

# BRITISH AIRWAYS



## Investor Day

May 21, 2010



# International Airlines Group

Willie Walsh  
Chief Executive



**BRITISH AIRWAYS** Investor Day May 21, 2010



# Resumen del Proceso de Fusión

- Firma del Acuerdo de Fusión: 8 de abril de 2010
- Paridad en el Consejo de Administración y equipo directivo
- Se mantienen las marcas actuales y sus operaciones
- International Airlines Group (IAG) será una compañía española
- Cotizará en el Reino Unido y España, y formará parte del FTSE UK
- Juntas de Accionistas en el 3<sup>er</sup> trimestre de 2010
- La fusión se completará en el último trimestre de 2010



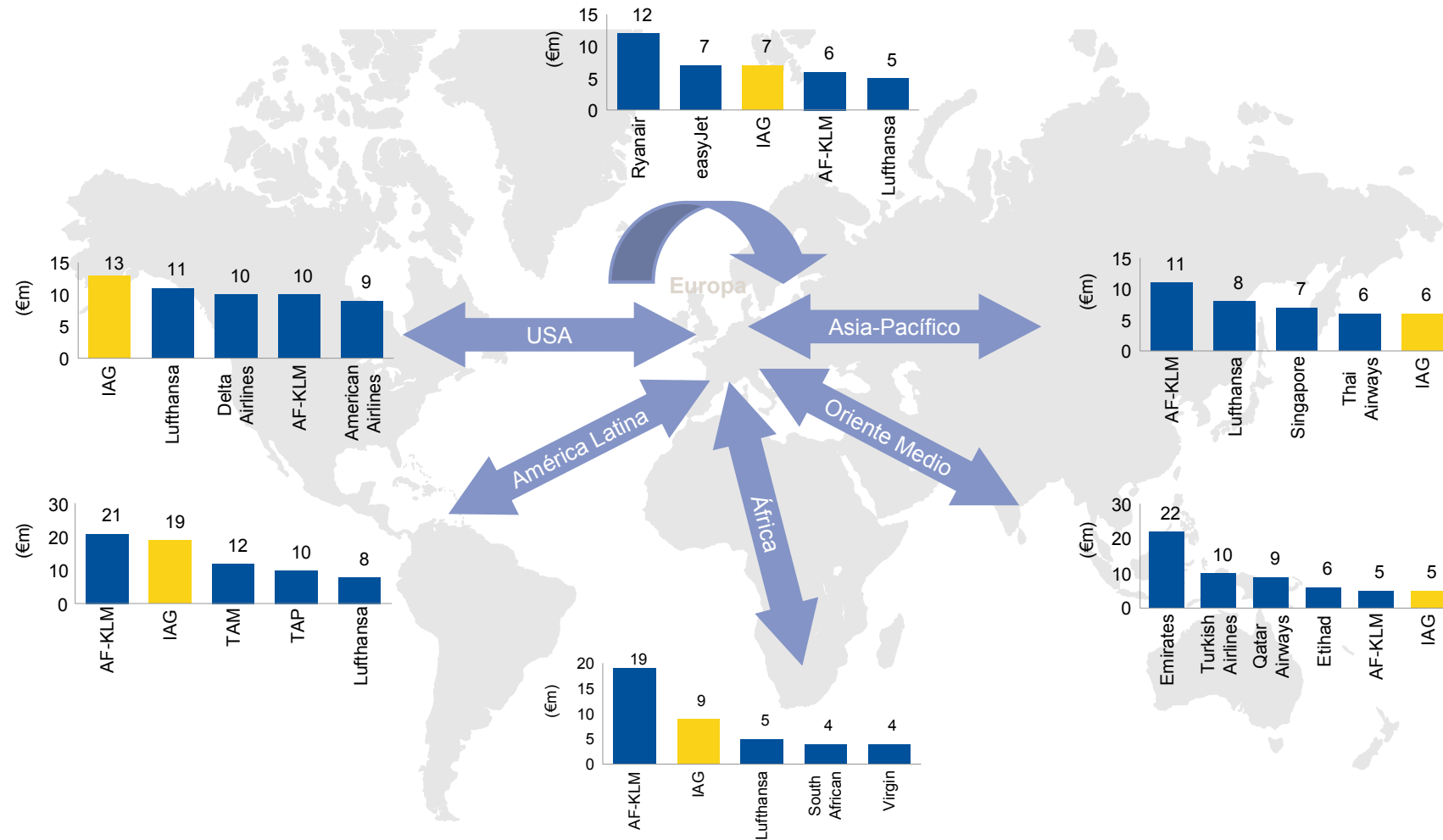
# Fuertes razones estratégicas

1. Fuerte posicionamiento estratégico en el sector aéreo mundial
2. Hubs y red de rutas complementarias
3. Mayores beneficios para el cliente
4. Marcas líderes
5. Sinergias de 400 millones de euros anuales al quinto año
6. Gobierno y gestión eficaz



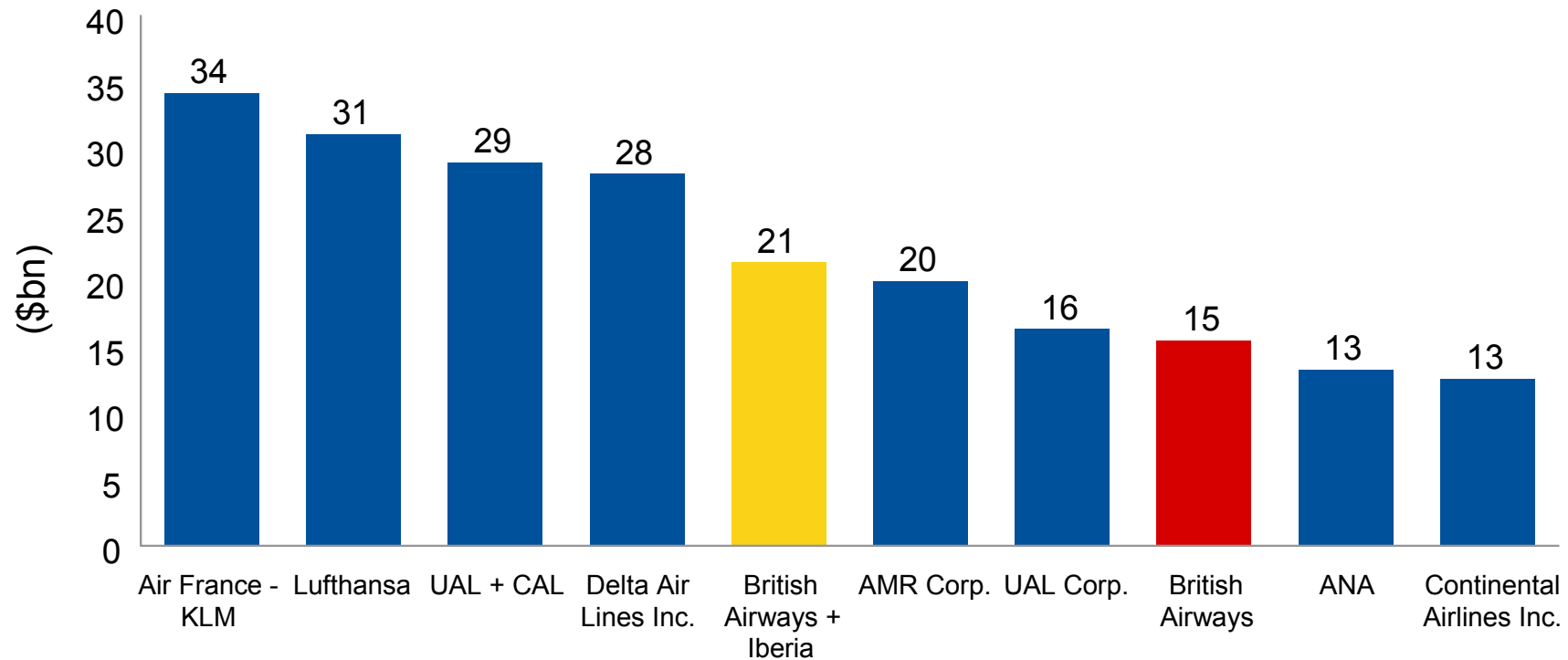
# Fuerte posicionamiento estratégico global

Cuota de capacidad por región, % de AKOs totales entre Europa y cada región



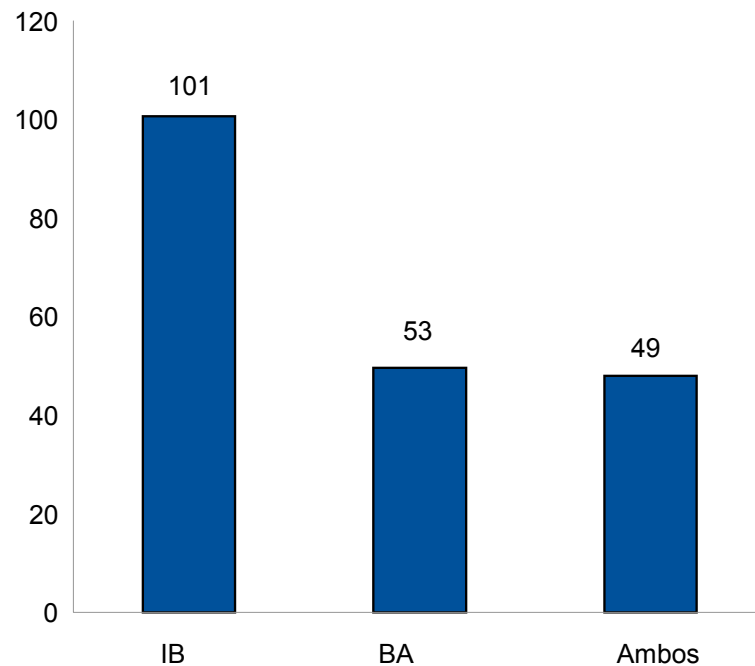
# Entre los 5 primeros grupos aéreos

Aerolíneas globales por ingresos (Año fiscal 2009)

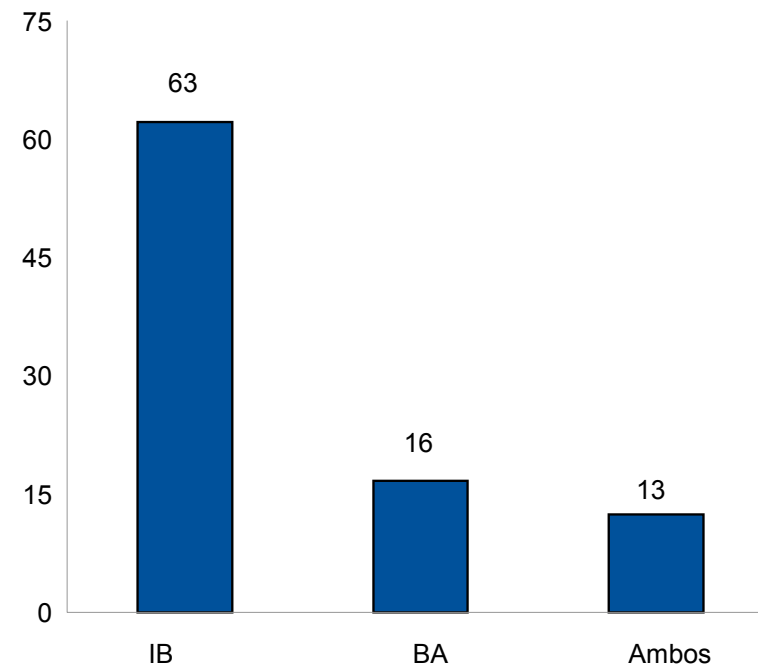


# Hubs y red de rutas complementarias

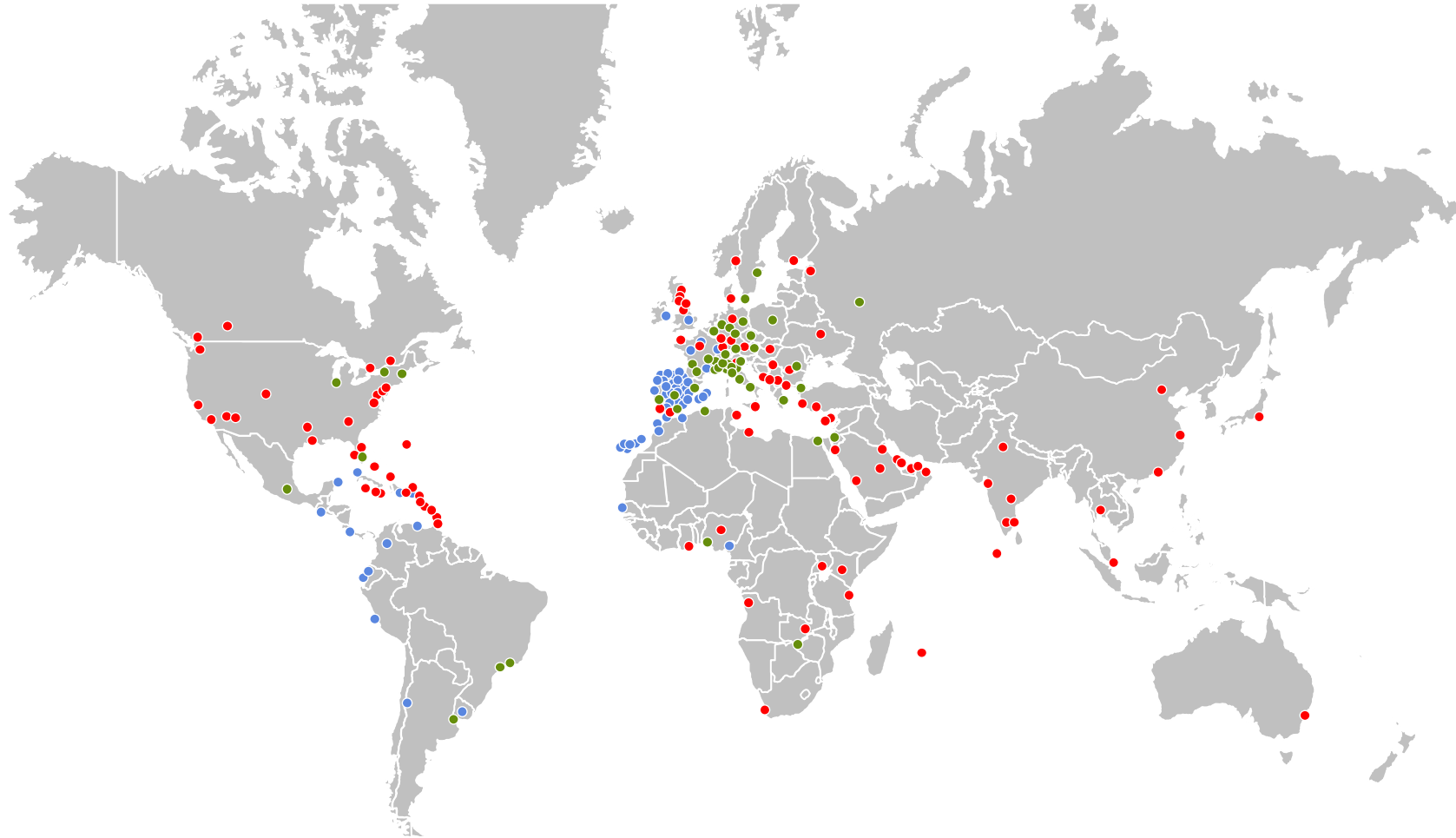
## Nuevos destinos



## Nuevos destinos de Largo Radio



# Mayores beneficios para el cliente





# Marcas líderes

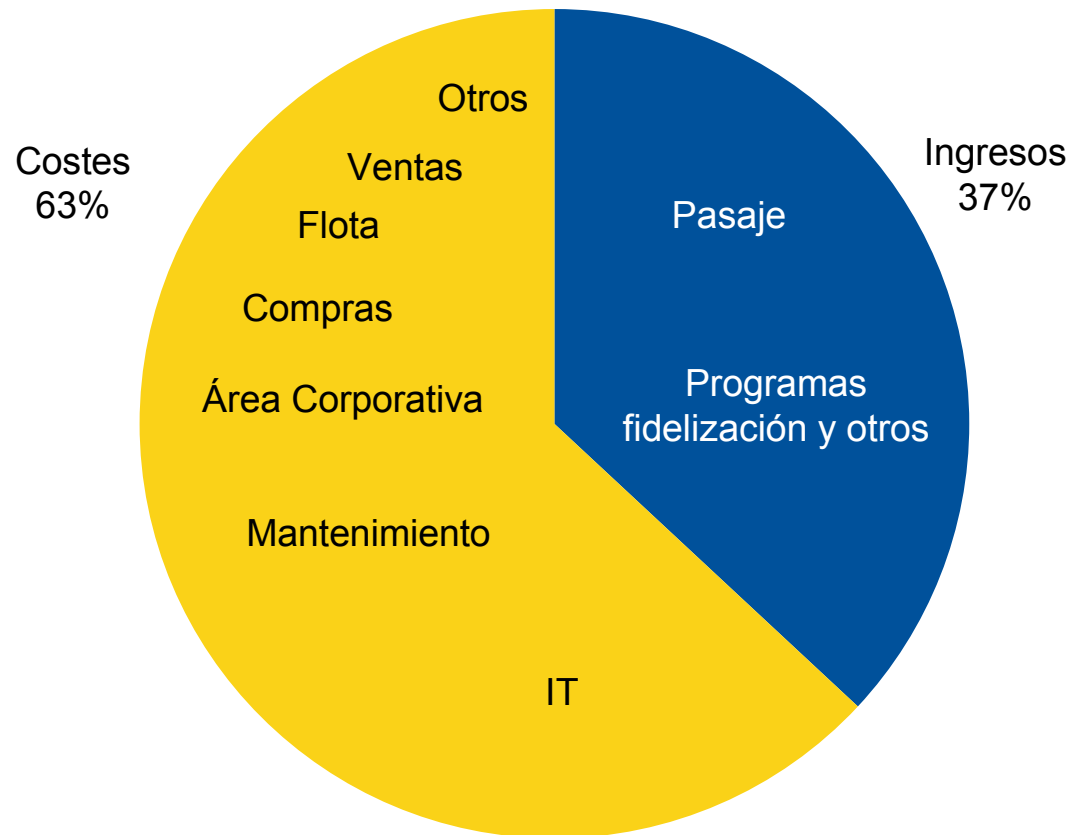


# Resumen de sinergias

- Sinergias de 400 millones de euros anuales
- Adicionales a las ya existentes (Acuerdo de beneficios compartidos MAD-LHR, BAR-LHR y alianza **oneworld**)
- Sinergias importantes para a los accionistas de BA



# Sinergias



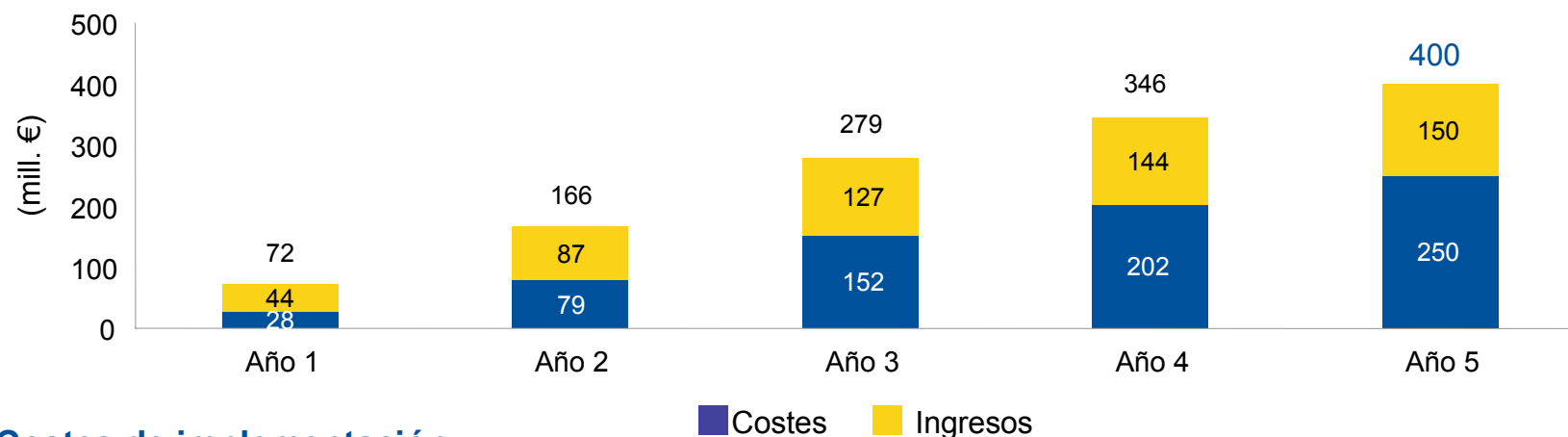
Total: 400 mill. €



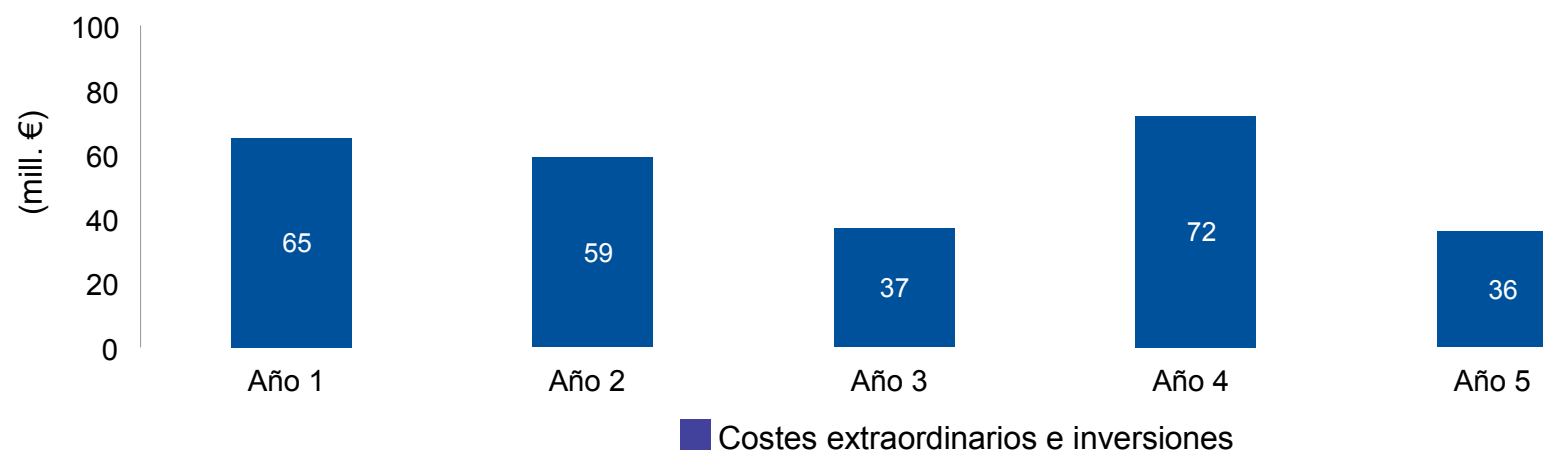
# Calendario de obtención de sinergias

- contribución positiva desde el primer día

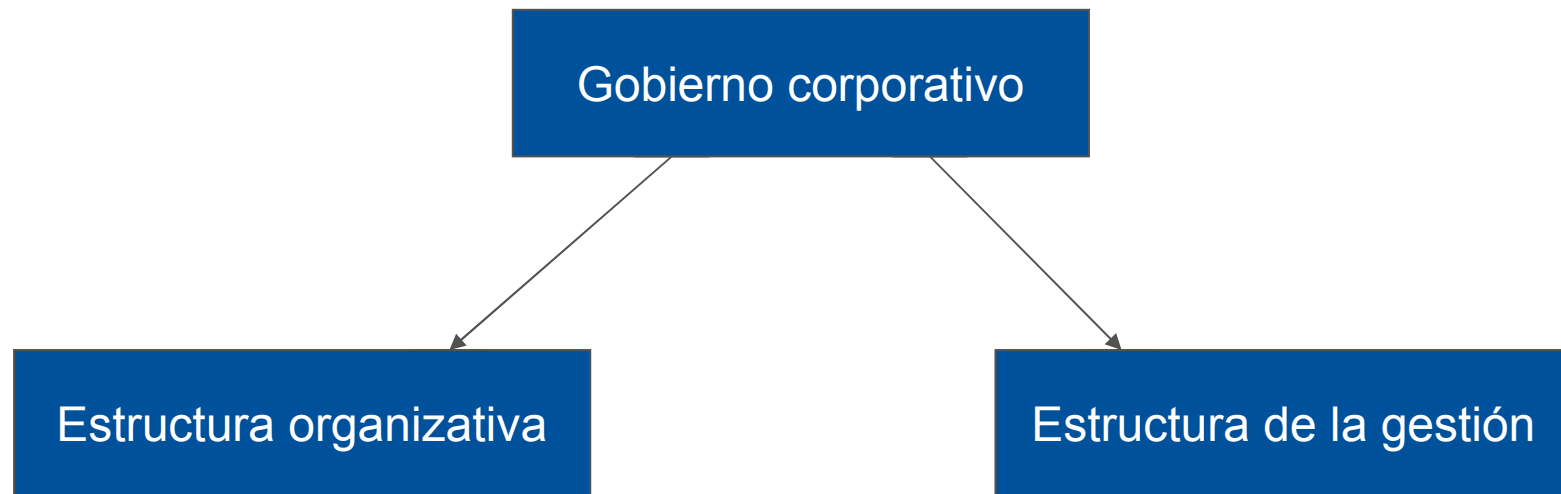
## Sinergias



## Costes de implementación



# Eficacia en la gestión y gobierno corporativo

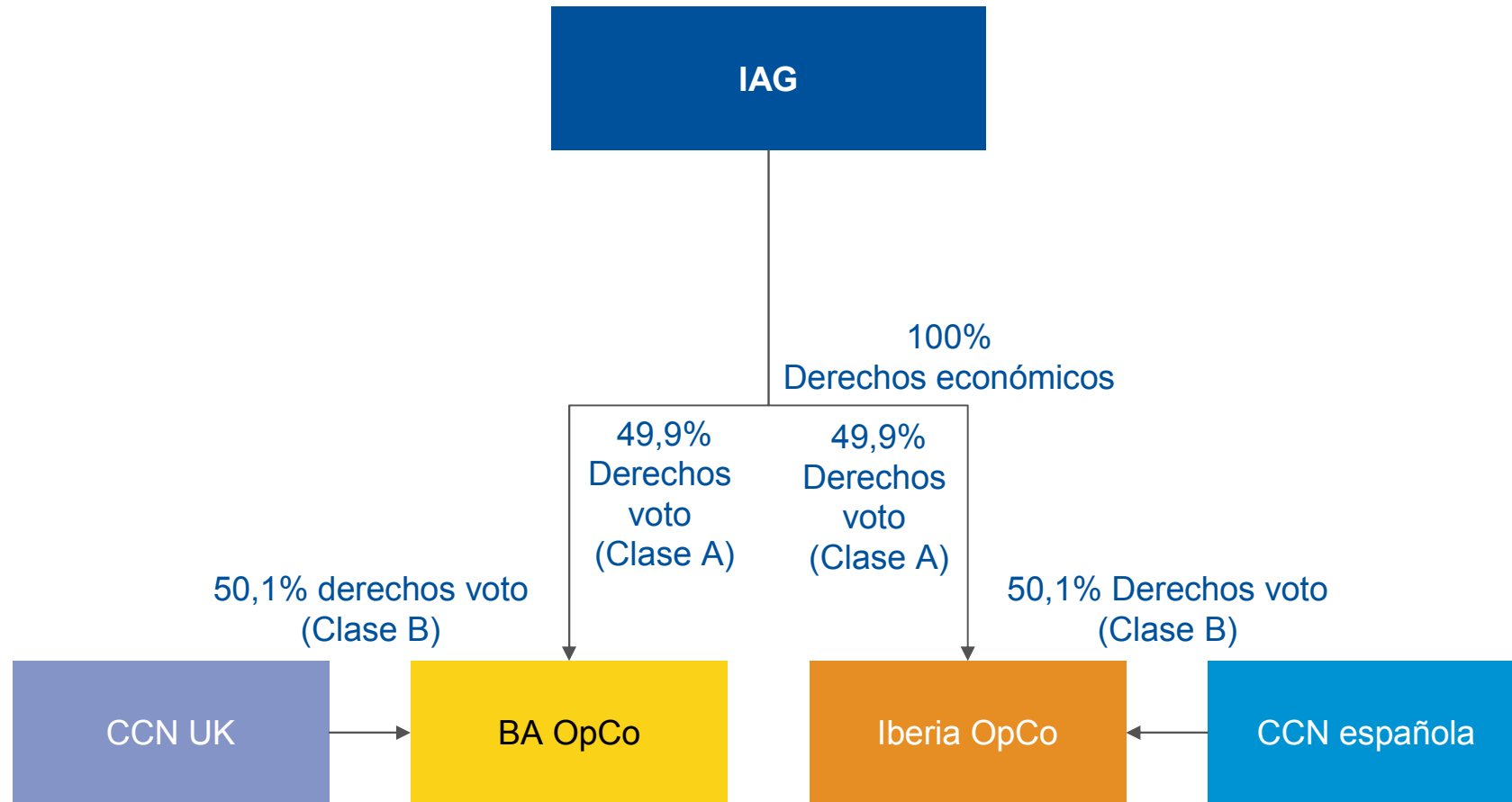


# Estructura organizativa de IAG

- IAG dirigirá la estrategia del Grupo
- Se mantendrán las compañías operadoras (OpCos) de BA e Iberia
- La estructura de las compañías de control nacional (CCN) permitirá a ambas aerolíneas mantener sus derechos de vuelo
- Estructura adecuada para ampliar el proceso de consolidación



# Estructura de IAG



# Gobierno Corporativo de IAG

## Composición del Consejo de Administración

Consejero no ejecutivo

Group Chairman  
Antonio Vazquez

Consejeros  
ejecutivos

Group CEO  
Willie Walsh

BA OpCo CEO  
Keith Williams

Iberia OpCo CEO  
Rafael Sanchez-Lozano

1  
Deputy Chairman  
Martin Broughton

2  
[TBD]

3  
[TBD]

4  
[TBD]

5  
[TBD]

6  
[TBD]

1  
[TBD]  
(Spanish national)

2  
[TBD]  
(non-UK/  
Spanish national)

3  
[TBD]  
(UK national)

4  
[TBD]  
(non-UK/  
Spanish national)

Nombrados por BA

Nombrados por Iberia

■ Nombramientos BA ■ Nombramientos Iberia ■ Nombramientos independientes



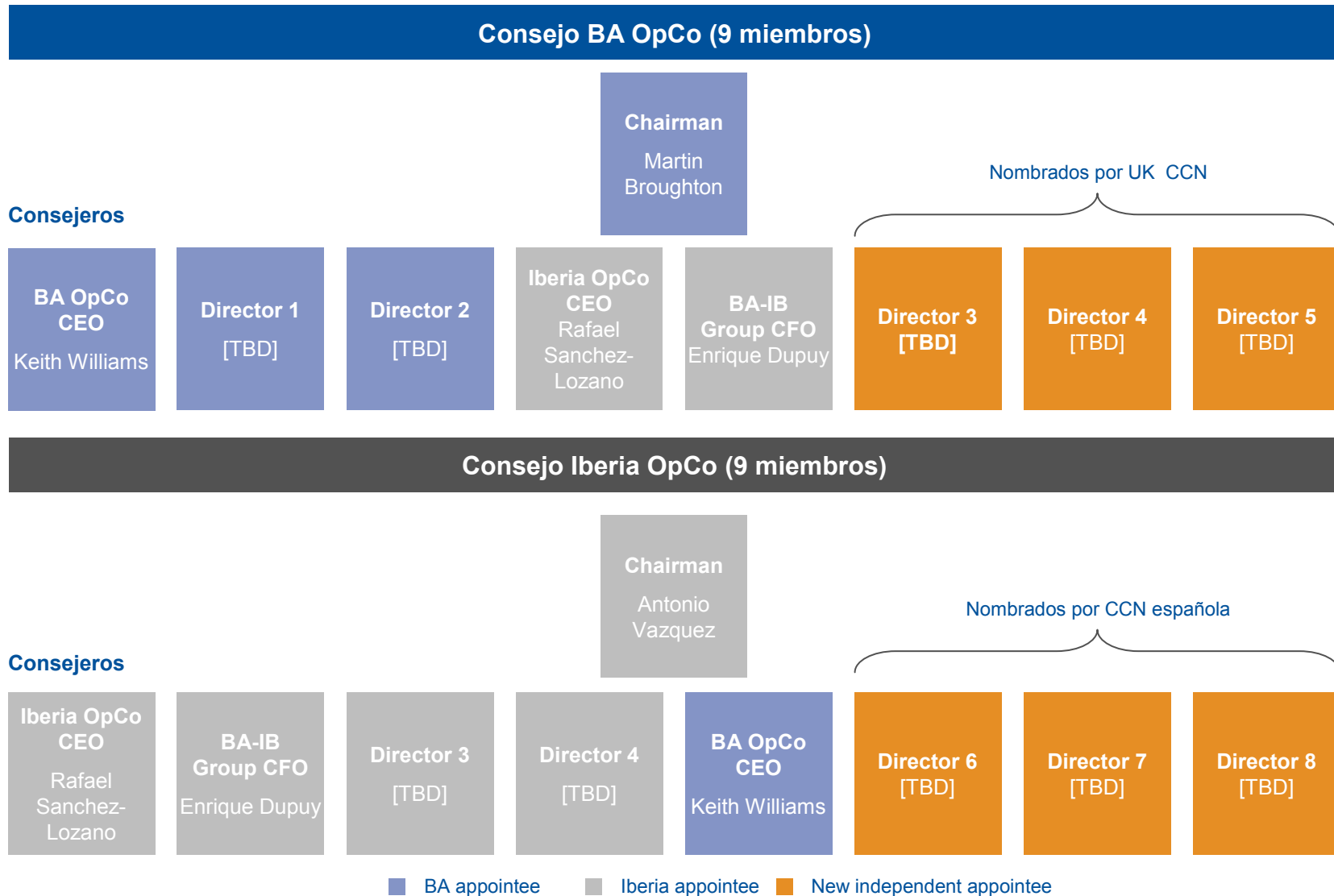
BRITISH AIRWAYS Investor Day May 21, 2010



15



# Gobierno corporativo de las OpCos



# Salvaguardas

- Conservación de las marcas
- Desarrollo equilibrado de las redes
- Promoción en base a méritos
- Mantenimiento de las relaciones laborales en cada OpCo
- Cada OpCo es responsable de sus fondos de pensiones



# Equipo Directivo IAG

## Comité Ejecutivo IAG

CEO Grupo  
Willie Walsh

- Nombrado por BA
- Nombrado por Iberia

### Otros directivos

CEO BA OpCo  
Keith Williams

CEO Iberia OpCo  
Rafael Sanchez-Lozano

CFO del Grupo  
Enrique Dupuy

Director Sinergias Ingresos  
Robert Boyle

Director Sinergias Costes  
Ignacio de Torres



# División de responsabilidades



**IAG**

Gestión del Grupo

Desarrollo del plan conjunto de negocio

Desarrollo de las sinergias

Centralización de funciones corporativas

**BA, Iberia**

Responsabilidad del día a día

Contabilidad para la ejecución del plan conjunto de negocio y del plan de sinergias



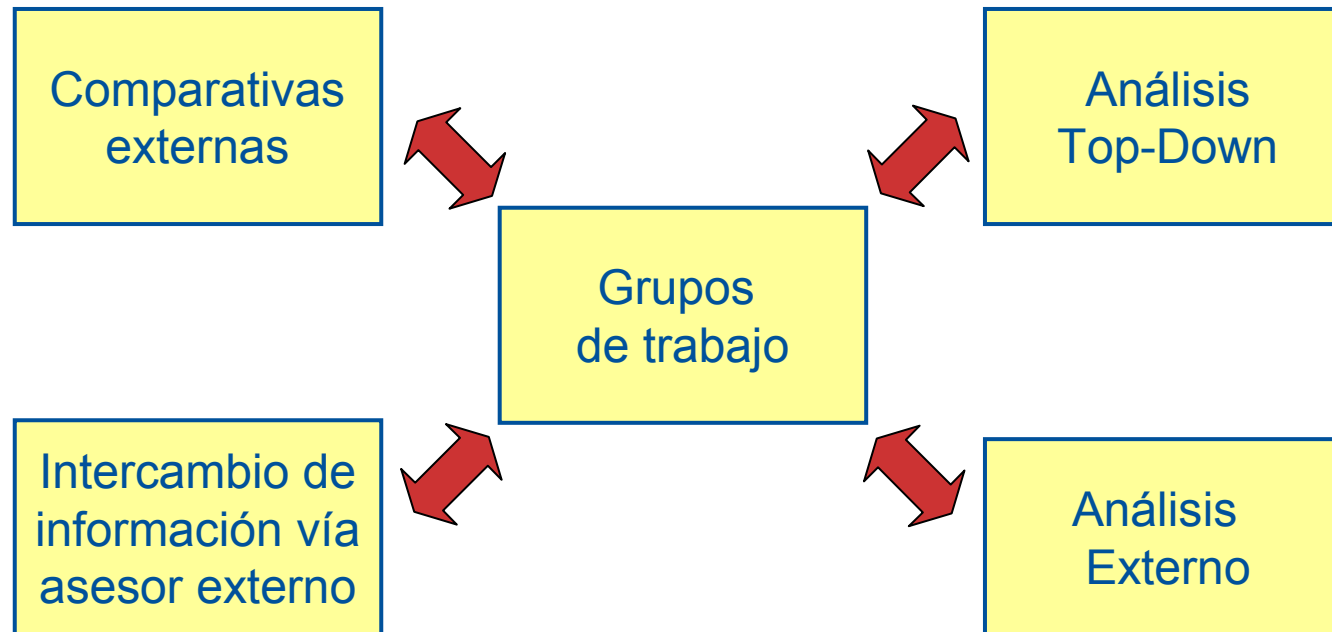
# Sinergias de Ingresos

Robert Boyle

Revenue synergies officer

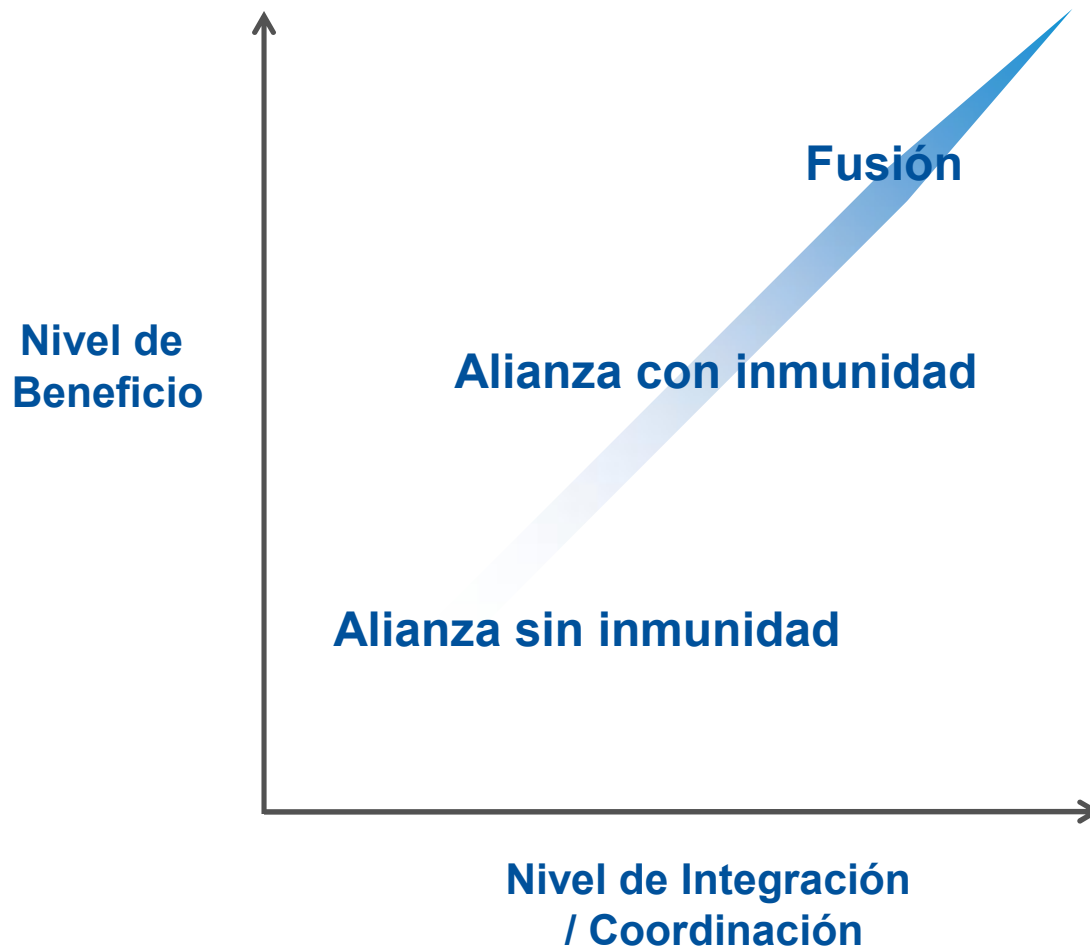


# Cálculos de las sinergias



# Mejoras en ingresos : Alianza vs Fusión

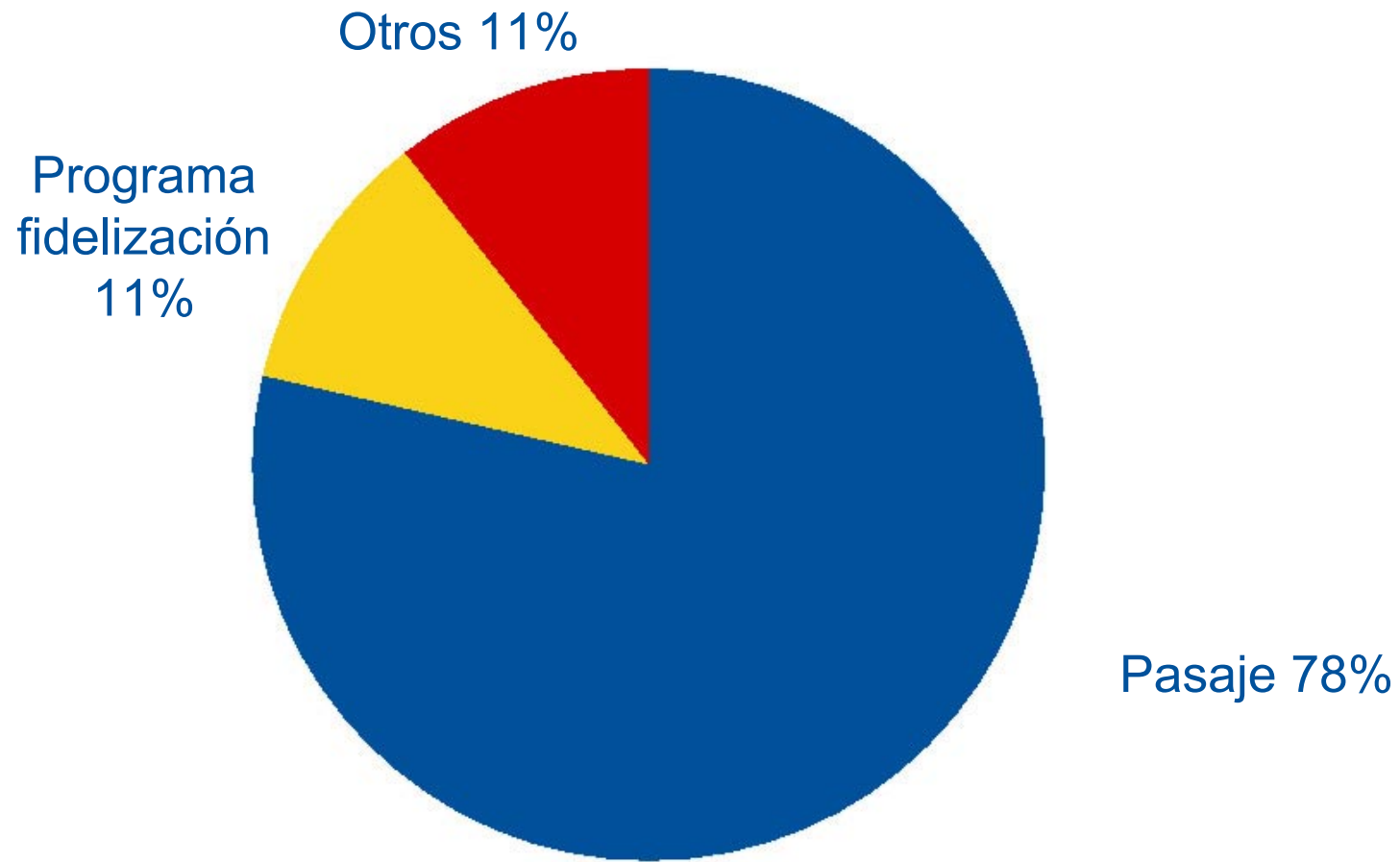
## Ejemplo: Gestión de ingresos



- Plataforma común
- Alineación de mejores prácticas
- Integración M.I.
- Cuenta de resultados única
- Coordinación de precios
- Intercambio de información, proyecciones y objetivos
- Reparto de beneficios/ingresos
- Toma de decisiones independiente
- Optimización de la “operación” individual de cada compañía



# Desglose de sinergias de ingresos



Sinergias de ingresos €150m



BRITISH AIRWAYS

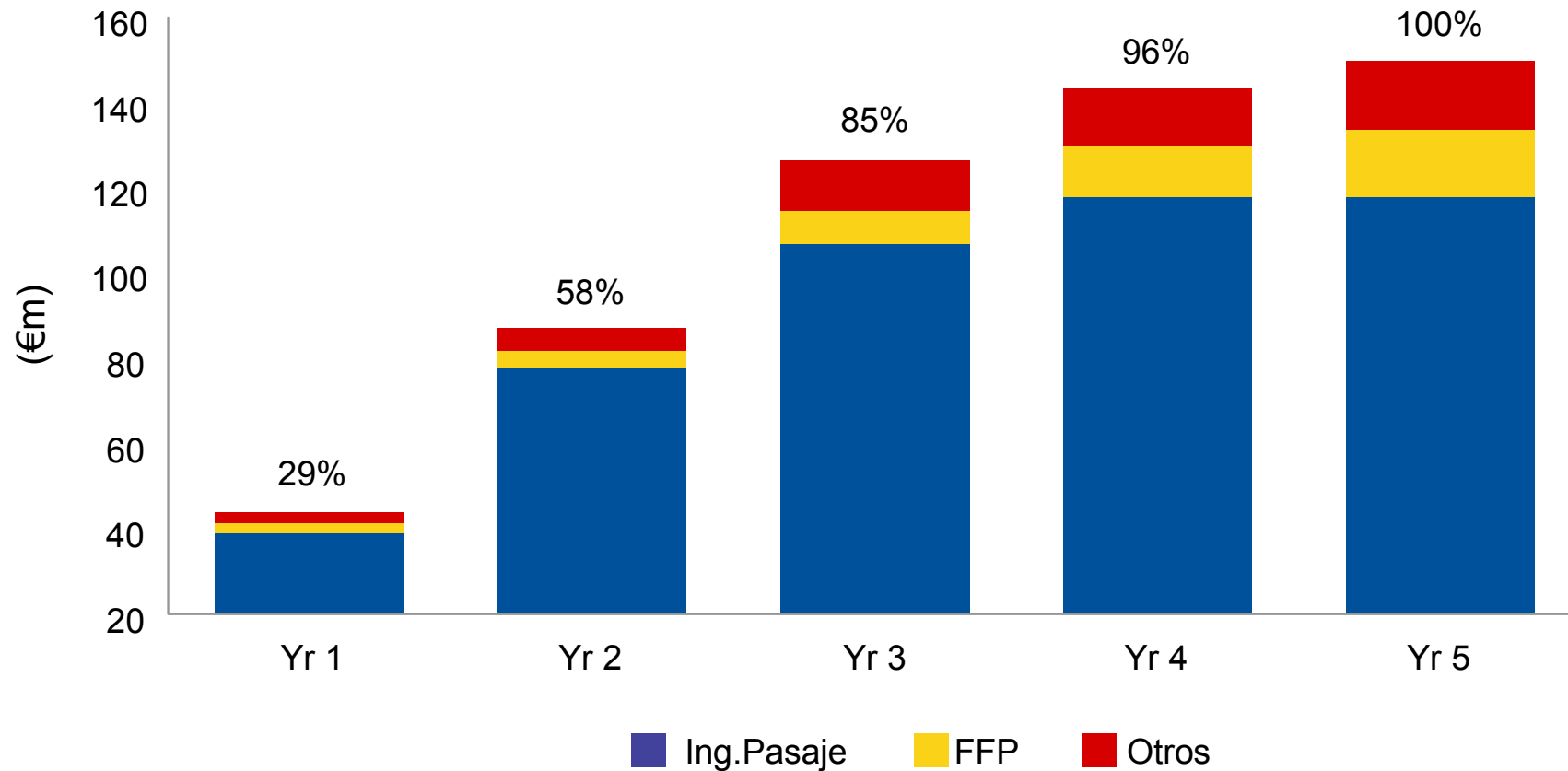
Investor Day May 21, 2010



23



# Calendario en las sinergias de ingresos

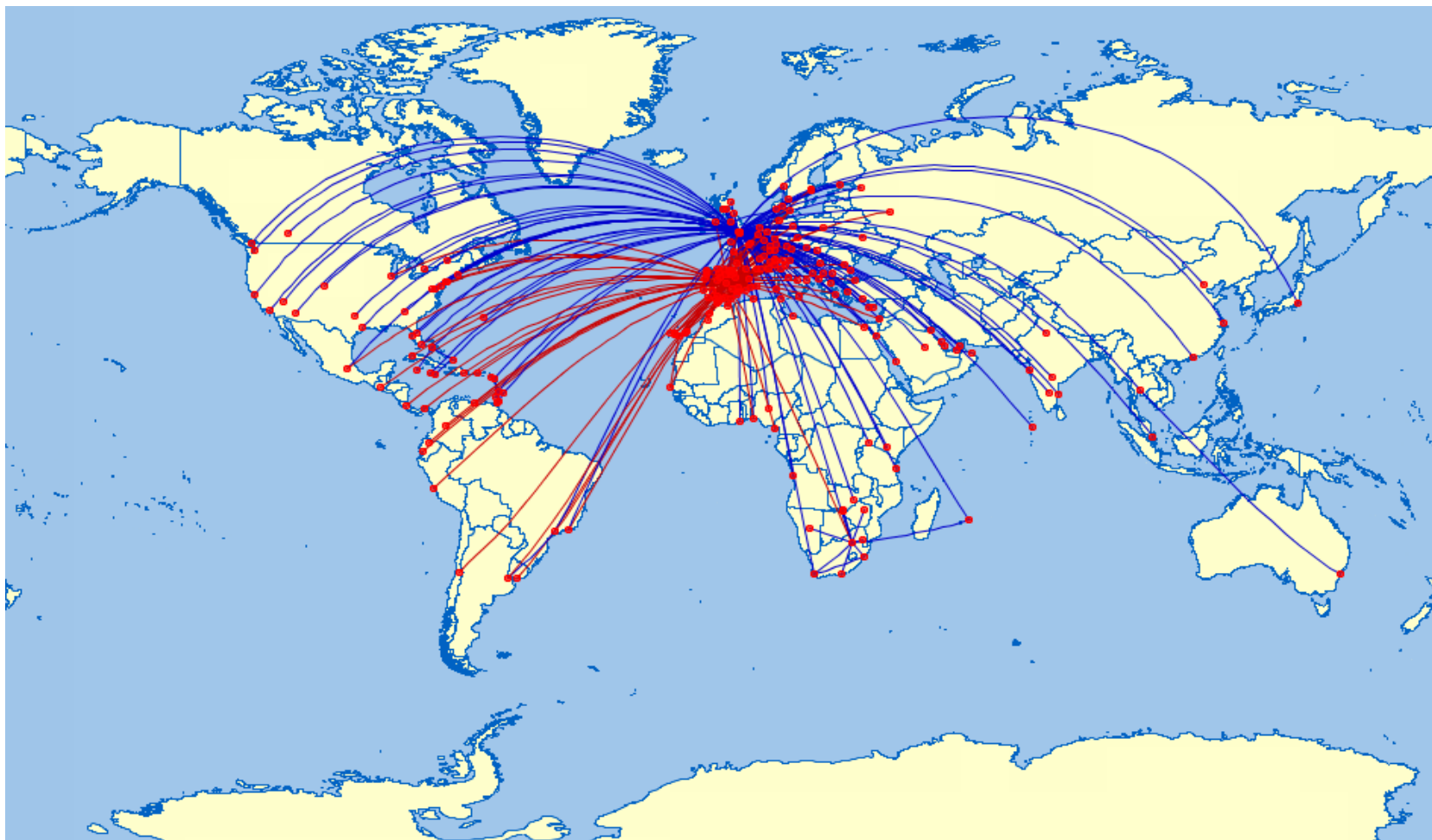


# Fuentes de sinergias en los ingresos de pasaje

- Combinación de la fuerza en el punto de venta
- Ventas cruzadas en cada una de las bases
- Mejora de la conectividad y optimización del programa
- Optimización de la gestión de ingresos y procesos de venta
- Mejora del Programa de Fidelización



# Red de rutas complementaria



Fuente: SRS Analyser, May 2010



**BRITISH AIRWAYS** Investor Day May 21, 2010



26

# Combinación de la fuerza en los puntos de venta

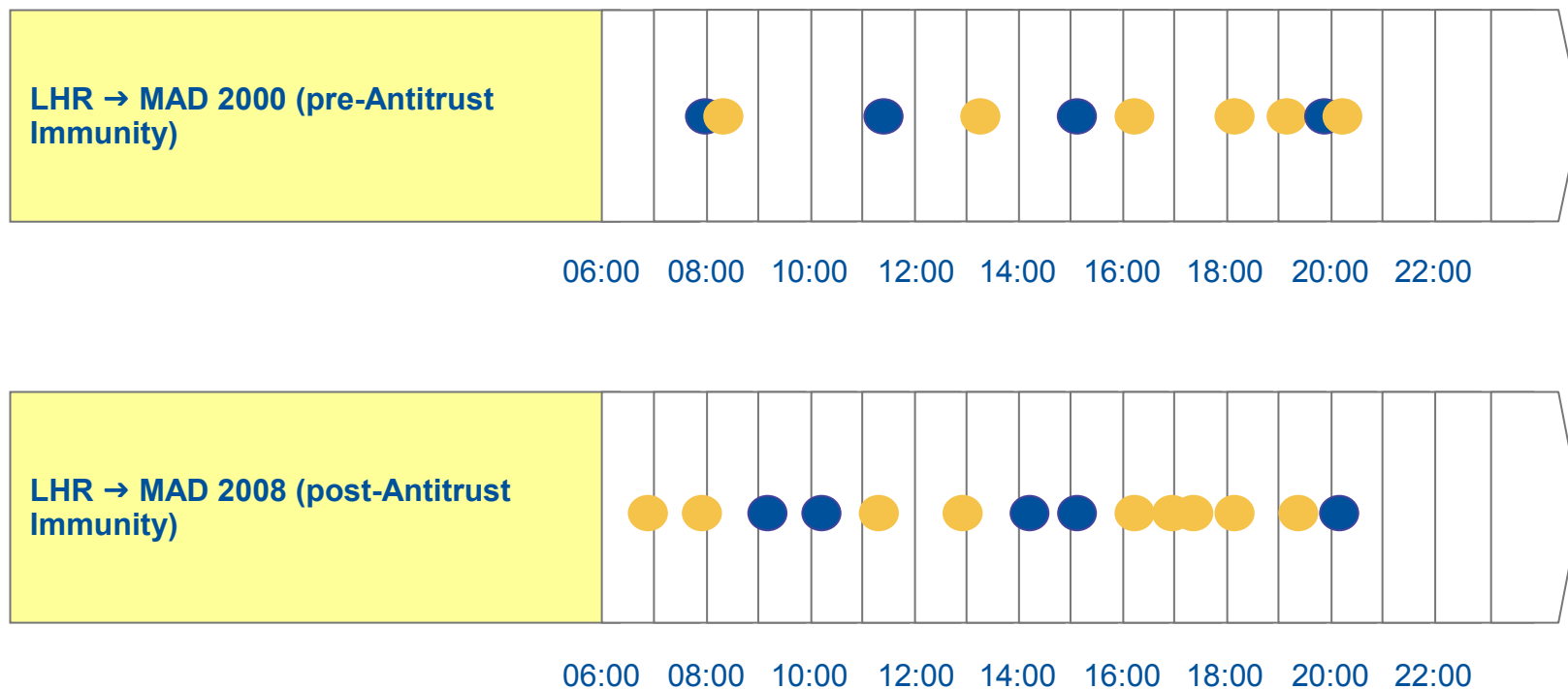
Tipo de Mercado	Ejemplo	Origen de la sinergia
• Fortaleza de BA	UK, N. América	Mejora del acceso para IB
• Fortaleza de IB	España, LatAm	Mejora del acceso para BA
• Ninguna fortaleza	Alemania, Francia	Fuerte alternativa al operador nacional



# Incremento de la conectividad y optimización del programa

## Ejemplo: LHR-MAD

### Horario de salida de los vuelos



# Oportunidades con dos hubs



- Mejora de las conexiones de algunos vuelos
  - Estocolmo- Nueva York es un **11%** más corto vía Londres que vía Madrid
  - Roma- Buenos Aires es un **9%** más corto vía Madrid que vía Londres
- Las conexiones alternativas equivalentes dan al cliente más opciones y flexibilidad que con un solo hub
  - La diferencia de Roma a Nueva York es de menos de un **2%**
- Perspectiva de mejora del crecimiento de ambos hubs
  - Ganancia de cuota de mercado
  - Mejora del margen por las sinergias

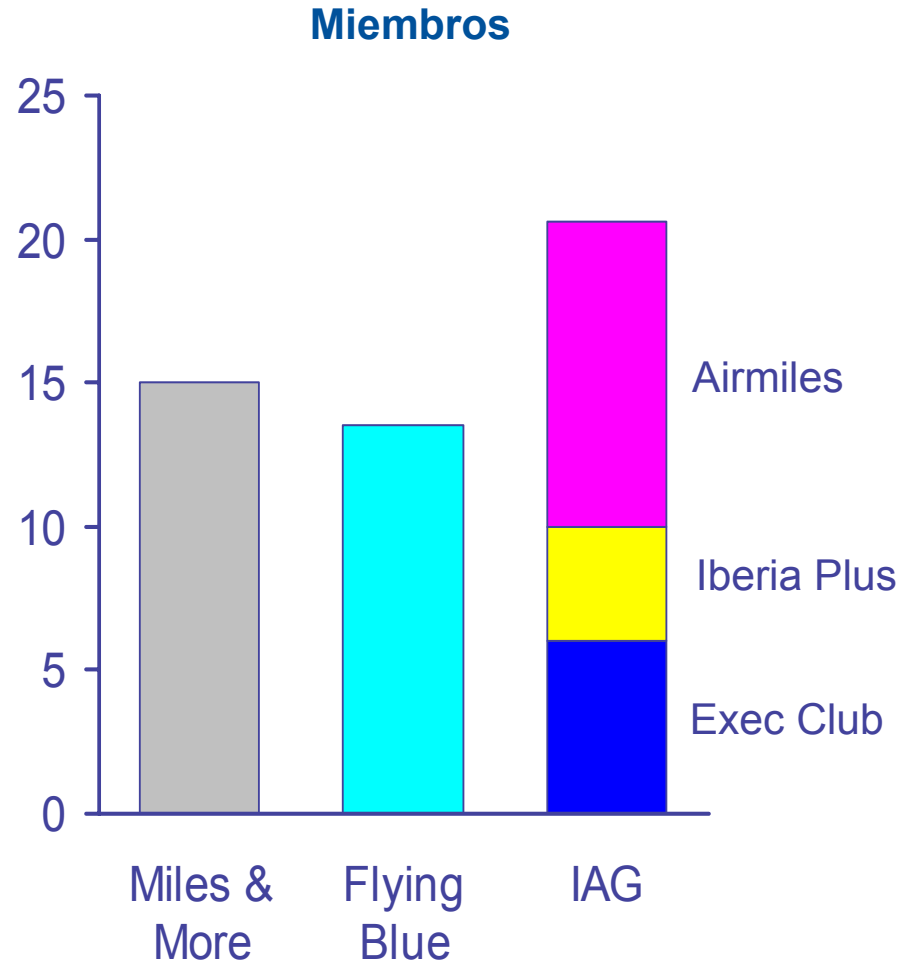


# Mejor gestión del ingreso y de la venta

- Areas de oportunidad
  - Gestión del precio
  - Gestión del inventario
  - Ingresos
  - Acuerdos corporativos y con agencias
  - Canales directos
- Combinación de sistemas, recursos humanos y procesos
- Supone mejoras inmediatas y oportunidades a largo plazo, dependiendo del IT



# Programas de viajeros frecuentes



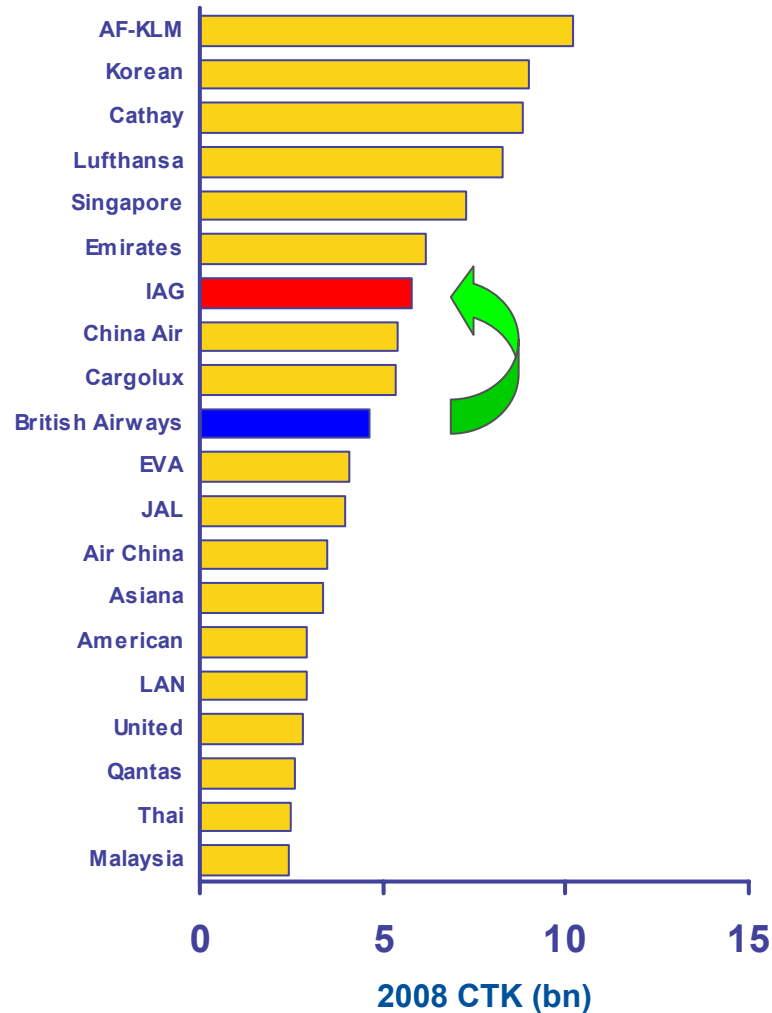
- Gestión integrada de programas
- Líder europeo con 21 millones de miembros (ambas compañías)
- Mejora de la propuesta al cliente (incluidas en las mejoras de ingreso de pasaje)
- Crecimiento de los ingresos de terceros
- Infraestructura compartida (incluida en las sinergias de costes)
- Mejor gestión y explotación de los sistemas
  - CRM
  - Percepción del cliente
  - Gestión de datos
  - Gestión de la redención de puntos
  - Gestión del pasivo financiero





# Otros ingresos

## 20 mayores areolíneas en Cargo



- Cargo
  - De 9ª a 7ª en los rankings mundiales
  - Mejora de la cobertura de red
  - Más rutas directas
  - Uso optimizado de cargueros y camiones
- Mantenimiento
  - Aprovechamiento conjunto de activos, base de clientes y habilidades para incrementar ingresos de terceros.
- Ancillaries
  - Oportunidades de venta cruzada
  - Mejores prácticas



# Resumen de sinergias de ingresos

- €150m p.a. de beneficio/año
- 58% en el segundo año
- Equipo focalizado a la obtención de los objetivos desde el comienzo
- Potencial de mejora

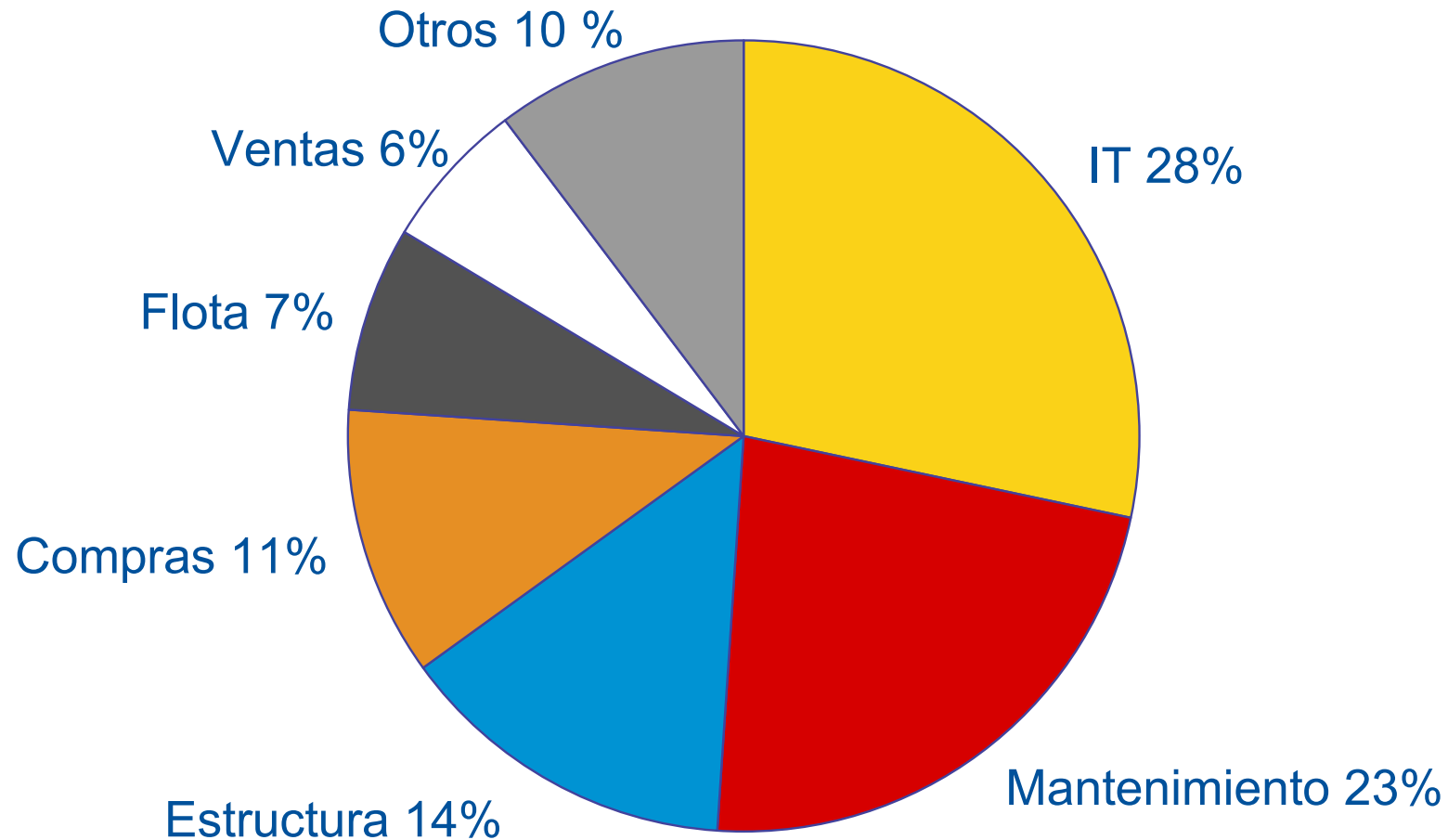


# Sinergias de Costes y Flota

Ignacio de Torres  
Cost synergies officer



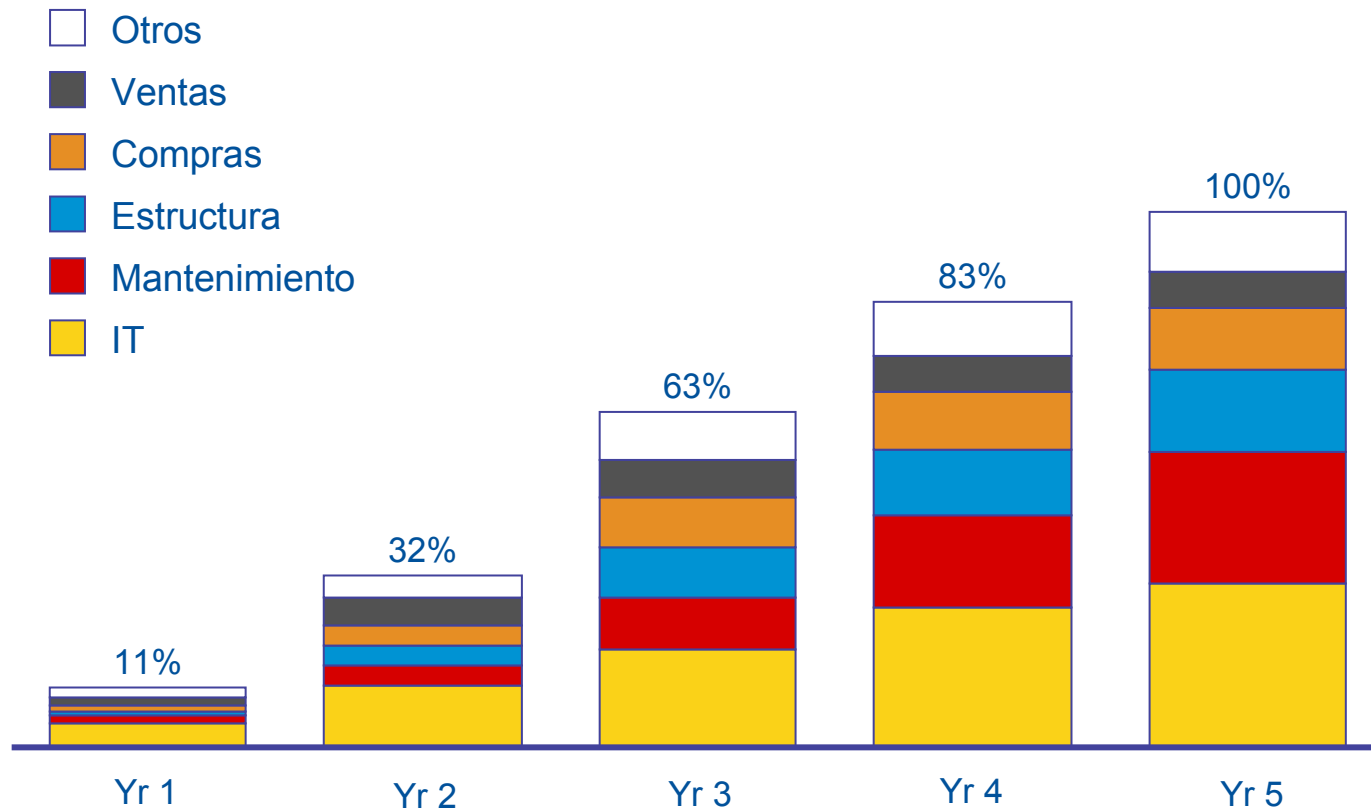
# Desglose de sinergias de costes



Sinergias Costes €250m



# Introducción de las sinergias de costes



# IT

- Compras conjuntas de hardware y mantenimiento.
- Eliminación de la duplicación en la infraestructura de IT
- Mejora del desarrollo de IT a través de la eliminación de proyectos duplicados
- Procesos comunes de negocio y utilización de una única aplicación para las funciones clave
- Reducción de gastos generales de IT a través del desarrollo de una estrategia común y de la simplificación de procesos y tareas administrativas.



# Mantenimiento

- Compartir las mejores prácticas y coordinar áreas de ingeniería, planificación y control, con el fin de incrementar la eficiencia y facilitar una mejor absorción de los costes fijos
- Reducción de capital circulante a través de la gestión común de las existencias
- Compra conjunta de materiales y componentes
- Optimización de capacidades comunes



# Área corporativa

- Integrar y coordinar funciones duplicadas
  - Financiera y control
  - Comercial
  - Otro personal de “Back Office”





# Sinergias de compras

- Ahorro en costes administración (MIDT, GDS)
- Ahorro en costes relacionados con la operación de vuelo (servicio a bordo, catering, alojamiento tripulaciones)
- Compra de fuel en estaciones comunes
- Ahorro en costes derivados de los seguros de los aviones
- Otras compras



# Flota

- Alinear los objetivos de adquisición de flota para beneficiarnos de descuentos por volumen.
- Optimizar el ejercicio de opciones, que poseen ambas compañías, para reducir los costes de adquisición y ajustarnos a las necesidades del grupo.
- Alinear los contratos de “full support” en la compra de la nueva flota con el objetivo de reducir los costes.



# Resto de Sinergias

- Ventas y Call Center
  - Integrar la fuerza de ventas y call center en rutas comunes
- Aeropuertos
  - Alinear al personal de handling y las salas VIP en aeropuertos comunes
  - Integrar actividades en aeropuertos comunes para beneficiarnos de las economías de escala
- Carga
  - Alinear los servicios de tierra y los contratos de transporte por carretera
  - Reducir los costes de estructura e integrar fuerza de ventas en países donde operen ambas compañías.



# Resumen



# Calendario

Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----

Proceso Regulatorio

30 de Junio, fecha límite para  
llegar a un acuerdo sobre el  
Fondo de Pensiones

Plazo máximo que tiene IB  
para rechazar el acuerdo

Anuncio de convocatoria de  
Juntas de Accionistas

Juntas de Accionistas

Fusión



# Fuertes razones estratégicas ...

1. Fuerte posicionamiento estratégico en el sector aéreo mundial
2. Hubs y red de rutas complementarias
3. Mayores beneficios para el cliente
4. Marcas líderes
5. Sinergias de 400 millones de euros anuales al quinto año
6. Gobierno y gestión eficaz



BRITISH AIRWAYS

