


---



**Presentación Analistas**  
**19 Noviembre 2001**

# Indice

---

**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 de yield”**

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

# Crecimiento Sólido y Eficiente

## Intercontinental

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

† AKOs: Objetivo de +7.4% CAC 00-03

† Ingresos /AKO: Objetivo de +2.1% CAC 00-03

## Europa

“Reforzando nuestra presencia en el mercado”

† AKOs: Objetivo de +11.8% CAC 00-03

† Ingresos/AKO (céntimos de euro): Objetivo de mantenerlo en torno a 8.0

## España

“Centrándose en la mejora de field”

† AKOs: Objetivo de +4.2% CAC 00-03

† Ingresos/AKO: Objetivo de +2.6% CAC 00-03

# 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
<b>AKO</b>	<b>+3,7%</b>	<b>+16,6%</b>	<b>+7,9%</b>	<b>+8,8%</b>
<b>PKT</b>	<b>+0,9%</b>	<b>+9,1%</b>	<b>+6,5%</b>	<b>+5,6%</b>
<b>Yield</b>	<b>+7,2%</b>	<b>+2,0%</b>	<b>+7,7%</b>	<b>+5,3%</b>

**Ingresos Pasaje**

**+11,2%**

**Ingresos/AKO**

**+2,2%**

Datos acumulados: Agosto 01/ 00

# Evolución hasta Septiembre 2001

<b>Jul-Sept 2001</b>	<b>%01/00</b>	<b>Ene-Sept 2001</b>	<b>%01/00</b>
--------------------------	---------------	--------------------------	---------------

<b>AKO (mill)</b>	<b>15.941</b>	<b>+10,9%</b>	<b>44.736</b>	<b>+9%</b>
<b>PKT (mill)</b>	<b>11.951</b>	<b>+3,3%</b>	<b>32.110</b>	<b>+5,2%</b>
<b>Yield (cent. Euro)</b>	<b>8,39</b>	<b>+1,2%</b>	<b>8,76</b>	<b>+4,2%</b>
<b>Ingresos Pasaje</b>	<b>1.002</b>	<b>+4,5%</b>	<b>2.811</b>	<b>+9,6%</b>

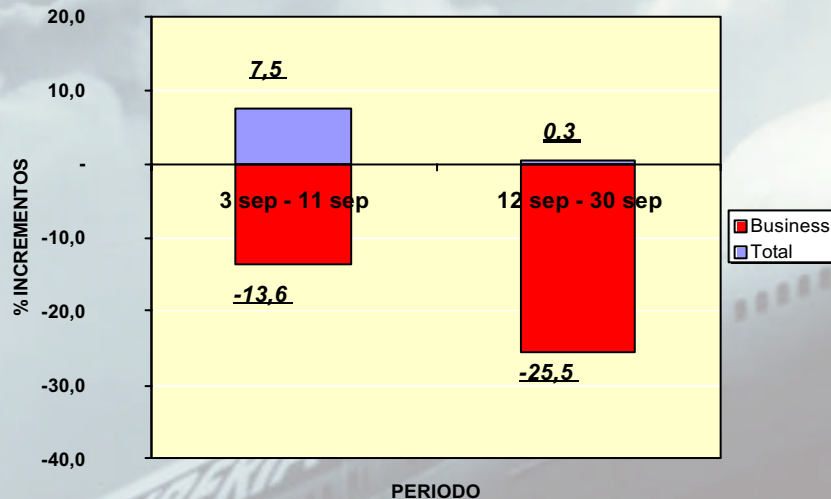
<b>Ingresos Operativos</b>	<b>1.287</b>	<b>+4,8%</b>	<b>3.645</b>	<b>+9,6%</b>
<b>EBITDAR</b>	<b>227</b>	<b>+4,1%</b>	<b>542</b>	<b>+ 21,1%</b>
<b>Margen Ebitdar</b>	<b>17,6%</b>		<b>14,9%</b>	
<b>EBIT Ajustado</b>	<b>107</b>	<b>-15,1%</b>	<b>193</b>	<b>+17,5%</b>
<b>Margen Ebit Ajustado</b>	<b>4,1%</b>		<b>5,3%</b>	
<b>Beneficio Neto</b>	<b>135</b>	<b>-9,1%</b>	<b>141</b>	<b>-11%</b>

Todas las cifras en MM/Euro si no se indica lo contrario

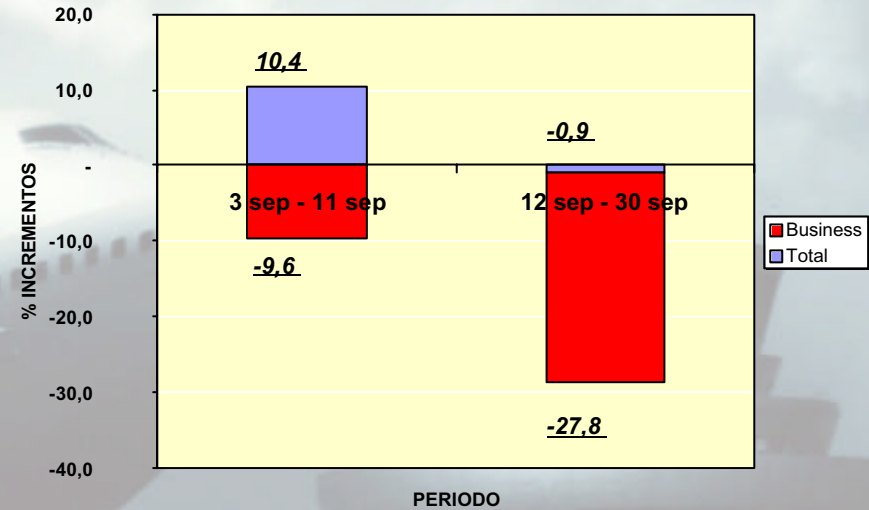
# Impacto del 11 de Septiembre

## Tráfico

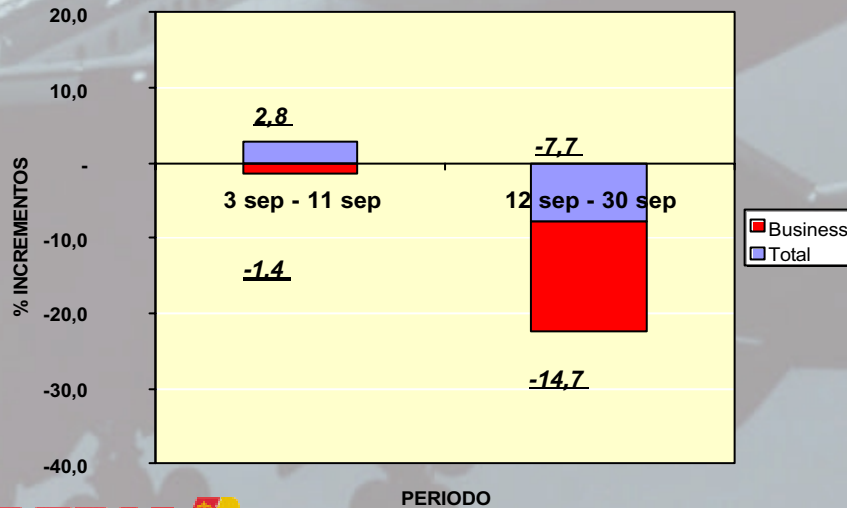
DOMESTICO



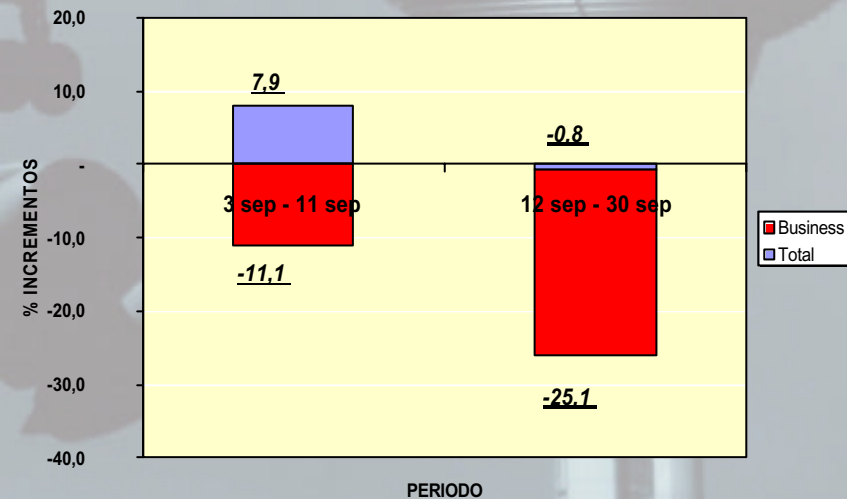
EUROPEA+ ÁFRICA + ORIENTE MEDIO



INTERCONTINENTAL

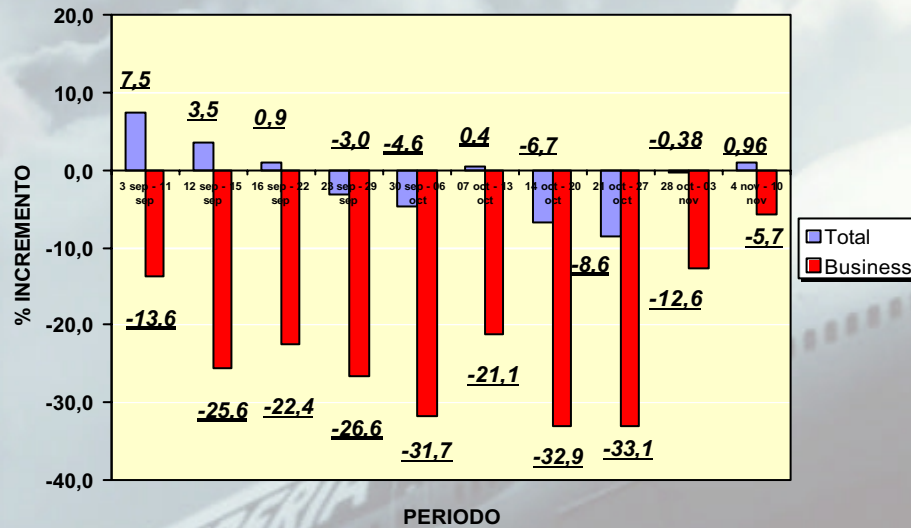


TOTAL IBERIA

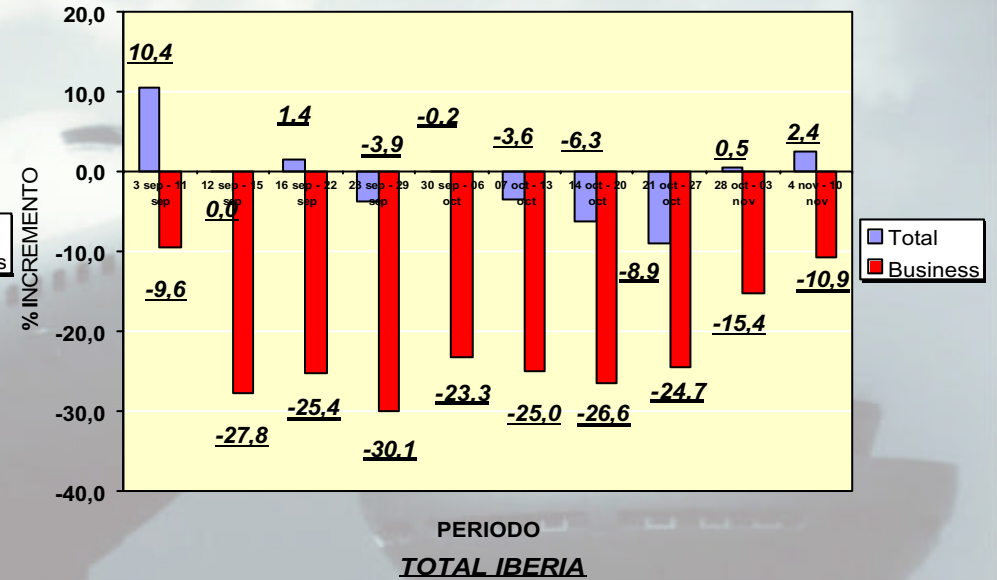


# Variaciones de Tráfico Semanal

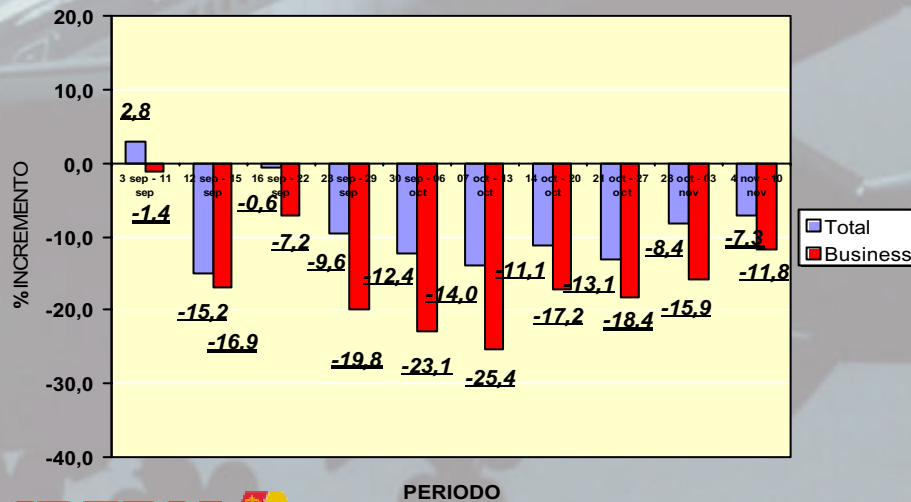
**DOMESTICO**



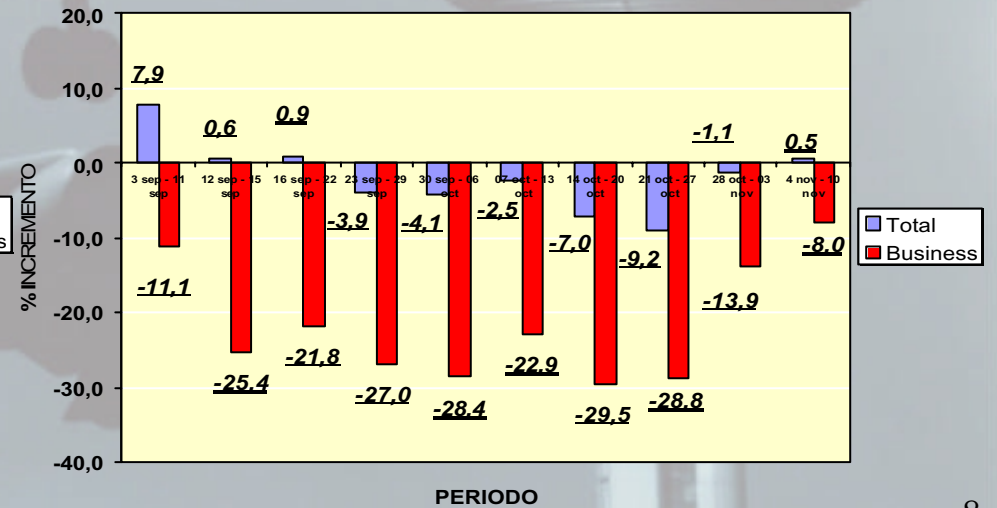
**EUROPA+AFRICA + ORIENTE MEDIO**



**INTERCONTINENTAL**

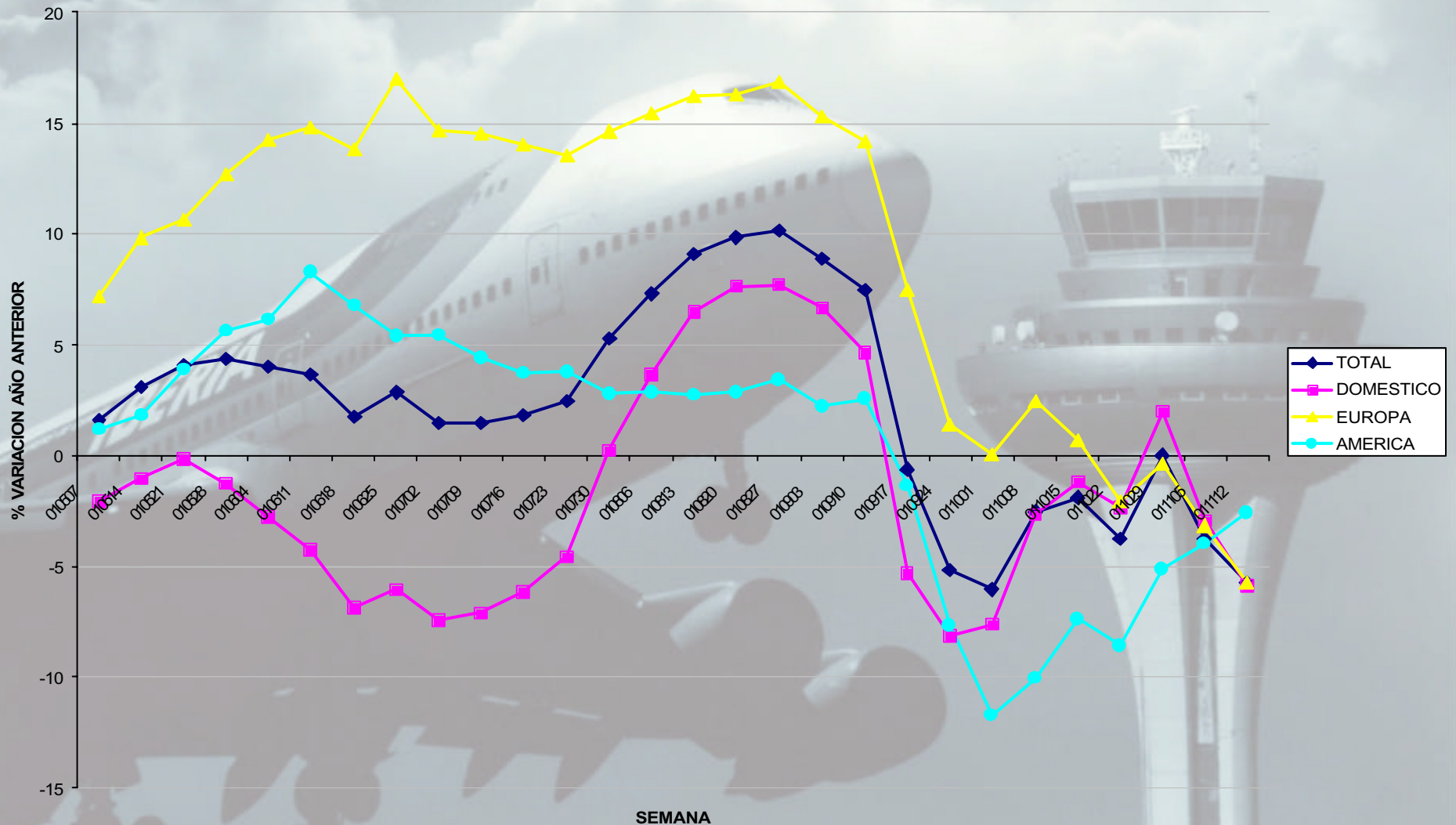


**TOTAL IBERIA**



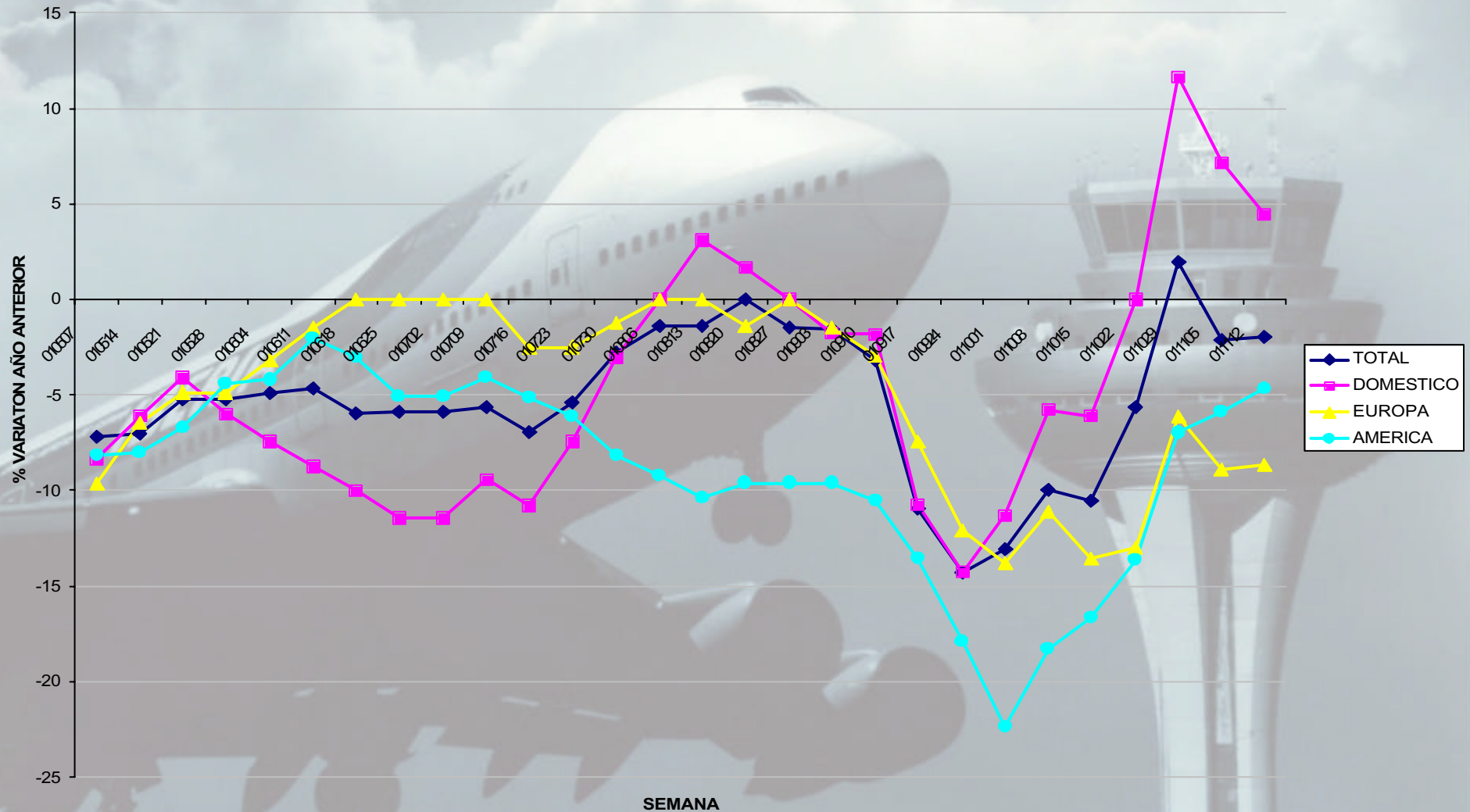
# Evolución de las Reservas

RESERVAS PARA LAS PROXIMAS CUATRO SEMANAS



# Evolución del Load Factor

EVOLUCION DEL LOAD FACTOR (RESERVAS PARA LAS PROXIMAS 4 SEMANAS)



# Impacto Económico

✍ El impacto directo derivado de la cancelación de vuelos a Estados Unidos y a la situación tres días después del 11 de septiembre ascendió a 18 MM/Euro

## Cash Flow generado IBERIA (MM/Euro)

	1 - 11 September	12 - 30 September	Total September	% 01 / 00 September
<b>EBITDAR</b>	<b>31,39</b>	<b>38,85</b>	<b>70,25</b>	<b>1%</b>
<b>CASH FLOW OPERATIVO</b>	<b>18,6</b>	<b>16,75</b>	<b>35,36</b>	<b>-26%</b>
<b>EBIT</b>	<b>13,28</b>	<b>7,56</b>	<b>20,84</b>	<b>-30%</b>
<b>EBIT AJUSTADO<sup>(1)</sup></b>	<b>18,14</b>	<b>15,96</b>	<b>34,09</b>	<b>-16%</b>

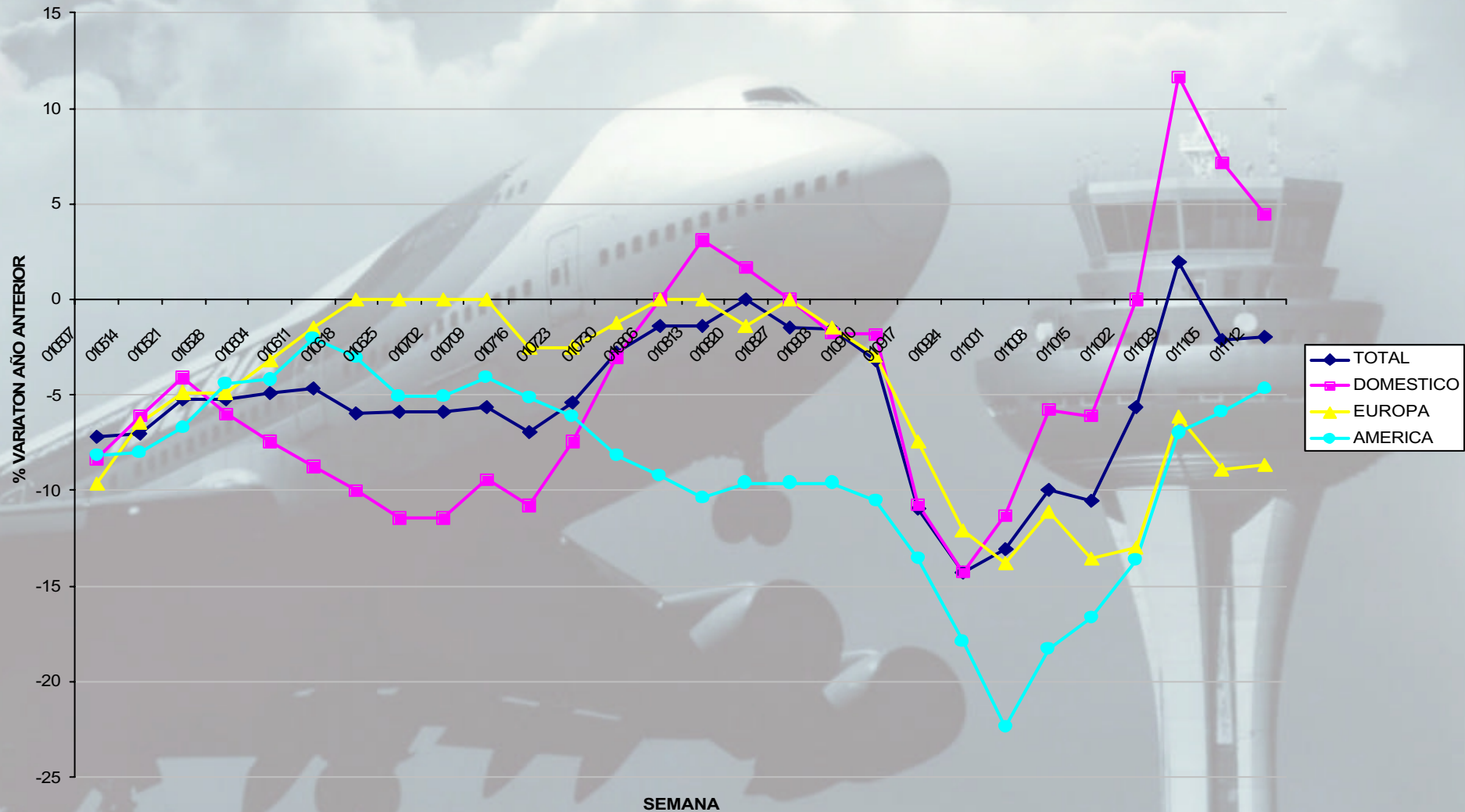
✍ La posición de Caja a 30 de Septiembre ascendió a 850 MM/Euro

## Estadísticas de Tráfico Octubre 01 vs. Octubre 00 (%)

	<b>AKO</b>	<b>PKT</b>	<b>LF</b>	<b>Yield</b>
Doméstico	+3,5	-4,0	-5,6 pp	+0,1
Europa	+13,4	-6,0	-12,5 pp	-6,1
Intercontinental	+10,5	-10,4	-15,8 pp	+3,0
Total	+9,3	-7,7	-12,3 pp	+0,2

# Evolución del Load Factor

EVOLUCION DEL LOAD FACTOR (RESERVAS PARA LAS PROXIMAS 4 SEMANAS)



## **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%

(1)

**El 5% de las ventasse generó en EE.UU**

<b>PKT</b>	<b>Iberia</b>	<b>Air France</b>	<b>British Airways</b>	<b>KLM</b>	<b>SAS</b>
<b>Septiembre 2001/00</b>	<b>2,0%</b>	<b>-7,0%</b>	<b>-22,0%</b>	<b>-7,9%</b>	<b>-4,2%</b>
<b>Octubre 2001/00</b>	<b>-7,7%</b>	<b>-10,1%</b>	<b>-24,7%</b>	<b>-17,7%</b>	<b>-9,3%</b>

# BSP en los principales Mercados Europeos

	BSP (1) %2001 / 2000					
	Acum. Agosto		Septiembre		Octubre	
	Total	IBERIA	Total	IBERIA	Total	IBERIA
<b>España</b>	<b>13.0</b>	<b>9.0</b>	<b>-11.0</b>	<b>-9.0</b>	<b>-2.8</b>	<b>4.2</b>
<b>Alemania</b>	<b>6.0</b>	<b>26.9</b>	<b>-21.2</b>	<b>4.1</b>	<b>-17.6</b>	<b>28.1</b>
<b>Italia</b>	<b>7.8</b>	<b>24.8</b>	<b>-19.2</b>	<b>7.1</b>	<b>n/a</b>	<b>11.9</b>
<b>Reino Unido</b>	<b>7.0</b>	<b>20.0</b>	<b>-25.0</b>	<b>1.0</b>	<b>-20.0</b>	<b>-2.0</b>
<b>Francia</b>	<b>6.9</b>	<b>20.3</b>	<b>-16.2</b>	<b>6.5</b>	<b>-8.5</b>	<b>n/a</b>
<b>Portugal</b>	<b>5.4</b>	<b>31.8</b>	<b>-19.7</b>	<b>1.1</b>	<b>-16.1</b>	<b>9.0</b>
<b>Holanda</b>	<b>5.2</b>	<b>29.1</b>	<b>-18.6</b>	<b>-1.1</b>	<b>-28.8</b>	<b>-2.1</b>

BSP: Ventas totales a través de agencias

# Evolución Latinoamérica vs Norte Atlántico

	Crecimiento Mercado 2001 / 2000	
	Ene / Ago	Septiembre
Europa-Latinoamerica	6,1	0,5
Norte Atlántico	-3,2	-17,1

Fuente: MIDT bookings

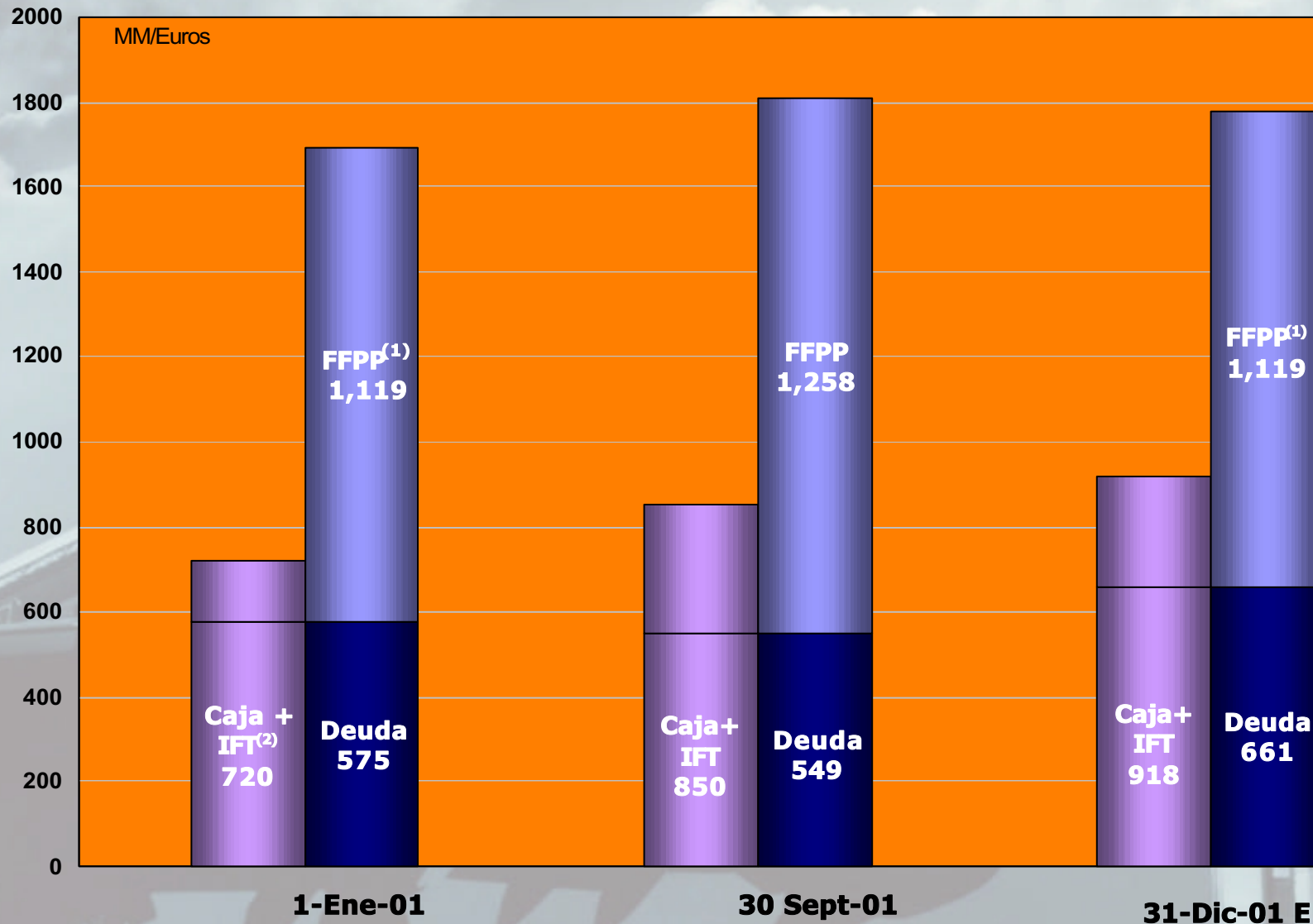
**La estructura del Largo Radio de Iberia tiene menor exposición a los sucesos del 11 de septiembre y a la recesión económica norteamericana**

# Evolución de la Cuota de Mercado Europa-Latinoamérica

	Ene/Sep'01
<b>Iberia</b>	<b>15,0</b>
<b>Air France</b>	<b>10,8</b>
<b>British Airways</b>	<b>9,6</b>
<b>KLM</b>	<b>8,9</b>
<b>Lufthansa</b>	<b>8,5</b>
<b>Resto Compañías</b>	<b>46,7</b>

- **Iberia sigue mejorando su liderazgo como compañía preferida entre Europa y Latinoamérica (+0,3 p.p en Ene-Sep 01 sobre el mismo periodo del año anterior)**
- **La cuota de mercado en business ha aumentado 1,8 p.p.**

# Fortaleza de Balance



(1) Asumiendo los mismos Fondos Propios que a 1 de enero de 2000 menos el pago de dividendos (44.6 MM/ Euros)  
 (2) IFT: Inversiones Financieras Temporales

# Flexibilidady Fortaleza Financiera

---

- Balance y posición de caja entre los más fuertes del sector

## Octubre 2001

- Posición de caja 852 MM/Euro
  - Líneas de Crédito no utilizadas 125,5 MM/ Euro
  - 72 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.

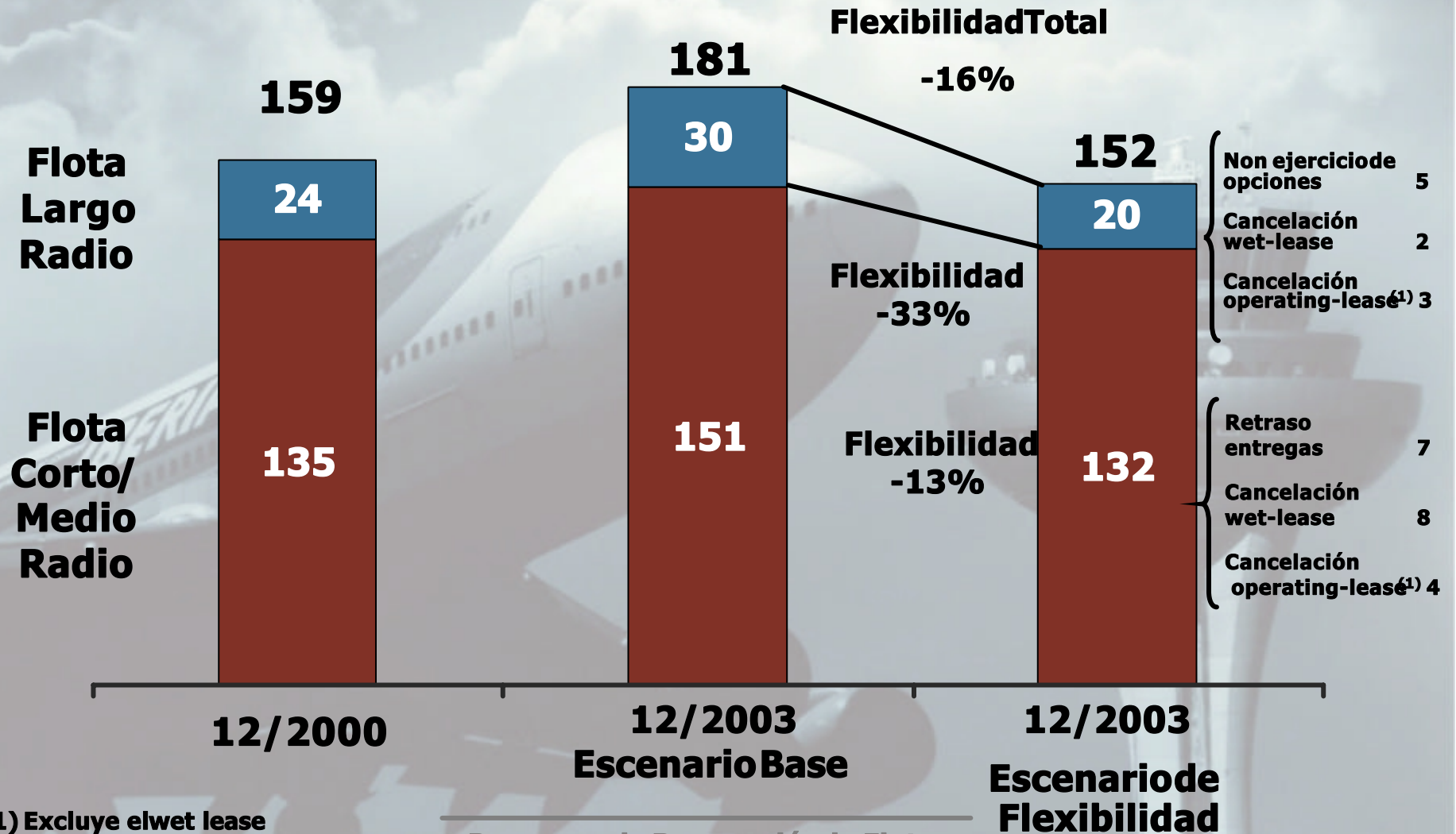
# Reserva de valor adicional

- 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

	Nº de acciones A	Book value (MM/Euro)	Market value (MM/Euro)
Cotización cierre 16/11/2001	107.836.173	10	679,4

# Flexibilidad para ajustar capacidad



(1) Excluye el wet lease  
Datos de Iberia LAE

Programa de Renovación de Flota

# 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 productividad**

**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

# Reducción de Capacidad

<b>AKO</b>	<b>% 2001E / 2001 P.D.</b>	<b>% 2002E / 2001E</b>	<b>% 2002E / 2002 P.D.</b>
<b>Doméstico</b>	<b>-3,4</b>	<b>-21,3</b>	<b>-27,0</b>
<b>Europa</b>	<b>-1,8</b>	<b>-9,2</b>	<b>-17,7</b>
<b>Intercontinental</b>	<b>-3,0</b>	<b>0</b>	<b>-7,5</b>
<b>Total</b>	<b>-2,8</b>	<b>-7,7</b>	<b>-15,0</b>

Objetivos:

- Reducir capacidad en las rutas menos rentables (fundamentalmente a las Islas)
- Retrasar el crecimiento previsto en Europa
- Mantener la capacidad en Latinoamérica, principal mercado estratégico

# Previsión de la Evolución en los mercados

MERCADO	% 02E / 01
<b>ESPAÑA - ESTADOS UNIDOS</b>	<b>-10,0</b>
<b>EUROPA - ATLANTICO MEDIO</b>	<b>-8,0</b>
<b>EUROPA - ATLANTICO SUR</b>	<b>-7,0</b>
<b>ESPAÑA - EUROPA</b>	<b>-8,1</b>
<b>DOMESTICO</b>	<b>-7,0</b>

# Evolución esperada de la demanda

				Objetivos 2002		
				AKO	PKT	YIELD
Doméstico	→	-21,3%	-19,3%	+10,2% <sup>(1)</sup>		
Europa	→	-9,2%	-6,1%	-3,5%		
Intercontinental	→	0%	+2,2%	-1,9%		
Total	→	-7,7%	-5,1%	-1,9%		

La reducción de capacidad en el mercado doméstico podría ser algo inferior

(1) Sin considerar la reducción de capacidad a Canarias el incremento previsto en el yield será de +1.8%.

# • 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		
<b>TOTAL</b>			<b>145</b>	<b>163</b>	<b>138</b>
WET-LEASE	LARGO RADIO	B747 CC	2	2	0
	MEDIO RADIO	B757 UX	6	8	0
		B737 UX	0	0	0
<b>TOTAL</b>			<b>8</b>	<b>10</b>	<b>0</b>
<b>TOTAL FLOTA</b>			<b>153</b>	<b>173</b>	<b>138</b>

- Cancelación de wet leases
- Cancelación of 2 B-767 en lease operativo
- Parada de 6 A-300 y 2 A-320
- Retraso en las entregas de 1 A-340, 11 A-320 and 5 A-321

Fin 02

138

Vs Plan Director

173

Número de aviones

-20,2%

## • Reducción de Personal

---

**Se está negociando un expediente de Regulación de Empleo con los Sindicatos que supondrá la reducción de 2.800 empleados**

• Ahorros estimados                      **120 MM/Euro**

• Coste del plan                              **240 MM/Euro (provisionado)**

**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 852 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 securitizaciones)**

**La implementación del plan permitirá obtener más de 450 MM/Euro de caja adicional en los próximos 12 meses**

# Operaciones después del 1 de Septiembre

## Financiación de 2 A-320-200 en Japanese Operating Lease

- ✍ El 30 de Octubre Iberia completa 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

- ✍ MOU firmado y totalmente comprometido
- ✍ 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
<b>Adquisición de Flota (pagos netos)</b>	<b>132,3</b>	<b>395,6</b>	<b>0</b>
<b>Otras Inversiones</b>	<b>160,4</b>	<b>159,1</b>	<b>69</b>
<b>TOTAL INVERSIONES</b>	<b>292,7</b>	<b>554,7</b>	<b>69</b>
<b>Desinversiones</b>			
•Flota & Otras	(93)	(96,9)	0
•Transacciones Sale & Lease Back	(304,8)	0	0
<b>INVERSION NETA TOTAL</b>	<b>(105,1)</b>	<b>457,8</b>	<b>69</b>

# Previsión de Tesorería 2002

## Cash Flow Operativo antes del Plan de Ajuste

	<b>T4 01</b> <b>-15%</b>	<b>T1 02</b> <b>-7%</b>	<b>T2 02</b> <b>-7%</b>	<b>T3 02</b> <b>-7%</b>	<b>T4 02</b> <b>-7%</b>	<b>Total</b> <b>02</b>
Ingresos Corrientes	995	907	1.092	1.075	1.120	4.195
Pagos Corrientes	-1.013	-1.093	-1.130	-1.147	-1.087	-4.457
<b>Sup/Déficit Corr Trim</b>	<b>-18</b>	<b>-186</b>	<b>-38</b>	<b>-72</b>	<b>33</b>	<b>-263</b>
<b>Sup/Déficit Corr Acum.</b>	<b>-18</b>	<b>-204</b>	<b>-242</b>	<b>-314</b>	<b>-281</b>	

## Efecto Neto Medidas de recorte operativas y de inversión + medidas de mejora del capital circulante & financiaciones especiales

<b>Total Trimestral</b>	<b>192</b>	<b>302</b>	<b>162</b>	<b>-181</b>	<b>26</b>	<b>309</b>
<b>Total Acumulado</b>	<b>27</b>	<b>494</b>	<b>656</b>	<b>475</b>	<b>501</b>	

## Evolución del Cash Flow después de Medidas Financieras

<b>Total Trimestral</b>	<b>174</b>	<b>116</b>	<b>124</b>	<b>-253</b>	<b>59</b>	<b>46</b>
<b>Total Acumulado</b>	<b>9</b>	<b>290</b>	<b>414</b>	<b>161</b>	<b>220</b>	

## Posiciones finales de Caja y Créditos Disponibles (Fin de Trimestre)

<b>Caja</b>	<b>838</b>	<b>954</b>	<b>1.078</b>	<b>825</b>	<b>884</b>	
<b>Créditos disponibles</b>	<b>124</b>	<b>118</b>	<b>109</b>	<b>100</b>	<b>94</b>	

MM/ Euro

# Impacto del Plan

## Impacto del Plan sobre el Plan Director 2002 -15% de reducción de capacidad

**Ahorros por menor tráfico y  
reducción de capacidad**



**-625 MM/Euros**

**Reducción de Personal**



**-120 MM/Euros**

**Costes Generales**



**-54 MM/Euros**

**Incremento de costes**

**Seguros**



**+84 MM/Euros**

**Tasas de Aeropuerto**



**+32 MM/Euros**



**OBJETIVO EBIT positivo en  
2002**