



*Junta General
de Accionistas
Ejercicio 2002*

- Impactos derivados del 11-S
- Creciente presencia de los operadores de bajo coste
- Crecimiento de aeropuertos de Madrid y Barcelona

Plan Director 2000-2003



- Alto grado de cumplimiento a pesar del 11-S
- Estrategia plenamente válida, con ajustes tácticos (Plan de actuación ante la crisis en noviembre de 2001)



Mejora sustancial de la posición competitiva
Liderazgo europeo en rentabilidad en 2001 y 2002

Retos y Oportunidades para Iberia en el horizonte 2003-2005



Mayor capacidad de crecimiento por la ampliación de Barajas y el Prat (2004-2005)

Buen posicionamiento en costes en relación con los operadores de red y potencial para mejorarlo

Entorno competitivo en el que se moverá Iberia en el horizonte 2003-2005

Liderazgo en Latinoamérica que permitirá aprovechar el potencial de crecimiento de esta región

Entrada en funcionamiento del AVE Madrid Barcelona

Visión a 3 años: prioridades estratégicas



- Mantener la posición de liderazgo en las rutas Europa-América Latina
- Desarrollar una oferta competitiva en servicio y precio en el punto a punto doméstico y europeo
- Gestionar de forma eficiente la cartera de negocios relacionados con el transporte aéreo



Consolidar el liderazgo en rentabilidad entre las compañías europeas

- Mantener una base de costes competitiva incluso con los OBC
- Crear valor para los accionistas
- Mantener la capacidad de cumplir objetivos en entornos cambiantes

Objetivos estratégicos 2003-2005



- 1 Aumentar la oferta para mantener y reforzar el liderazgo en los hubs de Madrid y Barcelona
- 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
- 4 Implantar una estrategia de distribución que reduzca los costes de comercialización
- 5 Implantar un nuevo modelo de servicio a bordo, líder en relación precio-servicio para cada segmento de clientes

- 6 Mejorar 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

Objetivos 2005



Coste unitario

▼ 2005/02
-8%/-10%

Margen
de EBITDAR

2002 >17%
2005 >19%

ROE

2002 >12%
2005 >15%

- Retraso en incorporación de flota
- Devolución temporal de algunos alquileres operativos
- Reducción del 8% en la oferta de corto y medio radio

Flexibilidad

IBERIA única compañía europea de red que ha mejorado la ocupación en enero-abril 2003

- Costes unitarios por AKO inferiores en un 3,4% a los presupuestados (a pesar de la reducción de oferta)
- Radicales actuaciones sobre los gastos gestionables y en cobertura de riesgos para compensar:
 - Incremento del precio del combustible en dólares antes de cobertura: 30%
 - Incremento en las tarifas de EUROCONTROL para IBERIA en 2002 y 2003: 25%

- Análisis y seguimiento diario
- Nuevos procedimientos implantados
- Actuaciones estructurales



En mayo 2003 record histórico: 87,9%

Mejor compañía de red de la AEA en el primer trimestre de 2003

En tres años ...

Prejubilaciones

2.889

Incremento salarial

19%



*Junta General
de Accionistas
Ejercicio 2002*