



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^{er} trimestre de 2010
- La fusión se completará en el último trimestre de 2010



BRITISH AIRWAYS

Investor Day May 21, 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



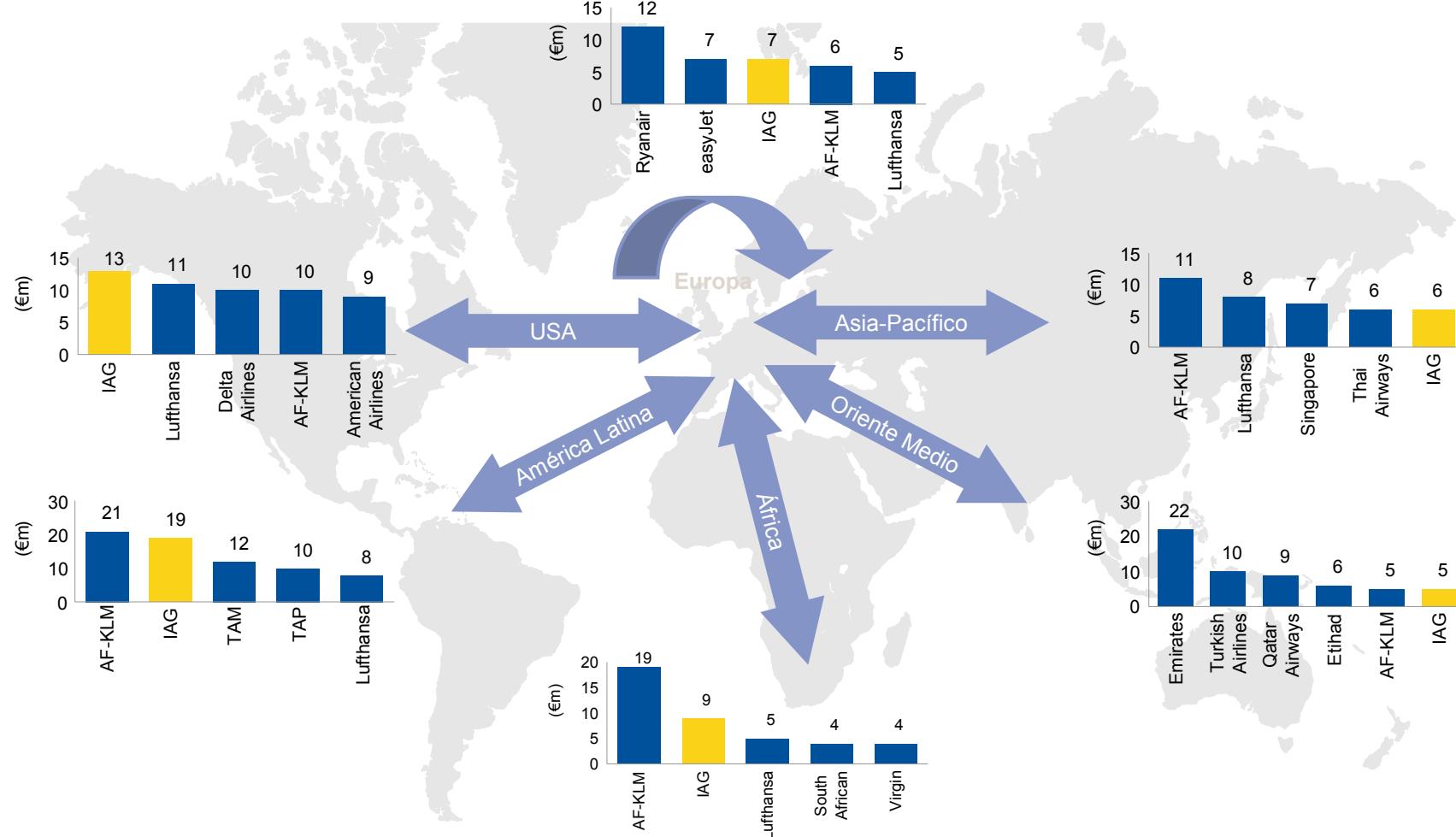
BRITISH AIRWAYS

Investor Day May 21, 2010



Fuerte posicionamiento estratégico global

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



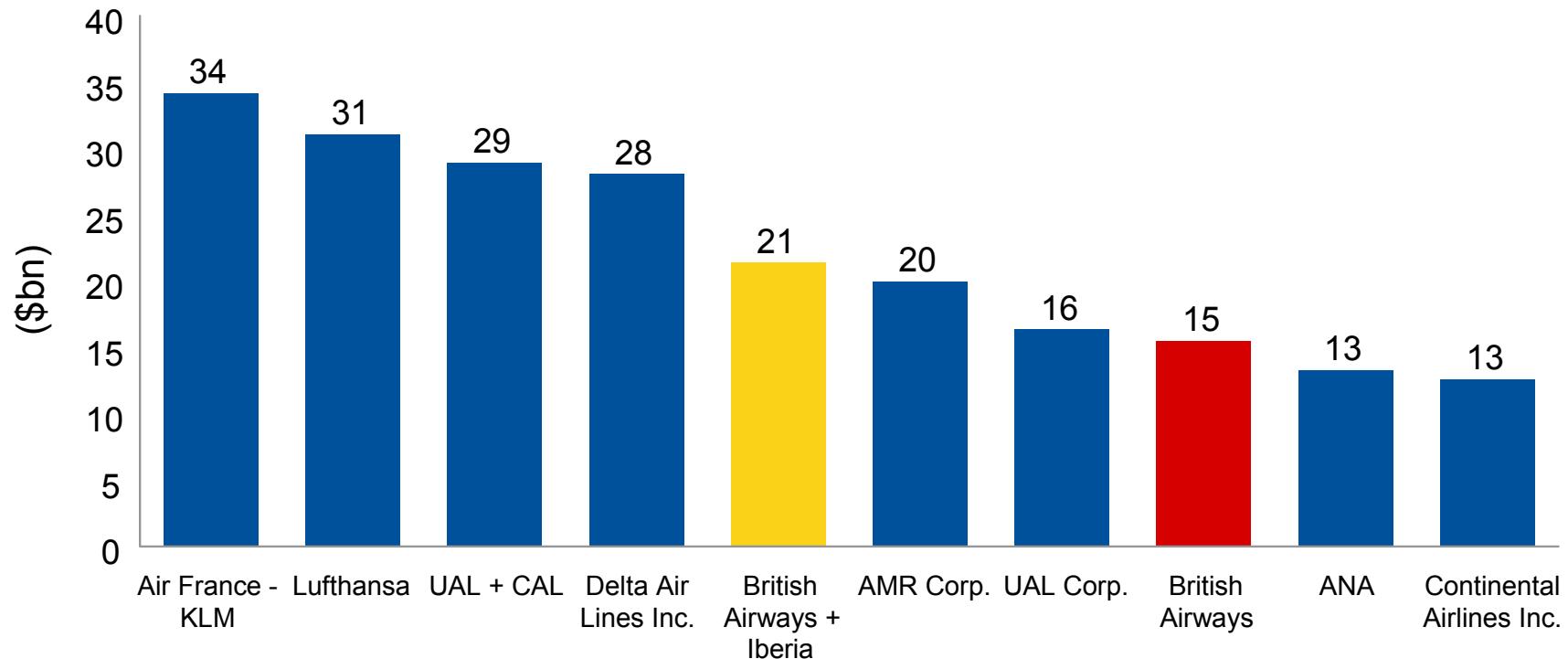
BRITISH AIRWAYS

Investor Day May 21, 2010



Entre los 5 primeros grupos aéreos

Aerolíneas globales por ingresos (Año fiscal 2009)



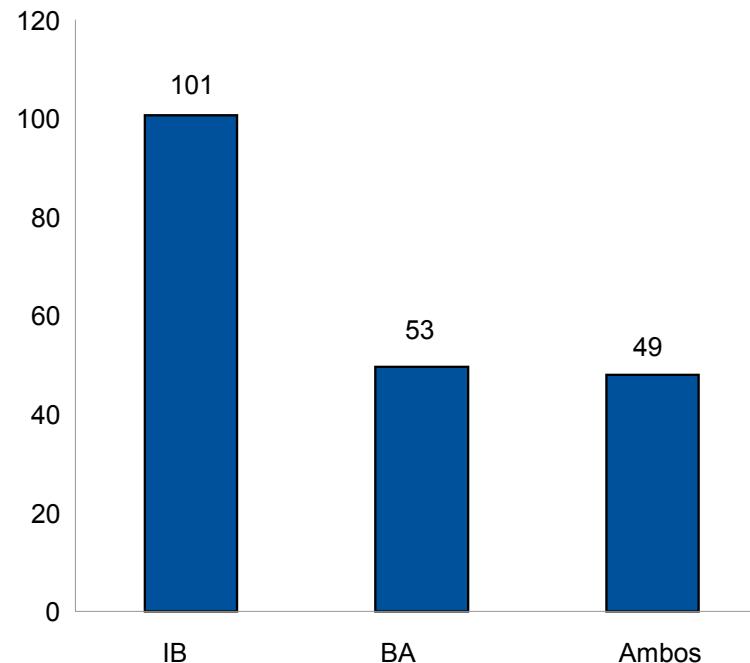
BRITISH AIRWAYS

Investor Day May 21, 2010

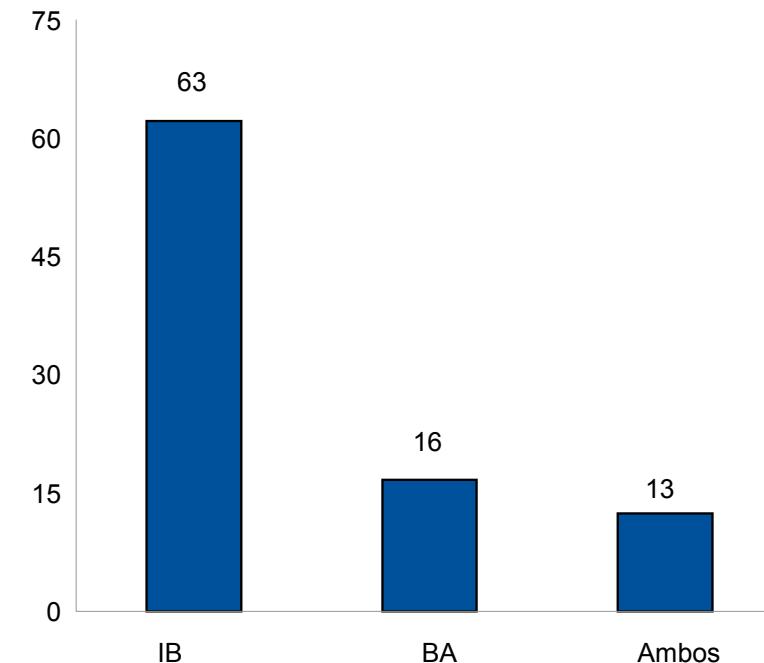


Hubs y red de rutas complementarias

Nuevos destinos



Nuevos destinos de Largo Radio

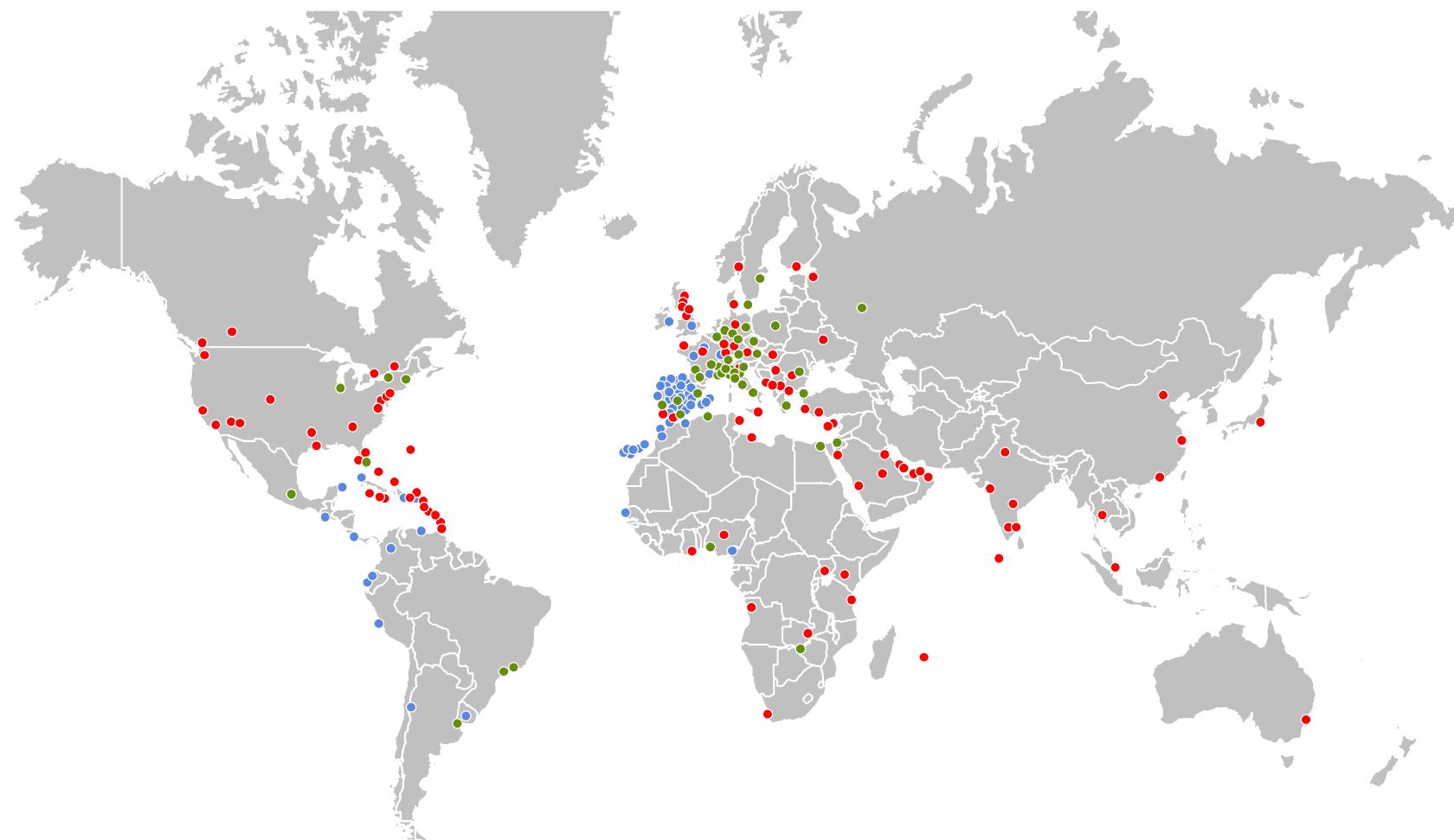


BRITISH AIRWAYS

Investor Day May 21, 2010



Mayores beneficios para el cliente



BRITISH AIRWAYS

Investor Day May 21, 2010



Marcas Líderes



BRITISH AIRWAYS Investor Day May 21, 2010



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

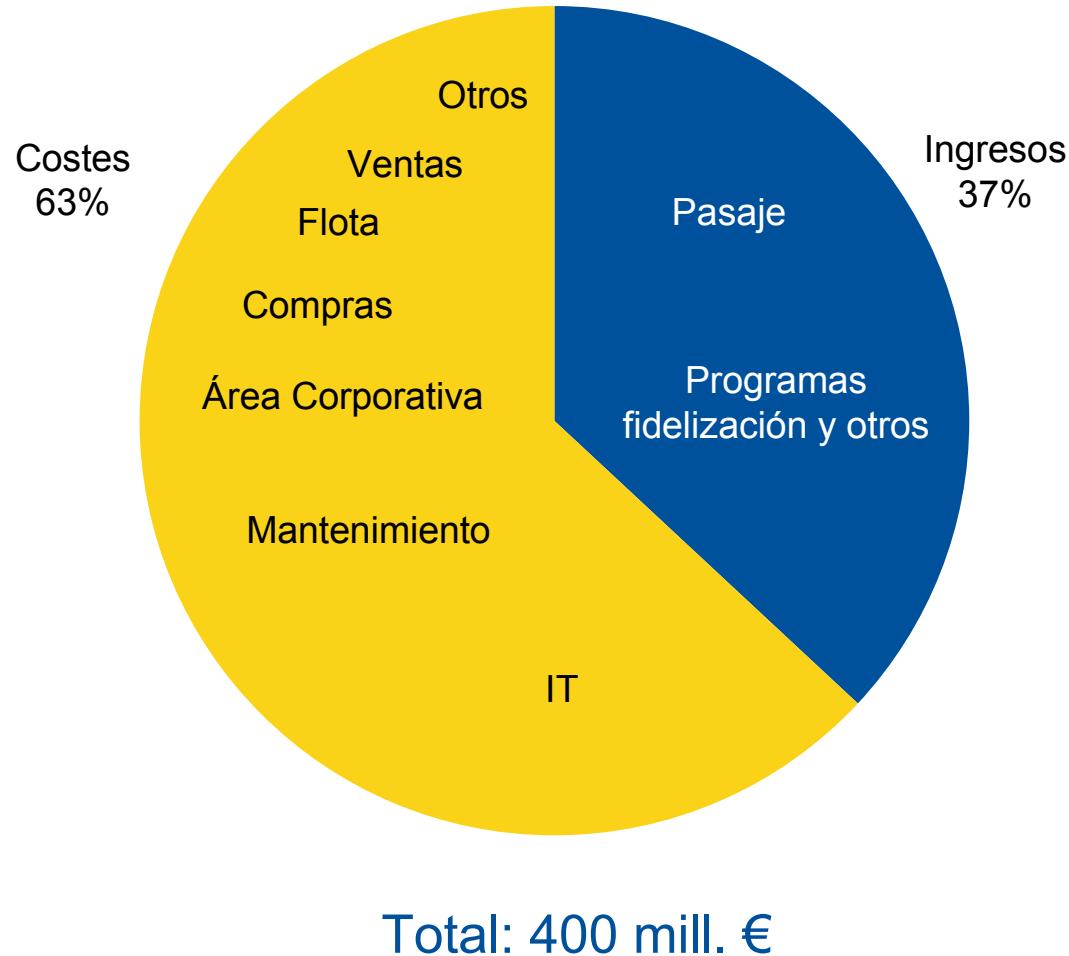


BRITISH AIRWAYS

Investor Day May 21, 2010



Sinergias



BRITISH AIRWAYS

Investor Day May 21, 2010

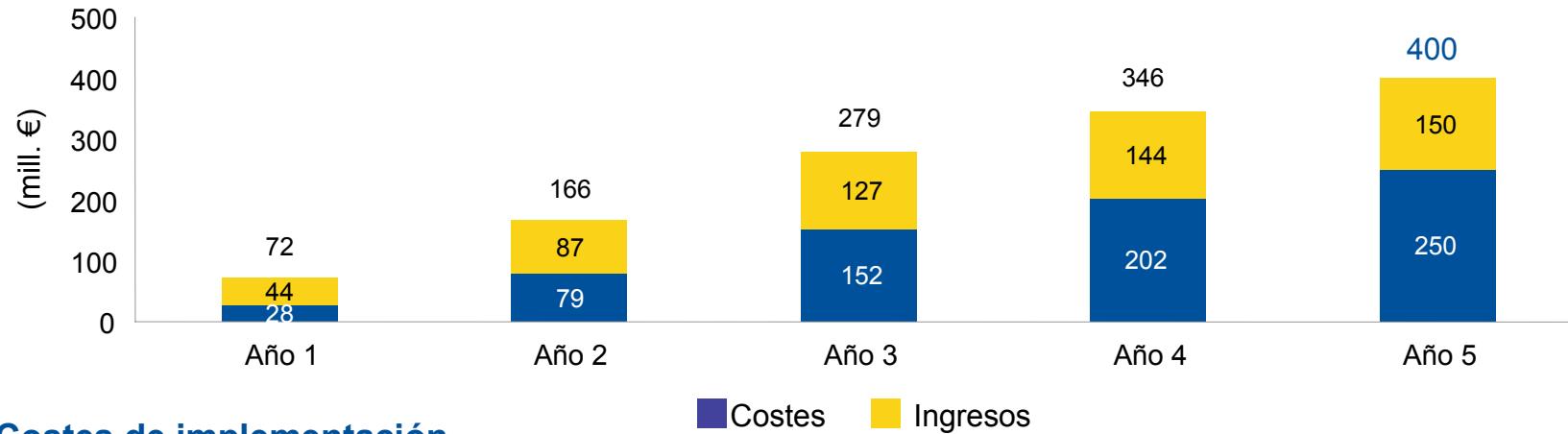


10

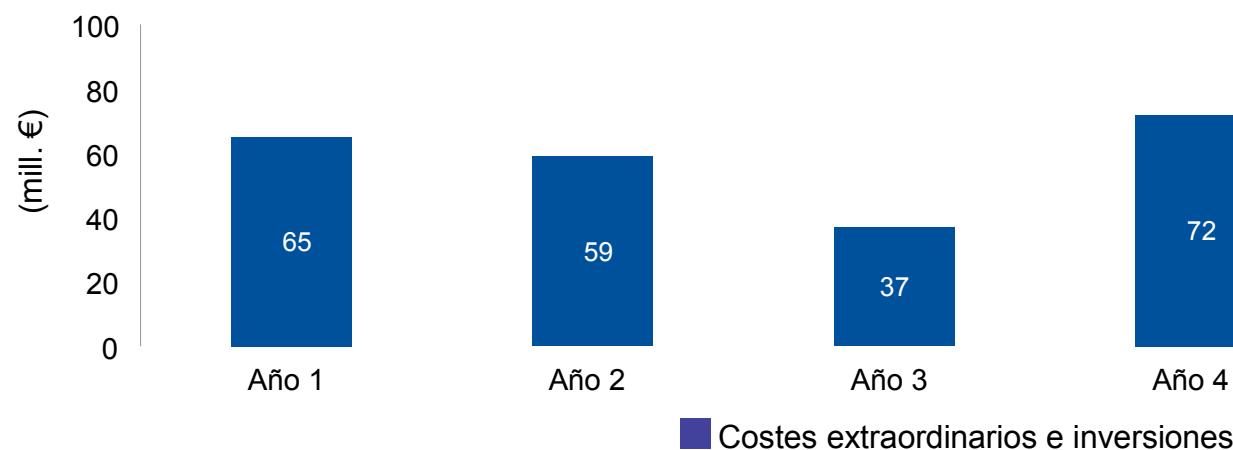
Calendario de obtención de sinergias

- contribución positiva desde el primer día

Sinergias



Costes de implementación



■ Costes extraordinarios e inversiones

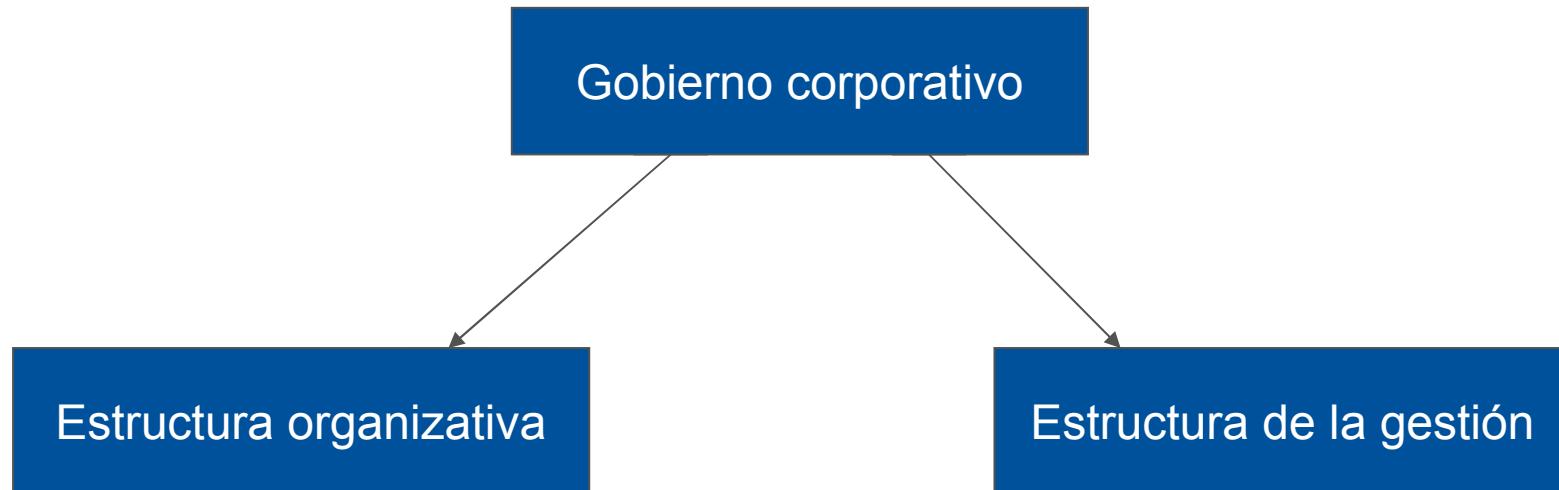


BRITISH AIRWAYS

Investor Day May 21, 2010



Eficacia en la gestión y gobierno corporativo



BRITISH AIRWAYS

Investor Day May 21, 2010



12

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



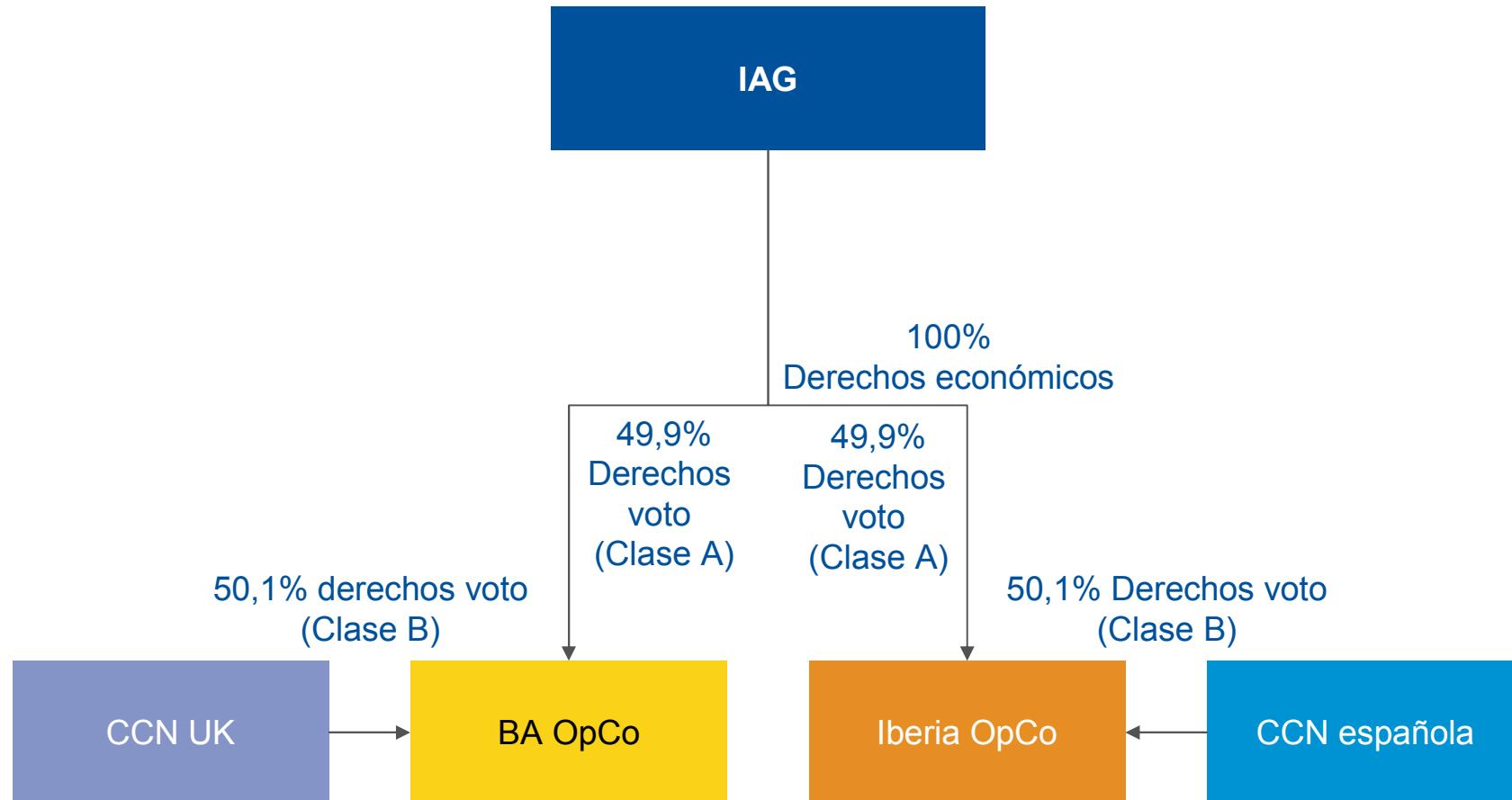
BRITISH AIRWAYS

Investor Day May 21, 2010



13

Estructura de IAG



BRITISH AIRWAYS

Investor Day May 21, 2010



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

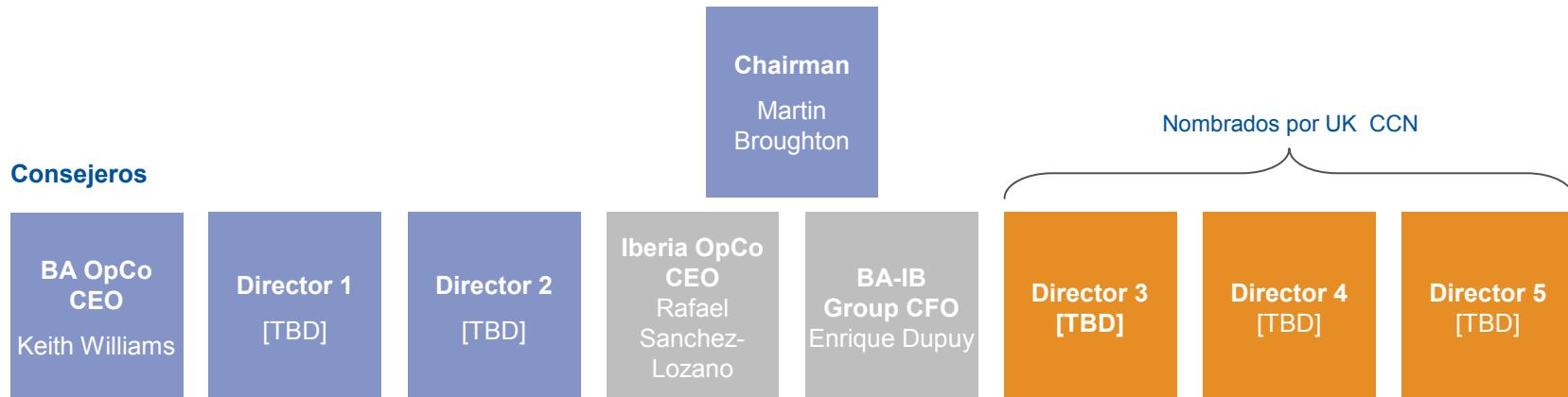
Investor Day May 21, 2010



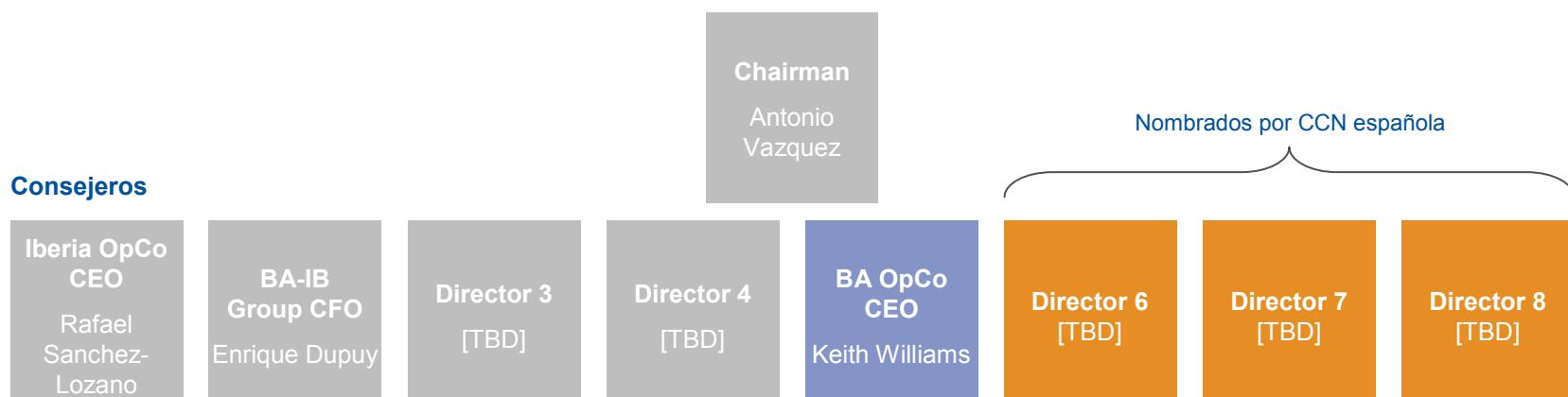
15

Gobierno corporativo de las OpCos

Consejo BA OpCo (9 miembros)



Consejo Iberia OpCo (9 miembros)



■ BA appointee ■ Iberia appointee ■ New independent appointee



BRITISH AIRWAYS

Investor Day May 21, 2010



16

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



BRITISH AIRWAYS

Investor Day May 21, 2010



17

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



BRITISH AIRWAYS

Investor Day May 21, 2010



18

División de responsabilidades



Gestión del Grupo

Desarrollo del plan conjunto de negocio

Desarrollo de las sinergias

Centralización de funciones corporativas

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

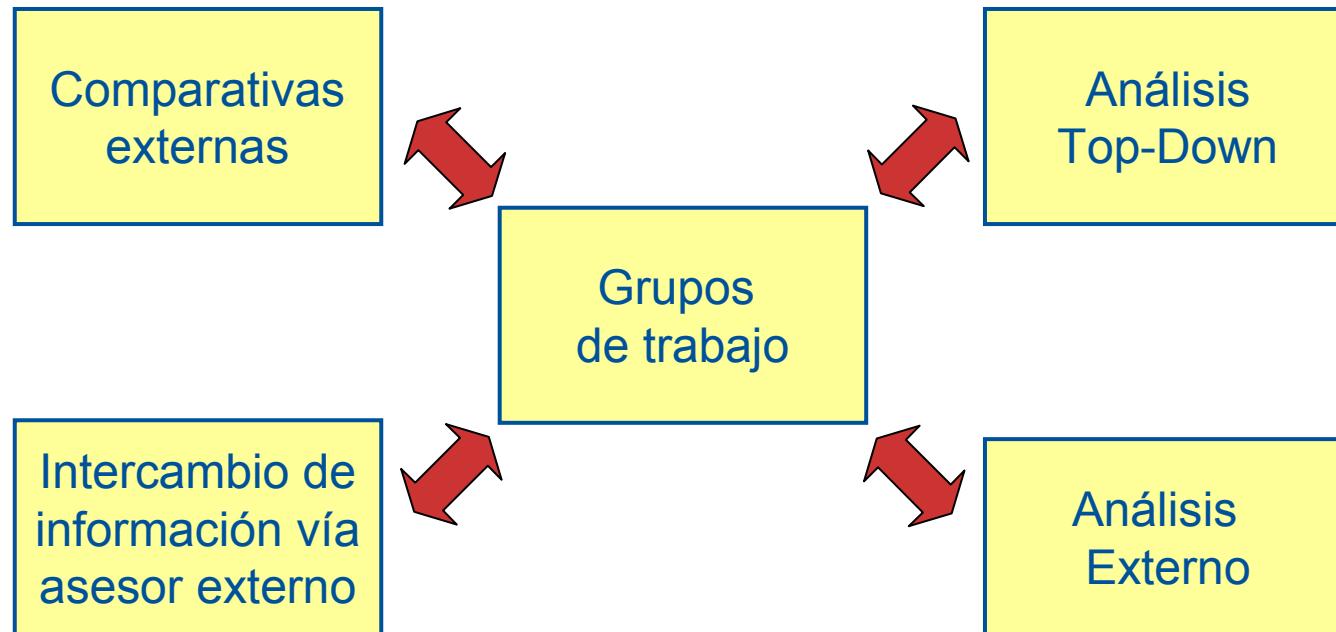


BRITISH AIRWAYS Investor Day May 21, 2010



20

Cálculos de las sinergias

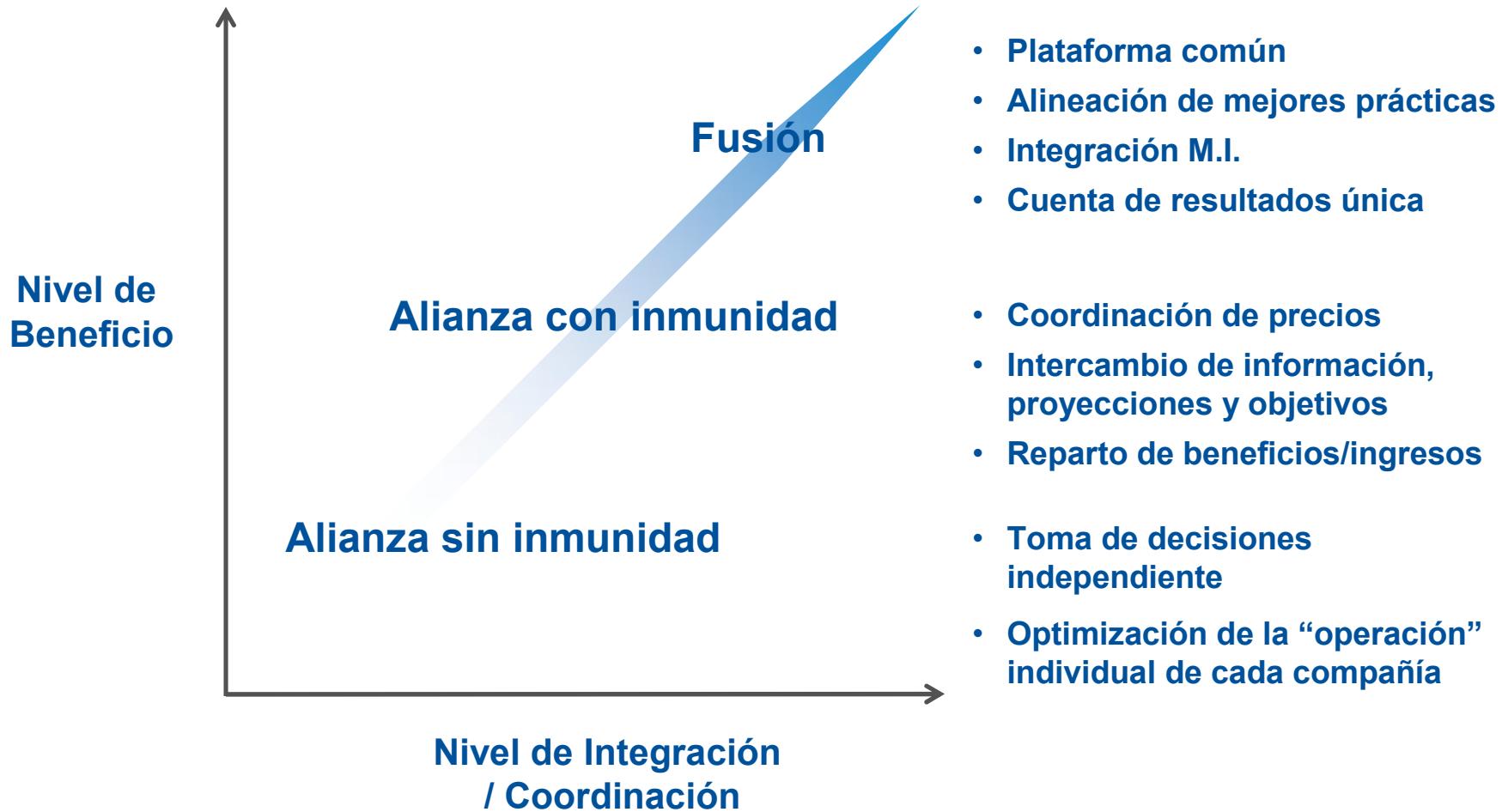


BRITISH AIRWAYS

Investor Day May 21, 2010



Mejoras en ingresos : Alianza vs Fusión



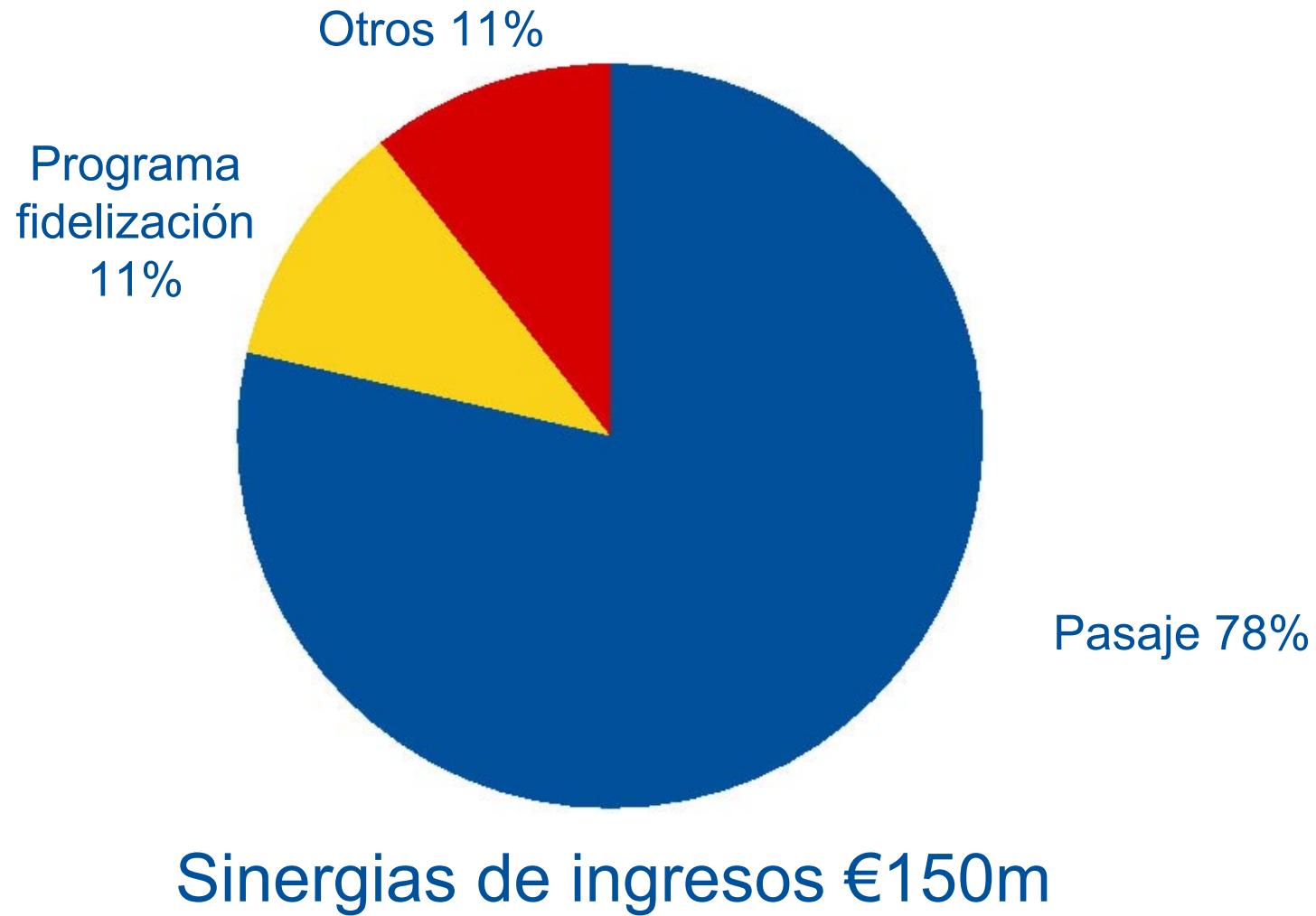
BRITISH AIRWAYS

Investor Day May 21, 2010



22

Desglose de sinergias de ingresos



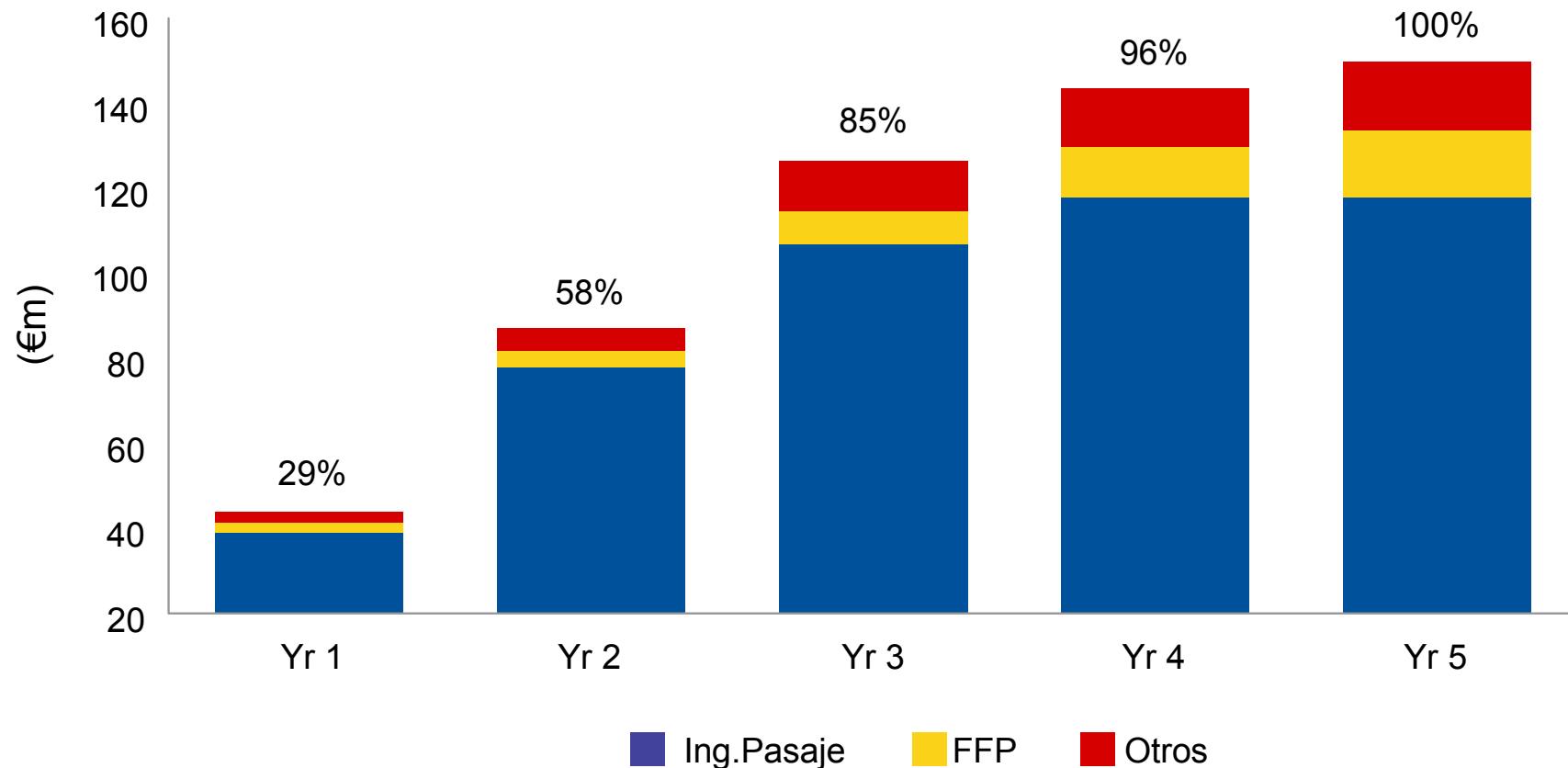
BRITISH AIRWAYS

Investor Day May 21, 2010



23

Calendario en las sinergias de ingresos



BRITISH AIRWAYS

Investor Day May 21, 2010



24

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



BRITISH AIRWAYS

Investor Day May 21, 2010



25

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



BRITISH AIRWAYS

Investor Day May 21, 2010

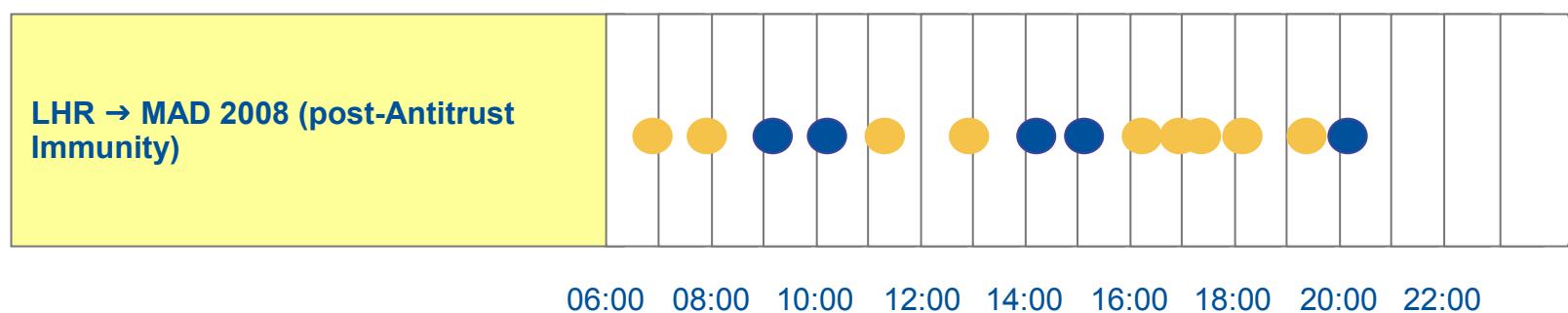
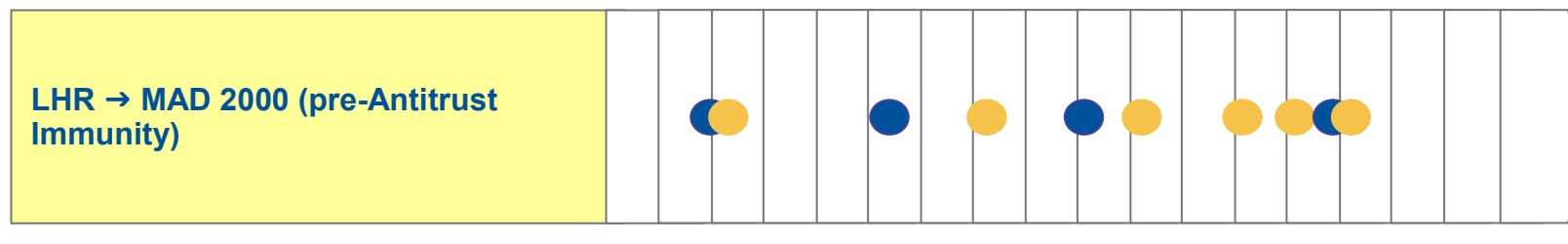


27

Incremento de la conectividad y optimización del programa

Ejemplo: LHR-MAD

Horario de salida de los vuelos



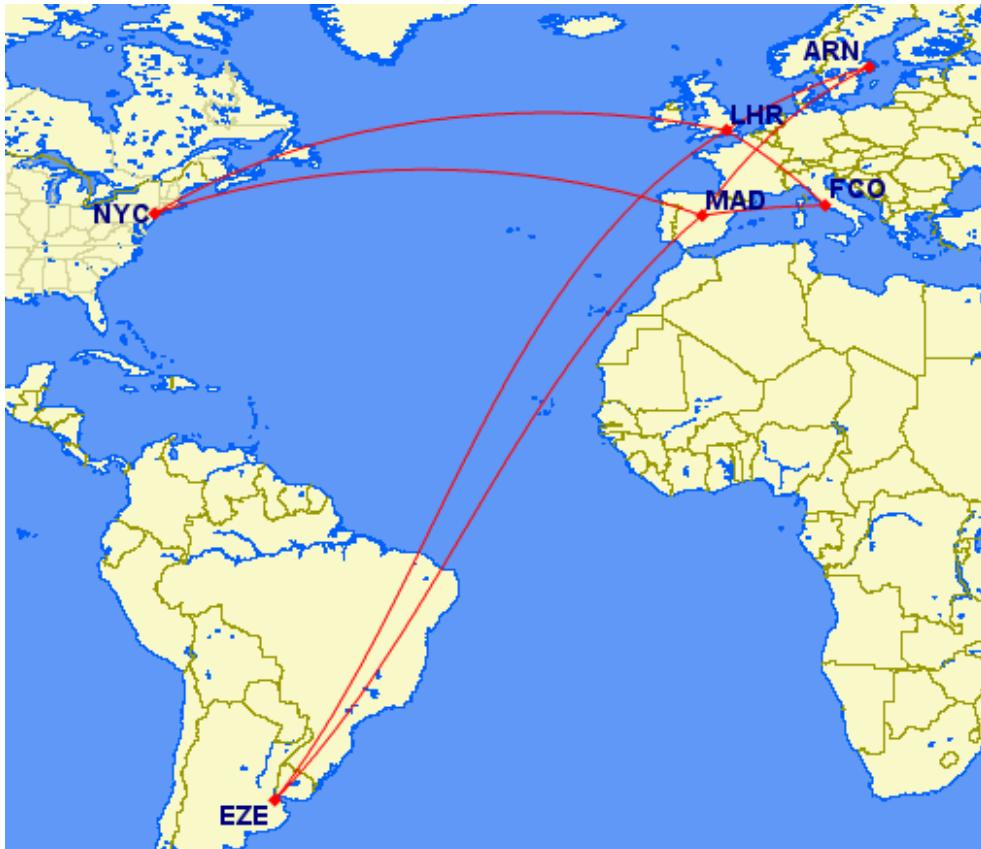
BRITISH AIRWAYS

Investor Day May 21, 2010



28

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



BRITISH AIRWAYS

Investor Day May 21, 2010



29

Mejor gestión del ingreso y de la venta

- Áreas 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



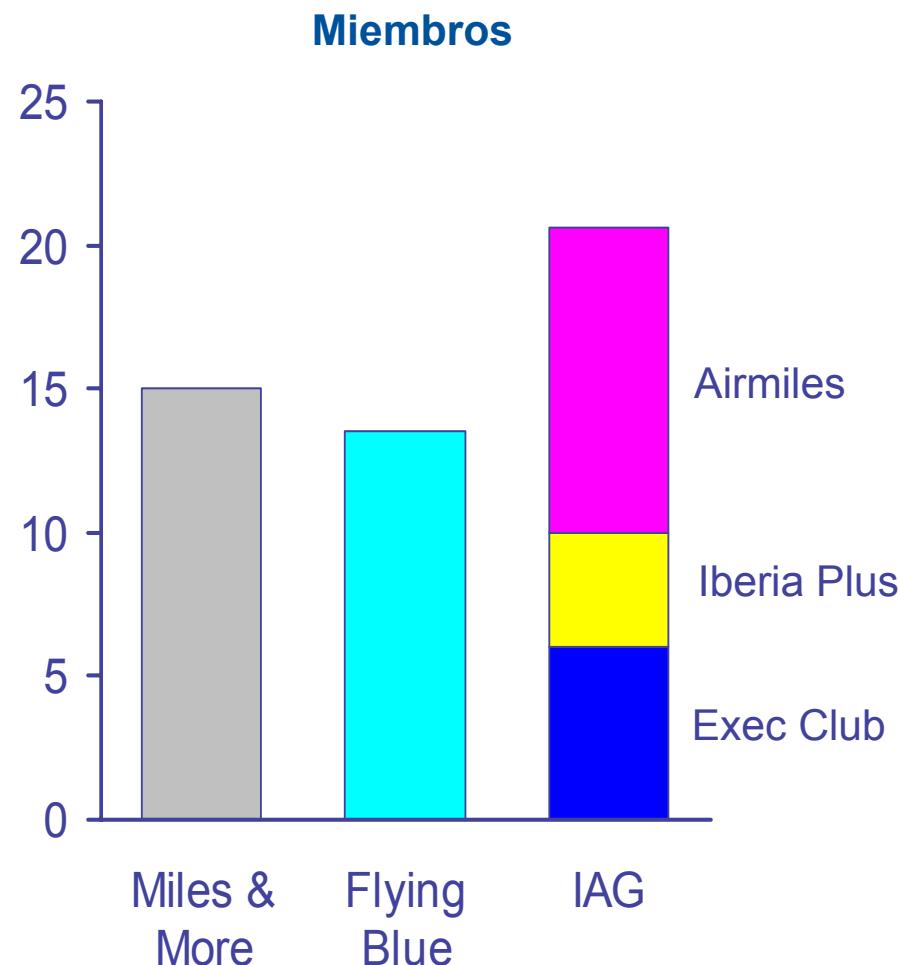
BRITISH AIRWAYS

Investor Day May 21, 2010



30

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



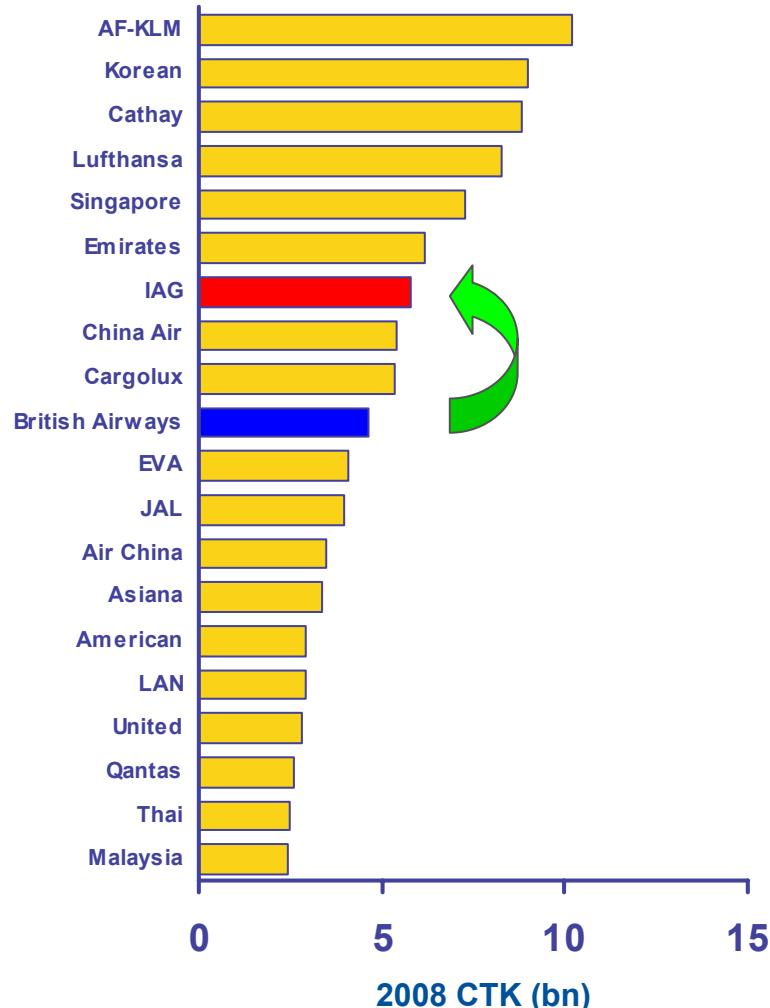
BRITISH AIRWAYS

Investor Day May 21, 2010



Otros ingresos

20 mayores aerolíneas en Cargo



- Cargo
 - De 9^a a 7^a 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



BRITISH AIRWAYS

Investor Day May 21, 2010



33

Sinergias de Costes y Flota

Ignacio de Torres
Cost synergies officer



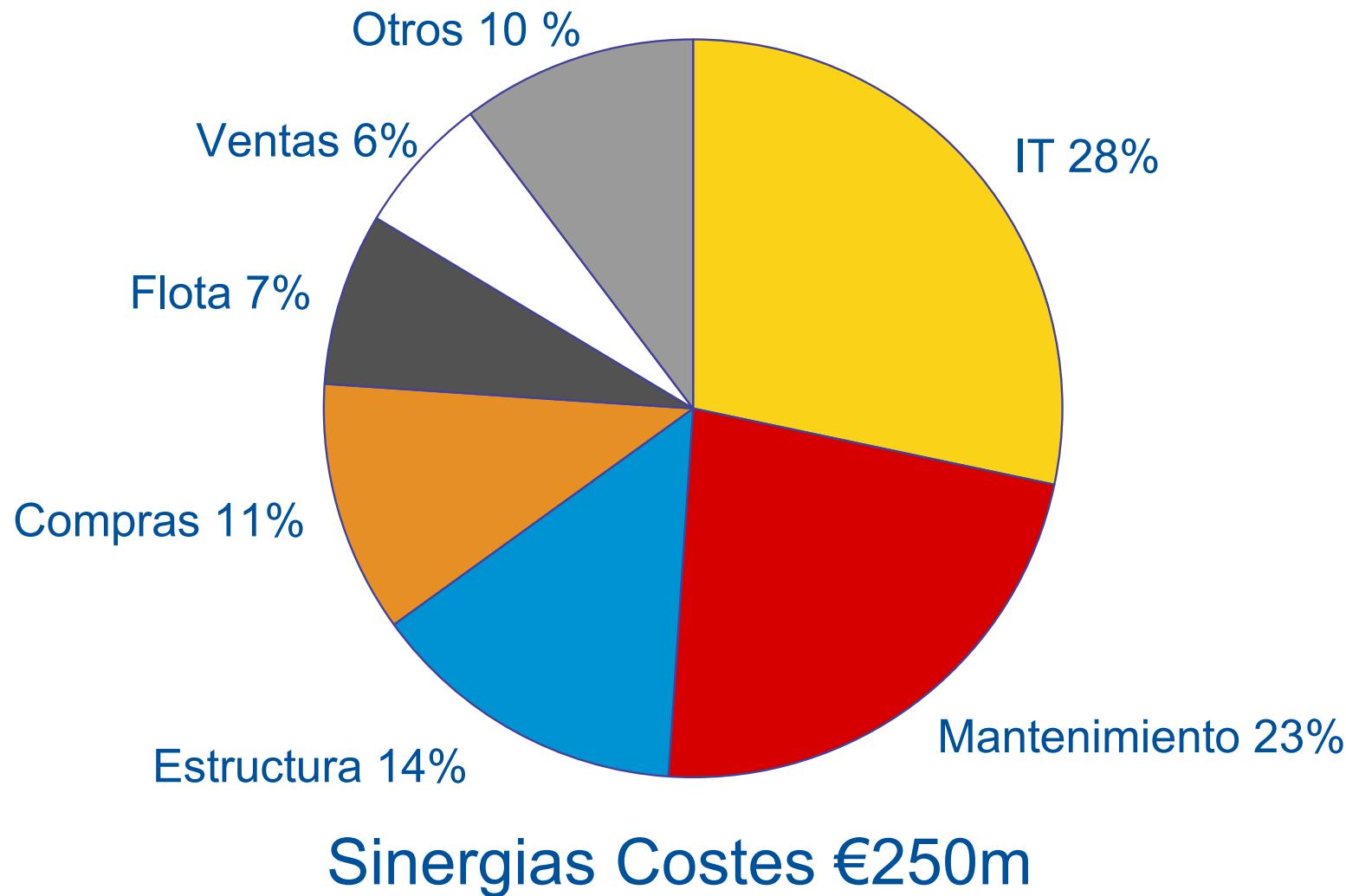
BRITISH AIRWAYS

Investor Day May 21, 2010



34

Desglose de sinergias de costes



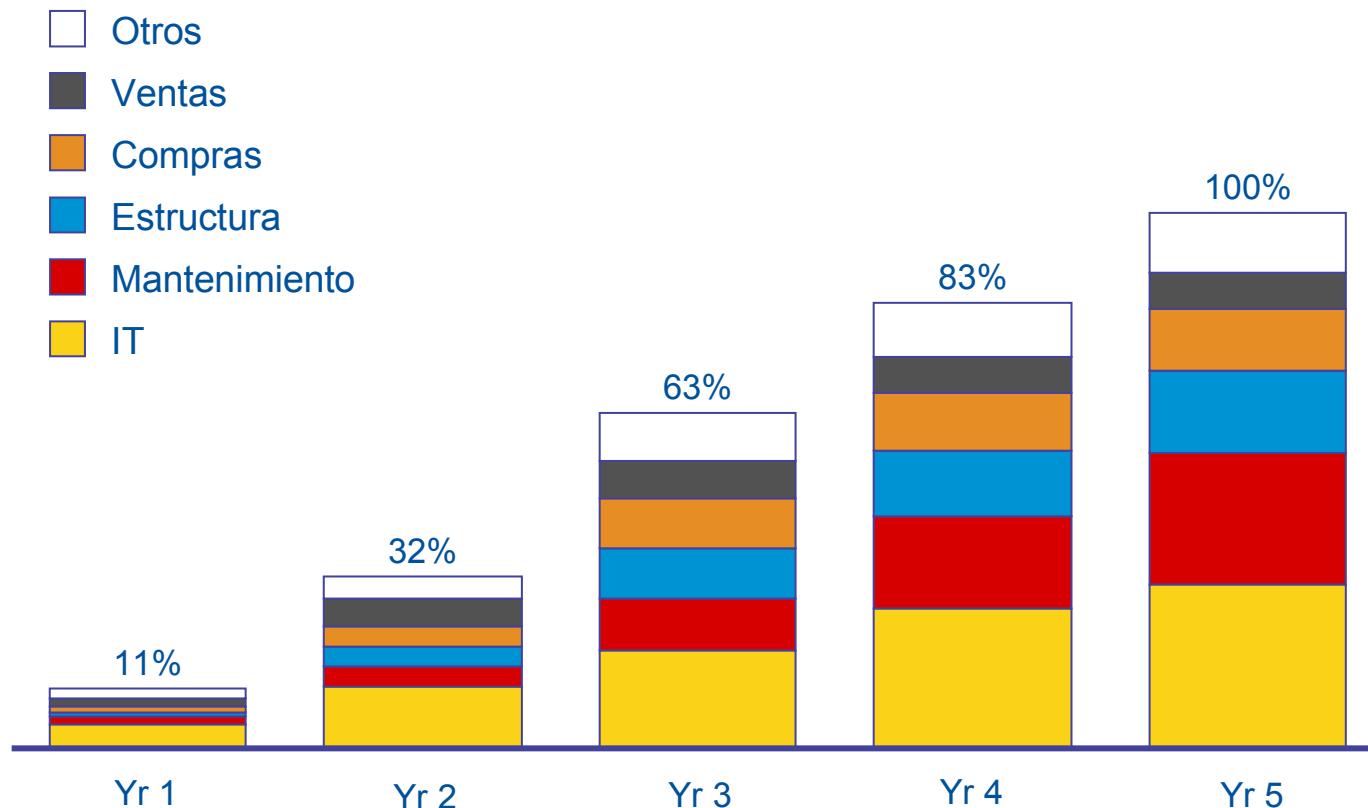
BRITISH AIRWAYS

Investor Day May 21, 2010



35

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.



BRITISH AIRWAYS

Investor Day May 21, 2010



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



BRITISH AIRWAYS

Investor Day May 21, 2010



38

Área corporativa

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



BRITISH AIRWAYS

Investor Day May 21, 2010



39

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



BRITISH AIRWAYS

Investor Day May 21, 2010



40

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.



BRITISH AIRWAYS

Investor Day May 21, 2010



41

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



BRITISH AIRWAYS Investor Day May 21, 2010



43

Calendario



BRITISH AIRWAYS

Investor Day May 21, 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



BRITISH AIRWAYS

Investor Day May 21, 2010



