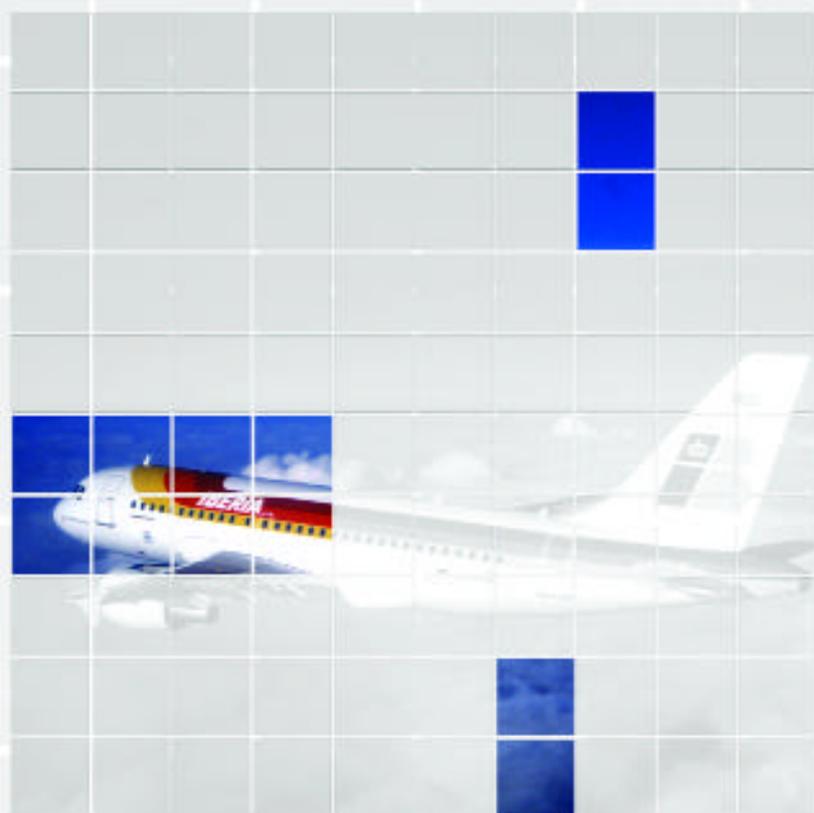


INFORME DE GESTIÓN

LA PRESENTE PUBLICACIÓN
INCLUYE, DEBIDO A SU
EXTENSIÓN, UN EXTRACTO DEL
INFORME DE GESTIÓN.
EL TEXTO ÍNTEGRO SE HALLA
DEPOSITADO EN EL REGISTRO
MERCANTIL DE MADRID.

INFORME ANUAL 2002

IBERIA 





PRINCIPALES PARÁMETROS

IBERIA, L.A.E.			
	2002	2001	% s/a.a.
Resultados (millones €)			
Ingresos de explotación	4.633,1	4.581,8	1,1
BAILAR (EBITDAR)	783,8	604,9	29,6
Resultados de explotación	228,7	(24,8)	n.s.
Resultados antes de impuestos	168,8	(119,5)	241,3
Resultados netos del ejercicio	143,2	29,4	n.s.
Resultados netos por acción (cént. €) (1)	15,68	3,22	n.s.
Dividendos por acción (cént. €) (1)	4,0	1,0	300,0
Tráfico de pasajeros: producción e ingresos			
AKOs (millones)	55.405	58.467	(5,2)
PKTs (millones)	40.470	41.390	(2,2)
Coefficiente de ocupación (%)	73,04	70,79	2,3 p.
Ingresos de pasaje (millones €)	3.481,4	3.524,1	(1,2)
Ingreso medio por PKT (cént. €)	8,60	8,51	1,1
Magnitudes y ratios financieros			
Fondos propios (millones €)	1.157,7	1.023,5	13,1
Endeudamiento neto de balance (millones €) (2)	(710,2)	(317,1)	124,0
Margen EBITDAR (%)	16,9	13,2	3,7 p.
Margen Resultados Explotación (%)	4,9	(0,5)	5,4 p.
Ingreso explotación por AKO (cént. €)	8,36	7,84	6,6
Coste explotación por AKO (cént. €)	7,95	7,88	0,9
Recursos			
Plantilla media equivalente	24.044	25.308	(5,0)
Productividad (miles de AKOs por empleado)	2.304	2.310	(0,3)
Flota operativa al 31 de diciembre	146	144	1,4
Utilización de la flota propia (H.B. por avión y día)	8,78	8,46	3,8

EBITDAR (Millones de Euros)



GRUPO IBERIA			
	2002	2001	Var. s/a.a.
Resultados (millones €)			
Ingresos de explotación	4.699,5	4.738,2	(0,8)
BAILAR (EBITDAR)	804,8	655,3	22,8
Resultados de explotación	249,1	4,9	n.s.
Resultados antes de impuestos	194,1	(85,2)	n.s.
Resultados netos atribuidos a la Sociedad (RNDI)	157,1	50,2	212,9
Magnitudes y ratios financieros			
Fondos propios (millones €)	1.317,7	1.169,7	12,7
Endeudamiento neto de balance (millones €) (2)	(714,8)	(331,4)	115,7
Margen EBITDAR (%)	17,1	13,8	3,3 p.
Margen Resultados Explotación (%)	5,3	0,1	5,2 p.

(1) Número de acciones al 31 de diciembre en ambos ejercicios: 912.962.035

(2) Importe en negativo significa disponibilidades líquidas superiores a la deuda remunerada (sin incluir los intereses del arrendamiento financiero).

n.s.: no significativo, se aplica cuando la variación es mayor que +/- 300%.



HECHOS RELEVANTES

Iberia, Líneas Aéreas de España, S.A. (en adelante, Iberia, L.A.E.) celebró su 75 aniversario en el año 2002. La Sociedad había sido fundada en junio de 1927, realizando su primer vuelo comercial (entre Barcelona y Madrid) en diciembre de ese mismo año. A lo largo de estos 75 años de existencia, más de 500 millones de viajeros depositaron su confianza en la compañía, que hoy es líder en el mercado aéreo español y en las rutas que unen Europa con América Latina, y se ha consolidado como una de las compañías aéreas europeas más rentables. De hecho, en un entorno muy complicado, el Grupo Iberia obtuvo un beneficio de explotación de 249 millones de euros durante el ejercicio 2002, el segundo mejor resultado en la historia de la compañía.

El Grupo Iberia cumplió los objetivos básicos establecidos para el año 2002: adecuación de la oferta al comportamiento de la demanda; mejora de las cuotas en todos sus mercados estratégicos; incremento del ingreso unitario (un 6,6%, en términos de ingresos por asiento-kilómetro ofertado, en el caso de Iberia, L.A.E.); actuaciones rigurosas en reducción de recursos y costes; y mejora de rentabilidad, aspecto que superó las previsiones. Así, el Grupo Iberia generó un resultado de explotación antes de amortizaciones y alquileres de flota (EBITDAR) de casi 805 millones de euros, un 23% por encima del obtenido en el año anterior, situándose el margen de EBITDAR sobre ingresos en el 17,1% (3,3 puntos más que en 2001). El beneficio neto después de impuestos y antes de minoritarios ascendió a 159,8 millones de euros, tres veces más que los 53 millones de euros obtenidos en el año 2001. Y la rentabilidad sobre recursos propios (ROE) subió hasta el 12%.

El año 2002 fue muy difícil para el sector de transporte aéreo, muy perjudicado por las consecuencias de los atentados terroristas del 11 de septiembre de 2001, y por el estancamiento de la economía mundial. A raíz de aquellos sucesos, la demanda aérea mundial descendió más de un 15% durante el último trimestre de 2001, provocando elevadas pérdidas en el sector, lo que llevó a las compañías a reaccionar con recortes generalizados de oferta, parada de aviones y reducción de plantillas. Los atentados también llevaron a aumentar las medidas de seguridad, provocando más incomodidades a los viajeros, así como unos espectaculares incrementos en los gastos de seguridad (3.000 millones de dólares gastados en medidas adicionales a las ya existentes, según IATA) y de seguros de vuelo, cuyo coste para el conjunto de la industria se situó en 5.000 millones de dólares, frente a los 1.000 millones de dólares gastados en el año 2001, también según datos de IATA.

Durante 2002, la demanda se fue recuperando con diferente ritmo en los distintos mercados, pero en su conjunto quedó muy por debajo de los niveles precedentes. Según datos de la Asociación de Aerolíneas Europeas (AEA), el tráfico regular de pasajeros descendió un 4,6% en 2002 con relación al año anterior, y un 8,7% respecto al año 2000.



PLAN ANTICRISIS

Tras los mencionados atentados, Iberia, L.A.E. reaccionó con rapidez poniendo en marcha el Plan Anticrisis, que consistía básicamente en utilizar las medidas de flexibilidad de las que se había dotado, para ajustar la capacidad a las condiciones del mercado. También se implantó un exigente plan de reducción de costes. La ágil y rigurosa aplicación del Plan ha sido un elemento fundamental en la consecución de los excelentes resultados del ejercicio 2002.

Con la implantación de este Plan, Iberia, L.A.E. hizo un paréntesis en su estrategia de crecimiento, reduciendo su oferta anual en un 5,2% con relación a 2001, en un 11,3% respecto a la previsión para el año 2002 del Plan Director 2000/2003. No obstante, el ajuste de oferta fue selectivo, reduciendo capacidad en las rutas menos rentables y más afectadas por la crisis, y

protegiendo los mercados estratégicos. En consecuencia, los pasajeros-kilómetros transportados (PKTs) disminuyeron en menor proporción (-2,2%), mejorando el coeficiente de ocupación en 2,3 puntos con relación al ejercicio anterior, hasta situarse en el 73% en 2002, uno de los niveles más altos en la historia de la compañía. De este modo, los ingresos de explotación consolidados sólo disminuyeron un 0,8% en 2002, mientras que los gastos de explotación consolidados bajaron un 6,0% respecto al año anterior.

El acierto de las medidas adoptadas ha tenido un reflejo en la evolución en bolsa, con un destacado comportamiento del valor Iberia durante su primer año completo de cotización. El título tuvo una revalorización superior al 27% (la más elevada del sector), aumentó el volumen negociado y se produjo su incorporación al IBEX y a otros índices de referencia, como el Stoxx 600 y el MSCI de Morgan Stanley.

A lo largo del año 2002, Iberia, L.A.E. ha vuelto a demostrar su flexibilidad y rapidez para ir ajustando la oferta a la distinta evolución de los mercados que atiende. Así, aunque el número total de asientos-kilómetros ofertados (AKOs) en el ejercicio coincidió prácticamente con la cifra presupuestada, hubo variaciones en su distribución.

En la red de largo radio, aunque la reducción de oferta fue del 3,9% respecto a 2001, los PKTs se mantuvieron prácticamente en el mismo nivel del año anterior. El coeficiente de ocupación mejoró 2,9 puntos, elevándose hasta el 77,5%, el nivel más alto en la historia de la compañía. Además, Iberia, L.A.E. volvió a ganar cuota en las rutas entre Europa y América Latina, hasta lograr un 16,5%, afianzando su liderazgo y ampliando la distancia con los inmediatos competidores. América Latina, además de su enorme crecimiento potencial, tiene la ventaja de estar constituida por muchos mercados, y esta diversidad reduce el riesgo. Así, ante la crisis económica de Argentina y la inestabilidad social de Venezuela, la compañía decidió retirar oferta para trasladarla a otros destinos que mostraban vigorosos incrementos de tráfico, como por ejemplo Ecuador y Perú.

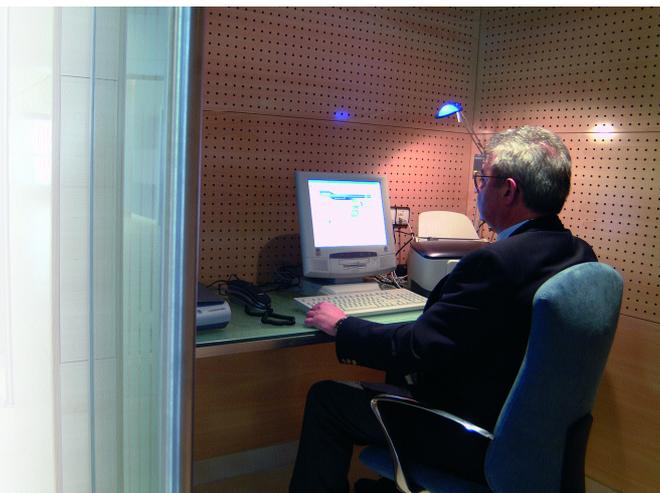
En la red internacional de medio radio, ante la positiva evolución del tráfico, Iberia L.A.E. fue aumentando el número de frecuencias a distintos destinos europeos a partir del mes de abril. Al final del año 2002, el descenso de la oferta fue sólo del 1,6% respecto al año anterior, creciendo respecto a la previsión inicial. La compañía recuperó cuota de mercado, y el ingreso unitario tuvo un buen comportamiento, aunque se debilitó en el último trimestre, a causa del estancamiento económico de los principales países y de la incertidumbre reinante.

La reducción de oferta fue mayor en el mercado doméstico (-11,5%), donde Iberia, L.A.E. se retiró de las rutas de menor rentabilidad y centró su estrategia en la mejora del ingreso unitario, consiguiendo un resultado positivo.

ACUERDOS COMERCIALES

Iberia, L.A.E. continuó desarrollando eficazmente los acuerdos establecidos con su compañía franquiciada Air Nostrum. Así, Iberia Regional Air Nostrum se hizo cargo de algunas rutas de baja densidad de tráfico en el mercado doméstico, como los enlaces entre Madrid y Almería y Santander; y continuó abriendo nuevas rutas en Europa, como Barcelona-Oporto, Madrid-Luxemburgo y Madrid-Pisa.

Iberia Regional Air Nostrum fue nombrada "Mejor Compañía Europea de Aviación Regional del año 2002-2003" por la "European Regions Airline Association" (ERA), que valoró especialmente el haber sido pionera en el sector de la aviación regional en España y su rápido crecimiento, así como la modernidad de su flota y de sus instalaciones.





Durante el ejercicio 2002, Iberia, L.A.E. formalizó varios acuerdos con distintas compañías aéreas. Tiene especial relevancia la notificación formal que Iberia, L.A.E. y British Airways realizaron a las autoridades europeas en julio de 2002, anunciando nuevos planes para profundizar en su relación comercial y trabajar conjuntamente en sus mercados del Reino Unido y España, Europa-Latinoamérica y Europa-Asia. Con esa finalidad, solicitaron a la Comisión Europea la exención del Artículo 81 (3) del Tratado Europeo. Esa mayor cooperación entre ambas compañías proporcionará una red más amplia y considerables beneficios a nuestros clientes.

Respecto a los acuerdos de código compartido, cabe destacar la ampliación de las rutas contempladas en el acuerdo entre Iberia, L.A.E. y su socio British Airways, que había sido suscrito en 1999. Desde el 12 de julio se incorporaron los destinos de Nairobi, Singapur y Budapest (operados por British Airways), junto a La Habana y Santo Domingo (operados por Iberia, L.A.E.); y, a partir del 27 de octubre, todos los vuelos operados por ambas compañías entre Londres Heathrow y los aeropuertos de Madrid y Barcelona. De este modo, Iberia, L.A.E. y British Airways ofrecían un total de 40 vuelos en código compartido a finales de 2002. Durante 2002, también se incorporaron nuevas rutas en los acuerdos de código compartido con otros dos socios de oneworld: Finnair y Aer Lingus.

Además, Iberia, L.A.E. firmó nuevos acuerdos de código compartido con las compañías American Falcon, Lithuanian, SN Brussels, SWISS y TAP Air Portugal, siendo éste último el más amplio en número de rutas, ya que contempla un total de 30 rutas diferentes, como los enlaces entre Madrid y Barcelona con Lisboa y Oporto (operados por ambas compañías), o entre Madrid y distintas ciudades europeas.

Iberia, L.A.E. también cerró nuevos acuerdos de fidelización de pasajeros durante el año 2002, incorporándose a Iberia Plus la cadena NH Hoteles, Iberia Cards, SWISS, TAP Air Portugal y SN Brussels (el acuerdo con la compañía belga entró en vigor el 1 de enero de 2003). Con estas incorporaciones, ya son trece las compañías aéreas asociadas al programa, además de otras empresas o grupos entre las que se encuentran las principales cadenas hoteleras y de alquiler de coches del mundo. Iberia Plus es un programa diseñado para premiar y fidelizar a los clientes que vuelan con Iberia, L.A.E. o utilizan los servicios de las compañías asociadas. A finales de 2002, el programa contaba con más de un millón trescientos mil titulares registrados, habiéndose incorporado más de doscientos mil nuevos titulares durante el ejercicio.

NUEVAS TECNOLOGÍAS

Iberia, L.A.E. ha continuado desarrollando las nuevas tecnologías. Así, en el ejercicio 2002, las ventas realizadas a través de Iberia.com, la web de la compañía, crecieron un 35%, superando los 100 millones de euros. Iberia.com ha mejorado su plataforma tecnológica y ha incorporado nuevas funcionalidades y servicios. La puesta en explotación de la renovada página se realizó en enero de 2003, registrándose un importante incremento en el número de accesos diarios, hasta alcanzar una media 85.000 accesos en días laborables.

Buscando mejorar el servicio al cliente, Iberia, L.A.E. continuó potenciando la utilización del billete electrónico, conocido como ciberticket, un registro electrónico residente en una base de datos que sustituye al clásico billete impreso en papel, y que ofrece, ante todo, una mayor comodidad a nuestros pasajeros. Durante el año 2002, la compañía fue ampliando la posibilidad de utilizar esta nueva modalidad de billete, que ya existía en todas las rutas nacionales, a sus destinos europeos más importantes. En el ejercicio 2002 fueron emitidos cerca de 737.000 cibertickets, lo que supone multiplicar por más de tres la cifra del año anterior.

Durante el año 2002, la compañía inició la instalación de máquinas de auto-facturación en los principales aeropuertos españoles. De este modo, los pasajeros del Grupo Iberia que viajen sin equipaje pueden reducir el tiempo de espera, obteniendo por sí mismos, de forma rápida y sencilla, la tarjeta de embarque. Dada la excelente acogida que ha tenido este nuevo sistema, Iberia, L.A.E. continúa colocando estas máquinas no sólo en las áreas de facturación y embarque de los aeropuertos de su red, sino también en las rutas de acceso hacia éstos, como son los Recintos Feriales de Madrid y Barcelona, o en el intercambiador de transportes de Nuevos Ministerios de la capital de España.

En la misma línea de ofrecer mayor comodidad y ahorro de tiempo al cliente, la compañía ha mecanizado la facturación en el Puente Aéreo, instalando máquinas de autoservicio en los aeropuertos de Barcelona y Madrid, que incorporan un lector de radio frecuencia capaz de obtener, en pocos segundos, todos los datos del pasajero contenidos en un "chip" de la Tarjeta Visa Iberia Puente Aéreo, con la utilidad comercial que esto supone. De este modo, los usuarios del Puente Aéreo de Iberia, L.A.E. pueden obtener, en una sola operación, el billete, la tarjeta de embarque y la factura, de forma rápida y sencilla.

RENOVACIÓN DE FLOTA

Iberia, L.A.E. incorporó siete nuevos aviones Airbus durante el año 2002 dentro de su plan de renovación de flota, que le permite flexibilizar el calendario de recepción de las aeronaves. De este modo, ante la recuperación del tráfico en el mercado España-Europa durante el primer trimestre del año, la compañía decidió adelantar la incorporación de tres nuevos aviones Airbus A-320 entre abril y mayo; asimismo, por necesidades del programa, anticipó la llegada de un Airbus A-321 en noviembre. También se incorporaron tres nuevos aviones Airbus A-340 a la flota de largo radio.

Los aviones de la flota Airbus A-300 fueron retirados de operación a lo largo del primer semestre, concluyendo así el proceso de renovación de la flota de medio radio, de modo que la compañía opera ya únicamente con tres tipos de flota (familia A-320, MD-87/88 y B-757) en el mencionado radio, frente a los siete existentes antes de iniciarse el plan de renovación.



En junio de 2002, Iberia, L.A.E. firmó un nuevo contrato con Airbus para la incorporación a su flota de tres nuevos Airbus A-340/600, la versión más larga y moderna del A-340, en unas condiciones económicas muy favorables. A partir de junio de 2003, estos aviones se unirán a la actual flota Airbus A-340/300, pues comparten la misma certificación de tipo, y reemplazarán a otros tantos Boeing B-747, brindando considerables ventajas e iniciando el proceso de retirada de esta flota.

El Consejo de Administración de Iberia, L.A.E. aprobó el 30 de enero de 2003 la compra de nueve aviones Airbus A-340/600, para sustituir a la flota Boeing B-747 en las rutas de largo radio. Asimismo, la compañía se reserva la posibilidad de ampliar esta compra a tres aviones más, a confirmar en los próximos años. Las cláusulas establecidas en contrato le garantizan a Iberia, L.A.E. un crecimiento flexible, para adecuarse a la evolución de la demanda. La incorporación de los nueve aviones adquiridos se realizará entre los años 2004 y 2006. De este modo, Iberia, L.A.E. operará un único tipo de flota en las rutas de largo radio a partir de 2005.

El proceso de renovación de la flota y la fuerte caída del valor de los aviones de segunda mano, llevó a realizar una amortización acelerada por un importe aproximado de 60 millones de euros en el ejercicio 2002. Sin este gasto extraordinario, los resultados después de impuestos del Grupo Iberia habrían ascendido a 200 millones de euros aproximadamente.

El plan de renovación de flota constituye un cimiento fundamental en la creación de valor para el accionista. Además de ofrecer más comodidad y nuevas prestaciones a los pasajeros, permite una mayor homogeneización, lo que facilita mejorar la utilización de aviones y la productividad de las tripulaciones, y consigue importantes reducciones en los costes operativos unitarios. De este modo, la utilización media de la flota propia de Iberia, L.A.E. fue de 8,78 horas bloque por avión y día durante el año 2002, lo que ha supuesto un incremento del 3,8% con relación al año anterior.

REDUCCIÓN DE COSTES

Dentro del mencionado Plan Anticrisis, a finales de diciembre de 2001, la Dirección General de Trabajo aprobó parcialmente el Expediente de Regulación de Empleo (ERE) presentado por Iberia, L.A.E., que afecta a 2.515 trabajadores de todos los colectivos (207 pilotos, 520 tripulantes de cabina, 13 oficiales técnicos de a bordo y 1.775 trabajadores de tierra). La aplicación del ERE ha sido un éxito, porque el número de solicitudes recibidas durante 2002 superó holgadamente en todos los colectivos, salvo en el de pilotos, a las plazas previstas. Por ello, la Dirección General de Trabajo ha concedido la ampliación del ERE durante dos años.

A finales de 2002, el número de bajas totales (incluidas las correspondientes al personal de gerencias comerciales en el extranjero) ascendía a 2.724, cifra que supera el 10% de los empleados que había en la compañía a 31 de diciembre de 2001. Los ahorros anuales estimados se elevan a más de 120 millones de euros.

Durante 2002, Iberia, L.A.E. firmó la prórroga hasta diciembre de 2004 del XV Convenio Colectivo de Tierra, igualando la vigencia temporal de los tres Convenios restantes que regulan las relaciones laborales en la compañía, garantizando la estabilidad laboral para los dos próximos años.



Iberia, L.A.E. ha continuado con una política activa en la gestión de riesgos, destacando entre ellos el del precio del combustible de aviación. El precio del crudo ha tenido una alta volatilidad y ha aumentado de forma sustancial durante el año 2002, pasando de los 19 dólares por barril a principios de año, a los cerca de 29 dólares por barril al final del ejercicio, con un incremento de más del 45%. La compañía aseguró, aproximadamente, el 65% del consumo de queroseno del primer semestre y el 100% del segundo semestre, entre bandas de 21,5 y 26,5 dólares por barril, lo que ha permitido, una vez más, situarse con uno de los costes unitarios de combustible más bajos de las líneas aéreas europeas (0,93 centavos de dólar por AKO).

El Plan de Racionalización y Optimización de Inversiones y Costes (PROICO) también superó los objetivos marcados para el ejercicio 2002. Durante el año se pusieron en marcha 940 programas que actuaron sobre todas las áreas de gastos gestionables y sobre las inversiones, logrando un ahorro que superó los 60 millones de euros (frente a los 54 millones de euros previstos). El PROICO sigue vigente en el año 2003, con el objetivo de ahorrar otros 54 millones de euros, adicionales a los obtenidos en el pasado ejercicio.



Seguridad y calidad continúan siendo prioridades de la compañía en la realización de todas sus actividades. Con fecha 1 de junio de 2002, la Dirección General de Aviación Civil ha renovado el Certificado de Operador Aéreo de Iberia, L.A.E., cumpliéndose con los requisitos del JAR-OPS 1. Además, la compañía cuenta con la certificación ISO 9001 concedida por AENOR para su Dirección de Operaciones de Vuelo, y con las certificaciones ISO 9002 para sus servicios de handling, servicios de carga y para el centro de proceso de datos de su Dirección de Sistemas.

Iberia, L.A.E. es una de las compañías españolas más comprometidas en el ámbito de la acción social y más respetuosa con el medio ambiente. La Sociedad ha elaborado la Memoria de Responsabilidad Social del ejercicio 2002, un documento específico que - por primera vez - acompañará a sus cuentas anuales en la Junta General de Accionistas, como información complementaria.

Durante el ejercicio 2002 se han producido algunos cambios en la composición del Grupo Iberia, integrados en la estrategia definida en el Plan Director en vigor. Así, en julio de 2002 se firmó el contrato de la venta de Binter Canarias a un consorcio de inversores canarios, que generó una plusvalía para el Grupo Iberia de 27,9 millones de euros, quedando Iberia, L.A.E. como única compañía dedicada al transporte aéreo dentro del Grupo.

NEGOCIOS COMPLEMENTARIOS

Continuando con el desarrollo de negocios complementarios al transporte de pasajeros, en abril de 2002 fue inaugurada una terminal de tránsitos para carga aérea en el aeropuerto internacional de La Habana, gestionada por la sociedad hispano-cubana Empresa Logística de Carga Aérea, S.A. (ELCA, S.A.), en cuyo capital social participan al 50% el Grupo Iberia y la empresa cubana AeroVaradero, S.A.. Dicha terminal, que tiene capacidad para 60.000 toneladas de mercancía y es utilizada por Iberia Carga, tiene el objetivo de convertirse en un centro de distribución de mercancías, alternativo al de Miami, entre Europa y América, y también entre América del Norte y América del Sur, aprovechando la idónea situación geográfica de Cuba.

La Empresa Hispano Cubana de Mantenimiento de Aeronaves IBECA, S.A. es fruto, asimismo, de los acuerdos de colaboración firmados entre la Sociedad y la Corporación de Aviación Cubana. El Grupo Iberia tiene una participación del 50% en el capital social de IBECA, S.A., empresa dedicada a la prestación de todo tipo de servicios técnicos de mantenimiento de aeronaves, que inició su actividad en abril de 2001. Desde entonces, ha realizado labores de mantenimiento menor en el aeropuerto internacional "José Martí" de La Habana, donde tiene su base central, y en otros aeropuertos de Cuba.



En la misma línea señalada de desarrollo de negocios, la compañía participa en la empresa Handling Guinea Ecuatorial, S.A. (HANGESA), cuyo objeto es la prestación de servicios de handling en los aeropuertos ecuatoguineanos. Actualmente, presta asistencia a los pasajeros y aviones de Iberia, L.A.E. en el aeropuerto de Malabo, teniendo como objetivo extender su servicio a otras compañías que operan en dicho aeropuerto. Iberia L.A.E. tiene una participación en el capital de esta sociedad del 51%.

Asimismo, en abril de 2002, fue constituida la empresa Multiservicios Aeroportuarios, S.A. (MASA), ascendiendo la participación de Iberia, L.A.E. al 49%. Su objeto social es la realización de todo tipo de servicios auxiliares en el ámbito aeroportuario español, y junto a Iberia, L.A.E. participa en su accionariado la compañía ZENIT Servicios Integrales, S.A., con un 51%.

La sociedad Iberia Cards, constituida por Iberia, L.A.E. y las entidades financieras Caja Madrid, BBVA y Grupo Banco Popular, inició la comercialización de la tarjeta Visa Iberia durante el tercer trimestre de 2002. Esta empresa tiene un capital social de 5,2 millones de euros, en el que Iberia, L.A.E. participa en un 40%, y desarrolla su actividad en el ámbito de la emisión y gestión de tarjetas de crédito y otros medios de pago.

PLAN DIRECTOR 2003/2005

Iberia, L.A.E., ante los importantes retos del futuro, elaboró el nuevo Plan Director 2003/2005 durante la última parte de 2002. El Plan tiene como premisas básicas mantener el liderazgo en rentabilidad y crear valor para el accionista. Para ello, será necesario replantear ciertos aspectos del negocio y planificar acciones enérgicas en servicio, costes, utilización de flota y productividad del personal, que aseguren que la compañía esté preparada para afrontar con éxito el necesario crecimiento y la esperada competencia, una vez se produzca en el año 2005 la importante ampliación de capacidad en los aeropuertos de Madrid y Barcelona.

El Plan ha establecido las estrategias adecuadas para adaptarse a estas circunstancias, que se resumen en diez objetivos:

1. Aumentar la oferta para mantener y reforzar el liderazgo en los "hubs" de Madrid y Barcelona (está previsto crecer un 7,6% como media anual durante el trienio).
2. Disponer de flexibilidad operativa y financiera para ajustar el crecimiento a la evolución del mercado.
3. Mejorar la competitividad mediante una fuerte reducción de costes unitarios (entre un 8% y un 10% nominal en el período del Plan).
4. Implantar una estrategia de distribución que reduzca los costes de comercialización.
5. Introducir un nuevo modelo de servicio a bordo, adecuando la oferta a la demanda de cada segmento de clientes, optimizando la relación precio/servicio.
6. Elevar la calidad de servicio y potenciar la relación con los clientes de alto valor, aumentando el nivel de puntualidad.
7. Mantener una visión de cartera en la gestión de los negocios.
8. Reducir el coste de los recursos controlando los riesgos operativos y financieros.
9. Reforzar la competitividad de los recursos humanos.
10. Aprovechar las alianzas para fortalecer la posición competitiva del Grupo.



EVOLUCIÓN OPERATIVA DE LA ÁREAS DE GESTIÓN

2.1. LÍNEA AÉREA

A continuación se presentan las estadísticas de capacidad, tráfico e ingresos de transporte de pasajeros, desglosadas en sectores comerciales (el criterio de sector responde a la agrupación geográfica de tramos).

2.1.1. PRODUCCIÓN Y TRÁFICO

Durante el año 2002, la producción de Iberia, L.A.E., en términos de asientos-kilómetros ofertados, disminuyó un 5,2% sobre el año anterior. La mayor reducción de la oferta se realizó en las rutas domésticas (un 11,5%), creciendo la etapa media un 2,1% hasta situarse en 1.692 kilómetros.

Iberia, L.A.E. respondió con prontitud a la fuerte caída de la demanda aérea tras los sucesos del 11 de septiembre. El ajuste del programa se hizo de forma selectiva, reduciendo los asientos ofertados en las áreas más perjudicadas por la crisis y protegiendo los mercados estratégicos de la compañía. De este modo, en el programa de invierno 2001-2002, los mayores recortes de producción, en términos relativos, se realizaron en las rutas de África del Norte y Oriente Medio, en los vuelos del Atlántico Norte y en el sector doméstico.

Aunque el Plan Anticrisis se aplicó a partir de noviembre de 2001, las mayores diferencias en el número de asientos ofertados en 2002 con relación al año anterior se produjeron entre los meses de marzo y octubre, porque la compañía había aumentado de forma notable su oferta a partir de marzo de 2001.

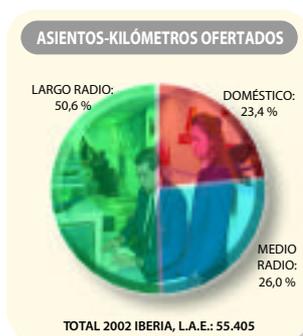
En el caso de España, la reestructuración del programa tenía como principal objetivo aumentar la rentabilidad de la operación. Por ello, la reducción de oferta afectó en mayor medida a los vuelos que unen la Península con las Islas Baleares y Canarias, aunque también disminuyó el número de frecuencias en los enlaces entre Barcelona y Madrid, así como en otras rutas peninsulares. Además, los enlaces desde Madrid a Santander y Almería fueron cedidos a Iberia Regional Air Nostrum, para ser operadas con un avión de menor tamaño.

Iberia, L.A.E. también actuó con flexibilidad y diligencia para ir ajustando su oferta a la evolución de los distintos mercados durante el año 2002. De este modo, la compañía aumentó progresivamente su oferta en el medio radio internacional y en el Atlántico Norte, pero tuvo que reducirla en determinados destinos de Latinoamérica (Venezuela y, sobre todo, Argentina), afectados por la difícil situación política y económica.

La recuperación de la demanda en el mercado España-Europa fue más rápida de lo previsto. Por ello, y gracias a la disponibilidad de medios (aviones y tripulaciones técnicas), Iberia, L.A.E. incorporó al programa comercial dos aviones Airbus A-320 desde abril, y otros tres del mismo tipo desde mayo (éstos últimos eran nuevas aeronaves cuya recepción había sido retrasada a 2003) que fueron utilizados principalmente para avanzar en la estrategia de densificación de frecuencias en Europa. De este modo, en la temporada de verano, la compañía aumentó el número de frecuencias a distintos países (Alemania, Bélgica, Francia, Grecia, Suiza o Turquía, entre otros), creciendo la oferta por encima de lo previsto inicialmente.



La distribución por sectores de los AKOs es la siguiente:

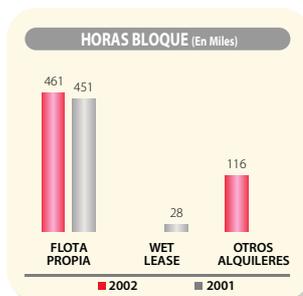


(*) Todos los enlaces peninsulares excepto Barcelona.

OFERTA	Millones de AKOs			
	2002	2001	Dif. s/a.a.	% s/a.a.
MADRID-BARCELONA	1.732	1.967	(235)	(11,9)
PENÍNSULA-CANARIAS	5.104	5.967	(863)	(14,5)
MADRID-PENÍNSULA (*)	2.862	3.057	(195)	(6,4)
RESTO DOMÉSTICO	3.289	3.690	(401)	(10,9)
DOMÉSTICO	12.987	14.681	(1.694)	(11,5)
ÁFRICA Y ORIENTE MEDIO	848	983	(135)	(13,7)
PAÍSES U.E.	12.666	12.819	(153)	(1,2)
OTROS PAÍSES EUROPEOS	894	846	48	5,7
MEDIO RADIO	14.408	14.648	(240)	(1,6)
AMÉRICA NORTE	7.132	7.729	(597)	(7,7)
AMÉRICA CENTRO	12.910	12.256	654	5,3
AMÉRICA SUR	6.945	8.327	(1.382)	(16,6)
ÁFRICA SUR Y RESTO	1.023	826	197	23,8
LARGO RADIO	28.010	29.138	(1.128)	(3,9)
TOTAL IBERIA, L.A.E.	55.405	58.467	(3.062)	(5,2)

La reducción de la capacidad productiva a partir de noviembre de 2001 se realizó, principalmente, mediante la retirada de operación y devolución a sus propietarios de los aviones que operaban en wet lease (alquiler de aviones con tripulación). También se retiraron de operación dos B-767 (antes de finalizar el año 2001) y, de forma progresiva, los seis aviones que componían la flota A-300 (que realizó sus últimos vuelos el 1 de junio de 2002).

La producción propia de Iberia, L.A.E., medida en términos de horas bloque, superó en un 2,2% a la del año 2001.



PRODUCCIÓN	Horas Bloque Flota de Pasaje			
	2002	2001	Dif. s/a.a.	% s/a.a.
FLOTA PROPIA	460.588	450.567	10.021	2,2
WET LEASE	-	28.247	(28.247)	n.a.
OTROS ALQUILERES	116	-	116	n.a.
IBERIA, L.A.E.	460.704	478.814	(18.110)	(3,8)

El número de pasajeros transportados por Iberia, L.A.E., en el conjunto de su red, disminuyó un 4,2% con relación a 2001, debido principalmente a la reducción de oferta en el mercado doméstico. Sin embargo, el número de pasajeros internacionales se incrementó un 2,0%, como consecuencia de la mejora en los niveles de ocupación.

Los pasajeros transportados en los vuelos domésticos de Iberia, L.A.E. disminuyeron un 8,5% respecto a 2001, debido a la reducción del programa y, en menor medida, a cierta debilidad del tráfico interior. No obstante, la cuota de la red de Iberia (incluyendo a Iberia Regional Air Nostrum) en el mercado nacional sólo decreció 0,9 puntos con relación a 2001, quedando situada en el 58,7%. Si excluimos las rutas entre la Península y las Islas Baleares y Canarias, la compañía mejoró su cuota en 1,8 puntos porcentuales.



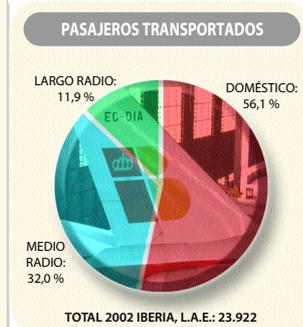
Después de la crisis provocada por los sucesos del 11 de septiembre, el mercado España-Europa se recuperó con mayor celeridad de lo previsto. En el acumulado del año, la cuota de la red de Iberia, L.A.E. (incluyendo los vuelos de Iberia Regional Air Nostrum) aumentó 1,9 puntos, elevándose a un 37,2%. Air Nostrum siguió ampliando su oferta europea mediante el aumento de frecuencias y la apertura de nuevas rutas: el 1 de julio comenzó a operar el vuelo Barcelona-Oporto; y a partir del 27 de octubre los enlaces entre Madrid y los aeropuertos de Luxemburgo y Pisa-Florenia.

La compañía continuó consolidando su liderazgo en las rutas que enlazan Europa y Latinoamérica. Así, su cuota de mercado fue del 16,5% en 2002, subiendo 0,7 puntos respecto al año anterior, ampliando la ventaja con relación a todos sus competidores, y superando en más del 50% a la cuota del segundo competidor.

En 2002, Iberia, L.A.E. logró incrementar la proporción de los pasajeros de ingreso más elevado respecto al año anterior, tanto en el mercado doméstico como en los vuelos de largo radio. El número de pasajeros transportados en clase "business" disminuyó en un 1,7% para el conjunto de la red, frente a un decremento del 4,5% en clase turista.

La distribución de los pasajeros transportados es la siguiente:

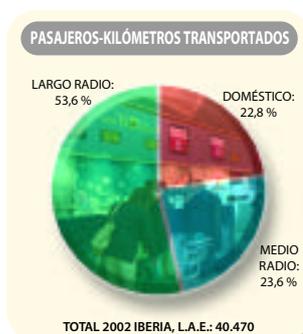
PASAJEROS TRANSPORTADOS	EN MILES			
	2002	2001	Dif. s/a.a.	% s/a.a.
MADRID-BARCELONA	2.503	2.702	(199)	(7,4)
PENÍNSULA-CANARIAS	2.184	2.534	(350)	(13,8)
MADRID-PENÍNSULA (*)	4.725	4.971	(246)	(4,9)
RESTO DOMÉSTICO	4.001	4.457	(456)	(10,2)
DOMÉSTICO	13.413	14.664	(1.251)	(8,5)
ÁFRICA Y ORIENTE MEDIO	217	287	(70)	(24,4)
PAÍSES U.E.	6.976	6.796	180	2,6
OTROS PAÍSES EUROPEOS	471	457	14	3,1
MEDIO RADIO	7.664	7.540	124	1,6
AMÉRICA NORTE	895	849	46	5,4
AMÉRICA CENTRO	1.298	1.211	87	7,2
AMÉRICA SUR	554	626	(72)	(11,5)
ÁFRICA SUR Y RESTO	98	81	17	21,0
LARGO RADIO	2.845	2.767	78	2,8
TOTAL IBERIA, L.A.E.	23.922	24.971	(1.049)	(4,2)



(*) Todos los enlaces peninsulares excepto Barcelona.

Los pasajeros-kilómetros transportados (PK Ts) tuvieron un descenso del 2,2% en el conjunto de la red de Iberia, L.A.E., si bien aumentaron un 0,4% en el agregado de los vuelos internacionales.

La distribución de los PKTs queda reflejada en la siguiente tabla:



(*) Todos los enlaces peninsulares excepto Barcelona.

	PASAJEROS-KILÓMETROS TRANSPORTADOS			
	Millones de PK Ts			
	2002	2001	Dif. s/a.a.	% s/a.a.
MADRID-BARCELONA	1.206	1.303	(97)	(7,4)
PENÍNSULA-CANARIAS	3.864	4.485	(621)	(13,8)
MADRID-PENÍNSULA (*)	1.895	1.991	(96)	(4,8)
RESTO DOMÉSTICO	2.275	2.503	(228)	(9,1)
DOMÉSTICO	9.240	10.282	(1.042)	(10,1)
ÁFRICA Y ORIENTE MEDIO	528	595	(67)	(11,3)
PAÍSES U.E.	8.459	8.228	231	2,8
OTROS PAÍSES EUROPEOS	544	554	(10)	(1,8)
MEDIO RADIO	9.531	9.377	154	1,6
AMÉRICA NORTE	5.596	5.488	108	2,0
AMÉRICA CENTRO	10.211	9.562	649	6,8
AMÉRICA SUR	5.096	6.025	(929)	(15,4)
ÁFRICA SUR Y RESTO	796	656	140	21,3
LARGO RADIO	21.699	21.731	(32)	(0,1)
TOTAL IBERIA, L.A.E.	40.470	41.390	(920)	(2,2)

El coeficiente de ocupación de pasaje alcanzado por Iberia, L.A.E. en el ejercicio 2002 se situó en el 73,0%, 2,2 puntos porcentuales por encima del año anterior. El descenso del tráfico (-2,2%) fue menor que la reducción de la oferta (-5,2%). Los tres mercados consiguieron mejoras en sus coeficientes de ocupación, destacando la subida de 2,9 puntos en las rutas intercontinentales, cuyo coeficiente se elevó hasta el 77,5%, el nivel máximo alcanzado en esta red en la historia de la compañía.



(*) Todos los enlaces peninsulares excepto Barcelona.

(**) La mejora de 2,3 puntos porcentuales no cuadra con la diferencia debido a los redondeos.

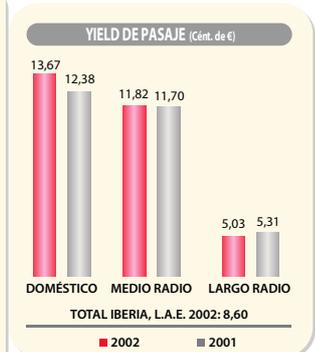
	COEFICIENTE DE OCUPACIÓN DE PASAJE		
	En Porcentaje		
	2002	2001	Dif. s/a.a.
MADRID-BARCELONA	69,7	66,2	3,5
PENÍNSULA-CANARIAS	75,7	75,2	0,5
MADRID-PENÍNSULA (*)	66,2	65,1	1,1
RESTO DOMÉSTICO	69,2	67,8	1,4
DOMÉSTICO	71,1	70,0	1,1
ÁFRICA Y ORIENTE MEDIO	62,2	60,6	1,6
PAÍSES U.E.	66,8	64,2	2,6
OTROS PAÍSES EUROPEOS	60,9	65,5	(4,6)
MEDIO RADIO	66,2	64,0	2,2
AMÉRICA NORTE	78,5	71,0	7,5
AMÉRICA CENTRO	79,1	78,0	1,1
AMÉRICA SUR	73,4	72,3	1,1
ÁFRICA SUR Y RESTO	77,9	79,4	(1,5)
LARGO RADIO	77,5	74,6	2,9
TOTAL IBERIA, L.A.E. (**)	73,0	70,8	2,3



2.1.2. INGRESOS DE TRÁFICO

El desglose por sectores comerciales del ingreso medio por PKT (o yield) durante 2002, y su comparación con el año 2001, es el siguiente:

INGRESOS POR PASAJERO-KILÓMETRO TRANSPORTADO				Cént. de Euros	
	2002	2001	Dif. s/a.a.	% s/a.a.	
MADRID-BARCELONA	18,95	18,30	0,65	3,6	
PENÍNSULA-CANARIAS	7,32	6,88	0,44	6,4	
MADRID-PENÍNSULA (*)	20,05	17,97	2,08	11,6	
RESTO DOMÉSTICO	16,34	14,69	1,65	11,2	
DOMÉSTICO	13,67	12,38	1,29	10,4	
ÁFRICA Y ORIENTE MEDIO	8,34	8,76	(0,42)	(4,8)	
PAÍSES U.E.	11,83	11,71	0,12	1,0	
OTROS PAÍSES EUROPEOS	14,98	14,62	0,36	2,5	
MEDIO RADIO	11,82	11,70	0,12	1,0	
AMÉRICA NORTE	5,08	5,40	(0,32)	(5,9)	
AMÉRICA CENTRO	5,11	5,37	(0,26)	(4,8)	
AMÉRICA SUR	4,96	5,28	(0,32)	(6,1)	
ÁFRICA SUR Y RESTO	4,16	4,06	0,10	2,5	
LARGO RADIO	5,03	5,31	(0,28)	(5,3)	
TOTAL IBERIA, L.A.E.	8,60	8,51	0,09	1,1	



(*) Todos los enlaces peninsulares excepto Barcelona.

El ingreso medio por PKT (o yield) de Iberia, L.A.E. experimentó un incremento del 1,1% en el año 2002, aunque hubo notables diferencias entre los sectores. En el doméstico, Iberia, L.A.E. cumplió el objetivo de elevar el ingreso unitario, alcanzando un incremento del 10,4%. En Europa, a pesar de la intensa competencia, la compañía también logró mejorar el yield. Sin embargo, en los mercados del Atlántico tuvo que reducir precios para defender su posición y, además, los ingresos se vieron perjudicados por la devaluación del dólar americano.

En general, el comportamiento del ingreso medio por PKT fue mejor durante la temporada de verano. En los dos últimos meses de 2002 se observó una mayor competencia de precios, debido a la progresiva reincorporación de oferta, junto a una mayor debilidad del tráfico, especialmente en el intraeuropeo.

La subida del ingreso medio por PKT, unida a las mejoras en los niveles de ocupación, llevaron a un incremento del 4,1% en el ingreso medio por AKO correspondiente al conjunto de la red de la compañía, superando el objetivo presupuestado.

El siguiente cuadro muestra el desglose por sectores del ingreso medio por AKO:

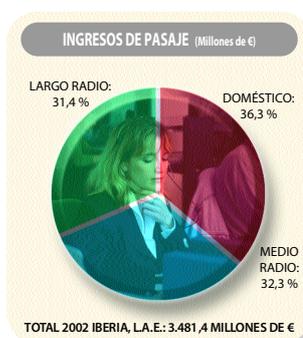


(*) Todos los enlaces peninsulares excepto Barcelona.

INGRESOS POR ASIENTO-KILÓMETRO OFERTADO

	Cént. de Euros			
	2002	2001	Dif. s/a.a.	% s/a.a.
MADRID-BARCELONA	13,20	12,12	1,08	8,9
PENÍNSULA-CANARIAS	5,54	5,17	0,37	7,2
MADRID-PENÍNSULA (*)	13,27	11,71	1,56	13,3
RESTO DOMÉSTICO	11,30	9,97	1,33	13,3
DOMÉSTICO	9,72	8,67	1,05	12,1
ÁFRICA Y ORIENTE MEDIO	5,19	5,31	(0,12)	(2,3)
PAÍSES U.E.	7,90	7,52	0,38	5,1
OTROS PAÍSES EUROPEOS	9,12	9,57	(0,45)	(4,7)
MEDIO RADIO	7,82	7,49	0,33	4,4
AMÉRICA NORTE	3,98	3,83	0,15	3,9
AMÉRICA CENTRO	4,04	4,19	(0,15)	(3,6)
AMÉRICA SUR	3,64	3,82	(0,18)	(4,7)
ÁFRICA SUR Y RESTO	3,24	3,22	0,02	0,6
LARGO RADIO	3,90	3,96	(0,06)	(1,5)
TOTAL IBERIA, L.A.E.	6,28	6,03	0,25	4,1

Los ingresos por tráfico de pasaje de Iberia, L.A.E. disminuyeron un 1,2% en 2002, debido a la reducción de oferta. La distribución por sectores de los ingresos por tráfico de pasajeros fue la siguiente:



(*) Todos los enlaces peninsulares excepto Barcelona.

INGRESOS DE PASAJE

	Millones de Euros			
	2002	2001	Dif. s/a.a.	% s/a.a.
MADRID-BARCELONA	228,5	238,4	(9,9)	(4,2)
PENÍNSULA-CANARIAS	282,7	308,7	(26,0)	(8,4)
MADRID-PENÍNSULA (*)	379,9	357,9	22,0	6,1
RESTO DOMÉSTICO	371,6	367,8	3,8	1,0
DOMÉSTICO	1.262,7	1.272,8	(10,1)	(0,8)
ÁFRICA Y ORIENTE MEDIO	44,0	52,1	(8,1)	(15,5)
PAÍSES U.E.	1.001,0	963,7	37,3	3,9
OTROS PAÍSES EUROPEOS	81,5	81,0	0,5	0,6
MEDIO RADIO	1.126,5	1.096,8	29,7	2,7
AMÉRICA NORTE	284,2	296,1	(11,9)	(4,0)
AMÉRICA CENTRO	522,0	513,5	8,5	1,7
AMÉRICA SUR	252,9	318,3	(65,4)	(20,5)
ÁFRICA SUR Y RESTO	33,1	26,6	6,5	24,4
LARGO RADIO	1.092,2	1.154,5	(62,3)	(5,4)
TOTAL IBERIA, L.A.E.	3.481,4	3.524,1	(42,7)	(1,2)

2.2. IBERIA CARGA

Durante el año 2002, Iberia Carga tuvo que hacer frente a una persistente debilidad de la demanda en la mayor parte de los mercados donde opera: Europa, Atlántico Norte y, sobre todo, Atlántico Sur. A pesar de ello, la aportación de esta unidad de negocio a los resultados de la compañía (en términos de resultado de explotación sin incluir el gasto interno por alquiler de bodegas) superó los objetivos previstos para este ejercicio.

La mencionada apatía de los diferentes mercados, perjudicados por la mala coyuntura económica general, fue el motivo principal de la reducción de la actividad en un 5,4%, en términos de toneladas-kilómetros transportadas (TKTs) y del consecuente descenso de los ingresos de tráfico en un 6,4%, todo ello con relación al ejercicio anterior. Estos descensos de Iberia Carga estuvieron en sintonía con el mal comportamiento de sus principales mercados.

Según datos de la Asociación Europea de Líneas Aéreas (AEA), los TKTs agregados de las compañías europeas que operan en el Atlántico Sur bajaron un 13% en 2002 con relación al año anterior. La crisis en Argentina se hizo patente a partir de diciembre de 2001 y continuó durante todo el año 2002. También sufrieron una fuerte contracción los mercados de Brasil y Chile.

El tráfico también descendió en Europa, sobre todo durante el segundo semestre. En esta región, el tráfico de la AEA se redujo un 11,5% durante el año. Finalmente, el Atlántico Norte también fue uno de los mercados más afectados por la crisis del sector, con una caída del 5,6% con relación a las TKTs por el conjunto de miembros de la AEA durante el año anterior.

Por su parte, el Atlántico Medio mostró un mejor comportamiento, ya que los TKTs agregados de las compañías de la AEA crecieron un 6,3% respecto a 2001. Iberia Carga continuó utilizando La Habana como plataforma de tránsitos hacia otros destinos del área, como México y países de Centro América.

Otro aspecto que dificultó la gestión de Iberia Carga fue la inestabilidad de la oferta disponible en las rutas de largo radio, debido a las modificaciones del programa comercial, que se hicieron para ajustar la oferta, y a los cambios de flota con distinta capacidad.

Los ingresos unitarios tuvieron un buen comportamiento durante la primera mitad del año. Sin embargo, a partir de junio de 2002, la notable depreciación del dólar frente al euro afectó sustancialmente a los ingresos de Iberia Carga, pues alrededor de un 25% de ellos están referidos a la moneda americana. Este hecho supuso unos 3 millones de euros menos en ingresos de tráfico. Además, un creciente exceso de capacidad de carga produjo una mayor presión en los precios.

Con referencia a los costes de explotación, cabe destacar la reducción del número de empleados en Iberia Carga, pues la aplicación del ERE permitió la prejubilación de un 10%, aproximadamente, de su plantilla. También se alcanzó el objetivo de ahorro del PROICO.





En el mes de octubre de 2002, Iberia Carga obtuvo la renovación de la certificación ISO 9002. Los principales parámetros de actividad son los siguientes:

CARGA				
	2002	2001	Dif. s/a.a.	% s/a.a.
TKOs (millones)	1.307	1.269	38	3,0
Bodegas	1.200	1.184	16	1,4
Cargueros	107	85	22	25,9
TKTs (millones)	850	899	(49)	(5,5)
Bodegas	798	856	(58)	(6,8)
Cargueros	52	43	9	20,9
Coefficiente de ocupación (%)	65,0	70,8	(5,8)	n.a.
Bodegas	66,5	72,3	(5,8)	n.a.
Cargueros	48,6	50,7	(2,1)	n.a.
Ingr. medio TKT (cént. €/TKT)	26,81	27,12	(0,3)	(1,1)
Ingresos de carga (mill. €)	228,0	243,7	(15,7)	(6,4)
Plantilla equivalente (nº personas)	1.104	1.206	(102)	(8,5)



2.3. IBERIA HANDLING

En el ejercicio 2002, la actividad total de este negocio, en términos de aviones ponderados atendidos, experimentó una bajada del 1,9% sobre el año anterior. La actividad disminuyó para la propia Iberia, L.A.E. (-6,3%), a causa de la reducción de su oferta, y se incrementó para la franquiciada Air Nostrum (19,7%). En cuanto a la actividad para terceras compañías (incluida Binter Canarias), se mantuvo prácticamente en los mismos niveles del año 2001 (-0,4%), aumentando la proporción de los servicios realizados a compañías nacionales.

Los ingresos de explotación (incluyendo la facturación interna al negocio de "Línea Aérea") superaron los 484 millones de euros en 2002, subiendo un 0,6% respecto al año anterior. El incremento de la actividad para Air Nostrum y terceras compañías nacionales, junto a la nueva tarifa "H" implantada por AENA desde enero de 2002 para cobrar el uso de los espacios e instalaciones aeroportuarias, que supuso, igualmente, un aumento de gastos en torno a 4,3 millones de euros, explican el crecimiento de los ingresos, que superaron las previsiones iniciales.

La plantilla equivalente disminuyó en 137 personas respecto a 2001. De acuerdo con el ERE, se prejubilaron 720 personas y hubo 20 bajas incentivadas. En diciembre de 2002, sobre la base de los acuerdos firmados con la extensión del XV Convenio Colectivo del Personal de Tierra, empezaron las transformaciones de los contratos de personal eventual, produciéndose 359 transformaciones de personal eventual a personal fijo a tiempo parcial.

La implantación de diversos programas del PROICO ha generado un ahorro de 4,4 millones de euros.

Durante el año 2002 se realizó un diagnóstico del impacto medioambiental de las actividades de asistencia de pasajeros y rampa en todos los aeropuertos españoles. Finalizado el mismo, se planificaron las distintas fases de trabajo que deben culminar, en la primera parte del año 2003, con la obtención de la calificación según norma UNE-EN ISO 14001.

El siguiente cuadro refleja los principales parámetros de actividad de Iberia Handling:

HANDLING				
	2002	2001	Dif. s/a.a.	% s/a.a.
Aviones ponderados atendidos (miles)	431,4	439,9	(8,5)	(1,9)
Ingresos handling a terceros (millones €)	232,9	229,5	3,4	1,5
Ingresos de explotación (millones €)	484,2	481,4	2,8	0,6
Ingresos explotación/avión pond. (€)	1.122,5	1.094,4	28,1	2,6
Productividad (horas tot./avión pond.)	31,40	31,50	(0,1)	(0,3)
Plantilla Equivalente (nº personas)	7.906	8.043	(137)	(1,7)

2.4. IBERIA MANTENIMIENTO

La Dirección de Material de Iberia, L.A.E. (Iberia Mantenimiento / Iberia Maintenance) es la responsable del mantenimiento de los aviones de la compañía, y también presta servicios de asistencia técnica a terceros, entre ellos, a más de cincuenta aerolíneas tanto nacionales como extranjeras.

Iberia Mantenimiento realizó un total de 110 revisiones tipos "C" y "D" a distintas flotas, y un centenar de revisiones de motor durante el año 2002. Junto a las revisiones periódicas y servicios habituales, esta unidad realizó otras actividades: tareas vinculadas a la devolución de flotas alquiladas; trabajos relacionados con la retirada de operación y venta de los modelos A-300, B-727, DC-9 y DC-10, así como otros inherentes a la incorporación de los nuevos aviones; o sustitución de los paneles interiores de las bodegas en la flota A-320.

La plantilla equivalente de Iberia Mantenimiento disminuyó un 6,9% respecto a 2001, debido a la aplicación del ERE, reduciéndose en mayor proporción el personal indirecto que la mano de obra directa (MOD). Así, aunque el volumen de actividad fue algo inferior al de 2001, los índices de productividad se mantuvieron en niveles elevados.

En lo relativo a la actividad para Iberia, L.A.E., se mantuvo la mejora alcanzada en los tiempos de revisión de flota. El trabajo subcontratado al exterior continuó disminuyendo, debido a la retirada total de flotas con una elevada proporción de servicios subcontratados (B-767 y B-737) y a una mejor utilización de los recursos propios.

Respecto a la actividad para terceros, la Dirección de Material se esforzó durante el año 2002 en compensar la pérdida de algunos clientes tradicionales con elevado peso, como Aerolíneas Argentinas, con otros clientes de mercados emergentes, como China, y con la colaboración con algunos fabricantes. En su conjunto, la cifra de negocios con terceros se mantuvo en un nivel similar a la del año anterior.

Las actuaciones del área comercial estuvieron orientadas a consolidar la posición de Iberia Mantenimiento en el mercado internacional de forma continuada, fidelizando a los clientes actuales y mejorando su penetración en nuevos mercados. Con esta meta, se potenció su imagen exterior mediante: creación de un logotipo, difusión a través de Internet, edición de dossier comercial y folleto corporativo, campañas publicitarias en prensa especializada y participación en encuentros profesionales.



En el ámbito internacional, dentro de las acciones comerciales destacó la firma - en el año 2002 - de contratos con los fabricantes Rolls-Royce, para la revisión de motores RB211-535E4, y General Electric, para los motores CFM56-5A/5B/5C4. En referencia a los acuerdos con operadores aéreos, durante 2002 se realizaron servicios a TAP Air Portugal, Alitalia, Meridiana, Olympic Airways, AAR Component Services, Avianca, Iran Air, Onur, Cameroon Airlines, Free Bird, Royal Nepal Airlines y Air Anatolia, entre otros. Cabe resaltar, por su elevado potencial futuro, la creciente penetración de Iberia Mantenimiento en el mercado chino, realizando trabajos para China Northwest Airlines, China Southwest Airlines, Xinjiang Airlines y Zhejiang Airlines. También en el ámbito nacional se efectuaron trabajos de revisión de aviones, motores y componentes para las compañías Spanair, Iberworld, Air Nostrum y LTE International Airways, entre otras.

En el mes de octubre, la Dirección de Material recibe del Área de Inspecciones Industriales de la Dirección General de Armamento y Material (DGAM) del Ministerio de Defensa, el certificado de calidad PECAL 120, donde se acredita que cumple con los requisitos de calidad establecidos por la OTAN para el mantenimiento de aviones militares usados en el Transporte de Personalidades por las Fuerzas Aéreas Españolas; también de motores de aeronaves militares, como el Pegasus del avión Harrier, turbinas de helicópteros y aviones de la Armada Española; componentes de avión; y, finalmente, servicios especializados de mantenimiento. Conjuntamente se obtiene la JAR 145 para el mantenimiento de los A310s hasta la revisión C, aviones dedicados al transporte de personalidades.

Iberia Mantenimiento efectúa un exhaustivo control de calidad en todos sus trabajos, lo que le ha permitido obtener las certificaciones que conceden las Autoridades Aeronáuticas de Europa y Estados Unidos: JAA (Joint Aviation Authorities) y FAA (Federal Aviation Administration) respectivamente. En agosto de 2002 también recibió la certificación ISO 17025 (por parte de ENAC), que acredita la calidad de los servicios de su laboratorio de Metrología, donde se realiza la calibración de los equipos utilizados en la revisión y mantenimiento de los aviones.

Los principales parámetros de actividad han tenido la siguiente evolución:

MANTENIMIENTO				
	2002	2001	Dif. s/a.a.	% s/a.a.
Número de revisiones	210	230	(20)	(8,7)
HH Producción plantilla propia (miles)	2.697	2.949	(252)	(8,5)
MOI/MOD (%)	50,2	53,8	(3,6)	(6,7)
Ingresos asistencia técnica (millones €)	91,3	94,5	(3,2)	(3,4)
Ingresos explotación externos (millones €)	97,5	98,9	(1,4)	(1,4)
Plantilla equivalente (nº personas)	3.831	4.116	(285)	(6,9)

2.5. IBERIA SISTEMAS

En el área de Alianzas, durante el año 2002 se desarrolló, dentro del proyecto de "joint venture" (riesgo compartido) con British Airways, una funcionalidad que permite realizar la facturación de pasajeros de vuelos de British Airways en los mostradores de facturación de Iberia, L.A.E. También se terminaron las adaptaciones de los sistemas para permitir la implantación de acuerdos de fidelización de pasajeros con las líneas aéreas TAP Air Portugal y SWISS.

En el área de Control y Administración, se terminó el nuevo sistema de intervención de la venta, que sustituye al servicio externo que estaba contratado hasta el momento. El sistema detecta las ventas incorrectas por fraude o por errores en la emisión de billetes por parte de las agencias.

En el área de Recursos Humanos, dentro del Portal de Servicios al Empleado en Intranet, se dio a los empleados, entre otras facilidades, la posibilidad de consultar sus recibos de nómina (incluyendo los datos fiscales de los billetes utilizados), los vales de comida para los restaurantes concertados, acceso a las convocatorias internas de empleo y consultas personales.

En el ámbito Comercial, se lanzó la Tarjeta de Fidelización del Puente Aéreo que se puso en explotación durante el mes de diciembre. Este producto será clave para competir en el puente aéreo con la futura apertura del AVE Madrid - Barcelona. Por otra parte, se incorporaron al sistema de gestión de ingresos nuevas funcionalidades para optimizar los ingresos por avión.

En el área de Relación con el Cliente, la acción más destacada fue la elaboración de una nueva versión Iberia.com, con el objetivo de mejorar la imagen y ampliar funcionalidades del portal B2C de la compañía, que tan buenos resultados de visitas y comercialización ha dado. El lanzamiento de esta nueva página web se realizó a comienzos del 2003.

En el área de Aeropuertos, se instalaron las primeras máquinas de auto-facturación en los aeropuertos, con el propósito de aumentar la comodidad del cliente y reducir tiempos de espera.

En el área de Carga, se terminó de implantar el sistema de Administración de Carga en las delegaciones, y se puso en marcha un sistema de facturación de handling a otras compañías y nuevos módulos del proyecto de "Gestión de Ingresos".

En el área de Material, se terminó el proyecto GRECO que permite registrar y visualizar gráficamente los daños causados en los aviones y su posible reparación. También se finalizó la gestión de la documentación técnica para el CIM, cuya visualización se realiza a través de su web, está en curso de implantación el programa SAP (proyecto "Imagina").



2.6. DESARROLLO DE NUEVOS PROYECTOS

Iberia, L.A.E. continuó desarrollando diversos proyectos que responden al objetivo estratégico de liderar la utilización de nuevas tecnologías en el sector. En esta línea destaca el uso de Internet, una herramienta que permite elevar los ingresos y mejorar la relación con los clientes (B2C), así como reducir los costes y racionalizar la relación con los proveedores (B2B).

2.6.1. IBERIA.COM

En el ejercicio 2002, Iberia.com experimentó un importante crecimiento en su volumen de negocio. A través de este canal propio, la compañía vendió más de medio millón de billetes y sus ventas superaron los 100 millones de euros, lo que representa crecer un 35% respecto al año anterior.

En el mes de octubre se lanzó la nueva plataforma Iberia.com, una de las más avanzadas en el sector aéreo europeo, capaz de ofrecer unas páginas totalmente personalizadas, de acuerdo al perfil individual de cada uno de los clientes de Iberia, L.A.E., y basadas en su historial de viajes. La renovada web se presenta como una página mucho más dinámica y adaptable en el tratamiento de los diferentes contenidos y entró en funcionamiento a principios de 2003. Desde entonces, el número de accesos diarios ha crecido notablemente.

El renovado diseño del sitio de Iberia, L.A.E. en Internet ha incluido nuevas funcionalidades y servicios como: "Iberia Plus Online", donde los usuarios del programa de fidelización podrán consultar saldos y extractos personalizados, así como un "Catálogo de Ofertas", un paquete turístico "Fly&Drive.com" (que incluye el desplazamiento en avión y el alquiler de un vehículo en el lugar de destino), "Búsqueda de Vuelos" (con ofertas de tarifas económicas), o "Adhesión Online Iberia Plus" (para aquellos clientes de la compañía que no sean titulares del programa y deseen incorporarse). También posibilita obtener información y reservas de los paquetes turísticos de Viva Tours.

Asimismo, el cliente seguirá teniendo acceso a los servicios que anteriormente Iberia.com ofrecía, tales como la posibilidad de ver, en tiempo real, las salidas y llegadas de los vuelos que estén operando, previsiones meteorológicas de su destino, disponibilidad de plazas en los vuelos que más le interesen, información del Grupo Iberia, Guía del Pasajero o Tienda a Bordo, entre otras.

Durante el año 2002, la compañía continuó ampliando su red de Internet con la apertura de cinco nuevas páginas web en Europa. De este modo, Bélgica, Dinamarca, Holanda, Suecia, Luxemburgo y Suiza cuentan, desde el mes de julio de 2002, con sus propias páginas web, donde se pueden reservar plazas y comprar billetes para toda la red de Iberia, L.A.E.. La expansión internacional estará enfocada a tener una web en todos los países en los que la compañía esté presente. Hasta el momento, son un total de catorce países, incluido España, los que cuentan con su propia página.

Iberia, L.A.E. continúa siendo la compañía líder en el comercio electrónico en España, con 61.000 accesos únicos diarios a su web en días laborables durante el pasado año. La página web de Iberia, L.A.E. fue galardonada en 2002, por tercer año consecutivo, con los premios "iBest" (que se conceden a las mejores páginas de Internet en España) en las categorías de comercio electrónico y transportes.



2.6.2. OPODO

En junio de 2001, nueve aerolíneas europeas (Iberia, L.A.E., British Airways, Air France, Lufthansa, Finnair, Alitalia, Aer Lingus, Austrian Airlines y KLM) inauguraron el nuevo portal de viajes en Internet denominado Opodo, en cuyo proyecto se llevaba trabajando desde hacía más de un año. La participación de Iberia, L.A.E. en esta iniciativa es del 9,1%.

Opodo, cuyo objetivo es convertirse en la agencia de viajes Online líder en Europa, está realizando un proceso de implantación gradual. A finales de noviembre de 2001, Opodo comenzó a operar en Alemania, iniciando así una primera fase que contempla la implantación en Reino Unido y Francia entre 2002 y 2003. La previsión actual es que los clientes de España, Holanda, Italia y Suecia puedan acceder al portal de viajes en 2004; y que también se implante en Dinamarca y Noruega durante 2005.

2.6.3. CRM

El objetivo del proyecto CRM ("Customer Relationship Management") es implantar un nuevo modelo comercial que, apoyado en la gestión integral de las bases de datos de Iberia, L.A.E., permita conocer de un modo individualizado las necesidades de nuestros clientes, así como integrar la experiencia que pueden tener éstos en los diferentes puntos de contacto con la compañía, con el fin de desarrollar una relación más fructífera, rentable y prolongada en el tiempo.

La Dirección Comercial de Iberia, L.A.E. puso en marcha este ambicioso proyecto en el año 2001, cuando realizó el diseño y definición del modelo de gestión, que se asienta en la consideración del cliente como centro de toda la actividad empresarial. A lo largo de 2002 ha trabajado en su implantación. Así, en el ámbito de "Inteligencia de cliente", se ha puesto en explotación la primera versión de la base de datos de clientes. Respecto a "Experiencia de cliente", se están desarrollando los procesos de implantación de las funcionalidades CRM en los diferentes puntos de contacto, y la previsión es realizar la implantación completa a partir de junio de 2003. En "Marketing Relacional" se han definido tanto la gestión de funcionalidades por valor, como el proceso de planificación, ejecución y seguimiento de campañas dirigidas a grupos específicos de clientes de Iberia Plus. Se han efectuado dos campañas piloto y se encuentra en fase de desarrollo la herramienta de gestión de campañas.

Se estima que la inversión total requerida por el proyecto hasta su finalización en 2003 se aproximará a 16 millones de euros, incluyendo tanto la inversión tecnológica (software y hardware) como los gastos en el desarrollo de reglas de negocio.

2.6.4. BILLETE ELECTRÓNICO

Iberia L.A.E. ha sido pionera en España en la implantación del billete electrónico o ciberticket, una iniciativa orientada a ofrecer una mayor comodidad a nuestros clientes. Esta nueva modalidad de billete constituye un registro electrónico residente en una base de datos que, al no tener un soporte físico en papel, ofrece múltiples ventajas, como la obtención de reserva y billete en una misma llamada, la posibilidad de cambiar vuelos sin desplazarse, o la desaparición del riesgo de su pérdida. A lo largo del año 2002, la compañía amplió el número de vuelos donde es posible utilizar el billete electrónico, añadiendo sus destinos europeos más importantes como Alemania, Austria, Bélgica, Italia, Portugal o Reino Unido, a todas las rutas domésticas, que ya disfrutaban de esta ventaja en el año 2001. En el ejercicio 2002 fueron emitidos cerca de 737.000 billetes electrónicos, lo que supone multiplicar por más de tres la cifra del año anterior.

2.6.5. AUTO-FACTURACIÓN

Con la finalidad de mejorar el servicio al cliente, en mayo de 2002 Iberia, L.A.E. inició la instalación de máquinas de auto-facturación en los principales aeropuertos españoles. De este modo, los pasajeros que viajen sin equipaje pueden reducir el tiempo de espera, obteniendo por sí mismos la tarjeta de embarque, en lugar de pasar por los mostradores de facturación convencionales. El nuevo sistema constituye una



alternativa autónoma, sencilla y rápida a la facturación, resultando especialmente atractivo para los titulares de tarjetas Iberia Plus, que pueden acceder al registro de su vuelo con la simple inserción de su tarjeta. En una primera fase, se instalaron 39 máquinas en nueve aeropuertos españoles. Dada la excelente acogida, la compañía ha continuado colocando estas máquinas no sólo en otros aeropuertos, sino también en las rutas de acceso hacia éstos, como en los Recintos Feriales de Madrid y Barcelona, en el intercambiador de transportes de Nuevos Ministerios de la capital de España, o incluso en algún hotel. Los únicos requisitos para poder realizar la auto-facturación son haber realizado una reserva previa, pudiendo utilizar tanto el billete impreso como el cibticket y volar sin equipaje a aquellos destinos de la red de IBERIA en los que no se requiera la comprobación personal del pasaporte u otro requisito de seguridad.

Las mencionadas máquinas de auto-facturación son válidas para cualquier trayecto doméstico de la red de IBERIA, excepto el Puente Aéreo, que, al funcionar sin reservas, dispone de un sistema de facturación específico que también ha sido mecanizado utilizando tecnología de vanguardia. En diciembre de 2002, la compañía puso a disposición de sus clientes la tarjeta Visa Iberia Puente Aéreo, que incorpora un "chip" que permite su lectura por simple proximidad a las máquinas de autoservicio instaladas en las terminales de los aeropuertos de Barcelona y Madrid. Este sistema permite a los clientes obtener en una sola operación y en pocos segundos el billete, la tarjeta de embarque y la factura. Además, el cargo no se efectúa hasta que el pasajero llega a su destino, y también permite agilizar el embarque al avión.

2.6.6. e-PROCUREMENT (COMPRAS ELECTRÓNICAS)

Durante el ejercicio 2002 se ha continuado trabajando en la implantación del proyecto e-Procurement. Como es conocido, el objetivo central de este proyecto es reducir progresivamente el coste de las compras. Para ello, se ha llevado a la práctica una nueva metodología de compras, y se están aplicando nuevas formas de contratación como la negociación electrónica y las subastas, que permiten poner en competencia en tiempo real a un número elevado de proveedores.

Simultáneamente, se está finalizando el desarrollo de herramientas para la gestión transaccional, con el objetivo de mecanizar los procesos. Con este fin, se está desarrollando la herramienta "Portal del Comprador", la cual automatizará y facilitará las tareas del colectivo de compradores en Iberia, L.A.E.. También nos encontramos en la última etapa del proyecto de la herramienta del "Portal del Proveedor", cuyo objetivo es facilitar la comunicación y desarrollar los procesos de facturación electrónica con nuestros proveedores.

A finales de 2002, el volumen de inversión y gastos realizados en el desarrollo del proyecto ascendía a 9,6 millones de euros acumulados desde su inicio, en enero de 2001, habiendo conseguido durante este período unos ahorros que ya superan ampliamente la inversión realizada.

2.6.7. OTROS PROYECTOS B2B

Iberia, L.A.E. participa en Cordiem LLC, empresa "Business to Business" en el sector de la aviación. Este portal, constituido en 2001 como un negocio independiente con sede en Washington, es una plataforma electrónica de compras directas, participada por nueve compañías aéreas (Air France, British Airways, American Airlines, Delta Airlines y United Airlines, entre otras) y por tres fabricantes del sector (United Technologies Corp., Honeywell International Inc. y BF Goodrich Co.).

El proyecto Cordiem se ha visto afectado por la crisis del sector de transporte aéreo, a consecuencia de los atentados del 11 de septiembre, que perjudicó especialmente a los socios norteamericanos y supuso una evolución más lenta de lo previsto en el plan de negocio inicial, obligando a Cordiem a realizar un importante ajuste económico, concentrando los recursos disponibles en el área de Material Aeronáutico. El portal de combustibles, JetA, participado por Cordiem, destinado a canalizar las operaciones de negociación y aprovisionamiento de combustible, finalizó sus operaciones a finales de 2002.

Durante el año 2002, la actividad de Iberia, L.A.E. en Cordiem se ha centrado en eventos electrónicos a través del portal, en distintas áreas (combustible, servicio a bordo, material aeronáutico), con un volumen negociado de 3 millones de euros y un ahorro del 25%, 750.000 euros.

En julio de 2001, Iberia, L.A.E. junto a otras cuatro importantes empresas españolas (Telefónica de España, TPI Páginas Amarillas, BBVA e-commerce y Repsol YPF) realizaron la constitución definitiva de Adquira, un portal horizontal de compra de bienes y servicios indirectos entre empresas a través de Internet.

Durante 2002, Adquira ha continuado aportando soluciones de compra y negociación a todos los segmentos y empresas, desde las grandes corporaciones hasta pequeñas empresas. La actividad que había sido prevista a principios del año 2002 se ha visto ralentizada, pero se han reducido de forma importante los gastos de explotación y ha mejorado significativamente el EBITDA. Durante el pasado ejercicio se ha negociado en Adquira un volumen de 385,5 millones de euros en productos y servicios de diversas categorías, como Productos de Mercado, Obras y Sistemas de Información, entre otros.

En conjunto, la evolución de Adquira ha sido favorable. Iberia, L.A.E. ha realizado 38 negociaciones electrónicas en Adquira durante el año 2002 por un importe de 30 millones de euros. Y en el año 2003, Iberia, L.A.E. estrechará la colaboración con el resto de socios presentes en la plataforma, para reforzar el desarrollo del proyecto.



2.7. RESPONSABILIDAD SOCIAL

2.7.1. ACCIÓN SOCIAL

La acción social de Iberia, L.A.E. se centra en apoyar entidades de interés social, cultural y deportivo, bien directamente o a través de su infraestructura operativa, el voluntariado de sus empleados y el acceso al empleo de personas con discapacidad.

Destacan las siguientes iniciativas:

- Mano a Mano, asociación promovida por sus empleados en 1994, cuenta con más de 2.000 socios y 150 voluntarios permanentes. Se dedica a facilitar el transporte de ayuda humanitaria a países en vías de desarrollo, aprovechando espacios vacíos en cabina o en las bodegas de los vuelos regulares de la compañía. En 2002, ha entregado más de 152 toneladas de alimentos, ropa, calzado, material sanitario, material escolar y juguetes, sobrepasando las 1.000 toneladas transportadas desde su puesta en marcha. Además de apoyar con su infraestructura operativa, Iberia, L.A.E. ha fletado más de 30 vuelos especiales en los últimos 5 años.

- Asociación de Empleados de Iberia Padres de Minusválidos (APMIB) también es una iniciativa surgida de los empleados. Cuenta con seis centros ocupacionales y especiales de empleo en los que trabajan 1.800 personas con discapacidad en actividades como el estuchado de elementos para pasajeros de aviones o la imprenta. El 90% de sus ingresos proceden de los servicios contratados por Iberia, L.A.E..

- Fundación Tutelar APMIB promueve y gestiona residencias y centros de acogida para personas con discapacidad, en situación de orfandad o desamparo. Durante 2002, y con la colaboración de Iberia, L.A.E., ha puesto en marcha un centro integral de atención sociolaboral para personas con discapacidad (proyecto IMHOTEP) y ha comenzado las obras para la creación de un Centro Residencial en Motril, Granada.

- La compañía también intenta facilitar la acción social de sus clientes. Entre sus principales actividades destacan: la campaña de recogida de monedas de los pasajeros de vuelos internacionales para apoyar a Special Olympics, que ha permitido obtener 63.500 euros durante 2002; la posibilidad de donar los puntos acumulados en la tarjeta Iberia Plus a Fundación Codespa, que permitió poner en marcha el centro de formación integral Nemocón durante 2002, para la rehabilitación y formación de niños de la calle de Colombia.

- Iberia, L.A.E. colabora desde hace más de 10 años con la Organización Nacional de Trasplantes, transportando una media anual de 150 órganos destinados a trasplantes.

- La compañía ha firmado acuerdos con el Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales y con la Agencia Española de Cooperación Internacional a través de los cuales ofrece precios especiales en sus vuelos a más de 128 ONGs, Fundaciones y Asociaciones que trabajan en el ámbito de la acción social en España y en la cooperación internacional.

- Además, Iberia, L.A.E. actúa en situaciones de emergencia. Por ejemplo, ha puesto 50.000 plazas de avión a disposición del Comisionado de Ayuda a Galicia tras el naufragio del petrolero Prestige.

La compañía incluye un capítulo específico sobre acción social en su Intranet. Además, su Informe Anual correspondiente a 2002 va acompañado, por primera vez, de un documento complementario con información relevante sobre su acción social.

Iberia, L.A.E. ha recibido diversos reconocimientos por la gestión de su acción social durante 2002. Entre ellos destaca el Premio Empresa y Sociedad 2002, en la modalidad de mejor acción social en colaboración con empleados, recibido en febrero de 2002 de manos de S.A.R. El Príncipe de Asturias.

También hay que señalar que Iberia, L.A.E. alcanzó el primer puesto en el Ranking 2002 de empresas mejor percibidas por su acción social en el apartado de programas en colaboración con empleados, y el cuarto por su acción social general. El ranking se elabora a partir de la valoración de 150 expertos de ámbitos como las organizaciones sociales, empresas, escuelas de negocios, consultores y líderes de opinión, coordinado por Fundación Empresa y Sociedad.

2.7.2. POLÍTICA DE MEDIO AMBIENTE

Iberia, L.A.E., en línea con su política medioambiental, viene acometiendo distintas actividades y proyectos relacionados con la gestión en este ámbito.

De acuerdo con las pautas marcadas por la Resolución, de 25 de marzo de 2002, del Instituto de Contabilidad y Auditoría de Cuentas, por la que se aprueban normas para el reconocimiento, valoración e información de los aspectos medioambientales en las cuentas anuales, la Sociedad dispone de una serie de cuentas específicas dentro de su sistema general contable, para que las distintas áreas presupuesten los gastos de carácter medioambiental, entendiéndose por tales cualquier operación cuyo propósito principal sea prevenir, reducir o reparar el daño sobre el medio ambiente. En este sentido, la compañía comenzó a implantar un sistema de contabilidad ambiental, a finales del ejercicio 2001, con el objetivo de mejorar la información disponible sobre estas cuestiones.



A lo largo del ejercicio 2002, la Sociedad ha invertido en gastos ambientales por importe de 895.297,31 euros, que se encuentra registrado en los epígrafes "62, 63, 65 y 67" de la Cuenta de Pérdidas y Ganancias y del Balance de Situación.

Iberia, L.A.E. ha asumido un fuerte compromiso con la protección del medio ambiente. En el ámbito organizativo, esta responsabilidad recae en la Unidad de Medio Ambiente, englobada en la Secretaría General Técnica, cuya misión es la coordinación de actuaciones y programas en esta materia, así como la sensibilización de todos los empleados de la compañía. Asimismo, Iberia, L.A.E. cuenta con responsables de medio ambiente en las unidades de negocio que puedan tener repercusión ambiental, constituyéndose así un grupo interno de gestión medioambiental que es coordinado por la Unidad de Medio Ambiente.

En el ejercicio 2002, la Sociedad editó la Memoria de Medio Ambiente 2001-2002, que refleja las actividades desarrolladas y los objetivos alcanzados por la compañía en el campo de la gestión medioambiental durante el ejercicio 2001 y primer trimestre del ejercicio 2002. Asimismo, Iberia, L.A.E. ha elaborado la Memoria de Responsabilidad Social del ejercicio 2002 que incluye todo lo

relativo a medio ambiente, siguiendo los criterios establecidos en la metodología del documento "Sustainability Reporting Guidelines 2002" de la organización Global Reporting Initiative (GRI).

Respecto a los actuales sistemas implantados por la Sociedad con la finalidad de reducir el impacto medioambiental de sus instalaciones, Iberia, L.A.E. cuenta con un Sistema de Gestión Medioambiental, basado en la Norma internacional UNE-EN ISO 14001:1996, implantado en la actividad de Handling de Pasajeros y Rampa de los 39 aeropuertos nacionales, cuya certificación por una entidad acreditada está prevista para el ejercicio 2003. Asimismo, la Sociedad está elaborando e implantando nuevos procedimientos

operativos de gestión de residuos, emisiones y vertidos en diferentes áreas tales como la Dirección de Material, la Dirección de Carga y la Subdirección de Infraestructura Industrial de la Secretaría General Técnica.

Por otro lado, en los últimos años se han acometido importantes inversiones en las Zonas Industriales de Iberia, L.A.E. en Madrid para la mejora de la depuración de las aguas residuales y de la gestión de los residuos peligrosos, existiendo además un control analítico periódico de los parámetros contaminantes de los vertidos y de las emisiones a la atmósfera.

En lo relativo a la flota de aeronaves, la Sociedad ha continuado desarrollando una política medioambiental eficiente. Finalizada en 2001 la renovación de los modelos que generaban un mayor consumo de combustible y por tanto una mayor cantidad de emisiones atmosféricas, se continuó durante el ejercicio 2002 adquiriendo aviones que incorporan nueva tecnología capaz de reducir el consumo en un 20%, tales como los modelos A-320 y A-340. Adicionalmente, durante el ejercicio 2002 se ha desarrollado un análisis técnico para la renovación de los aviones más antiguos que aún permanecían en la flota de largo radio de la Sociedad (B-747-200). La decisión final sobre esta renovación ha sido tomada por el Consejo de Administración a finales de enero de 2003.

Los requisitos tecnológicos contemplados en el Plan de Renovación de la Flota de Iberia, L.A.E. sitúan a los nuevos aviones dentro de los límites de la reciente normativa acústica aprobada por la Organización de Aviación Civil Internacional (OACI), que será de aplicación a partir de enero de 2006.



3.1. FLOTA

El siguiente cuadro muestra la composición de la flota operada por Iberia, L.A.E. al 31 de diciembre de 2002 en operación de pasaje:

COMPOSICIÓN DE LA FLOTA					
Tipo Flota	Propiedad	Arrendamiento Financiero	Arrendamiento Operativo	Wet lease	Total Operada
B-747 (a)	6	-	2	-	8
B-757	-	1	18	-	19
A-300	-	-	-	-	-
A-319	-	-	4	-	4
A-320	10	10	35	-	55
A-321	-	2	3	-	5
A-340	-	-	18	-	18
MD-87	19	-	5	-	24
MD-88	13	-	-	-	13
TOTAL(b)	48	13	85	-	146

(a) No incluye un avión en régimen de arrendamiento operativo que, a 31 de diciembre de 2002, se encontraba parado en proceso de reparación previo a su devolución.
(b) No se tiene en cuenta la flota inactiva.

El 31 de diciembre del año anterior había un total de ciento cuarenta y cuatro aviones de pasaje disponibles. La siguiente relación muestra el detalle de las incorporaciones y bajas sucedidas durante 2002, que explican el incremento neto de dos aviones operativos:

Incorporaciones

- 3 A-320 en arrendamiento financiero.
- 1 A-321 en arrendamiento operativo.
- 3 A-340 en arrendamiento operativo.
- 1 B-757 en arrendamiento operativo.

Retiros

- 5 A-300 en propiedad.
- 1 B-747 en arrendamiento operativo, no disponible a final de 2002 y pendiente de devolución.

Adicionalmente, durante el ejercicio 2002, la compañía realizó operaciones de "venta con retroalquiler" (un A-320 y dos A-321), y traspasó dos A-320 que estaban en arrendamiento financiero a régimen de propiedad.

A finales de 2001, debido a la crisis del sector aéreo, Iberia, L.A.E. había decidido retrasar la llegada de diecisiete nuevos aviones de corto y medio radio. Sin embargo, la paulatina recuperación del tráfico durante el año 2002, le llevó a incorporar tres nuevos aviones Airbus A-320 en arrendamiento financiero desde abril y mayo, y un nuevo Airbus A-321 en arrendamiento operativo en el mes de noviembre. Ambos tipos de flota son de la misma familia, pero tienen distinta configuración de la cabina de pasajeros: 150 y 187 plazas respectivamente.

Asimismo, de acuerdo con el Plan de Renovación y Ampliación de flota iniciado en 1998, Iberia, L.A.E. incorporó tres Airbus A-340 durante el último año, que se unen a la flota de largo radio.

En el mes de octubre se incorporó un nuevo Boeing B-757 en arrendamiento operativo. La compañía, por necesidades del programa, mantuvo hasta final de año el avión B-757 que inicialmente iba a ser sustituido por esa nueva incorporación.



Por otra parte, Iberia, L.A.E. retiró de la operación los cinco últimos Airbus A-300. De este modo, ha seguido avanzando en la consecución de una flota moderna y homogénea, con mejores prestaciones para el servicio y con costes inferiores en combustible, operación y mantenimiento.

La utilización media de la flota de Iberia, L.A.E., medida en términos de horas bloque por avión y día, volvió a incrementarse respecto al año anterior en su conjunto. La flota de corto y medio radio aumentó su utilización en más de un 5%; sin embargo, la reducción de actividad en las rutas del Atlántico motivó una disminución en la utilización de la flota de largo radio.

UTILIZACIÓN MEDIA DE LA FLOTA		Horas Bloque/Avión/Día	
Flota	2002	2001	
B-727	-	5,2	
B-747	11,6	13,2	
B-747M	-	10,7	
B-757	8,6	7,9	
B-767	-	11,5	
DC-9	-	3,7	
MD-87	7,5	7,4	
MD-88	7,8	7,6	
A-300	7,8	7,8	
A-319	6,9	6,8	
A-320	7,9	7,8	
A-321	8,4	8,5	
A-340	13,6	14,2	
Utilización media flota de corto y medio radio	7,9	7,5	
Utilización media flota de largo radio	12,9	13,6	
Utilización media flota total	8,8	8,5	

3.2. PERSONAL

3.2.1. PLANTILLA

La distribución de la plantilla promedio anual de Iberia, L.A.E. en 2002 y 2001 fue la siguiente:

PLANTILLA, PROMEDIO ANUAL	Tierra		Vuelo		Total	
	2002	2001	2002	2001	2002	2001
	LÍNEA AÉREA	3.507	3.507	6.369	6.626	9.876
CARGA	1.104	1.206	-	-	1.104	1.206
AEROPUERTOS	7.906	8.043	-	-	7.906	8.043
MATERIAL	3.831	4.116	-	-	3.831	4.116
SISTEMAS	528	541	-	-	528	541
ÁREA CORPORATIVA	799	1.269	-	-	799	1.269
IBERIA, L.A.E.	17.675	18.682	6.369	6.626	24.044	25.308
Variación 2002/2001 (%)	(5,4) %		(3,9) %		(5,0) %	

La plantilla media de la compañía disminuyó un 5,0% durante el año 2002, debido principalmente a la aplicación del Expediente de Regulación de Empleo (ERE). El objetivo del ERE, aprobado por la autoridad laboral a finales de diciembre de 2001, era permitir la salida voluntaria de 2.515 empleados de la plantilla de Iberia, L.A.E., incluyendo todos los colectivos de vuelo y tierra, quienes se podían acoger a alguna de las opciones recogidas en el Plan Social y de Acompañamiento: prejubilaciones, bajas incentivadas, recolocación diferida (extinción del contrato de trabajo por un período mínimo de un año y máximo de dos, con garantía de reincorporación) y novación de contrato a empleo estable, es decir, reducción temporal de tiempo de trabajo.



Dado que el número de peticiones excedió los objetivos contemplados en el ERE en todos los colectivos, salvo en el de pilotos, la Dirección General de Trabajo ha concedido a Iberia, L.A.E. la ampliación del plazo durante dos años, para que este personal pueda acogerse voluntariamente al ERE.

Adicionalmente al ERE, de aplicación en España, la compañía contempló un plan de reducción de personal de la organización comercial en el extranjero, con un objetivo de reducir la plantilla en 201 empleados.

A 31 de diciembre, el número total de bajas producidas, incluido el personal de gerencias en el extranjero, ha sido de 2.724 empleados. En términos generales, la compañía alcanzó los objetivos económicos y laborales previstos.

3.2.2. PRODUCTIVIDAD

La productividad de la plantilla total de Iberia, L.A.E. se situó en 2,3 millones de AKOs por empleado, nivel similar al del año anterior. La productividad, en términos de HB por tripulante, subió un 4,2% en el caso de los pilotos y un 2,9% en el colectivo de tripulantes de cabina de pasajeros.

PRODUCTIVIDAD DEL PERSONAL DE IBERIA, L.A.E.

	2002	2001	% s/a.a.
Total plantilla (miles AKOs por empleado)	2.304	2.310	(0,3)
Plantilla Tierra (miles de AKOs por empleado)	3.135	3.130	0,2
Tripulación Técnica (HB por tripulante) (*)	250,6	240,5	4,2
Tripulación Auxiliar (HB por tripulante) (*)	106,9	103,9	2,9

(*) A partir de 2002 se utiliza un procedimiento de cálculo de la productividad más exacto. Para establecer una comparación con criterio homogéneo, los datos de 2001 han sido recalculados.



EVOLUCIÓN FINANCIERA

4.1. RESULTADO DE EXPLOTACIÓN

A continuación se presentan las cifras comparadas de los ejercicios 2002 y 2001, de acuerdo a la cuenta de explotación de gestión de Iberia, L.A.E., que difiere de la cuenta de pérdidas y ganancias auditada, debido a que se agregan los diferentes conceptos de ingresos y gastos con criterios de gestión:

CUENTA DE EXPLOTACIÓN		Millones de Euros		
	2002	2001	Dif. s/a.a.	% s/a.a.
INGRESOS DE EXPLOTACIÓN				
Pasaje	3.728,5	3.673,3	55,2	1,5
Carga	237,4	249,6	(12,2)	(4,9)
Handling	233,9	230,7	3,2	1,4
Material	91,3	94,5	(3,2)	(3,4)
Comerciales	108,5	116,6	(8,1)	(6,9)
Ventas de mayordomía	15,1	16,2	(1,1)	(6,8)
Otros ingresos explotación	218,4	200,9	17,5	8,7
	4.633,1	4.581,8	51,3	1,1
GASTOS DE EXPLOTACIÓN				
Personal	1.310,6	1.294,3	16,3	1,3
Combustible	553,2	629,1	(75,9)	(12,1)
Comerciales	463,9	514,0	(50,1)	(9,7)
Alquiler de flota	395,8	471,5	(75,7)	(16,1)
Servicios de tráfico	385,0	416,4	(31,4)	(7,5)
Mantenimiento de flota aérea	239,6	263,2	(23,6)	(9,0)
Tasas de navegación	226,6	214,1	12,5	5,8
Amortizaciones	164,1	163,5	0,6	0,4
Sistemas de reservas	126,3	133,3	(7,0)	(5,3)
Servicio a bordo	104,9	111,8	(6,9)	(6,2)
Seguros	75,8	25,2	50,6	200,8
Otros gastos explotación	358,6	370,2	(11,6)	(3,1)
	4.404,4	4.606,6	(202,2)	(4,4)
RESULTADO EXPLOTACIÓN	228,7	(24,8)	253,5	n.s.

En el ejercicio 2002, el beneficio de explotación de Iberia, L.A.E. ascendió a 228,7 millones de euros, uno de los más altos en la historia de la compañía, mejorando en más de 253 millones de euros el resultado del año anterior.

4.1.1. INGRESOS DE EXPLOTACIÓN

Los ingresos de explotación de Iberia, L.A.E. subieron 51,3 millones de euros en 2002, lo que representa un incremento del 1,1% respecto a la cifra del año anterior. El motivo principal fue el crecimiento de los ingresos de tráfico de pasajeros, que se elevaron 55,2 millones de euros por encima de los correspondientes a 2001. El importe agregado del resto de los ingresos se situó en 904,6 millones de euros, disminuyendo ligeramente (-3,9 millones de euros) con relación al año anterior.

El ingreso de explotación unitario (por AKO) subió un 6,6% respecto a 2001.



PASAJE

Los ingresos de pasaje se incrementaron un 1,5% con relación a 2001, ascendiendo a 3.728,5 millones de euros. La diferencia entre esta cifra y la que figura en los cuadros "Principales parámetros" e "Ingresos de tráfico" (apartado 2.1.2.) proviene de la vinculación de ésta última a la producción real de cada ejercicio, sin incluir ajustes y regularizaciones de carácter contable, ni tampoco los ingresos derivados del proceso de recuperación de BPU (billetes pendientes de utilizar), que sí están incluidos en la cifra que aparece en la cuenta de explotación.

El aumento en los ingresos de pasaje (55,2 millones de euros) se desglosa según el detalle siguiente:

	Var. Ingr. Actividades / 2001	Causas de la Variación			Millones de Euros	
		Precio	Volumen	Paridad	Otras	Var. Ingr. Contables / 2001
DOMÉSTICO	(10,1)	115,3	(123,6)	(1,8)		
MEDIO RADIO	29,7	13,7	18,7	(2,7)		
LARGO RADIO	(62,3)	(38,3)	(2,7)	(21,3)		
IBERIA, L.A.E.	(42,7)	90,7	(107,6)	(25,8)	97,9	55,2

El importe agregado de "Otros ingresos de pasaje" subió 97,9 millones de euros respecto a 2001, principalmente por la mayor recuperación mensual de BPU. Este aumento es muy superior al descenso de 42,7 millones de euros que registraron los ingresos de pasaje ligados a la actividad. La disminución de estos últimos sólo fue de un 1,2%, frente a la reducción de un 5,2% en la oferta, motivado por el buen comportamiento del ingreso de pasaje unitario, que subió un 4,1% respecto a 2001. La causa de la diferencia por volumen fue la bajada de un 2,2% en la demanda, si bien su reducción fue menor que la de capacidad, lo que produjo la mejora de los coeficientes de ocupación en los tres mercados.

El aumento de los ingresos por precio de 90,7 millones de euros, se explica por la subida del ingreso medio por PKT en los sectores de medio radio internacional (1,0%) y, sobre todo, doméstico (10,4%). Por el contrario, el ingreso medio del sector de largo radio descendió debido a la reducción de los precios y a la depreciación del dólar frente al euro (la paridad media del año entre ambas monedas cedió más de un 4% con relación a 2001).

CARGA

Los ingresos por tráfico de carga disminuyeron 12,2 millones de euros (-4,9%) con relación al año anterior, variación que presenta el siguiente desglose:

ANÁLISIS VARIACIÓN DE INGRESOS DE CARGA	Millones de Euros					
	Var. Ingr. Actividades / 2001	Causas de la Variación			Var. Ingr. Contables / 2001	
		Precio	Volumen	Paridad		Otras
IBERIA, L.A.E.	(15,7)	(0,2)	(12,8)	(2,7)	3,5	(12,2)

La razón esencial de este descenso fue la debilidad del tráfico de carga en la mayoría de los mercados donde opera Iberia, L.A.E.: Europa, Atlántico Norte y, sobre todo, Atlántico Sur. A partir de junio de 2002, la depreciación del dólar frente al euro también perjudicó a estos ingresos.

HANDLING

Los ingresos generados por los servicios de handling o asistencia en los aeropuertos subieron 3,2 millones de euros (un 1,4%) respecto a 2001, debido esencialmente al incremento de actividad para Air Nostrum y otras compañías aéreas españolas.

MATERIAL

Los ingresos registraron una reducción de 3,2 millones de euros (-3,4%) con relación al año anterior, motivada por un cambio de criterio en la contabilización de las garantías de repuestos de flota, ya que hasta el año 2001 habían figurado simultáneamente como ingreso y gasto, de modo que la disminución en ingresos queda compensada por un descenso equivalente en los gastos. Asimismo, la pérdida de ingresos de clientes habituales producida en el verano de 2001, principalmente Aerolíneas Argentinas y Air Liberté, ha sido compensada con la consecución de contratos con otras compañías aéreas como China Northwest Airlines, Iberworld o LTE International Airways, y con fabricantes de motores.

COMERCIALES

Los ingresos por comisiones disminuyeron en 8,1 millones de euros respecto a 2001, debido a la reducción de ventas de billetes vinculados a paquetes turísticos, en especial Mundicolor y Viva Tours.

RESTO DE INGRESOS DE EXPLOTACIÓN

El importe agregado de las ventas de mayordomía y de los "Otros ingresos de explotación" ascendió a 233,5 millones de euros, registrando un incremento de 16,4 millones de euros respecto a 2001. Entre las partidas incluidas, destacan por su importe: "Otros ingresos de tráfico" (derivados, principalmente, de acuerdos comerciales), que superó los 58 millones de euros en 2002; los ingresos por utilización de los distintos sistemas de reservas, más de 30 millones de euros; y los ingresos por asistencia y servicios carga, con un importe anual cercano a los 21 millones de euros en el ejercicio 2002.

En "Otros ingresos de explotación" están incluidas las cuentas "Regularización de ingresos de tráfico no imputables a líneas (RITNIL) de pasaje" y "Otros ingresos de tráfico", que figuran como "Ingresos por pasaje" en las notas de la Memoria. Sus importes agregados fueron de 47,5 millones de euros en 2002 y de 17,0 millones de euros en 2001. Los "Otros ingresos de tráfico" aumentaron en más de 27 millones de euros respecto al año anterior, debido a la incorporación de las tasas de seguridad del pasajero en algunos aeropuertos europeos en 2002, y al crecimiento de los ingresos derivados de los acuerdos comerciales firmados con otras compañías, en su mayoría pertenecientes a la alianza **oneworld**.

Asimismo, "Otros ingresos de explotación" recoge la RITNIL de carga, que en las notas de la Memoria figura como "Ingresos por carga", cuyo importe fue de -3,3 millones de euros en 2002, frente a 0,3 millones de euros en el ejercicio anterior.

4.1.2. GASTOS DE EXPLOTACIÓN

Los gastos de explotación bajaron un 4,4% en 2002, situándose 202,2 millones de euros por debajo de la cifra correspondiente al ejercicio anterior. Esta reducción del gasto es, en su mayor parte, fruto de la aplicación del Plan Anticrisis que puso en marcha la compañía desde finales de 2001. Así, los factores que contribuyeron en mayor medida a esa bajada fueron: el recorte de la producción (-5,2%), acompañado de la cancelación de los contratos de wet lease de flota y la devolución de los dos aviones B-767; la modificación del sistema de retribución a las agencias; la reducción de la plantilla; la progresiva aplicación de los programas de ahorro incluidos en el PROICO; junto al impacto positivo de la paridad en el combustible, el alquiler de flota y el mantenimiento, entre otros.

Por el contrario, otras partidas no gestionables tuvieron importantes incrementos, como las tasas de ayudas a la navegación, los gastos en seguridad y, sobre todo, los costes de los seguros de vuelo.

Con todo ello, Iberia, L.A.E. logró limitar la subida del coste unitario de explotación a un 0,9% respecto a 2001, quedando situado en 7,95 céntimos de euro por AKO.

PERSONAL

Durante 2002, los gastos de personal como son sueldos, salarios y asimilados, y cargas sociales, crecieron de forma moderada: un 1,3% con relación al año anterior. Por un lado, hubo una disminución del gasto motivada por la reducción de la plantilla equivalente de Iberia, L.A.E. (-5,0%), que fue posible gracias a la aplicación del Expediente de Regulación de Empleo y del plan de bajas del personal de la red comercial en el extranjero; adicionalmente, esto posibilitó una mejora en el mix salarial del personal de tierra. Por otra parte, el gasto aumentó por el incremento de las tablas salariales en un 4,0% (equivalente al IPC real) y, además, por la "Participación por Mejora de Resultados" en un 2,7%, según lo acordado en los Convenios Colectivos.

COMBUSTIBLE

El gasto de combustible se redujo en 75,9 millones de euros, lo que supone una reducción del 12,1% respecto a 2001, debido al descenso de la producción; a la depreciación del dólar americano; a un menor consumo unitario derivado de la renovación de la flota; y, en menor medida, a la reducción del precio medio anual en dólares del barril de crudo. El siguiente cuadro ofrece la cuantificación de esas variaciones:



ANÁLISIS VARIACIÓN GASTO DE COMBUSTIBLE					Millones de Euros
	Causas de la Variación				Var. Gasto Combustibles / 2001
	Precio	Volumen	Paridad	Consumo	
IBERIA, L.A.E.	(4,7)	(30,5)	(27,0)	(13,7)	(75,9)



Durante el año 2002 el precio del crudo tuvo una trayectoria ascendente, con un incremento superior al 45% entre el inicio y el final del ejercicio. Iberia, L.A.E. continuó con su política de cobertura de precios con el fin de reducir el riesgo. De este modo, aseguró en torno a un 65% del consumo de queroseno del primer semestre y el 100% del segundo semestre, entre bandas de 21,5 y 26,5 dólares por barril. En 2002, el coste unitario por AKO se situó en 1,0 céntimos de euro, bajando en más de un 7% respecto al año anterior.

COMERCIALES (COMISIONES, SOBRECOMISIONES Y PUBLICIDAD)

Los gastos comerciales del ejercicio 2002 se situaron en 463,9 millones de euros, bajando un 9,7% respecto al año anterior.

De aquel importe, un 93% correspondió a las comisiones e incentivos por ventas, y otros gastos de desarrollo y promoción. El gasto agregado de estas partidas disminuyó en cerca de 40 millones de euros (un -8,4%) respecto a 2001. Esta reducción, que contrasta con el incremento del 1,1% en los ingresos de tráfico (agregado de pasaje y carga), fue posible por el desarrollo de distintas acciones comerciales. En concreto, la aplicación de los nuevos acuerdos de retribución a las agencias, tanto nacionales que entró en vigor en junio de 2002, como extranjeras con actuaciones específicas en cada país, que en líneas generales han reducido la comisión básica y optimizado el sistema de incentivo. A esta reducción de los costes también contribuye la extensión del sistema de tarifas netas de comisión y el crecimiento de los nuevos sistemas de venta directa como Iberia.com, Serviberia y Serviberia Europa.

Los gastos de publicidad y promoción descendieron en 10,6 millones de euros (cerca de un 25%) respecto al ejercicio 2001, debido a la restricción de gastos realizada desde finales del año anterior. Una mayor proporción del gasto publicitario fue destinada al mercado internacional frente al nacional. Por su relevancia destacó el convenio firmado entre Iberia, L.A.E. y el Consorcio de Turismo de Salamanca para promocionar la Capitalidad Europea de la Cultura que ostentó la ciudad castellana durante el 2002.



Los costes comerciales netos -esto es, los gastos comerciales minorados por los ingresos comerciales- han disminuido un 10,6% con relación al ejercicio anterior. Iberia, L.A.E. ha continuado mejorando la relación coste comercial neto sobre ingresos de tráfico: desde un 11% en el año 2000, había bajado al 10,1% en el año 2001, y se redujo hasta el 9,0% en el ejercicio 2002, cumpliéndose así uno de los objetivos estratégicos que estableció el Plan Director 2000/2003.

ALQUILER DE FLOTA

Este concepto, que incluye arrendamiento operativo y wet lease de aviones, junto al alquiler de bodegas de carga, se redujo en 75,7 millones de euros en 2002, lo que representa una reducción del 16,1% con relación al año anterior. El motivo principal fue la cancelación de los contratos de wet lease de aviones de pasaje, cuyo gasto había ascendido a 91,3 millones de euros durante el ejercicio 2001. El coste del arrendamiento operativo subió 13,0 millones de euros a causa de las nuevas incorporaciones de flota de pasaje, si bien la depreciación del dólar y la bajada de los tipos de interés a lo largo del año 2002 favorecieron la contención de este gasto.

El gasto por arrendamiento de aviones de carga fue de 17,2 millones de euros en 2002, subiendo 3,0 millones respecto al año anterior, mientras que el coste por alquiler de bodegas bajaba en 0,4 millones, hasta situarse en 4,8 millones de euros en el acumulado del ejercicio. En la Memoria, la totalidad del gasto devengado por arrendamiento de capacidad de carga durante 2002 figura en "Otros alquileres".

SERVICIOS DETRÁFICO

El coste de los servicios de tráfico se situó en 385 millones de euros en 2002, reduciéndose un 7,5% con relación a 2001. El motivo principal de ese descenso fue la reducción de actividad de la compañía: un 5,2% y un 4,2% en términos de AKOs y de despegues respectivamente. Otros factores a considerar fueron la renovación de la flota, que ha incorporado aviones con un coste unitario de aterrizaje inferior (por ejemplo, el A-320 frente al B-727); la reducción de precios en nuevas negociaciones de diversos contratos; y las mejoras en la programación de tripulaciones.

Así, las partidas que más han contribuido a la reducción del gasto respecto a 2001 fueron por un lado, el coste de pasarelas, estacionamiento y otros servicios aeroportuarios con 8,6 millones de euros; el alojamiento del personal de vuelo con 6,2 millones; el despacho de aviones con 5,8 millones; y los derechos de aterrizaje con 4,6 millones de euros.

MANTENIMIENTO DE FLOTA

El gasto por este concepto, que agrega los subcontratos de mantenimiento, el consumo de repuestos y la dotación a las provisiones para grandes reparaciones, registró una bajada de 23,6 millones de euros respecto a 2001, debido a: menores costes operativos de la nueva flota, el ajuste de las garantías, el impacto de la paridad, y la reducción del gasto de subcontratación de servicios aeronáuticos por la parada o retirada de las flotas con mayor nivel de subcontratación (Airbus A-300 y aviones Boeing en wet lease de Air Europa).

El coste unitario de mantenimiento de flota por los conceptos mencionados bajó un 3,9% con relación a 2001, hasta situarse en 0,43 céntimos de euro por AKO.

TASAS DE NAVEGACIÓN

Los gastos derivados del control de tráfico aéreo (servicios de ayuda a la navegación en ruta y tasas de aproximación) aumentaron en 12,5 millones de euros (un 5,8%) con relación al año anterior, debido al fuerte incremento de las tarifas de Eurocontrol a partir del mes de abril de 2002 ya que durante el primer trimestre mantuvo los precios de 2001. Este organismo, que agrupa a treinta países, elevó los precios unitarios de referencia para las regiones de España-Continental y España-Canarias en torno a un 25,5%, siendo menores las subidas de precios en otras regiones de Europa. El incremento del coste unitario medio del año fue del 11,7% respecto a 2001.

AMORTIZACIONES

Las dotaciones a la amortización del inmovilizado ascendieron a 164,1 millones de euros en el ejercicio 2002, un gasto similar al contabilizado durante el año anterior.

SISTEMAS DE RESERVAS Y SERVICIOS A BORDO

Durante el ejercicio 2002, el gasto en sistemas de reservas disminuyó en 7,0 millones de euros (un 5,3%) con relación a 2001, debido a tres motivos: en primer lugar, la disminución del número de reservas facturadas; en segundo lugar, la mejora de los procedimientos de auditoría y control de Logística Comercial, y, por último, aunque en menor medida, por la depreciación del dólar americano. Los diferentes incrementos de precios que realizaron los distintos sistemas de distribución produjeron un efecto de signo contrario. Con todo ello, el coste neto medio por reserva efectuada se incrementó solamente en un céntimo de euro respecto a 2001, situándose en 3,69 euros.

En lo relativo al servicio a bordo, que también es un gasto ligado al pasajero, el descenso fue de 6,9 millones de euros respecto a 2001, que significa un descenso del 6,2%. El coste unitario por pasajero disminuyó debido a diversas iniciativas de reducción de gastos, destacando la reducción de precios o la carga de comidas en origen en los vuelos europeos.

SEGUROS Y OTROS GASTOS DE EXPLOTACIÓN

Tras los atentados del 11 de septiembre de 2001, el coste de los seguros se incrementó de forma espectacular, especialmente los seguros de vuelo (aviones y pasajeros). En el ejercicio 2002 el gasto del conjunto de seguros (de vuelo y otros) ascendió a 75,8 millones de euros, triplicando el coste del año anterior que incluía ya un trimestre de incremento.

El importe agregado de "Otros gastos de explotación" se ha reducido un 3,1% (11,6 millones de euros) respecto a 2001. La mayor parte de las partidas incluidas registraron descensos en sus importes, correspondiendo las mayores reducciones a los consumos de artículos de mayordomía y venta a bordo, a los gastos de viajes, los suministros, las otras comunicaciones, las publicaciones y los servicios auxiliares. Por el contrario, los gastos por servicios de seguridad y vigilancia experimentaron un incremento superior al 15%.

4.2. RESULTADOS FINANCIEROS Y EXTRAORDINARIOS

Iberia, L.A.E. logró obtener unos beneficios después de impuestos de 143,2 millones de euros en el ejercicio de 2002, mejorando en casi 114 millones el resultado del año anterior.

RESULTADOS FINANCIEROS Y EXTRAORDINARIOS		Millones de Euros		
	2002	2001	Dif. s/a.a.	% s/a.a.
RESULTADO DE EXPLOTACIÓN	228,7	(24,8)	253,5	n.s.
Ingresos financieros	64,1	87,8	(23,7)	(27,0)
Gastos financieros	(38,9)	(49,7)	10,8	(21,7)
Resultados por diferencias de cambio	(33,4)	(6,3)	(27,1)	n.s.
RESULTADOS FINANCIEROS	(8,2)	31,8	(40,0)	(125,8)
Ingresos extraordinarios	65,7	61,4	4,3	7,0
Gastos extraordinarios	(117,4)	(187,9)	70,5	(37,5)
RESULTADOS EXTRAORDINARIOS	(51,7)	(126,5)	74,8	(59,1)
R.N.A.I.	168,8	(119,5)	288,3	(241,3)
IMPUESTOS	(25,6)	148,9	(174,5)	(117,2)
RESULTADOS DESPUÉS DE IMPUESTOS	143,2	29,4	113,8	n.s.

Los ingresos financieros disminuyeron en 23,7 millones de euros, fundamentalmente porque en el año 2001 se había registrado la plusvalía obtenida por la venta de las acciones de Equant, que ascendió a casi 16 millones de euros; y por el descenso de los dividendos recibidos de las compañías del Grupo, que fueron 14,7 millones de euros en 2002 frente a 20,6 millones de euros en 2001. Los gastos financieros, que incluyen la dotación correspondiente a los intereses de los fondos de pensiones, se redujeron en 10,8 millones de euros, debido a un menor endeudamiento medio y la bajada gradual de los tipos de interés. El efecto neto de las diferencias de cambio empeoró en 27,1 millones de euros respecto a 2001, principalmente porque la devaluación del peso argentino y las diversas circunstancias vividas en ese país ("el llamado efecto corralito") tuvieron un impacto negativo de, aproximadamente, 16 millones de euros.

Los resultados extraordinarios registrados en el ejercicio 2002 presentan un saldo negativo de 51,7 millones de euros, pero mejoran en casi 75 millones de euros el resultado del año anterior (-126,5 millones de euros). Los ingresos extraordinarios incluyen el beneficio obtenido con la venta de Binter Canarias (27,9 millones de euros), los beneficios procedentes de otras ventas de inmovilizado y la recuperación de provisiones dotadas en ejercicios anteriores.

Los gastos extraordinarios contabilizados en el ejercicio 2002 incluyen dotaciones relacionadas con el proceso de renovación de flotas de la compañía, totalizando un gasto de 60 millones de euros. En concreto, se dotaron 38,1 millones de euros a la amortización acelerada de la flota B-747; y 21,6 millones de euros a la actualización del valor de las aeronaves inactivas en situación de venta (DC-9, DC-10 y B-727). Adicionalmente, la compañía dotó los fondos destinados a la ampliación del ERE, y realizó diversas provisiones por responsabilidades probables de diversa naturaleza, que corresponden a todos aquellos riesgos que a juicio de los Administradores de la compañía era necesario dejar cubiertos.



Iberia, L.A.E. alcanzó un resultado neto antes de impuestos de 143,2 millones de euros durante el ejercicio 2002, mejorando en 113,8 millones de euros la cifra del ejercicio anterior.

4.3. INVERSIONES

Siguiendo las directrices marcadas por el Plan Anticrisis, elaborado para hacer frente a las negativas consecuencias que tuvieron los atentados del 11 de septiembre en la industria aérea, Iberia, L.A.E. mantuvo una rigurosa restricción de las inversiones durante el ejercicio 2002. Así, la inversión neta (descontadas las desinversiones) acumulada en 2002 presentó un saldo negativo en torno a 50 millones de euros.



Sobre el inmovilizado material e inmaterial, las operaciones de mayor cuantía estuvieron relacionadas con el plan de renovación de la flota de la compañía, destacando: entre las inversiones, la incorporación de tres nuevos Airbus A-320 en régimen de arrendamiento financiero; y entre las desinversiones, la venta de aeronaves de flotas inactivas como fueron ocho DC-9, siete B-727 y seis A-300 y las operaciones de venta con retroalquiler de dos A-321 y un A-320 de Iberia, L.A.E. durante el primer trimestre de 2002.

Otras operaciones relacionadas con la flota fueron la realización y recuperación de anticipos de flota, junto a la capitalización de las diferencias de cambio originadas; también distintas modificaciones realizadas en aeronaves B-747, B-757, A-320 y MD-87/88; y otras inversiones en componentes de la flota Airbus. Además, la compañía efectuó inversiones para la renovación de equipos de proceso de información y aplicaciones informáticas, en repuestos de flota, maquinaria y equipos aeroportuarios, y en simuladores de vuelo, puesto que Iberia, L.A.E. recibió su primer simulador del avión Airbus A-340 en 2002, destinado a la formación de las tripulaciones.

Respecto al inmovilizado financiero, la inversión neta se incrementó durante 2002 a causa, principalmente, de las fianzas y depósitos constituidos a largo plazo. También cabe resaltar que Iberia, L.A.E. y las entidades financieras Caja Madrid, BBVA y Grupo Banco Popular constituyeron la compañía Iberia Cards en abril de 2002, cuyo capital social asciende a 5,2 millones de euros, participando Iberia, L.A.E. en un 40%.

Entre las desinversiones financieras destacó la venta de Binter Canarias.

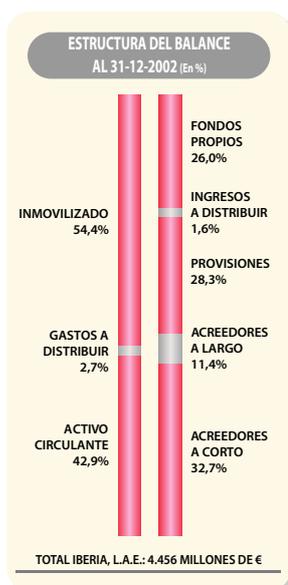
4.4. BALANCE

Los fondos propios de Iberia, L.A.E. ascienden a 1.157,7 millones de euros al 31 de diciembre de 2002, 134,3 millones de euros por encima de la cifra del cierre del ejercicio anterior, como consecuencia del aumento del resultado y de las reservas. Durante el año 2002, la compañía abonó un dividendo bruto de 0,01 euros por acción con cargo a los resultados del ejercicio 2001, destinando un total de 9,13 millones de euros a retribuir a sus accionistas.

El saldo de las provisiones para riesgos y gastos se eleva a 1.260,0 millones de euros al cierre de 2002, cifra que incluye 109,8 millones de euros en provisiones para grandes reparaciones de flota; 493,5 millones de euros en provisiones para pensiones y otras obligaciones con el personal; y 656,7 millones de euros en provisiones para responsabilidades. El saldo ha disminuido en 19,6 millones de euros durante el ejercicio, habiéndose aplicado cerca de 175 millones de euros y dotado más de 155 millones de euros, de los que casi 72 millones correspondieron a fondos de pensiones y otras obligaciones con el personal.

El saldo de la cuenta de acreedores a largo plazo ha aumentado en 102,0 millones de euros durante 2002, debido, en parte, a la emisión de obligaciones vinculada al plan de opciones sobre acciones de los empleados y, principalmente, por el aumento de las deudas con entidades de crédito. Por el contrario, el saldo de los acreedores a corto plazo ha disminuido en 165,8 millones de euros, a causa de la reducción del pasivo remunerado a corto plazo en divisas.

El activo circulante aumenta en 323,6 millones de euros respecto al cierre de 2001, debido, sustancialmente, al mayor volumen de las inversiones financieras temporales de la compañía.



El endeudamiento neto de balance de Iberia, L.A.E. mejora notablemente, situándose en -710,2 millones de euros al 31 de diciembre de 2002, frente a -317,1 millones de euros al cierre del ejercicio 2001. En ambos casos, el saldo de las cuentas financieras del activo circulante supera a las deudas con entidades de crédito, excluidos los intereses de los arrendamientos financieros.

4.5. PERSPECTIVAS

Existe una elevada incertidumbre sobre la evolución del sector aéreo durante el año 2003. Las consecuencias del conflicto bélico en Irak y, sobre todo, la desaceleración de la economía mundial están debilitando la demanda aérea, hecho que se empezó a observar en los dos últimos meses de 2002. Las perspectivas también indican un progresivo aumento del exceso de oferta durante los próximos meses, que unido al crecimiento de los operadores de bajo coste, conducirá previsiblemente a soportar mayor competencia en los precios. En consecuencia, la industria aérea no tiene una visión optimista sobre el comportamiento de los ingresos a corto plazo.

Por otro lado, esa incierta situación en Oriente Medio y la inestabilidad en Venezuela han elevado los precios del combustible, lo que se une a los notables incrementos en otros costes externos como son los seguros de vuelo, servicios de seguridad y las tasas aeroportuarias y de navegación en ruta que deben soportar las compañías. Por lo tanto, durante el ejercicio 2003 será difícil repetir los niveles de rentabilidad alcanzados en el año 2002.

En cualquier caso, el Grupo Iberia confía en su fortaleza y cree que puede salir finalmente beneficiado de un eventual agravamiento de la situación en el sector, por varios motivos:

- En primer lugar, su saneada situación financiera y su competitiva estructura de costes son las mejores armas para encarar posibles guerras de precios.

- Los mercados naturales de la compañía (España-Europa y Europa-América Latina) estarían menos afectados por el eventual conflicto bélico que otras regiones, donde nuestra presencia es sustancialmente menor.

- Además, Iberia, L.A.E. tiene flexibilidad para reducir recursos sin soportar mayores costes, ya que es posible retrasar la incorporación de algunos de los aviones Airbus, que tiene previsto recibir durante los próximos meses.

- Siguiendo su política de reducción de riesgos operativos, Iberia, L.A.E. ha cubierto hasta ahora en torno a un 80% y un 40% del consumo previsto para el primer semestre y segundo semestre, respectivamente, a un precio máximo de 26 dólares.

El Grupo Iberia se ha fijado como principales objetivos para el año 2003 mejorar el servicio al cliente, en dónde la puntualidad es un elemento clave, reforzar las políticas de contención de costes e incrementar la productividad.

A medio y largo plazo, el Grupo Iberia confía en consolidarse como uno de los mayores y más rentables operadores de red del mundo, teniendo dos fortalezas esenciales donde apoyarse y defender su competitividad: unos costes unitarios inferiores a los de otros operadores de red, y con potencial para reducirlos; y su actual liderazgo en las rutas que unen Europa y Latinoamérica, que le sitúa en una posición privilegiada para aprovechar el enorme potencial de crecimiento de esta región.





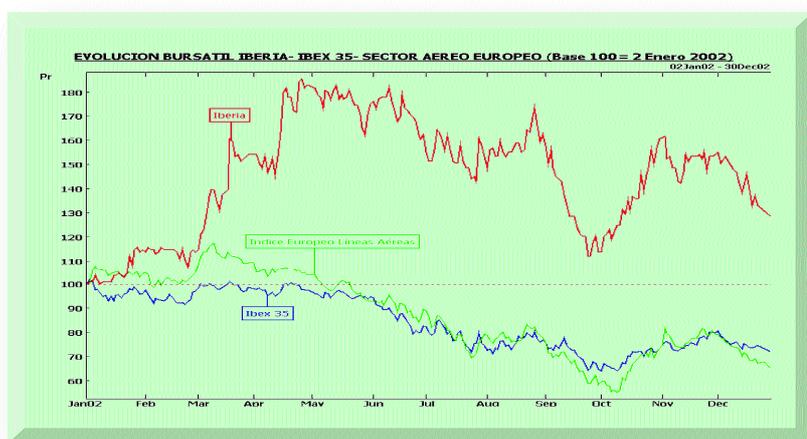
LA ACCIÓN DE IBERIA

5.1. EVOLUCIÓN DE LA COTIZACIÓN

EVOLUCIÓN DE LA COTIZACIÓN

	En Euros
Cotización a 30 diciembre 2002	1,40
Cotización media anual	1,59
Máximo	2,02
Mínimo	1,09
Volumen medio diario (nº acciones)	3.591.045

Durante el ejercicio 2002, su primer año completo de negociación en los mercados, la acción de Iberia, L.A.E. se revalorizó más de un 27%, mostrando un mejor comportamiento respecto al mercado español y al sector aéreo europeo.



La evolución de la cotización durante los primeros ocho meses de 2002 fue muy positiva. Los acontecimientos del 11 de septiembre de 2001 habían provocado un desplome bursátil a escala mundial, siendo el sector aéreo uno de los más afectados. La rápida y acertada reacción de Iberia, L.A.E., poniendo en marcha el Plan Anticrisis, junto a los buenos resultados en las cuentas anuales y trimestrales, proporcionaron credibilidad a la compañía. Las buenas recomendaciones de los analistas y la confianza de los inversores en el valor fomentaron la subida del precio de la acción y un gran aumento en el volumen de contratación.

Así, Iberia, L.A.E. entraba a formar parte del Ibex-35, índice de referencia del mercado español, a partir del 1 de julio. Dos meses más tarde el valor fue incluido en el índice Stoxx 600, que agrupa a las 600 empresas europeas de mayor capitalización, y en el prestigioso MSCI de Morgan Stanley.

A partir de septiembre, la incertidumbre generada en torno al eventual ataque de Estados Unidos a Irak, así como la escalada en el precio del crudo, provocaron una fuerte caída bursátil y una gran volatilidad en la acción, que cerró el ejercicio a 1,40 euros. A pesar de ello, Iberia, L.A.E. mostró un comportamiento mejor que el de sus competidores europeos, y dentro del sector es uno de los valores más recomendados por los analistas.

5.2. AUTOCARTERA

La Junta General de Accionistas, celebrada el 6 de junio de 2002, autorizó al Consejo de Administración de la Sociedad a la adquisición derivativa de acciones de la compañía, con arreglo a lo dispuesto en el artículo 75 de la Ley de Sociedades Anónimas.

Al 31 de diciembre de 2002, Iberia, L.A.E. tenía en su poder un total de 24.593.140 acciones propias, que representaban el 2,69% de su Capital Social, con un valor nominal global de 19,2 millones de euros y un precio medio de adquisición de 1,30 euros por acción.

La compañía tenía constituida la correspondiente reserva por acciones propias en su Balance de cierre de ejercicio.