



IBERIA

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

Índice

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% | |

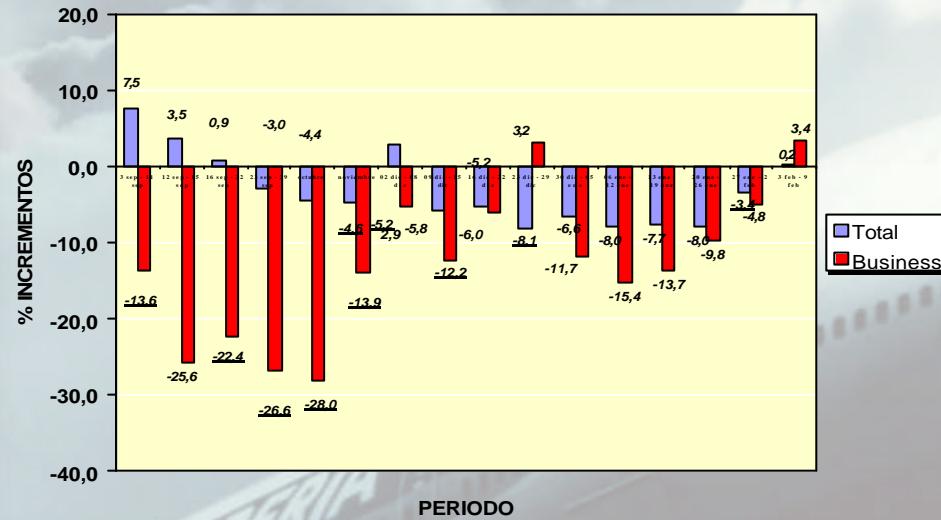
Datos acumulados: Agosto 01/ 00

Resultados 2001

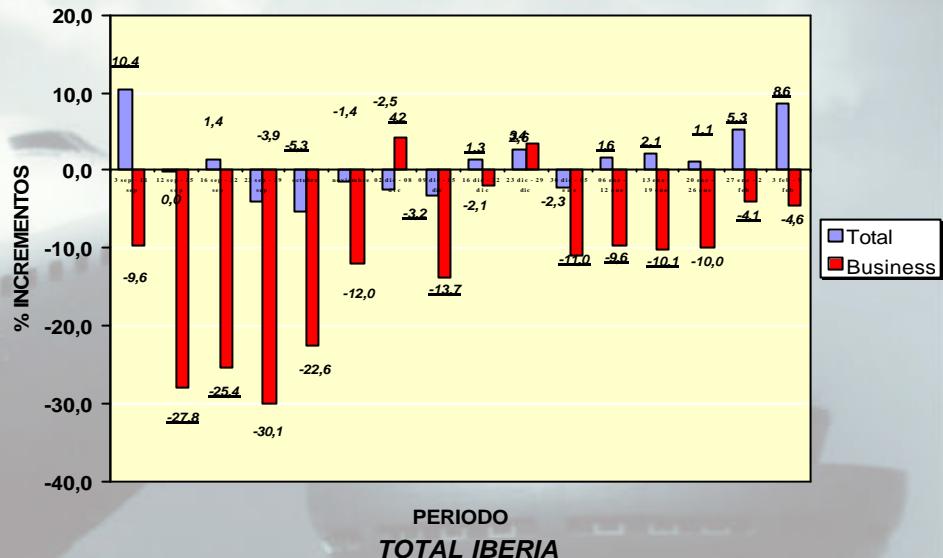
| | Enero - Diciembre 2001 | Enero - Diciembre 2000 |
|-----------------------------|---------------------------|---------------------------|
| AKO (mill) | 59.011 | 54.854 |
| PKT (mill) | 41.808 | 40.481 |
| Ingresos Operativos MM/Euro | 4.738 | 4.487 |
| Gastos Operativos MM/Euro | 4.733 | 4.422 |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

Variaciones de Tráfico Semanal

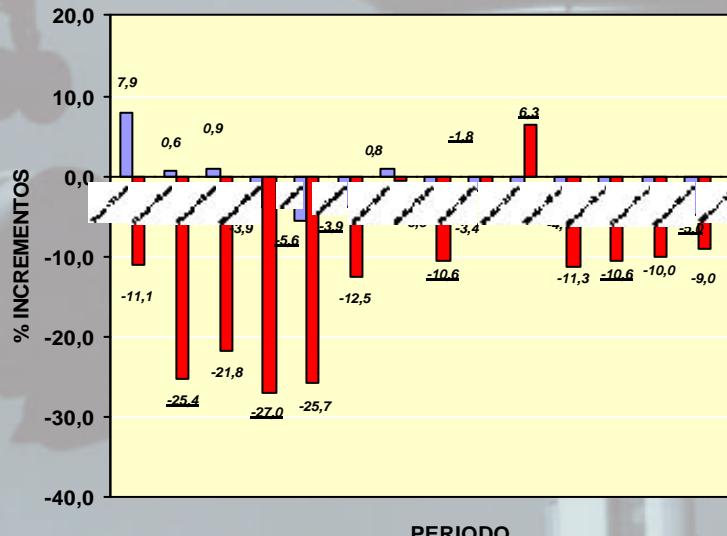
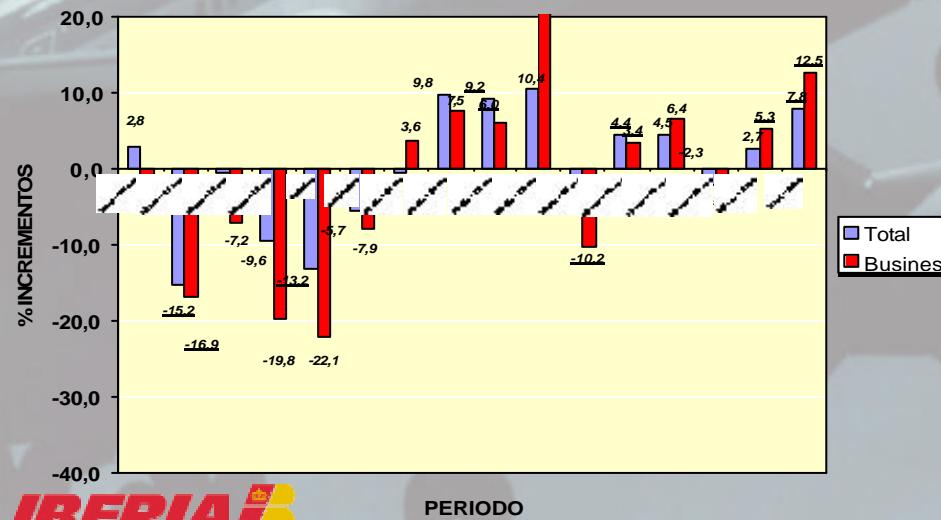
SECTOR NACIONAL



SECTOR EUROPA + ÁFRICA + ORIENTE MEDIO

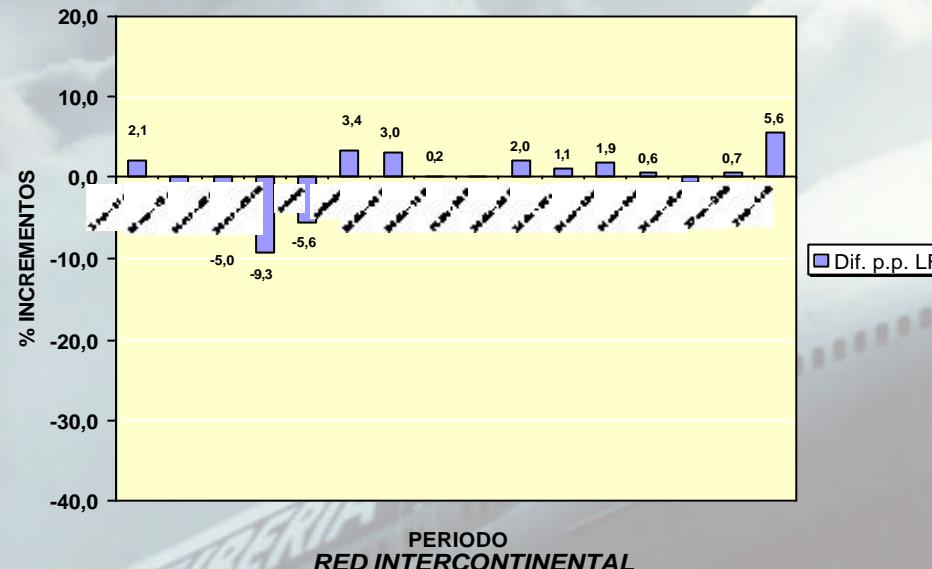


RED INTERCONTINENTAL

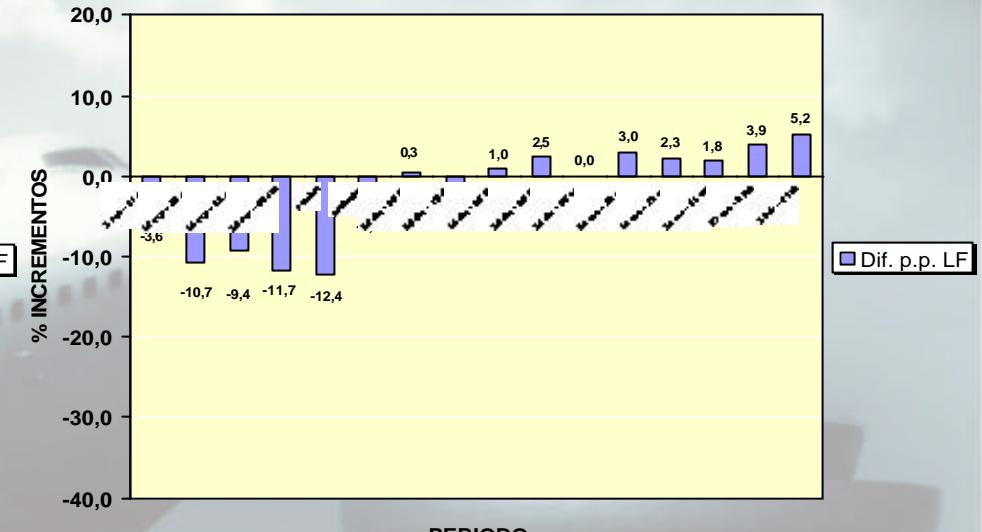


Incrementos de Load Factor en puntos

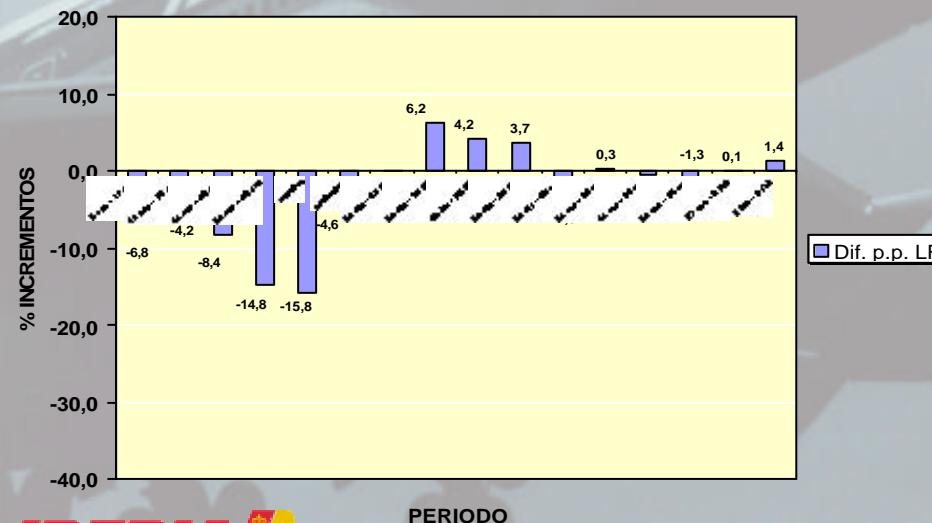
SECTOR NACIONAL



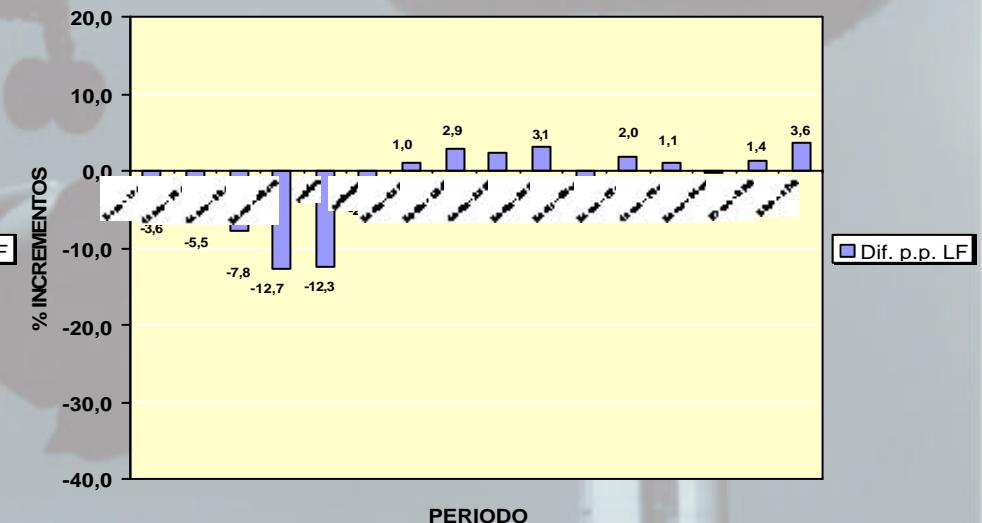
SECTOR EUROPA + ÁFRICA + ORIENTE MEDIO



PERÍODO
RED INTERCONTINENTAL

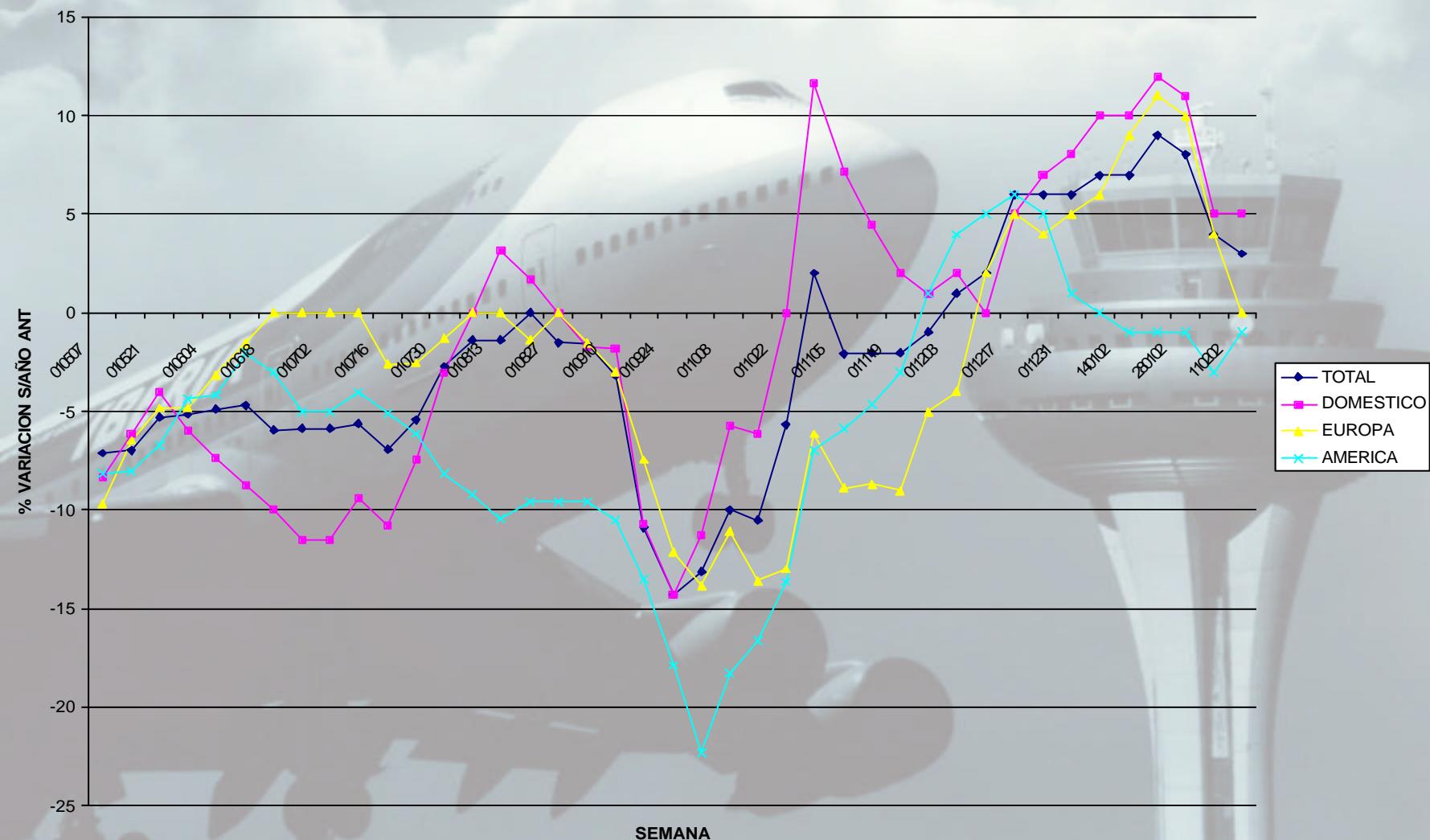


PERÍODO
TOTAL IBERIA



Evolución del Load Factor

EVOLUCION L.F. DE CUATRO SEMANAS SIGUIENTES



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

| PKT | 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 |

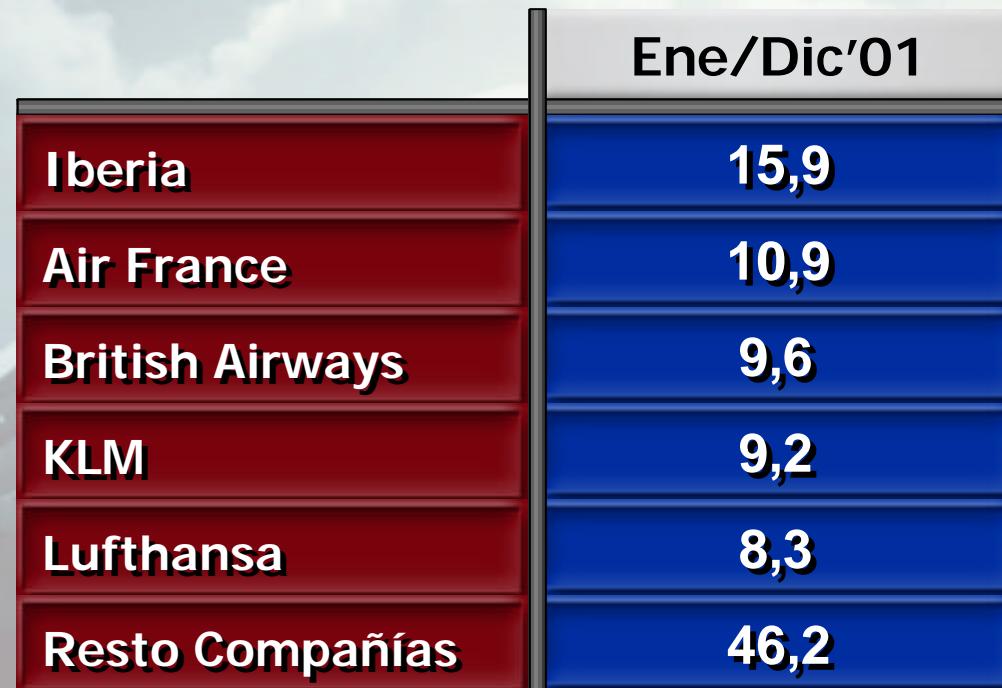
(1) BSP: Ventas totales a través de agencias

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 |

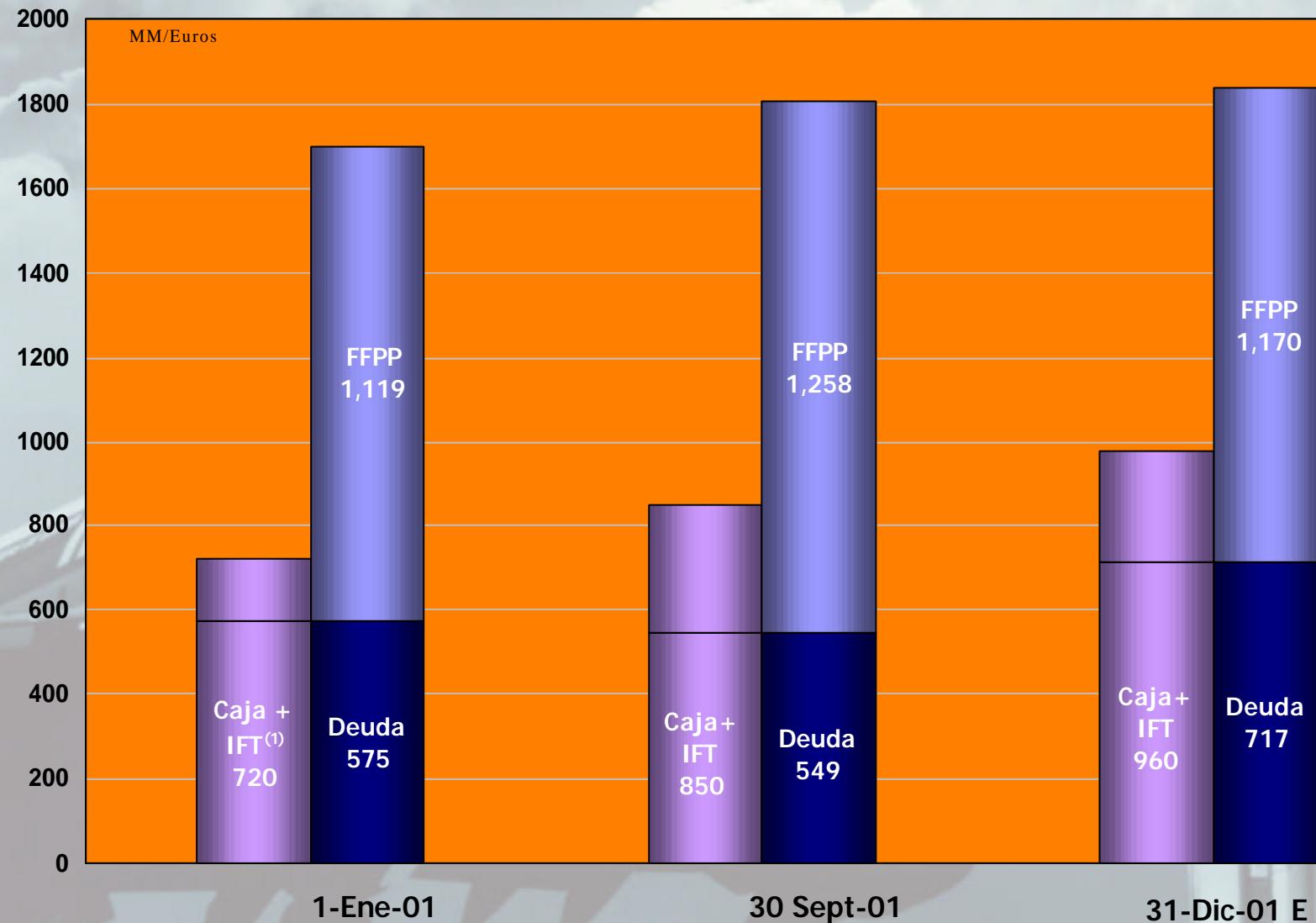
Fuente: MIDT bookings

Evolución de la Cuota de Mercado Europa-Latinoamérica



- 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 concluído 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.

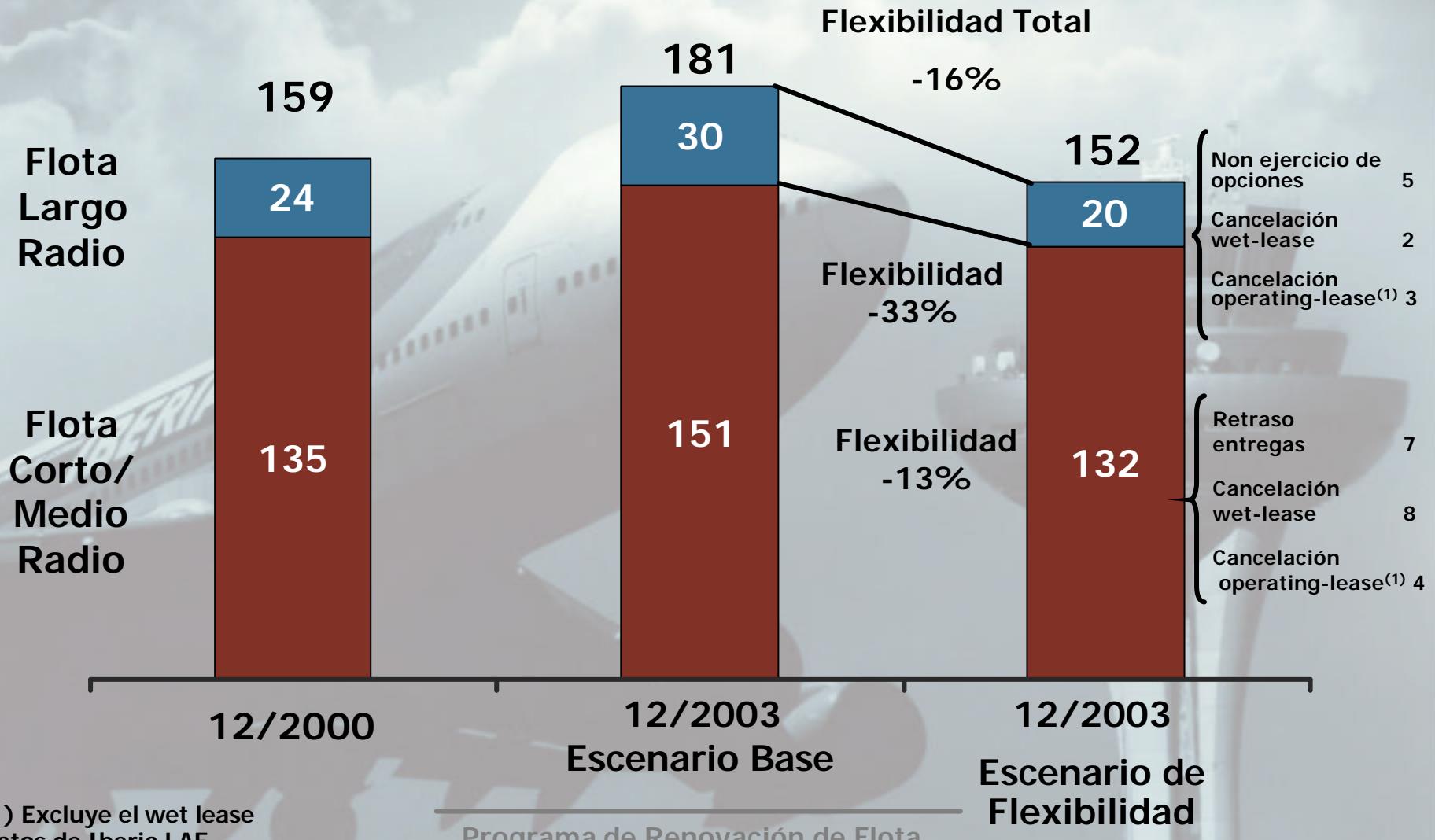
(1) Caja + Depósitos/Ingresos de Explotación diarios

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



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

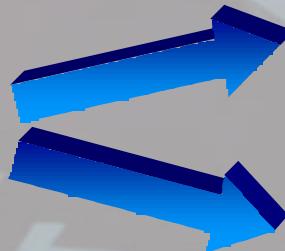
- Medidas Temporales

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 securitzaciones)

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

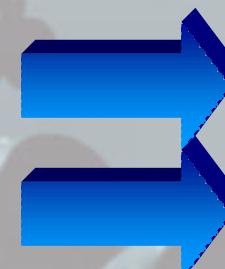
-54 MM/Euros

Incremento de costes:

Seguros

+87 MM/Euros

Tasas de Aeropuerto



+17 MM/Euros

OBJETIVO: EBIT positivo en
2002