



**Instituto Español de Analistas Financieros**

**Bolsa de Madrid**

14 Noviembre 2002

***Año 2002***



**IBERIA** 

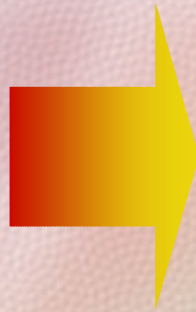
## ***2002 - Prioridades***



**Rápido y flexible ajuste de la oferta a la evolución de la demanda**

**Enfoque selectivo hacia mercados estratégicos**

**Disminuir los costes unitarios**



**Incrementar los Resultados de Explotación**



***Rápido y flexible ajuste de la oferta a la  
evolución de la demanda***



**IBERIA** 

## Reducción de capacidad

### AKO

La reducción de capacidad comenzó en Noviembre 2001:

✚ -11,3% en 2002 frente a lo presupuestado (Plan Director)

	2002E vs. 2001 AKO	Load Factor
<b>Doméstico</b>	-10,6%	+1,2 p.p.
<b>Europa</b>	-1,3%	+ 2,1 p.p.
<b>Intercontinental</b>	-4,0%	+3,1 p.p.
<b>Total</b>	-5,0%	+2,3 p.p.

### Número de aviones

- Cancelación de wet leases
- Cancelación de 2 B-767 en leasing operativo
- Retirada de 6 A-300
- Retraso en entregas de 9 A-320 y 5 A-321

Dic. 02	Vs Presupuestado	Número de aviones
145	173	-16%

Iberia L.A.E data

***Enfoque selectivo hacia mercados estratégicos***



**IBERIA** 



## ***Evolución de la cuota de mercado***



**Enero-Septiembre 2002**

	<b>Total</b>	<b>pp vs 2001</b>
<b>DOMESTICO</b>	<b>58,5</b>	<b>-0,8</b>
<i>Islas Baleares y Canarias</i>	<i>43,9</i>	<i>-6,4</i>
<i>Resto</i>	<i>66,3</i>	<i>+2,3</i>
<b>ESPAÑA-EUROPA</b>	<b>36,4</b>	<b>+2,5</b>
<b>EUROPA-LATINOAMERICA</b>	<b>16,7</b>	<b>+1,2</b>

## ***Estadísticas de Tráfico Enero-Septiembre 2002***



	<b>AKOs</b>	<b>PKTs</b>	<b>L.F.</b>
<b>Doméstico</b>	<b>-13,3%</b>	<b>-11,5%</b>	<b>1,5p.p.</b>
<b>Europa</b>	<b>-3,1%</b>	<b>1,6%</b>	<b>3,2p.p.</b>
<b>Largo Radio</b>	<b>-2,9%</b>	<b>-1,3%</b>	<b>1,3p.p.</b>
<b>Total</b>	<b>- 5,6%</b>	<b>-3,2%</b>	<b>1,9p.p.</b>

**Ingresos Pasaje/AKO**



**+ 6,4%**

Datos Iberia L.A.E



***Disminuir los Costes Unitarios***



**IBERIA** 

## ***Agresivo Programa de Reducción de Costes***



### **10% Reducción de Personal**

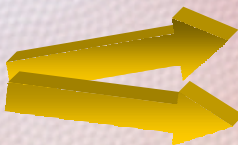
- † Plan Social de Iberia aprobado por autoridades laborales 2.515 empleados
- † Reducción total de la plantilla en 2.800 empleados
- † A finales de Septiembre 2.343 personas habían dejado la Compañía

† Ahorros anuales estimados **124 Mill/Euros**

† Coste del Plan **240 Mill/Euros (Provisionados a Dic 01)**

### **Programa de Reducción de Costes Generales**

**Objetivo**



**5% 2002**

**54 Mill/Euros**

**10% 2003**

**108 Mill/Euros**

- † 735 programas puestos en marcha con ahorros identificados de 54,6 Mill/Euro

### **Reducción de Costes Comerciales**

- † Costes comerciales netos 9,3% de ingresos de tráfico vs. 10,5% en 2001

## ***Gastos de Explotación***



**Ene-Sep 02/01**

<b>Gastos de Explotación</b>	<b>-7,8%</b>
<b>Costes de Personal</b>	<b>-3,1%</b>
<b>Costes Comerciales</b>	<b>-11,3%</b>
<b>Costes de Combustible</b>	<b>-16,4%</b>
<b>Alquiler de Aviones + Amortizaciones</b>	<b>-13,4%</b>
<b>Mantenimiento + Repuestos</b>	<b>-17,5%</b>
<b>Seguros</b>	<b>+816,1%</b>

**Coste/AKO**



**-1,9%**

**Con reducción de capacidad del 5% y una tasa de inflación del 3,5%**



***Incrementar los resultados de explotación***



**IBERIA** 

## ***Resultados Enero -Septiembre 2002***



**Ingresos de Explotación**  
**-2,4%**

**Gastos de Explotación**  
**-7,8%**



**Importante mejora  
en márgenes**



	<u>2002</u>	<u>2001</u>
<b>EBITDAR</b>	<b>647</b>	<b>545</b>
<b>Margen Ebitdar</b>	<b>18,2%</b>	<b>14,9%</b>
<b>EBIT</b>	<b>233</b>	<b>37</b>
<b>Resultados ordinarios</b>	<b>223</b>	<b>48</b>

## ***Perspectivas 2002***



† **Esperamos una positiva evolución de load factor y yields para el resto del año**

† **Estimamos que los costes sigan una evolución similar a la de los primeros nueve meses de 2002**

† **Nuestro cash-flow y balance permanecerán fuertes para el resto del año**

**El margen de EBITDAR está por encima del 17% comparado con el 13,8% del pasado año**

**Resultados de Actividades Ordinarias por encima de 250M/Euro**



## ***Fortalezas Competitivas***



**IBERIA** 

## ***Estrategia de crecimiento en mercados clave***



### **Largo Radio**

**“Conservando el liderazgo actual en las rutas de Europa a Latinoamérica”**

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

**La exposición de Iberia a las rutas del Atlántico Norte (9%) y Oriente Medio (1%) es una de las más bajas de las principales líneas aéreas europeas**

### **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

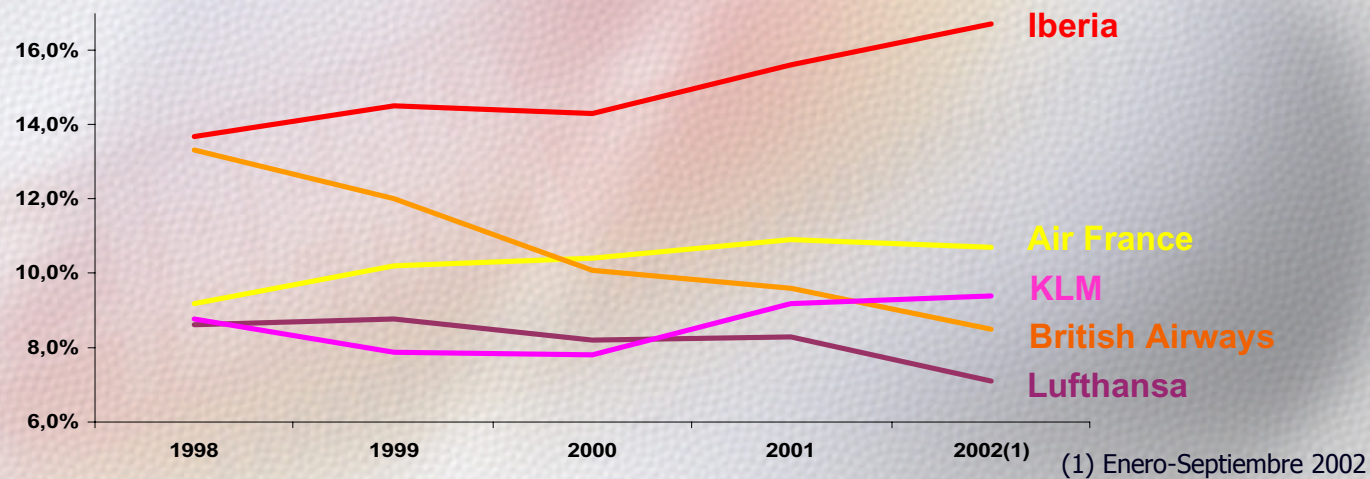


## **Liderazgo de Iberia en el mercado Europa-Latinoamérica**



- **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**





## Potencial de Expansión en los Aeropuertos



### ● Nuevas pistas en 2004

- 2 en Barajas (Madrid)
- 1 en El Prat (Barcelona)

### ● Nuevas terminales

- Barajas en 2004
- El Prat en 2005

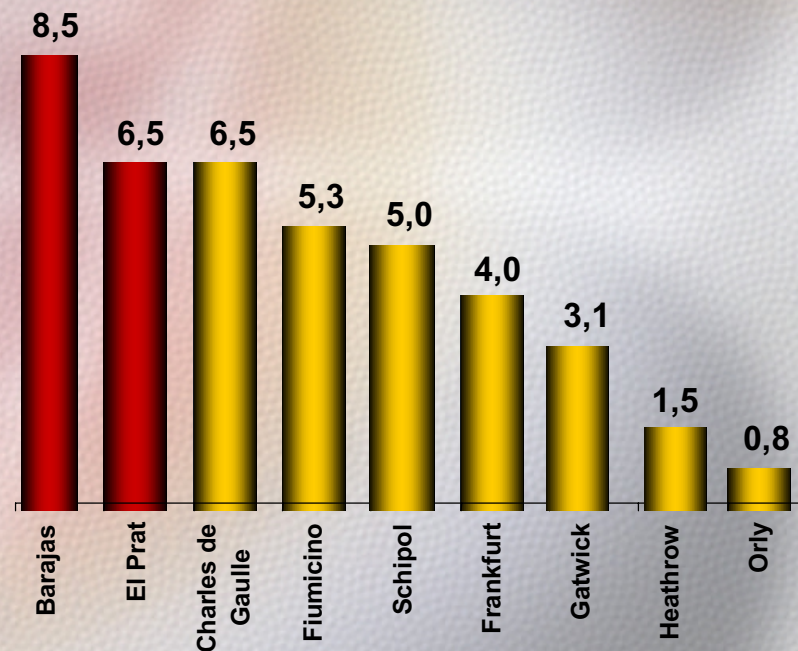
### ● Inversiones en Control de Tráfico Aéreo

**Aumento de capacidad 2004-2006**

**Madrid  
Barcelona**

**30-40%**

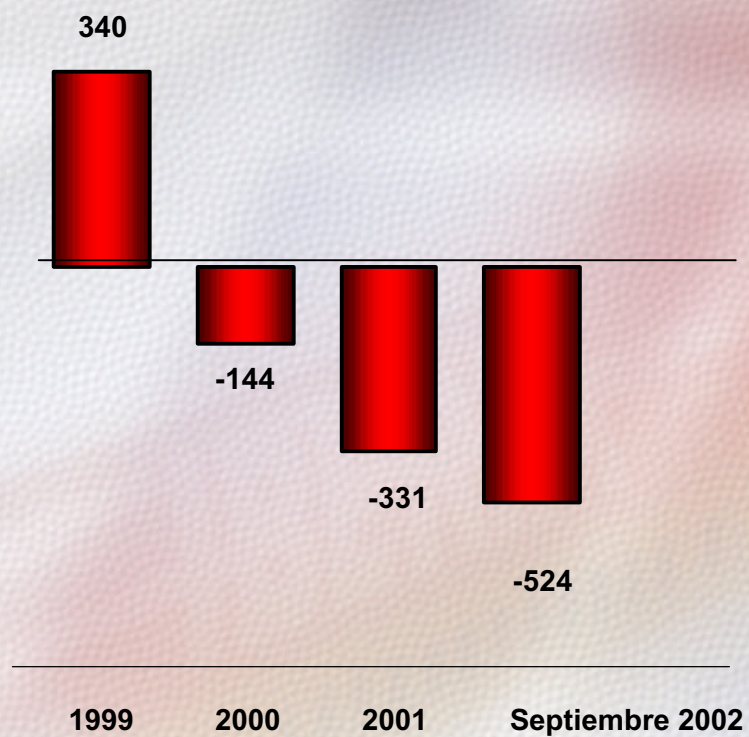
### Crecimiento Pasajeros CAGR 99-04 (%)



## ***Fortaleza de Balance***

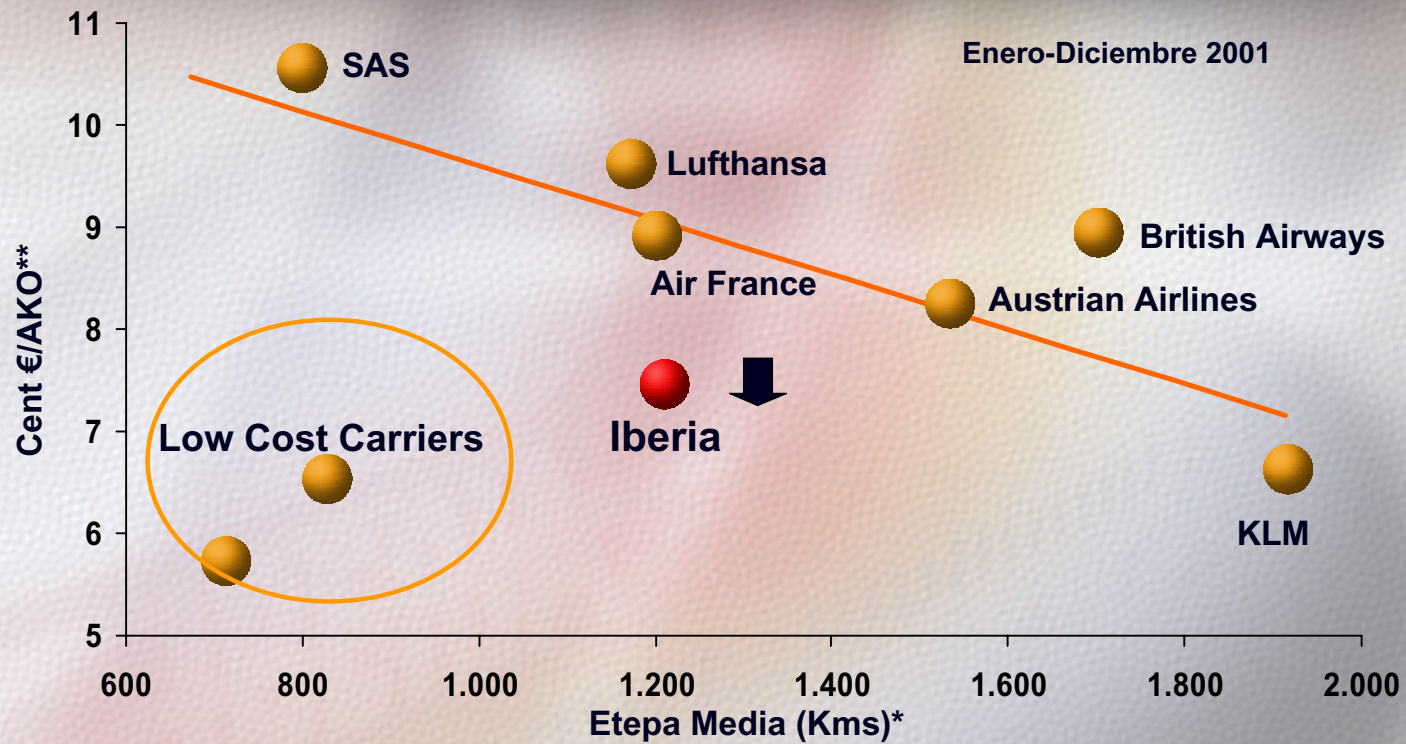


**Deuda Neta  
(Mill. Euros)**



**Fuerte Posición de Caja  
Septiembre 2002  
1.066 MM/ Euros**

## Ventaja Competitiva en Costes



Periodo Enero - Diciembre 2001, excepto Ryanair y Easyjet año fiscal 2001.

\* Fuente: AEA

\*\*Costes Operativos (menos 33% de Leases Operativos) menos Otros Ingresos



## ***Acuerdos laborales***



	Plazo	Vigencia
Personal de Tierra	4 años	31/12/04
Pilotos	4 años	31/12/04
Tripulantes Cabina Pasajeros	4 años	31/12/04
Mecánicos de Vuelo	4 años	31/12/04

**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**

***2003-2005: Visión a 3 años***



**IBERIA** 

## **Retos y Oportunidades para Iberia en el horizonte 2003-2005**



**Mayor capacidad de crecimiento por la ampliación de Barajas y el Prat (2004-2005)**

**Buen posicionamiento en costes en relación con los operadores de red y potencial para mejorarlos**

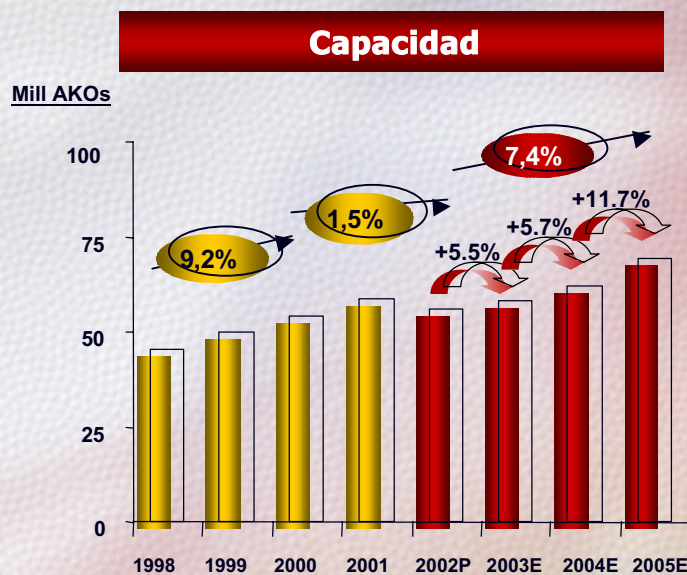
**Entorno competitivo en el que se moverá Iberia en el horizonte 2003-2005**

**Liderazgo en Latinoamérica que permitiera aprovechar el potencial de crecimiento de esta región**

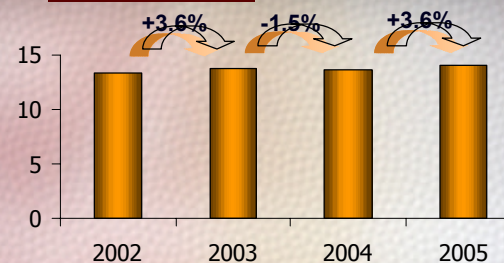
**Entrada en funcionamiento del AVE Madrid-Barcelona a finales del 2004**



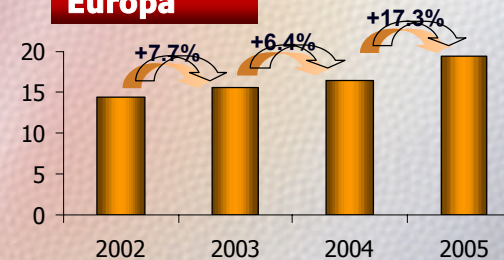
# Iberia aumentará su oferta aprovechando la capacidad de crecimiento del hub de Madrid



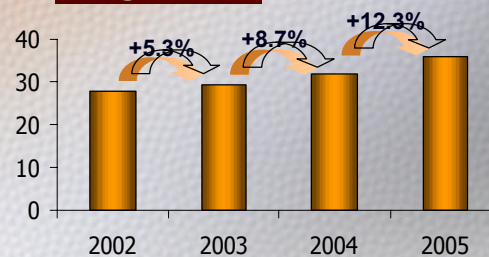
## Doméstico



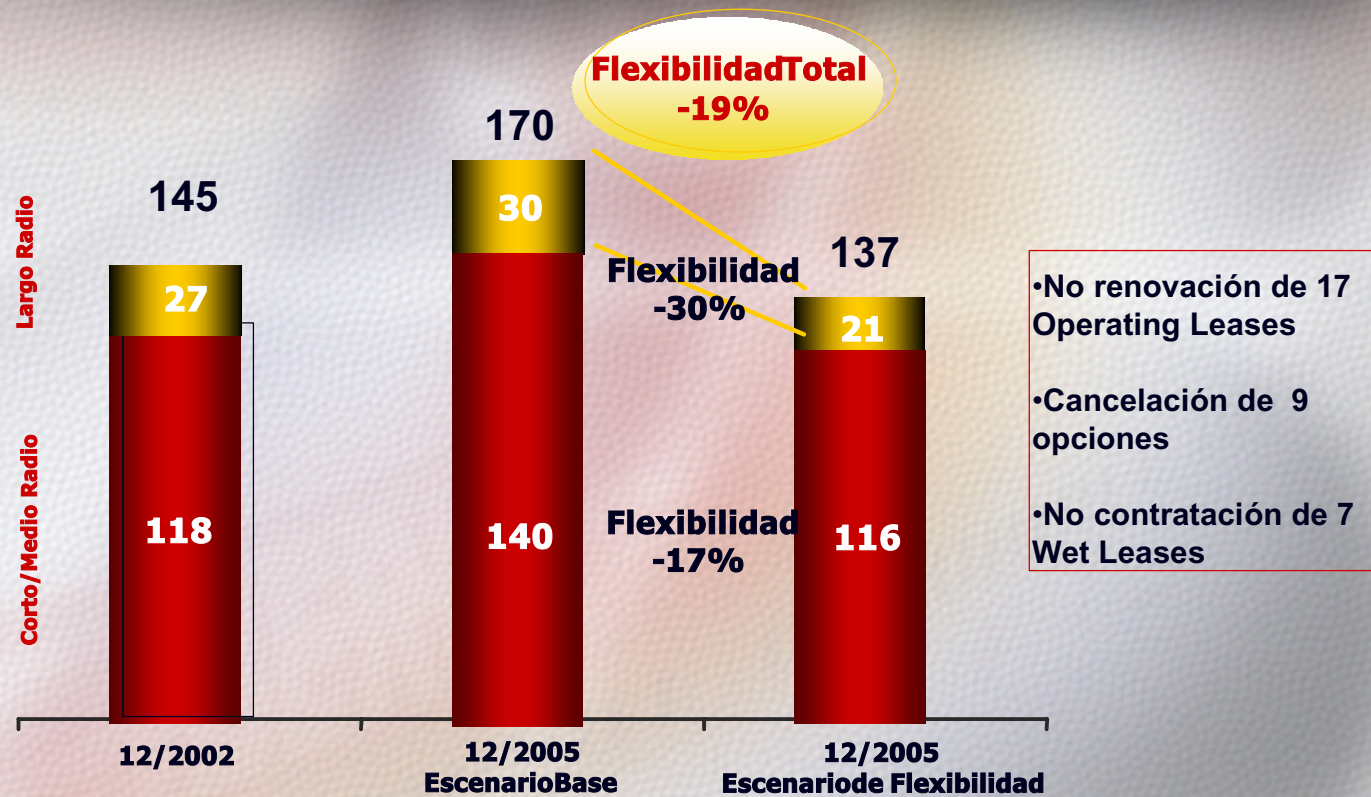
## Europa



## Largo Radio



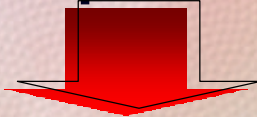
## Aunque incorporando un alto grado de flexibilidad



## ***Visión a 3 años: prioridades estratégicas***



- **Mantener la posición de operador destacado en las rutas Europa-América Latina**
  - Potenciando la clase Business y manteniendo pasajeros de conexión
- **Desarrollar una oferta competitiva en servicio y precio en el punto a punto doméstico y Europeo**
  - Redefiniendo el modelo de servicio para mantener una posición defendible y rentable en estos mercados en el horizonte 2005-2007
- **Gestionar de forma eficiente una cartera de negocios relacionados con el transporte aéreo**



## **Consolidar el liderazgo en rentabilidad entre las compañías europeas**

- † Mantener una base de costes competitiva incluso con los OBC
- † Crear valor para los accionistas
- † Mantener la capacidad de cumplir objetivos en entornos cambiantes



## Objetivos 2005

**Coste unitario**



2005/02

-8% / -10%

**Margen de EBITDAR**

2002 >17%

2005 >19%

**ROE**

2002 >12%

2005 >15%

## ***Evolución 1996-2002***



	<b>02/96 %CAC</b>	<b>ACCUMULATED (Mill €)</b>
<b>INGRESOS OPERATIVOS</b>	<b>+4,3%</b>	
<b>EBITDAR</b>	<b>+8,0%</b>	<b>4.455</b>
<b>RNDI</b>	<b>+38,0%</b>	<b>1.023</b>

## **Evolución Bursátil**



	2-ene-02	31-oct-02	Variación
BRITISH AIRWAYS	204,50	132,25	-35%
AIR FRANCE	16,40	11,85	-28%
LUFTHANSA	15,30	11,65	-24%
ALITALIA	0,71	0,27	-62%
KLM	12,57	11,80	-6%
AUSTRIAN	7,86	7,66	-3%
IBERIA	1,09	1,75	61%
SAS	67,00	54,00	-19%
EASYJET	416,00	335,00	-19%
RYANAIR	6,95	6,50	-6%
UNITED	13,70	2,48	-82%
CONTINENTAL	27,60	6,35	-77%
SOUTHWEST	18,25	14,60	-20%
AMERICAN	21,92	4,72	-78%
DELTA	29,21	10,08	-65%
Moneda local			