



Instituto Español de Analistas Financieros

Bolsa de Madrid

14 Noviembre 2002

Año 2002



IBERIA



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

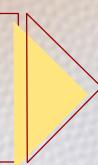
La reducción de capacidad comenzó en Noviembre 2001:

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

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

145

Vs Presupuestado

173

Número de aviones

-16%

Iberia L.A.E data

Enfoque selectivo hacia mercados estratégicos



IBERIA

Evolución de la cuota de mercado



Enero-Septiembre 2002

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

Estadísticas de Tráfico Enero-Septiembre 2002



AKOs PKTs L.F.

Doméstico	-13,3%	-11,5%	1,5p.p.
Europa	-3,1%	1,6%	3,2p.p.
Largo Radio	-2,9%	-1,3%	1,3p.p.
Total	- 5,6%	-3,2%	1,9p.p.

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

Gastos de Explotación **-7,8%**

Costes de Personal **-3,1%**

Costes Comerciales **-11,3%**

Costes de Combustible **-16,4%**

Alquiler de Aviones + Amortizaciones **-13,4%**

Mantenimiento + Repuestos **-17,5%**

Seguros **+816,1%**

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**

2002

2001

EBITDAR

647

545

Margen Ebitdar

18,2%

14,9%

EBIT

233

37

Resultados ordinarios

223

48

Grupo Iberia



- † 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 estará por encima del 17% comparado con el 13,8% del pasado año

Resultados de Actividades Ordinarias por encima de 200 Mill./Euro

Fortalezas Competitivas



IBERIA

Estrategia de crecimiento en mercados clave



Largo Radio

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

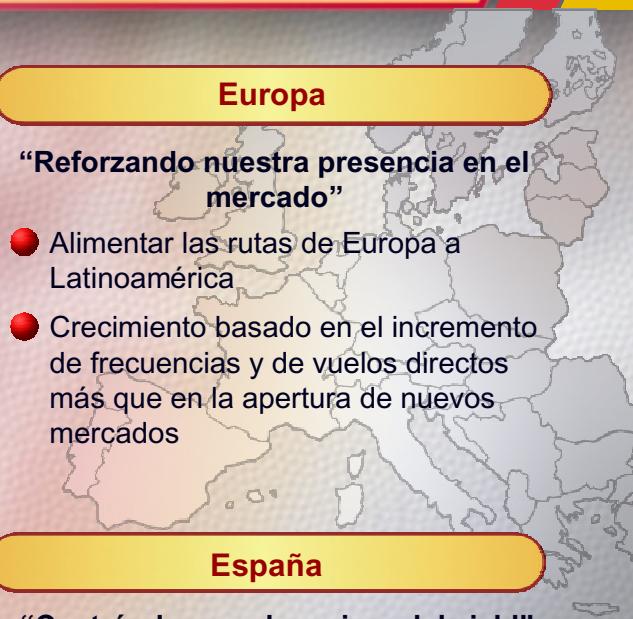
- Mejorar el producto
 - frecuencias
 - conectividad
- Vuelos diarios a todas las capitales latinoamericanas, incluso dos diarios a los principales destinos

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”

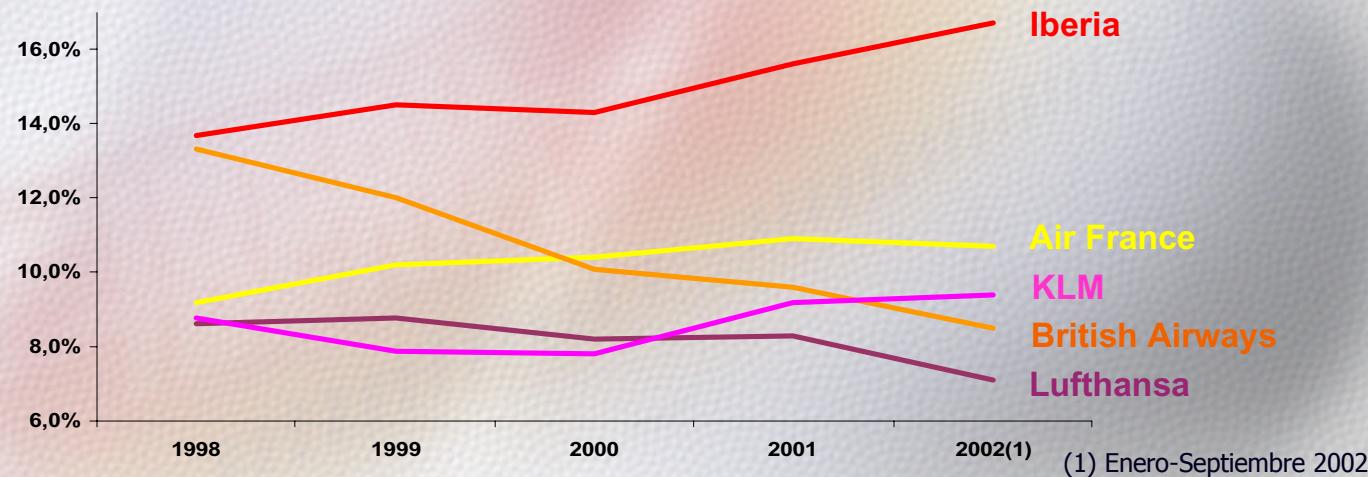
- Incrementar selectivamente las frecuencias
- Incrementar la capacidad de los aviones
- Continuar reforzando la red con vuelos regionales de Air Nostrum

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 EuropaLatinoamérica



Potencial de Expansión en los Aeropuertos



Nuevas pistas en 2004

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

Nuevas terminales

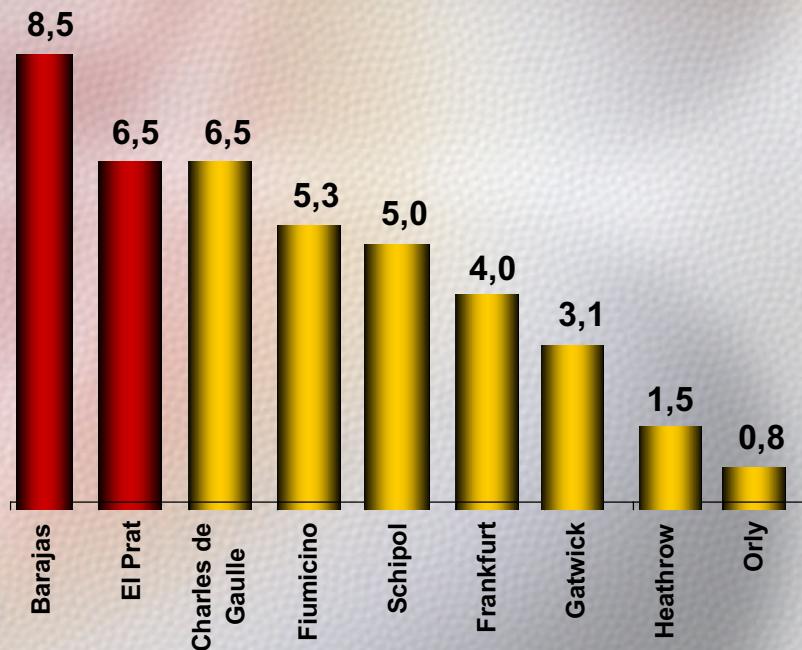
- Barajas en 2004
- El Prat en 2005

Inversiones en Control de Tráfico Aéreo

Aumento de capacidad 2004-2006
Madrid
Barcelona

30-40%

Crecimiento Pasajeros CAGR 99-04 (%)



Fortaleza de Balance

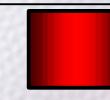


Deuda Neta
(Mill. Euros)

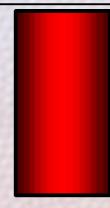
340



-144



-331

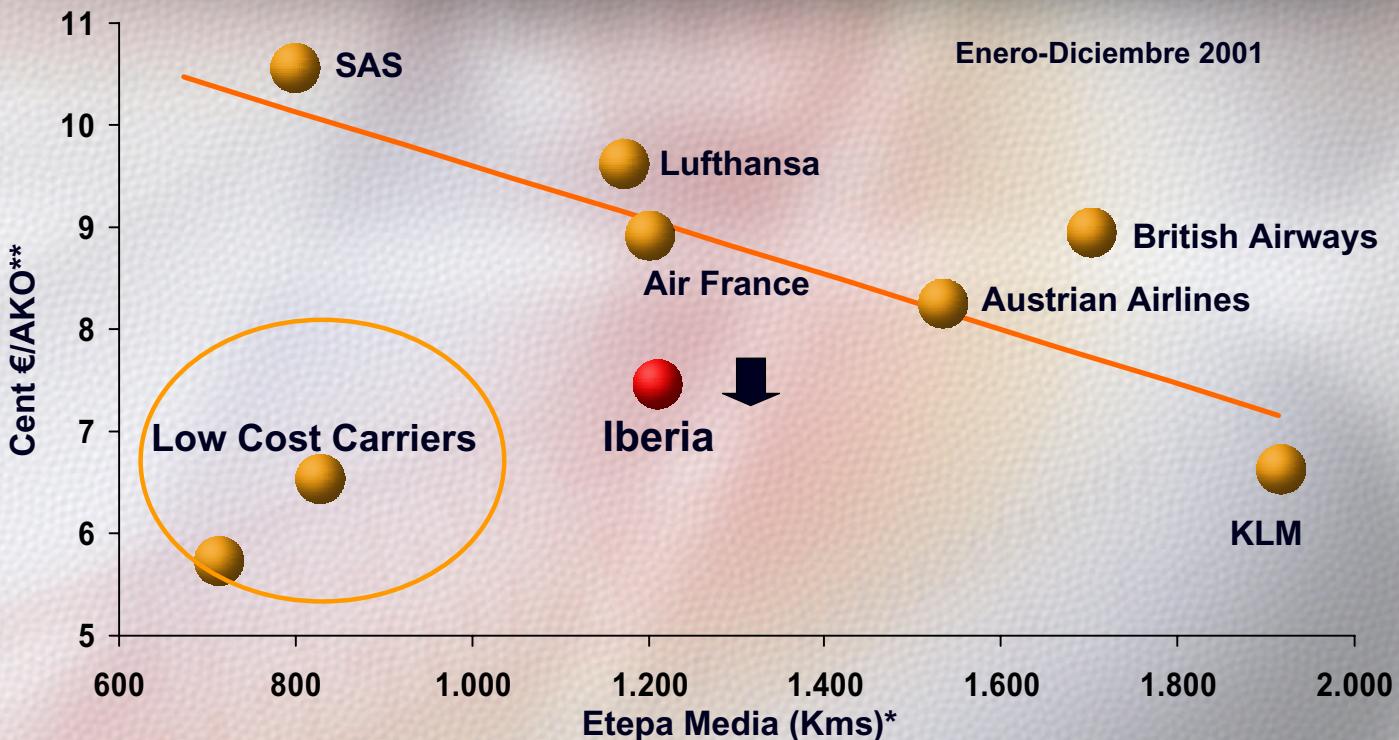


-524

Septiembre 2002

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 20032005



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

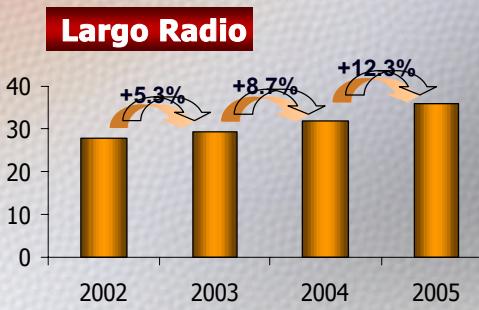
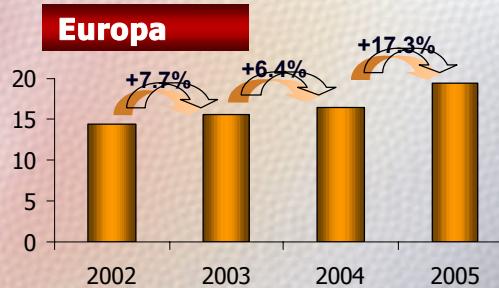
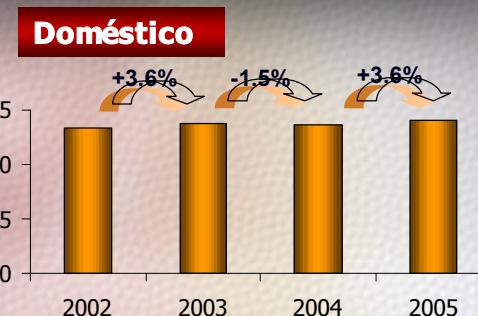
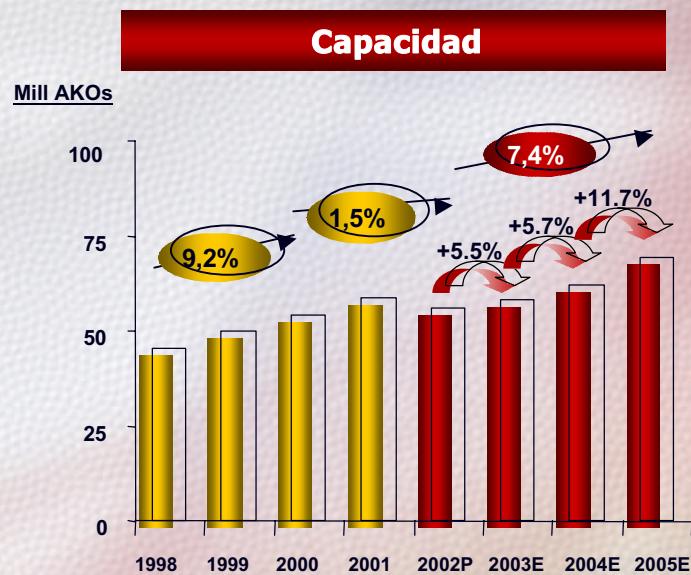
Buen posicionamiento en costes en relación con los operadores de red y potencial para mejorarlos

Entorno competitivo en el que se moveá Iberia en el horizonte 2003-2005

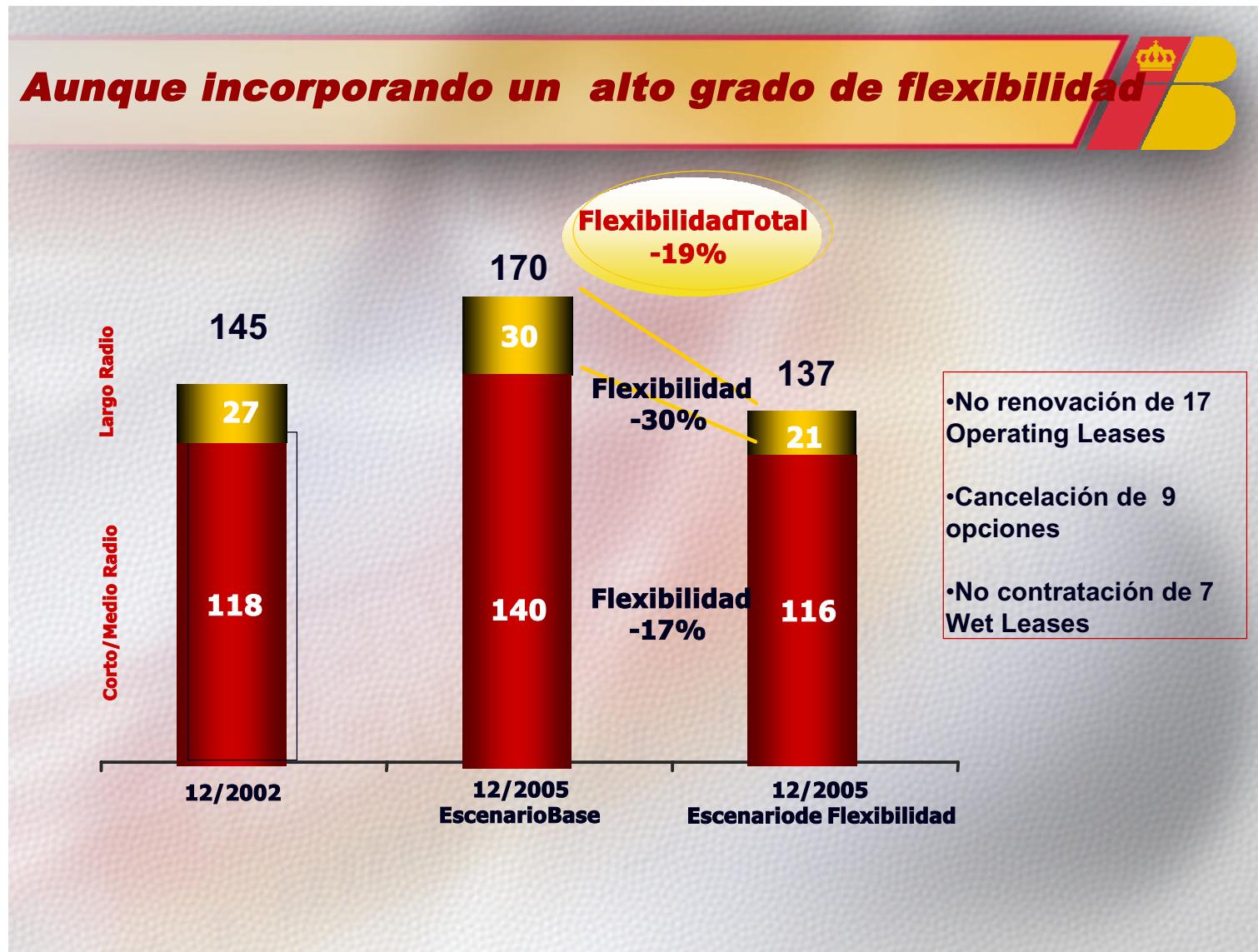
Liderazgo en Latinoamérica que permitía aprovechar el potencial de crecimiento de esta región

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

**Iberia aumenta su oferta aprovechando la
capacidad de crecimiento del hub de Madrid**



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%

Margin de EBITDAR

2002 >17%

2005 >19%

ROE

2002 >12%

2005 >15%

Evolución 1996-2002



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

Datos Iberia L.A.E

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			