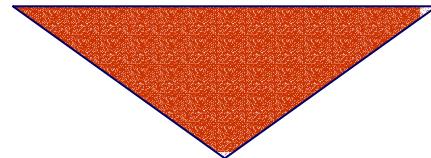




Junta General  
de Accionistas **2001**

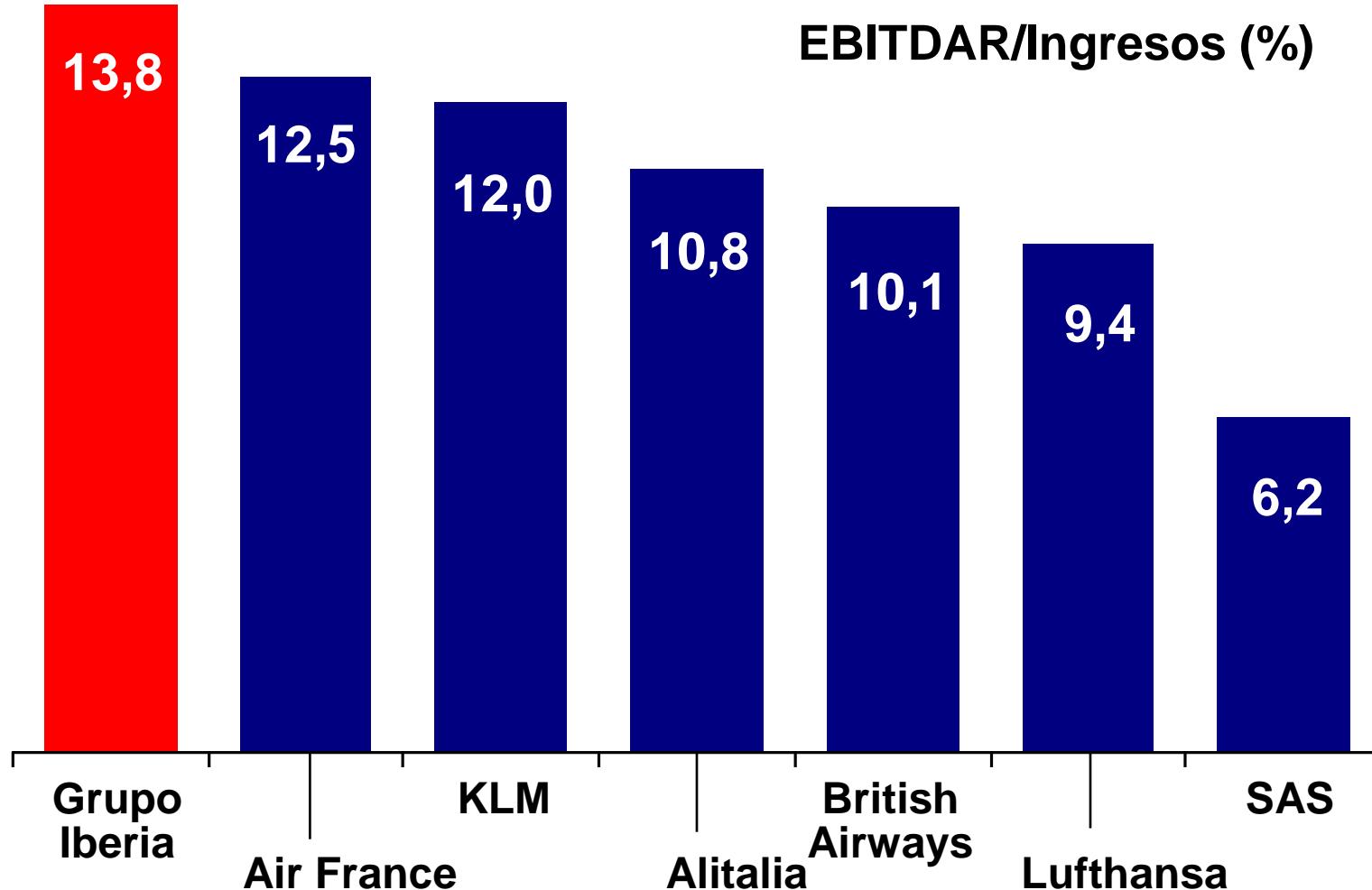


Satisfactorios resultados en uno  
de los ejercicios más difíciles de la  
historia de la aviación



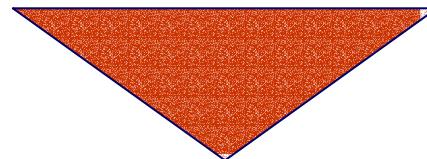
**Beneficio de  
50,2 millones €**

# Iberia: La aerolínea más rentable durante 2001 entre los grandes competidores europeos





Ante un entorno excepcionalmente  
difícil de crisis en la industria tras  
los atentados del 11 de  
septiembre...



**Aplicación con rapidez y  
eficacia de un plan anticrisis**



# Plan anticrisis

## 1- Reducción de capacidad

- ~ Rescisión anticipada Wet-lease
- ~ Devolución B767
- ~ Aplazamiento de la incorporación de los aviones previstos en 2002
- ~ Reducción de casi un 11% en la oferta

## 2- Expediente de regulación de empleo

- ~ 2.515 bajas voluntarias

## 3- Plan de racionalización y optimización de inversiones y costes (PROICO)

- ~ Reducción de gastos: 5% en 2002 y 10% en 2003
- ~ Se posponen las inversiones





# Plan Director 2000/2003

- ~ Estrategia plenamente válida
- ~ Alto grado de cumplimiento
- ~ Plan Director y Plan Anticrisis colocan a Iberia en una buena posición dentro del sector



# Plan Director 2000/2003

Actuaciones año 2001

## Objetivo 1:

### Reforzar el liderazgo en mercados estratégicos

- ~ Crecimiento selectivo de la oferta
  - ~ Europa 13,5%
  - ~ Largo radio 7,9%
  - ~ Doméstico 1,8%
- ~ Potenciar liderazgo en Hub Madrid
- ~ Aumentar vuelos directos a América Latina
- ~ Cuota de mercado
  - ~ España-Europa +1,0pp
  - ~ Europa-Latinoamérica +0,7pp

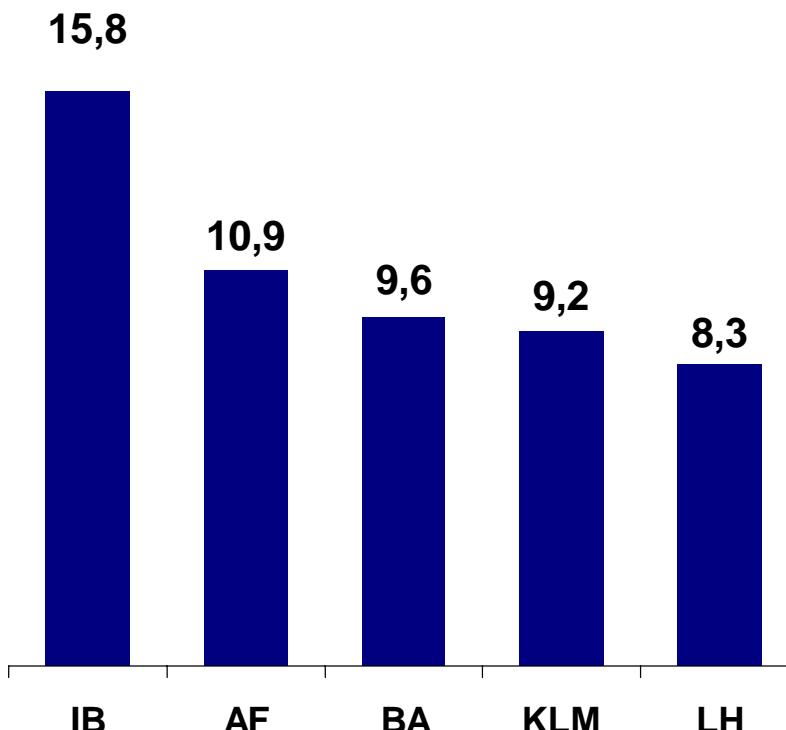


# Plan Director 2000/2003

Actuaciones año 2001

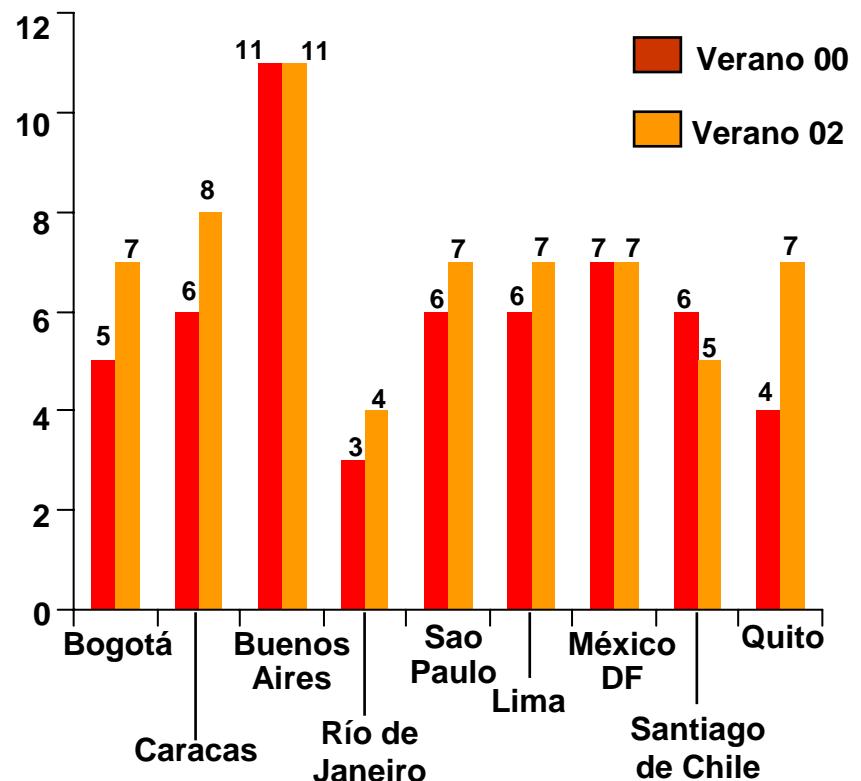
Iberia ha potenciado tanto su presencia en América Latina como en el Hub de Madrid

% Cuota de mercado Europa-Latinoamérica 2001



Potenciación de America Latina

Vuelos directos semanales a las ciudades más importantes de América Latina





# Plan Director 2000/2003

Actuaciones año 2001

## Objetivo 2:

### Satisfacción del cliente y tráfico de negocios

- ~ Compromiso voluntario con el cliente
- ~ Desarrollo Iberia Plus
- ~ Billete electrónico
- ~ Mejora en los índices de calidad

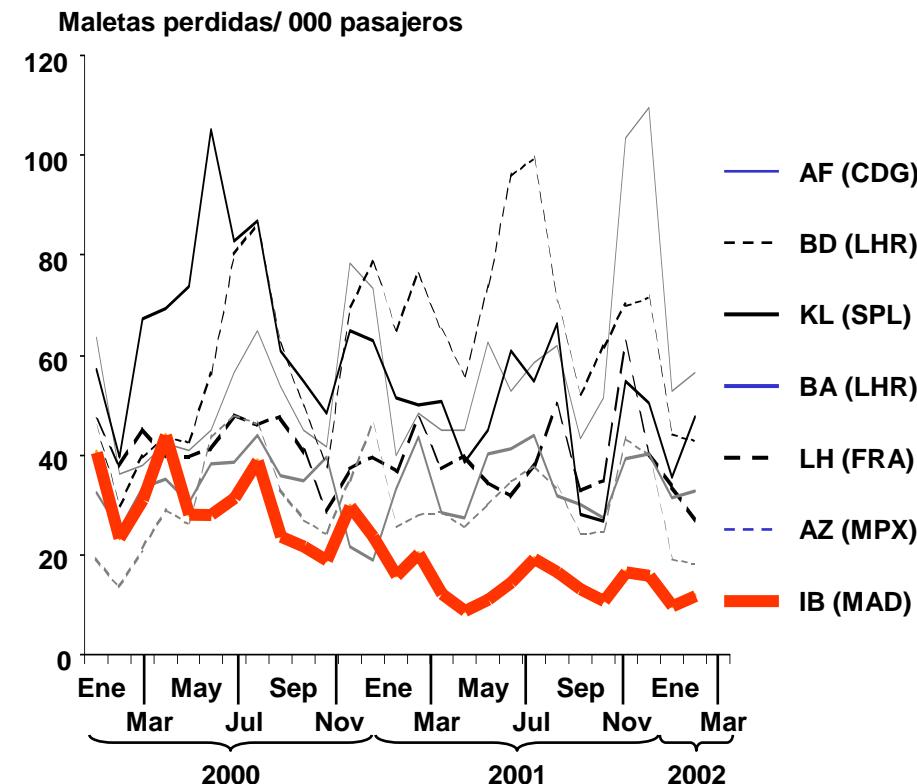


# Plan Director 2000/2003

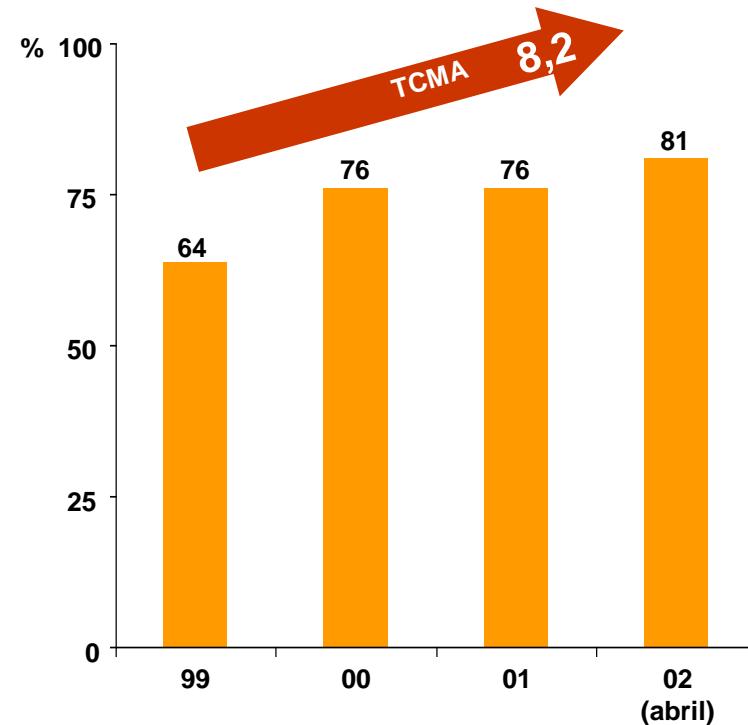
Actuaciones año 2001

Iberia ha mejorado sustancialmente sus índices de extravío de equipajes y de puntualidad

Evolución mensual del índice de extravío de equipajes por compañía (en su hub)



Índice de puntualidad de Iberia (cota15')





# Plan Director 2000/2003

Actuaciones año 2001

## Objetivo 2:

### Satisfacción del cliente y tráfico de negocios

- ~ Compromiso voluntario con el cliente
- ~ Desarrollo Iberia Plus
- ~ Billete electrónico
- ~ Mejora en los índices de calidad
- ~ Incremento de cuota en tráfico Business
  - ~España-Europa +1,1pp
  - ~Europa-Latinoamérica +1,7pp



# Plan Director 2000/2003

Actuaciones año 2001

## Objetivo 3:

### Nuevas tecnologías en el sector

- ~ Iberia.com
  - ~ Líder en ventas por internet en España
  - ~ Extensión a países europeos y USA
- ~ Ventas directas
  - ~ Reducción en 0,9pp de los costes comerciales sobre ingresos
- ~ e-procurement (compras por internet)
  - ~ Desarrollo de la participación en Adquira y Cordiem
  - ~ Reducción de costes de compras en 2001: 13 mill. €



# Plan Director 2000/2003

Actuaciones año 2001

## Objetivo 4:

### Alianzas y acuerdos comerciales

- ~ Ampliación de los acuerdos de código compartido con British Airways
  - ~ 35 destinos a finales de 2001
- ~ Otros acuerdos comerciales
- ~ Acuerdo con BA para la operación conjunta de los mercados de América Latina



# Plan Director 2000/2003

Actuaciones año 2001

## Objetivo 5:

### Creación holding del Grupo Iberia

- ~ Primera fase cumplida
  - ~ Gestión independiente de los negocios
  - ~ Básico para que dichos negocios puedan cumplir sus objetivos y maximizar su valor
- ~ Segunda fase pendiente
  - ~ Constitución holding para el Grupo
    - Aeropuertos
    - Mantenimiento
    - Carga
    - Sistemas
    - Simuladores



# Plan Director 2000/2003

Actuaciones año 2001

## Objetivo 6:

### Reducir costes e incrementar productividad

- ~ Reducción del coste total por AKO: 0,5%
- ~ Reducción costes unitarios gestionables por AKO:
  - ~ De personal - 54%
  - ~ Comerciales - 89%
  - ~ De mantenimiento - 10,7%
- ~ Incremento productividad: 8%

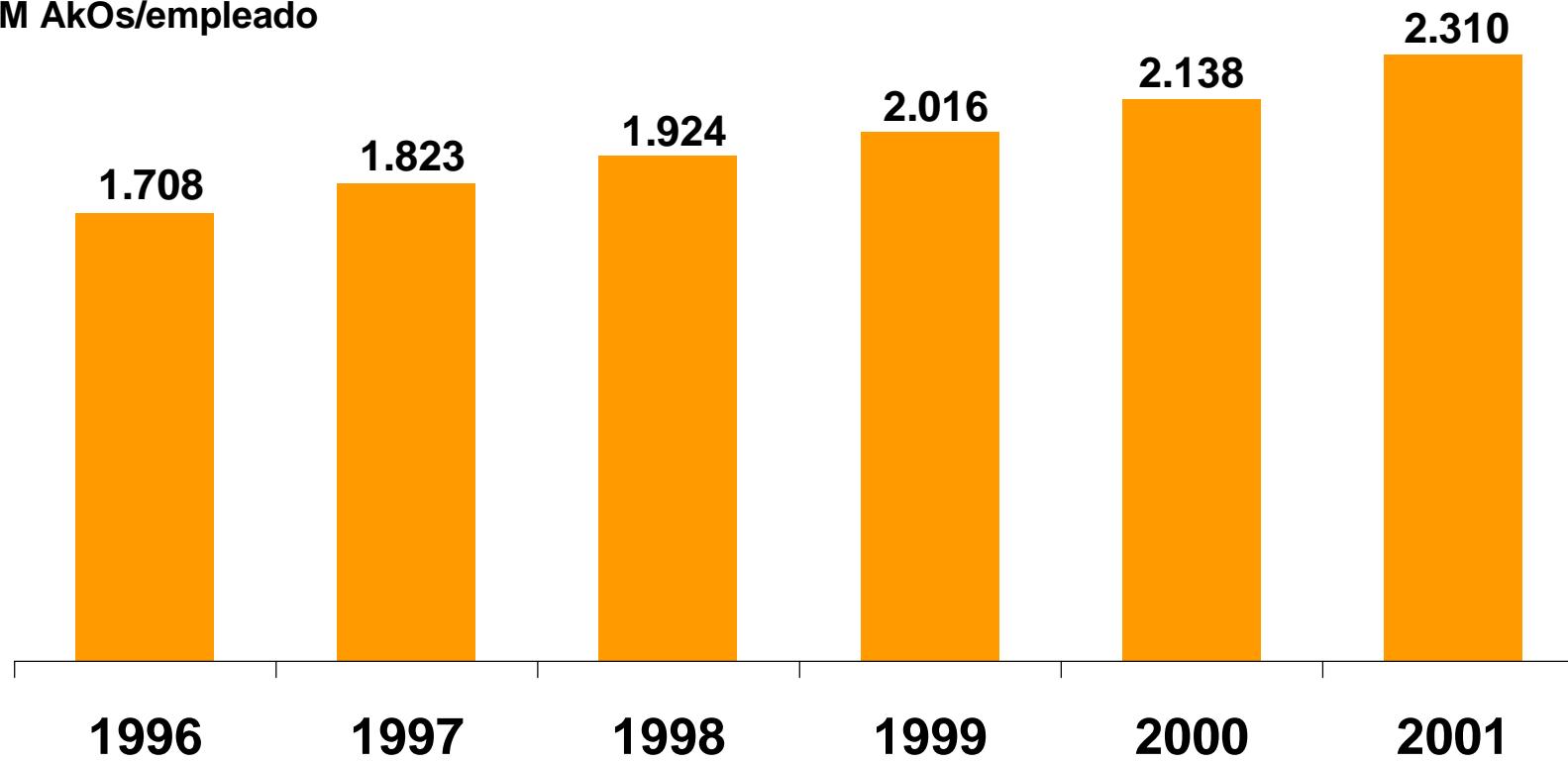


# Plan Director 2000/2003

Actuaciones año 2001

Productividad Total Plantilla 96/01: +35%

M AkOs/empleado





# Plan Director 2000/2003

Actuaciones año 2001

## Objetivo 7:

### Utilización eficiente de los activos

- ~ Quince aviones nuevos incorporados durante el año
- ~ B727 y DC9 retirados de la operación y vendidos
- ~ Utilización por avión y día: 8,5 HB (+12% s/00)
- ~ Número de familias:
  - ~ 10 a finales de 1999
  - ~ 6 a finales de 2001
  - ~ 5 a mediados de 2002 (objetivo para finales de 2003 según Plan Director)

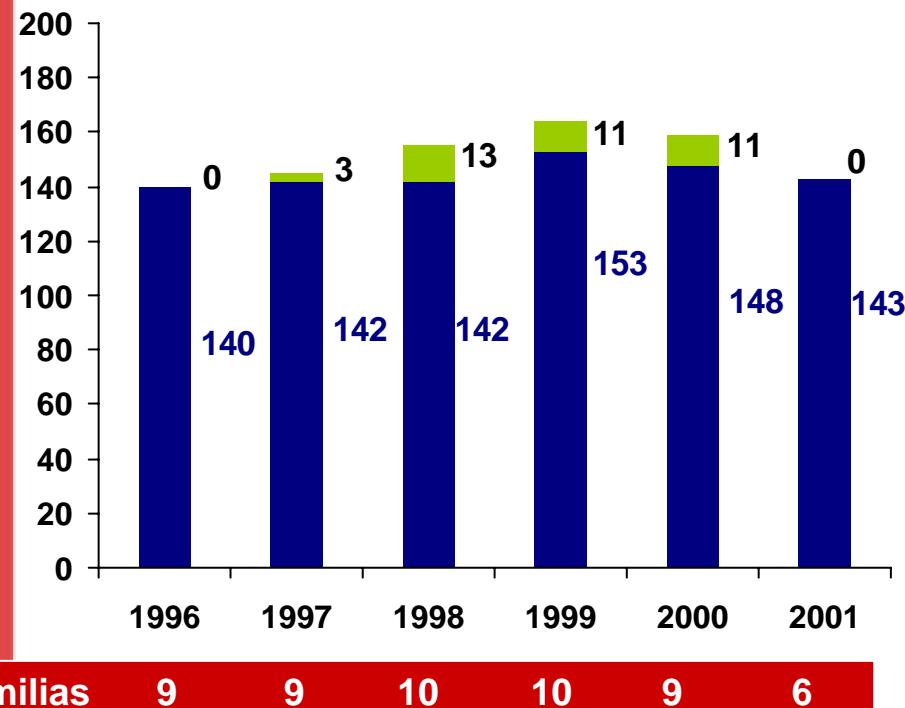


# Plan Director 2000/2003

Actuaciones año 2001

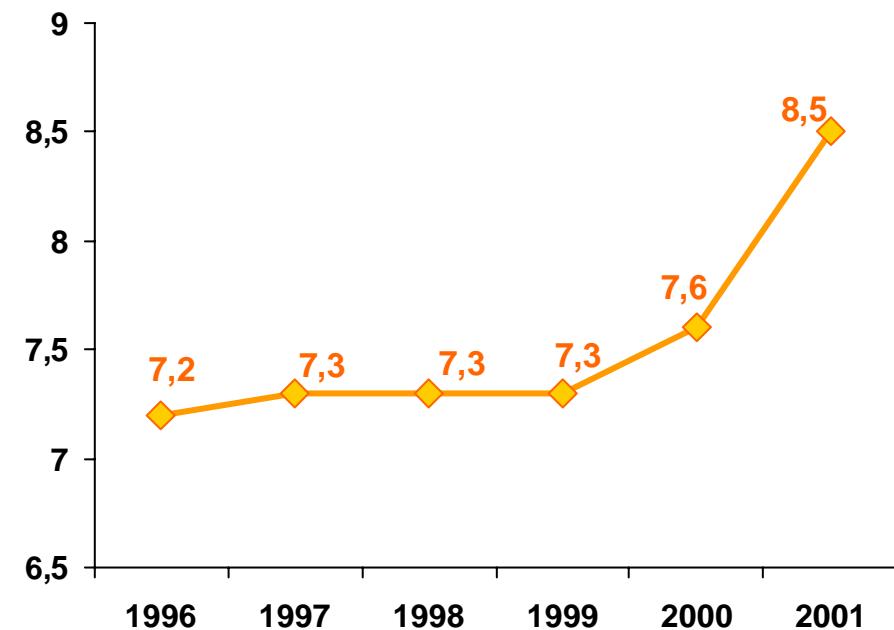
## Evolución de flota

Nº AVIONES  
A 31 DIC.



## Utilización

HB/av-día



Aviones propios

Wet-lease



## Objetivo 8: Reducción riesgos operativos

- ~ Coberturas de precio de combustible
  - ~ Impacto en resultados año 2001: 34 millones €
  - ~ Recuperación por coberturas en período 1999/2001: 150 millones €
- ~ Uso selectivo de estructuras de financiación
- ~ Coberturas sobre paridad y tipos de interés





# Resumen actividad Iberia

	2001	% s/00	% s/PD 01
<b>AKO's (millones)</b>	58.467	+7,7	+1,8
<b>PKT's (millones)</b>	41.391	+3,3	+0,8
<b>Load Factor (%)</b>	70,8	-3,0 pp	-0,7 pp
<b>Yield (cent. €)</b>	8,5	+1,9	+2,5
<b>Ingresos/AKO (cent. €)</b>	6,0	-2,1	+1,5
<b>Ingresos Pax. (millones)</b>	3.524	+5,4	+3,3
<b>Pasajeros (miles)</b>	24.971	+1,7	+0,7



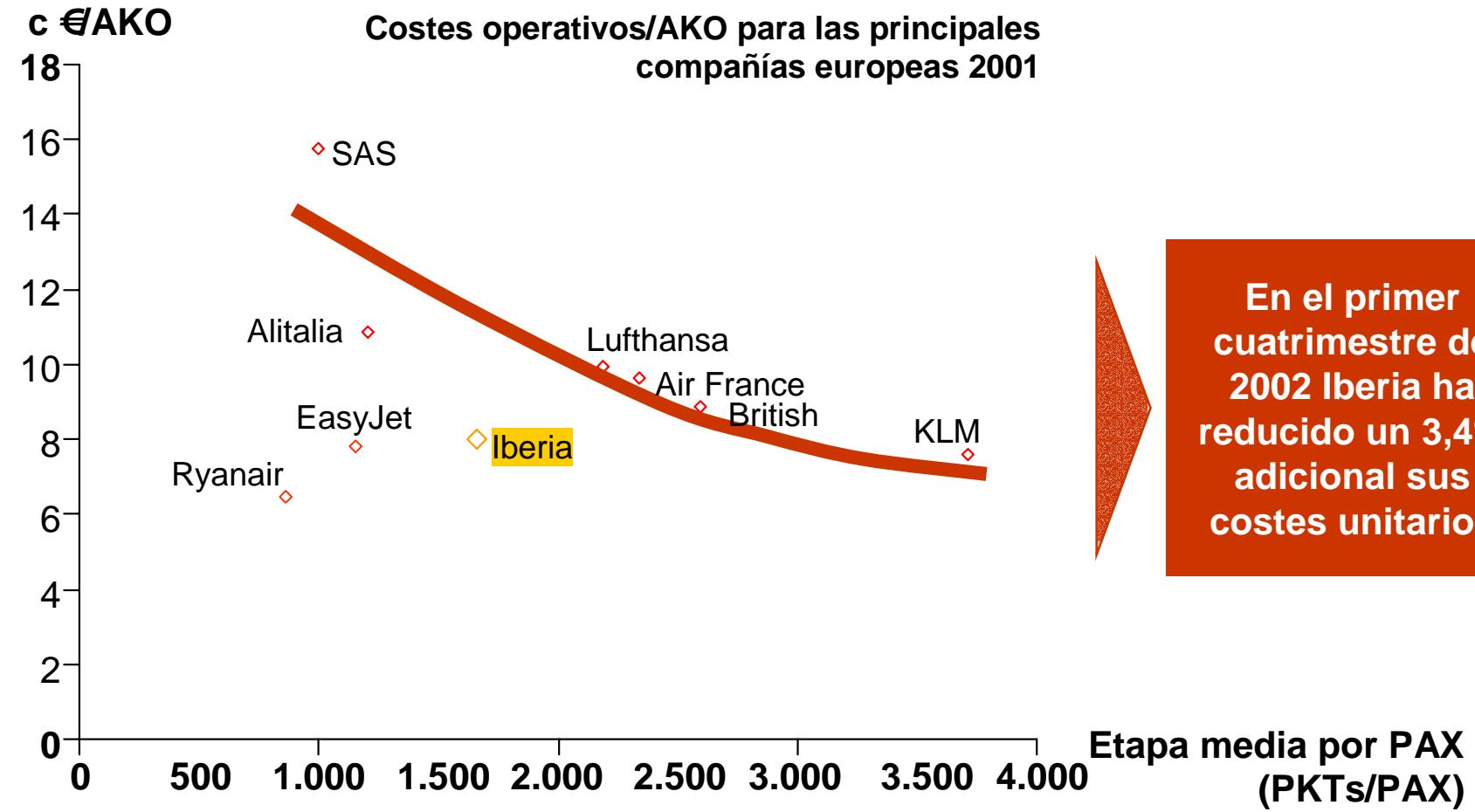
# Ingresos de explotación – Grupo Iberia

	2001	% s/00
<b>Millones €</b>		
<b>Pasaje</b>	3.781,5	+6,5
<b>Carga</b>	270,5	+4,7
<b>Handling</b>	220,7	-6,9
<b>Mantenimiento</b>	94,8	-21,4
<b>Comisiones</b>	105,8	+13,4
<b>Resto</b>	264,9	+17,1
<b>Total</b>	<b>4.738,2</b>	<b>+5,6</b>

# Gastos de explotación – Grupo Iberia

Millones €	Personal	2001	% s/00
		1.361,2	+1,8
	<b>Combustible</b>	634,7	+10,1
	<b>Comerciales</b>	514,7	+0,9
	<b>Alquiler flota</b>	482,2	+32,4
	<b>Servicios tráfico</b>	361,8	+5,9
	<b>Mantenimiento</b>	275,2	-5,1
	<b>Tasas de navegación</b>	218,4	+9,2
	<b>Amortizaciones</b>	173,4	+0,9
	<b>Reservas (CRS's)</b>	133,3	+20,1
	<b>Resto</b>	578,9	+11,4
	<b>Total</b>	<b>4.733,2</b>	<b>+7,1</b>

# Iberia tiene los menores costes entre las grandes compañías europeas



Nota: Para SAS; Lufthansa; British Airways y Air France se ha considerado la etapa media por pasajero del 2001 igual a la del 2000

Fuente: Iberia; Base de datos BCG; análisis BCG

# Cuenta de Resultados – Grupo Iberia

	2001	2000
<b>Millones €</b>		
<b>Resultados explotación</b>	4,9	65,8
<b>Resultados financieros</b>	11,0	(28,1)
<b>Resultados extraordinarios</b>	(101,1)	183,7
<b>RNAI</b>	(85,2)	221,4
<b>RNDI</b>	50,2	201,2

- ~ 2001 - el peor año en la historia de la aviación comercial
- ~ Iberia una de las pocas compañías que ha obtenido beneficios



**Millones €**

	<b>2001</b>	<b>2000</b>
<b>Deuda neta (positiva)</b>	(243,0)	(17,7)

<b>EBITDAR</b>	655,3	598,4
----------------	-------	-------

<b>Provisiones</b>	1.298,1	1.247,5
--------------------	---------	---------



# Ejercicio 2002 - Prioridades

- ~ Adecuar la oferta actuando con flexibilidad ante la variación de la demanda
- ~ Incrementar cuotas de mercado
- ~ Mejorar ingresos unitarios
- ~ Reducción de costes: ERE y PROICO
- ~ Mejorar la calidad



# Resumen actividad Iberia – 1<sup>er</sup> cuatrimestre

	2002	% s/01	% s/POA
<b>AKO's (millones)</b>	17.973	-3,3	-0,5
<b>PKT's (millones)</b>	12.666	-1,9	+1,1
<b>Load Factor (%)</b>	70,5	+1,0 pp	+1,1pp
<b>Yield (cent. €)</b>	8,7	+1,0	+2,4
<b>Ingresos/AKO (cent. €)</b>	6,1	+2,5	+4,0
<b>Ingresos Pax. (millones)</b>	1.096	-0,9	+3,6

# **Planes de reducción de costes – 1<sup>er</sup> cuatrimestre**

## **1- Aplicación ERE**

- ~ 1.563 personas han causado baja

## **2- Proico**

- ~ 641 programas puestos en marcha
- ~ 49 millones de euros de ahorro

## **3- Reducción costes comerciales**

- ~ Real 1<sup>er</sup> cuatrimestre 9,3%, frente a 11,2% del año anterior

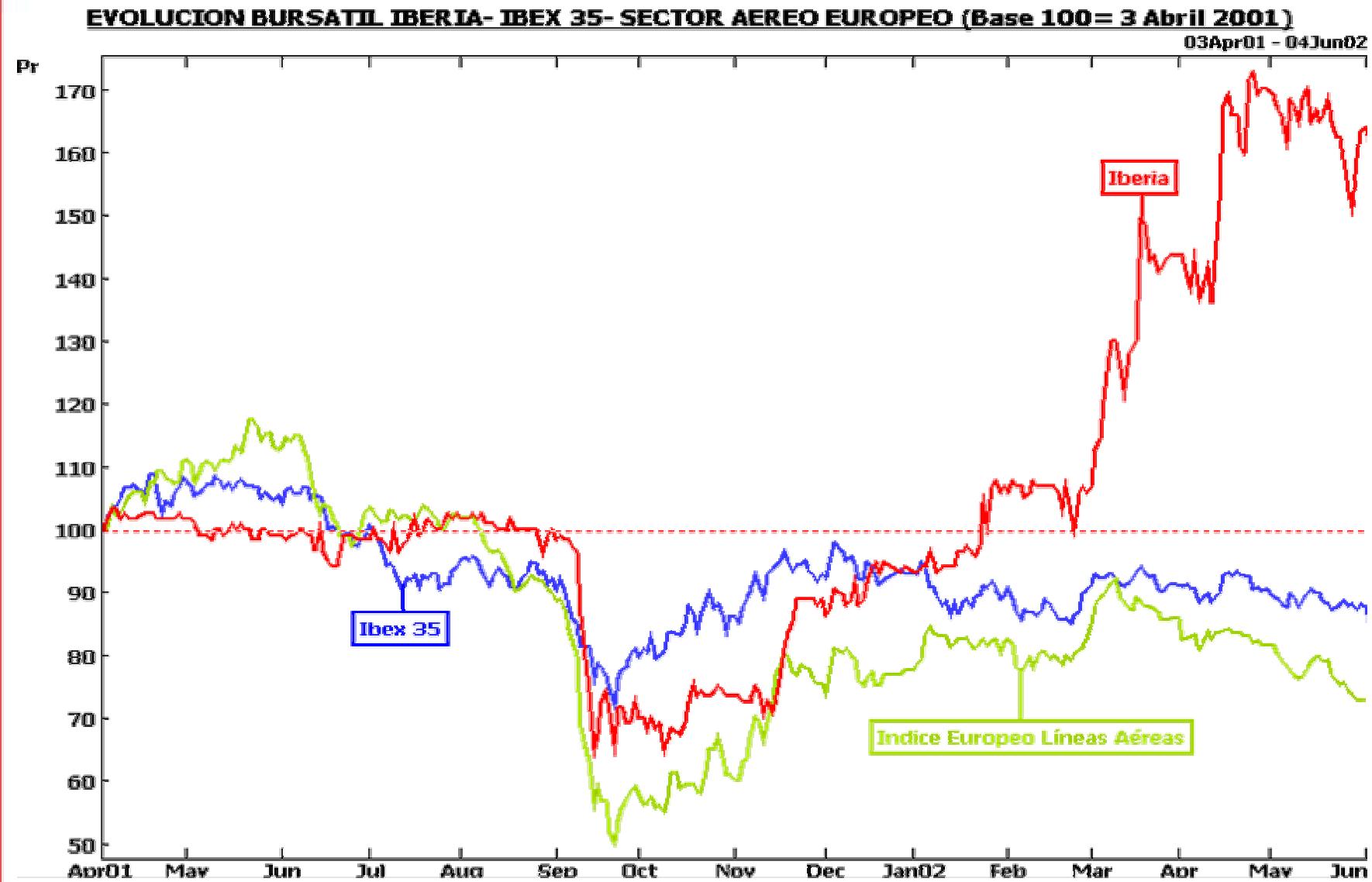


# Resultados explotación – 1<sup>er</sup> cuatrimestre

Millones €	2002	2001	% s/01	% s/POA
<b>Ingresos explotación</b>	<b>1.477,3</b>	<b>1.480,4</b>	<b>-0,2</b>	<b>+1,5</b>
<b>Gastos explotación</b>	<b>1.449,6</b>	<b>1.553,6</b>	<b>-6,7</b>	<b>-3,2</b>
<b>Resultados explotación</b>	<b>27,7</b>	<b>(73,2)</b>		
<i>Ratios unitarios (cent. €)</i>				
<b>Gastos explotación/AKO</b>	<b>8,00</b>	<b>8,28</b>	<b>-3,4</b>	<b>-2,8</b>
<b>Ingresos explotación/AKO</b>	<b>8,15</b>	<b>7,89</b>	<b>+3,3</b>	<b>+1,9</b>



# Evolución Bursátil (base 100= 3 de abril 2001)





# Las “otras” cuentas de resultados

~Medioambiental

~Acción social











Junta General  
de Accionistas **2001**