


IBERIA

Febrero 2002

Ventajas competitivas en la crisis

Aunque la crisis está afectando a todo el sector, Iberia está bien posicionada para minimizar su impacto por los siguientes factores:

- Menor exposición a los mercados más afectados
- Balance fuerte y flexible
- Flexibilidad en la Producción
- Acuerdos laborales ya firmados

Indice

1. Evolución hasta agosto e impacto de los acontecimientos del 11 de septiembre

2. Ventajas competitivas de Iberia frente a la crisis

3. Plan de actuación en marcha

Estrategia de crecimiento en mercados clave

Largo Radio

“Conservando el liderazgo actual en las rutas a Latinoamérica”

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

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**

Evolución de Iberia hasta Agosto

- De acuerdo con su estrategia, Iberia mantuvo un importante crecimiento en todos sus mercados
- A pesar del deterioro del tráfico debido a la desaceleración económica y a la huelga de pilotos, Iberia fue capaz de:
 - Incrementar yields en el mercado doméstico
 - Crecer en el mercado europeo
 - Consolidar su posición en el mercado latinoamericano

	Doméstico	Europa	Intercontinental	Total
AKO	+3,7%	+16,6%	+7,9%	+8,8%
PKT	+0,9%	+9,1%	+6,5%	+5,6%
Yield	+7,2%	+2,0%	+7,7%	+5,3%

Ingresos Pasaje

+11,2%

Ingresos/AKO

+2,2%

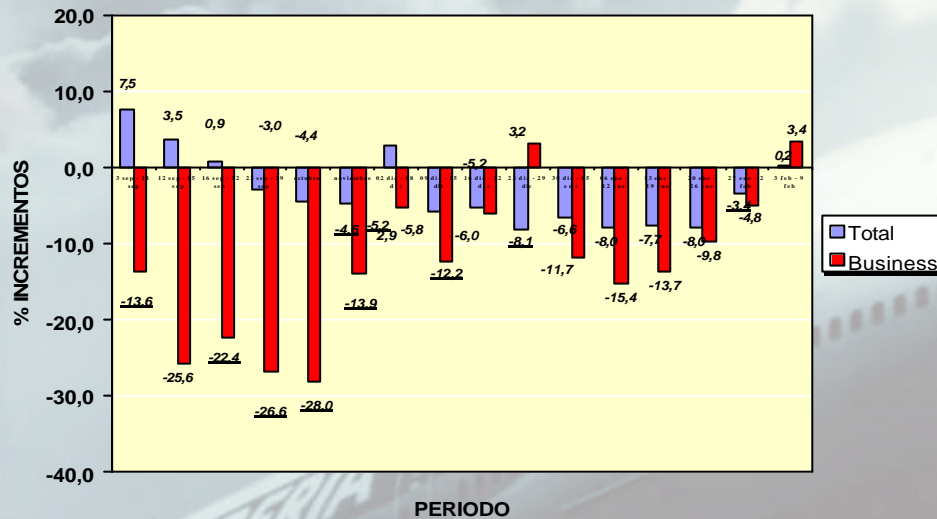
Datos acumulados: Agosto 01/ 00

Resultados 2001

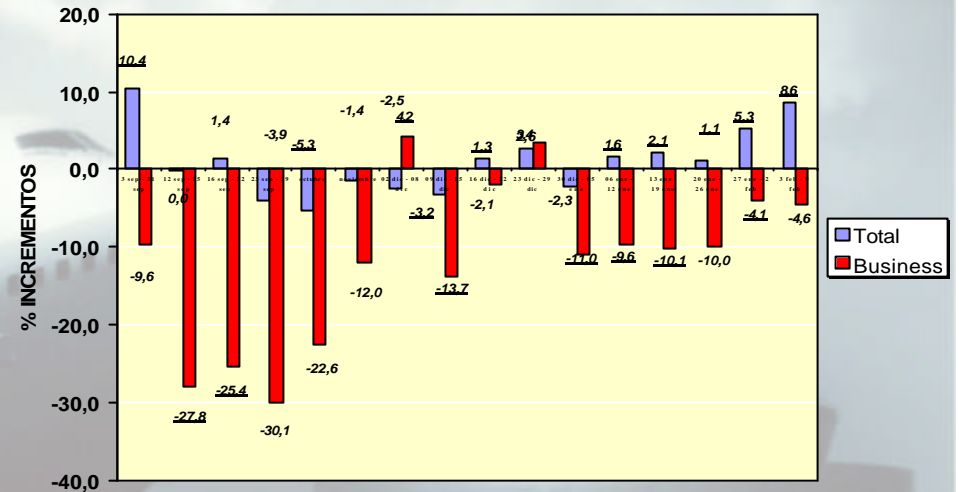
	Enero - Diciembre 2001	Enero - Diciembre 2000
AKO (mill)	59.011	54.854
PKT (mill)	41.808	40.481
Ingresos Operativos MM/Euro	4.738	4.487
Gastos Operativos MM/Euro	4.733	4.422
Resultado Operativo MM/Euro	4,9	65,8
Beneficio Neto MM/Euro	50	201

Variaciones de Tráfico Semanal

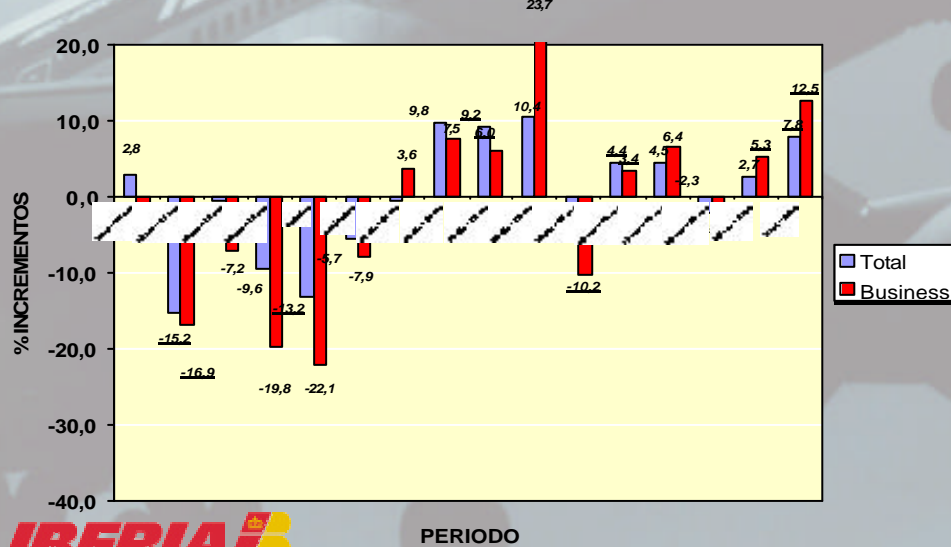
SECTOR NACIONAL



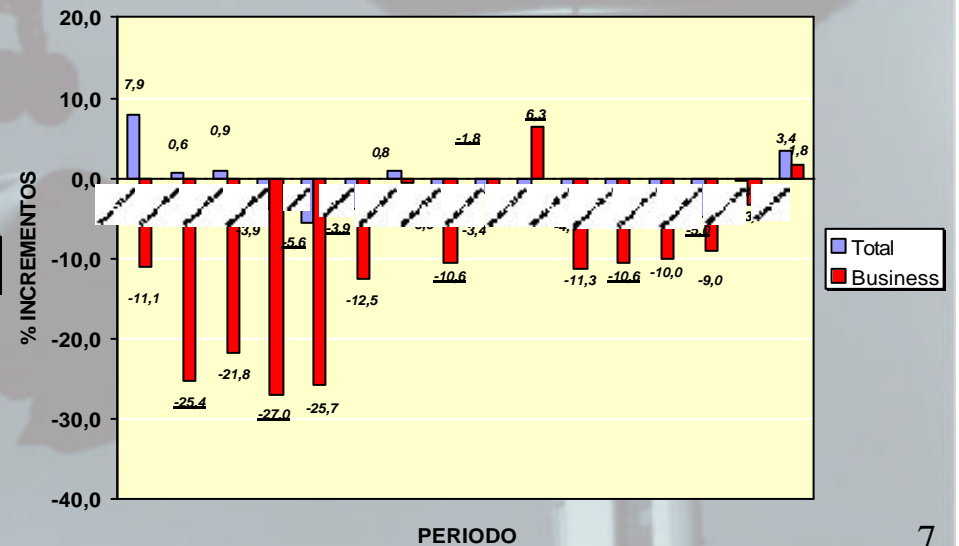
SECTOR EUROPA + ÁFRICA + ORIENTE MEDIO



RED INTERCONTINENTAL

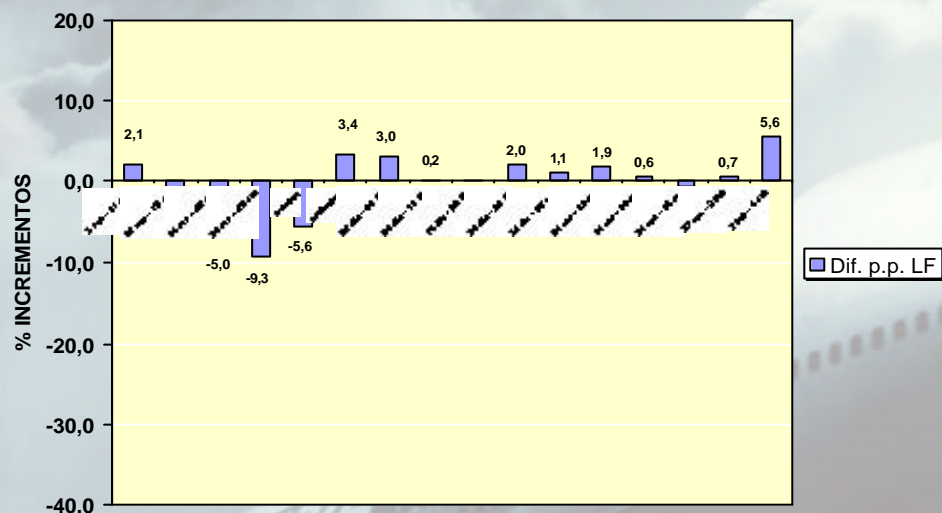


TOTAL IBERIA

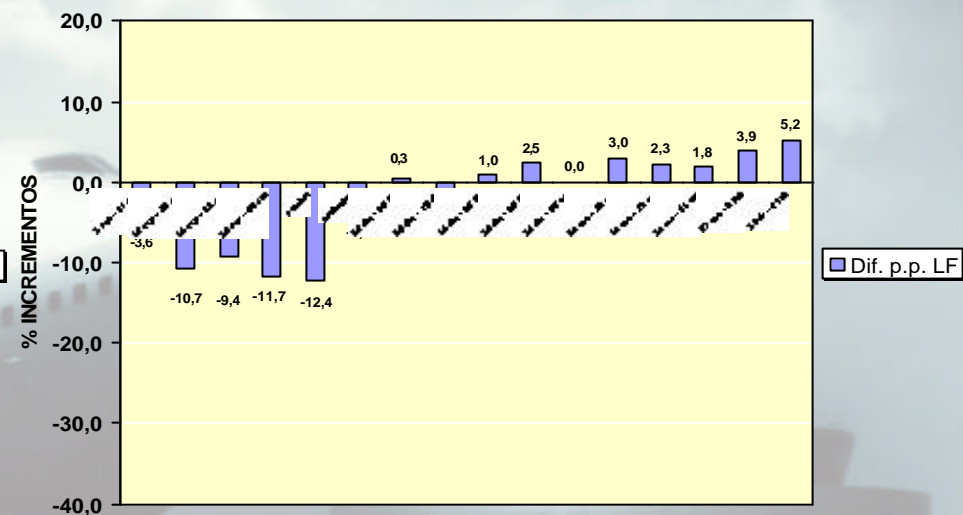


Incrementos de Load Factor en puntos

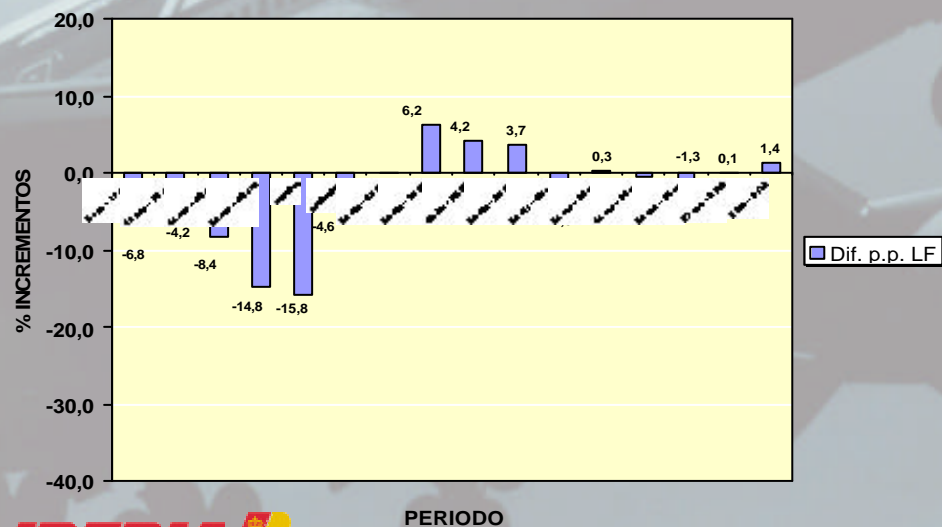
SECTOR NACIONAL



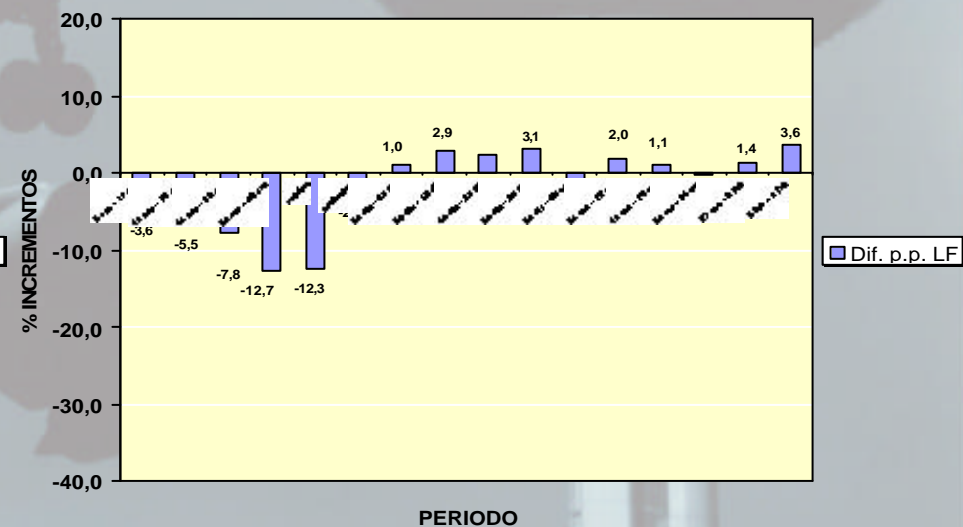
SECTOR EUROPA + ÁFRICA + ORIENTE MEDIO



**PERIODO
RED INTERCONTINENTAL**



**PERIODO
TOTAL IBERIA**



Evolución del Load Factor

EVOLUCION L.F. DE CUATRO SEMANAS SIGUIENTES

The chart displays the percentage variation in Load Factor (L.F.) for four categories over time. The Y-axis represents the percentage variation from the previous week, ranging from -25% to 15%. The X-axis shows the date, with labels every four weeks starting from 010327. The four categories are: TOTAL (dark blue line with diamond markers), DOMESTICO (magenta line with square markers), EUROPA (yellow line with triangle markers), and AMERICA (cyan line with cross markers). The chart shows a significant dip in the AMERICA category around week 010324, followed by a sharp recovery and a peak in the DOMESTICO category around week 011103.

SEMANA	TOTAL	DOMESTICO	EUROPA	AMERICA
010327	-7.5	-8.5	-10.0	-8.5
010321	-6.5	-5.5	-7.5	-7.5
010314	-5.5	-4.5	-5.5	-5.5
010308	-5.0	-4.0	-5.0	-5.0
010302	-6.0	-10.0	-1.0	-5.0
010226	-6.0	-11.5	-1.0	-5.0
010220	-6.0	-11.5	-1.0	-5.0
010214	-6.0	-11.5	-1.0	-5.0
010208	-6.0	-11.5	-1.0	-5.0
010202	-7.0	-11.0	-1.0	-5.0
010126	-6.0	-11.0	-1.0	-5.0
010120	-6.0	-11.0	-1.0	-5.0
010114	-6.0	-11.0	-1.0	-5.0
010108	-6.0	-11.0	-1.0	-5.0
010102	-6.0	-11.0	-1.0	-5.0
010026	-6.0	-11.0	-1.0	-5.0
010020	-6.0	-11.0	-1.0	-5.0
010014	-6.0	-11.0	-1.0	-5.0
010008	-6.0	-11.0	-1.0	-5.0
010002	-6.0	-11.0	-1.0	-5.0
009926	-6.0	-11.0	-1.0	-5.0
009920	-6.0	-11.0	-1.0	-5.0
009914	-6.0	-11.0	-1.0	-5.0
009908	-6.0	-11.0	-1.0	-5.0
009902	-6.0	-11.0	-1.0	-5.0
009826	-6.0	-11.0	-1.0	-5.0
009820	-6.0	-11.0	-1.0	-5.0
009814	-6.0	-11.0	-1.0	-5.0
009808	-6.0	-11.0	-1.0	-5.0
009802	-6.0	-11.0	-1.0	-5.0
009726	-6.0	-11.0	-1.0	-5.0
009720	-6.0	-11.0	-1.0	-5.0
009714	-6.0	-11.0	-1.0	-5.0
009708	-6.0	-11.0	-1.0	-5.0
009702	-6.0	-11.0	-1.0	-5.0
009626	-6.0	-11.0	-1.0	-5.0
009620	-6.0	-11.0	-1.0	-5.0
009614	-6.0	-11.0	-1.0	-5.0
009608	-6.0	-11.0	-1.0	-5.0
009602	-6.0	-11.0	-1.0	-5.0
009526	-6.0	-11.0	-1.0	-5.0
009520	-6.0	-11.0	-1.0	-5.0
009514	-6.0	-11.0	-1.0	-5.0
009508	-6.0	-11.0	-1.0	-5.0
009502	-6.0	-11.0	-1.0	-5.0
009426	-6.0	-11.0	-1.0	-5.0
009420	-6.0	-11.0	-1.0	-5.0
009414	-6.0	-11.0	-1.0	-5.0
009408	-6.0	-11.0	-1.0	-5.0
009402	-6.0	-11.0	-1.0	-5.0
009326	-6.0	-11.0	-1.0	-5.0
009320	-6.0	-11.0	-1.0	-5.0
009314	-6.0	-11.0	-1.0	-5.0
009308	-6.0	-11.0	-1.0	-5.0
009302	-6.0	-11.0	-1.0	-5.0
009226	-6.0	-11.0	-1.0	-5.0
009220	-6.0	-11.0	-1.0	-5.0
009214	-6.0	-11.0	-1.0	-5.0
009208	-6.0	-11.0	-1.0	-5.0
009202	-6.0	-11.0	-1.0	-5.0
009126	-6.0	-11.0	-1.0	-5.0
009120	-6.0	-11.0	-1.0	-5.0
009114	-6.0	-11.0	-1.0	-5.0
009108	-6.0	-11.0	-1.0	-5.0
009102	-6.0	-11.0	-1.0	-5.0
009026	-6.0	-11.0	-1.0	-5.0
009020	-6.0	-11.0	-1.0	-5.0
009014	-6.0	-11.0	-1.0	-5.0
009008	-6.0	-11.0	-1.0	-5.0
009002	-6.0	-11.0	-1.0	-5.0
008926	-6.0	-11.0	-1.0	-5.0
008920	-6.0	-11.0	-1.0	-5.0
008914	-6.0	-11.0	-1.0	-5.0
008908	-6.0	-11.0	-1.0	-5.0
008902	-6.0	-11.0	-1.0	-5.0
008826	-6.0	-11.0	-1.0	-5.0
008820	-6.0	-11.0	-1.0	-5.0
008814	-6.0	-11.0		

Ventajas competitivas en la crisis

Aunque la crisis está afectando a todo el sector, Iberia está bien posicionada para minimizar su impacto por los siguientes factores:

- Menor exposición a los mercados más afectados
- Balance fuerte y flexible
- Flexibilidad en la Producción
- Acuerdos laborales ya firmados

Menor exposición a los mercados más afectados

- La exposición de Iberia a las rutas del Atlántico Norte y Oriente Medio es una de las menores dentro de las principales líneas aéreas europeas

<u>PKT</u>	<u>Atlántico Norte</u>	<u>Oriente Medio</u>	<u>Asia</u>
British Airways	30%	14%	12%
Lufthansa	20%	9%	15%
Air France	20%	12%	16%
KLM	19%	18%	19%
Iberia	9%	1%	0%
Alitalia	17%	15%	14%
SAS	10%	0%	5%
Finair	10%	0%	14%
Austrian Airlines	11%	8%	14%

Fuente: UBS Warburg October 2001

Datos Iberia Sept.01

El 5% de las ventas se generó en EE.UU

<u>PKT</u>	Iberia	Air France	British Airways	KLM	Lufthansa	SAS
Sept.- Dic. 2001/00	-4,7%	-6,7%	-19,1%	-13,4%	-13,2%	-6,4%
Enero 2002	+0,4%	+0,4%	-6,9%	-7,5%	-7,6%	-2,1%

BSP en los principales Mercados Europeos

	BSP (1)		%2001 / 2000	
	Acum. Agosto		Diciembre	
	Total	IBERIA	Total	IBERIA
España	13.0	9.0	1,0	5,0
Alemania	6.0	26.9	-16,6	16,8
Italia	7.8	24.8	-15,2	13,9
Reino Unido	7.0	20.0	-15,0	3,0
Francia	6.9	20.3	-11,7	-6,2
Portugal	5.4	31.8	-9,3	3,4
Holanda	5.2	29.1	-13,0	-5,8

(1) BSP: Ventas totales a través de agencias

Evolución Latinoamérica vs Norte Atlántico

	Crecimiento Mercado 2001 / 2000				
	Ene-Ago	Sept	Oct	Nov	Dic
Europa- Latinoamérica	+6,1	+0,5	-12,0	-10,3	-5,3
Europa- Norte Atlántico	-3,2	-17,1	-34,1	-34,0	-26,2

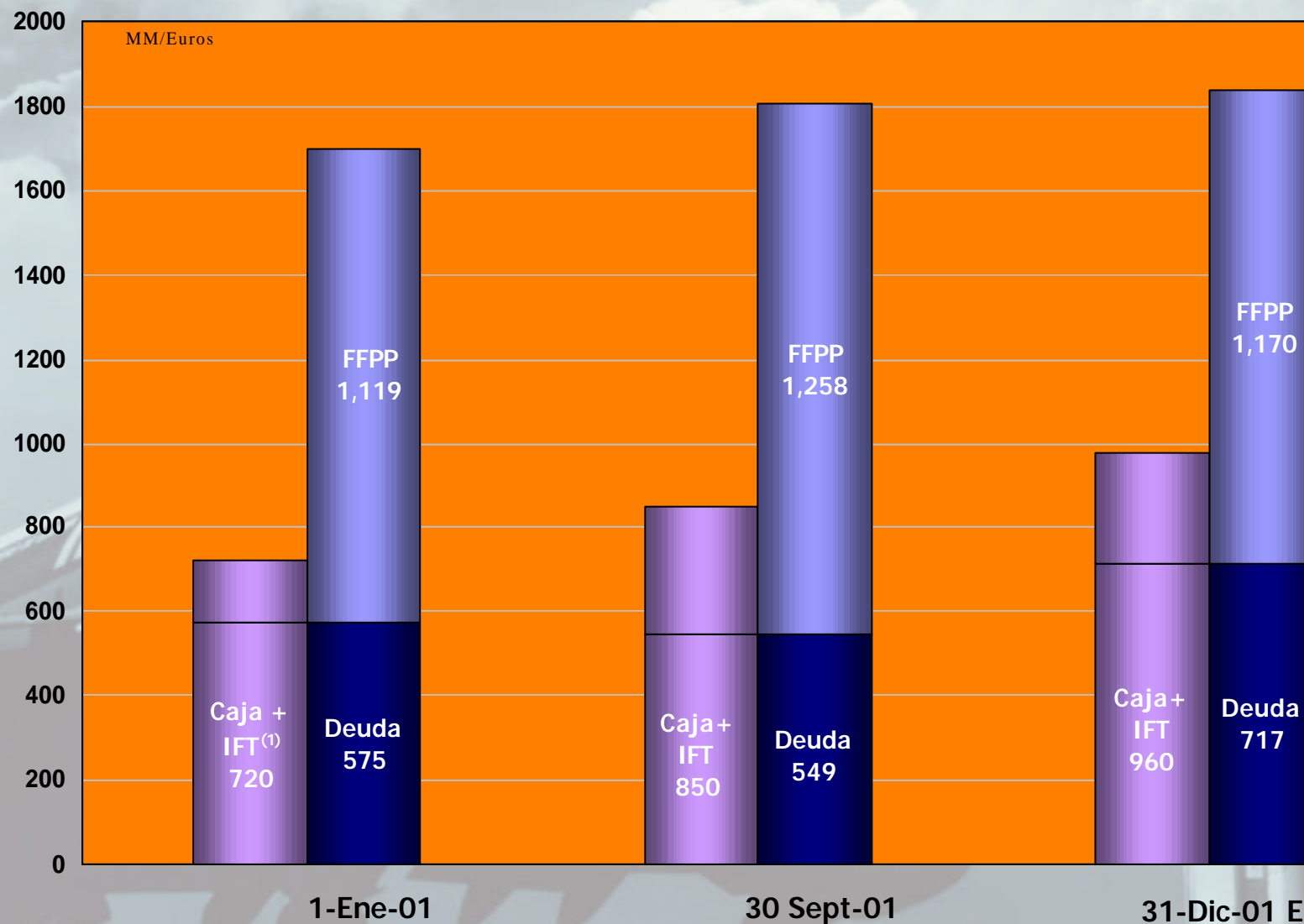
Fuente: MIDT bookings

Evolución de la Cuota de Mercado Europa-Latinoamérica

	Ene/Dic'01
Iberia	15,9
Air France	10,9
British Airways	9,6
KLM	9,2
Lufthansa	8,3
Resto Compañías	46,2

- Iberia sigue mejorando su liderazgo como compañía preferida entre Europa y Latinoamérica (+0,7 p.p en el ejercicio 2001 respecto al año anterior)
- La cuota de mercado en business ha aumentado 1,7 p.p.

Fortaleza de Balance



(1) IFT: Inversiones Financieras Temporales

Flexibilidad y Fortaleza Financiera

- Balance y posición de caja entre los más fuertes del sector

Diciembre 2001

- Posición de caja 960 MM/ Euro
 - Líneas de Crédito no utilizadas 207 MM/ Euro
 - 89 días de Caja incluyendo líneas de crédito no utilizadas (1)
- El gran número de operaciones fuera de balance permite reducir el apalancamiento de forma relativamente fácil y rápida en una situación de crisis.
 - La parte principal del programa de renovación de flota ya ha concluido y se están generando los ahorros derivados de la modernización y homogeneización.
 - Hay un margen flexible para la finalización del plan de crecimiento que dependerá de la evolución de los mercados.

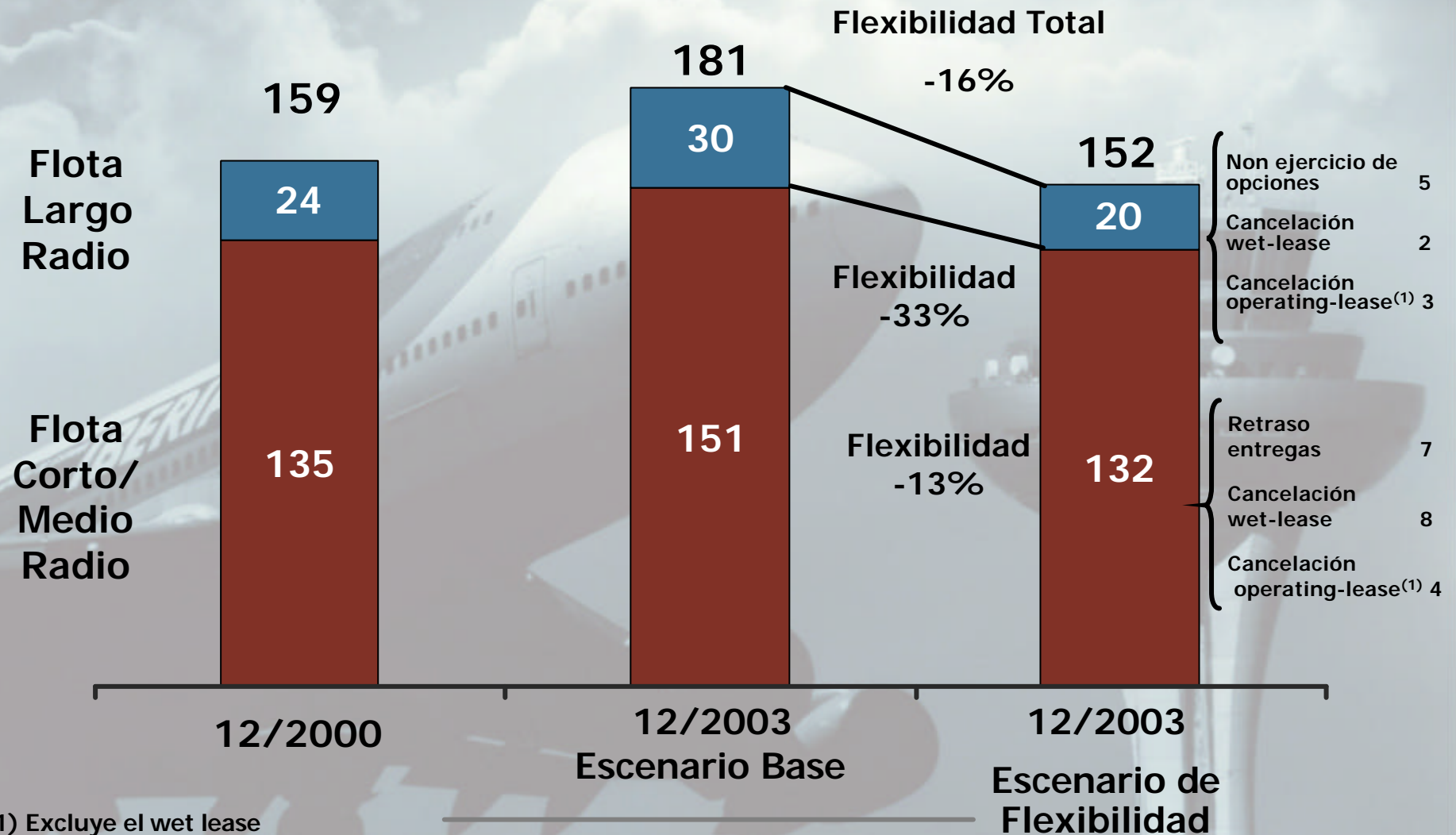
Reserva de valor adicional

- Iberia mantiene un 18.3% de participación en Amadeus, que supone una importante reserva de valor, a pesar de la caída del precio de la acción en Bolsa.

RESERVA DE VALOR EN AMADEUS

Cotización al cierre 14/02/2002	Nº de acciones A	Book value (MM/Euro)	Market value (MM/Euro)
	107.836.173	10	854

Flexibilidad para ajustar capacidad



(1) Excluye el wet lease
Datos de Iberia LAE

Acuerdos Laborales firmados

	Plazo	Vigencia
Personal de Tierra (1)	2 años	31/12/02
Pilotos	4 años	31/12/04
Tripulantes Cabina Pasajeros	4 años	31/12/04
Mecánicos de Vuelo	4 años	31/12/04

2001
IPC Real + 0,5%
Paga única 2,54%

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

(1) Se está negociando extender su vigencia hasta 2004

Plan de Actuación frente a la crisis

- Reducción de Capacidad
- Reducción de Personal
- Plan de Reducción de Costes
- Mejora del Fondo de Maniobra
- Revaluación del Plan de Inversiones
- Otras medidas de liquidez

Evolución esperada de la demanda

La reducción de capacidad comenzó en Noviembre 2001:

- -11,9% en noviembre 01 v.s. Noviembre previsto
- -2,2 % en 2001 respecto al 2001 previsto (Plan Director)
- -12 % en 2002 respecto al 2002 previsto (Plan Director)

	Objetivos 2002		
	AKO	PKT	YIELD
Doméstico	-11,8%	-8,5%	+5,3%
Europa	-7,7%	-6,3%	-0,9%
Intercontinental	-0,2%	+0,6%	-2,2%
Total	-5,0%	-3,2%	-0,9%

Objetivos:

- Reducir capacidad en las rutas domésticas menos rentables (principalmente a las Islas)
- Retrasar el crecimiento de capacidad en la red Europea
- Mantener la capacidad en Latinoamérica, nuestro mercado estratégico

• Reducción de Capacidad

Nº de Aviones

		TIPO	OCT 01	P.D. 02	E 02
FLOTA OPERATIVA	LARGO RADIO	B747	7	7	8
		B767	2	2	0
		A340	15	18	17
	MEDIO RADIO	A300	6	6	0
		B757	18	16	18
		B727	0	0	0
		A319	4	4	4
		A320	52	64	50
		A321	4	9	4
		MD87	24	24	24
		MD88	13	13	13
	DC9	0	0	0	
TOTAL		145	163	138	
WET-LEASE	LARGO RADIO	B747 CC	2	2	0
	MEDIO RADIO	B757 UX	6	8	0
		B737 UX	0	0	0
TOTAL		8	10	0	
TOTAL FLOTA			153	173	138

- Cancelación de wet leases
- Cancelación of 2 B-767 en lease operativo
- Parada progresiva de 6 A-300
- Retraso en las entregas de 1 A-340, 11 A-320 y 5 A-321

Fin 02
↓
138

Vs Plan Director
↓
173

Número de aviones
↓
-20,2%

• Reducción de Personal

- **Expediente de Regulación de Empleo aprobado por la Dirección General de Trabajo para 2.516 empleos.**
- **Reducción total de 2.800 empleados.**

• Ahorros estimados 100 MM/Euro

• Coste del plan 240 MM/Euro (Provisionados)

El Plan contemplará las siguientes medidas:

• Jubilaciones Anticipadas

• Bajas Incentivadas

• Medidas Temporales

Plan de Reducción de Costes

Drástico plan de reducción de costes

- Reducción de Costes Generales
- Revisión de todos los contratos de aprovisionamientos
- Reducción de precio y mejora de condiciones
- Simplificación de procedimientos

Objetivo

5% 2002

54 MM/Euro

10% 2003

108 MM/Euro

Plan de mejora del Fondo de Maniobra

La posición actual de caja de Iberia es de 960 MM/Euro y permanecerá estable

Se han puesto en marcha medidas para la mejora del Fondo de Maniobra como:

- Renegociación de contratos con proveedores
- Plan de racionalización de inventarios
- Financiaciones especiales (Sale & Lease Back y securitizaciones)

La implementación del plan permitirá obtener más de 450 MM/Euro de caja adicional en los próximos 12 meses

Operaciones después del 11 de Septiembre

Financiación de 2 A-320-200 en Japanese Operating Lease

- ✍ El 30 de Octubre Iberia completó la financiación de 2 A320-200 por importe de 85MM/Euro aprox.
- ✍ Estructura: Combinación de inversión de capital japonés con deuda bancaria hipotecaria a largo plazo

Sale & Lease Back de 6 A-320

- ✍ Importe de la transacción 138 MM/Euro aprox.

Revaluación del Plan de Inversiones

MM/Euro	2001E	2002 P.D.	2002E
•Anticipos de Flota	136,2	323,5	0
•Adquisición Flota	138,4	357,8	0
•Recuperación de Anticipos	(142,3)	(285,7)	0
Adquisición de Flota (pagos netos)	132,3	395,6	0
Otras Inversiones	160,4	159,1	69
TOTAL INVERSIONES	292,7	554,7	69
Desinversiones:			
•Flota & Otras	(93)	(96,9)	0
•Transacciones Sale & Lease Back	(304,8)	0	0
INVERSION NETA TOTAL	(105,1)	457,8	69

Impacto del Plan

Impacto del Plan sobre el Plan Director 2002 -12% de reducción de capacidad

Ahorros por menor tráfico y
reducción de capacidad



-580 MM/Euros

Reducción de Personal



-100 MM/Euros

Costes Generales



-54 MM/Euros

Incremento de costes:

Seguros



+87 MM/Euros

Tasas de Aeropuerto



+17 MM/Euros



OBJETIVO: EBIT positivo en
2002