



Día de Inversores y Analistas

Madrid, 28 de enero de 2009

Aviso Legal



La información contenida en este documento ha sido proporcionada por Iberia. Iberia no hace ninguna representación o garantía, expresa o tácita, acerca de la precisión o exhaustividad de dicha información y nada de lo contenido en este documento debe ser interpretado como una representación o promesa de Iberia. En particular, esta presentación a analistas contiene afirmaciones a futuro e información relativa a las actividades de Iberia que están basadas en estimaciones del equipo gestor de Iberia y en hipótesis basadas en información disponible para Iberia.

Dichas afirmaciones reflejan la visión actual de Iberia o de su equipo gestor en relación al futuro. No constituyen garantías de los resultados futuros y están sujetas a determinados riesgos, incertidumbres e hipótesis. Múltiples factores podrían determinar que los resultados y logros efectivamente alcanzados en el futuro podrían ser altamente diferentes de cualquiera resultados y logros a futuro contenidos de forma explícita e implícita en dichas afirmaciones.

Se advierte a los analistas que no deben considerar seguras dichas afirmaciones a futuro, que están referidas únicamente a la situación actual en el momento de esta presentación.

Iberia no tiene intención, ni asume obligación alguna de actualizar las afirmaciones a futuro contenidas en este documento.

Index



Ejercicio 2008 (pág 4-19)

Plan Director 2006-2008 (pág 20-35)

Iberia: Un modelo financiero sólido (pág 36-55)

Plan Estratégico (pág 56-144)



IBERIA 

Ejercicio 2008



Hechos destacables del 2008



Clima económico desfavorable

 Profunda crisis desde verano



Altos precios del combustible

 Record histórico en julio/agosto

 Fuerte reducción del precio desde octubre

 Volatilidad e incertidumbre





















Puesta en operación de los AVE (Mad-Bcn)

 Impacto en línea con lo estimado

Principales Metas del 2008



 Finalizar el proceso de ajuste de red	
 Mantener el factor de ocupación y los niveles de ingresos	
 Consolidar la clase Business Plus en largo radio	
 Reforzar las medidas de reducción de costes	
 Acelerar las iniciativas pendientes para mejorar la productividad	
 Alcanzar los objetivos de utilización de Flota	
 Mejorar los niveles de calidad (puntualidad,	
 Consolidar el desarrollo del negocio de Mantenimiento	
 Comenzar el handling "turn-around"	

Capacidad plana y reducción moderada del Factor de Ocupación

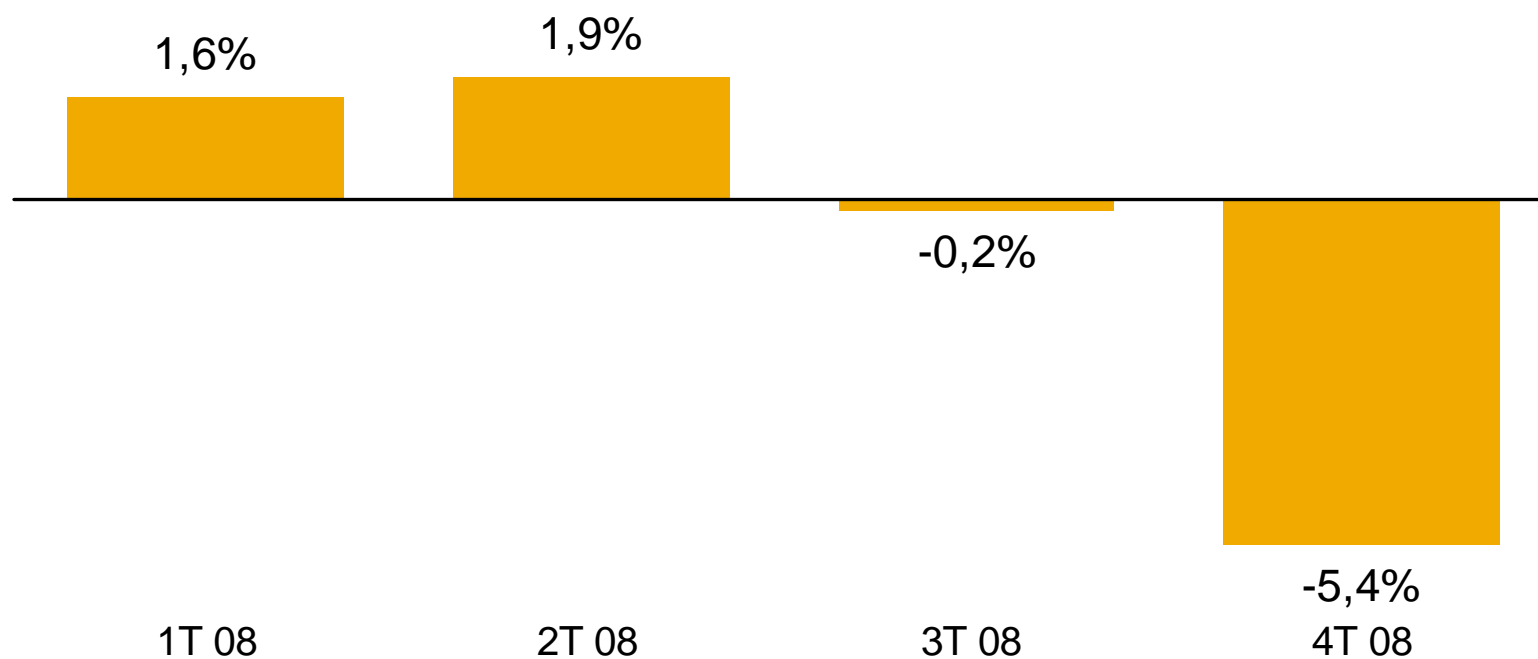


	AKO %	Factor de Ocupación %	% 08/07	
Doméstico	-17,1	71,3	-4,5p	
Europa	+2,9	72,7	+0,3p	
<i>Madrid - Europa</i>	+14,9	73,4	+0,3p	
Resto Medio Radio Intern.	+2,8	75,6	+0,7p	
Largo Radio	+3,0	85,2	-2,1p	
Total	-0,5	80,0	-1,6p	

Iberia ha ajustado su capacidad a la evolución de los mercados



% 08/07



Este recorte de capacidad probablemente será insuficiente a la vista de la evolución de los mercados

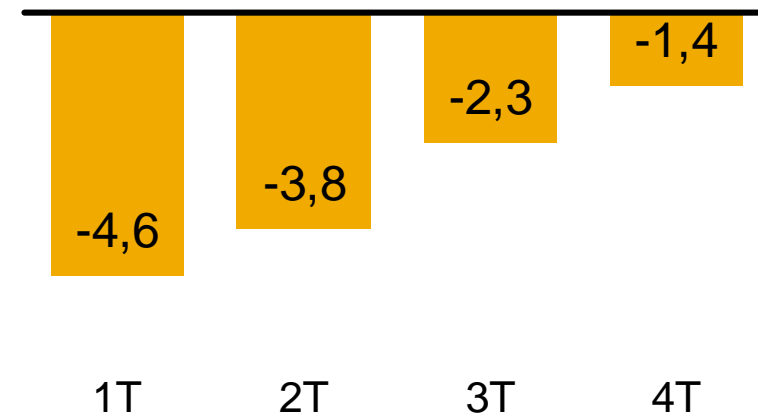
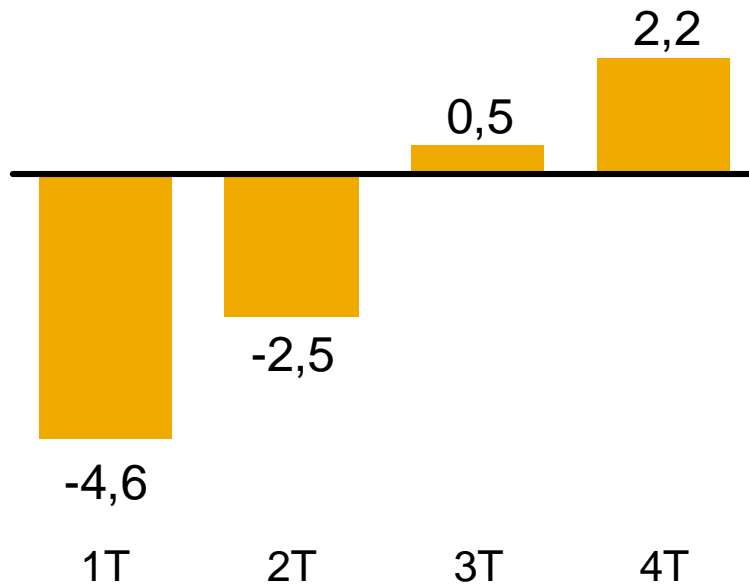
Evolución ingresos unitarios de pasaje



% 08/07

Yield

Ingresos/AKO



- Positiva evolución de los ingresos
- Pero insuficiente para compensar el incremento de los costes

Ingresos de explotación



Mill €

	2008E	% 08/07
Pasaje	4.218	- 2,5
Carga	346	+ 1,0
Handling	275	- 1,8
Mantenimiento	297	+ 8,7
Resto	312	+ 4,1
Total	5.450	- 1,3

Gastos de explotación



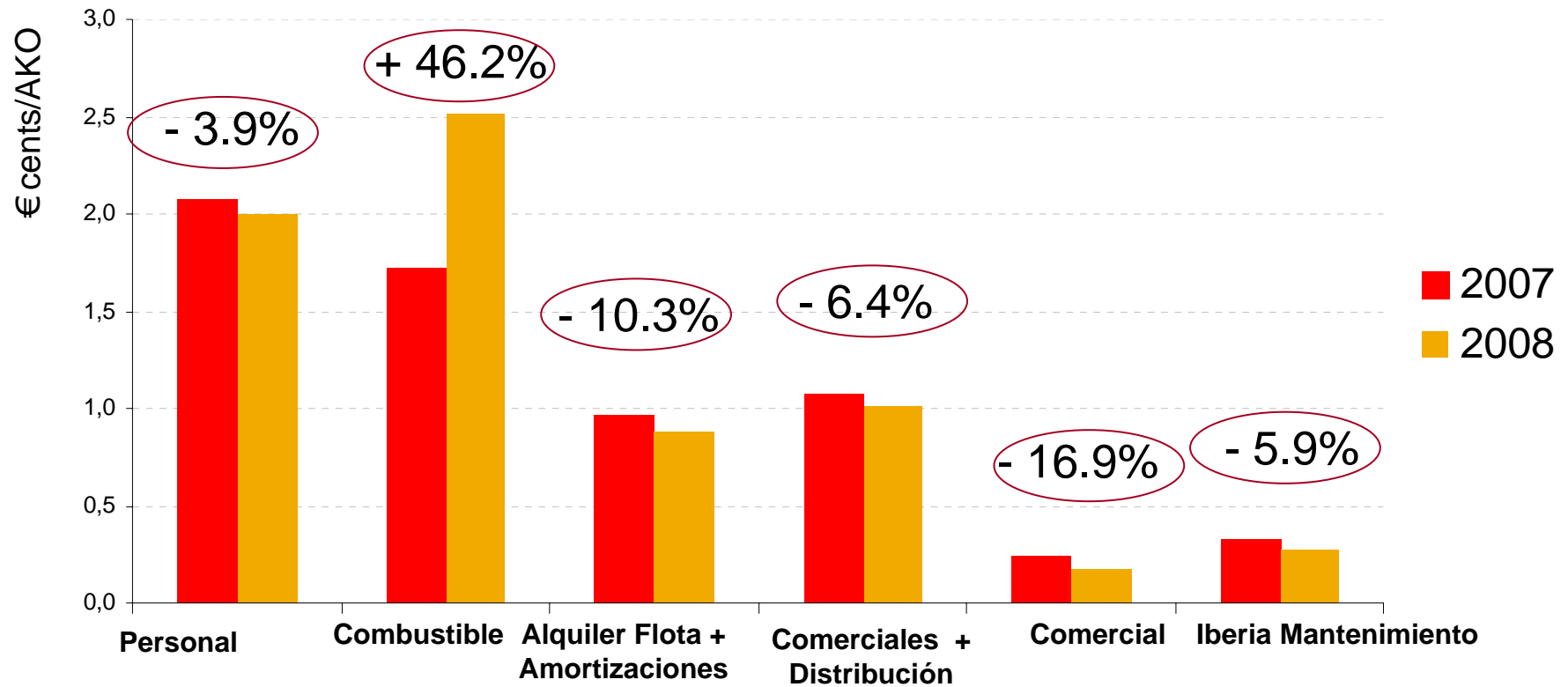
Mill €

	2008E	% 08/07
Personal	1.320	- 4,4
Combustible	1.666	+ 45,5
Serv. Tráfico + Tasas Navegación	671	- 6,9
Alquiler flota + Amortizaciones	579	- 10,8
Comerciales + Distribución	338	- 12,7
Resto	955	-0,1
Total	5.529	+ 5,5
Total ex – fuel	3.863	- 5,6

Costes de explotación unitarios



Total costes de explotación	+ 6,1%
Ex fuel	- 5,1%

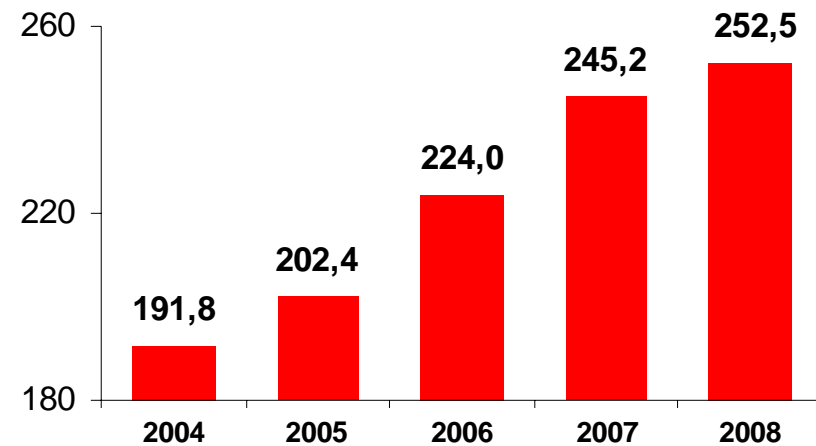


Plantilla y Productividad



Plant. Equival. Iberia L.A.E.	2008E	%08/07
Tripulantes Técnicos	1.644	-3,7
TCP'S	3.923	-0,2
Tierra	16,011	-5.1
Total	21.578	-4,2

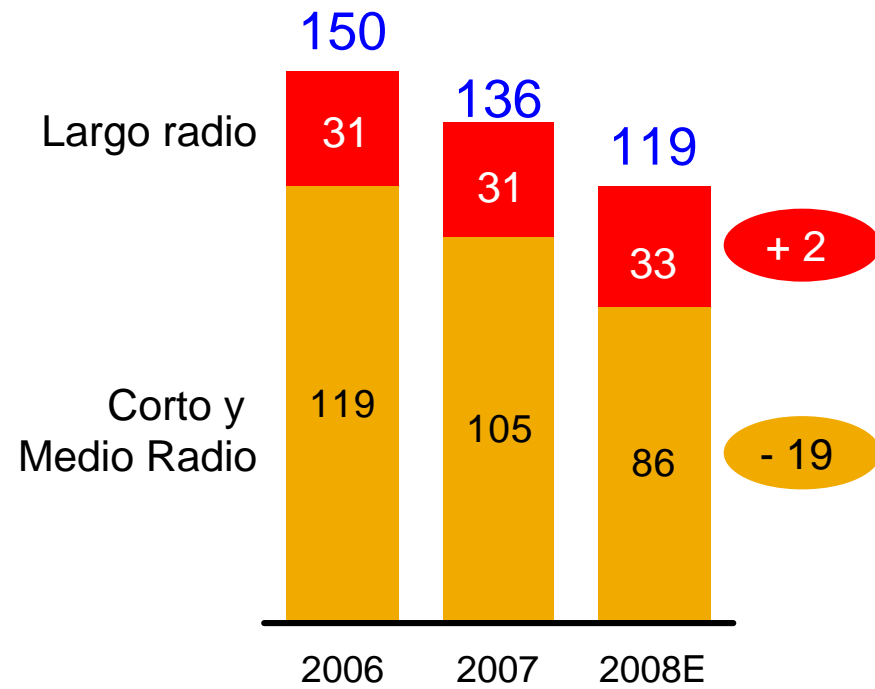
Ingresos Explotación/empleado
M €



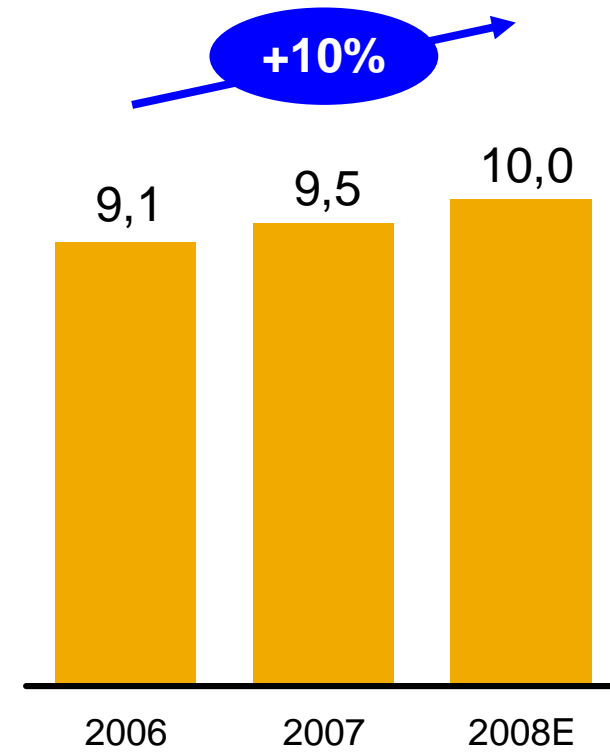
Flota



Número de aviones (31 Dic)



Utilización (HB/AV-DÍA)



Principales datos



MM/€

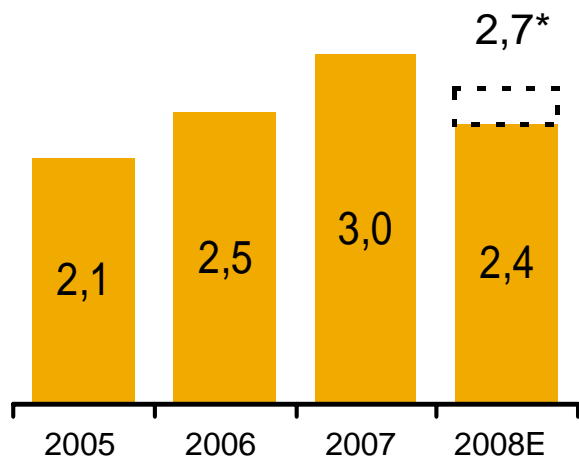
	2008E	% 08/07
Ingresos Explotación	5.450	- 1,3%
EBITDAR	499	- 46,4%
EBIT	-79	n.m
Beneficio de actividades operativas	4	n.m
EBT	36	- 91,2%
EBIT ajustado	36	- 91,9%
Resultado Neto	32	- 90,3%

Balance y posición financiera

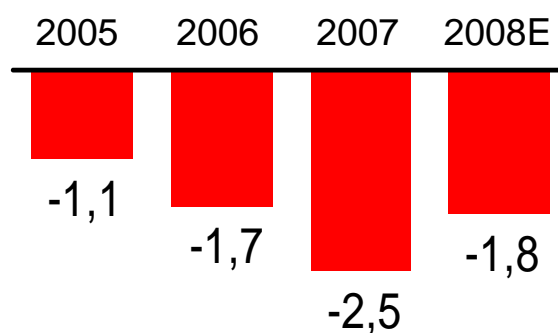


MM/€

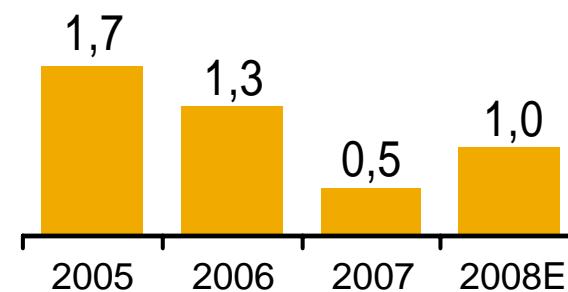
Disponibilidades líquidas



Deuda neta

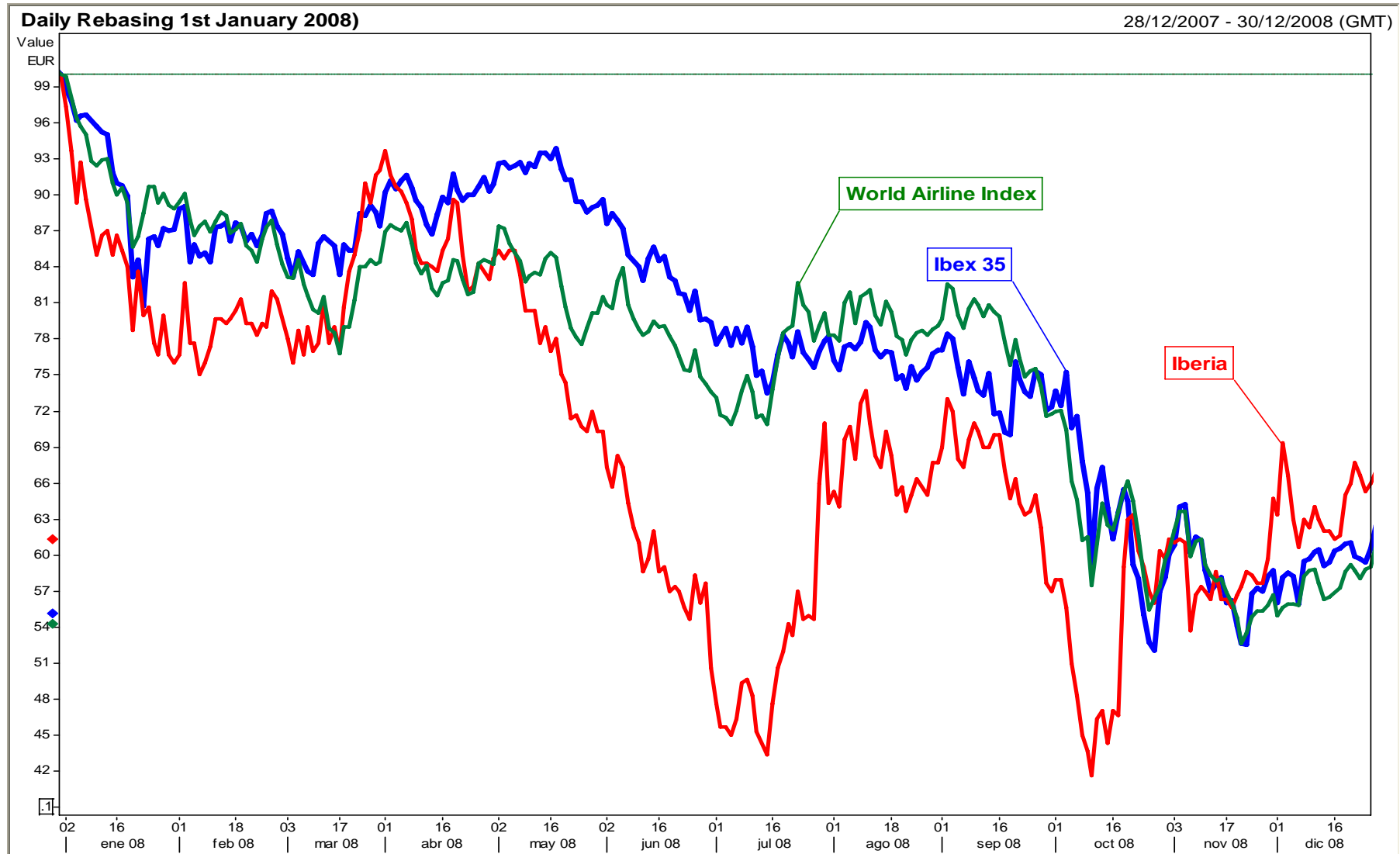


Deuda neta ajustada



* Incluyendo la inversión en BA

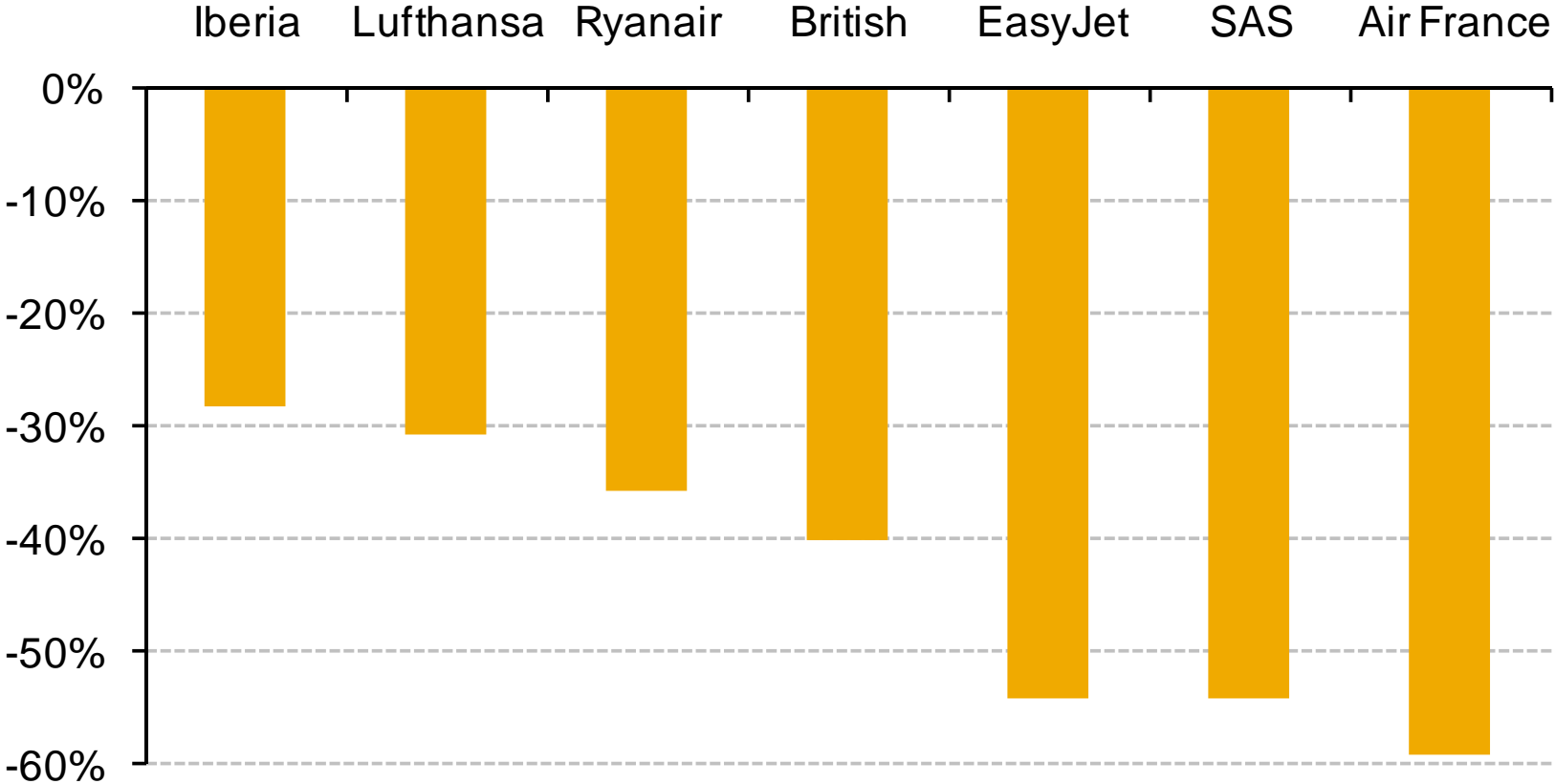
Comportamiento Bursátil 2008











Rentabilidad total para el accionista



Rentabilidad accionista 2008 (incl. dividendo)



-  Resultados afectados por el alto precio del combustible
-  Cambio positivo en la tendencia de los yield de pasajeros
-  Buena evolución de los costes unitarios ex fuel gracias a los logros de las iniciativas del Plan Director
-  Mejora en la productividad de la plantilla y en la utilización de la flota
-  Buena progresión de nuestro negocio de Mantenimiento
-  Comienzo del “turn-around” de handling
-  La demanda refleja más claramente la debilidad en la economía
-  Mejor comportamiento de la acción respecto a los competidores



Revisión y Cumplimiento
Plan Director 2006 – 2008

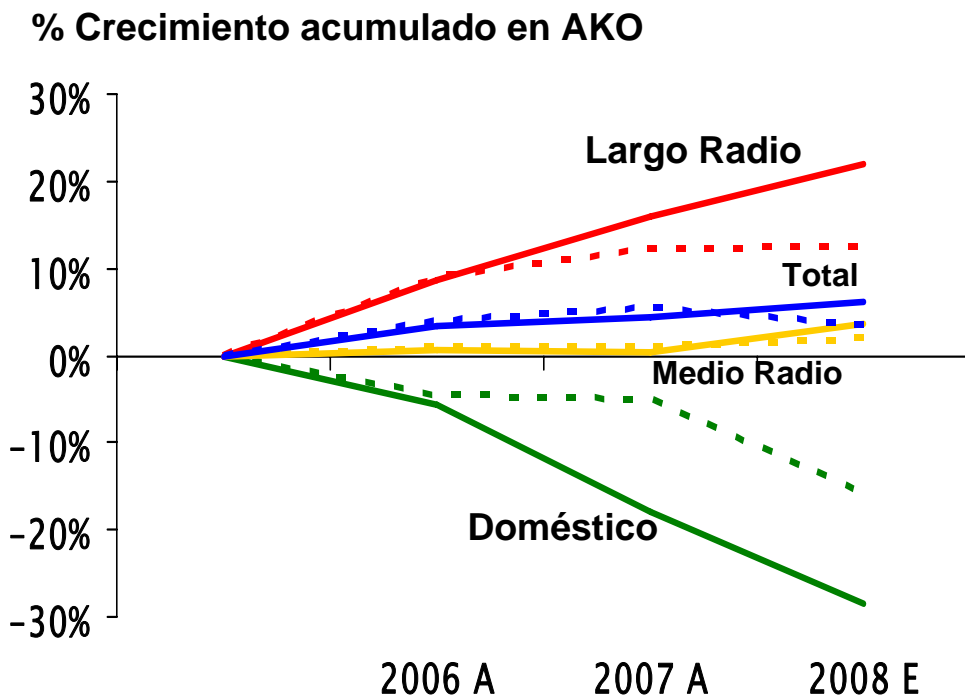


El Plan Director 2006-2008 se basaba en 4 pilares



Revisión y Optimización de la Red

— Real
 PD previsiones
 iniciales



Evolución de la Capacidad

	PD 08/05	08E/05
Doméstico	-16,0%	-31,5%
Medio Radio	+1,9%	+3,7%
Madrid-Europa	+31,6%	+45,4%
Largo Radio	+12,4%	+19,3%
Total	+3,4%	+4,0%

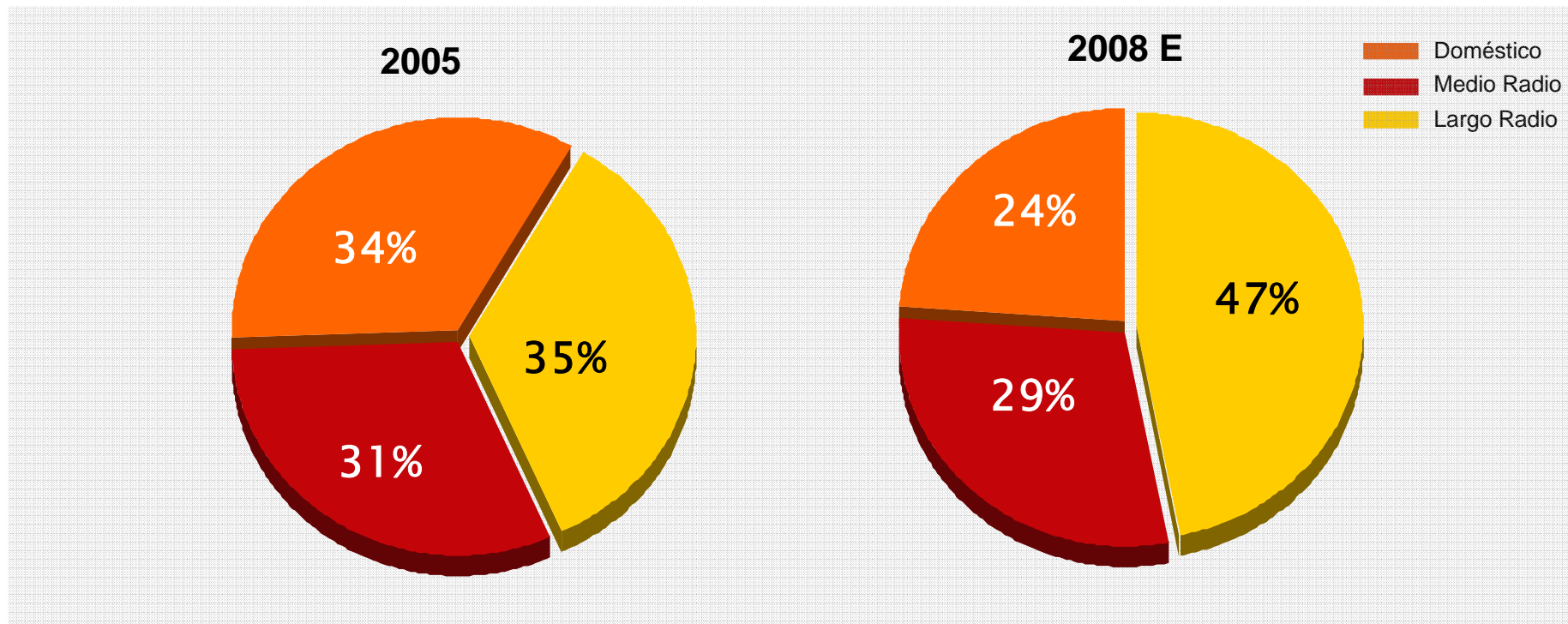
- Objetivo de fortalecer la red: crecer en nuestro Hub
- Ejecutada la reestructuración de acuerdo con el plan

Peso creciente del Largo Radio



% de ingresos de pasaje

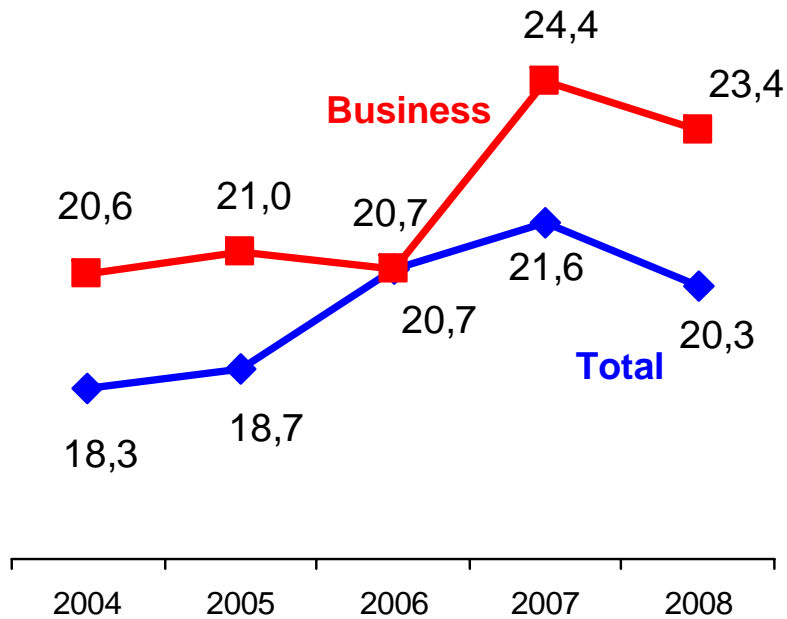
Fortalecimiento de la ventaja competitiva que representa nuestra posición de liderazgo en Latinoamérica



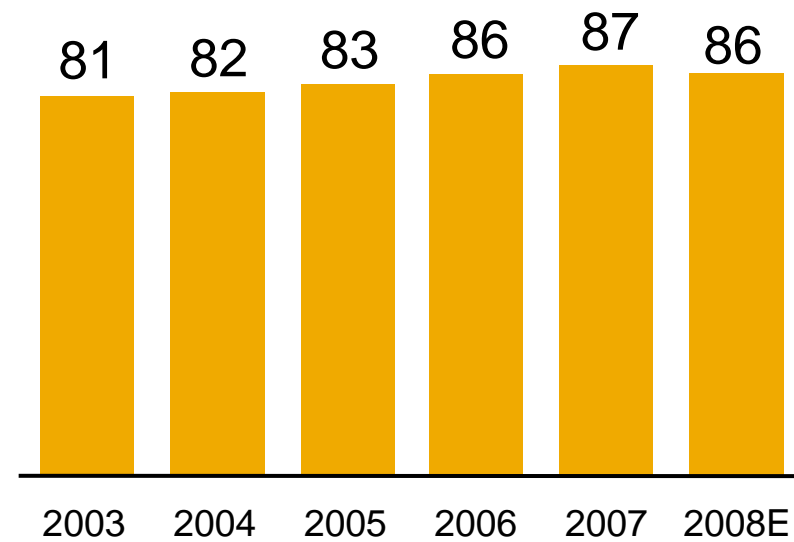
Iberia ha mejorado su cuota de mercado y coeficiente de ocupación en Europa-Latinoamérica



Cuota de mercado Europa-Latino América



Factor de Ocupación



Alto nivel de cumplimiento en Largo Radio*

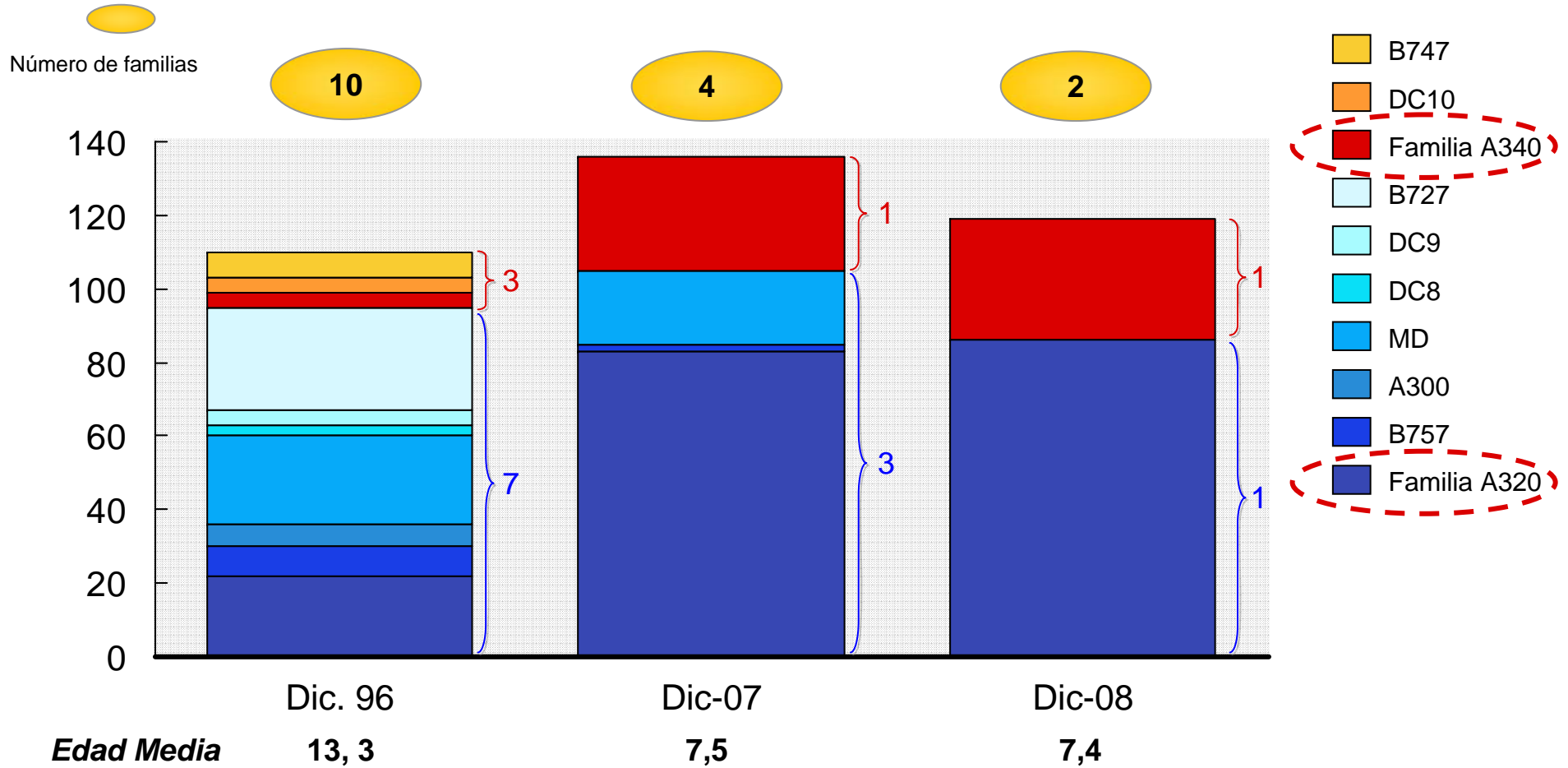
Pasajeros Business	 +42 %
Pasajeros Totales	 +19 %
Yield	 +20 %
Ingreso Unitario	 +23 %

* 08E over real 05

Gestión de Flota: Principales Objetivos



Flota: Homogeneización y Rejuvenecimiento

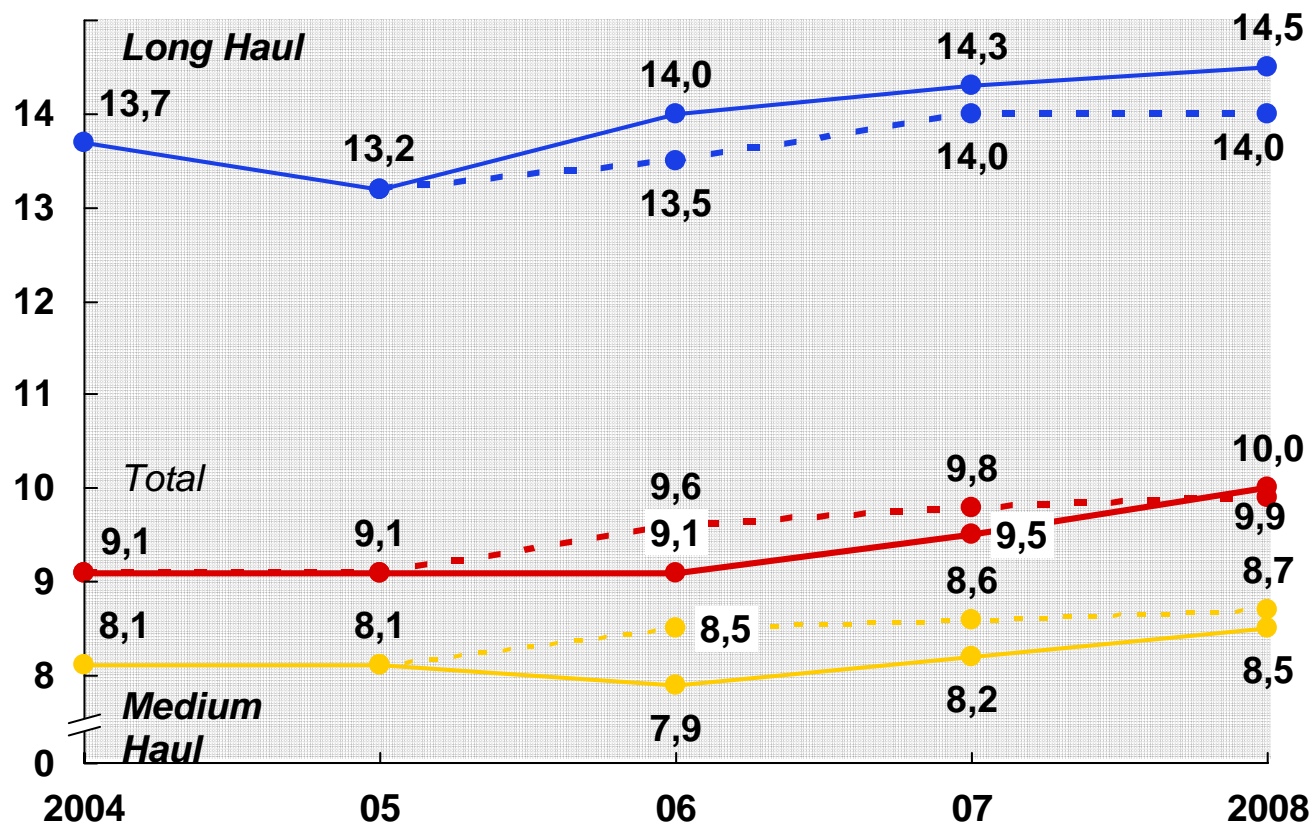


- Adelantamiento en la homogeneidad de la flota
- El Plan Director ha utilizado la flexibilidad de la flota

Mejora en la utilización de la flota



Horas Bloque/Día



	% 08/04 PD	% 08/04 R
Long Haul	+2,3%	+5,5%
Total	+8,6%	+9,7%
Medium Haul	+7,1%	+4,9%

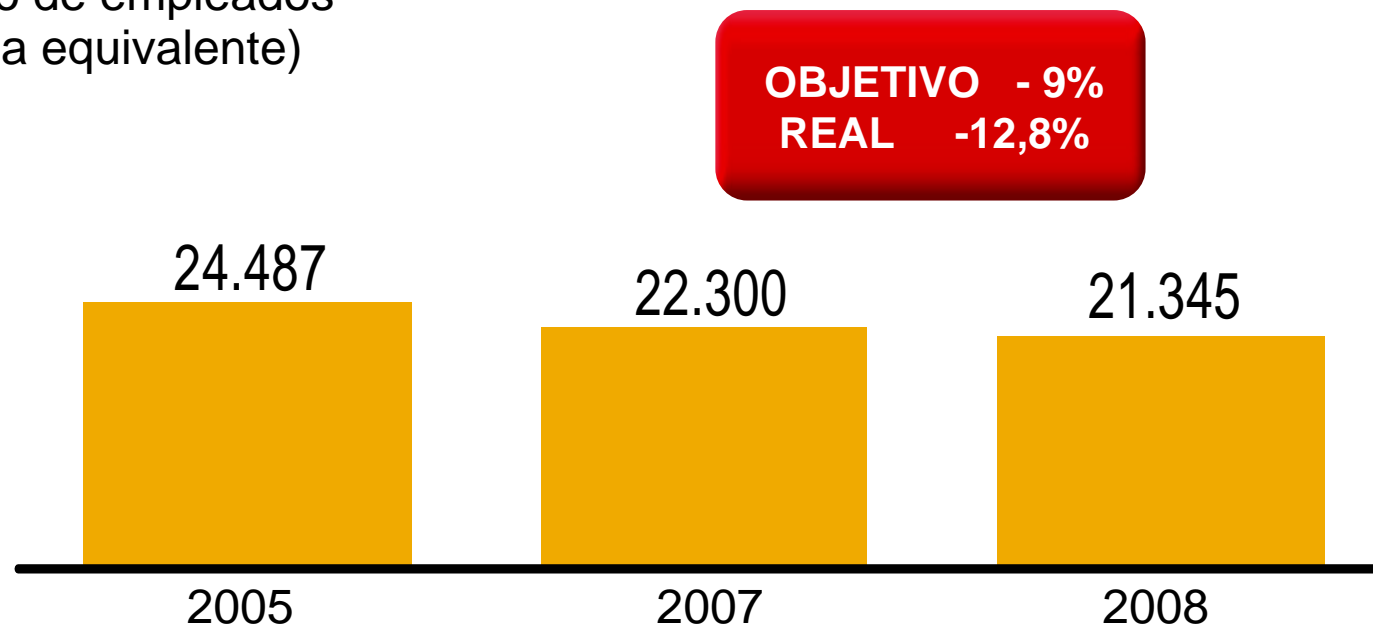
— 06, 07 reales y 08 estimado
 - - PD

A pesar de la parada anticipada de la flota MD hemos superado los objetivos globales de productividad

Mejora en la productividad del personal



Número de empleados
(plantilla equivalente)



El impacto total de los ahorros se ha producido en 2008

Dotaciones ERE	€ 360 m
Impacto Anual	130 m € en 2008
Recuperación	2 / 3 años

Reducción de Costes de Personal

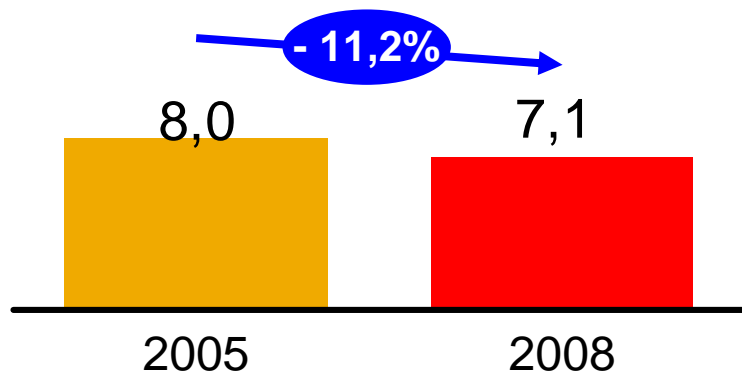


	Tierra 50% del Coste Total	TCP 25% del Coste Total	Pilotos 25% del Coste Total
Congelación Salarial	✓	✓	✓
Remuneración fija a variable ligada a objetivos	✓	✓	✓
Antigüedad	pendiente	pendiente	pendiente
Medidas de Productividad	✓	✓	✓

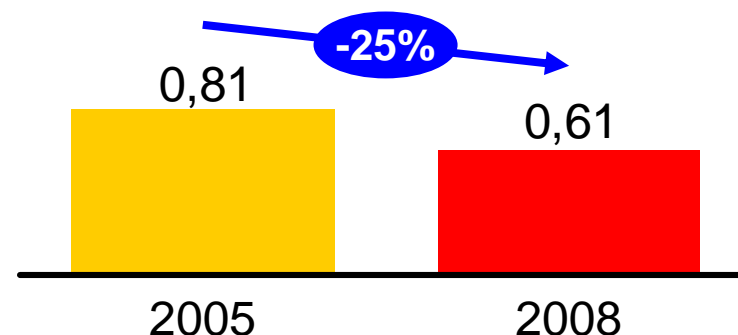
Gestión de Flota: Reducción de Costes



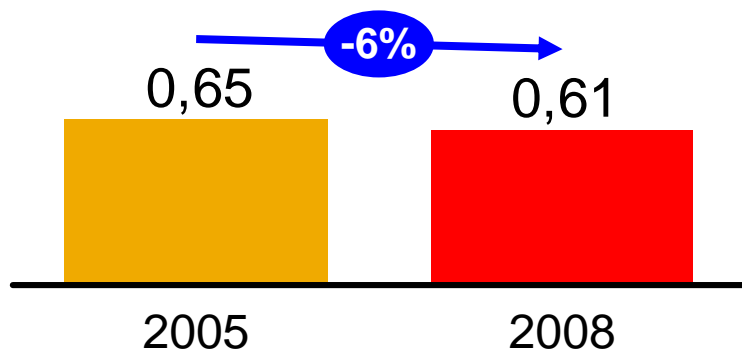
Edad Media (Años)



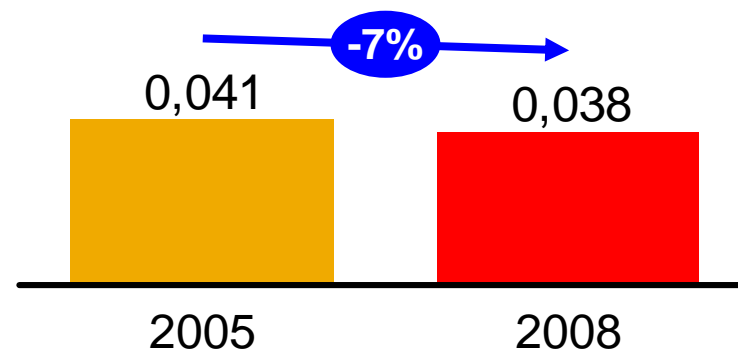
Costes de propiedad de la flota (cent €/AKO)



Costes de Mantenimiento (cent €/AKO)



Consumo de Fuel (litro/AKO)



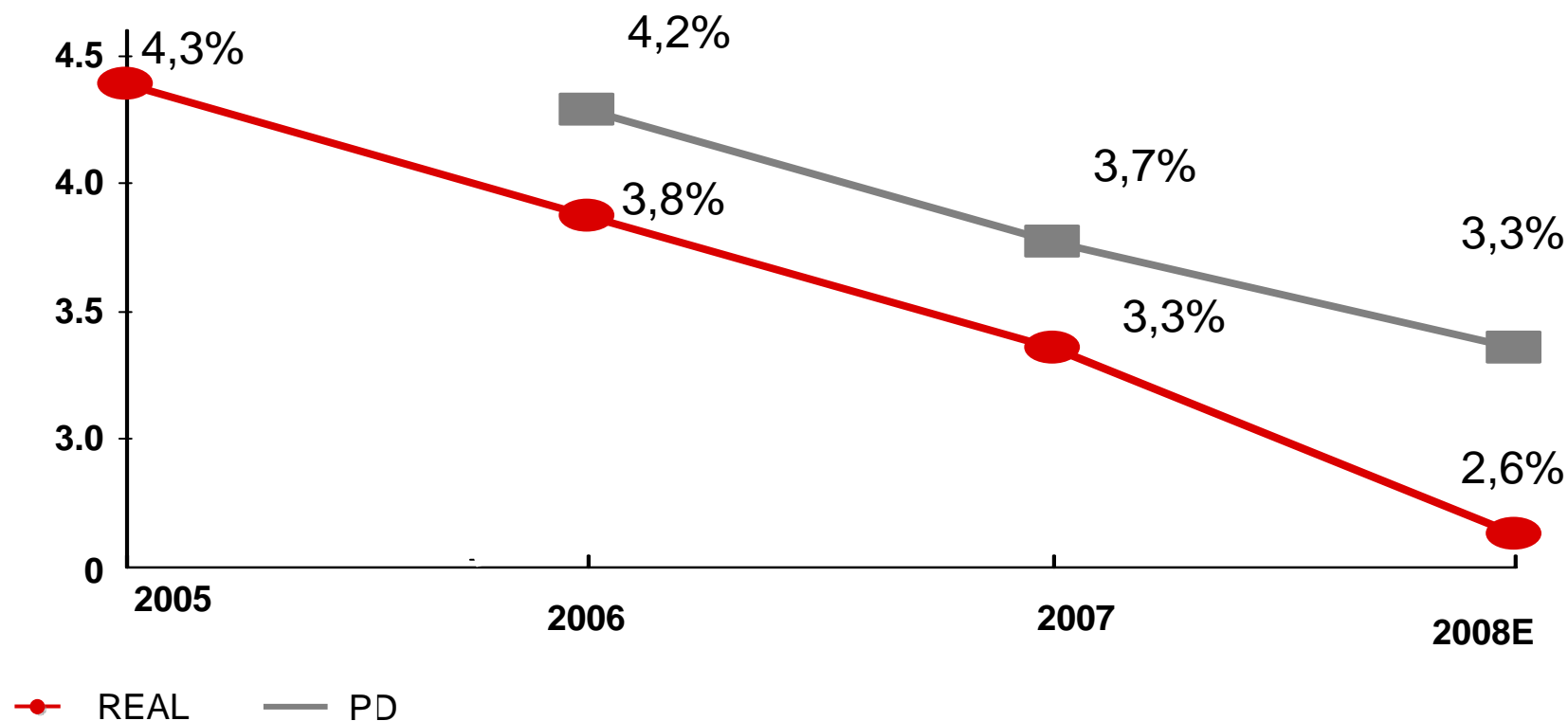
La renovación de la flota ha sido compatible con la reducción de los costes de propiedad

Reducción costes comercialización



Costes comerciales netos

% s/ ingresos pax comisionables

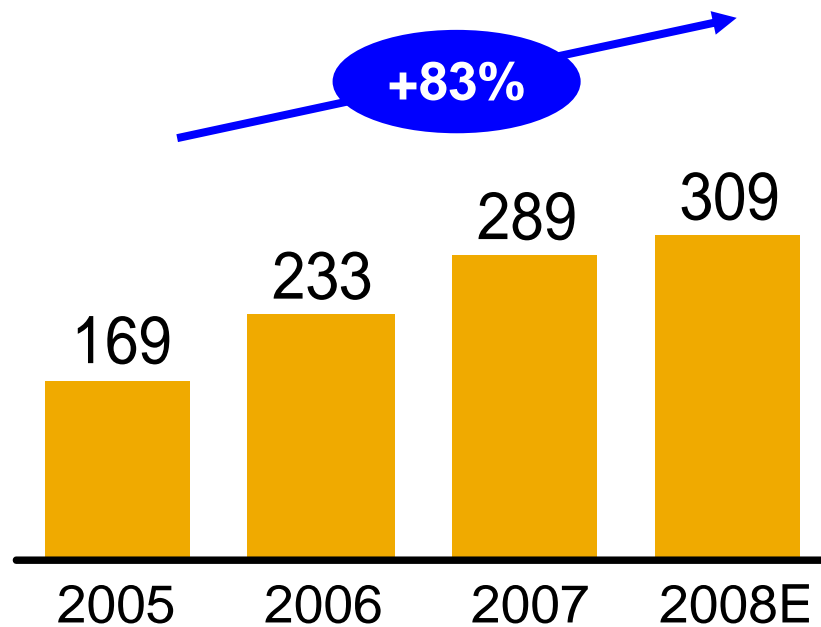


Hemos sobrepasado nuestros objetivos

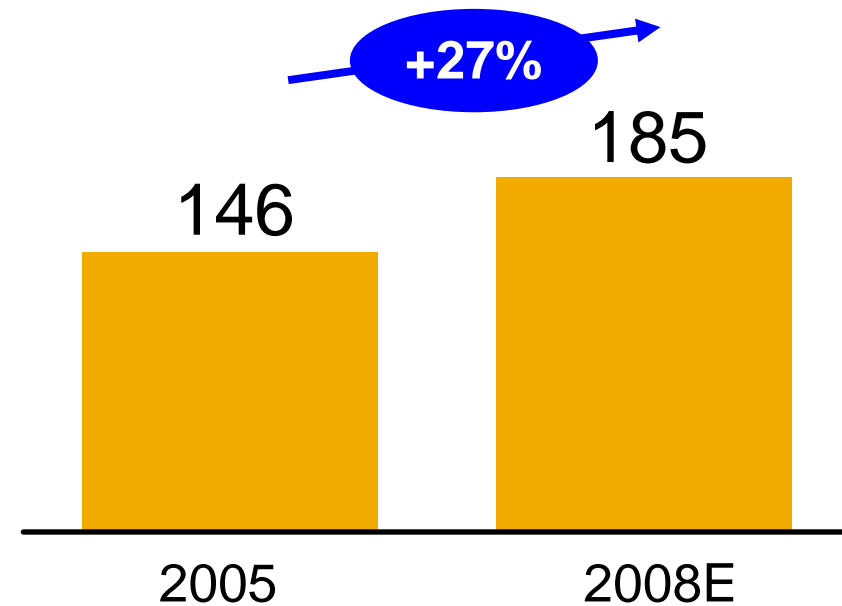
Cumplimiento del Plan Director 06/08 en Mantenimiento



Ingresos de Terceros,
M €



Ingresos de explotación por empleado
M €



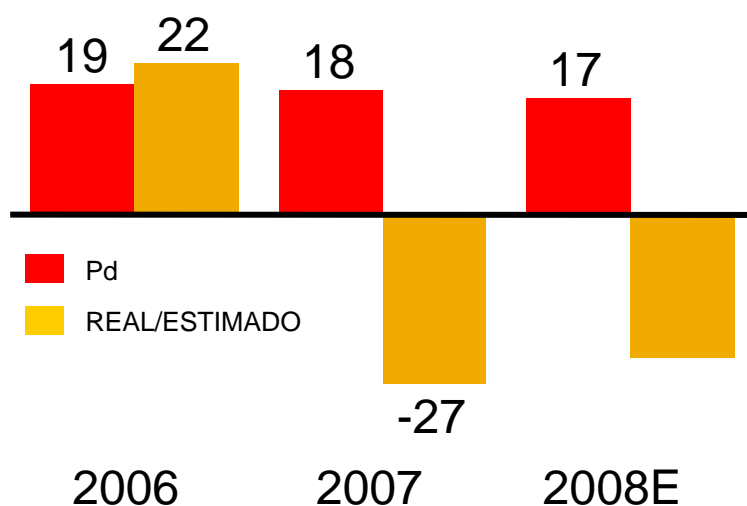
- 🚩 Nuevos contratos comerciales
- 🚩 Acuerdos significativos para el desarrollo estratégico
- 🚩 Consolidación del nuevo sistema de producción
- 🚩 Consecución de un margen EBIT margin > 7%

Cumplimiento del Plan Director 06/08 en Aeropuertos



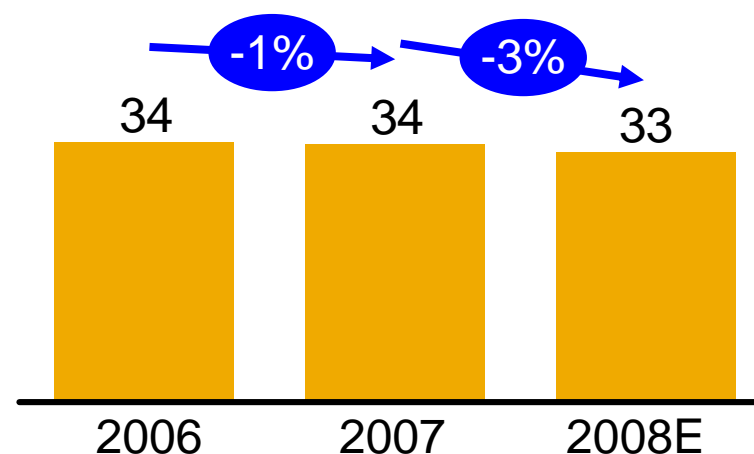
Resultados de explotación

M €



Productividad




HH/APA



- 🚧 Pérdidas de licencias de handling de rampa en algunos aeropuertos
- 🚧 Fuerte deterioro de los resultados
- 🚧 Drástico plan de mejora de productividad iniciado en 2008

Evolución del Plan Director



M €	PD 06/08	R06/08 E	
Ingresos de explotación	15.164	16.363	
Resultados de explotación	322	325	
Resultados netos	267	413	



IBERIA

IBERIA

Iberia: Un modelo financiero sólido

1	Fortaleza financiera
2	Caja
3	Flota
4	Financiación
5	Hedging
6	Conclusión

1 Fortaleza financiera

Uno de los modelos más sólidos entre las compañías del sector



Fuerte posición de caja ⁽¹⁾:

2.250 (Mill €). 41% de los ingresos

Bajo apalancamiento:

Deuda neta ajustada/Capital: 31% ⁽²⁾
Deuda neta ajustada/EBITDAR: 1.5 ⁽³⁾

Obligaciones de capex and contribuciones a pensiones reducidos

Base de activos flexible (estructura de flota & financiación) con bajos costes de propiedad

⁽¹⁾ Caja invertida + Otras inversiones (Iberbus) + Caja

⁽²⁾ Deuda neta ajustada / Deuda neta ajustada + FFPP

⁽³⁾ Deuda neta ajustada/ EBITDAR

1 Fortaleza financiera

Fundamentos de la fortaleza financiera de Iberia






Resultados positivos y generación de caja durante un largo periodo (gestionando adecuadamente el ciclo)

Base de activos clara

Gestión de flota, desinversiones estratégicas, controles de inversiones y adquisiciones

Políticas financieras





-  Financiación de adquisiciones de flota fuera de balance
-  Tax lease equity
-  Eficiente gestión de la caja



Bajo apalancamiento

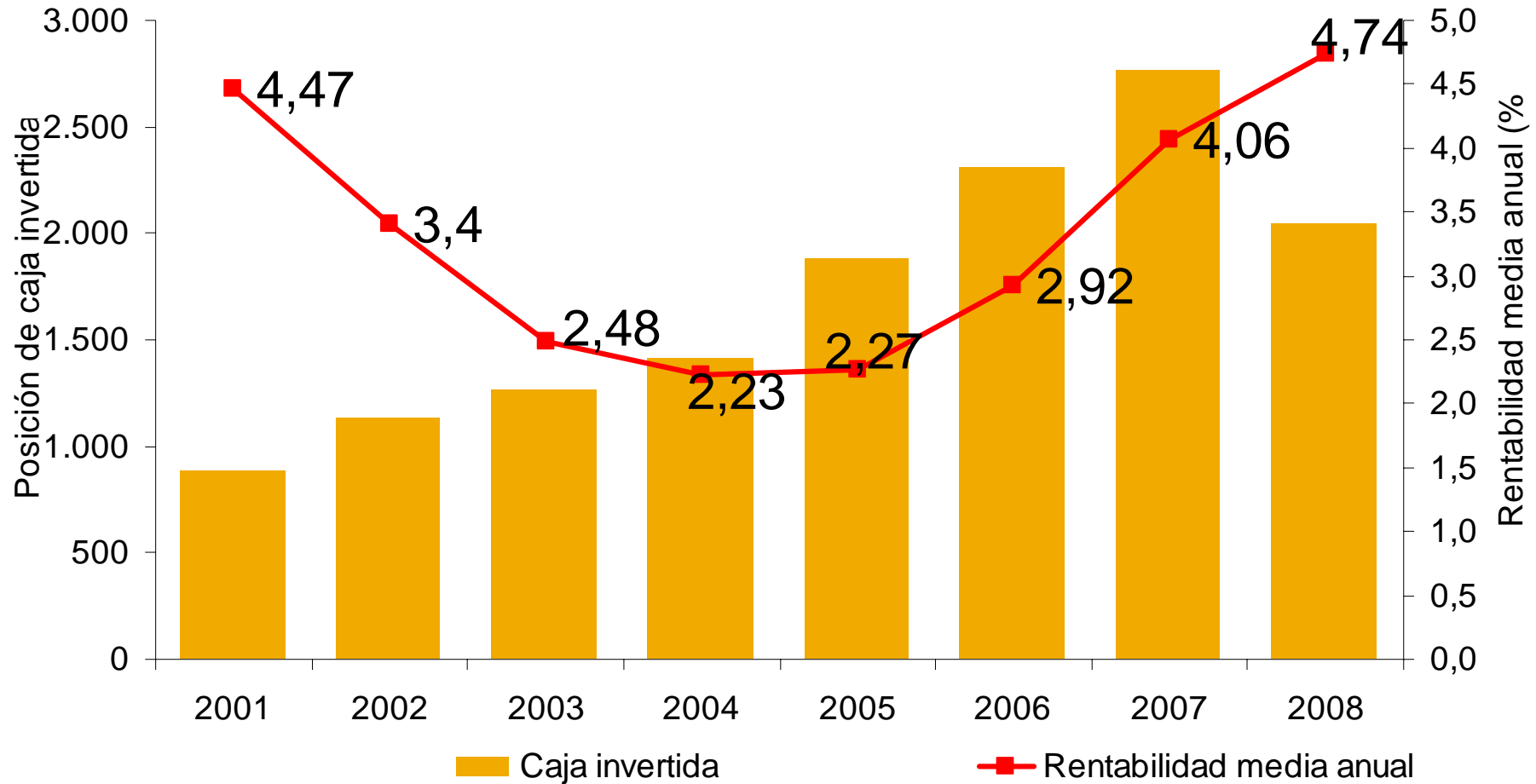


Alto nivel de caja

-  En 2008 la rentabilidad de la caja invertida fue del 4,74% (mayor que el coste de la deuda incluida la capitalización de los leases operativos)
-  La caja se invierte únicamente en depósitos denominados en euros en bancos españoles (rating mínimo P1) y papel comercial a menos de un año (no tenemos productos estructurados)
-  Se establecen límites a cada entidad dependiendo de su equity y su rating
-  Adicionalmente, líneas de crédito disponibles y no utilizadas por importe de 200 millones €

2 Caja

Mejora del nivel de caja y de su rentabilidad





Caja invertida definida como saldo de caja invertida en bancos a final de año

3 Flota




Adquisición, gestión y financiación






Adquisición estratégica de flota

-  Timing anticíclico
-  Concentración de las órdenes

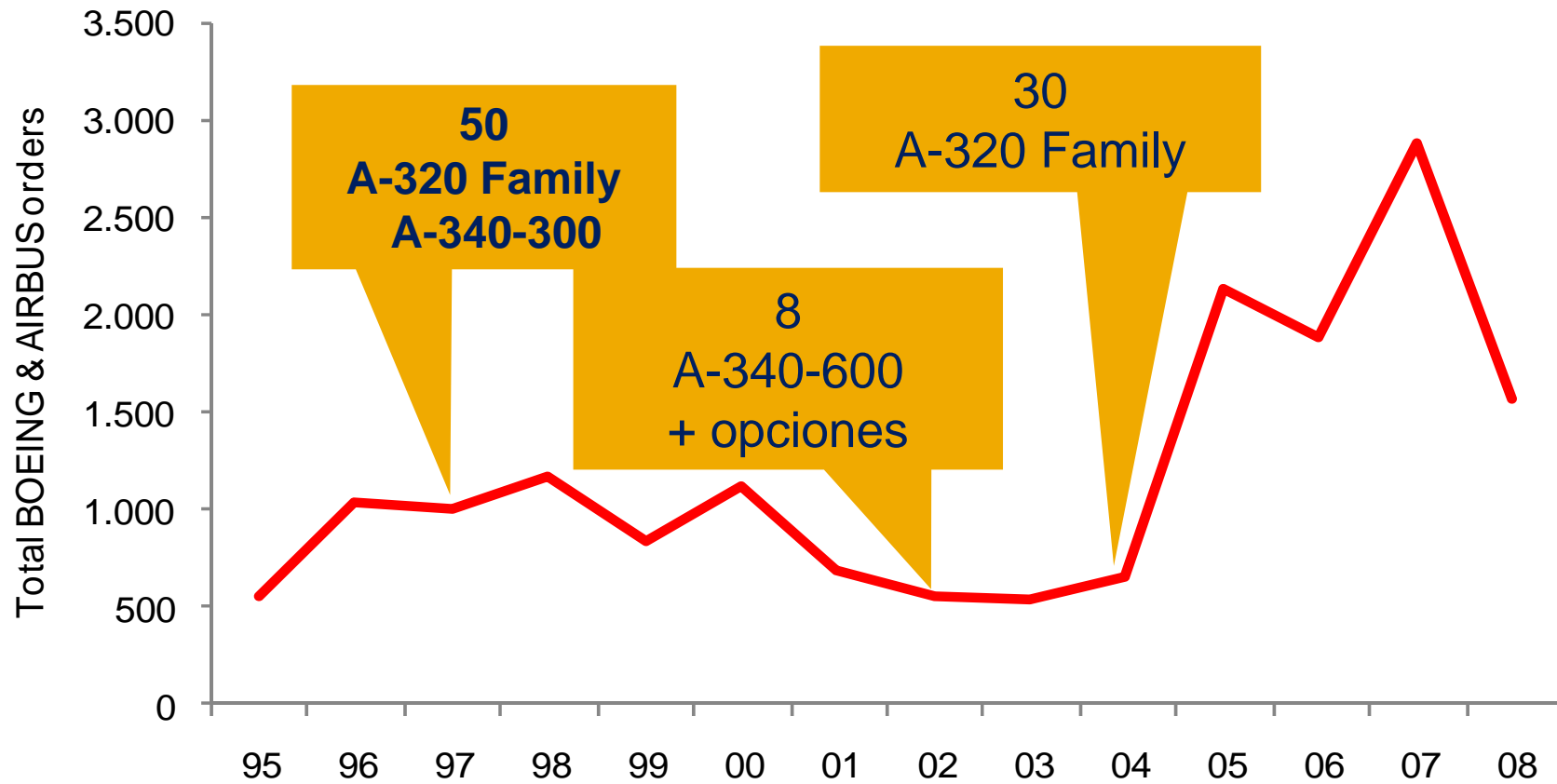
Gestión de flota

-  Homogeneización
-  Rejuvenecimiento
-  Flexibilidad

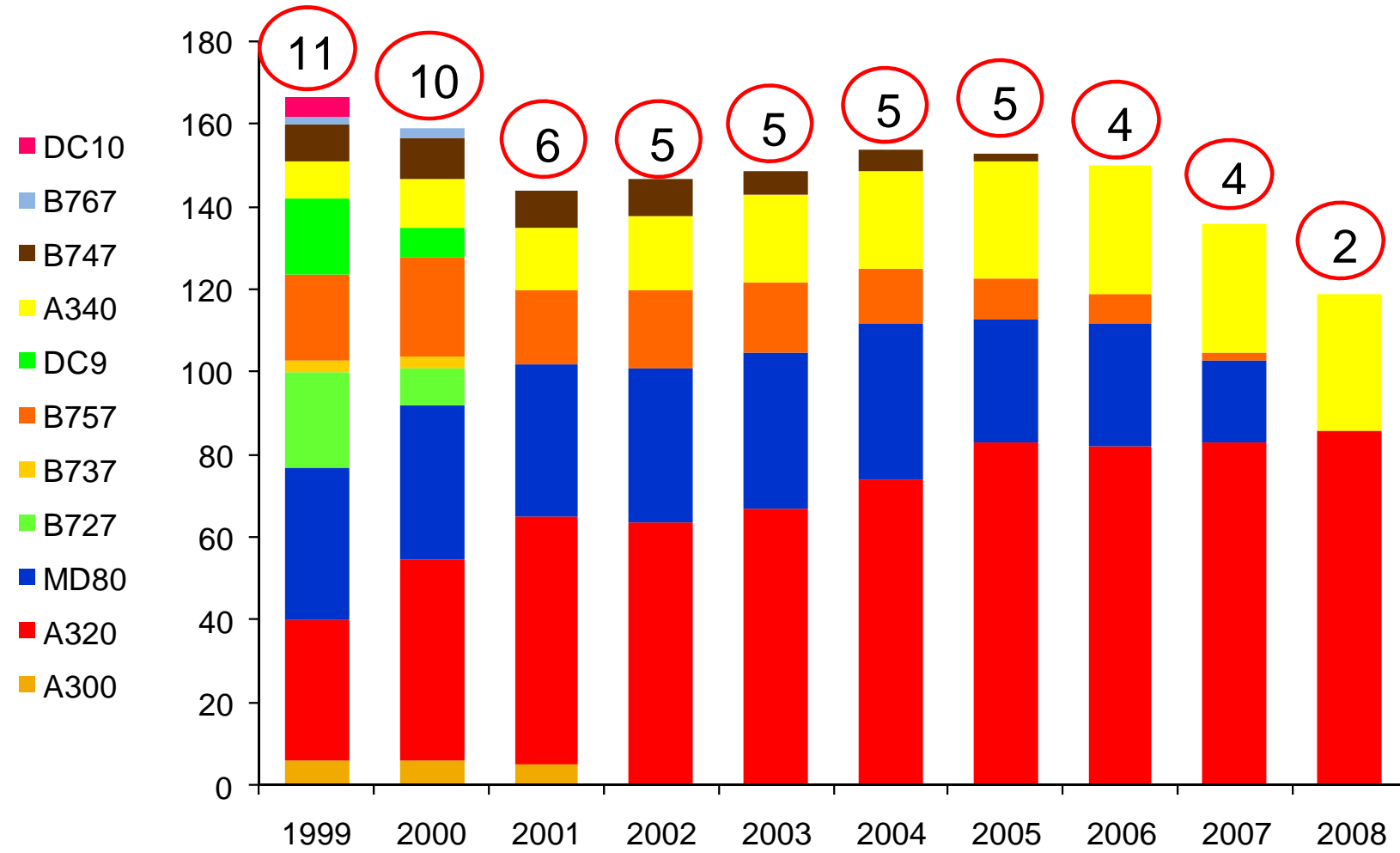
Financiación

-  Disociación de la financiación y la propiedad del activo
-  Gestión de variables financieras (liquidez, márgenes, FX, tipos de interés)
-  Optimización de estructuras financieras (EETCs, Tax leases...)

Las órdenes de IBERIA negociadas con anterioridad a los “picos”



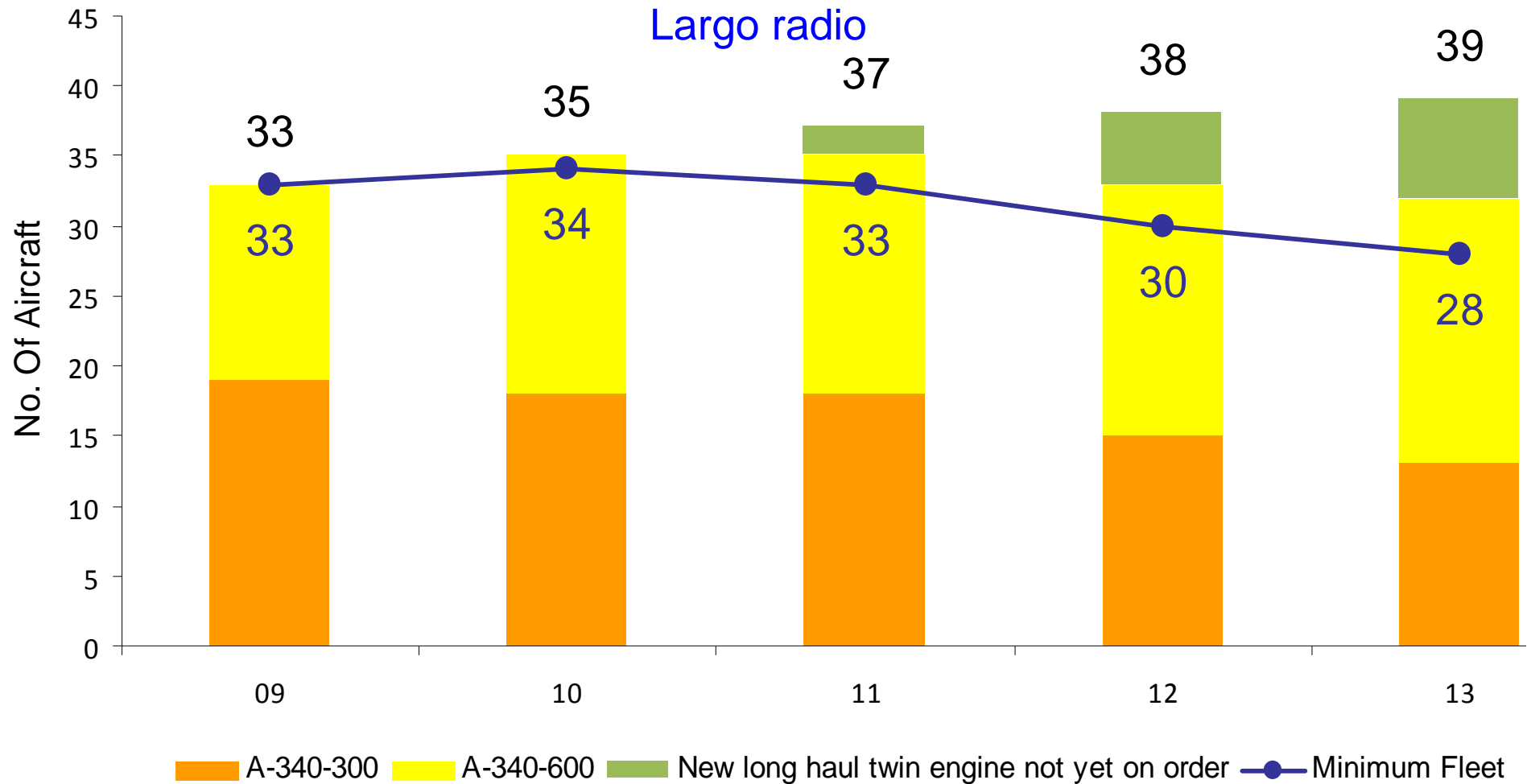
Homogeneización y rejuvenecimiento



Edad media	12,8	9,2	7,3	7,5	7,9	8,2	8,0	7,9	7,7	7,1
------------	------	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----

3 Flota

Gestión de flota: Flexibilidad



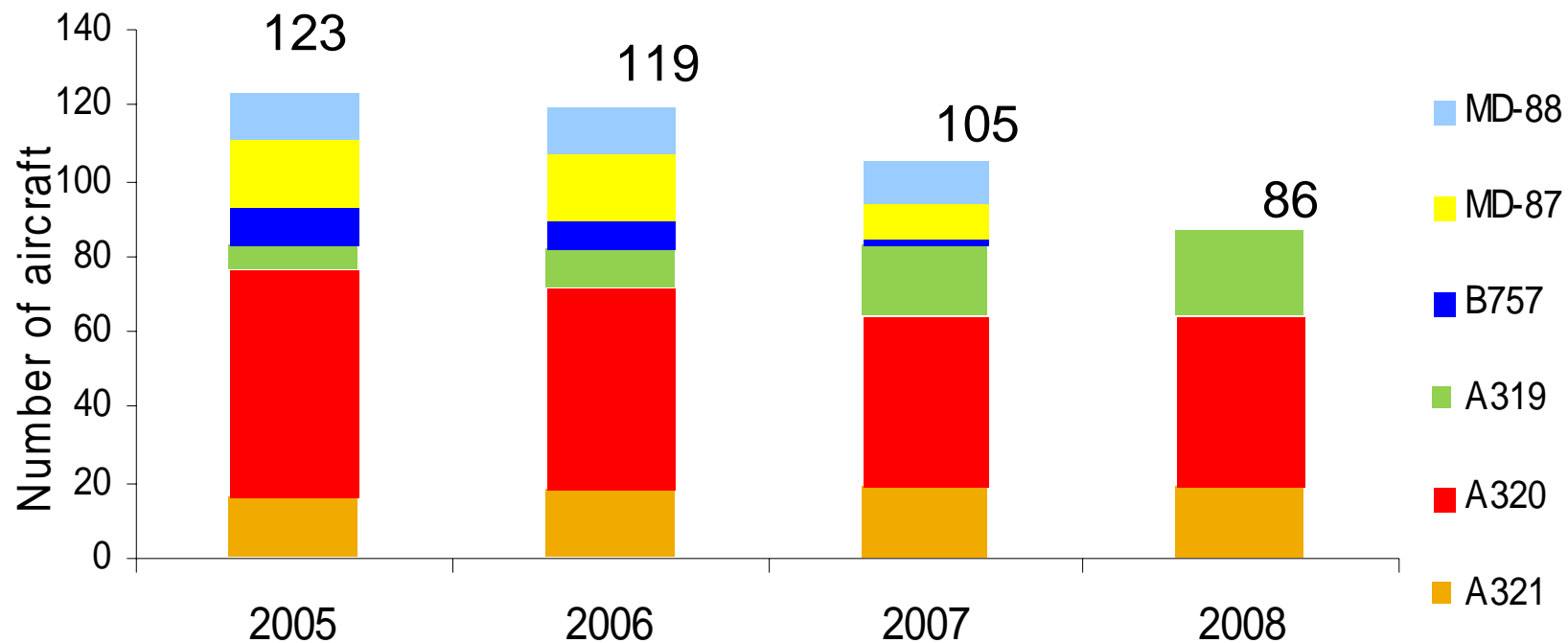
70% de la flota está financiada a través leasing operativos sintéticos

3 Flota

Gestión de flota: Flexibilidad



La flexibilidad está siendo utilizada en el proceso de reestructuración de la red de corto radio



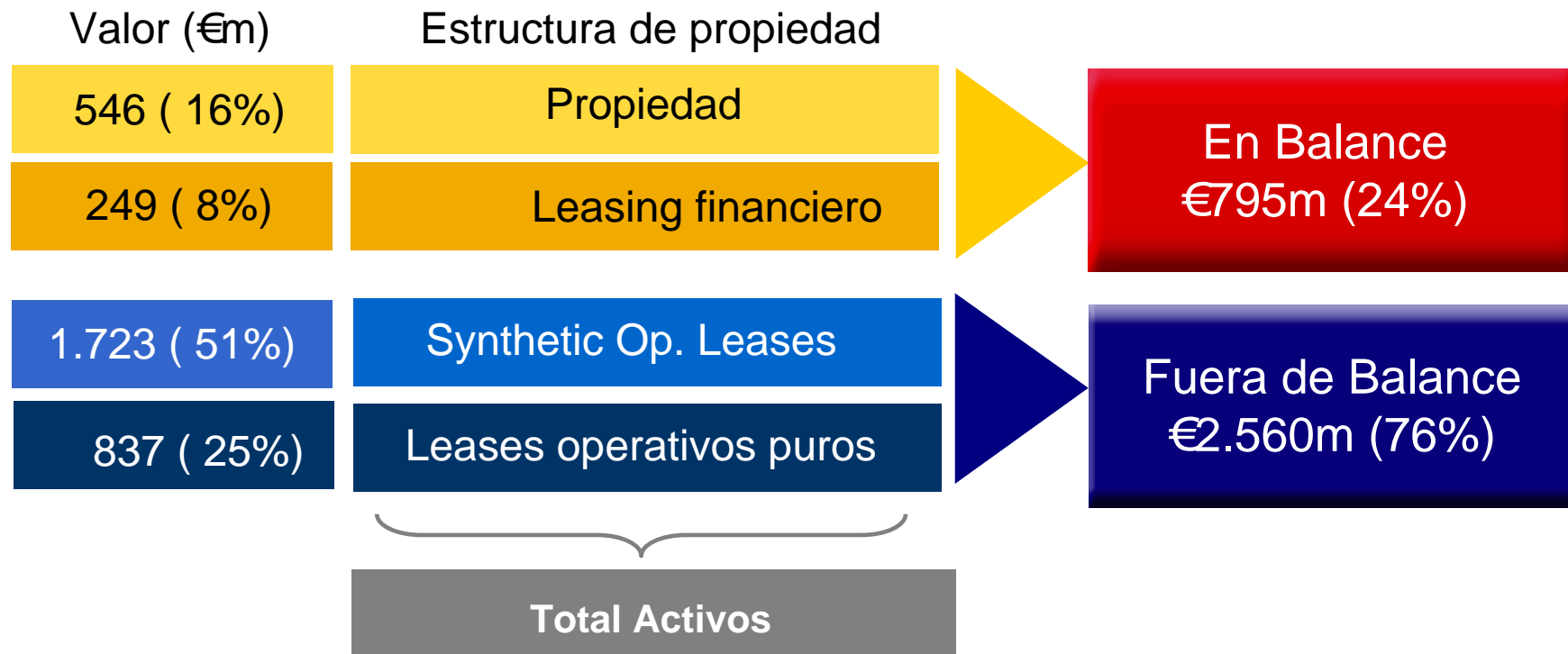
Más flexibilidad sería posible a través de aparcamientos o ventas en el mercado de segunda mano

Número reducido de entregas

Modelos	2009	2010	2011	2012
A 340 - 600	2	3	0	0
A 320	0	9	5	0
Total	2	12	5	0

A340-600's en 2009:
 Las propuestas de financiación están siendo negociadas actualmente

Dentro de balance vs Fuera de balance



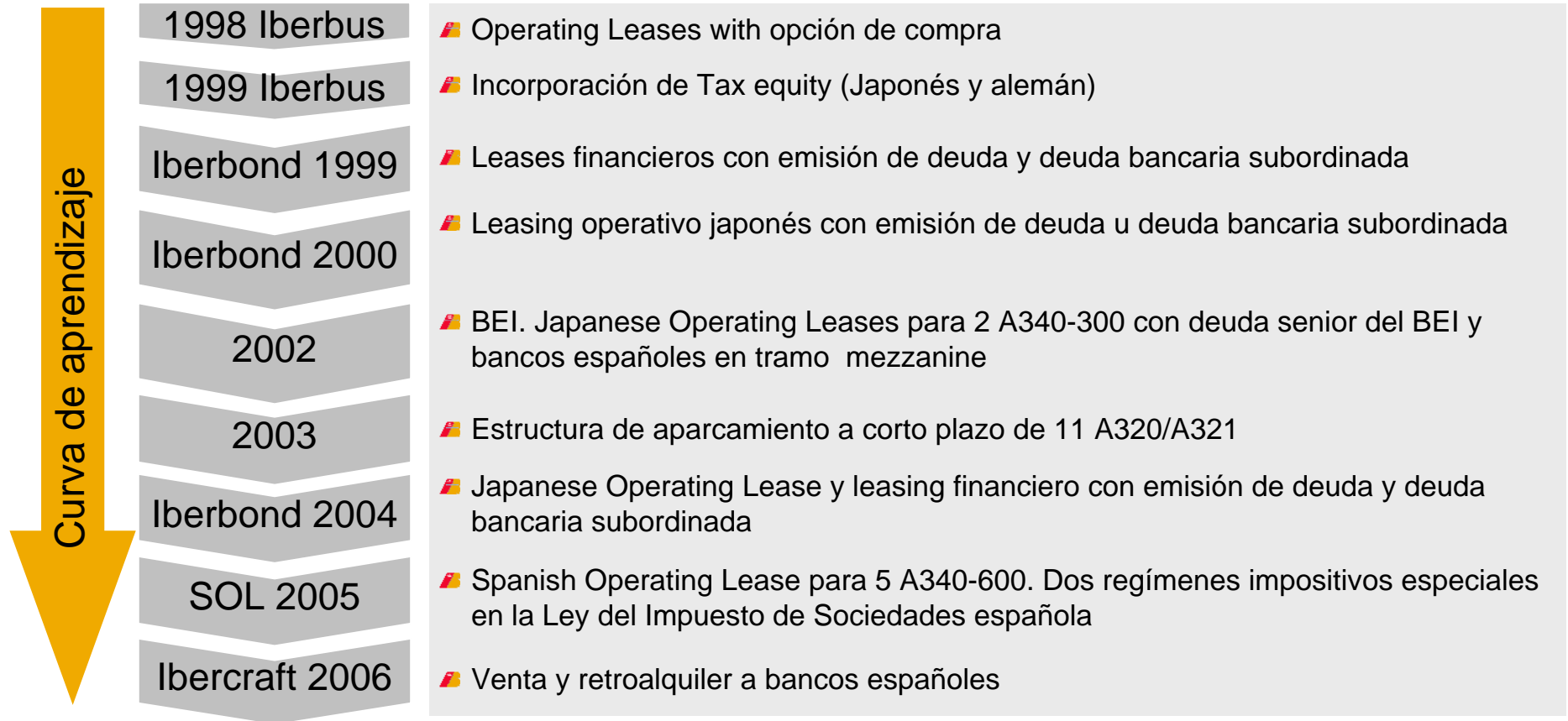
Minimizar el riesgo de los activos teniendo sólo un 24% de la flota en balance

Note:

(1) Datos a 31 de diciembre 08

(2) Valor de la flota fuera de balance multiplicando los leasing operativos por 8

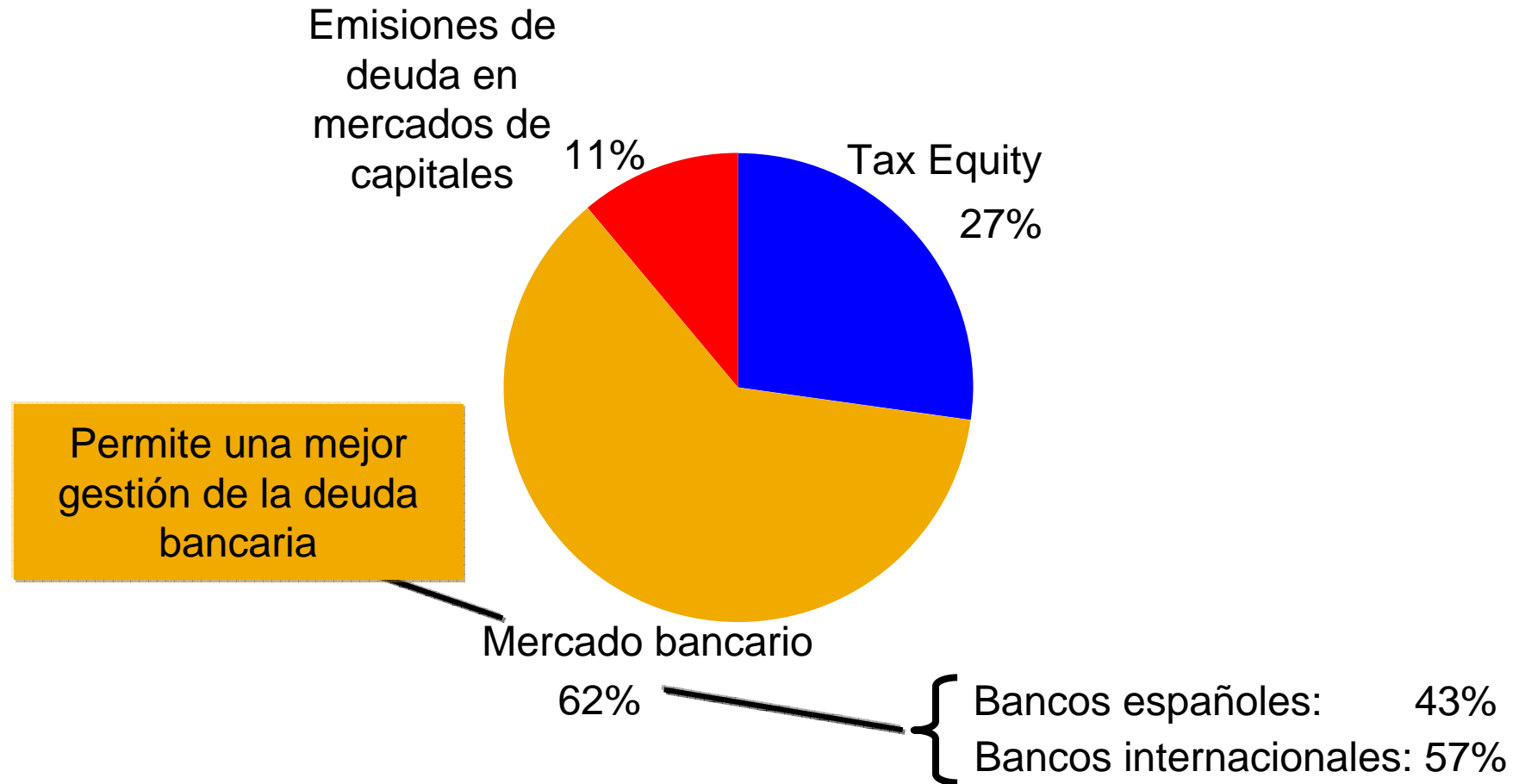
Ojetivo: Aprovechar el mejor tipo de financiación disponible en cada momento



Diez premios “Deal of the Year” por innovación financiera por las siguientes publicaciones: Corporate Finance, Airfinance Journal, Asset Finance International, Jane’s Transport Finance

4 Financiación

Diversificación de fuentes



La deuda bancaria de Iberia no está sujeta a “covenants”

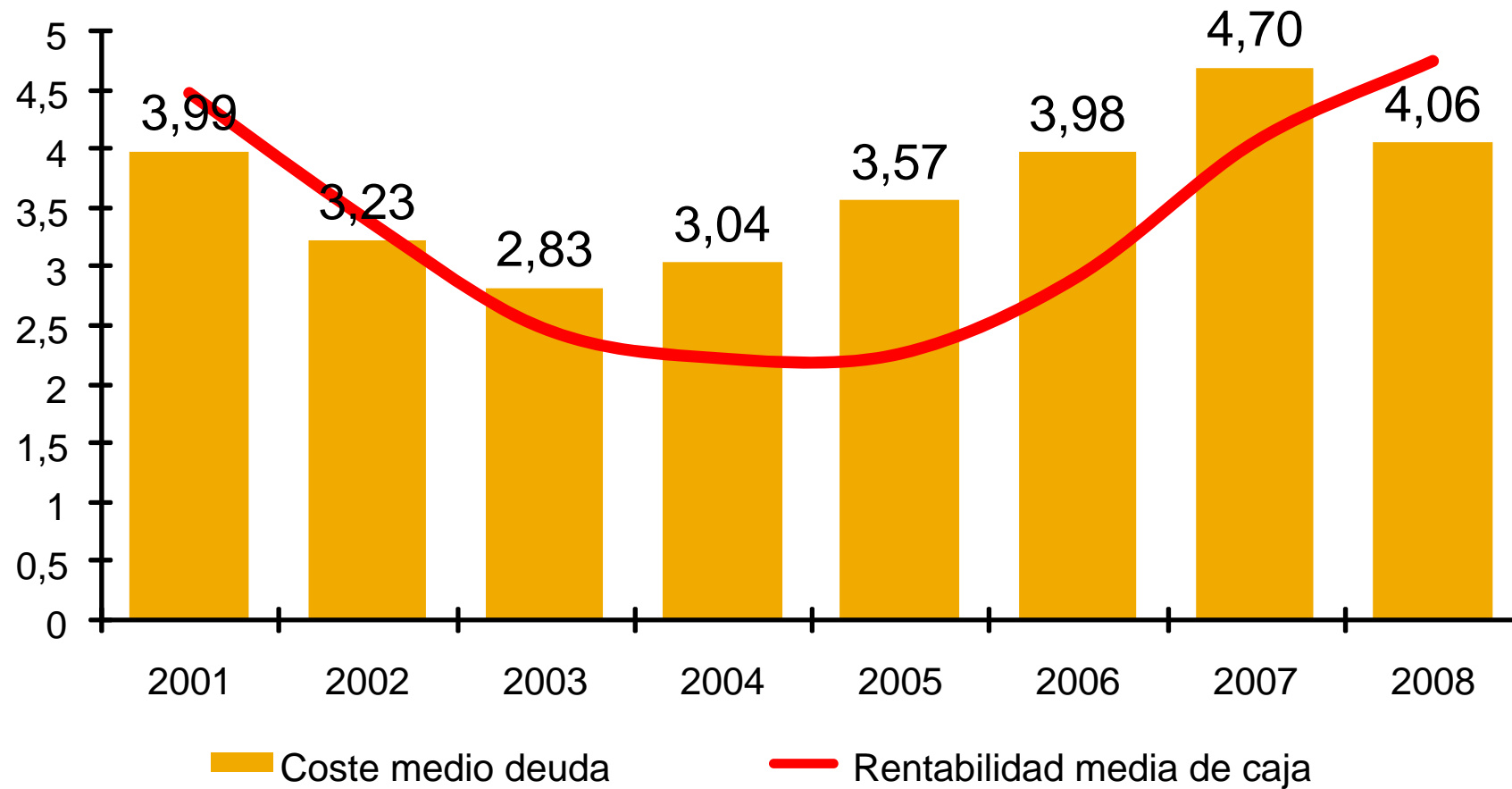
Note:
(1) Data as of 31st of December 08

4 Financiación

Coste de la deuda bajo y estable



Coste medio de la deuda



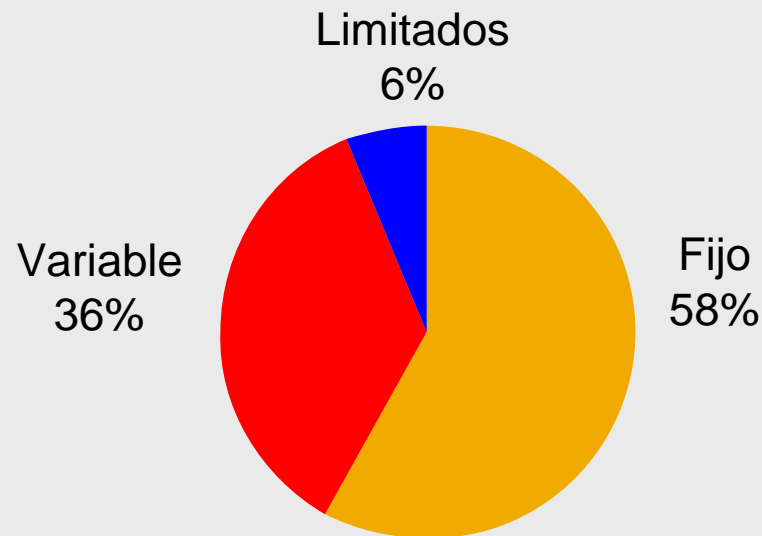
Note:


(1) Coste bruto de la deuda (Deuda dentro y fuera de balance incluidos beneficios del tax equity)

Gestión de tipos de interés

 Exposición limitada a subidas de tipos de interés

Tipos de la deuda bruta



 42% variable (fundamentalmente en USD) supondrán ahorros adicionales en las rentas de aviones y costes de financiación

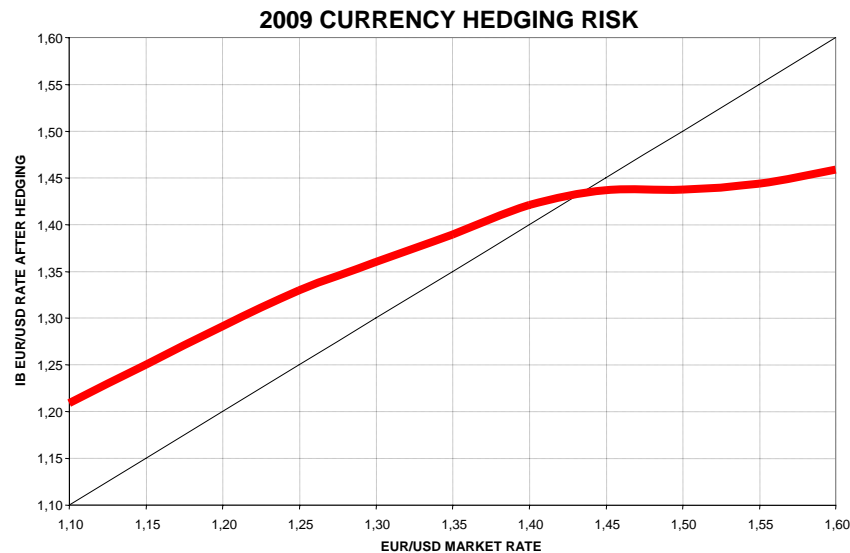
5 Hedging

Programas de Cobertura: Tipo de cambio

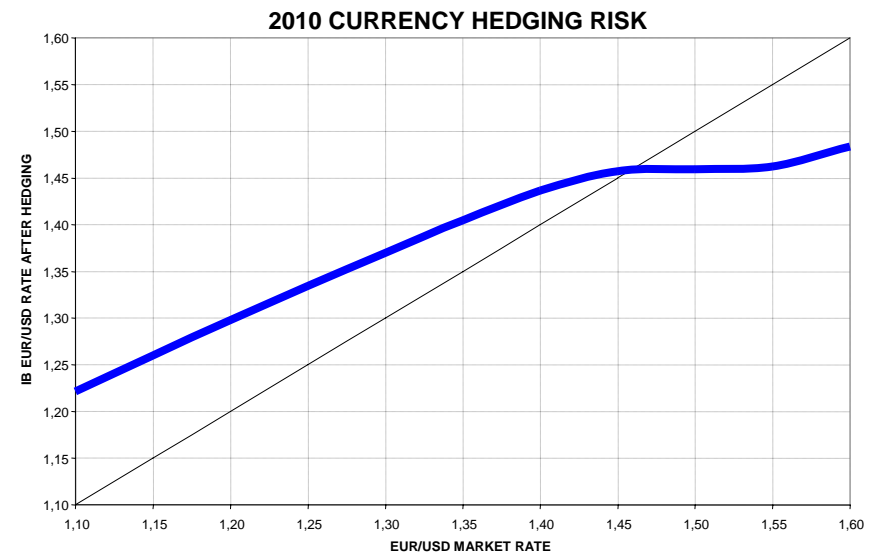


Cobertura de la exposición EURO/USD

Cobertura contra la bajada del EURO contra el USD dejando flexibilidad



**Exposición 2009 : Posición corta en
USD ~1,350 MM
Hedge ratio: 90%**



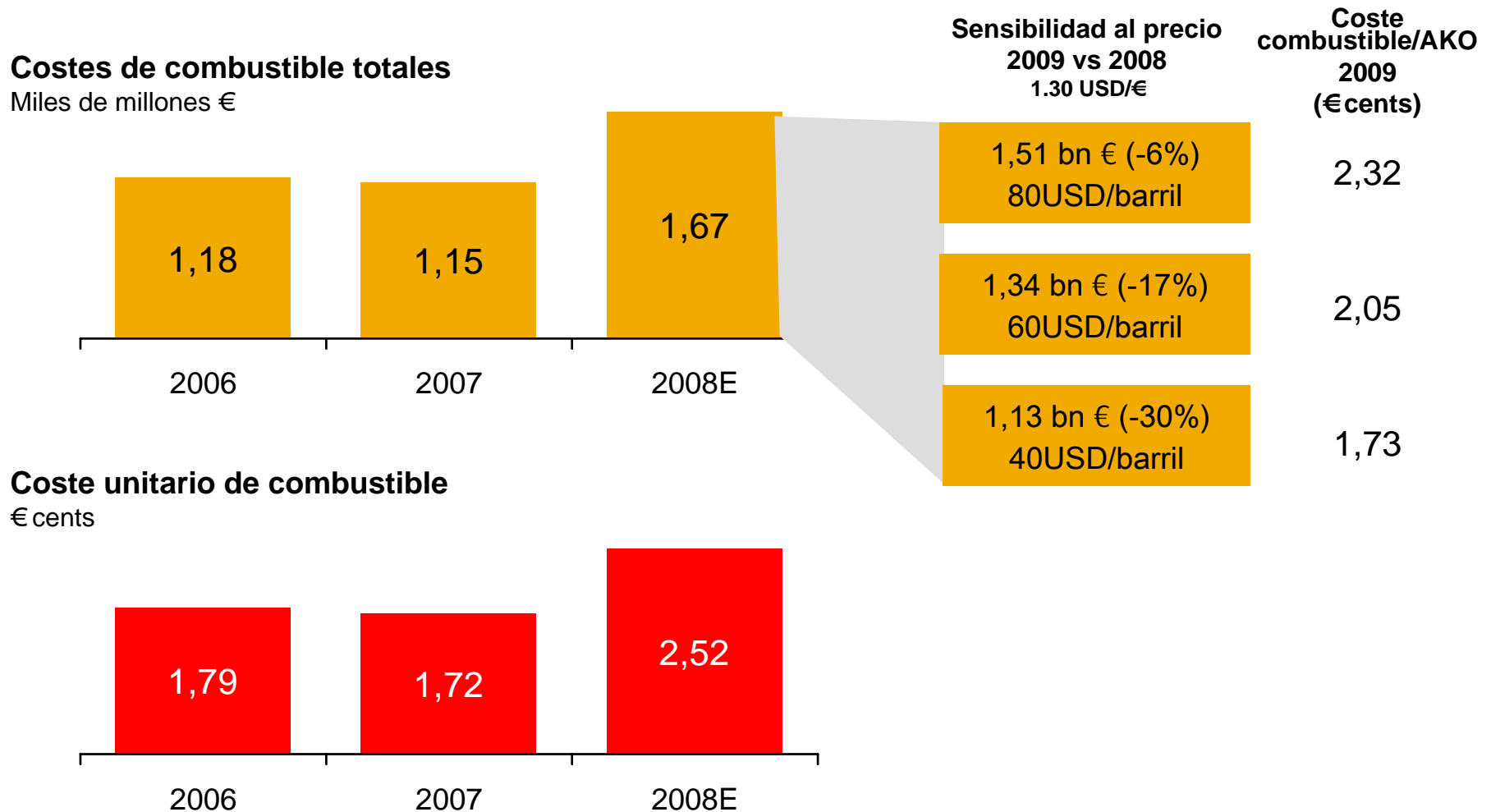
**Exposición 2010 : Posición corta en
USD ~ 1,350 MM
Hedge ratio: 50%**

5 Hedging




Programas de cobertura: Jet Fuel



Alrededor de un 50% cubierto: Esta posición permitirá aprovechar oportunidades de bajada del combustible



Iberia está en una buena situación financiera para salir con éxito de la crisis financiera y económica

-  La situación de caja y de disponibilidad de financiación se mantendrá o incluso mejorará en el horizonte del nuevo Plan Estratégico
-  El buen acceso a bancos de relación y a los mercados financieros permitirán financiar las necesidades de inversión en los próximos años
-  Se programarán nuevas adquisiciones de flota en condiciones óptimas de precio y flexibilidad



Plan Estratégico 2009-2011



IBERIA 

Plan Estratégico 2009-2011
Entorno y situación de mercado

Principales retos para los próximos años



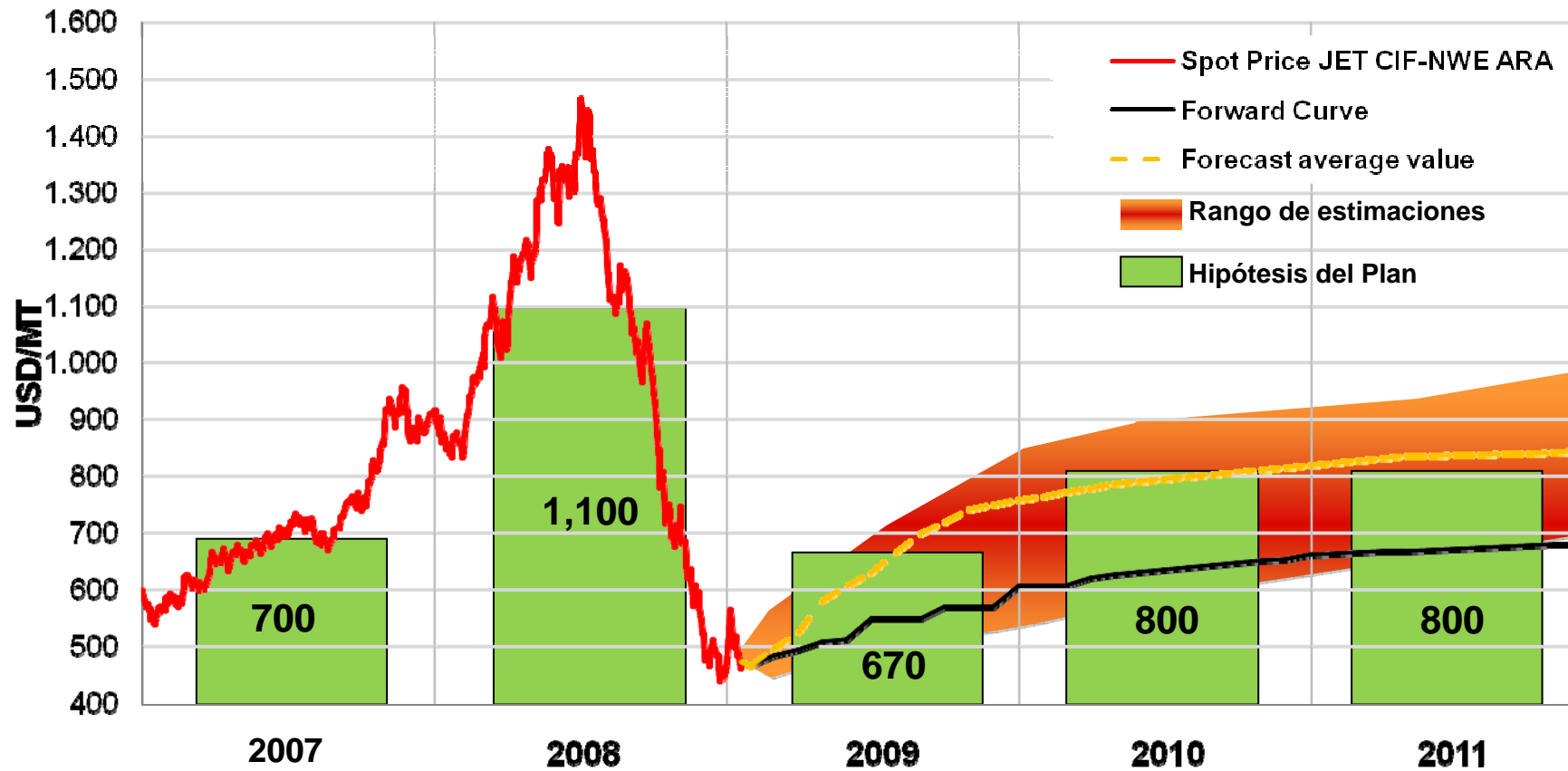
Las perspectivas económicas han cambiado significativamente en los últimos meses



El precio del combustible ha decrecido hasta niveles similares al 2007 si bien con una elevada volatilidad

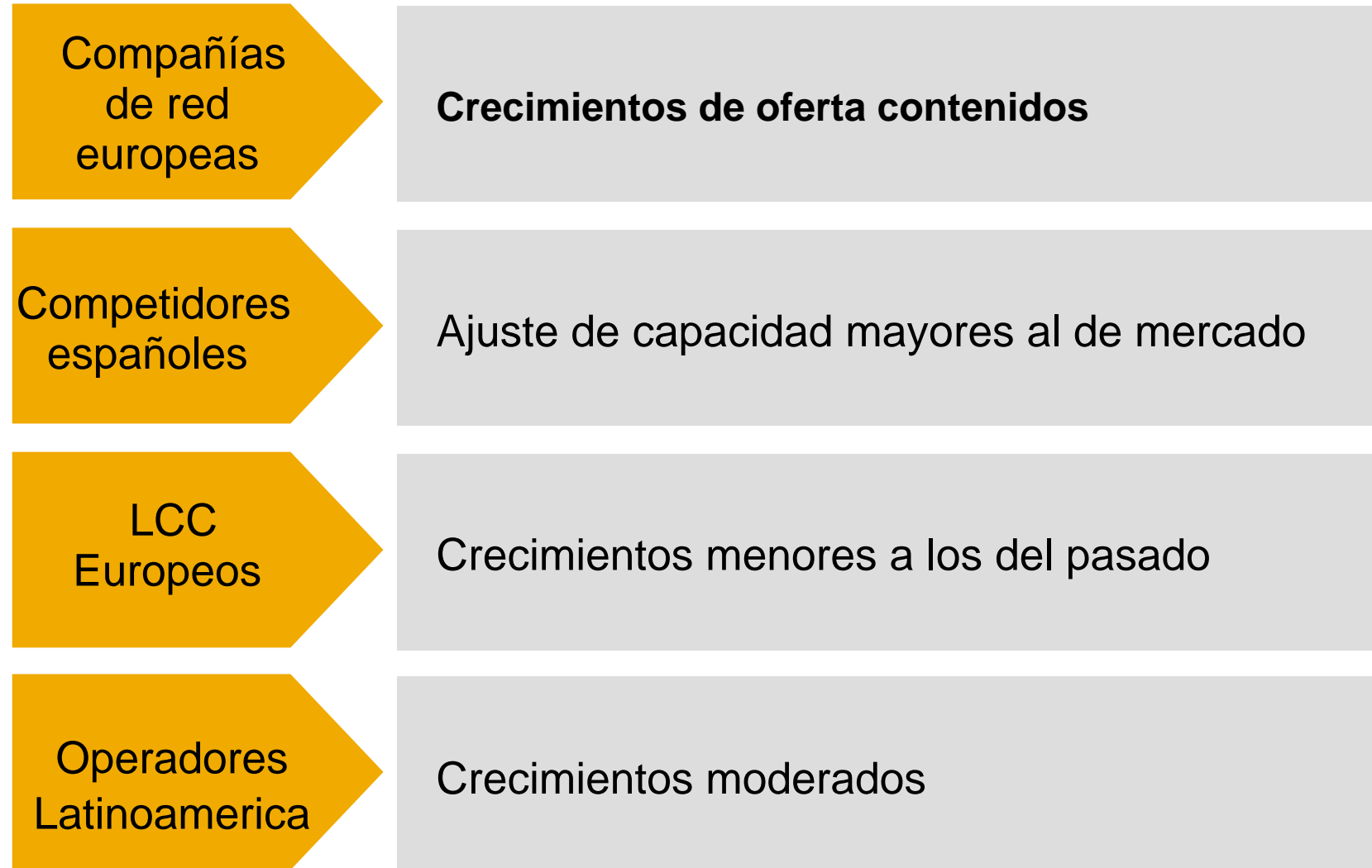


Precio de combustible* y estimaciones de los principales analistas



* Spot price Kerosene-Type Jet Fuel Price CIF NWE ARA and Forward Curve updated on 21 January 2009.

La evolución de la capacidad puede ser una oportunidad en este entorno

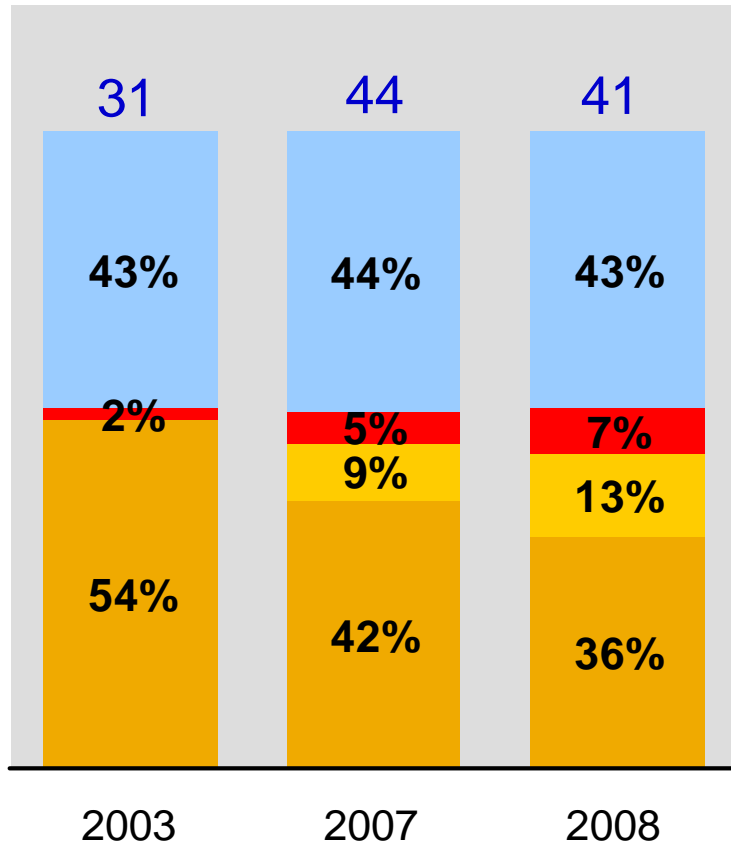


Evolución del mercado de corto y medio radio



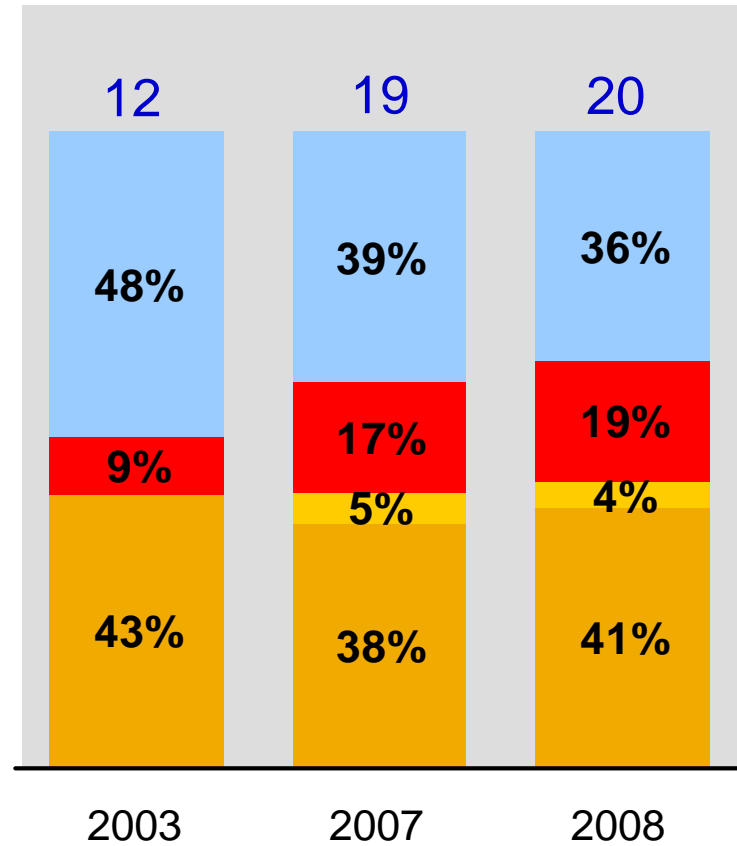
Mercado Doméstico

Cuotas MM/Pax



Mercado Madrid - Europe

Cuotas MM/Pax



Iberia + Air Nostrum

Clickair + Vueling

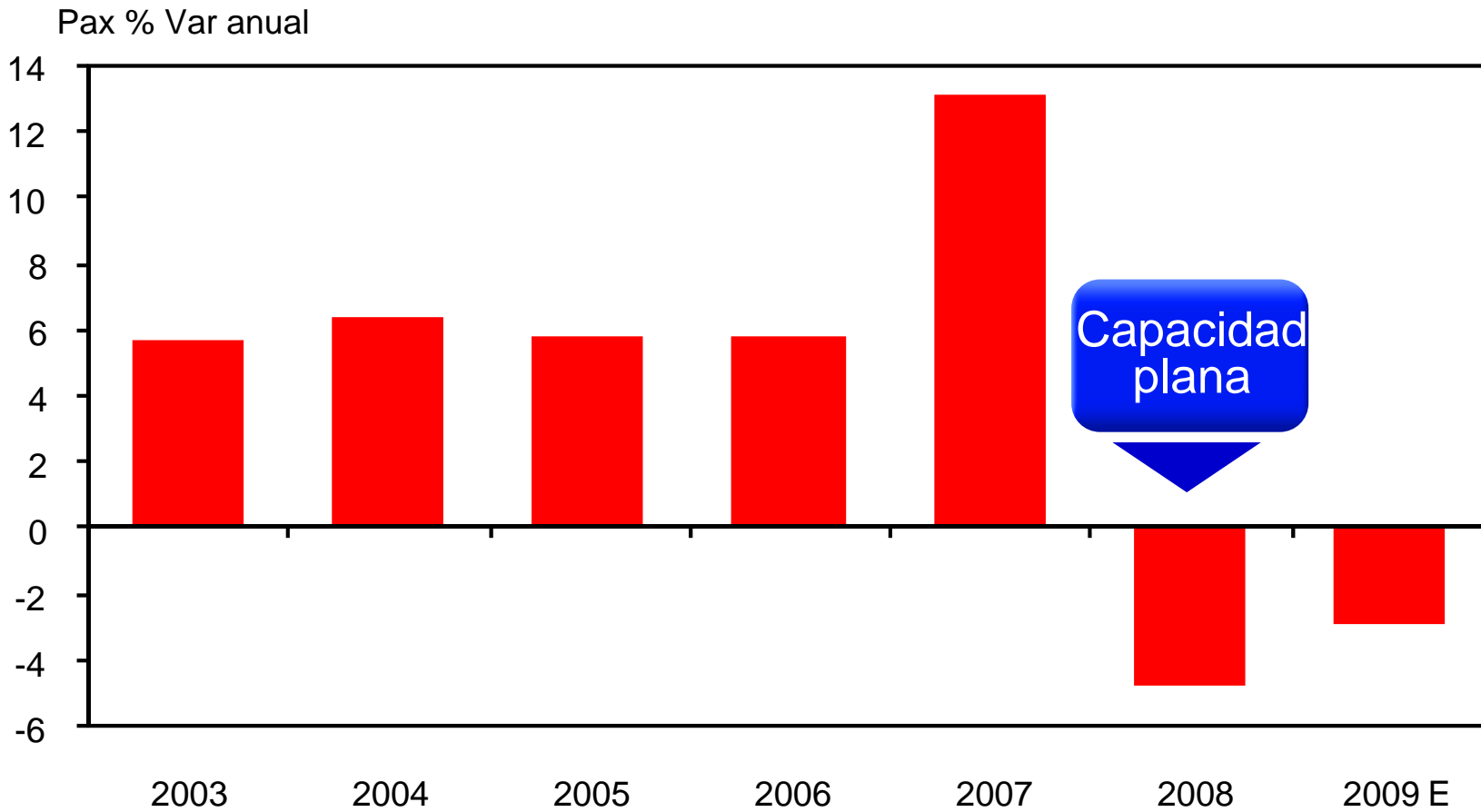
LCC

Resto

Evolución de los principales mercados estratégicos



Madrid – Resto de España (ex MAD-BCN)

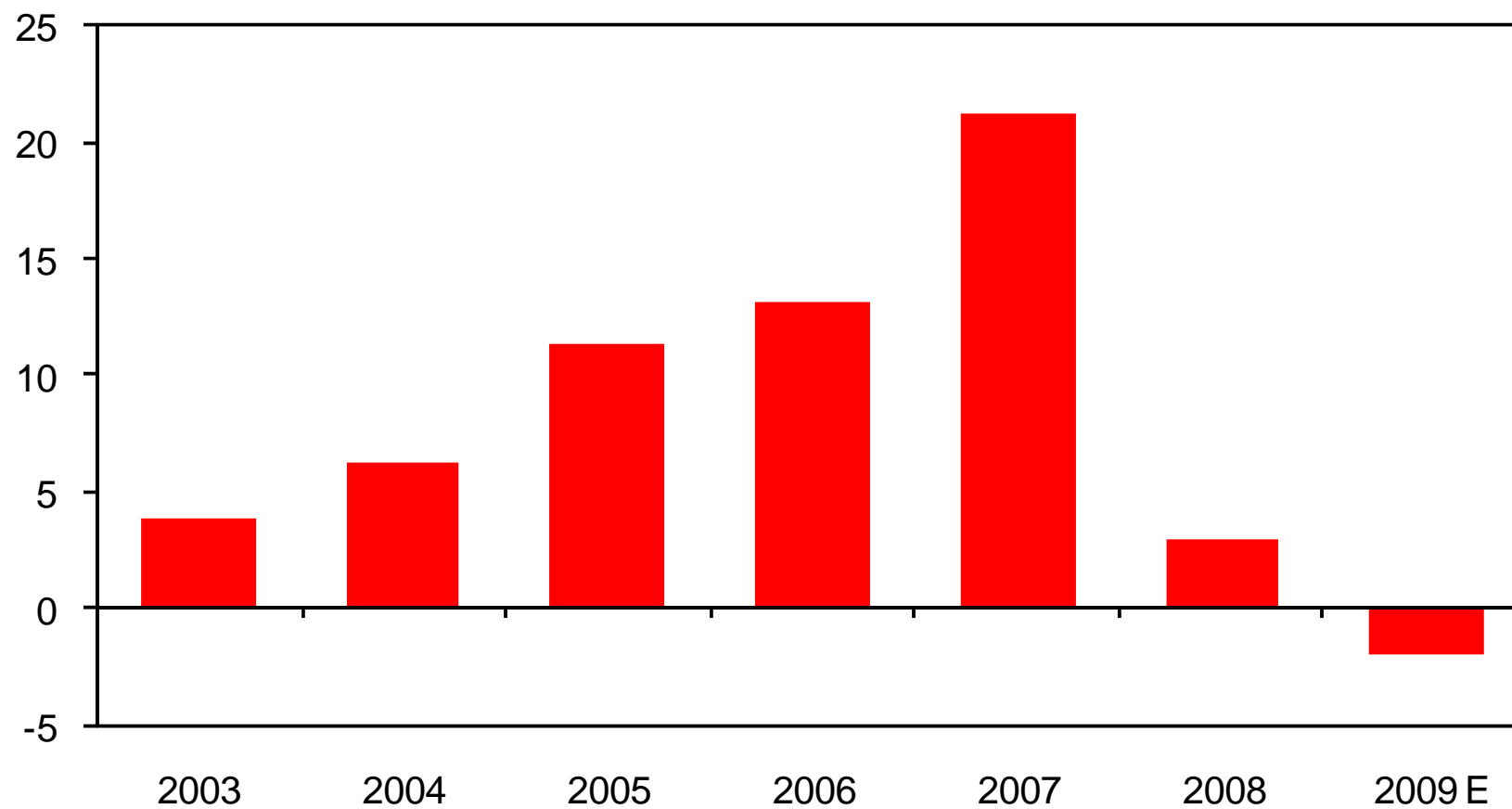


Evolución de los principales mercados estratégicos



Madrid - Europa

Pax %Var anual

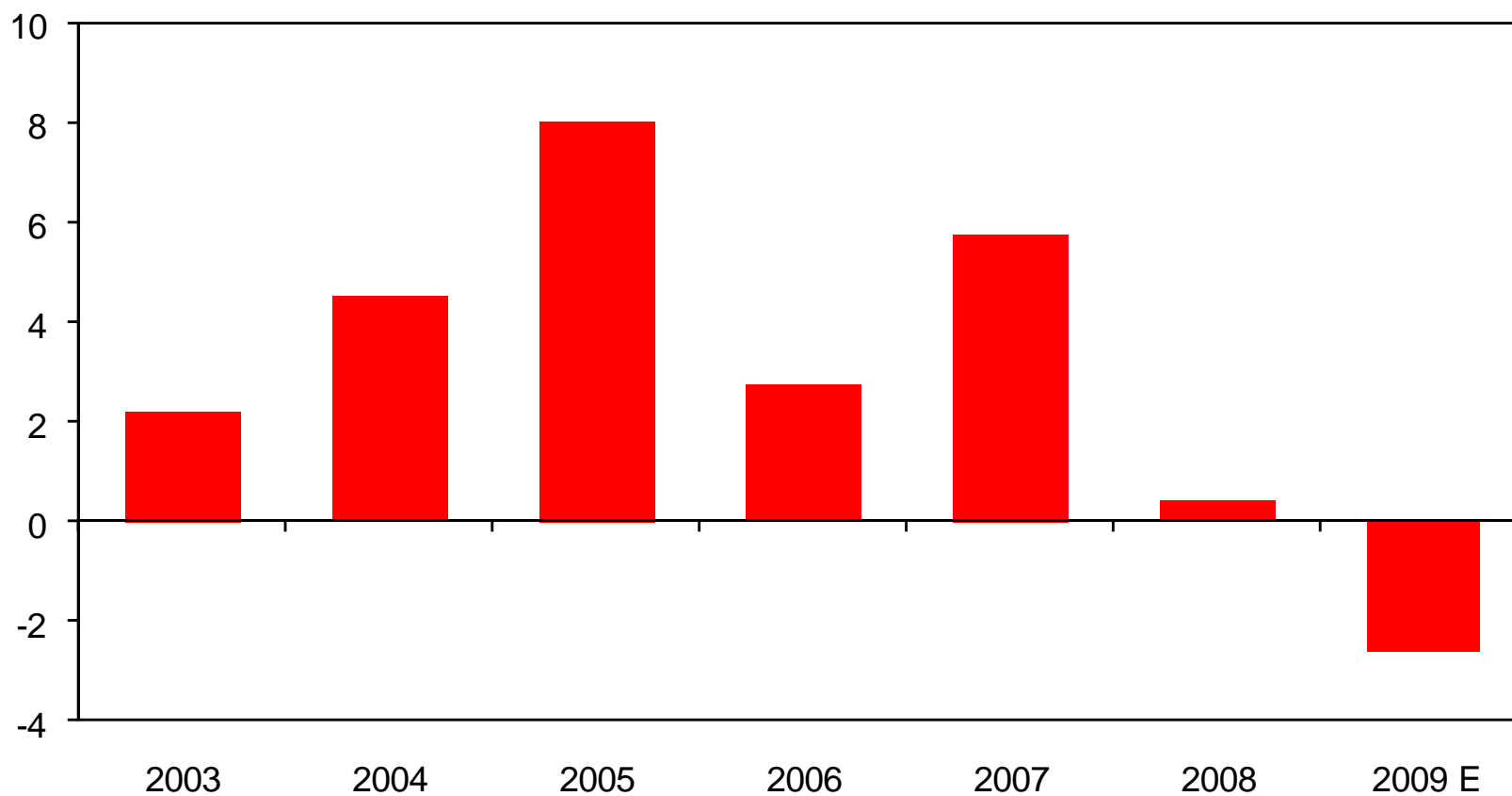


Evolución de los principales mercados estratégicos



Europe - Latinoamérica

Pax % Var anual

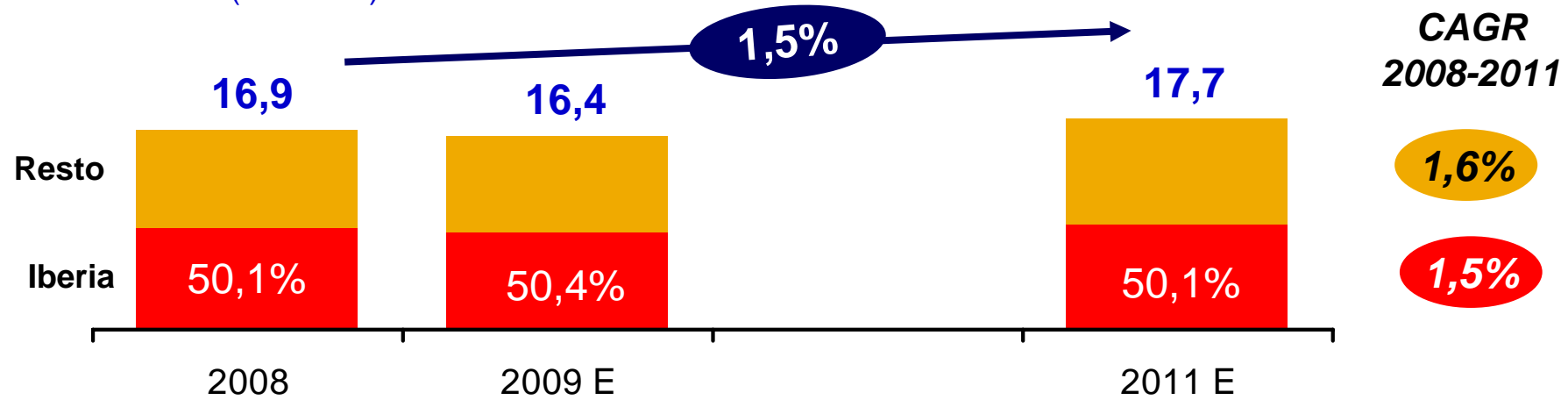


Principales mercados estratégicos: Evolución y objetivos



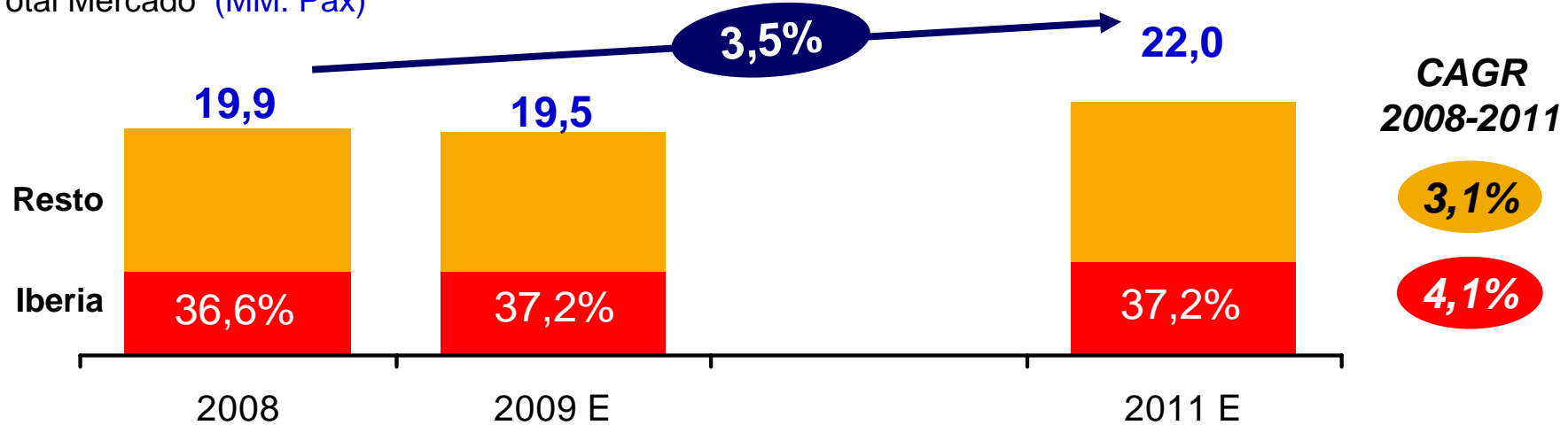
MAD - Doméstico (Excl. MAD-BCN)

Total Mercado (MM. Pax)



MAD - Europa

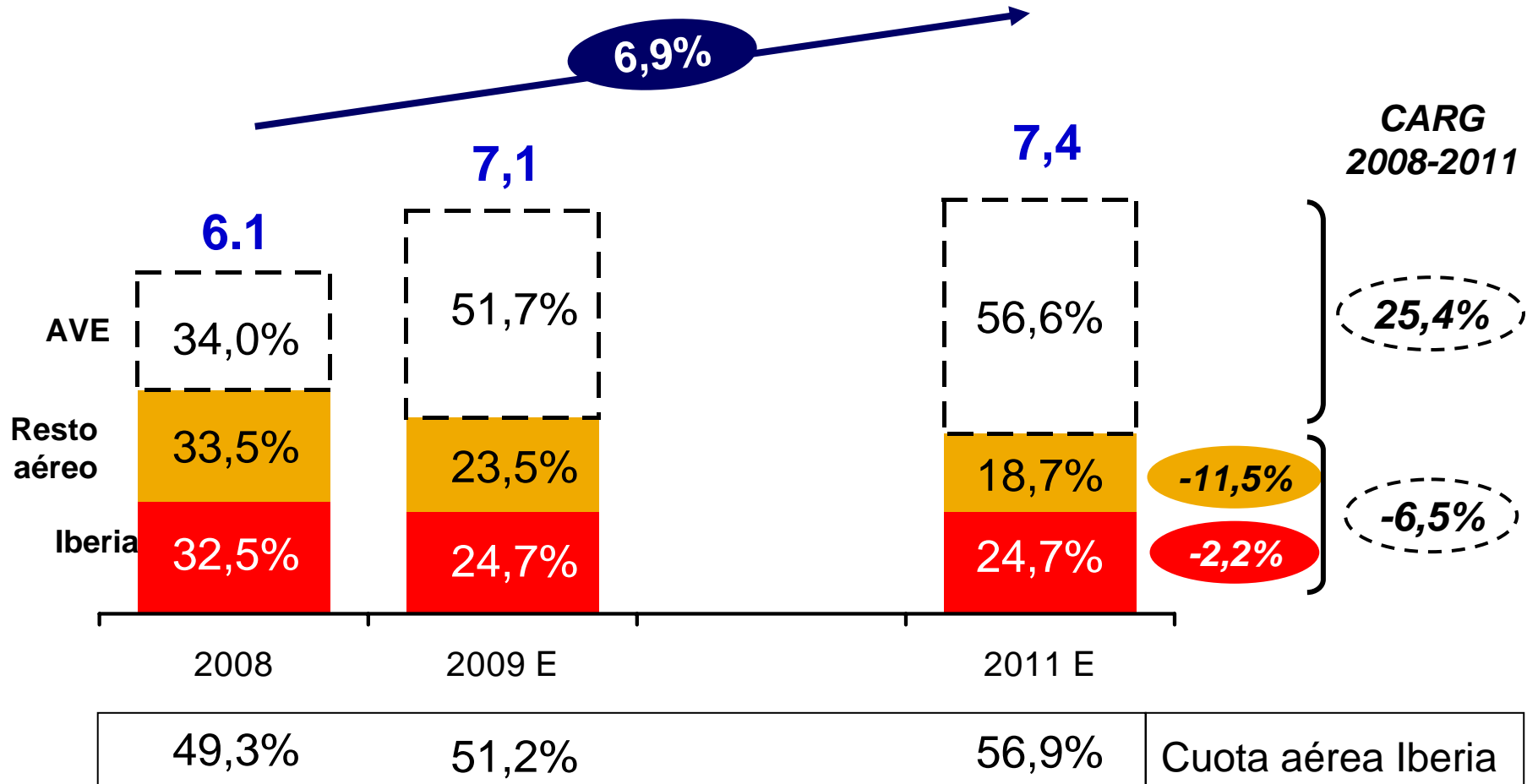
Total Mercado (MM. Pax)



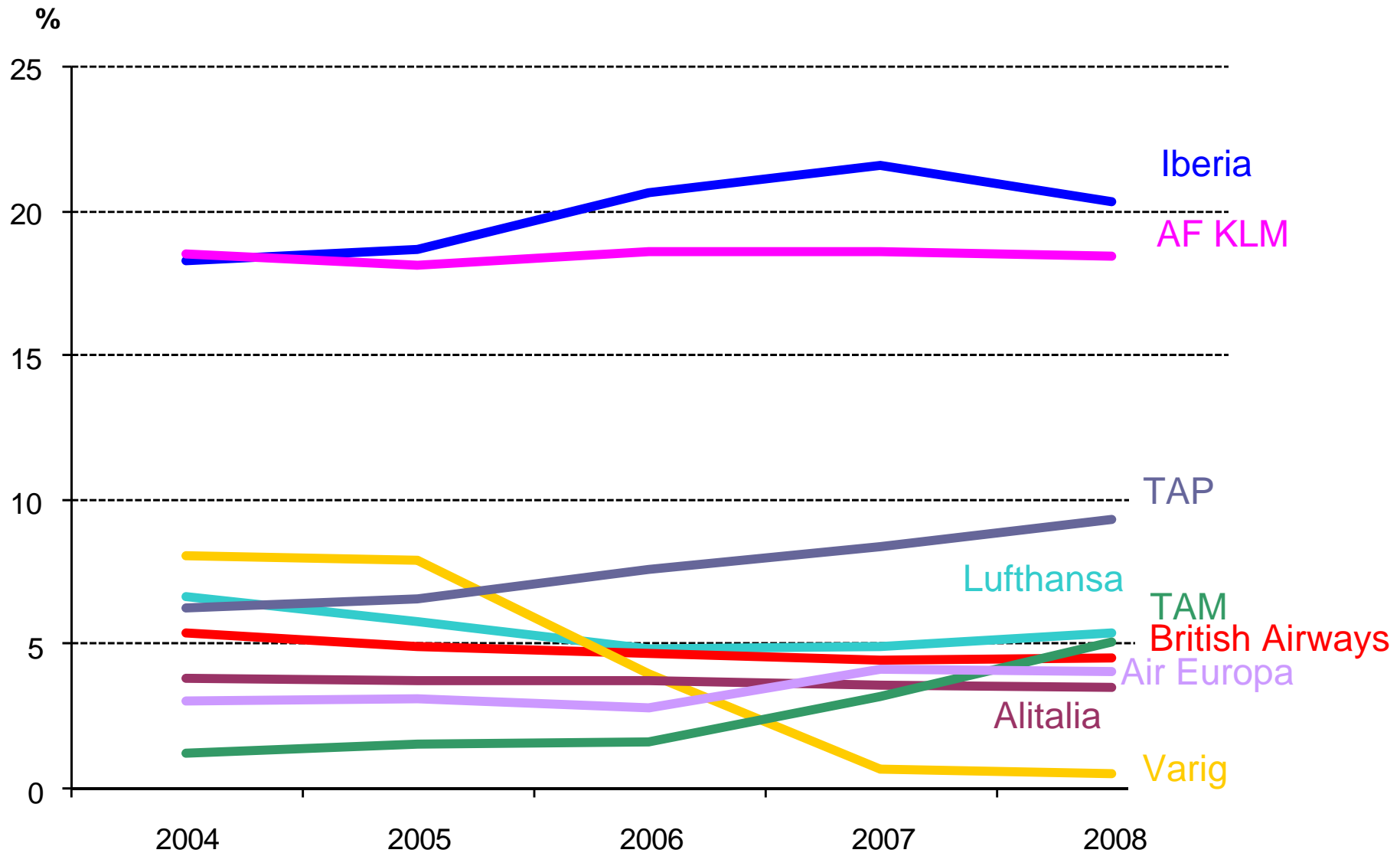
Mercado Madrid-Barcelona : Impacto del AVE



Total Mercado (MM. Pax)



Principales mercados estratégicos: Evolución de cuotas Europa - Latinoamérica

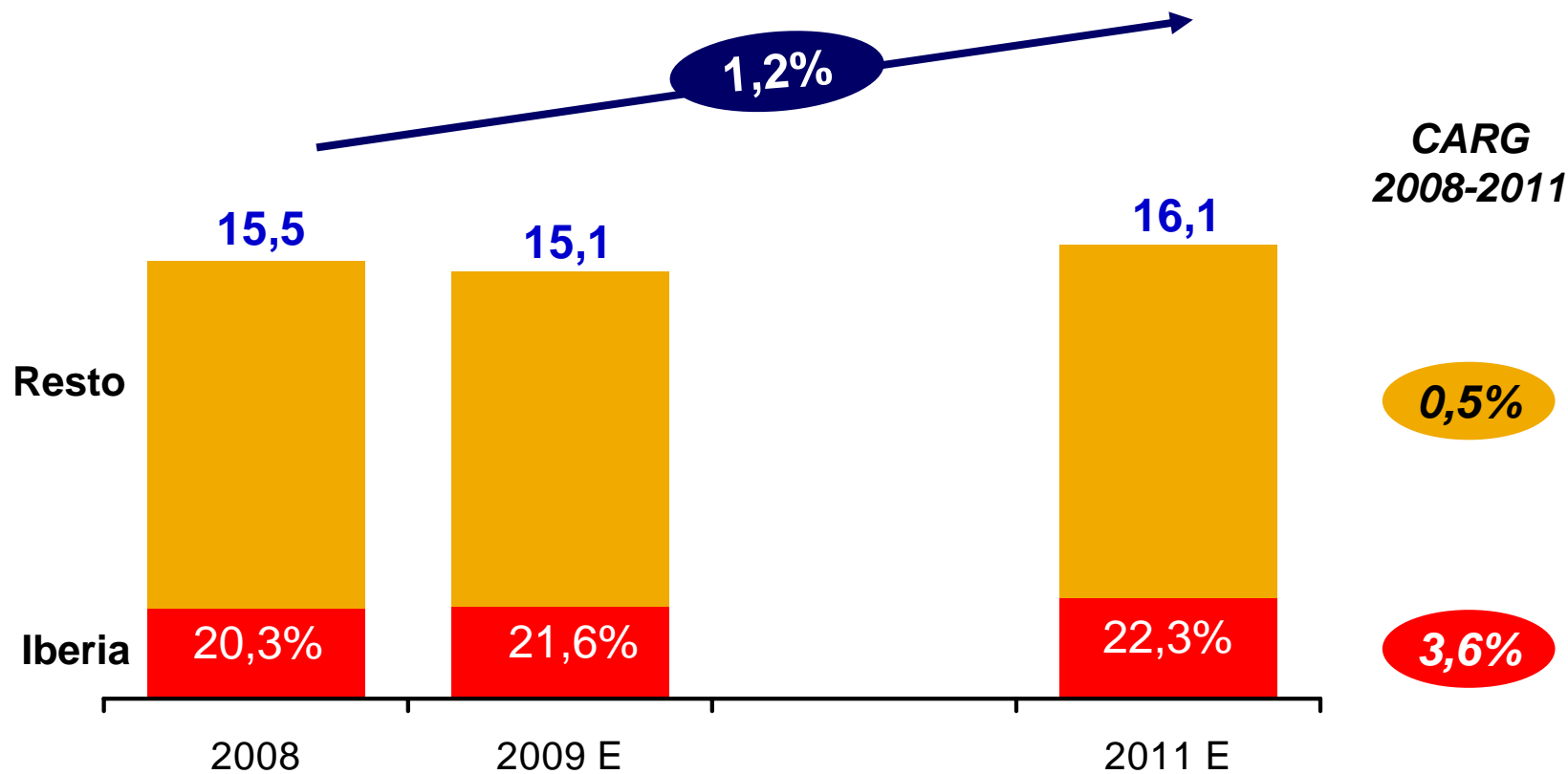


Principales mercados estratégicos: Evolución y objetivos



Europe - Latinoamérica

Mercado Total (MM. Pax)

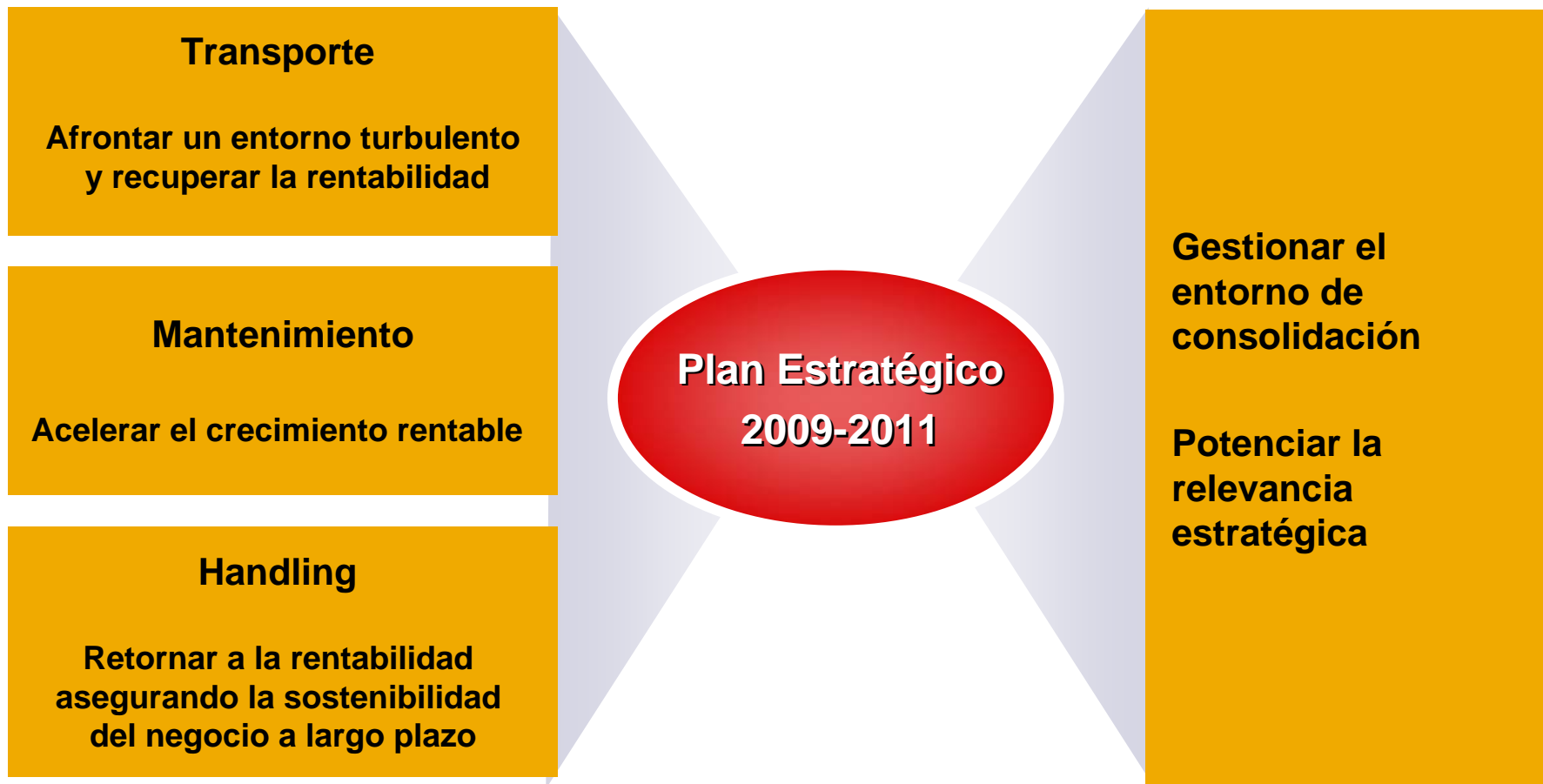




IBERIA 

Plan Estratégico 2009-2011

Principales objetivos





Plan Estratégico 2009-2011

Transporte

Ejes principales del negocio de Transporte



Transformación operativa y comercial

Acciones estratégicas

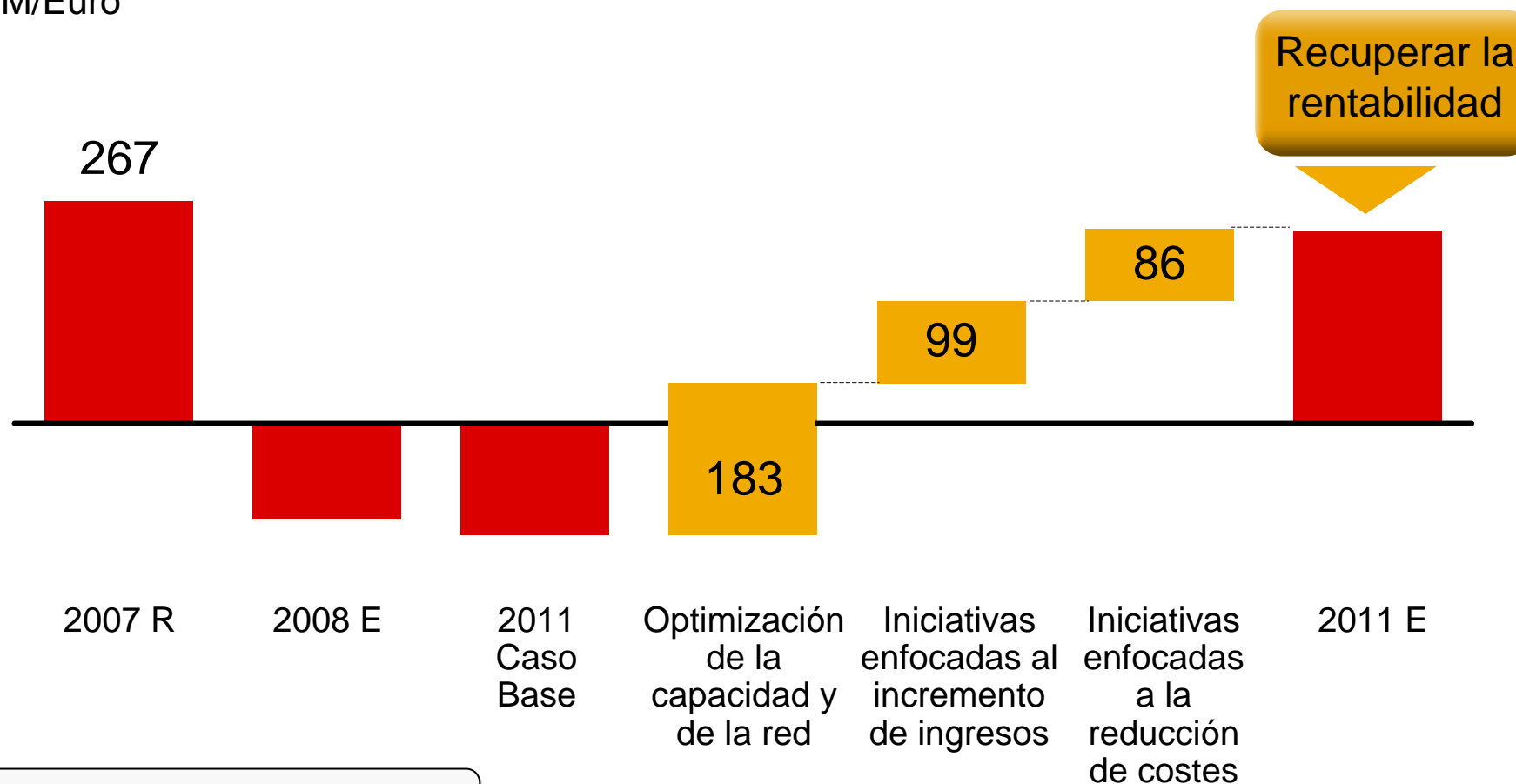


Objetivo: Mejorar la rentabilidad de la línea aérea, acercándose a los niveles del 2007



EBIT Negocio de Transporte

MM/Euro



Hipótesis empleadas:




- Combustible: 800 \$/Tm
- Tipo de Cambio: 1,25 USD/€
- Inflación media anual en España 09-11: 3%

7 ejes principales del negocio de Transporte



1

Optización de la capacidad y de la red

-  Ajuste de la capacidad
-  Optimización del Hub
-  Estacionalización del programa

2009-2011
Plan
Estratégico

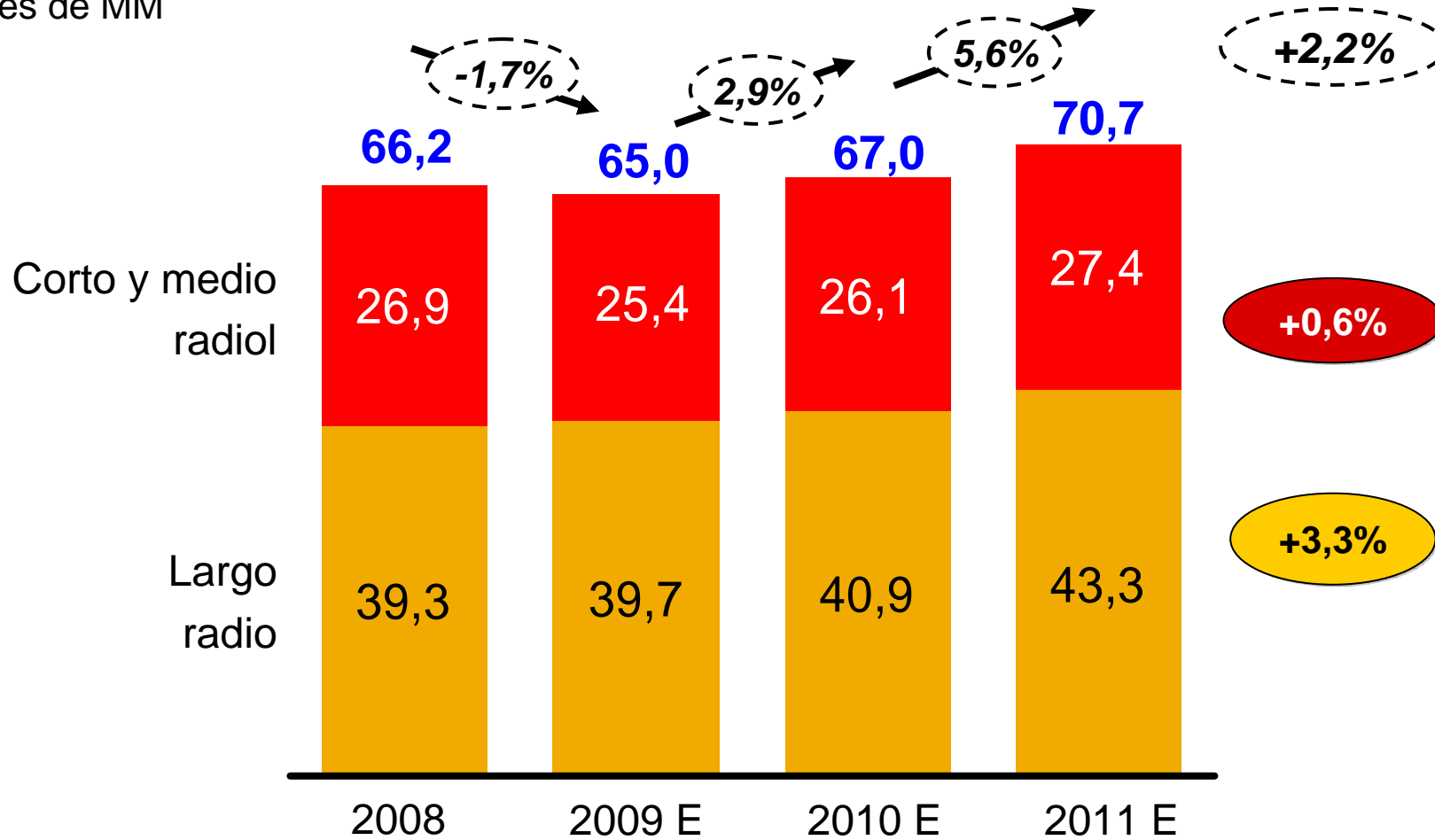
1 Optimización de la capacidad y de la red
Ajuste de la capacidad



AKO

Miles de MM

CAGR 2008-2011



Peso de largo radio	59,4%	61,0%	61,1%	61,2%
---------------------	-------	-------	-------	-------

1 Optimización de la capacidad y de la red
Ajuste de la capacidad

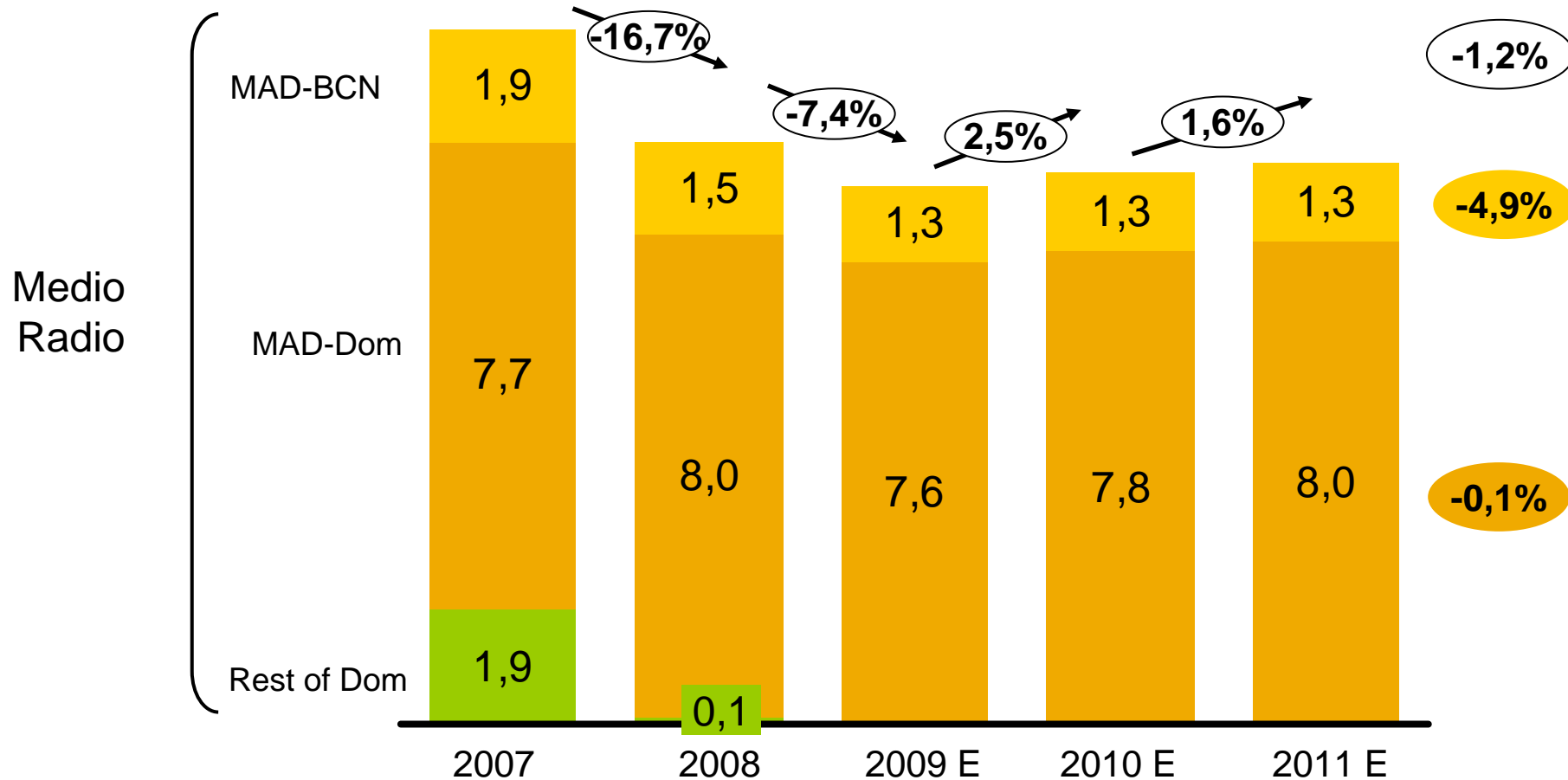


Doméstico

AKO

Miles de MM

CAGR 08-11



1 Optimización de la capacidad y de la red
Ajuste de la capacidad

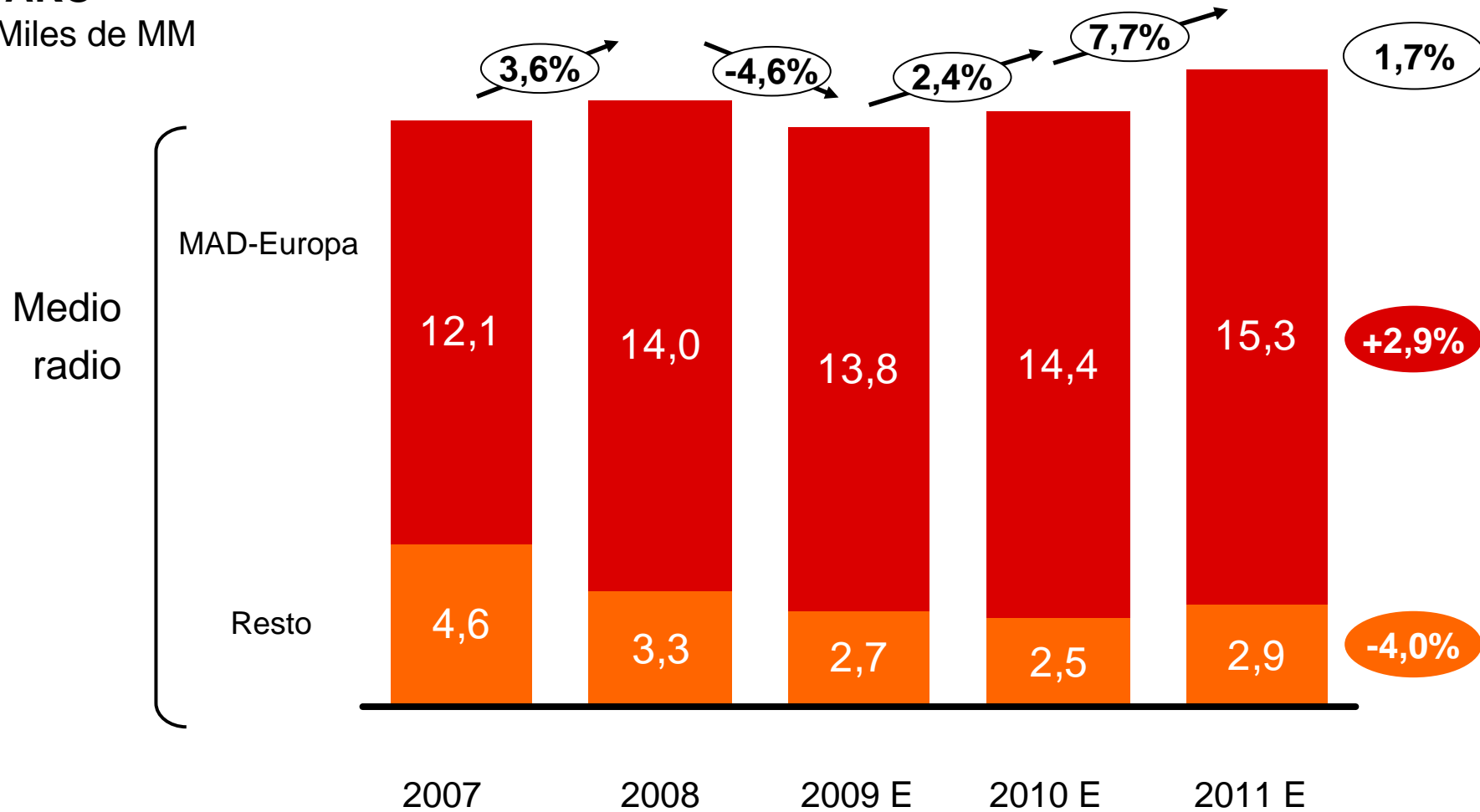


Medio Radio

AKO

Miles de MM

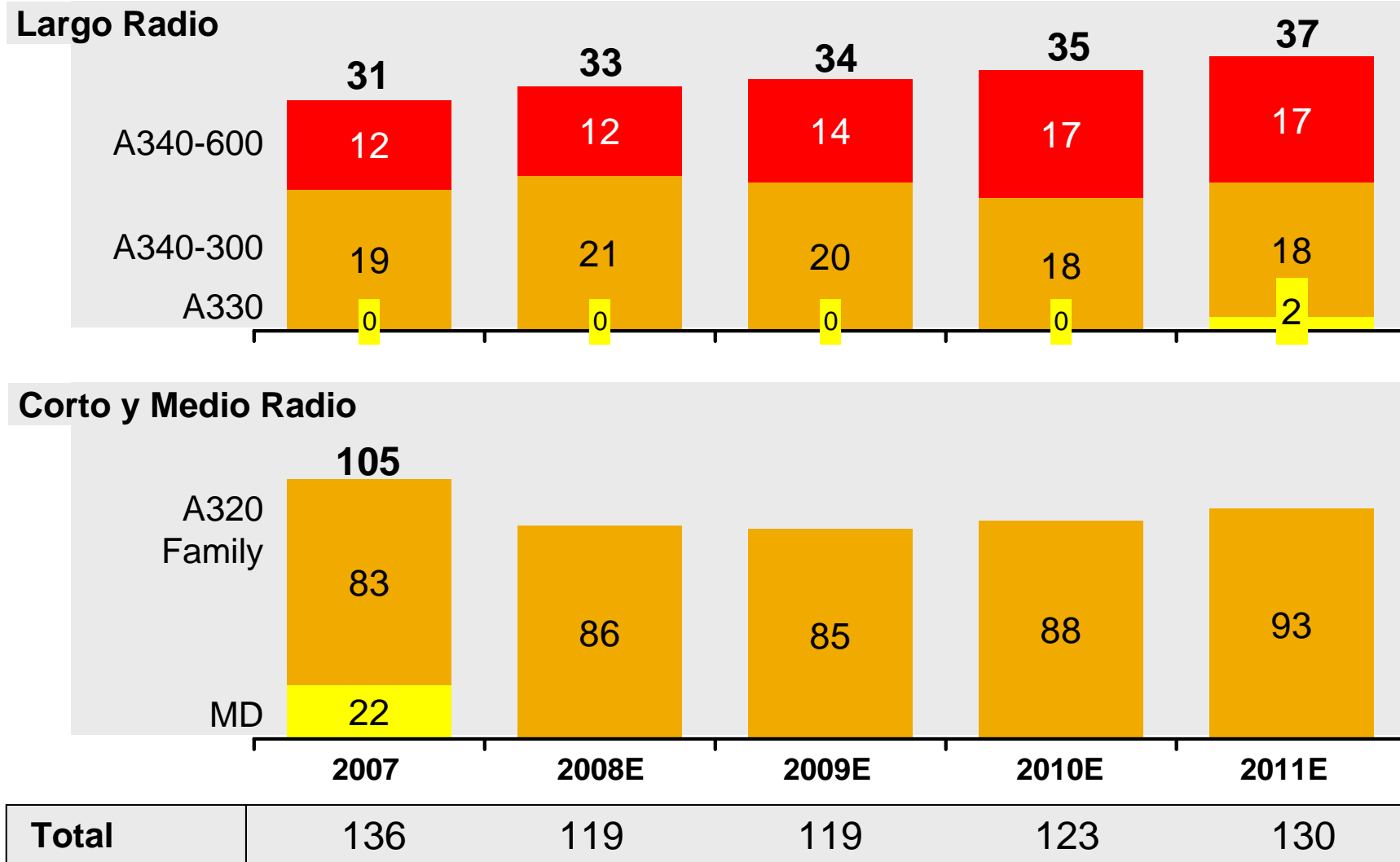
CAGR 08-11



1 Optimización de la capacidad y de la red
Ajuste de la capacidad



Flota (final de año)






7 ejes principales del negocio de Transporte



Transformación operativa y comercial

1

Optimización de la capacidad y de la red

-  Ajuste de la capacidad
-  Optimización del Hub
-  Estacionalización del programa

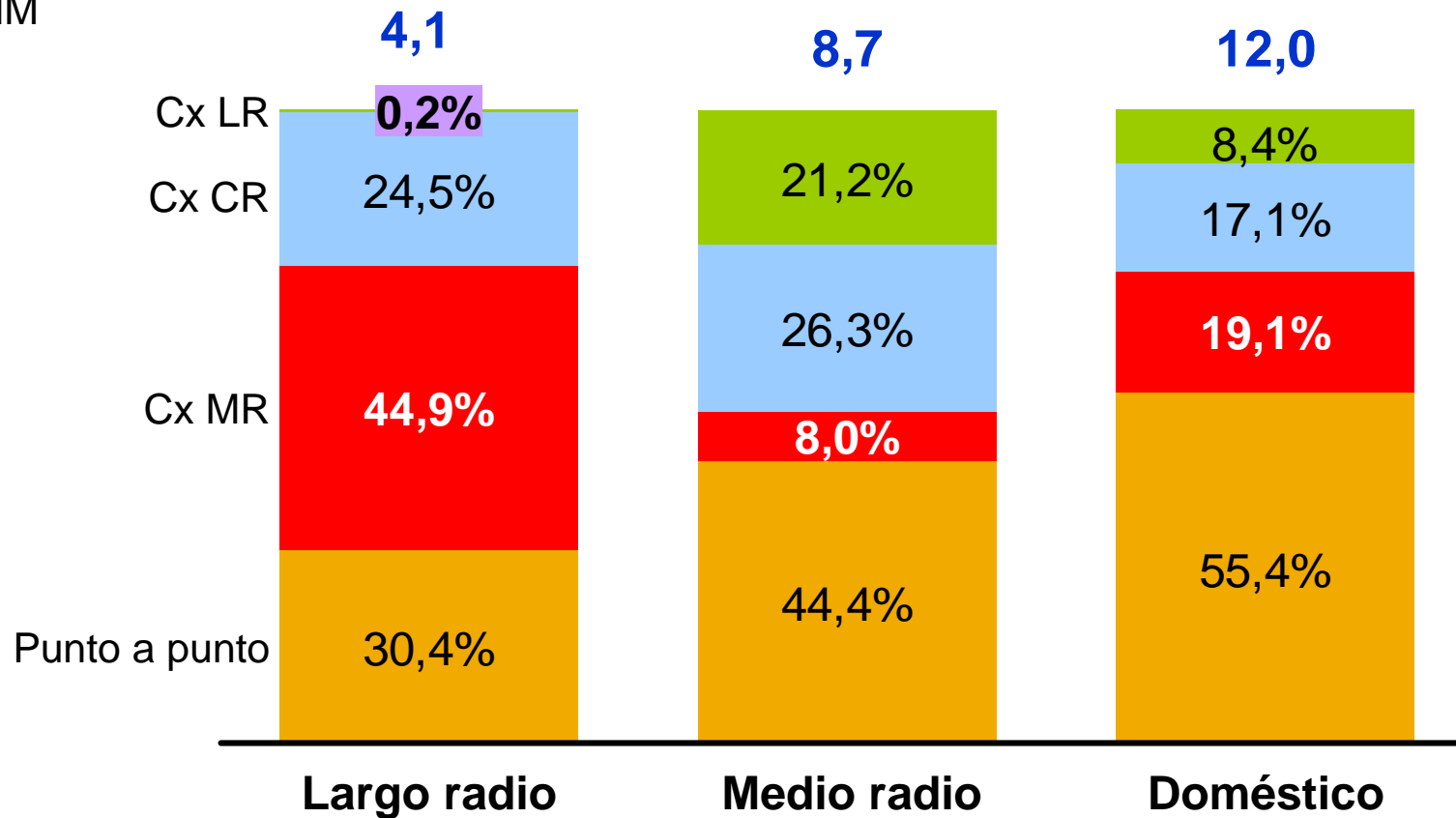
Plan
Estratégico
2009-2011

1 Optimización de la capacidad y de la red
Optimización del Hub



53% de nuestros pasajeros son conexiones (+2 pp vs 07)

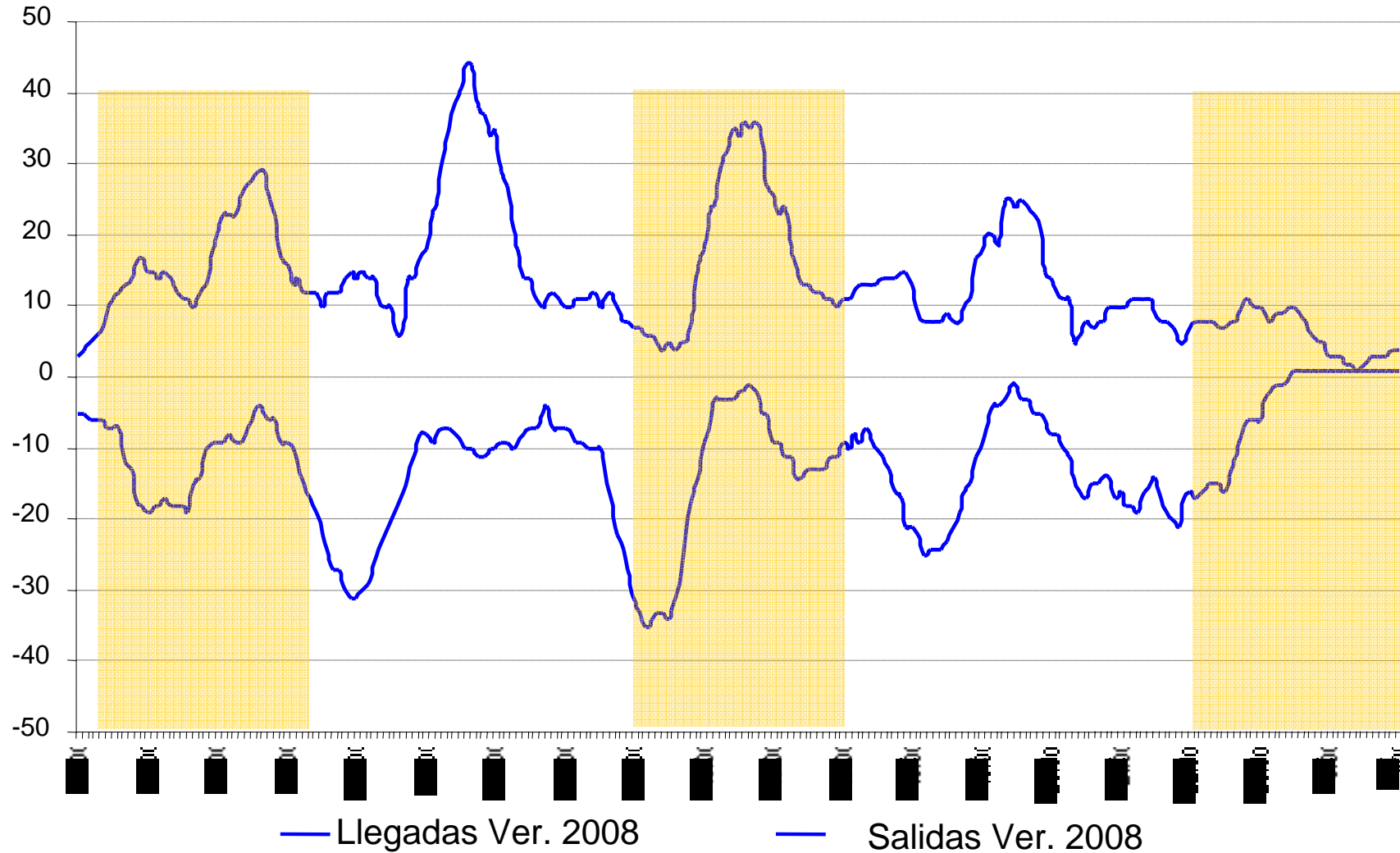
Total pax
MM



1 Optimización de la capacidad y de la red
Optimización del Hub



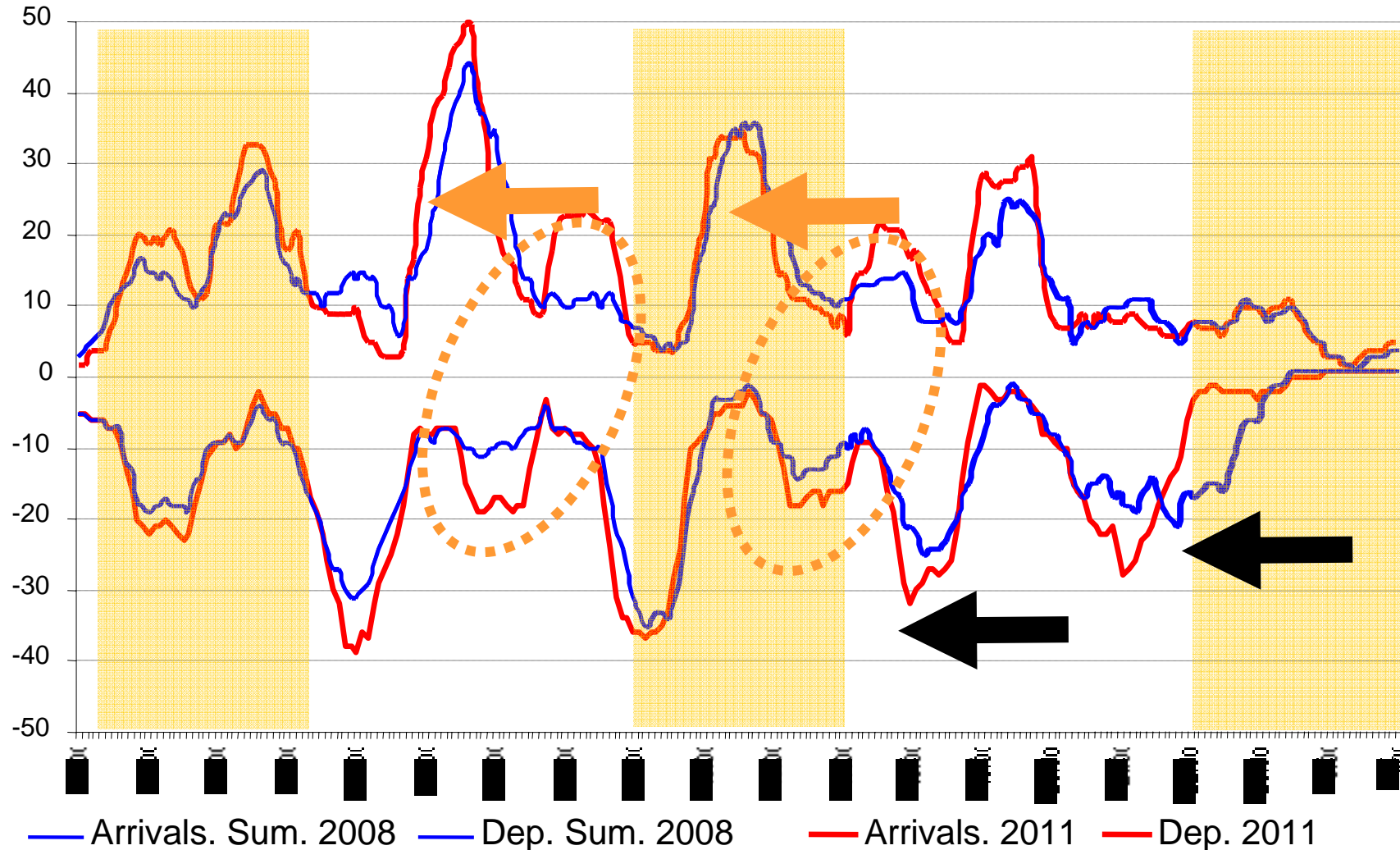
Mejorar las ventanas de conexión



1 Optimización de la capacidad y de la red
Optimización del Hub



Objetivo 2011: pasar de 7.500 a 8.370 oportunidades de conexión a la semana






7 ejes principales del negocio de Transporte



Transformación operativa y comercial

1

Optimización de la capacidad y de la red




-  Ajuste de la capacidad
-  Optimización del Hub
-  Estacionalización del programa

Plan
Estratégico
2009-2011

1 Optimización de la capacidad y de la red
Estacionalización del programa



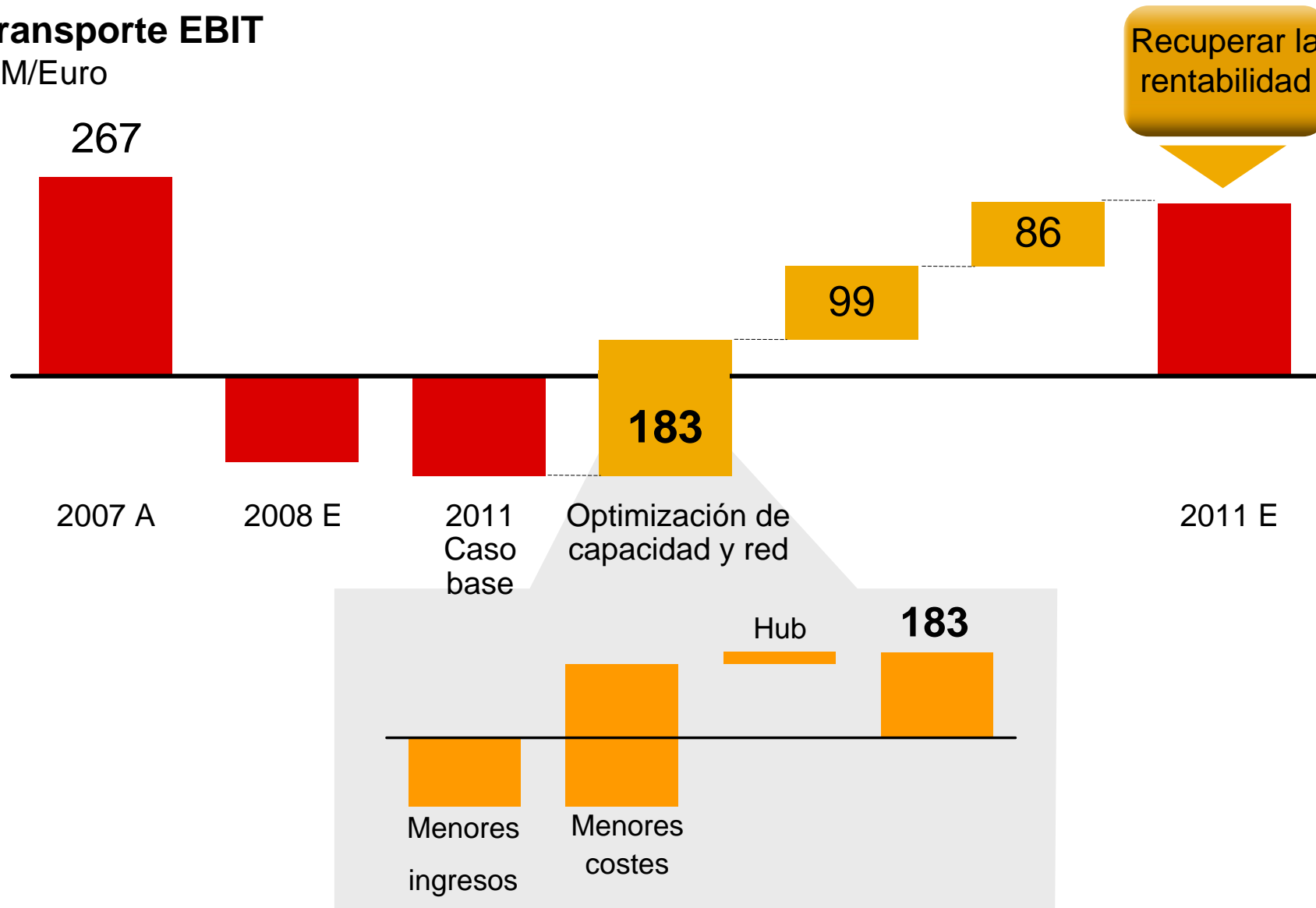
Fortalecer la estacionalidad del calendario anual
para mejorar los resultados

-  Mayor diferenciación entre fines de semana y días laborables
-  Mayor diferenciación entre los picos de verano y el resto del año beneficiándose del pico de demanda vacacional
-  Mejora del balance de capacidad entre el Atlántico Norte y Latinoamérica

1 Optimización de la capacidad y de la red
Detalle de la mejora de margen



Transporte EBIT
MM/Euro



7 ejes principales del negocio de Transporte



Transformación operativa y comercial

2

Gestión del producto e ingresos:

-  **Desarrollo de una propuesta diferenciada para cada segmento de cliente**
-  Mejora de la **calidad del servicio** al cliente
-  Aplicar las mejores prácticas en la **gestión de ingresos**

Plan
Estratégico
2009-2011

2 Gestión del producto e ingresos

Desarrollo de una propuesta diferenciada para cada segmento



7 ejes principales del negocio de Transporte



Transformación operativa y comercial

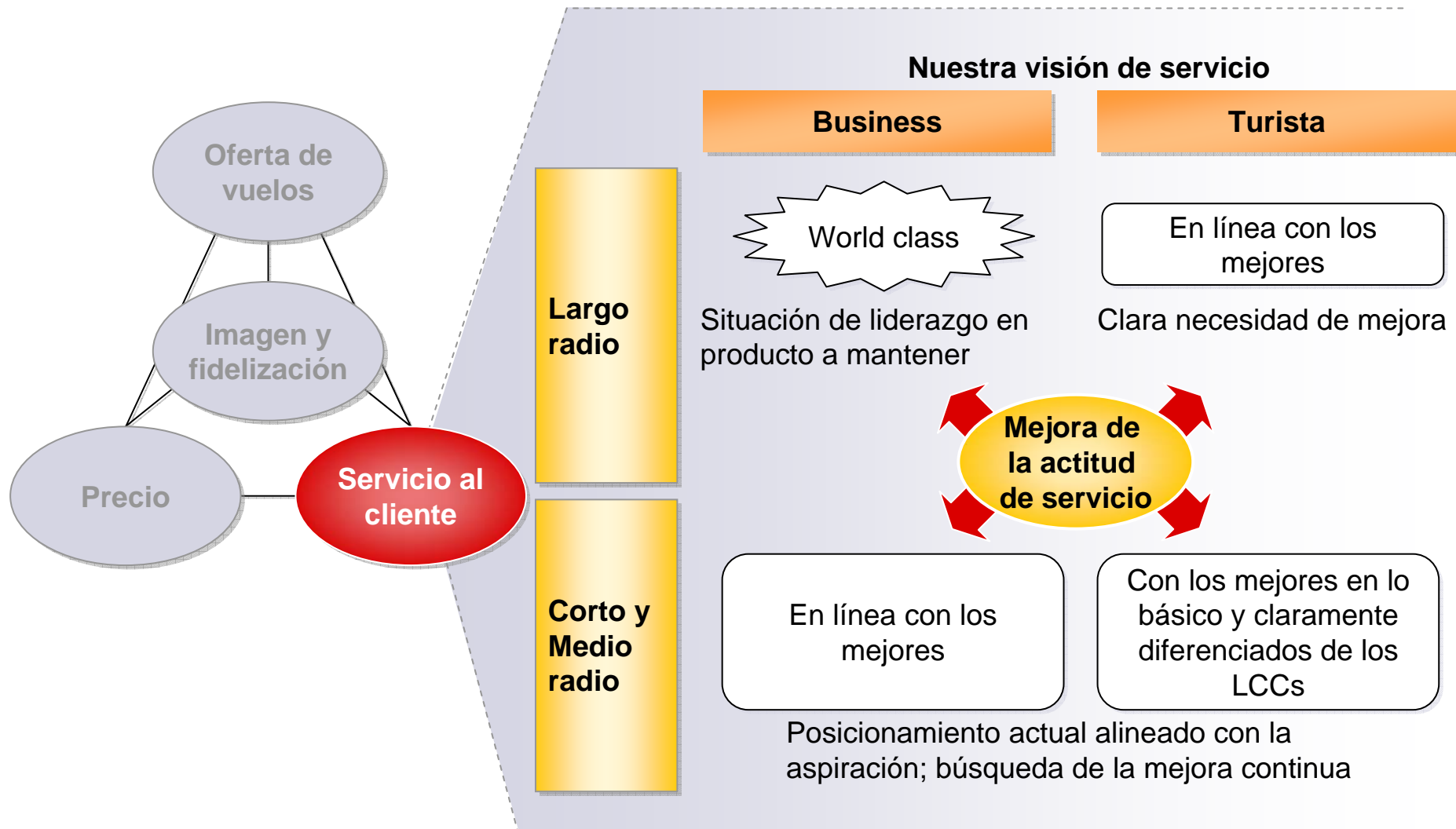
2

Gestión del producto e ingresos:

- Desarrollo de una propuesta diferenciada para cada segmento de cliente
- Mejora de la **calidad del servicio** al cliente
- Aplicar las mejores prácticas en la **gestión de ingresos**

Plan
Estratégico
2009-2011

2 Gestión del producto e ingresos
Mejora de la calidad del servicio al cliente



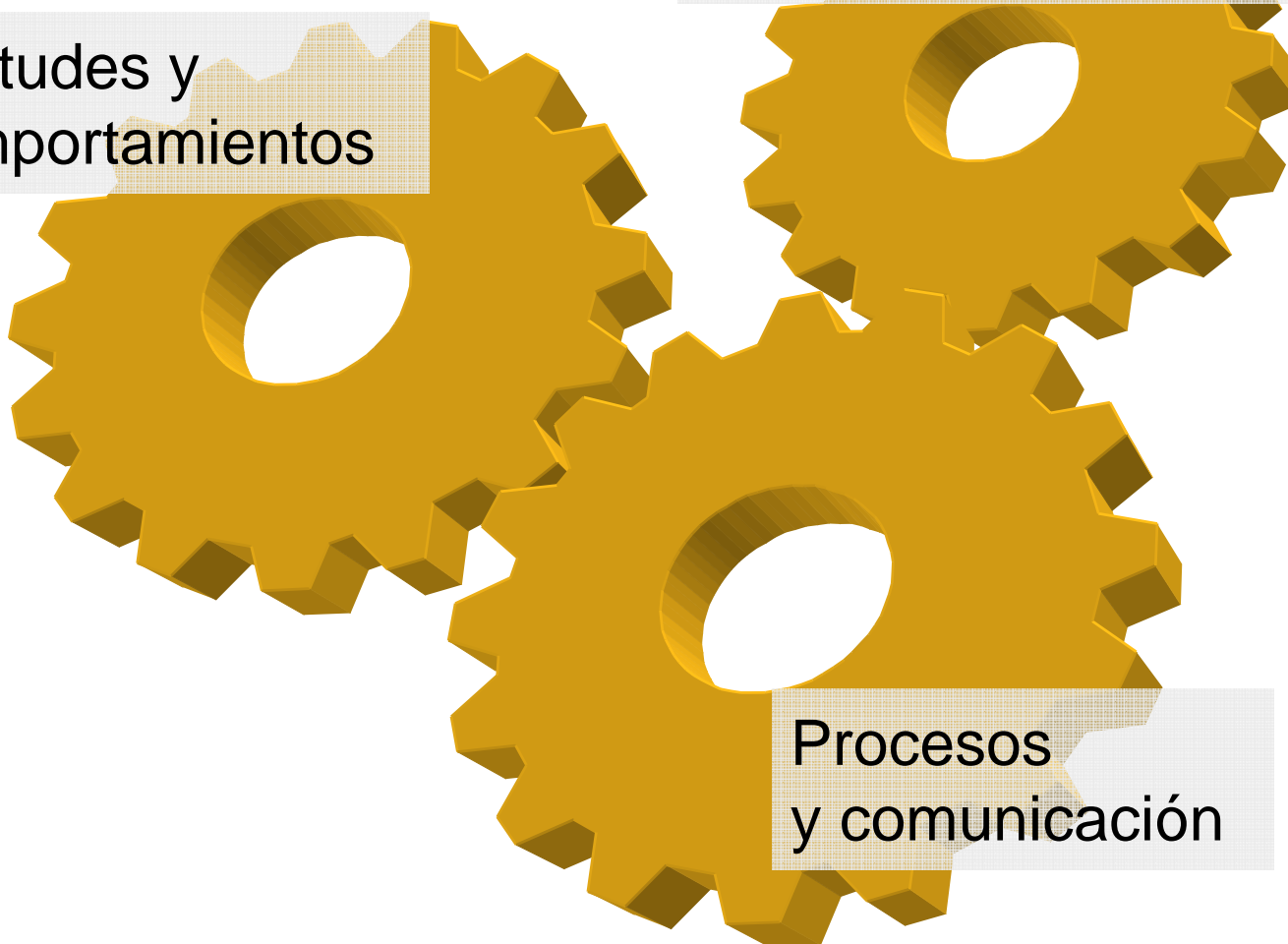
2 Gestión del producto e ingresos
3 ejes fundamentales de actuación



Actitudes y
comportamientos

Producto y nivel del
servicio

Procesos
y comunicación



2

Gestión del producto e ingresos

Dar un salto cualitativo en nuestra actitud de servicio al cliente



Comunicación

- ▀ **Concreción de los valores de calidad**
- ▀ Comunicación con énfasis en el **orgullo** por el trabajo bien hecho

Movilización

- ▀ Planificación estructurada de **acciones simbólicas**
- ▀ **Concienciación** de los mandos y líderes de opinión
- ▀ Difusión de **historias de éxito**
- ▀ Alentar la **“voz del cliente”**



Apoyo y seguimiento

- ▀ **Refuerzo de la supervisión**
- ▀ **KPIs**
- ▀ **Búsqueda de la polivalencia**

Capacitación e implicación

- ▀ Alineamiento de los **procesos de selección**
- ▀ Realización de workshops de **concienciación**
- ▀ Sesiones de **formación**

2 Gestión del producto e ingresos Inversiones y mejoras en el producto



- Nuevo producto de **largo radio** en 2011



- Mejora **cabina turista** **inercontinental**



- Mejora **salas VIP** en destinos clave



- Fortalecimiento **presencia** en **cabina TCPs**



- “**Fast-track**” en T4, BCN y aeropuertos internacionales clave



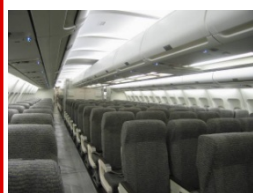
- Automatización **check-in** y **embarque**



- Recorte de tiempos de espera en la recogida de **equipajes** en T4



- Mejora de la **gestión** de **incidencias**



- Revisión de procesos de **mantenimiento** y **limpieza** de interiores



- Incremento de la **limpieza exterior** de los aviones

Inversión de ~150 M€ en el horizonte del plan

7 ejes principales del negocio de Transporte



Transformación operativa y comercial

2

Gestión del producto e ingresos:

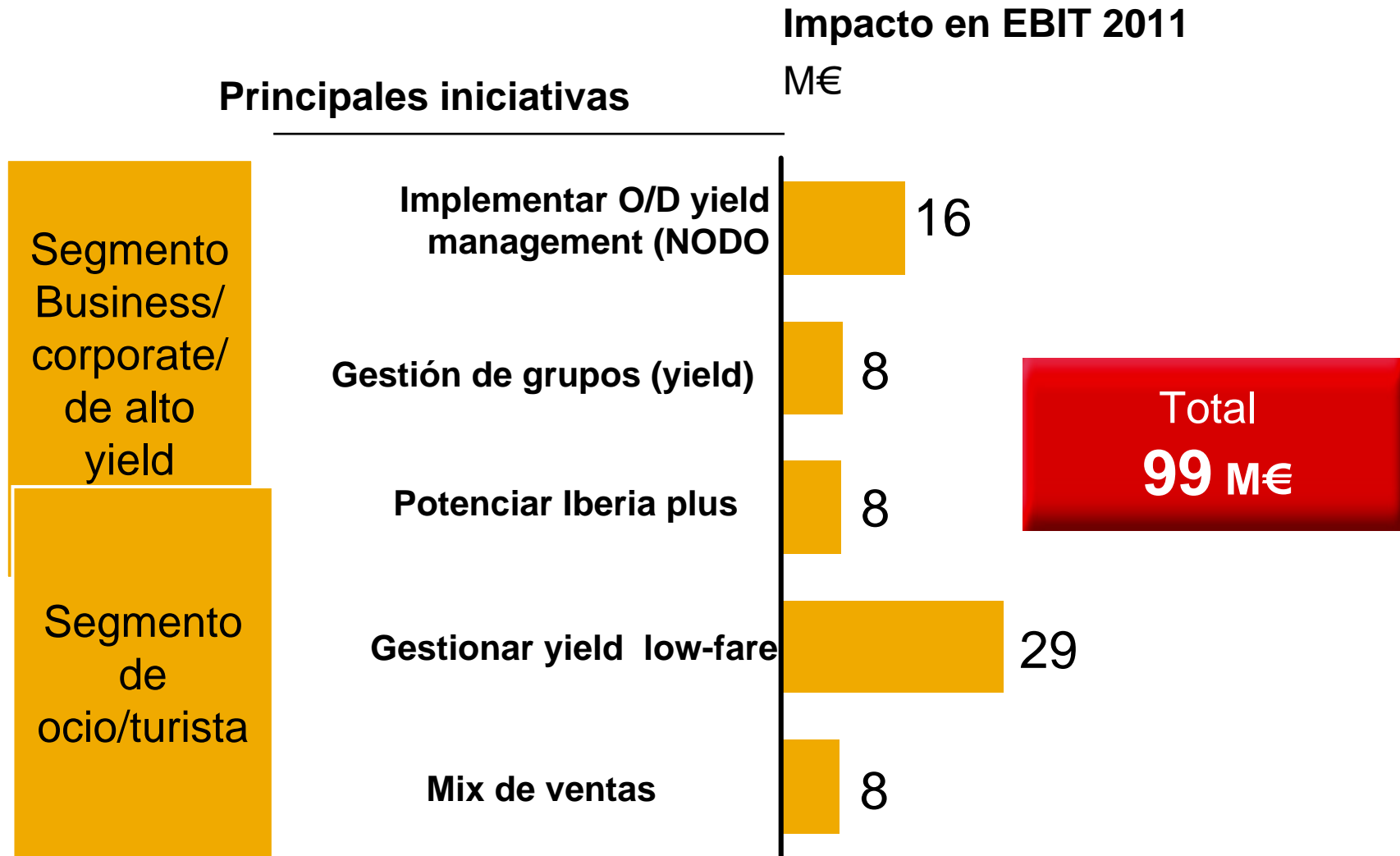
- ▀ Desarrollo de una propuesta diferenciada para cada segmento de cliente
- ▀ Mejora de la **calidad del servicio** al cliente
- ▀ Aplicar las mejores prácticas en la **gestión de ingresos**

Plan
Estratégico
2009-2011



2

Gestión del producto e ingresos

Aplicar las mejores prácticas en gestión de ingresos



Gestión del yield (NO-DO, low fare, grupos)

-  Gestión dinámica de los ingresos por origen-destino según la disponibilidad en la red en cada petición
-  Gestión de los ingresos punto a punto en un entorno low-cost para evitar el efecto “spiral-down” (según segmento de tráfico)



Fecha de implantación: 30 Septiembre 2008

2

Gestión del producto e ingresos

Aplicar las mejores prácticas en gestión de ingresos



Iberia Plus en cifras

Número de clientes	3.750.000
Cientes On line (iberia.com)	2.100.000
Número de partners	90 Partners = 26 MM €

**Iberia Plus es una de las herramientas
de marketing más eficientes de Iberia**

2

Gestión del producto e ingresos






Aplicar las mejores prácticas en gestión de ingresos



Potenciar Iberia Plus

Desarrollo de mejoras de servicio dentro de los programas oneworld

Incremento de ingresos

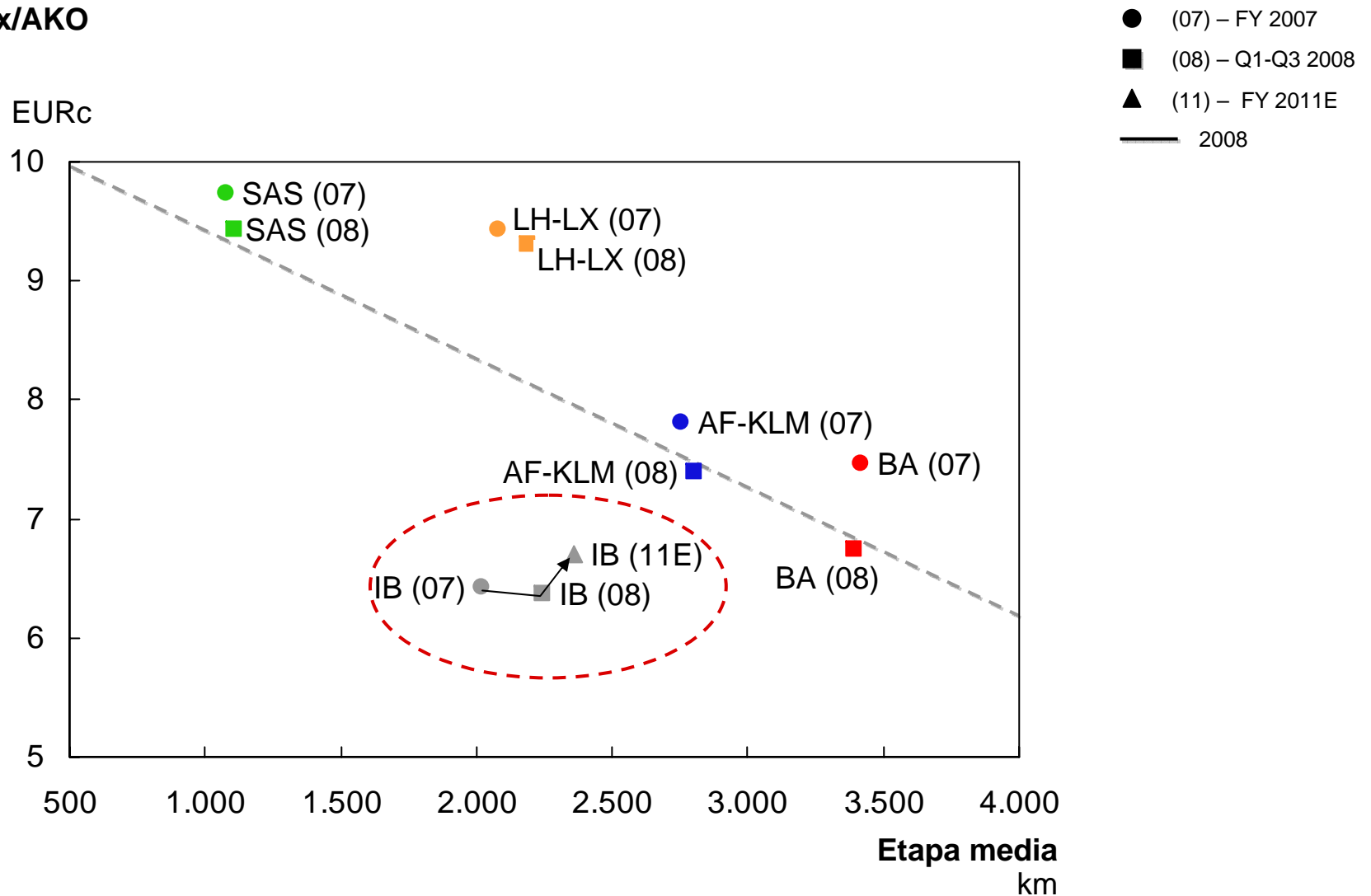
-  Incremento de partners del sector financiero (medios de pago)
-  Incremento de la oferta de productos/servicios:
 -  Posibilidad de comprar puntos
 -  Ampliación de la caducidad de puntos
 -  Transferencias de puntos entre cuentas IBplus

2 Gestión del producto e ingresos

El incremento de ingresos permitirá mejorar la posición relativa de Iberia en relación a los ingresos de pasaje



Ingresos Pax/AKO



Note: GBPEUR: 1,35; SEKEUR: 9,2

Source: Airline reports


7 ejes principales del negocio de Transporte



Transformación operativa y comercial

3

Costes y Productividad

 **Profundizar en la eficiencia operativa**

**Plan
Estratégico
2009-2011**

3 Costes y productividad

Profundizar en la eficiencia operativa







	Principales iniciativas	Impacto en EBIT 2011 (M€)
Distribución	<ul style="list-style-type: none">ComisionesPublicidad	20
Productividad	<ul style="list-style-type: none">PilotosTCPERE (TCP)	28
Logística	<ul style="list-style-type: none">Firma en MAD y BCNTripulacionesInmovilizado (Mantenimiento)	10
Combustible	<ul style="list-style-type: none">Acciones de mantenimientoCreación de aerovíasVelocidadMedidas operativas	12
Carga	<ul style="list-style-type: none">Cargueros a CanariasHandling de carga	6

Total iniciativas
91 M€





3 Costes y productividad
Profundizar en la eficiencia operativa



Tripulaciones técnicas

-  Número de pilotos/vuelo de 3.05 a 2.91
-  Programación de tripulaciones
-  Implementación del módulo de gestión de incidencias
-  Comunalidad en flotas A330/340

Tripulantes Cabina de Pasajeros

-  Programación de tripulaciones
-  Implementación del módulo de gestión de incidencias
-  Gestión de ausencias
-  Comunalidad A320/A340

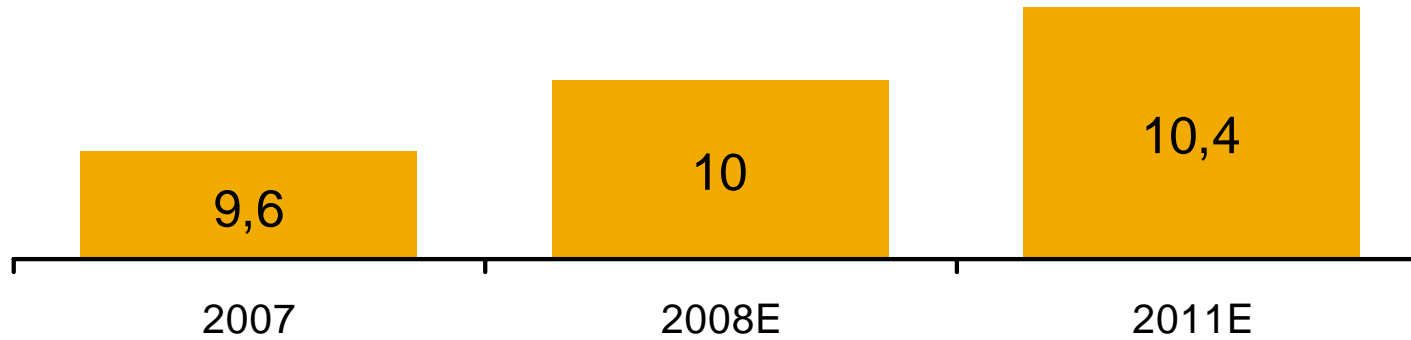
3 Costes y productividad

Mejoras de productividad en el negocio de Transporte



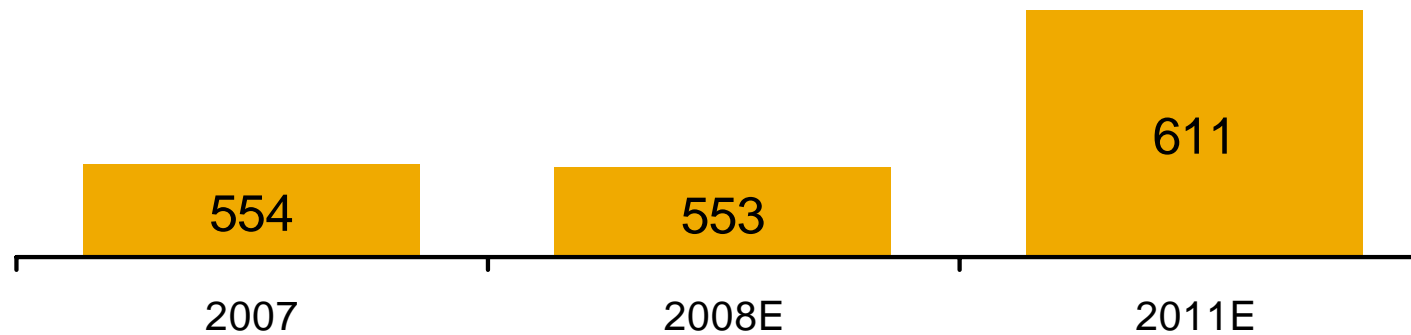
Utilización de Flota

Horas bloque/día



Productividad de empleados

Ingresos operativos (miles €) / FTE's

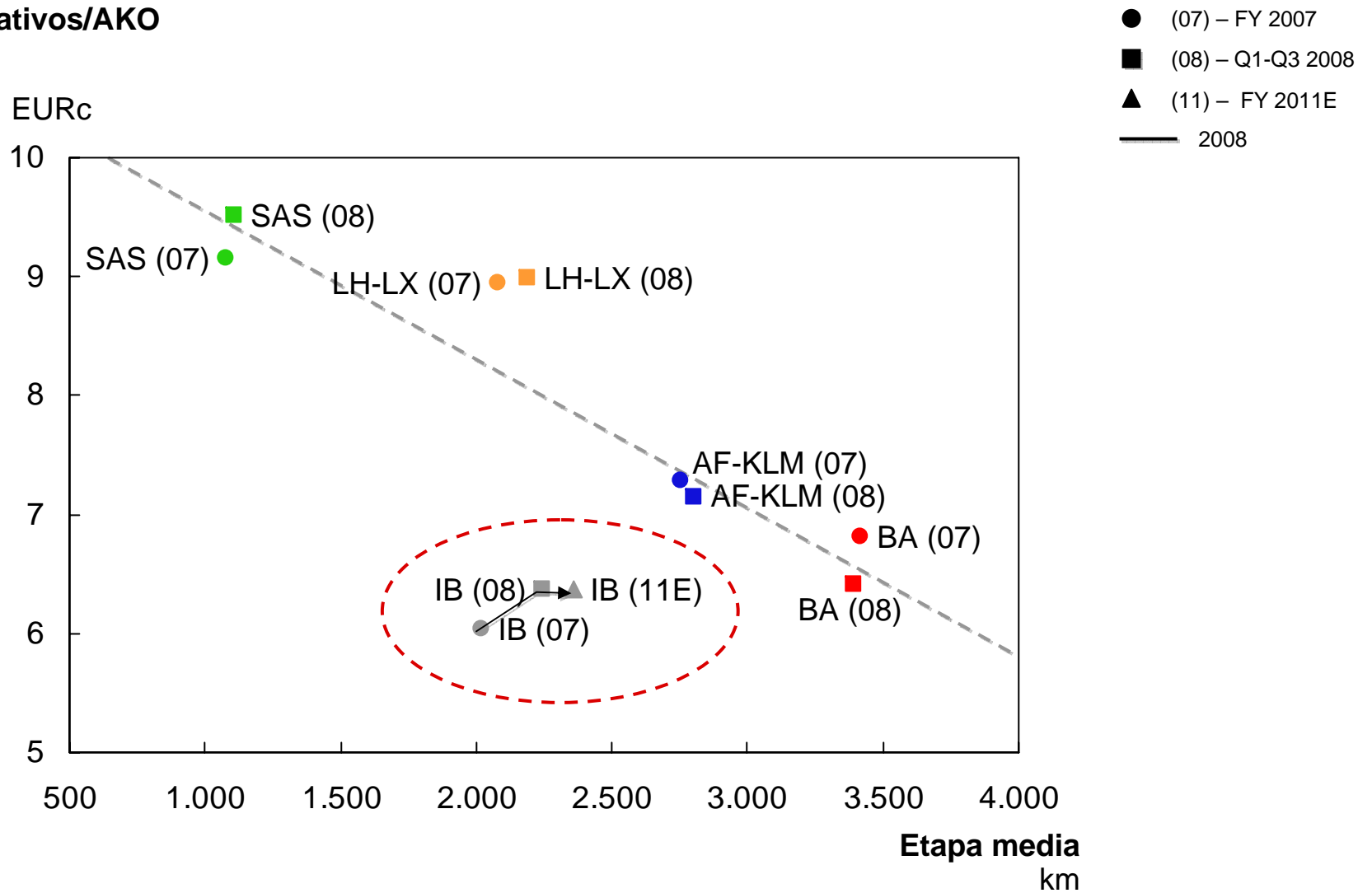


3 Costes y productividad

Iberia mantendrá su ventaja competitiva en costes



Costes operativos/AKO



Note: GBPEUR: 1,35; SEKEUR: 9,2

Source: Airline reports



IBERIA 

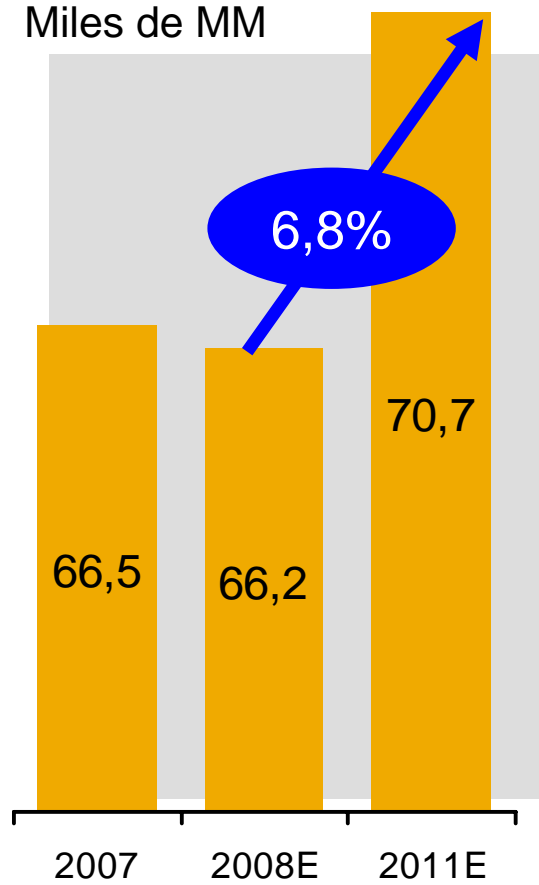
In summary...

Datos de Tráfico



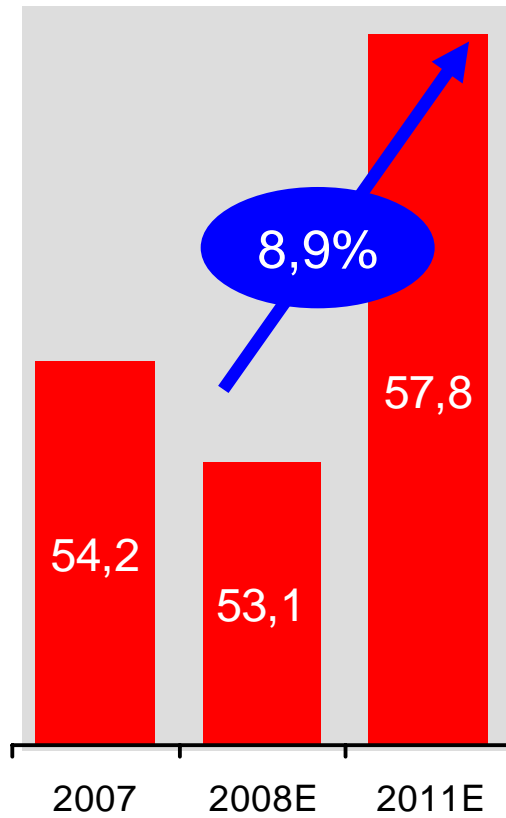
AKO

Miles de MM



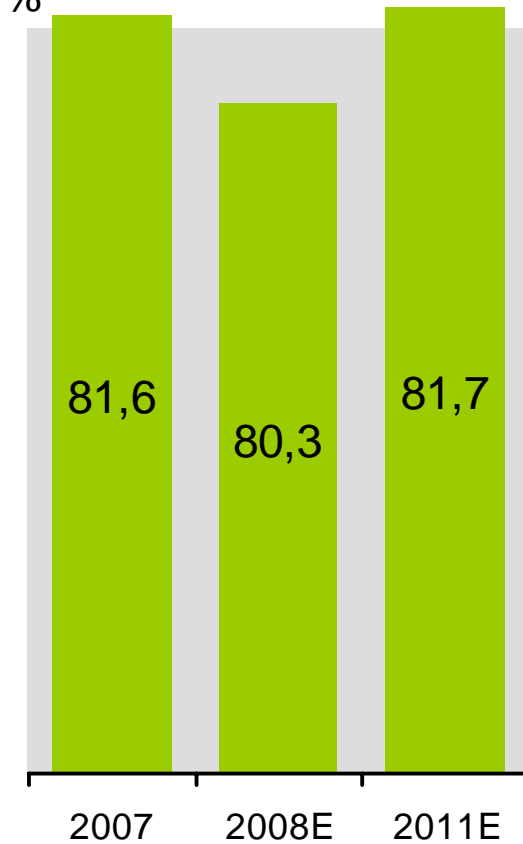
PKT

Miles de MM



Load Factor

%



Contención de los costes y un aumento significativo de los ingresos permitirá recuperar la rentabilidad

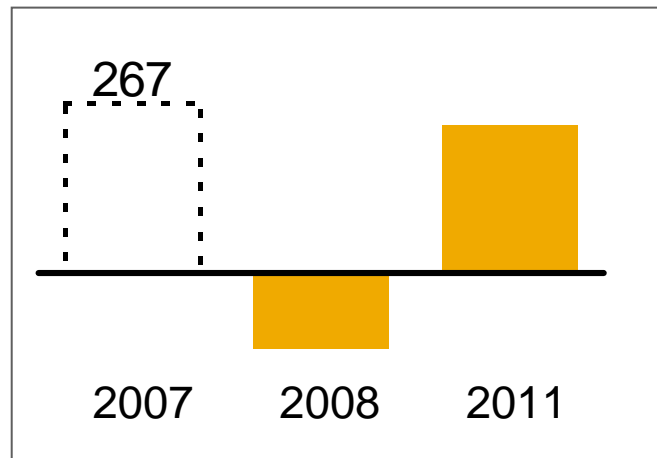


Hipótesis empleadas:

- Combustible: 800 \$/Tm
- Tipo de Cambio: 1,25 USD/€
- Inflación media anual en España 09-11: 3%

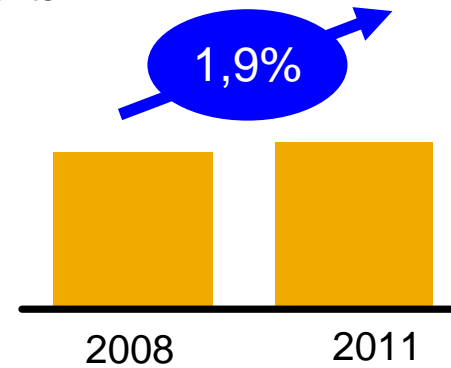
EBIT

Objetivo: Recuperar la rentabilidad



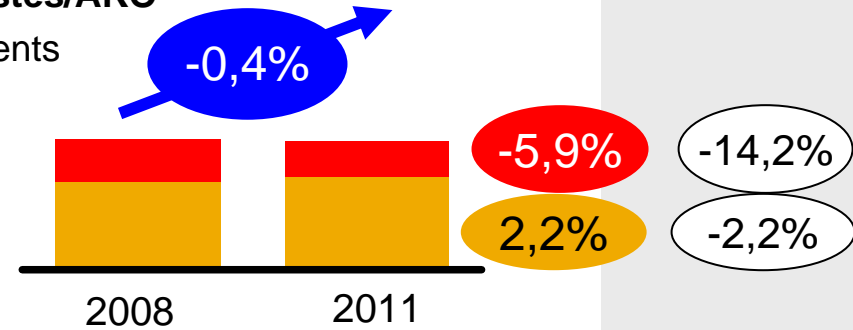
Ingreso/AKO

€ cents



Costes/AKO

€ cents



CAGR 08-11

CAGR 08-11 at a tipo de cambio constante

-2,7%

-14,2%

-2,2%

Fuel



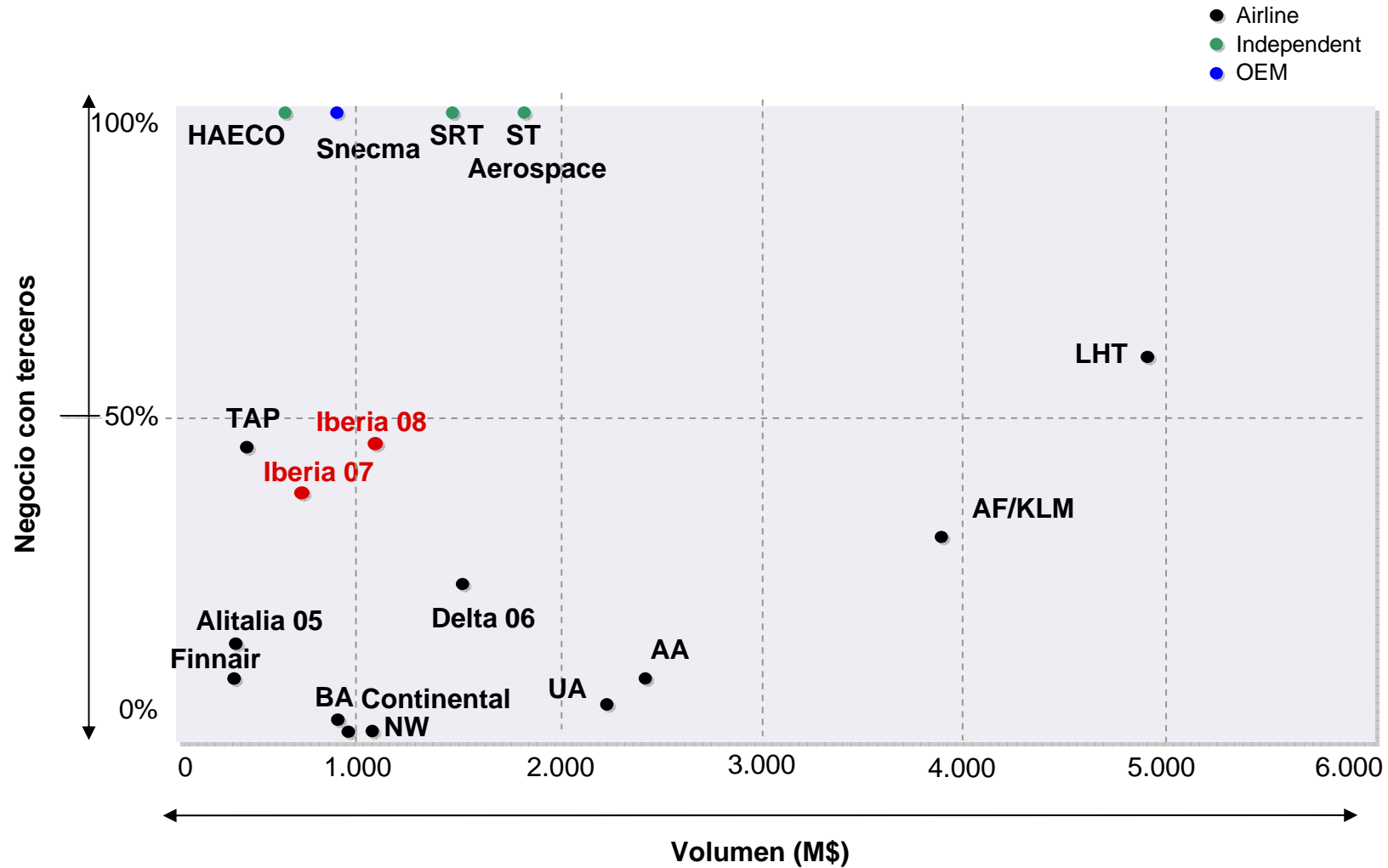
Plan Estratégico 2009-2011

Mantenimiento

Posicionamiento de Iberia en el mercado de MRO



2007



Fuente: Airline Business; Annual reports

Principales ejes de acción para el negocio de Mantenimiento



Transformación operativa y comercial

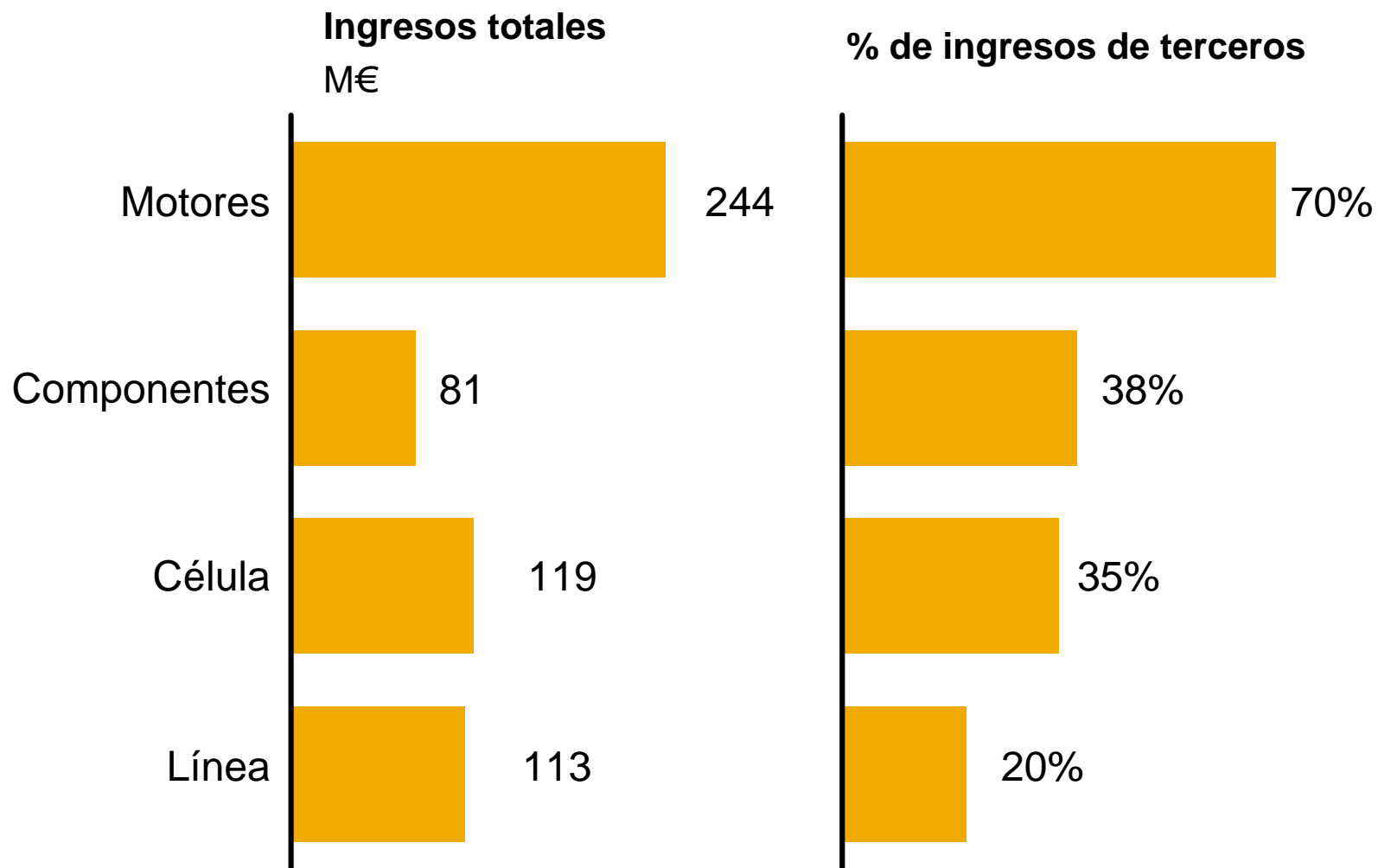
Acciones estratégicas



Desarrollo y potenciación de los distintos productos



2008 E



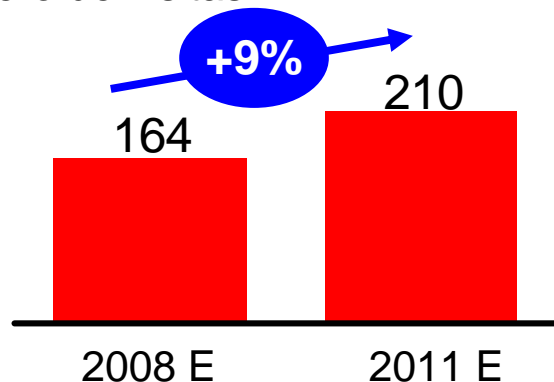
Desarrollo y potenciación de los distintos productos



Motores: Incrementar capacidad productiva para seguir creciendo

Crecimiento de capacidad de las instalaciones existentes

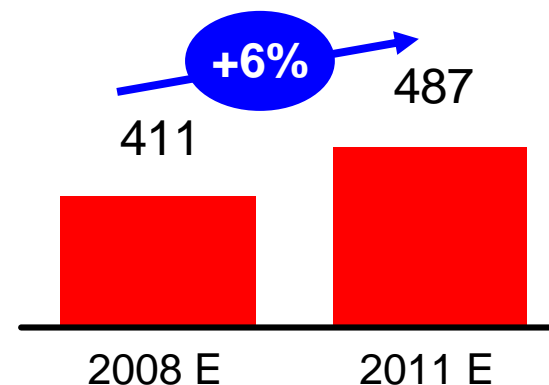
Número de visitas



Mejora de productividad

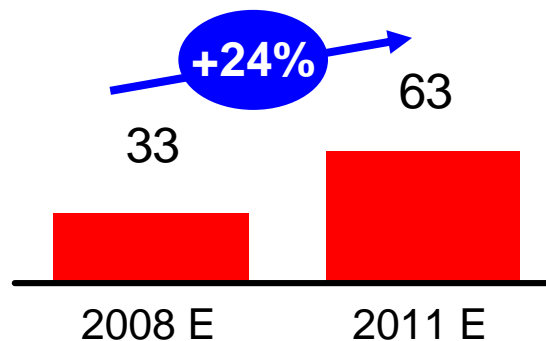
Ingresos/FTE (miles €)

CAGR



Componentes: Fuerte crecimiento de ingresos de terceros

Ingresos de terceros M€



Desarrollo y potenciación de los distintos productos

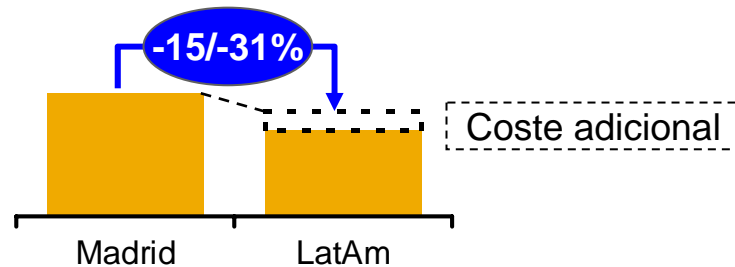


Célula: Transformación de los centros de producción

Explorar opciones de offshoring de la actividad más intensiva en mano de obra

Coste por revisión tipo D wide body

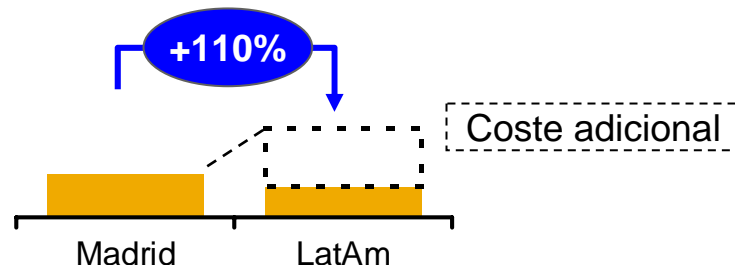
Miles€






Crecer en actividades competitivas para su desarrollo en España

Coste por revisión tipo C narrow body




Miles EUR



Desarrollar actividad de mayor valor añadido/margen de las instalaciones en MAD

-  Proyector militares (aviones nodriza)
-  Conversión de cargueros
-  Conversiones “customizadas” y upgradings (e.g.: 340/330/757/767)

Desarrollar centro de mantenimiento competitivo en Barcelona

-  ClickAir / Vueling
-  Aerolíneas entorno BCN y mediterráneo
-  Revisiones Iberia

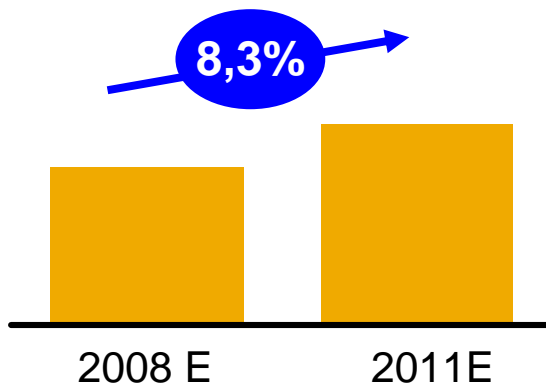
Principales cifras de Mantenimiento



% CAGR

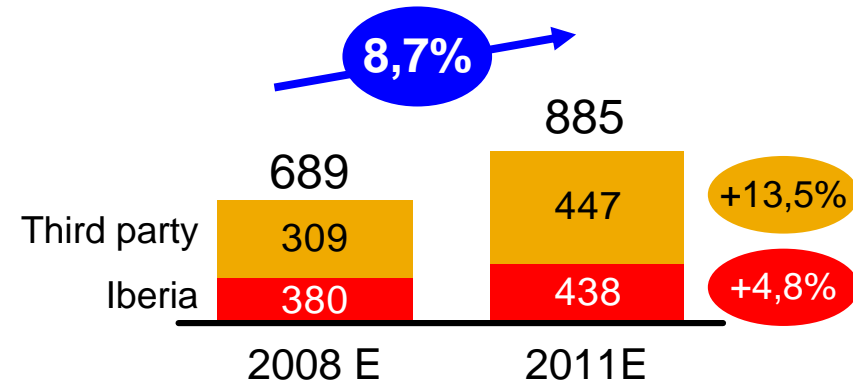
Rentabilidad

EBIT. M€



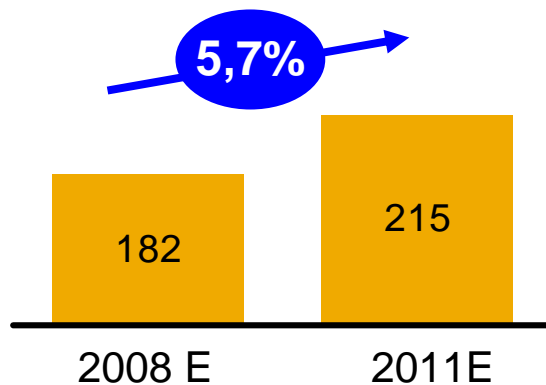
Ingresos

M€



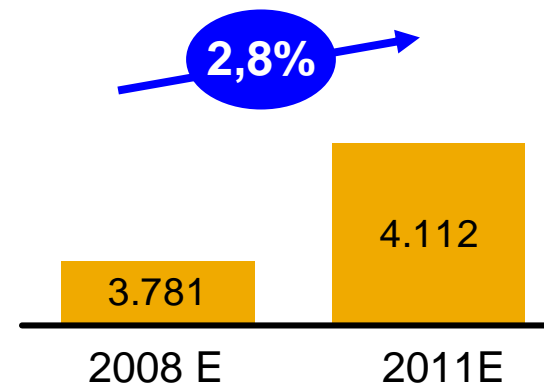
Productividad

Ingresos/FTE (miles €)



Recursos Humanos

FTE





Plan Estratégico 2009-2011

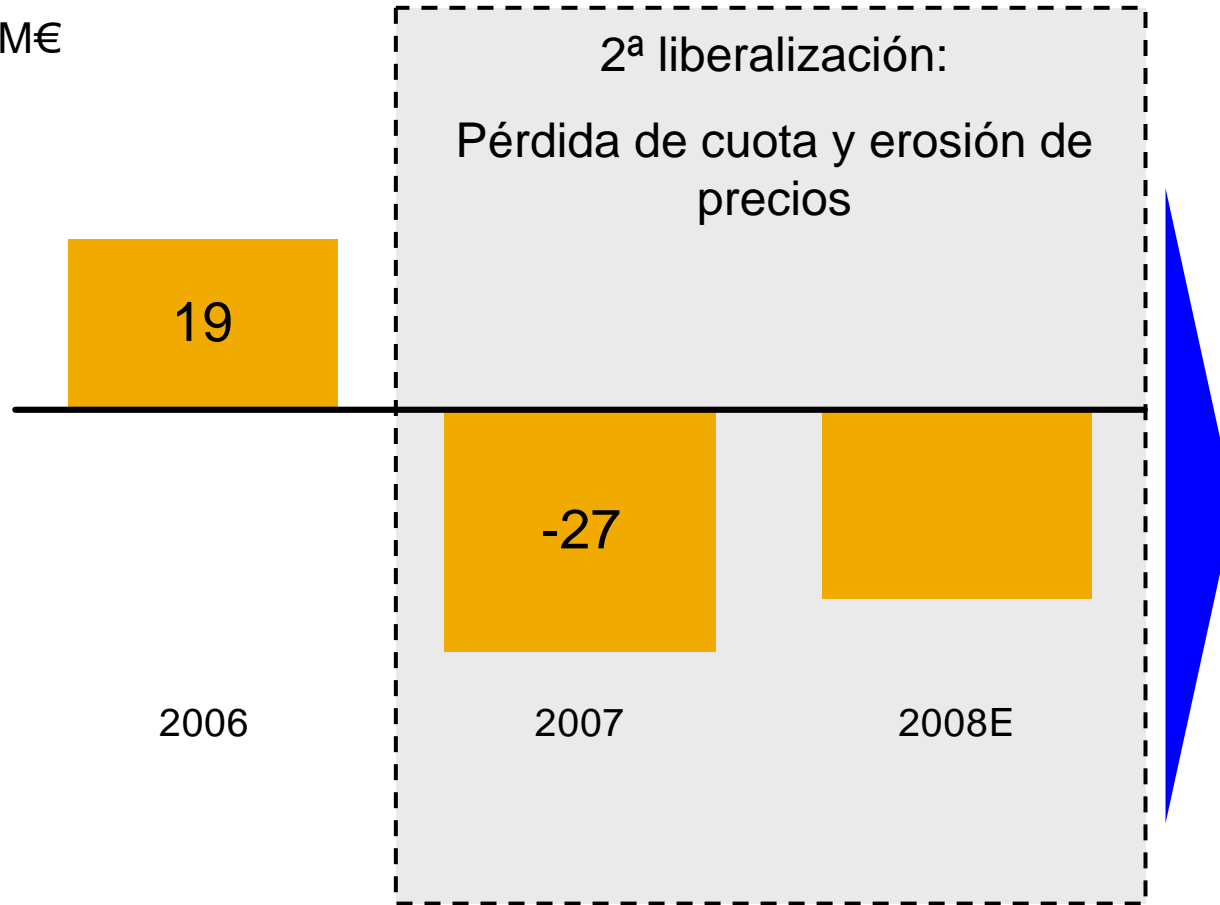
Handling

El gran reto de Handing es retornar a la rentabilidad



EBIT

M€



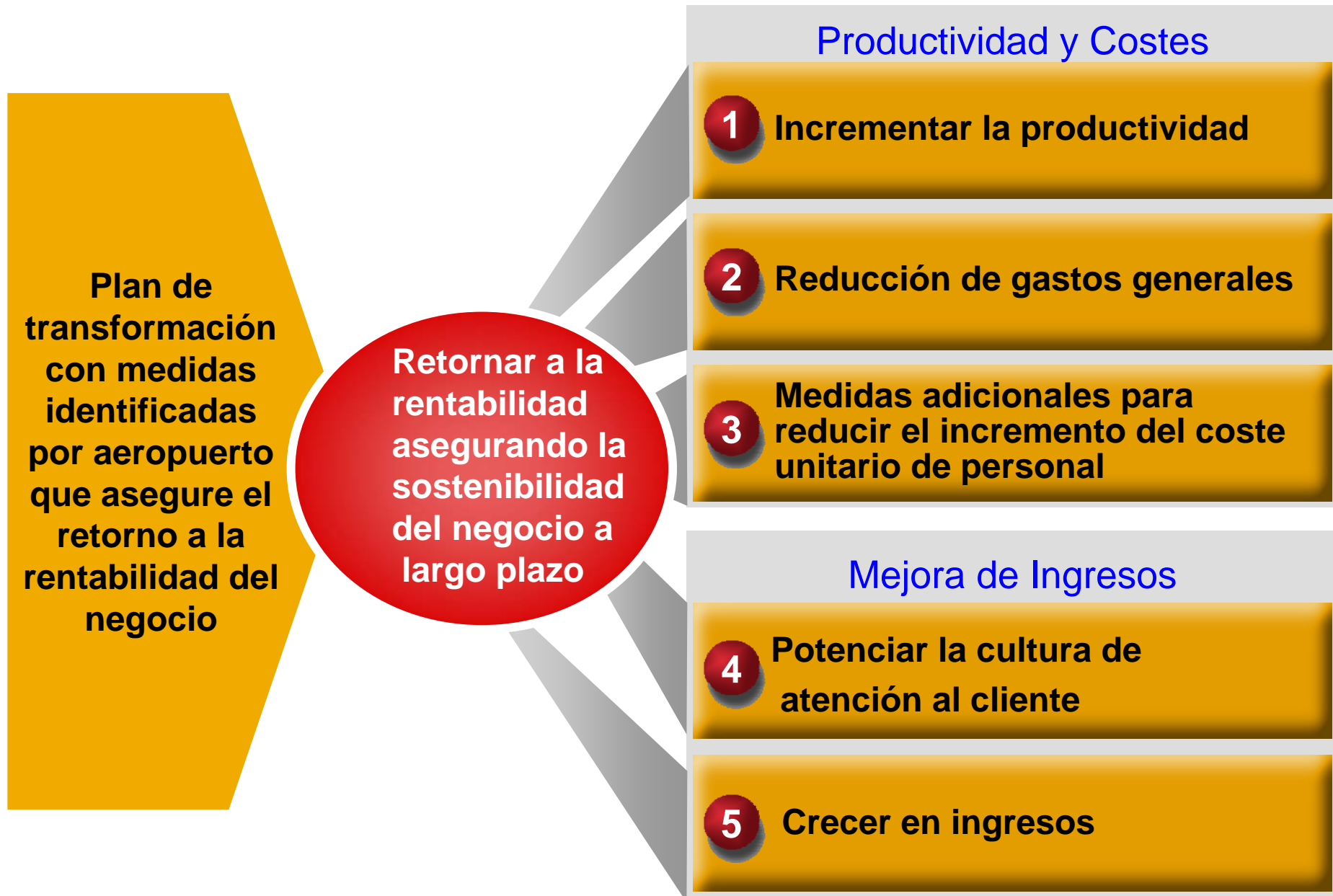
Retornar a resultados positivos

Senda de mejora iniciada en 2008, si bien hay que acelerar el horizonte 2009-2011

4 compañías
58 licencias

10 compañías
73 licencias

Principales ejes de acción en el negocio de Aeropuertos



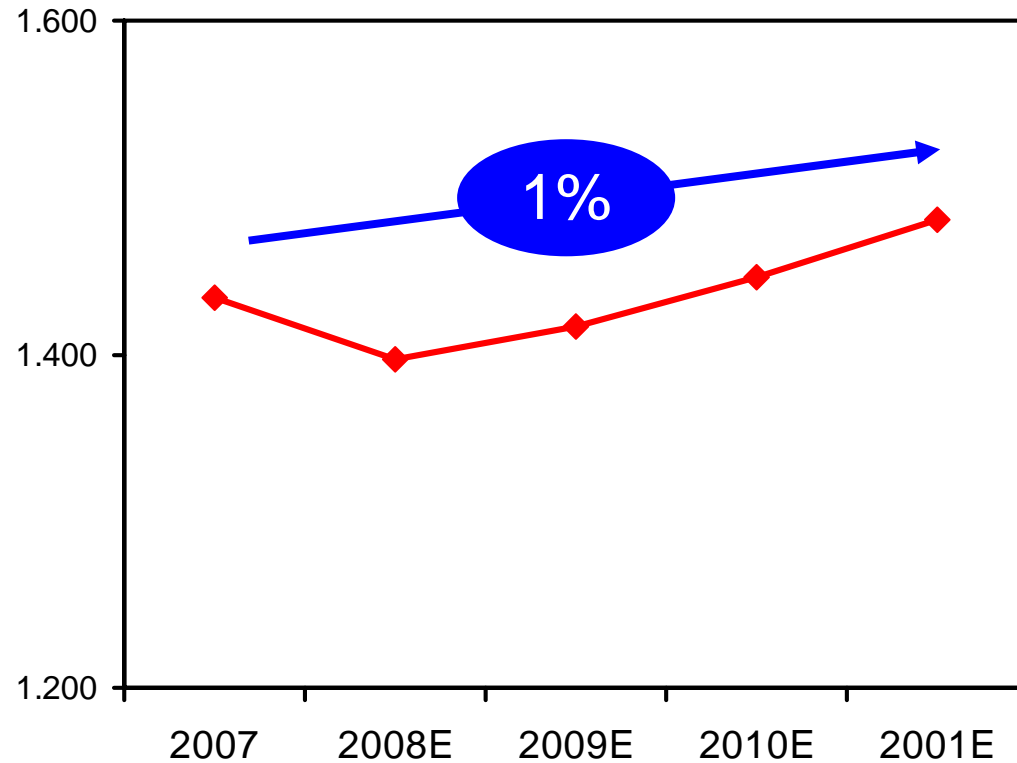
Se espera un moderado incremento de precios



% CAGR

Evolución del precio medio por avión

€



Precio racional/
Evolución de la cuota:

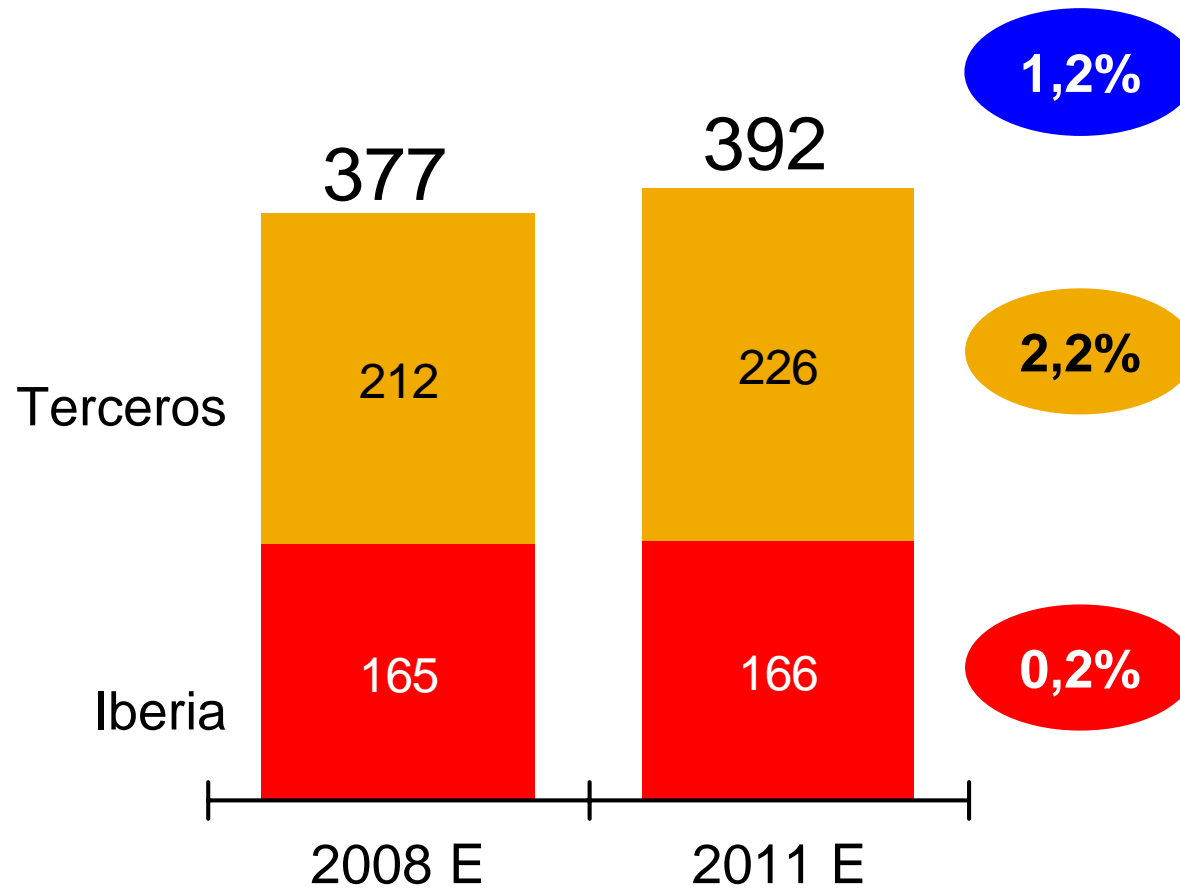
- Estabilización de competidores
- Proceso de subrogación que impacta en los costes de la competencia

...y con un volumen de actividad prácticamente plano



APAs
Miles

CAGR
2008-2011



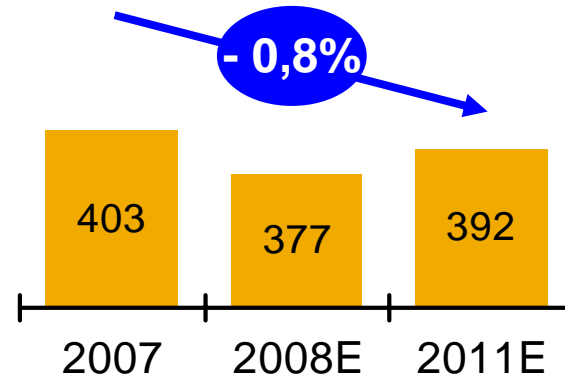
Principales cifras



% CAGR

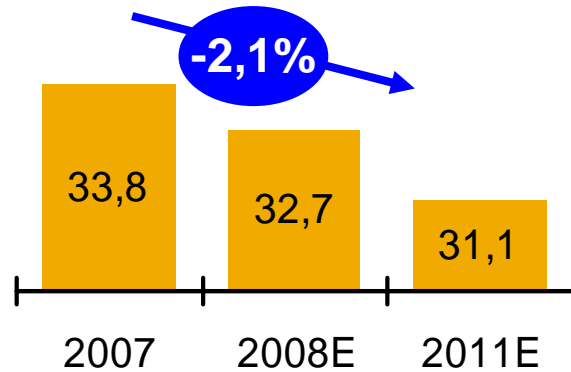
Actividad

APAs. Miles €



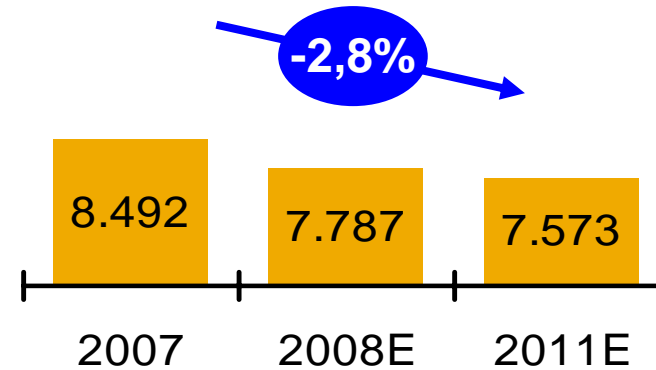
Productividad

HH/APA



Recursos Humanos

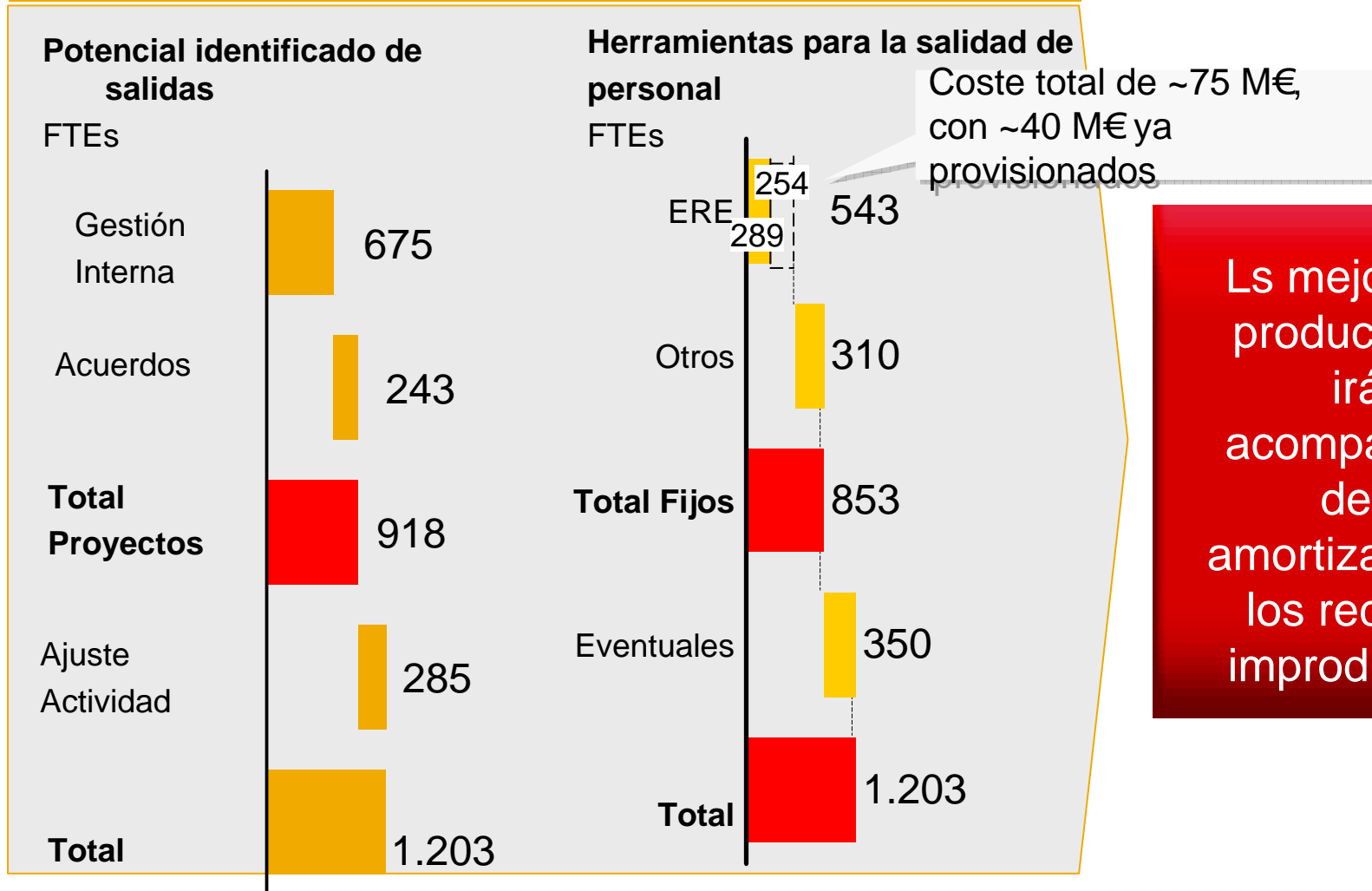
FTEs



Medidas más importantes



Mejora de la productividad



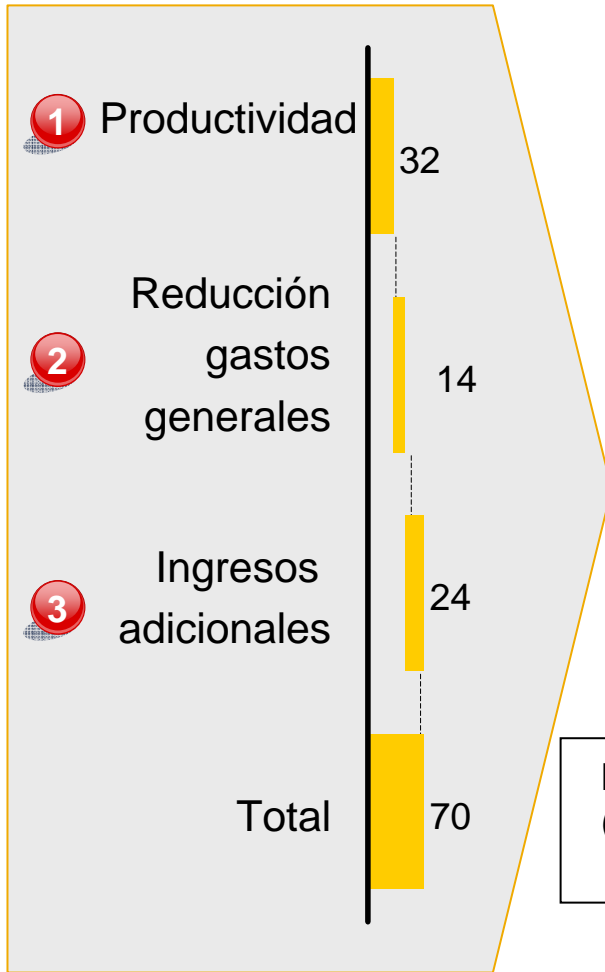
Las mejoras de productividad irán acompañadas de la amortización de los recursos improductivos

Handling alcanzará la rentabilidad



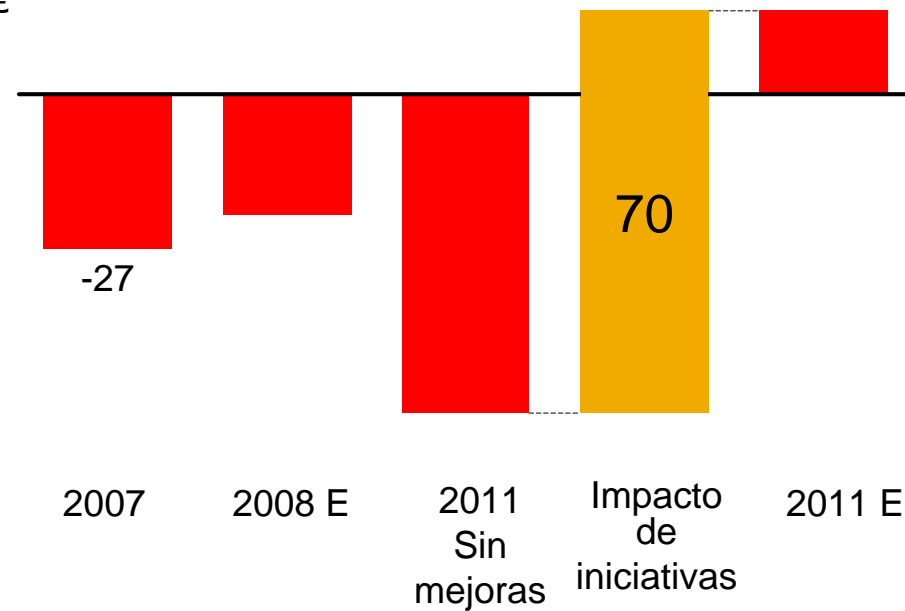
Impacto de las medidas

EBIT 2011 M€



Rentabilidad

EBIT 2011 M€



Productividad (HH/APA)	34	33	34	31
-------------------------------	----	----	----	----



Plan Estratégico 2009-2011

Resumen

Los diferentes negocios han planteado iniciativas con un impacto total estimado a 2011 superior a 480 M€



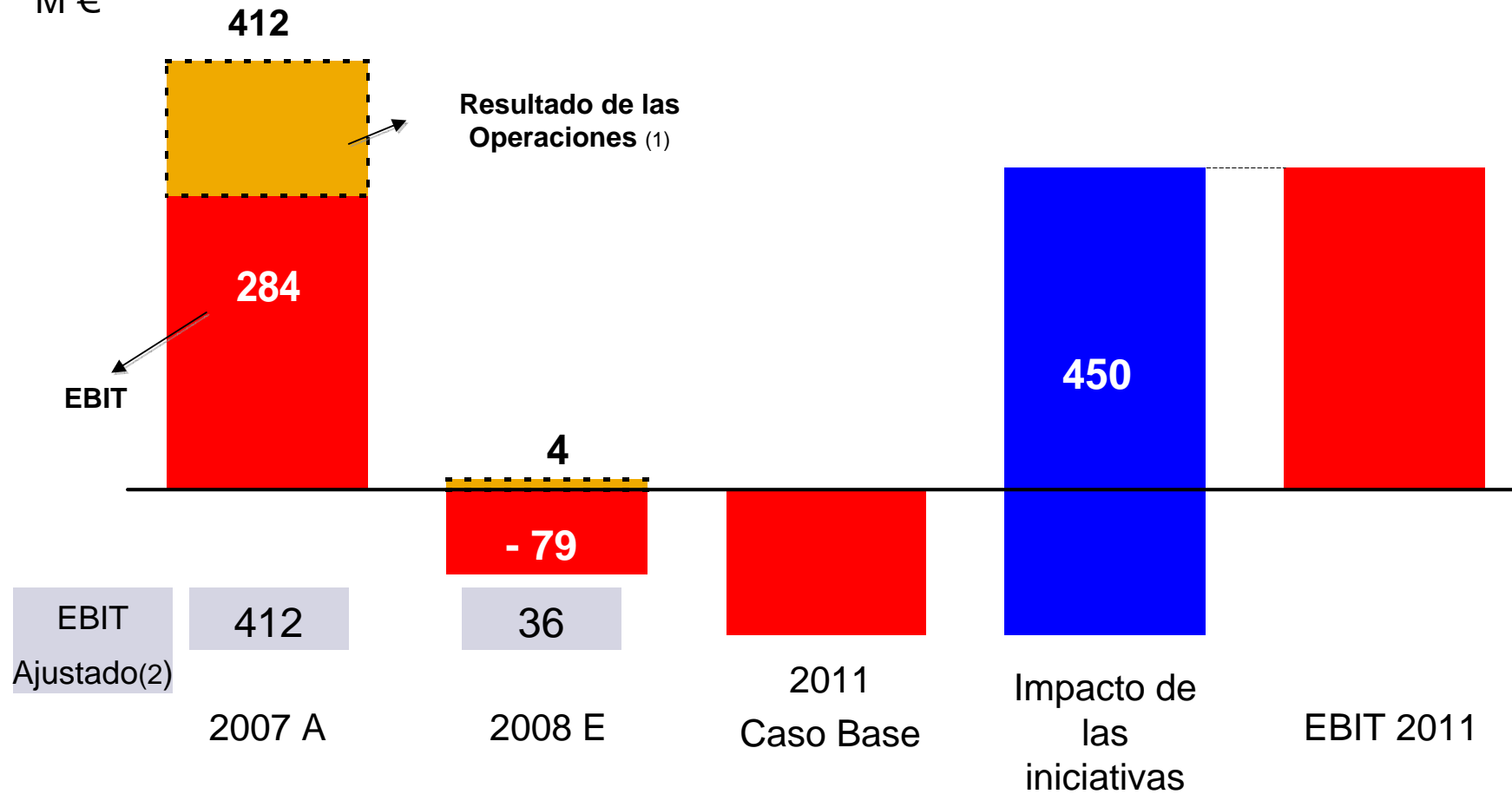
El Plan Estratégico permitirá recuperar la rentabilidad



Mejora de EBIT por importe de 450 MM/€ sobre el caso base

Grupo Iberia

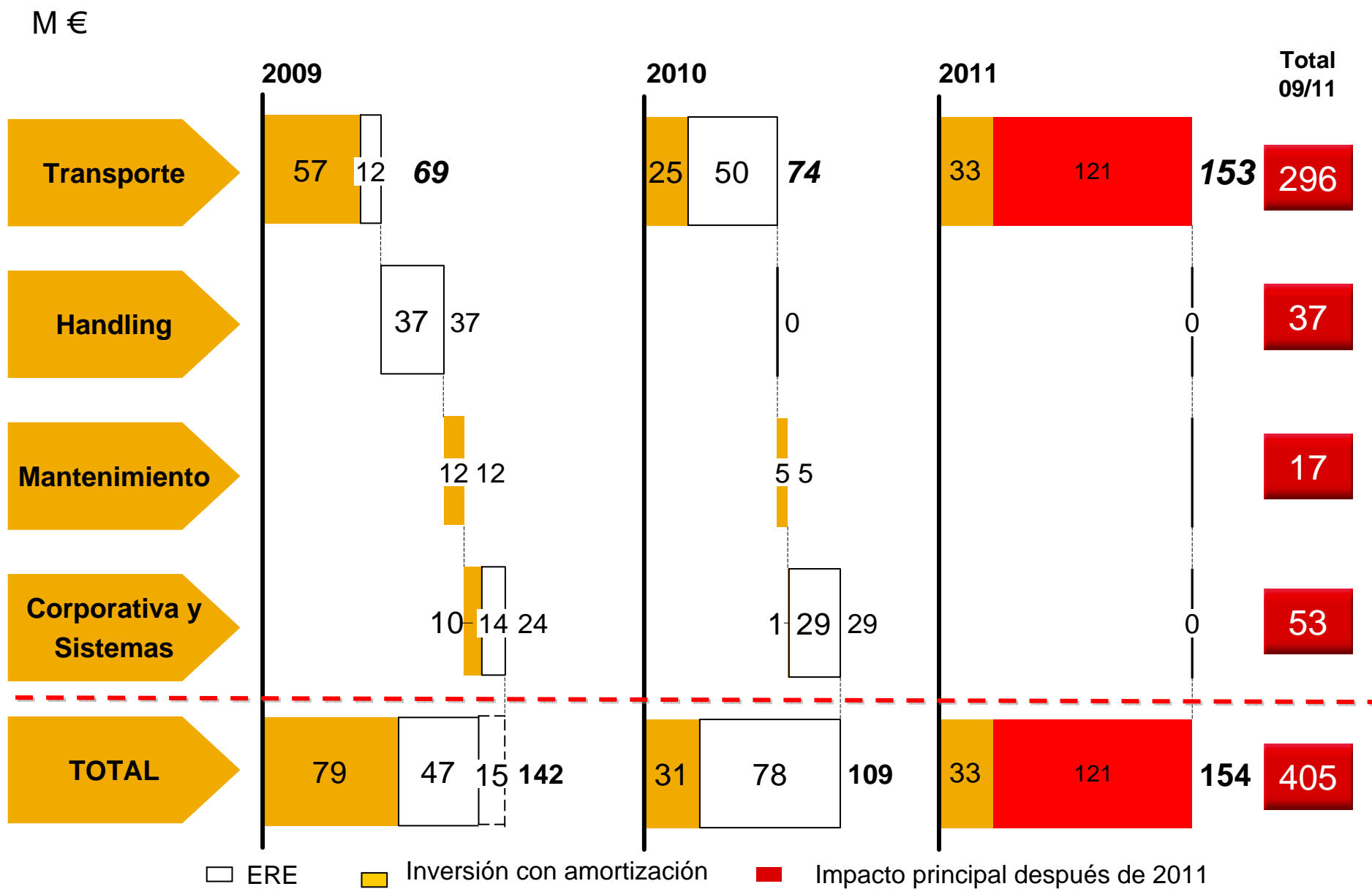
M €



(1) Incluye no recurrentes

(2) EBIT + 33% leasing operativo

El Plan contempla inversiones y costes no recurrentes por valor de ~ 400 M€, adicionales a los 100/120 M€ anuales de inversiones de reposición



Las iniciativas mejorarán los ratios de rentabilidad...



Margen EBITDAR ¹	15-17%
Margen EBIT ²	4-6%
Margen EBIT ajustado ³	6-8%
ROE ⁴	>12%

1 EBITDAR / Ingresos explotación

2 EBIT / Ingresos explotación

3 EBIT + 33% del alquiler de flota (dry lease + 50% del wet leases)

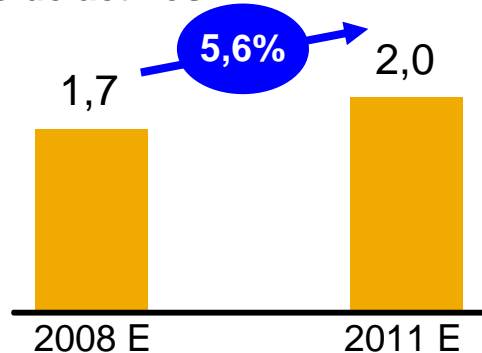
4 Resultado Neto / Valor medio de los fondos propios durante el año; sin el ajuste por la venta de Amadeus en 2007 sería de 16.3%

...al igual que el resto de ratios financieros

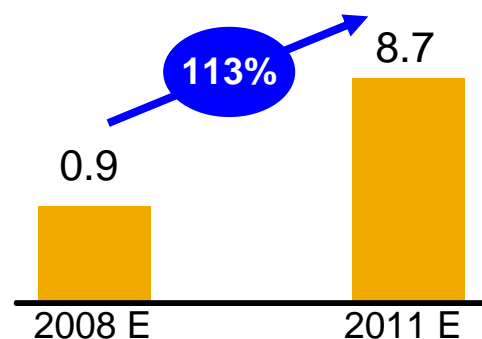


Activo

Total Retorno de activos¹
Multiple

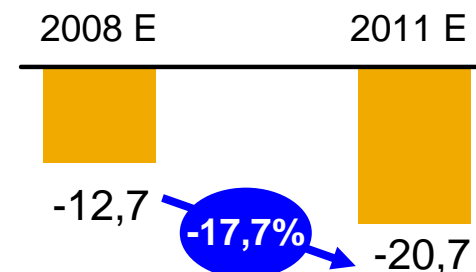


ROA ajustado
(Return over assets)²
%

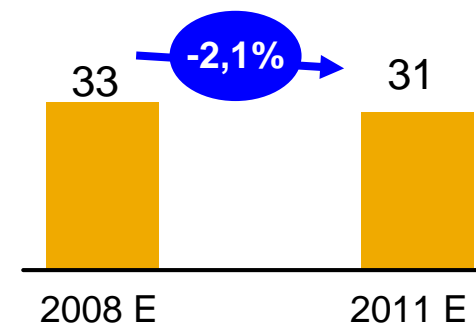


Deuda y Solvencia

Ratio deuda³
%



Apalancamiento⁴
%



1 Resultado de explotación (ingresos) / Activo medio durante el año
2 (Resultado neto + Pago de intereses) / Activo medio durante el año
3 (Deuda total – liquidez disponible) / Resultado de explotación
4 (Deuda Total – liquidez disponible + alquiler de flota capitalizado) / Total CE



Acciones Estratégicas



Iberia está afrontando los cambios del entorno en 3 ámbitos estratégicos



Ámbitos estratégicos

1
Racionalización del mercado español

2
Formación de "Super Alianzas" globales

3
Consolidación europea y transatlántica



En el horizonte del Plan Estratégico se espera que el mercado español se racionalice



Competidores en 2008

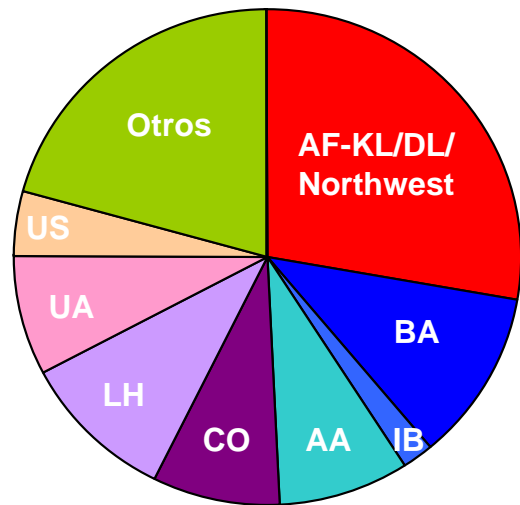
Situación esperada en 2011

	Competidores en 2008	Situación esperada en 2011
Compañías de red	→ Iberia	→ Situación de estabilidad
LCCs y Nueva generación	→ Europeas: Easyjet, Ryanair → Domésticas: Vueling, Clickair	→ Crecimiento moderado → Fusión, optimización, rentabilidad y posible crecimiento
Otras compañías	→ Spanair → Air Europa	→ Viabilidad comprometida → Dependencia del negocio del grupo
AVE	→ Madrid-Sevilla → Madrid-Barcelona → Madrid-Málaga	→ Fuerte crecimiento: Madrid-Valencia Madrid-Bilbao

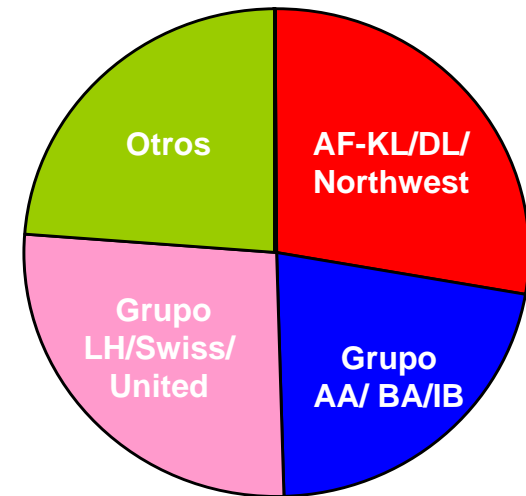
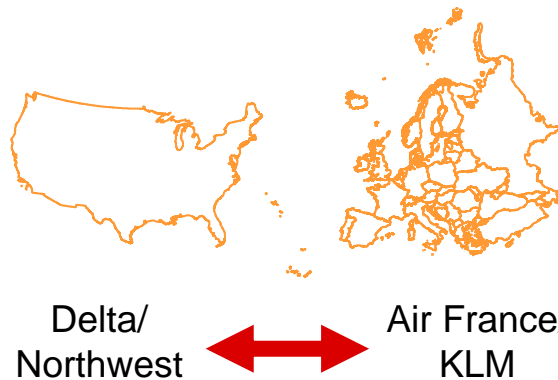
Formación de alianzas tranatlánticas entre aerolíneas europeas y norteamericanas como reacción al tratado de cielos abiertos



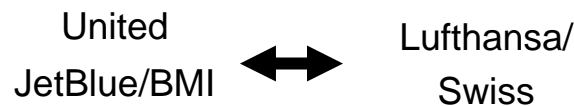
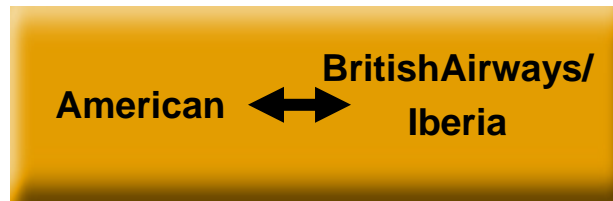
% de reservas



Alianzas transatlánticas



AF/KLM/Delta/NW podría dominar el Atlántico Norte...



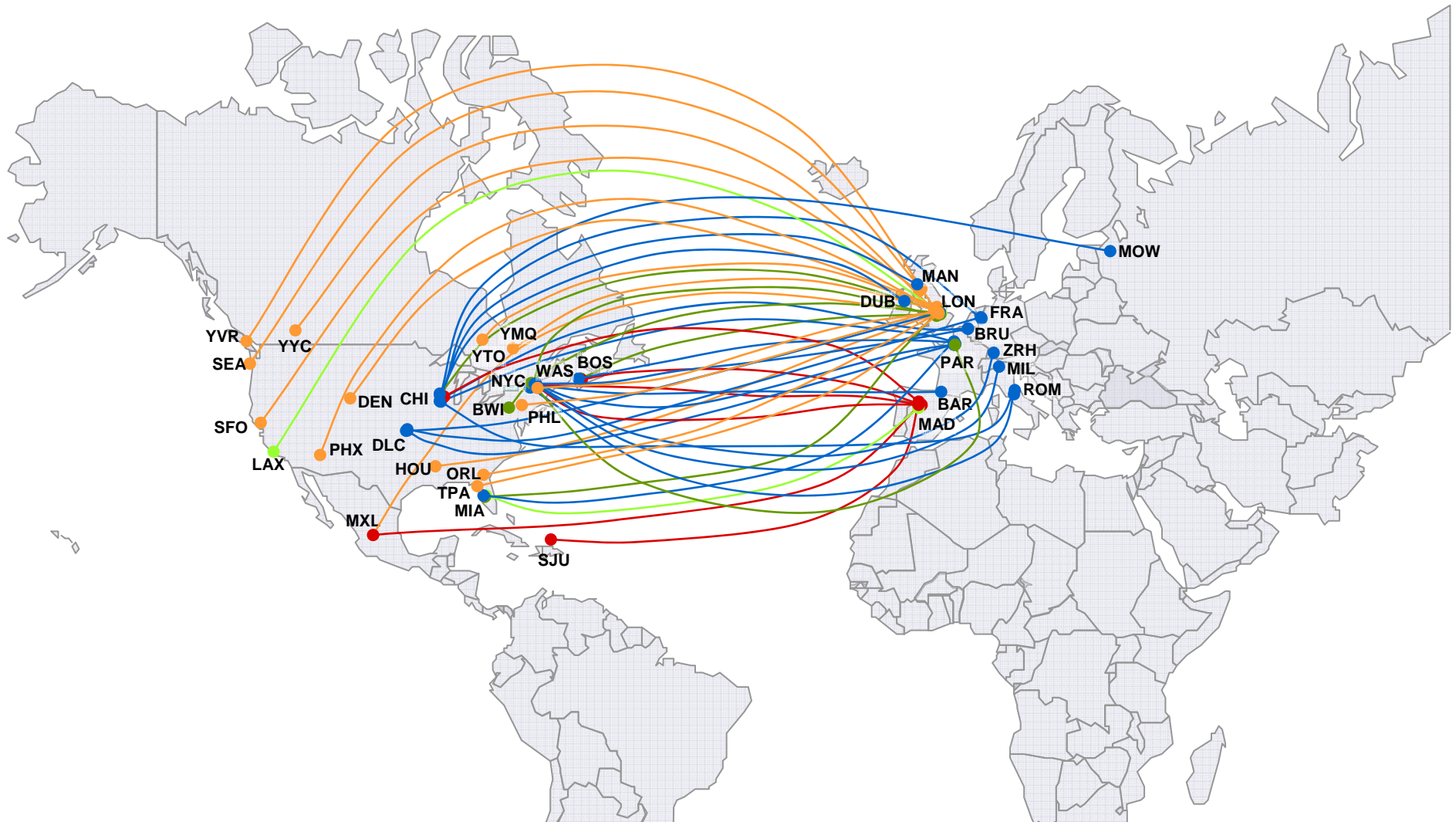
... empujando a otras aerolíneas a actuar

Fuente: MIDT (Año finalizado en marzo 2008)

JBA en cifras



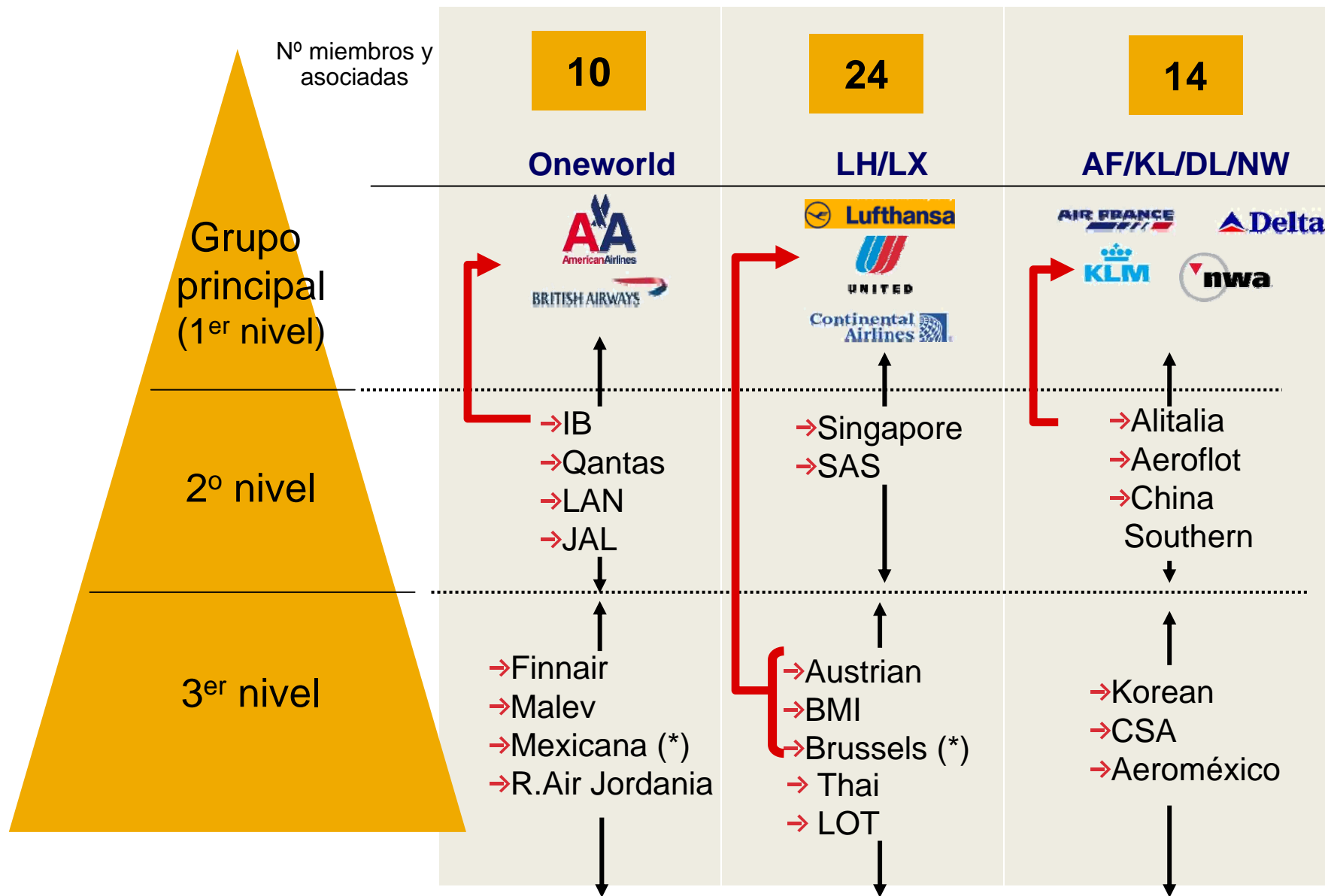
— AA — AA/BA — AA/IB — BA — IB



El acuerdo para el mercado español



La consolidación europea y norteamericana constituirá los núcleos principales de “Super-Alianzas” globales

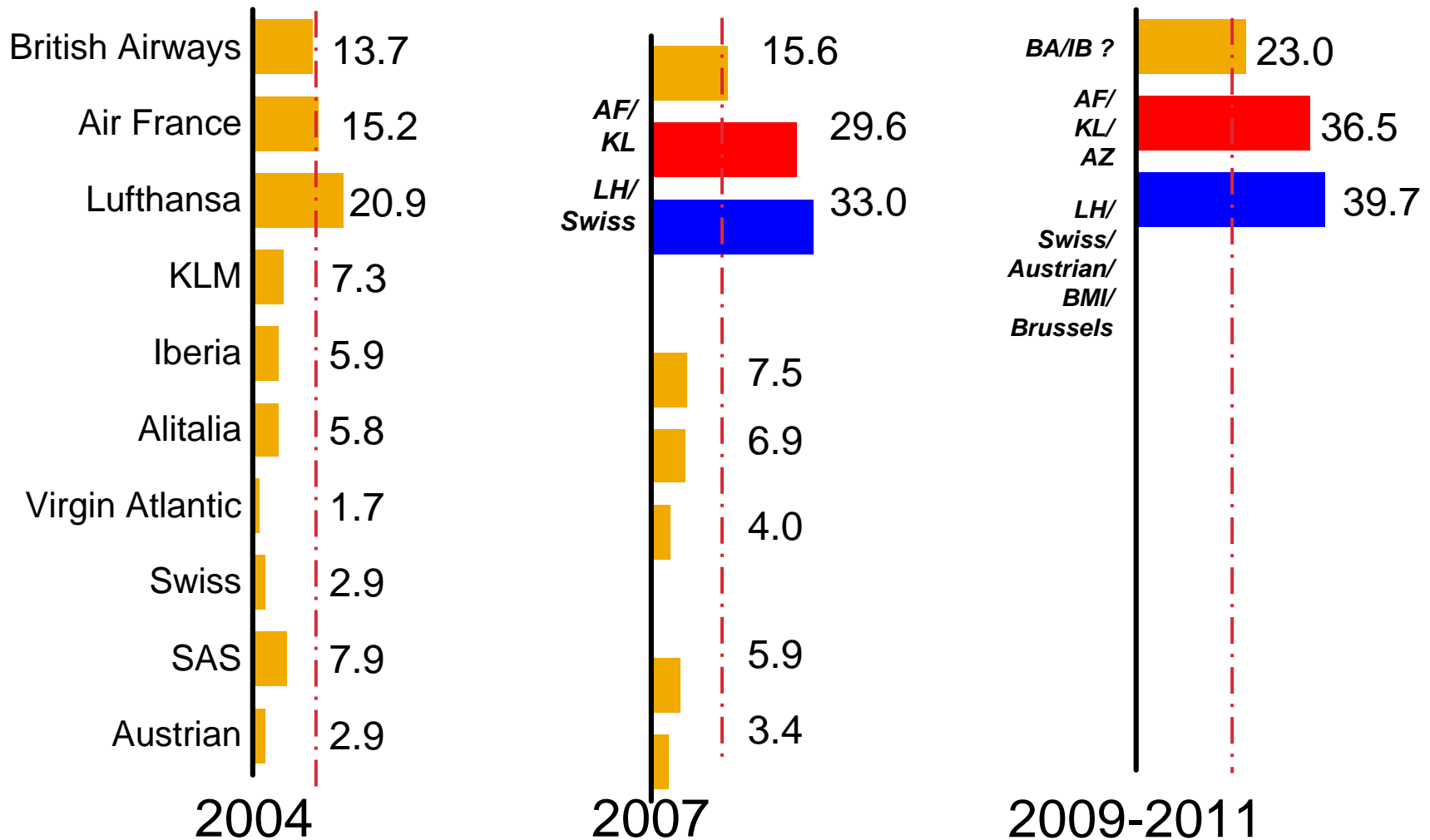


(*) Incorporaciones anunciadas

La formación en Europa de AF-KLM y LH-Swiss ha cambiado el equilibrio de poder...

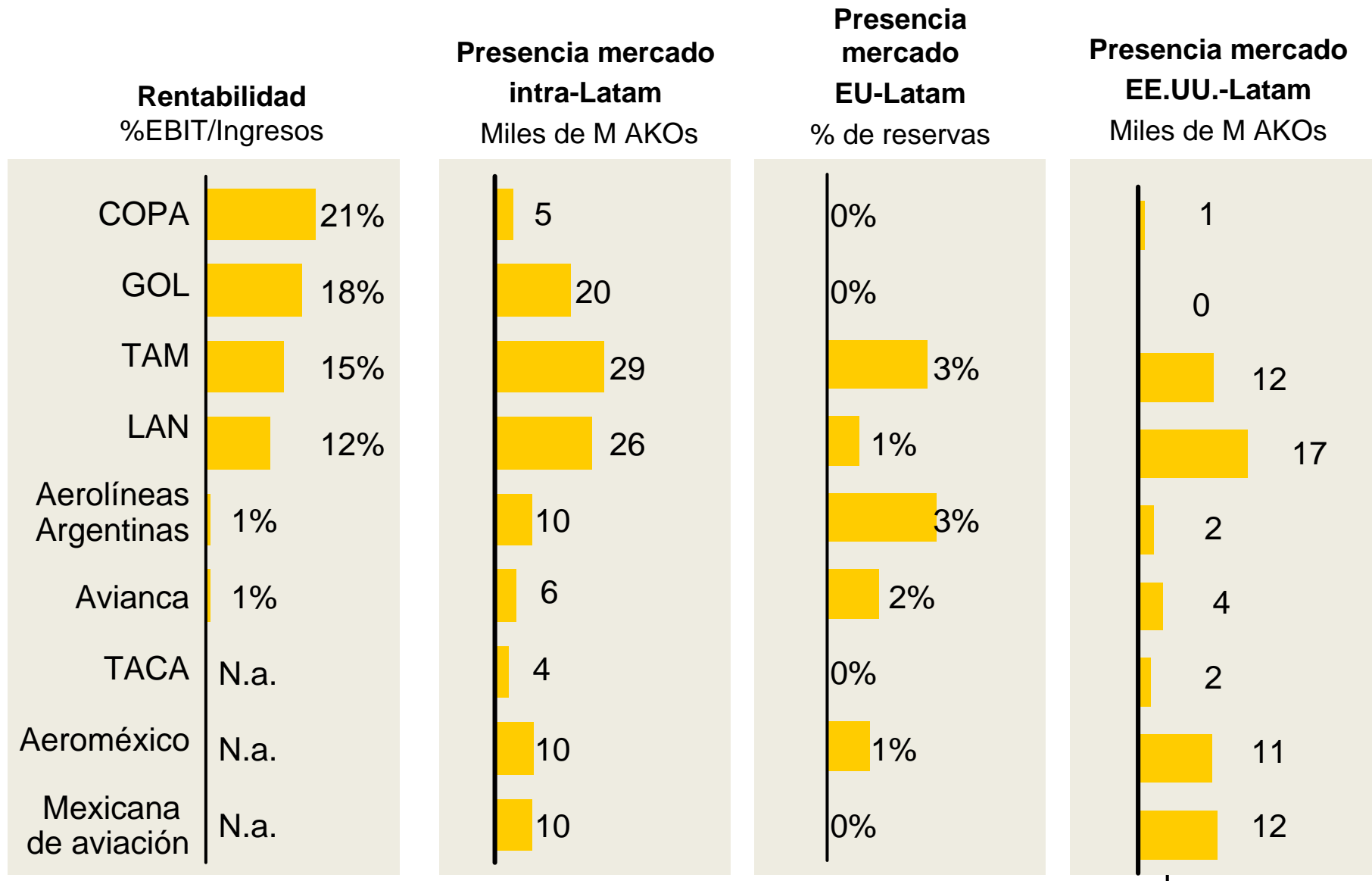


Ingresos operativos, USD miles de M



(*) Fuente: IATA ; ATI

En Latinoamérica Iberia puede aprovechar otras opciones de consolidación/ JVs con operadores locales eficientes



(*) Fuente: IATA ; ATI

Resumen de la situación actual de las actuaciones corporativas y estratégicas



Principales operaciones

Actividades realizadas

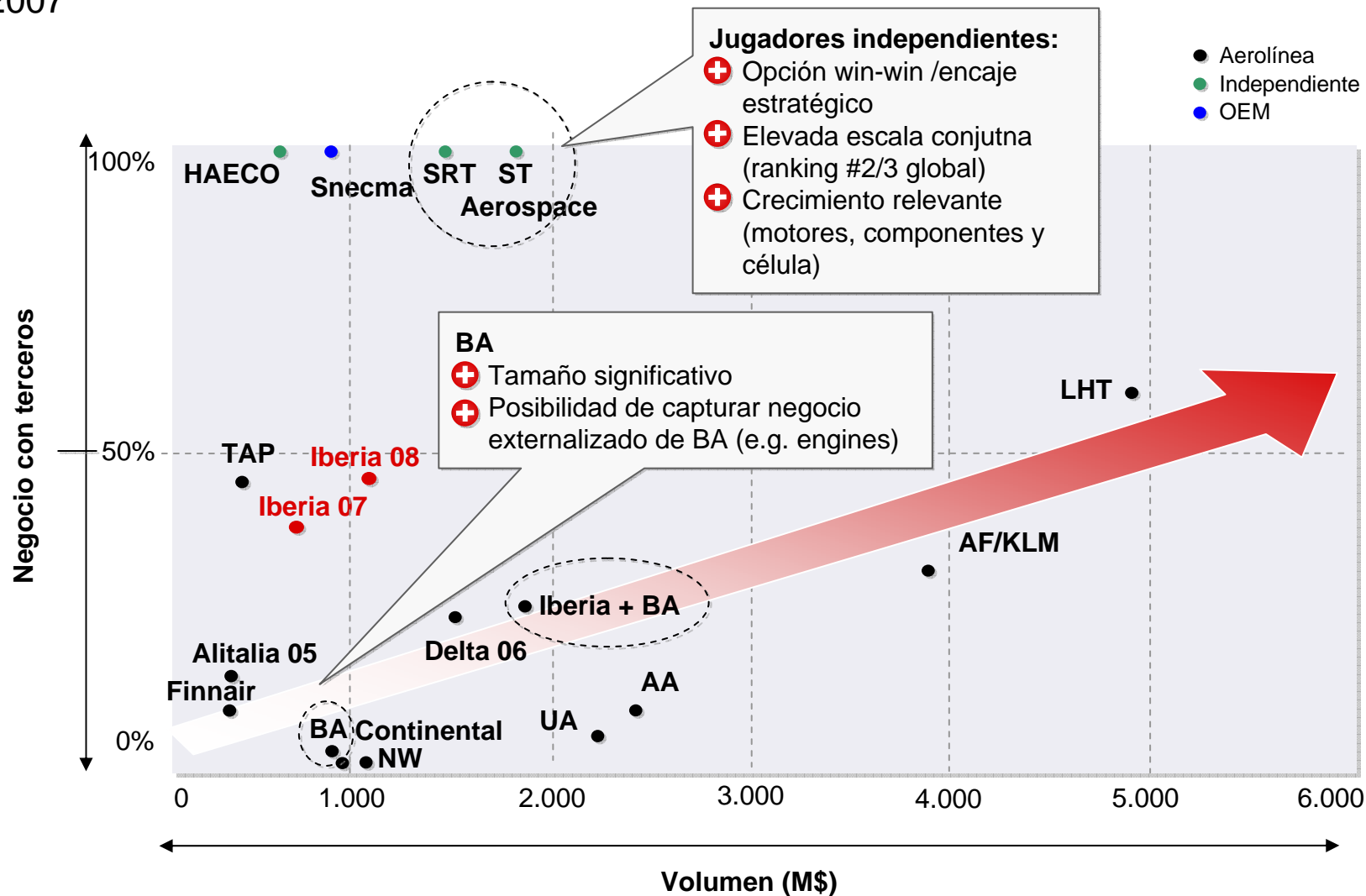
Actividades en progreso

Vueling-Clickair	<ul style="list-style-type: none">→ Due-diligence finalizado→ Plan de producción determinado→ Plan de viabilidad y sinergias terminado→ Plan de viabilidad detallado 2009→ Aprobación Bruselas (9th Jan 09)	<ul style="list-style-type: none">→ Negociación de ajustes previos al cierre de fuíón→ Acuerdo Consejos y Juntas en abril 09
British Airways	<ul style="list-style-type: none">→ Fuentes de sinergias identificadas y cuantificadas	<ul style="list-style-type: none">→ Negociación de los términos del acuerdo<ul style="list-style-type: none">→ Gobierno Corporativo→ Valoración relativa
Joint Venture IB-AA-BA	<ul style="list-style-type: none">→ Presentación a DOT (departamento de transporte) y Bruselas	<ul style="list-style-type: none">→ Aprobación del DOT (departamento de transporte) y de Bruselas

Entorno estratégico para el negocio de Mantenimiento



2007



Fuente: Airline Business; Informes anuales de compañías



Conclusiones y Outlook 2009






Principales objetivos



Nos hemos marcado objetivos ambiciosos pero necesarios para poder competir y crecer

Tenemos un Plan detallado de iniciativas y acciones concretas para cada negocio que nos permitirá:

-  **Reforzar el liderazgo** en nuestros mercados
-  **Recuperar los niveles de rentabilidad** en un contexto complicado
-  **Fortalecer nuestra relevancia estratégica** en un sector en transformación






Evolución de la capacidad en 2009



2009 E	AKO
Doméstico	-7,4%
Europa	-5,2%
Otro Int. Medio Radio	+1,6%
Largo Radio	+0,9%
Total	-1,7%

Outlook 2009, un año difícil



-  Los costes continuarán reduciéndose
-  Fortaleza financiera
-  Baja visibilidad de la demanda
-  Comportamiento racional de los competidores, algunos de ellos reestructurándose
-  Ante la incertidumbre, flexibilidad para adaptarnos

**14º año
consecutivo de
resultados
positivos**