



Instituto Español de Analistas Financieros

Bolsa de Madrid

14 Noviembre 2002

Año 2002



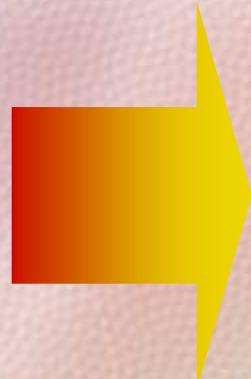
IBERIA The IBERIA tail logo, which is a red and yellow graphic element.



Rápido y flexible ajuste de la oferta a la evolución de la demanda

Enfoque selectivo hacia mercados estratégicos

Disminuir los costes unitarios



Incrementar los Resultados de Explotación

*Rápido y flexible ajuste de la oferta a la
evolución de la demanda*



IBERIA The IBERIA tail logo, which is a red and yellow graphic element resembling the end of an aircraft's fuselage or a stylized 'A'.

Reducción de capacidad



AKO

La reducción de capacidad comenzó en Noviembre 2001:

- -11,3% en 2002 frente a lo presupuestado (Plan Director)

	2002E vs. 2001 AKO	Load Factor
Doméstico	-10,6%	+1,2 p.p.
Europa	-1,3%	+ 2,1 p.p.
Intercontinental	-4,0%	+3,1 p.p.
Total	-5,0%	+2,3 p.p.

Número de aviones

- Cancelación de wet leases
- Cancelación de 2 B-767 en leasing operativo
- Retirada de 6 A-300
- Retraso en entregas de 9 A-320 y 5 A-321

Dic. 02

145

Vs Presupuestado

173

Número de aviones
-16%

Enfoque selectivo hacia mercados estratégicos



IBERIA The IBERIA tail logo, which is a red and yellow graphic element.

Evolución de la cuota de mercado



Enero-Septiembre 2002

	Total	pp vs 2001
DOMESTICO		
<i> Isla Baleares y Canarias</i>	58,5	-0,8
<i> Resto</i>	43,9	-6,4
	66,3	+2,3
ESPAÑA-EUROPA	36,4	+2,5
EUROPA-LATINOAMERICA	16,7	+1,2

Estadísticas de Tráfico Enero - Septiembre 2002



AKOs PKTs L.F.

Doméstico	-13,3%	-11,5%	1,5p.p.
Europa	-3,1%	1,6%	3,2p.p.
Largo Radio	-2,9%	-1,3%	1,3p.p.
Total	- 5,6%	-3,2%	1,9p.p.

Ingresos Pasaje/AKO + 6,4%

Datos Iberia L.A.E

Disminuir los Costes Unitarios



IBERIA

Agresivo Programa de Reducción de Costes



10% Reducción de Personal

- Plan Social de Iberia aprobado por autoridades laborales: 2.515 empleados
- Reducción total de la plantilla en 2.800 empleados
 - ◆ A finales de Septiembre 2.343 personas habían dejado la Compañía

■ Ahorros anuales estimados	124 Mill/ Euros
■ Coste del Plan	240 Mill/ Euros (Provisionados a Dic 01)

Programa de Reducción de Costes Generales

Objetivo		5% 2002	54 Mill/ Euros
		10% 2003	108 Mill/ Euros

- 735 programas puestos en marcha con ahorros identificados de 54,6 Mill/Euro

Reducción de Costes Comerciales

- Costes comerciales netos: 9,3% de ingresos de tráfico vs. 10,5% en 2001

Gastos de Explotación



Ene-Sep 02/01

Gastos de Explotación -7,8%

Costes de Personal -3,1%

Costes Comerciales -11,3%

Costes de Combustible -16,4%

Alquiler de Aviones + Amortizaciones -13,4%

Mantenimiento + Repuestos -17,5%

Seguros +816,1%

Coste/AKO



-1,9%

Con reducción de capacidad del 5% y una tasa de inflación del 3,5%

Incrementar los resultados de explotación



IBERIA 

Resultados Enero -Septiembre 2002



**Ingresos de Explotación
-2,4%**



**Gastos de Explotación
-7,8%**



**Importante mejora
en márgenes**

	<u>2002</u>	<u>2001</u>
EBITDAR	647	545
Margen Ebitdar	18,2%	14,9%
EBIT	233	37
Resultados ordinarios	223	48



- Esperamos una positiva evolución de load factor y yields para el resto del año
- Estimamos que los costes sigan una evolución similar a la de los primeros nueve meses de 2002
- Nuestro cash-flow y balance permanecerán fuertes para el resto del año

El margen de EBITDAR estará por encima del 17% comparado con el 13,8% del pasado año

Resultados de Actividades Ordinarias por encima de 230 Mill/Euro

Fortalezas Competitivas



IBERIA

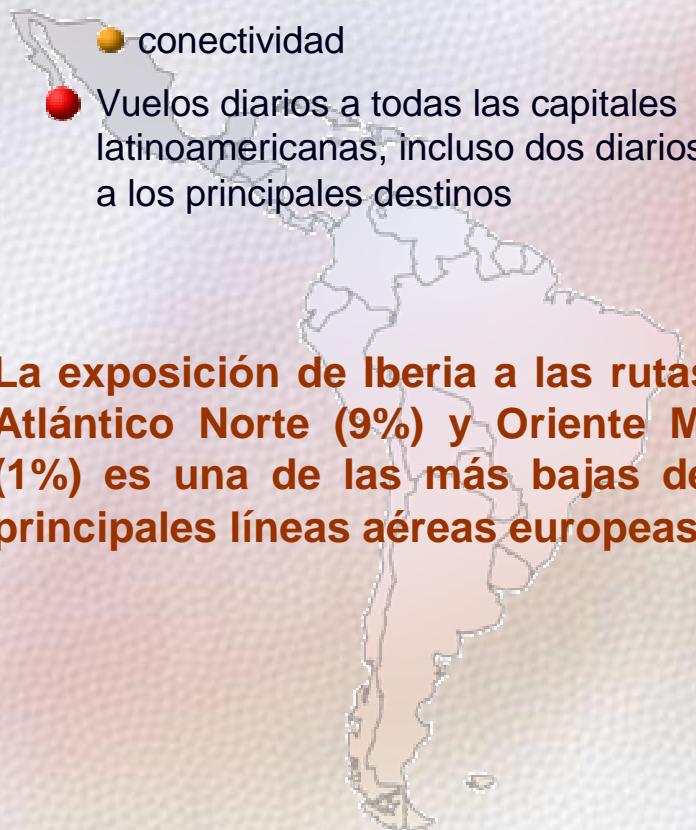
Estrategia de crecimiento en mercados clave



Largo Radio

“Conservando el liderazgo actual en las rutas de Europa a Latinoamérica”

- Mejorar el producto
 - frecuencias
 - conectividad
- Vuelos diarios a todas las capitales latinoamericanas, incluso dos diarios a los principales destinos



La exposición de Iberia a las rutas del Atlántico Norte (9%) y Oriente Medio (1%) es una de las más bajas de las principales líneas aéreas europeas

Europa

“Reforzando nuestra presencia en el mercado”

- Alimentar las rutas de Europa a Latinoamérica
- Crecimiento basado en el incremento de frecuencias y de vuelos directos más que en la apertura de nuevos mercados



España

“Centrándose en la mejora del yield”

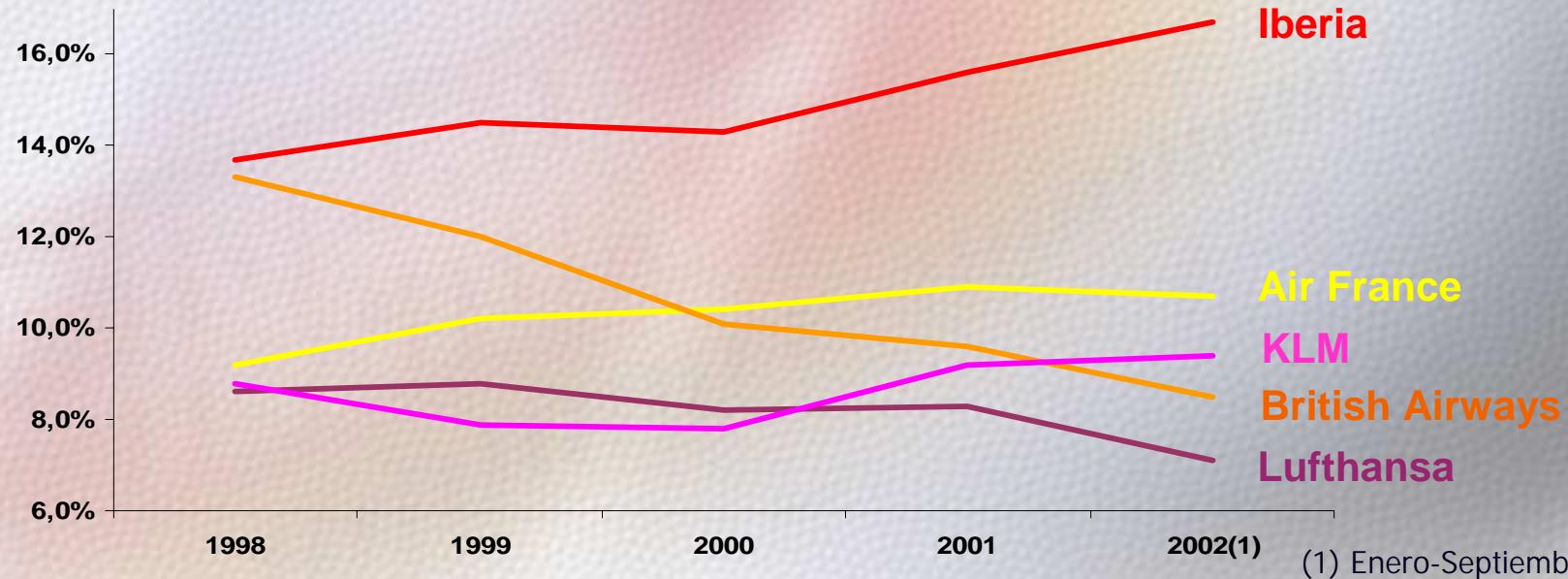
- Incrementar selectivamente las frecuencias
- Incrementar la capacidad de los aviones
- Continuar reforzando la red con vuelos regionales de Air Nostrum

Liderazgo de Iberia en el mercado Europa-Latinoamérica



- El liderazgo de Iberia le permitirá aprovechar el potencial de crecimiento en esta región
- Iberia cuenta con el mejor producto en:
 - Número de destinos
 - Número de vuelos directos
 - Frecuencias diarias

Evolución Cuota de Mercado Europa-Latinoamérica



Potencial de Expansión en los Aeropuertos

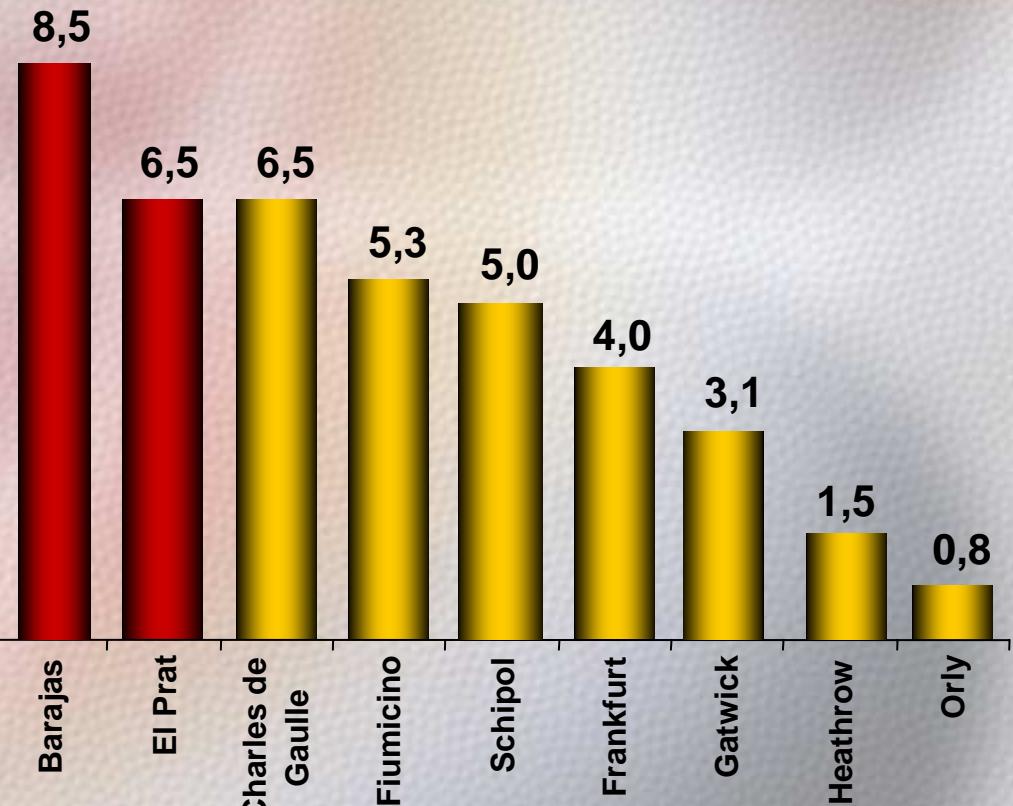


- Nuevas pistas en 2004
 - 2 en Barajas (Madrid)
 - 1 en El Prat (Barcelona)
- Nuevas terminales
 - Barajas en 2004
 - El Prat en 2005
- Inversiones en Control de Tráfico Aéreo

Aumento de capacidad 2004-2006
Madrid
Barcelona

30-40%

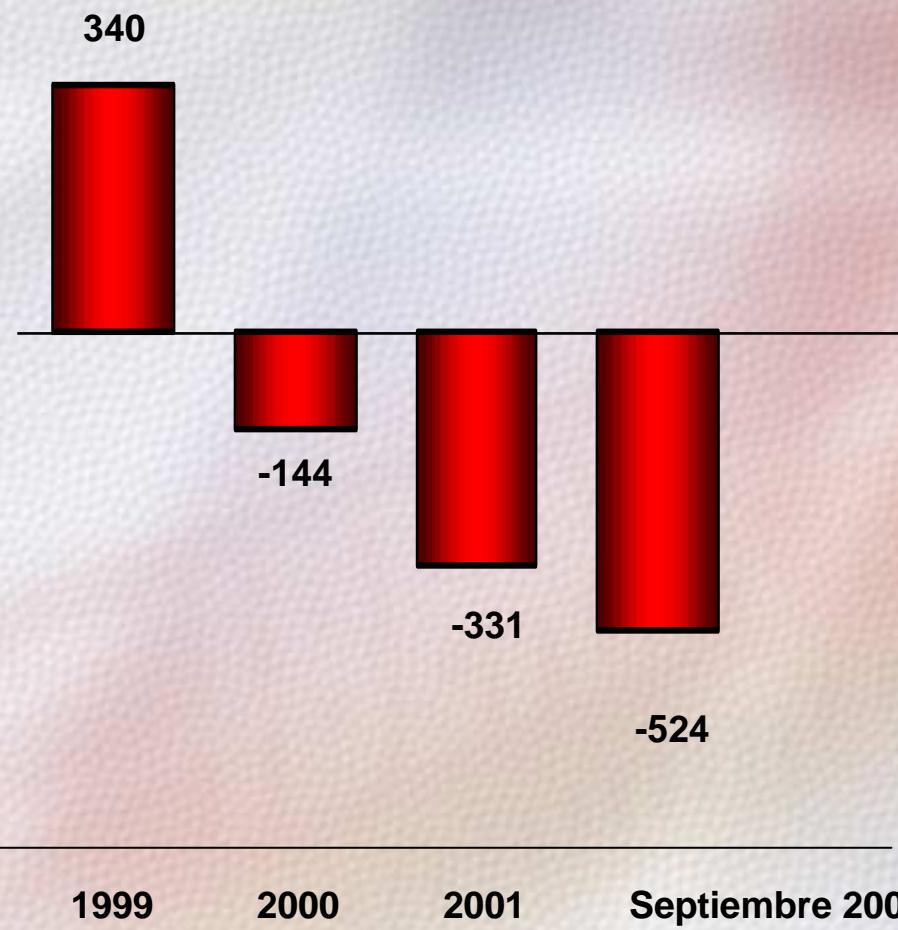
Crecimiento Pasajeros CAGR 99-04 (%)



Fortaleza de Balance

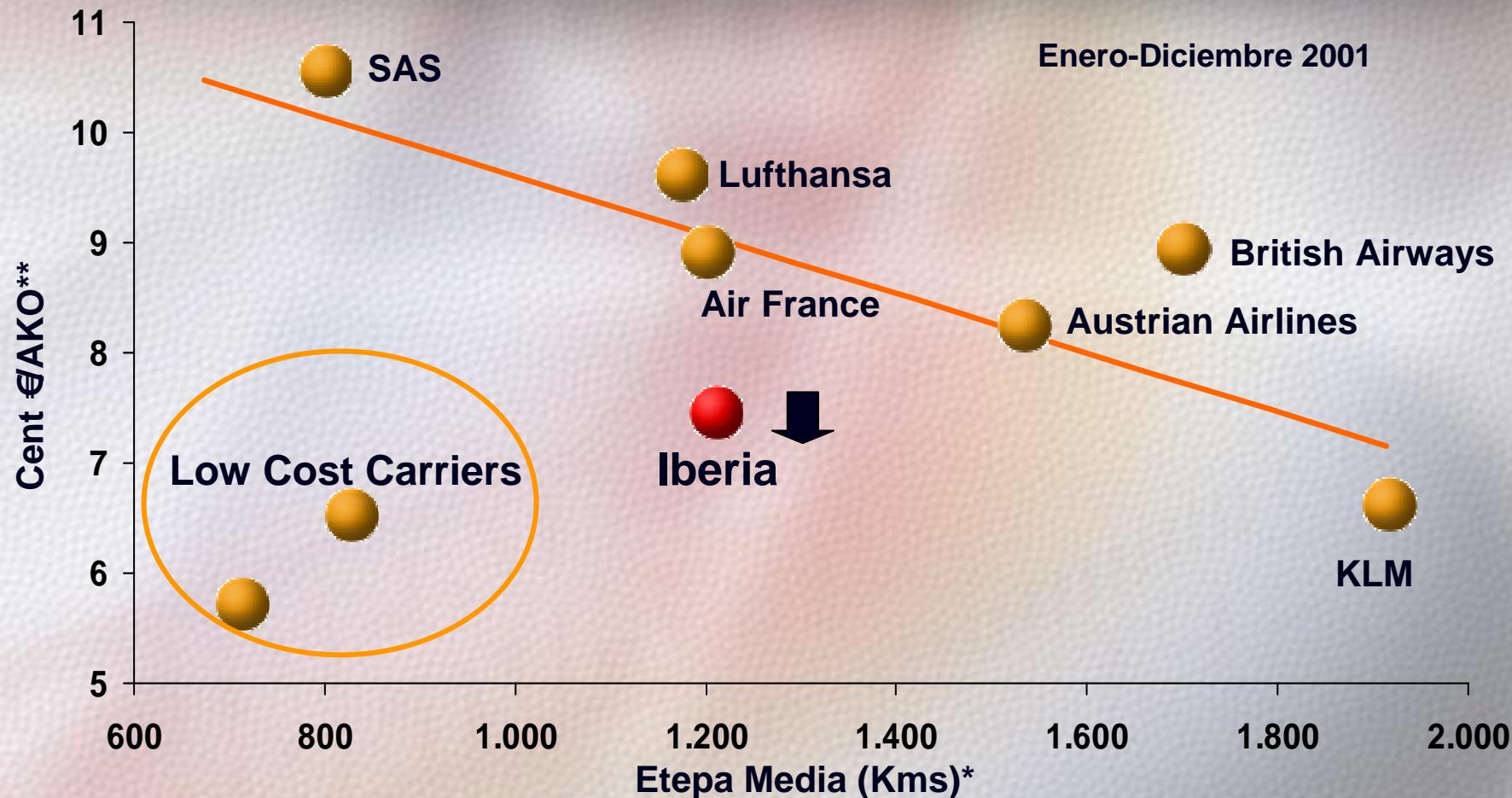


**Deuda Neta
(Mill. Euros)**



Fuerte Posición de Caja
Septiembre 2002
1.066 MM/ Euros

Ventaja Competitiva en Costes



Periodo Enero - Diciembre 2001, excepto Ryanair y Easyjet año fiscal 2001.

* Fuente: AEA

**Costes Operativos (menos 33% de Leases Operativos) menos Otros Ingresos

Acuerdos laborales



	Plazo	Vigencia
Personal de Tierra	4 años	31/12/04
Pilotos	4 años	31/12/04
Tripulantes Cabina Pasajeros	4 años	31/12/04
Mecánicos de Vuelo	4 años	31/12/04

2002 - 2004
IPC Real

Mejoras adicionales ligadas a resultados y rentabilidad

El laudo arbitral dispone

- Subidas salariales en función de los resultados
- Nuevas medidas de productividad
- Comisión de Resolución de Conflictos

2003-2005: Visión a 3 años



IBERIA 

Retos y Oportunidades para Iberia en el horizonte 2003-2005



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

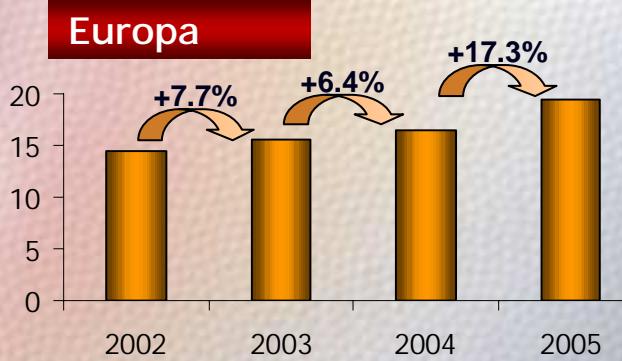
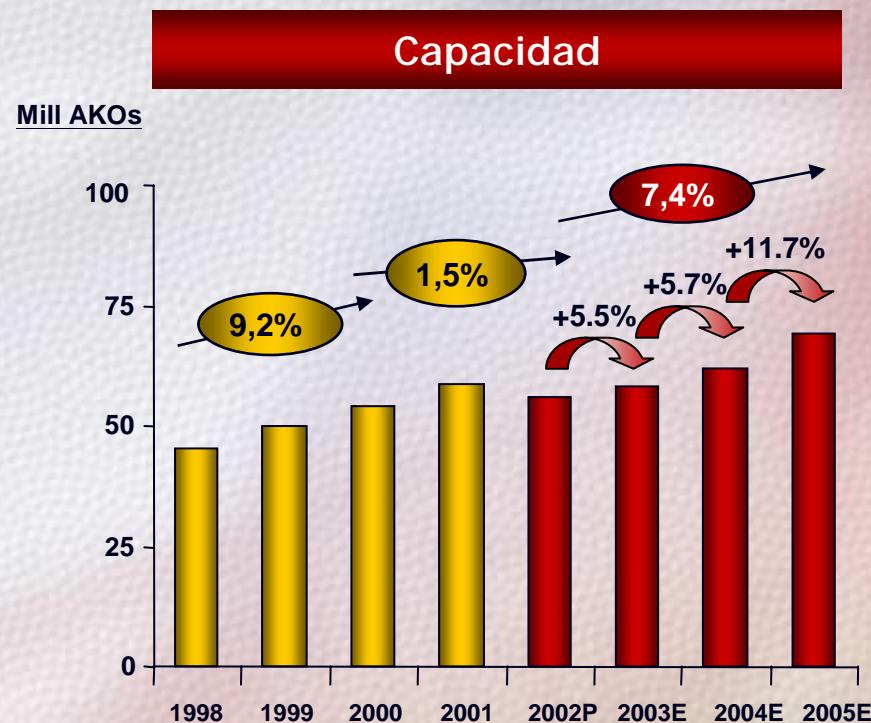
Buen posicionamiento en costes en relación con los operadores de red y potencial para mejorarlos

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

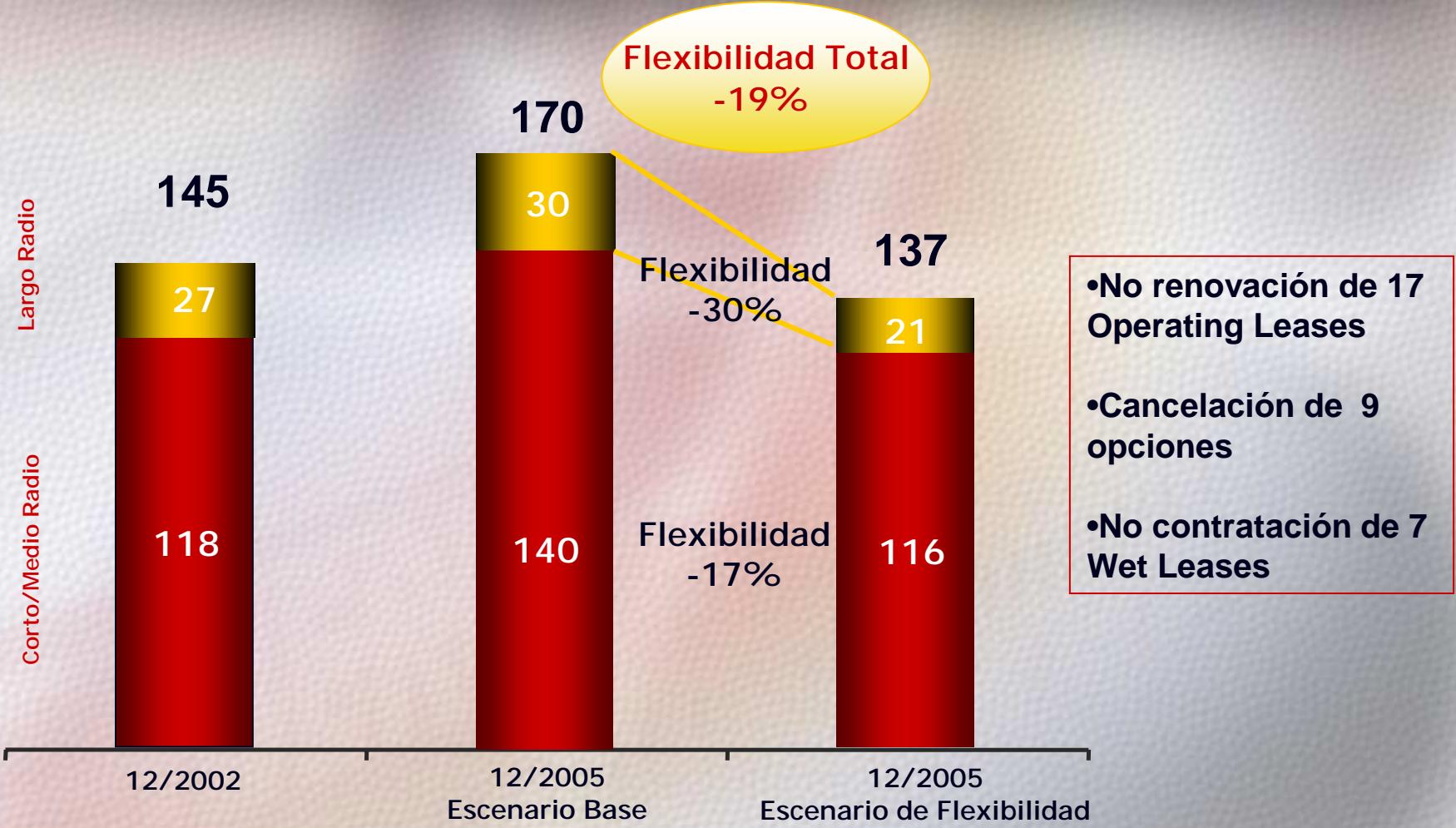
Liderazgo en Latinoamérica que permitirá aprovechar el potencial de crecimiento de esta región

Entrada en funcionamiento del AVE Madrid-Barcelona a finales del 2004

Iberia aumentará su oferta aprovechando la capacidad de crecimiento del hub de Madrid



Aunque incorporando un alto grado de flexibilidad



Visión a 3 años: prioridades estratégicas



- Mantener la posición de operador destacado en las rutas Europa-América Latina
 - Potenciando la clase Business y manteniendo pasajeros de conexión
- Desarrollar una oferta competitiva en servicio y precio en el punto a punto doméstico y Europeo
 - Redefiniendo el modelo de servicio para mantener una posición defendible y rentable en estos mercados en el horizonte 2005-2007
- Gestionar de forma eficiente una 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 2005



Coste unitario

⬇ 2005/02

-8% / -10%

Margen de EBITDAR

2002 >17%

2005 >19%

ROE

2002 >12%

2005 >15%

Evolución 1996-2002



	02/96 %CAC	ACCUMULATED (Mill €)
INGRESOS OPERATIVOS	+4,3%	
EBITDAR	+8,0%	4.455
RNDI	+38,0%	1.023

Evolución Bursátil



	2-ene-02	31-oct-02	Variación
BRITISH AIRWAYS	204,50	132,25	-35%
AIR FRANCE	16,40	11,85	-28%
LUFTHANSA	15,30	11,65	-24%
ALITALIA	0,71	0,27	-62%
KLM	12,57	11,80	-6%
AUSTRIAN	7,86	7,66	-3%
IBERIA	1,09	1,75	61%
SAS	67,00	54,00	-19%
EASYJET	416,00	335,00	-19%
RYANAIR	6,95	6,50	-6%
UNITED	13,70	2,48	-82%
CONTINENTAL	27,60	6,35	-77%
SOUTHWEST	18,25	14,60	-20%
AMERICAN	21,92	4,72	-78%
DELTA	29,21	10,08	-65%
Moneda local			