



IBERIA 

Marzo 2003

Año 2002



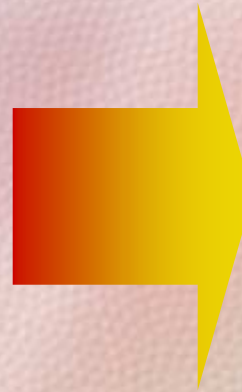
IBERIA 



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

Reducción de Capacidad



AKOS

La reducción de capacidad comenzó en noviembre 01:

- 11.3% en 2002 frente a lo presupuestado (Plan Director)

	2002 vs. 2001 AKO	Coeficiente de Ocupación
Doméstico	-11.5%	+1.1 p.p.
Europa	-1.6%	+ 2.1 p.p.
Intercontinental	-3.9%	+2.9 p.p.
Total	-5.2%	+2.3 p.p.

Yield + 1%

Número de aviones

- Cancelación de wet leases
- Cancelacion de 2 B-767 en lease operativo
- Retirada de A-300
- Retraso en la entrega de 9 A-320 and 5 A-321



Final 02

147

Vs Plan D.

173

Número
de
Aviones

-15%

Evolución de las Cuotas de Mercado 2002



	Total	pp 2001
DOMESTICO	58,7	-1,0
ISLAS	44,0	-6,1
RESTO	66,3	+1,8
ESPAÑA- EUROPA	36,0	+1,8
EUROPA- LATINOMERICA	16,5	+0,7

*Evolución positiva de los ingresos a pesar de la
reducción de capacidad*

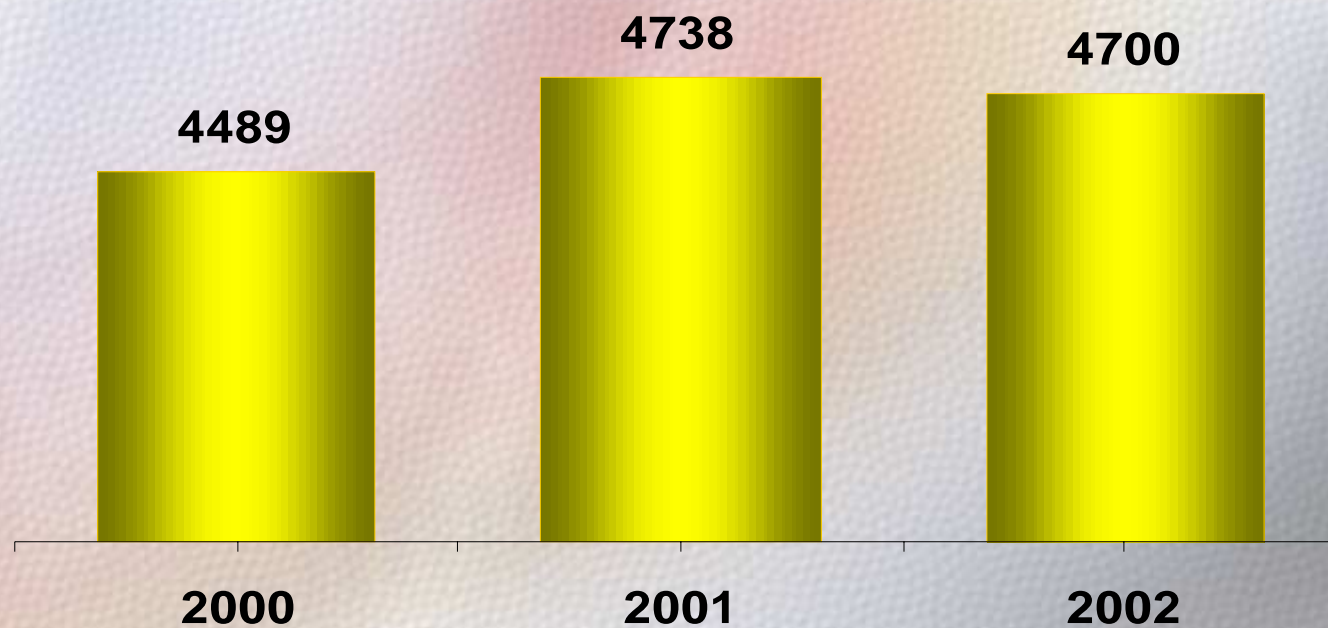


Ingresos de Pasaje/AKO



+ 6.4%

Ingresos (Mill. Euros)



La nueva flota y la mejora en mantenimiento aumenta la productividad de los activos

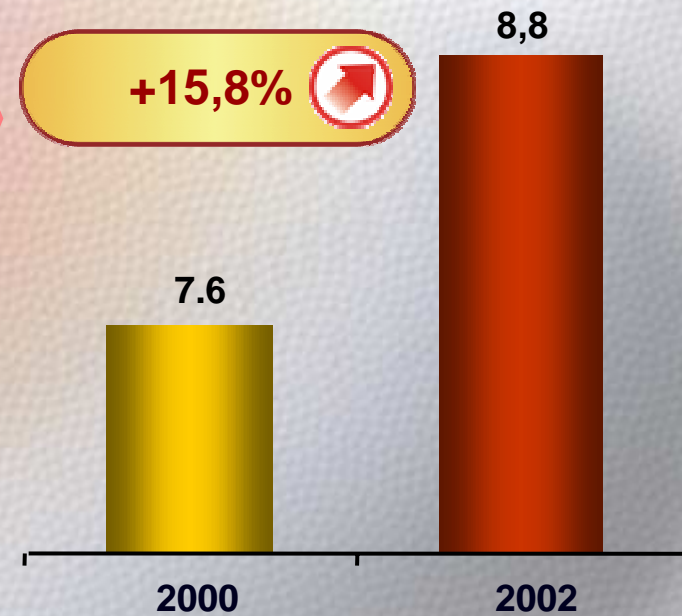


Familias

	1997	2000	2001	2002
Operadas por Iberia	10	9	6	5
Edad media	13,1	9,1	7	7,3

Horas Bloque/Día

+15,8%



Importante reducción de los costes operativos



2002/01

Costes Operativos	-6.0%
Personal	-0.5%
Comerciales	-9.7%
Combustible	-12.8%
Alquiler Flota+ Amortizaciones	-14.6%
Mantenimiento + Repuestos	-12.9%
Seguros	+180.0%

Coste/AKO



-0.3%

Con una reducción de capacidad del 5.2% e inflación del 4%



Ingresos de Explotación
-0,8%

Gastos de Explotación
-6,0%

**Importante mejora
en márgenes**

	<u>2002</u>	<u>2001</u>
EBITDAR	805	655
Margen Ebitdar	17,1%	13,8%
Rdo. Explotación	249	5
Resultados ordinarios	241	31

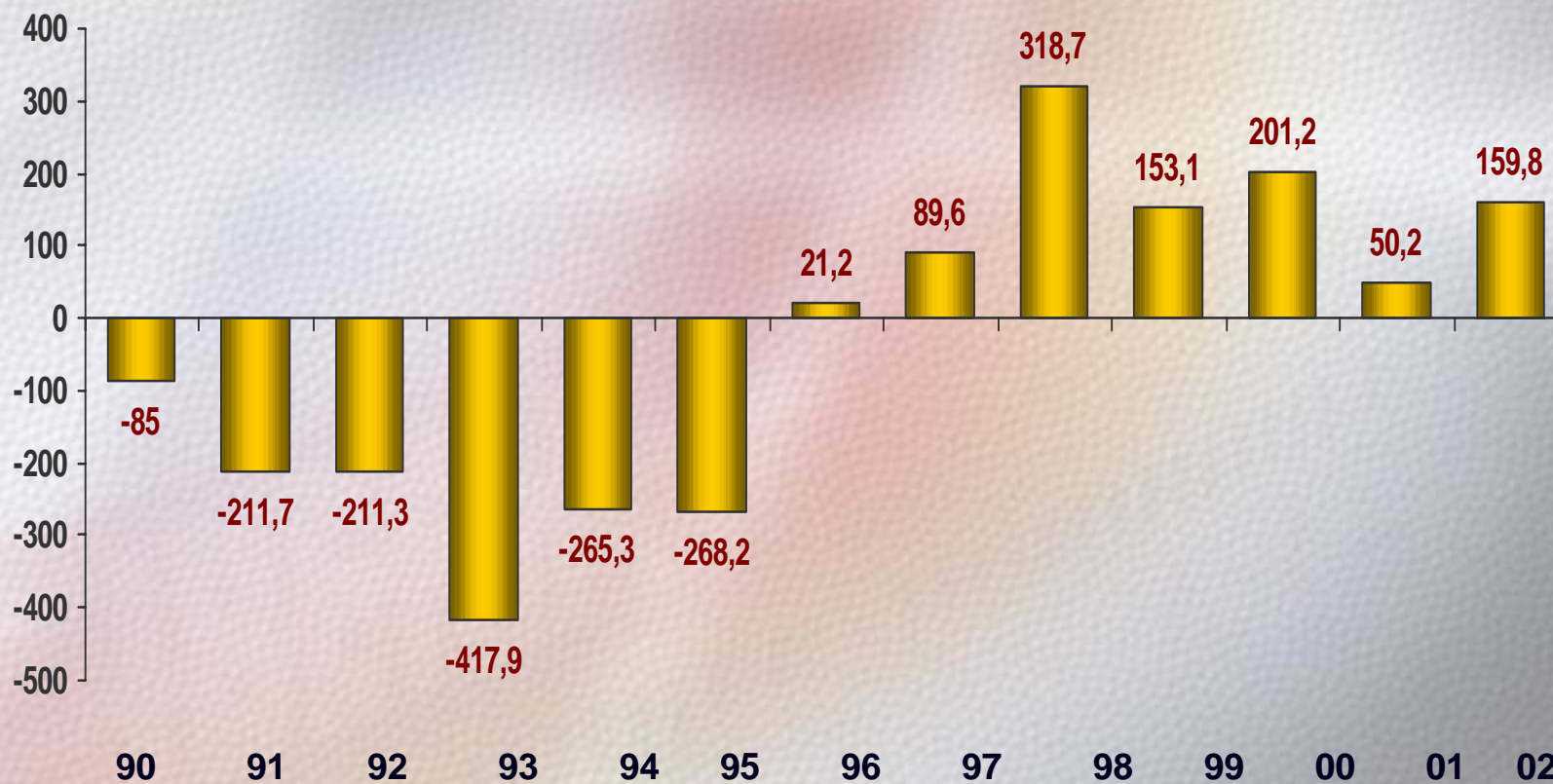
Fortalezas Competitivas



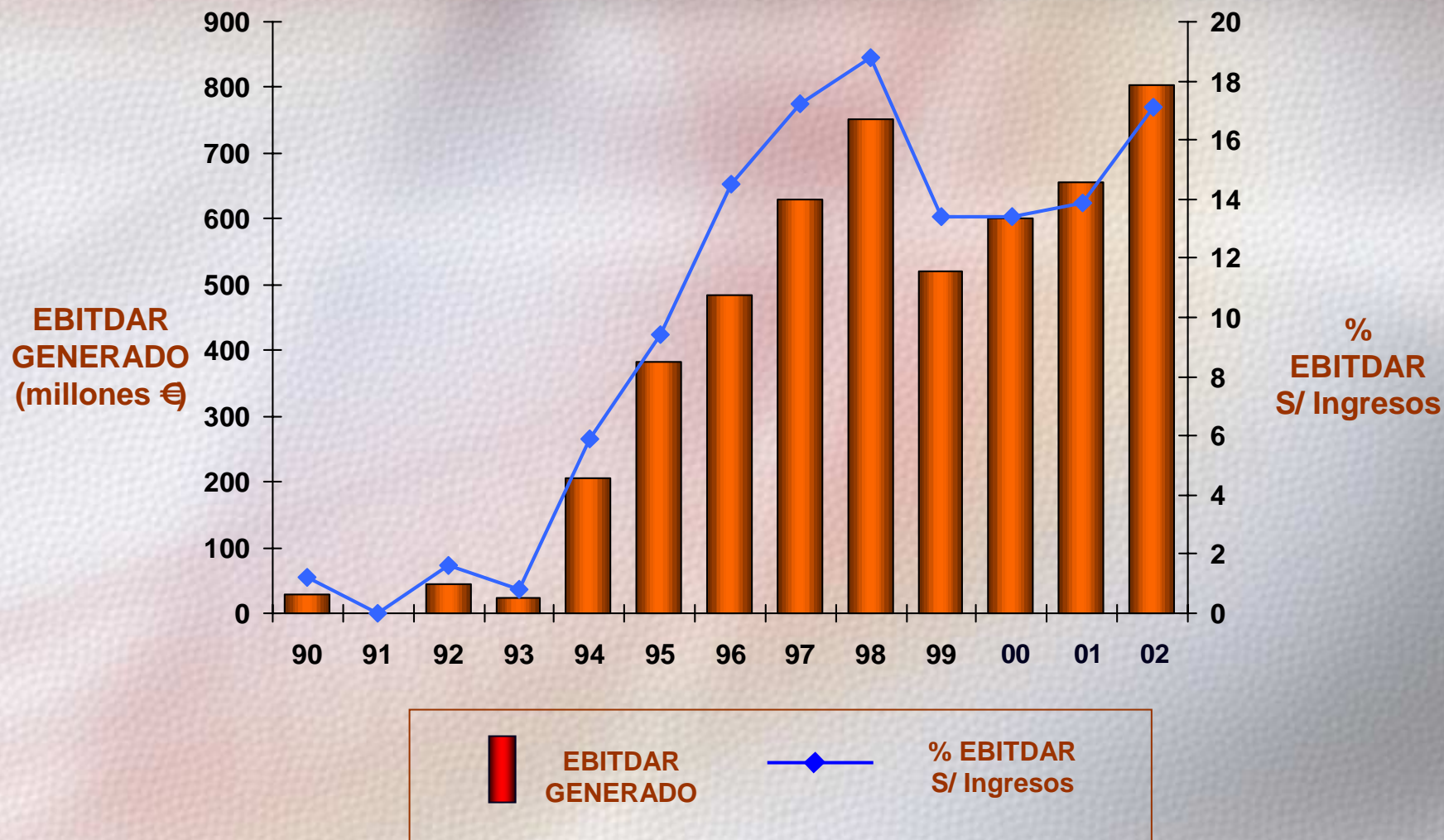
Evolución de resultados Grupo Iberia (Millones de €)



Resultados Netos



Evolución de la Rentabilidad - Grupo 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”

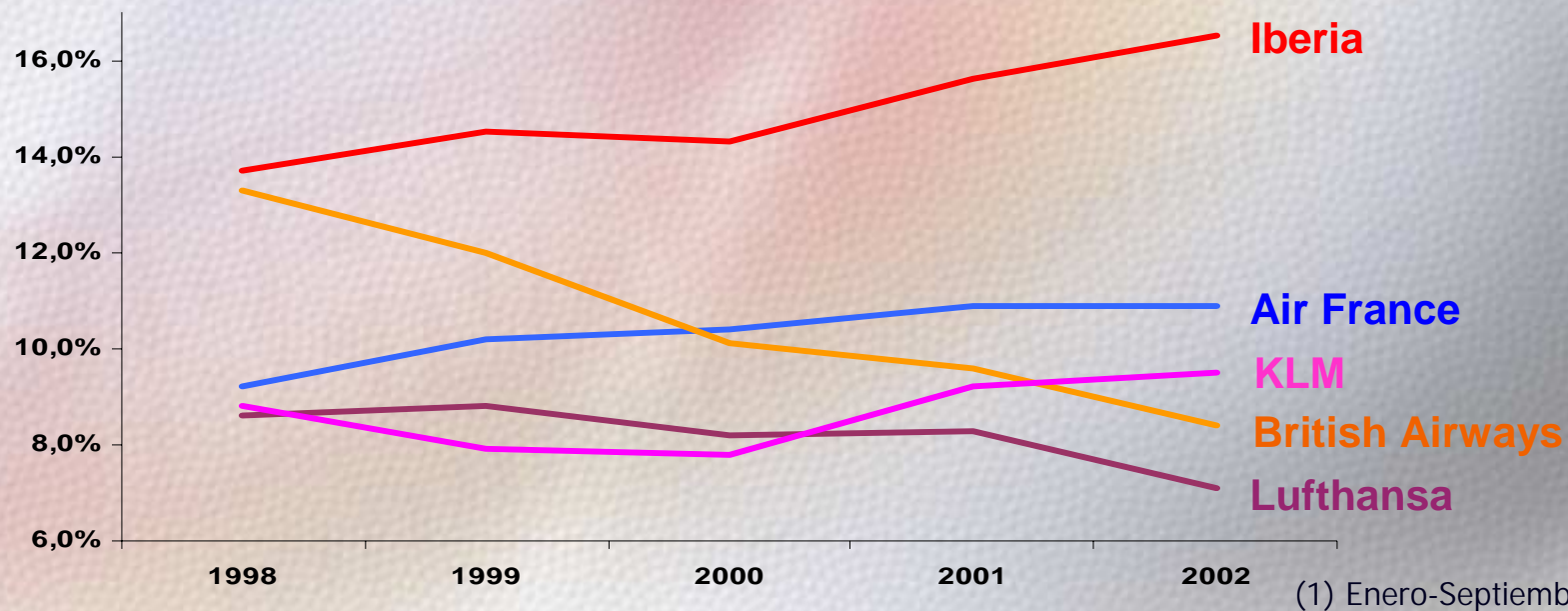
- Incrementar selectivamente las frecuencias
- Incrementar la capacidad de los aviones
- Continuar reforzando la red con vuelos regionales de Air Nostrum

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 2004/05

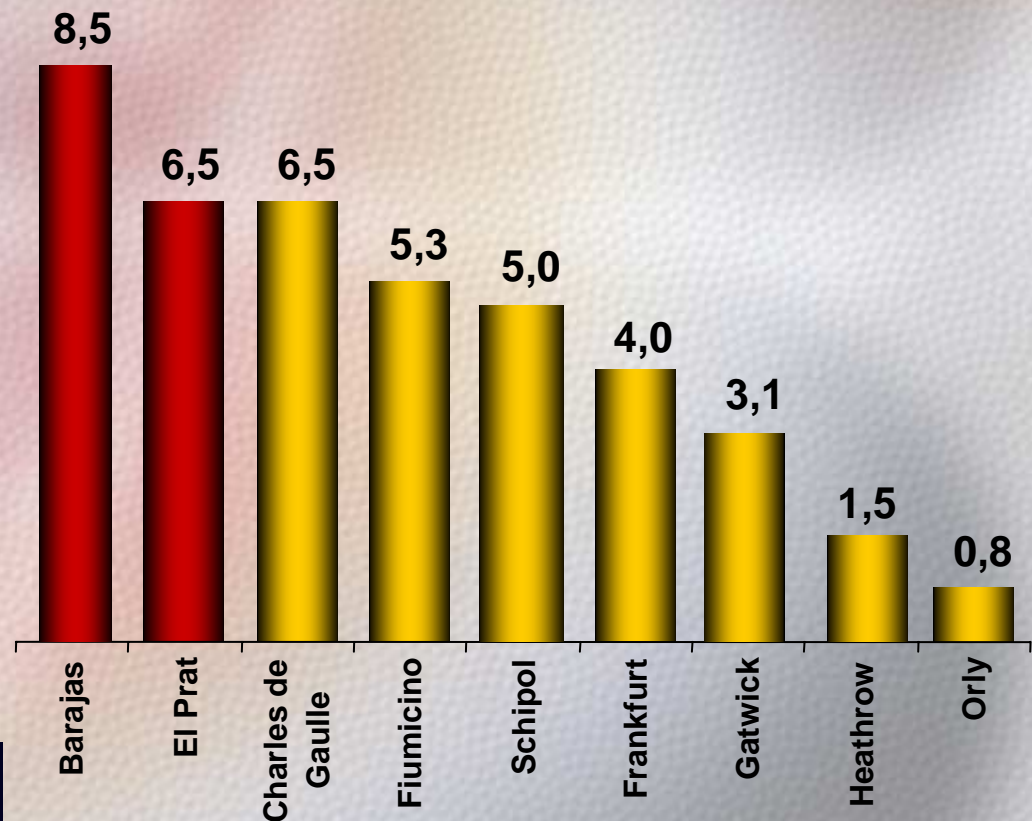
- 2 en Barajas (Madrid)
- 1 en El Prat (Barcelona)

● Nuevas terminales

- Barajas en 2004
- El Prat en 2005

● Inversiones en Control de Tráfico Aéreo

Crecimiento Pasajeros CAGR 99-04 (%)



Aumento de capacidad 2004-2006

Madrid

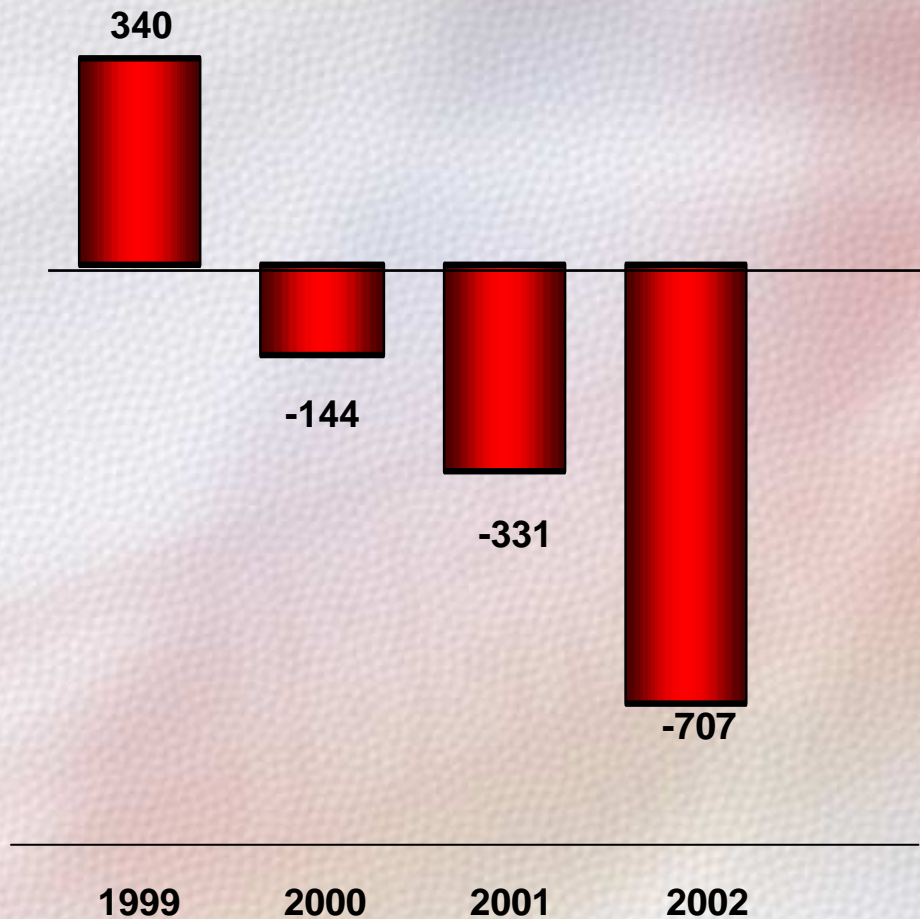
Barcelona

30-40%

Fortaleza de Balance

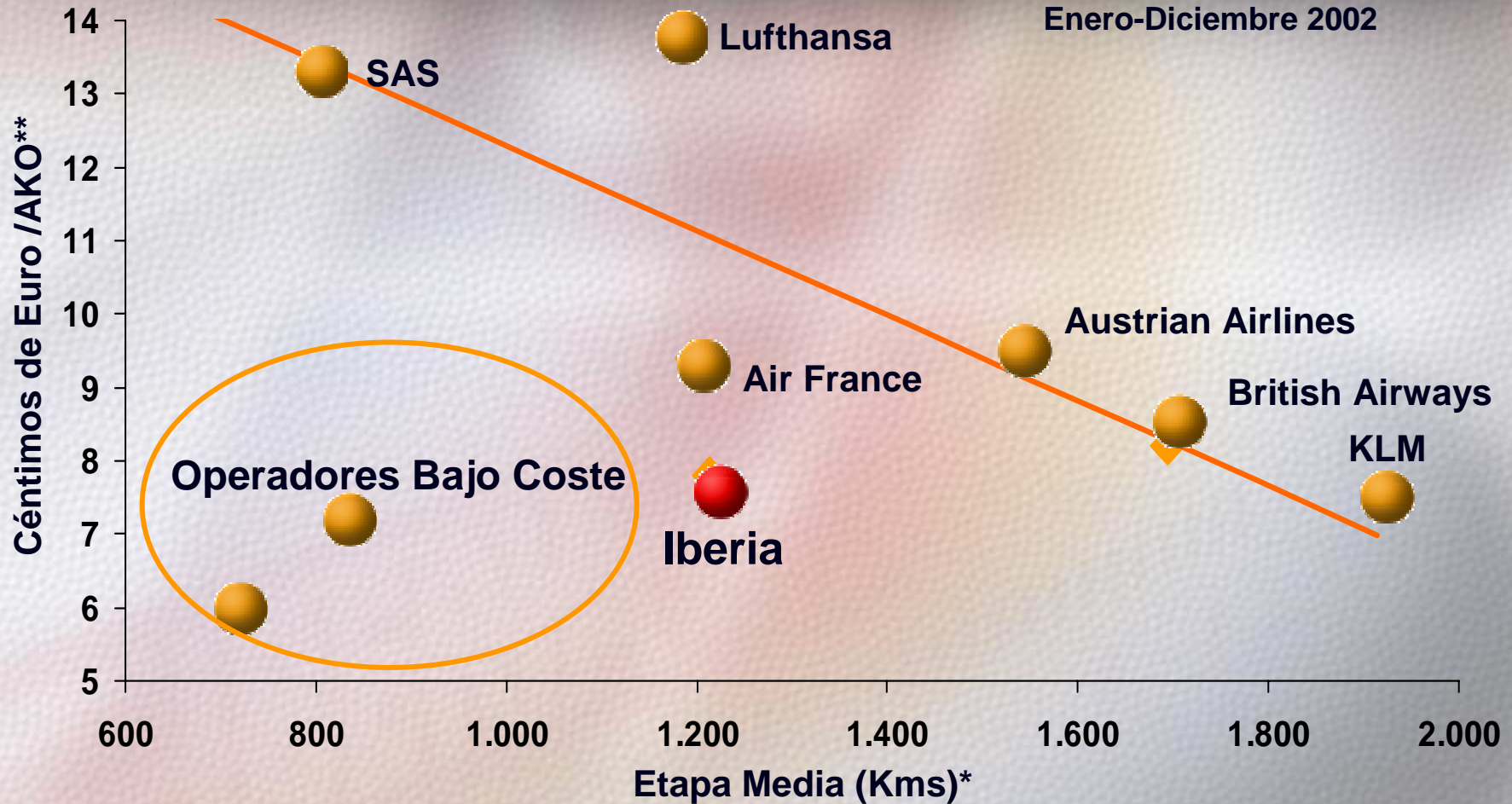


**Deuda Neta
(Mill. Euros)**



**Fuerte Posición de Caja
Diciembre 2002
1.209 MM/ Euros**

Costes Unitarios significativamente por debajo de la media



Enero - Diciembre 2002, excepto Ryanair y Easyjet faño fiscal 2002.

* Fuente: AEA

**Costes Operativos menos un 33% de los Leases Operativos

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



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

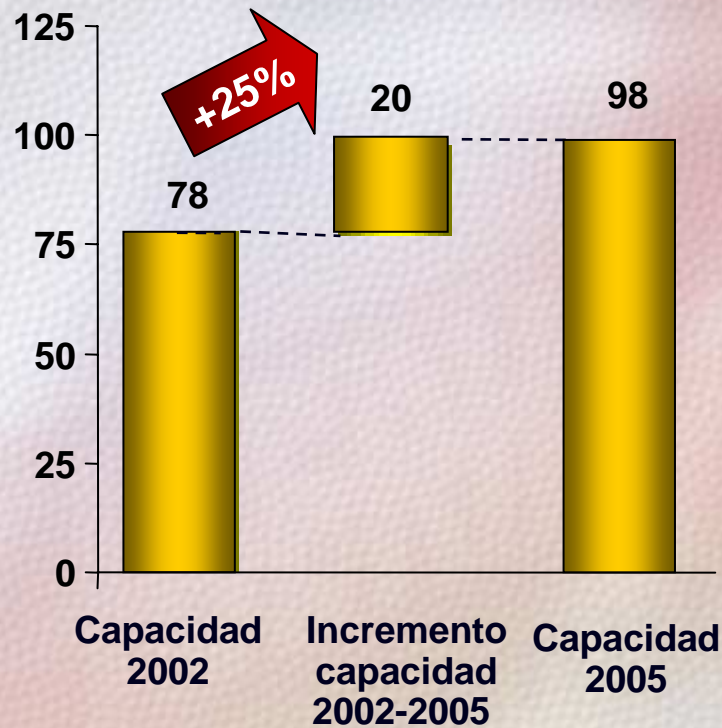
La ampliación de Barajas y El Prat permitirá el crecimiento de Iberia



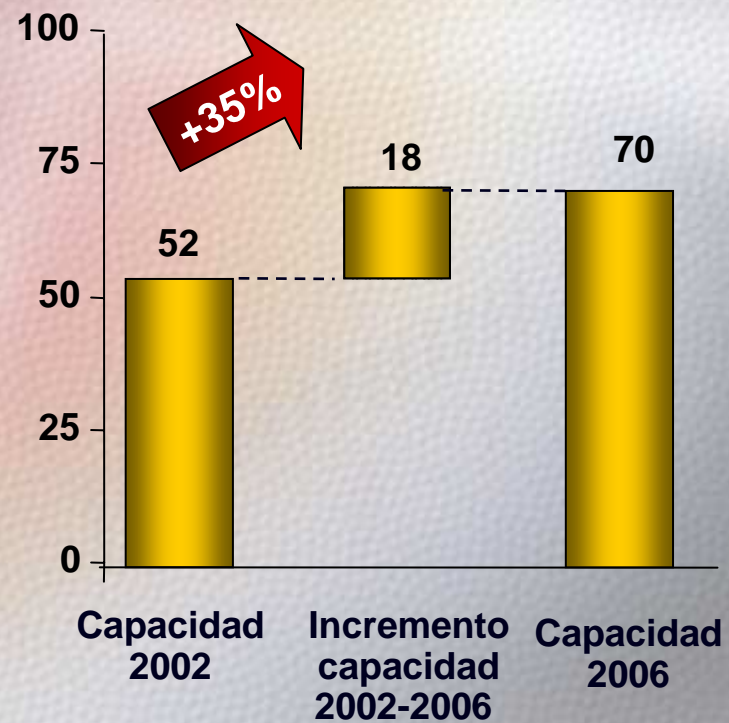
La ampliación de Barajas está prevista para 2005

La ampliación de El Prat está prevista para 2006

Mov./hora



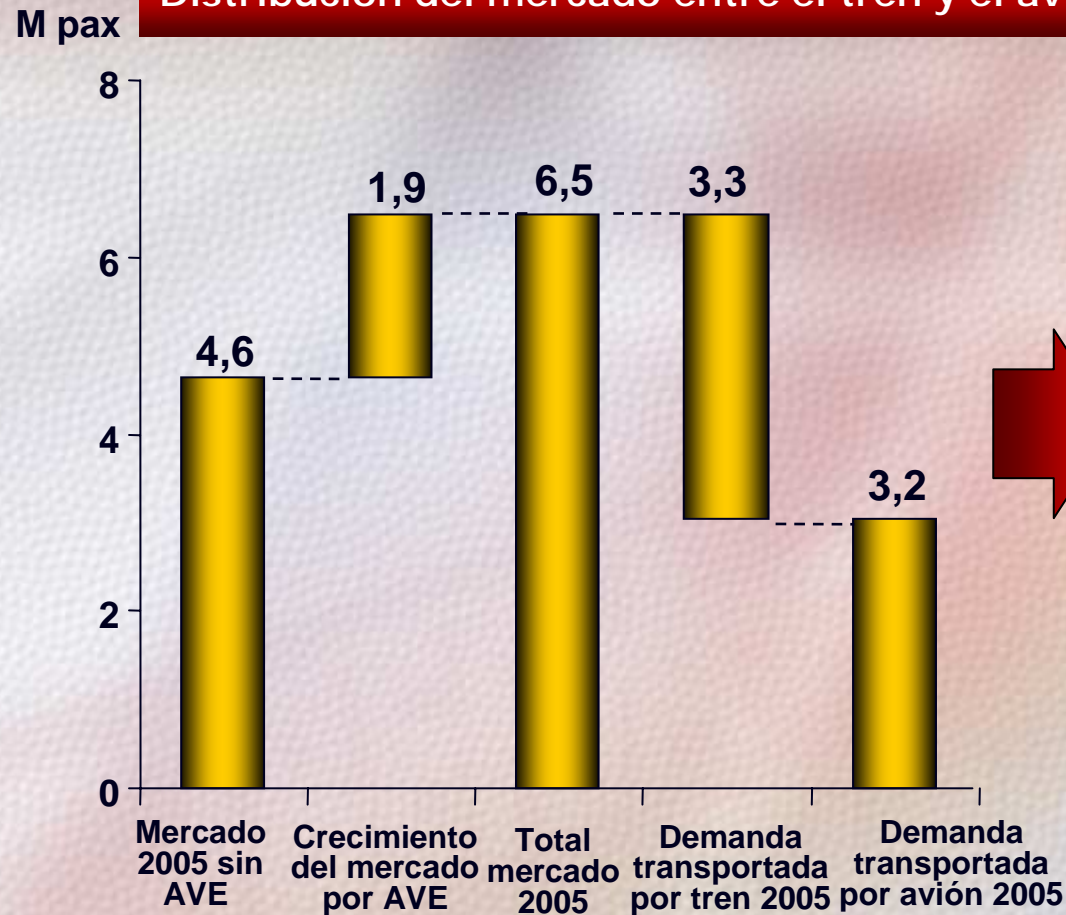
Mov./hora



Entrada en funcionamiento del AVE Madrid-Barcelona en 2005



Distribución del mercado entre el tren y el avión



Iberia transportará en torno a 2 millones de pasajeros, cifra similar a la de 1997/98

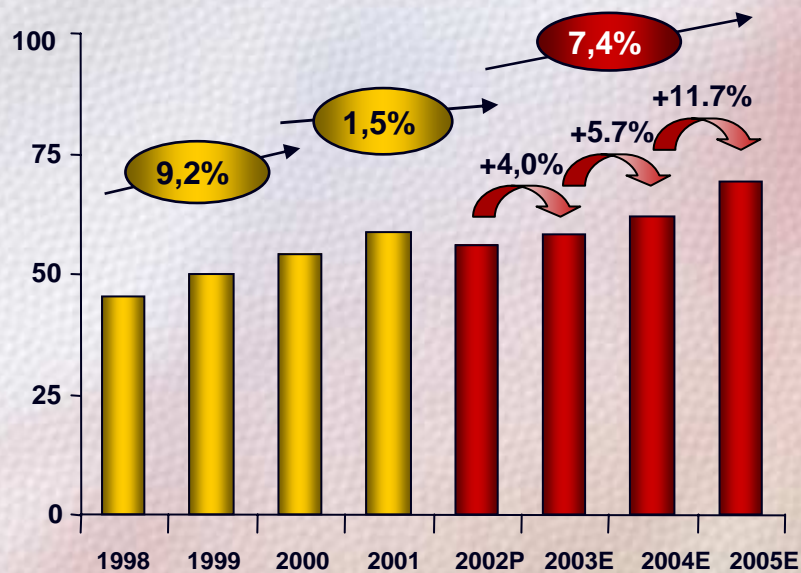
Iberia prevé trasladar recursos del puente aéreo a otras rutas

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

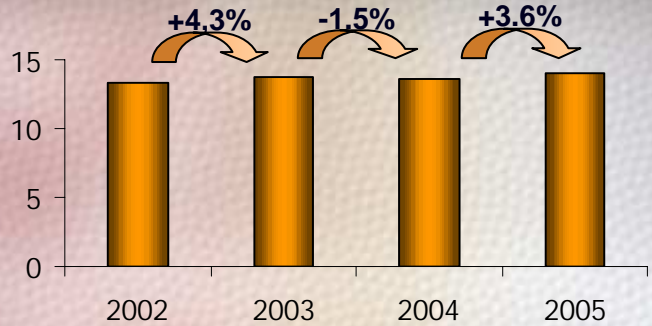


Capacidad

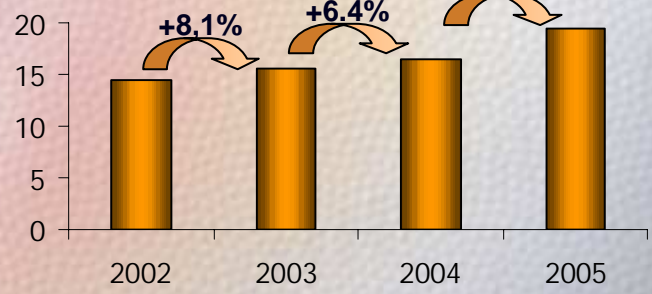
Mill AKOs



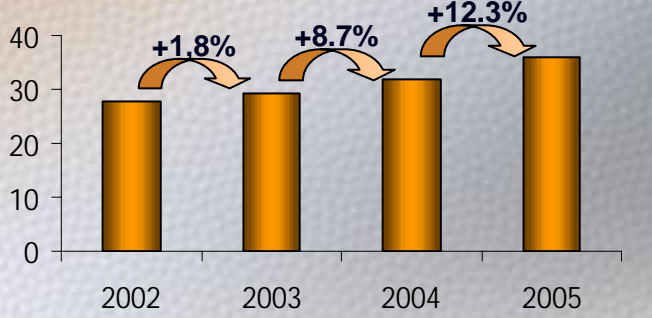
Doméstico



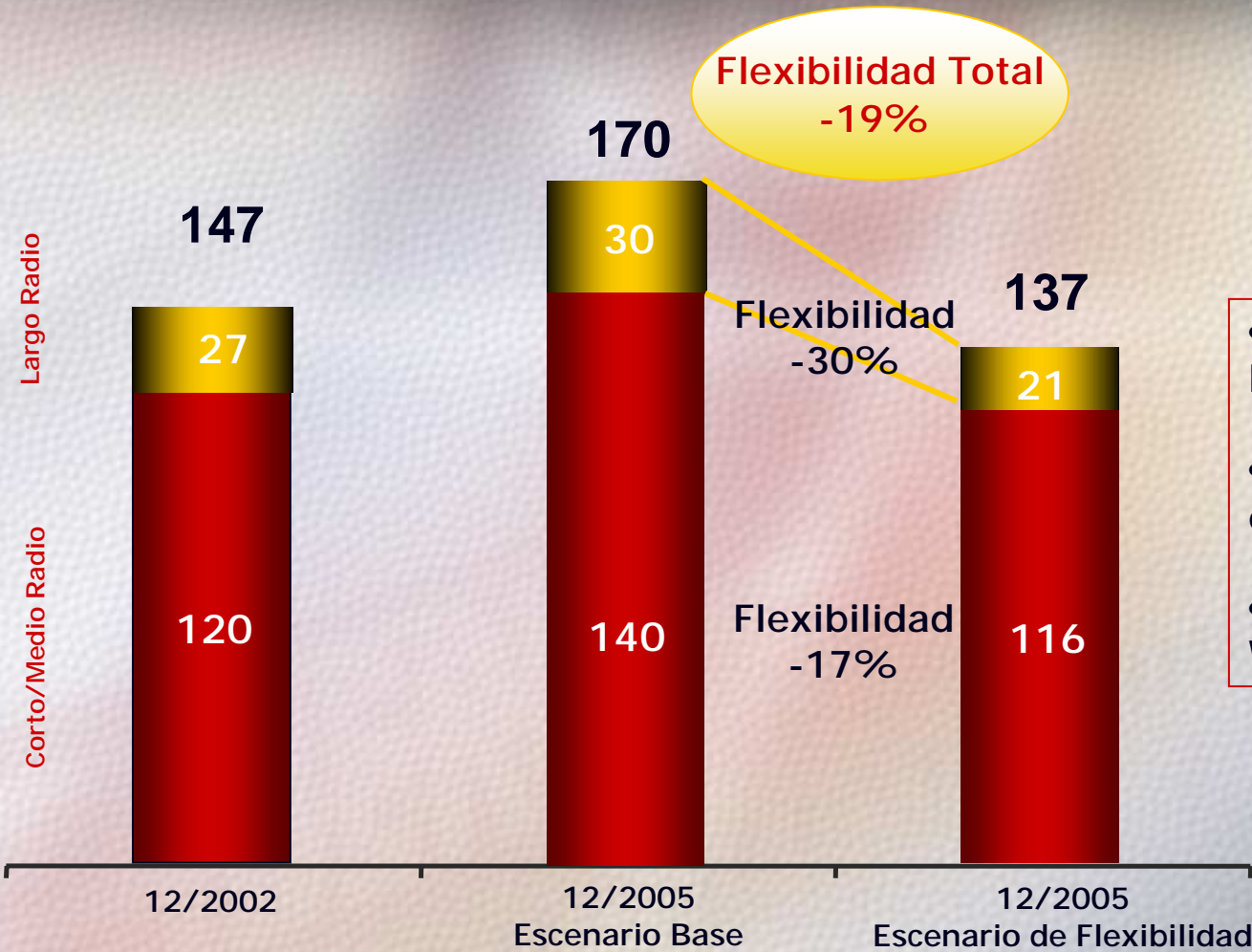
Europa



Largo Radio



Aunque incorporando un alto grado de flexibilidad



- No renovación de 17 Leases Operativos
- Cancelación de 9 opciones
- No contratación de 7 Wet Leases



**Fuerte reducción
coste por AKO**

Aumento de la utilización de aviones de Corto y Medio Radio

Mejora de productividad y reducción de los costes unitarios del personal de tierra y de vuelo

Reducción de los costes comerciales

Cambio del modelo de servicio a bordo

Reducción de otros costes

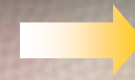
Diferencias de costes con los Operadores de Bajo Coste



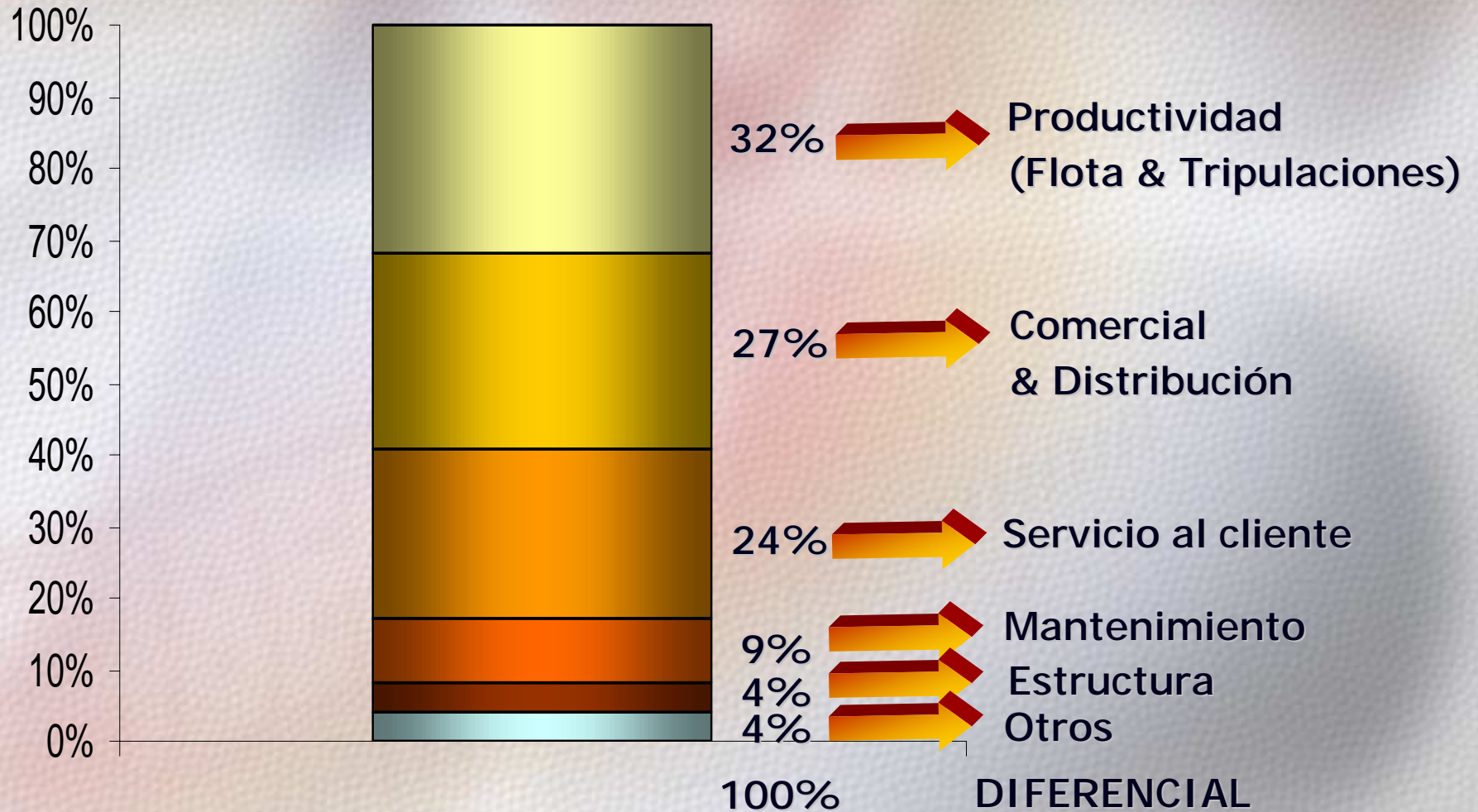
Areas Identificadas



Plan de Acción



Estrechar diferencial



El nuevo modelo de negocio de transporte aéreo necesita construirse simultáneamente sobre tres ejes



Las limitaciones impuestas por el modelo actual exigen cambiar alguno de los modelos vigentes hasta el momento

- ✦ Sistema de clases
- ✦ Servicio a bordo

- ✦ Destinos
- ✦ Horarios

- ✦ Densificación

Plan Integral de mejora de la puntualidad



- Involucra a todas las áreas: desde la planificación hasta la ejecución de la operación
- Actuará sobre la reprogramación de rotaciones (aviones y tripulaciones)
- Rediseño de los procesos operativos de tierra (handling, mantenimiento...)
- Definirá las reglas de decisión en situaciones regulares y extraordinarias
- Diseño de un sistema específico de seguimiento y control



Lograr una mejora sostenible de la puntualidad



Nuevo modelo de negocio



Filialización

■ **Ventajas:**

- Permite medir la rentabilidad de cada negocio.
- Flexibilidad, agilidad y especialización.

Objetivo



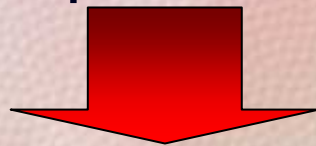
Mantener una visión de cartera en la gestión de los negocios

- Conservar negocios rentables por si mismos.
- Conservar negocios de importancia estratégica para la actividad del transporte aéreo con el coste mínimo
- Garantizar costes competitivos para la línea aérea
- Potenciar el valor de los negocios mediante la entrada de nuevos socios

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%



- **Servicio al cliente y puntualidad**
- **Continuar con las actuaciones selectivas en la oferta adecuando la capacidad a la evolución de los mercados**
- **Consolidar las cuotas de mercado**
- **Mantener el ingreso unitario**
- **Incrementar la productividad**
- **Reducir los costes unitarios en términos reales**
- **Mantener la rentabilidad**

Estadísticas Tráfico Enero 2003



	AKO	PKT	L.F.
Doméstico	0.4%	3.5%	1.9p.p.
Europa	8.4%	1.5%	-3.4p.p.
Largo Radio	-4.7%	8.6%	9.9p.p.
Total	- 0.3%	6.0%	4.1p.p.

Datos Iberia L.A.E