

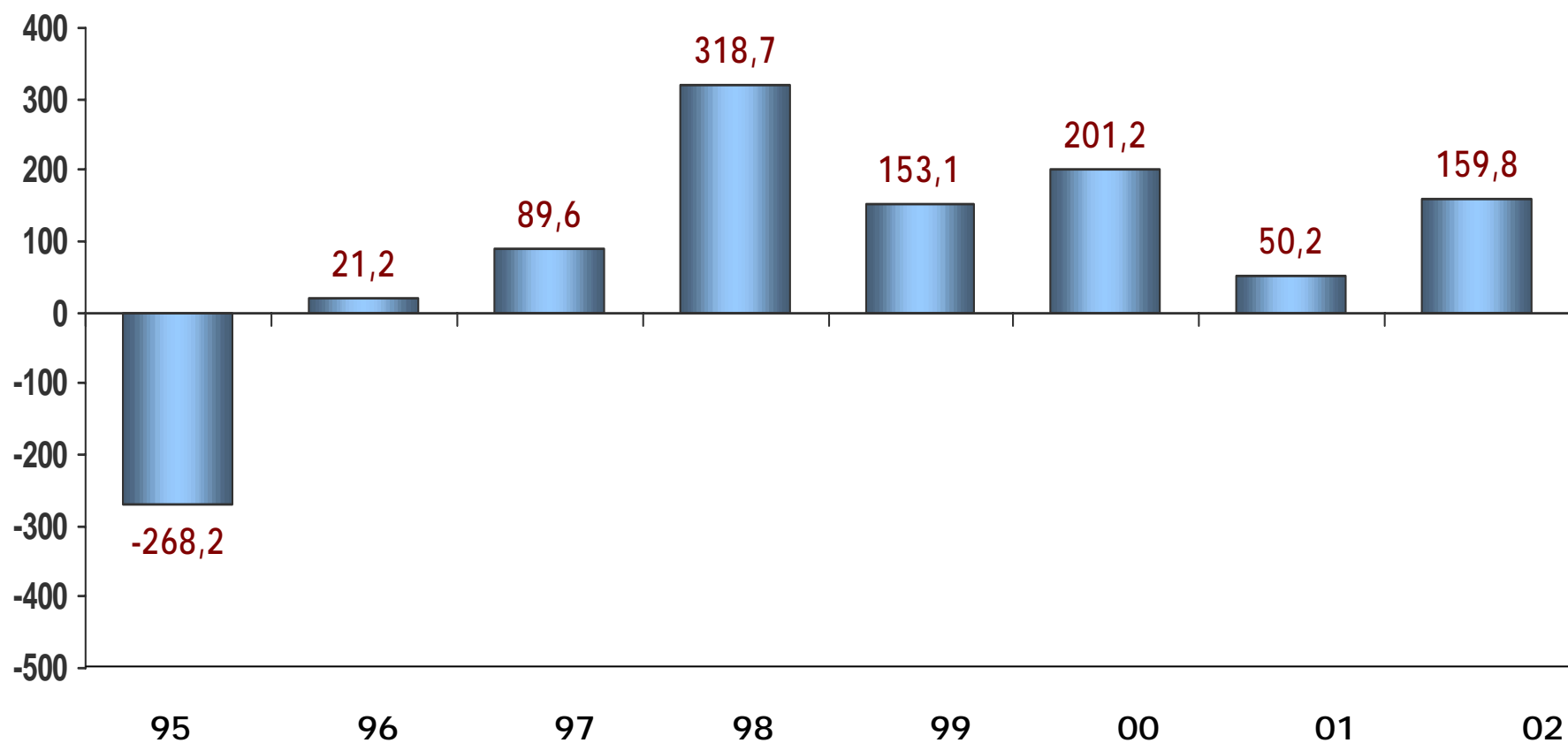


Noviembre 2003

Fortalezas Competitivas

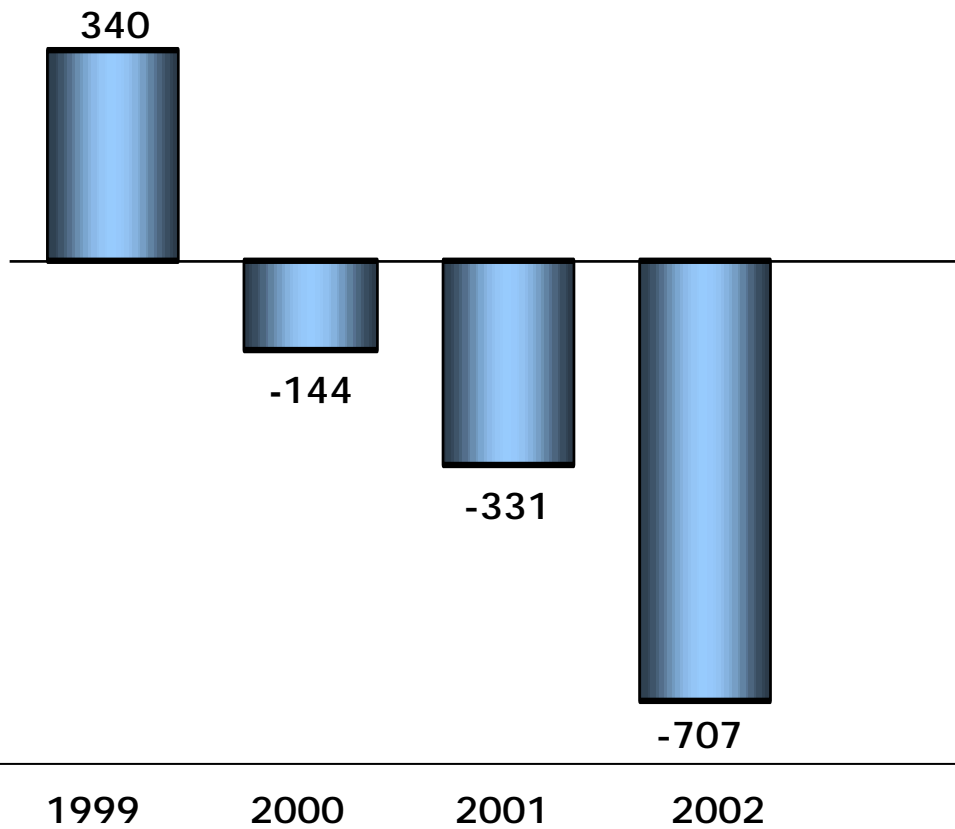


Resultados Netos Iberia (Mill. €)



Fortaleza de Balance

Deuda Financiera Neta (Mill. €)



Fuerte Posición de Caja
Septiembre 2003
1.170 MM/ Euro



Estrategia de Crecimiento en Mercados Clave

Largo Radio

“Conservando el liderazgo actual en las rutas a Latinoamérica”

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

IBERIA



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”

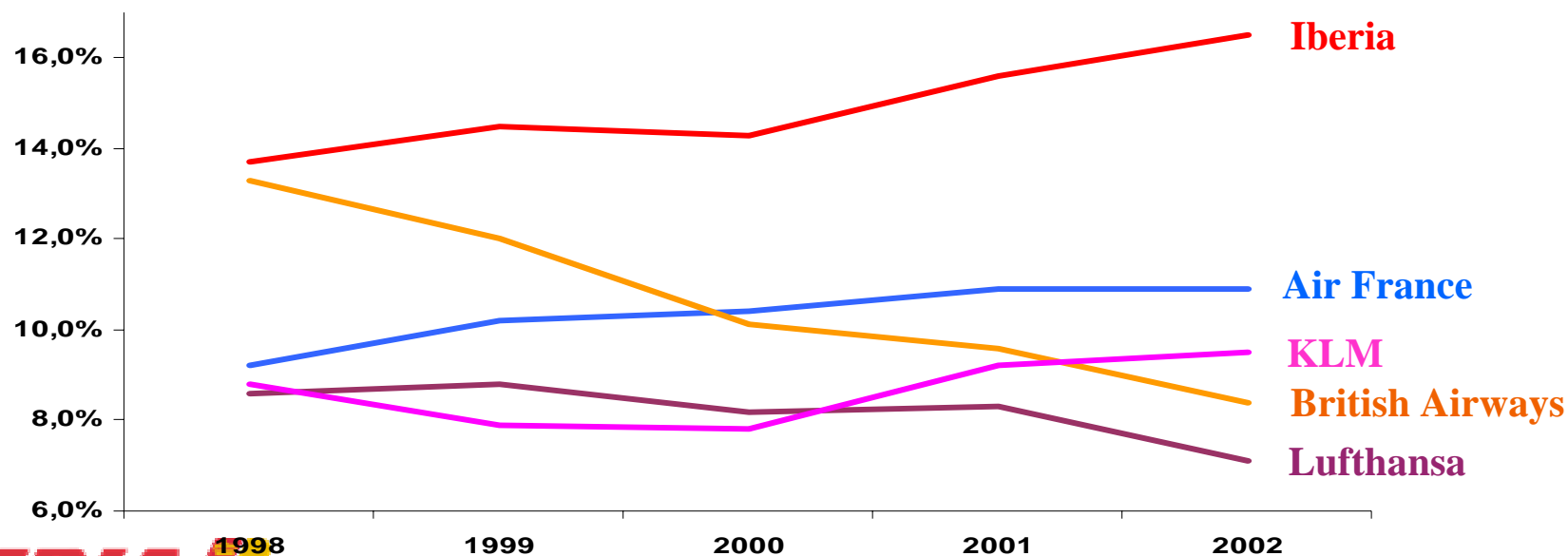
- Incrementar selectivamente las frecuencias
- Incrementar la capacidad de los aviones
- Continuar reforzando la red con vuelos regionales de Air Nostrum



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



Enero-Septiembre 2003



Reacción de Iberia

Estratégica

- Primer año de ejecución del Plan Director 2003-05

Táctica

- Ajuste de capacidad
- Control de costes
- Implementación de un nuevo modelo de gestión de ingresos



Ajuste de Capacidad

Enero-Septiembre	AKO	PKT	L.F.
Doméstico	0,4%	3,0%	1,8 p.p.
Europa	0,6%	-1,2%	-1,2 p.p.
Largo Radio	-1,9%	2,4%	3,4 p.p.
Total	-0,7%	1,6%	1,7 p.p.

- Implementación de flexibilidad adicional en la flota de largo radio
- Retraso de entregas de nuevos aviones
- Relacionando las rentas de arrendamiento a la utilización



Ingresos Operativos

Enero-Septiembre 2003/2002

Total Ingresos Operativos	-3,2%
Ingresos de Pasaje	-6,2%
Ingresos de Carga	-4,5%
Handling	+16,6%
Mantenimiento	+22,0%
Comerciales	+14,3%
Otros	+11,7%

Ingreso / AKO -2,5%



Costes Operativos

Enero-Septiembre 2003/2002

Total Costes Operativos	-0,5%
Personal	+3,0%
Comerciales	-12,6%
Combustible	+4,0%
Alquileres aviones + Amortizaciones	-3,9%
Servicio a bordo	-22,3%
Seguros	-40,5%
Tasas Navegación + Derechos Tráfico Aéreo	+4,0%

Coste / AKO 0,2%



Evolución Costes Unitarios 2003/02

Coste / AKO

1T

+4,4%

2T

-0,4%

3T

-3,7%

Resultados Positivos

Enero-Septiembre 2003

Ingresos	3.443
Ebitdar	533,5
Margen Ebitdar	15,5%
EBIT	135,2
Resultados Ordinarios	146,7
Beneficio Neto	108,7

Datos en mill. €



Perspectivas

- Esperamos una ligera mejora de la tendencia de los ingresos para el último trimestre del año
- Las acciones ya implementadas producirán una reducción de costes en el último trimestre del año que permitirá unos costes unitarios más bajos respecto al año pasado
- Nuestro Cash Flow y posición de Balance permanecerán fuertes el resto del año

El Margen de EBITDAR estará por encima del 14%

Los Resultados de Actividades Ordinarias se situarán alrededor de los 150 millones de euros



Plan Director 2003-2005



Visión del Plan Director

- Mantener nuestra posición de liderazgo en el mercado doméstico y Europa-Latinoamérica

Mejorando la clase business y manteniendo el tráfico de conexión

- Desarrollar un servicio y precios competitivos en las rutas punto a punto tanto domésticas como europeas

Redefiniendo el modelo de servicio en la clase turista

- Mantener una base de costes competitiva incluso con los Operadores de Bajo Coste

- Maximizar el valor de los negocios relacionados con el tráfico aéreo

Mantener el liderazgo en rentabilidad entre las aerolíneas Europeas

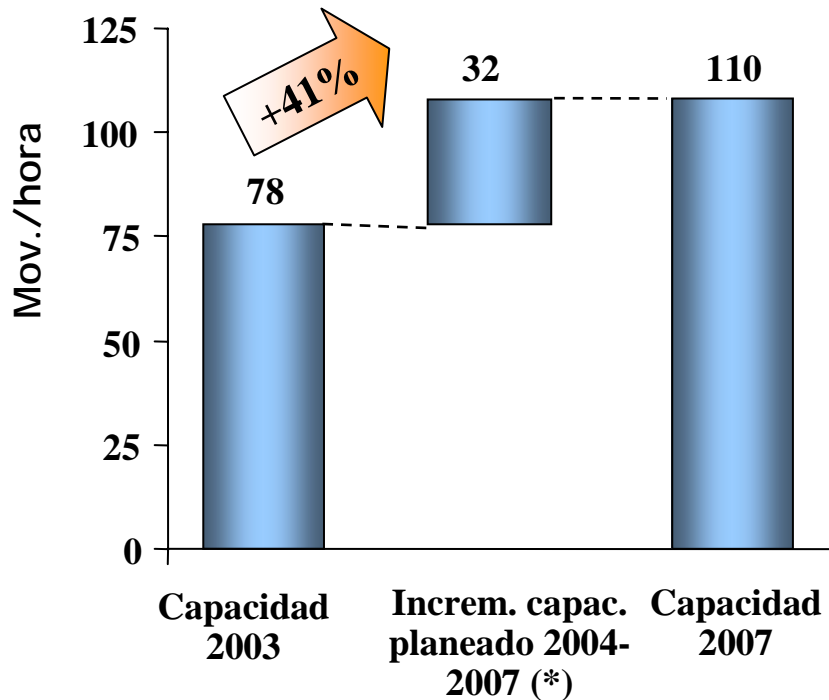


Creación de Valor para el Accionista

La Expansión de Madrid y Barcelona permitirá el Crecimiento de Iberia

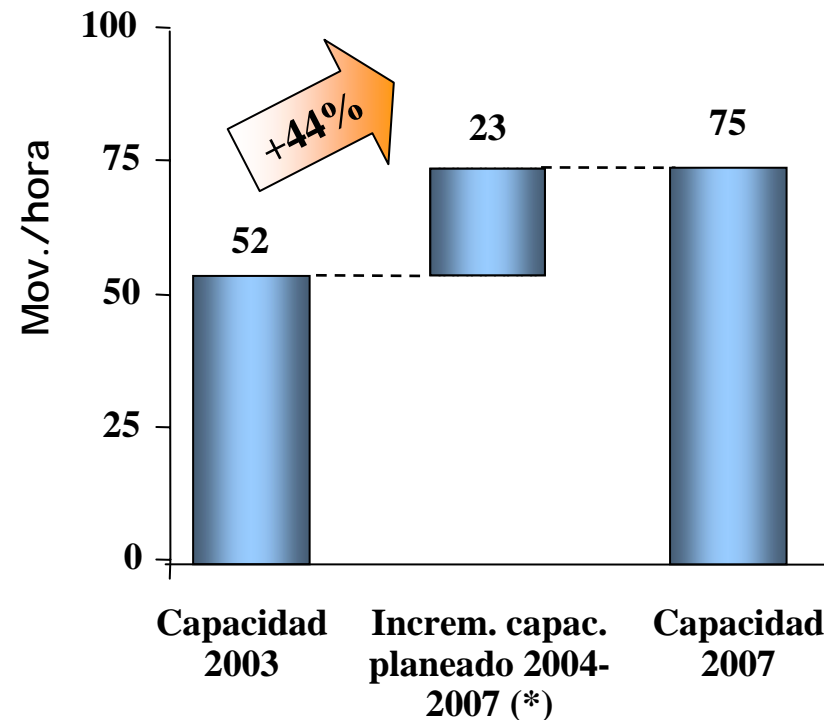
Madrid y Barcelona están entre los aeropuertos de mayor crecimiento de Europa

Expansión de Madrid 2007



2004 2 nuevas pistas
1 nueva terminal

Expansión de Barcelona 2007



2004 1 nueva pista
1 nueva terminal

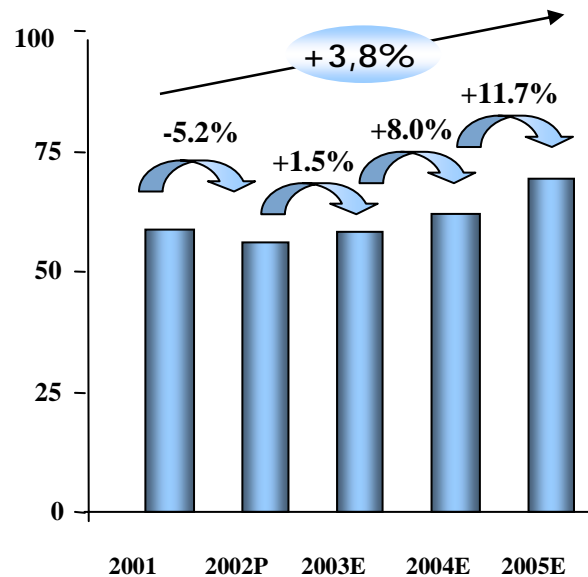
(*) Previsiones Iberia



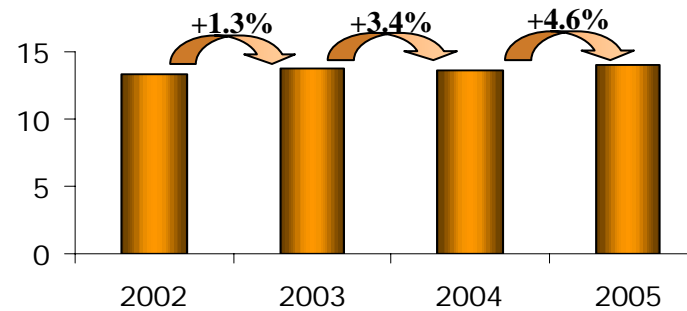
Iberia crecerá aprovechando la Capacidad de Expansión de Madrid

Capacidad

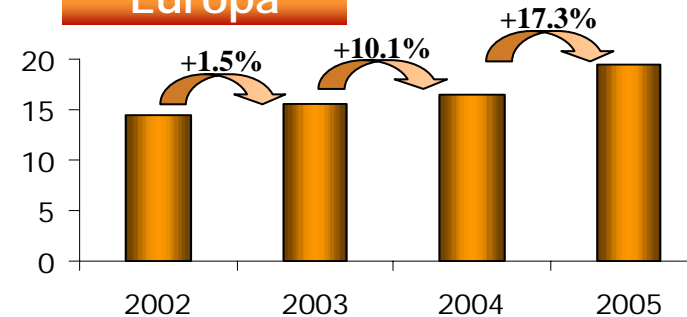
MM AKO's



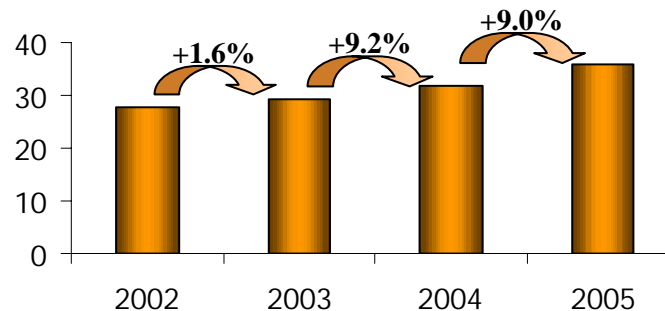
Doméstico



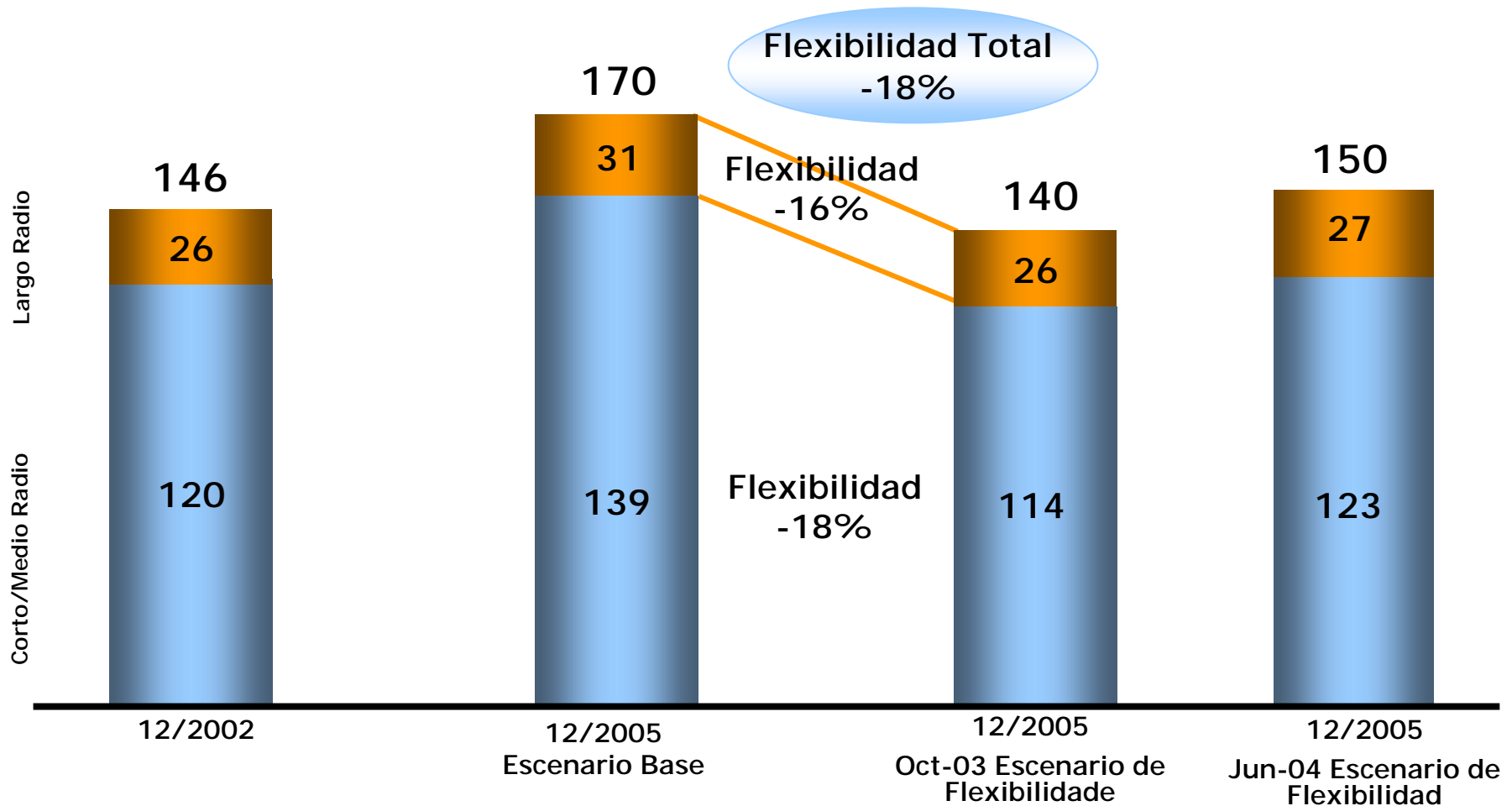
Europa



Largo Radio



La Flexibilidad sigue siendo una Herramienta Clave



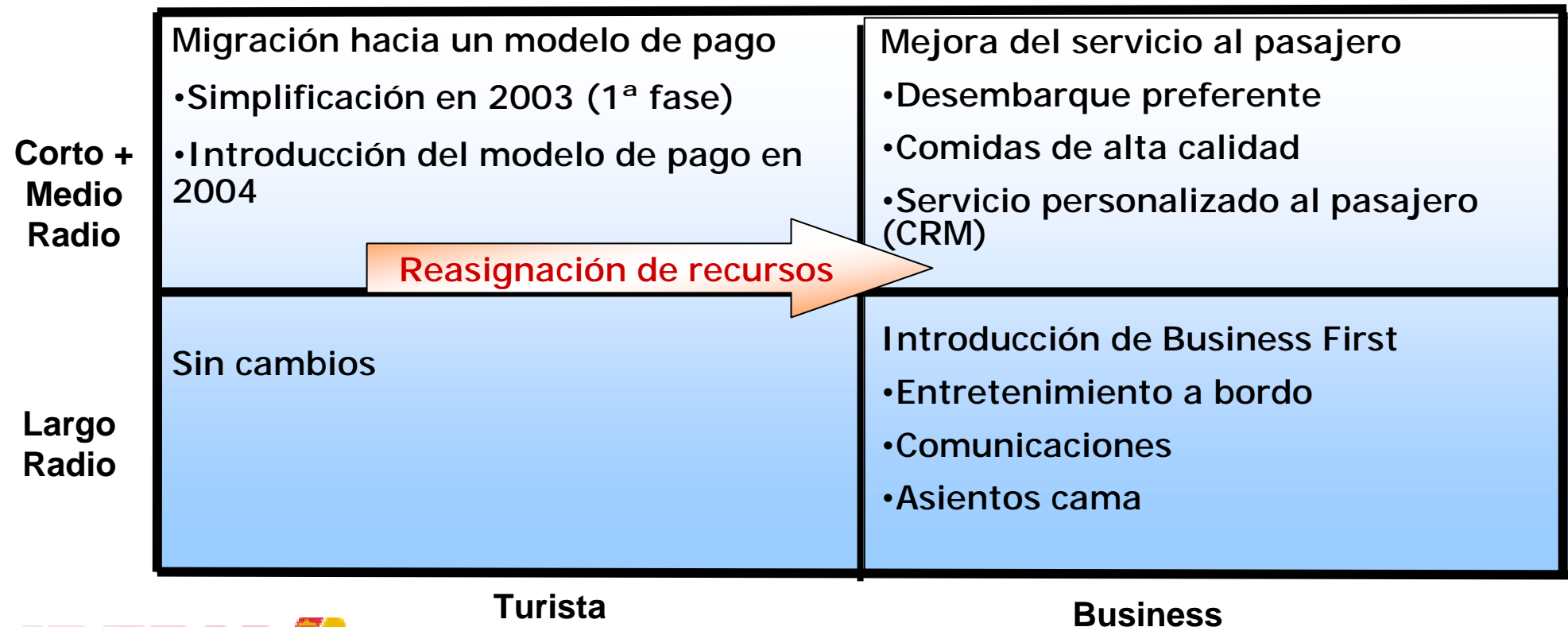
- No renovación de los leases operativos o no ejercicio de opciones
- Cancelación de nuevos Wet Leases (comienzo 2004)



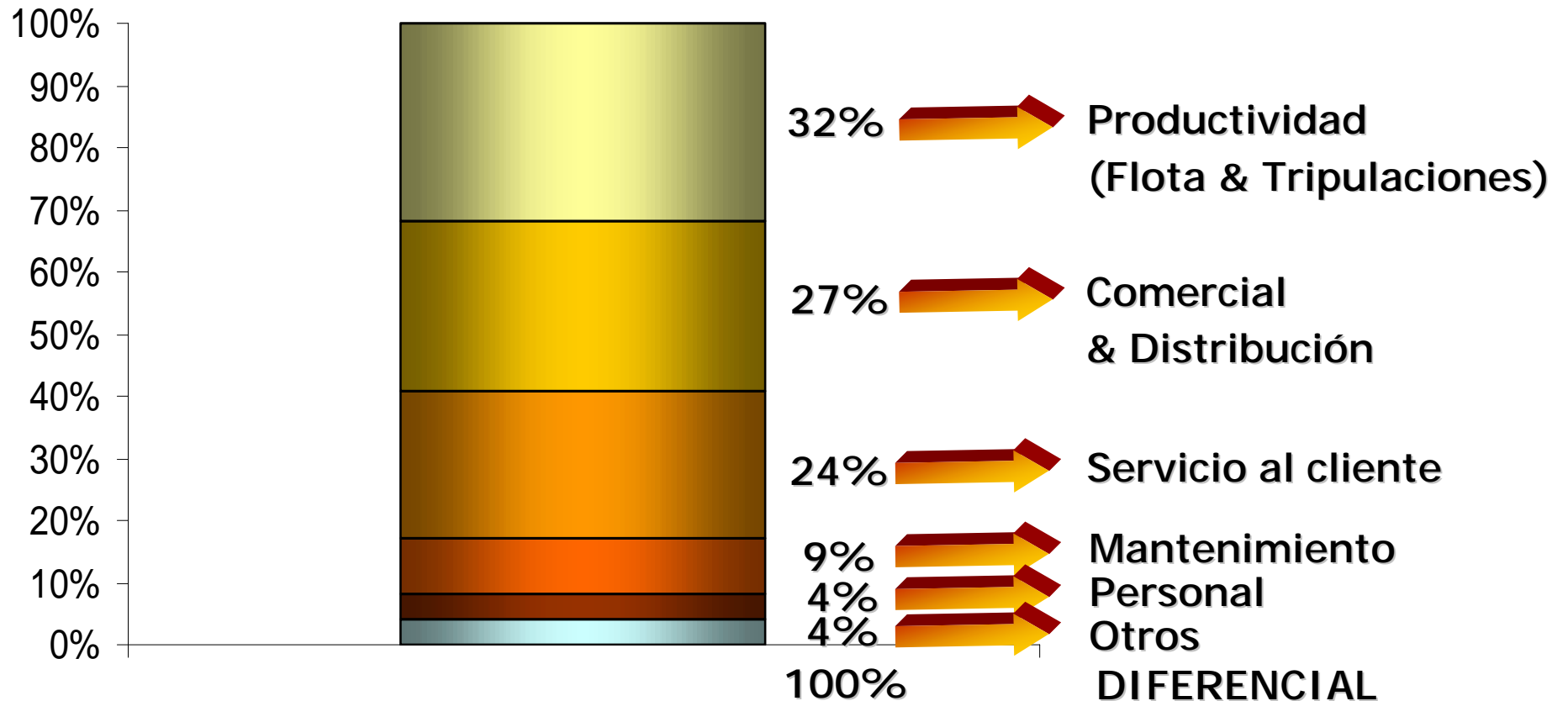
Adaptar el Modelo de Negocio de Iberia. Nuevos Productos

- La clase turista de corto y medio radio será transformada: Desagregación del producto
- Las propuestas ofrecidas al pasajero business continuarán mejorando

Modificaciones al modelo de servicio



Diferencial de Costes Iberia-Operadores de Bajo Coste



El Plan Director estrechará este diferencial un 60% en 3 años



Utilización de Activos

35-45
MM/€

- Mejora de 0.8 Horas Bloque / Día en aviones de medio radio a través de la optimización de slots y la utilización nocturna.
- Optimización de la flota de corto y medio radio: Incrementar el número de asientos por avión un 5%

Medidas adicionales

- Acelerar la retirada de los B747-200
- La utilización de herramientas financieras añadirá flexibilidad a la incorporación de flota
- Optimización de los A 340-300. Cambio de las áreas de descanso de tripulaciones

Productividad de Personal

65-75
MM/€

Mejora de la productividad y reducción de costes unitarios

Objetivos del Plan Director

- **Tierra** Coste/AKO: 10-13%
- **Pilotos** Coste/Hora Bloque: 4-8%
- **TCP'S** Coste/Hora Bloque : 10-15%

Algunas medidas

- Reducción de TCP's en vuelos de corto y medio radio
- Reorganización de oficinas regionales
- Multilicencias de tripulaciones

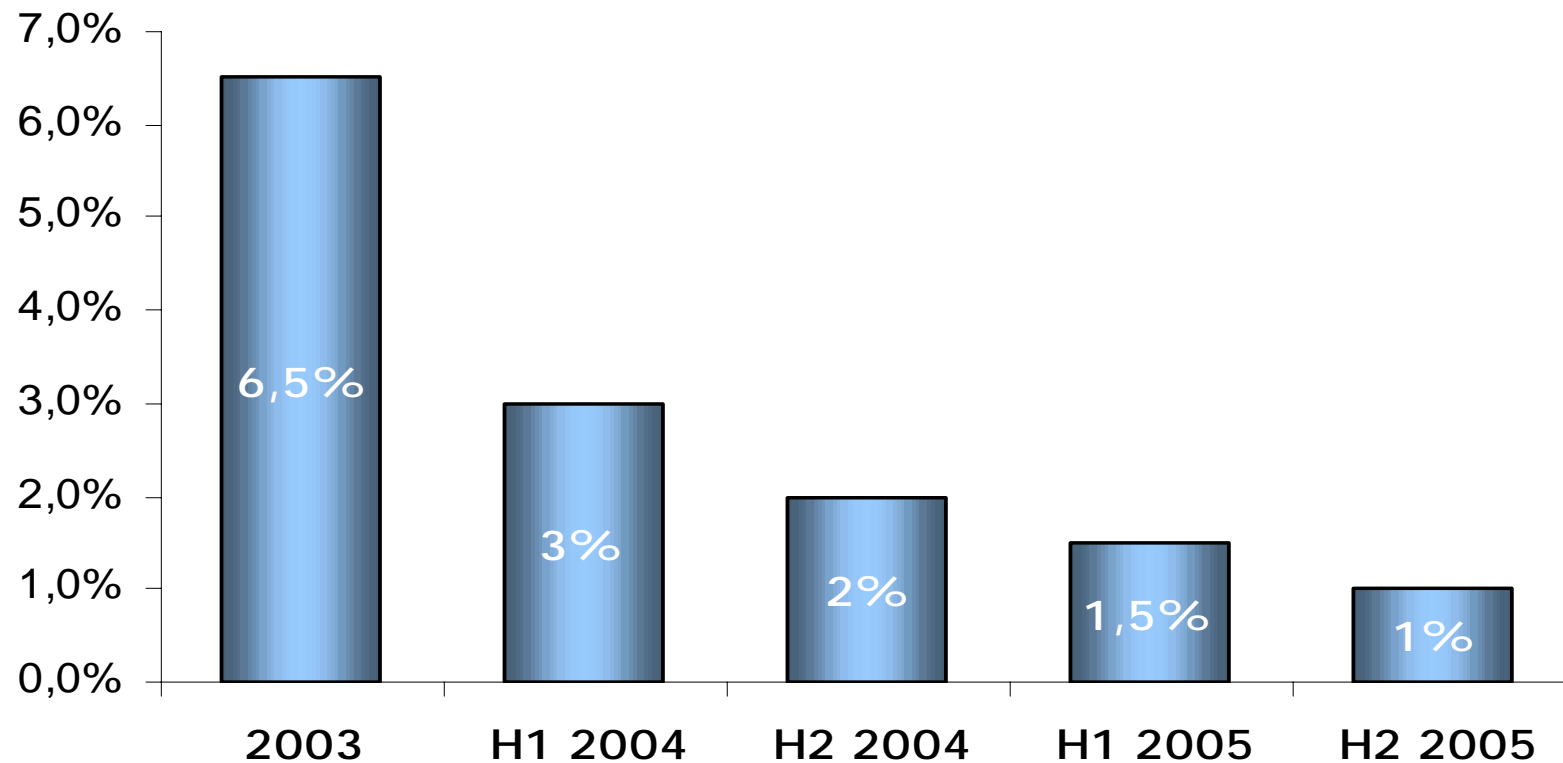
Costes Comerciales y de Distribución

100-110
MM/€

Reducción de los costes de distribución

- Nuevo rol de las agencias de viaje
- Nuevo rol de los canales directos
- Reforzar la gestión de ventas en cuentas de empresas
- Implementar programas para pequeñas compañías

Reducción de las Comisiones Básicas a las Agencias de Viaje en España



Nuevo Servicio al Cliente

40-50
MM/€



- Implantación del CRM
- Mejora del servicio a bordo en la clase business
- Pago por el servicio de comida en clase turista en el corto y medio radio

Otros costes

110-120
MM/€



Mejora en mantenimiento

- Mejora de la productividad
- Nueva Flota
- Política de compras
- Aumentar ingresos de terceros

Reducción de otros costes

- Reducción de los costes de compra globales
- Reducción de los costes de Personal

Reducción de Costes

Impacto en 2005 Mill. €

Plan Director

Utilización de Activos 35-45

Costes de Personal 65-75

Costes Comerciales 100-110

Servicio a Bordo 40-50

Otros costes 110-120

350-400

Nota: Objetivos de reducción de coste sobre escenario base 2005



Nuestros Objetivos permanecen sin cambios

