



Día de Inversores y Analistas

29 de Octubre 2004

AGENDA

- Año 2004: resultados y perspectivas (F. Conte, Presidente)
- Plan Director 2003-2005: flexibilidad y reducción de Costes
(E. Dupuy, Director Financiero)
- Combustible de aviación (E. Grande, Director de Compras)
- IFRS: Aplicación en Iberia (JM Fariza, Director de Control y Administración)
- Mejorando y simplificando la experiencia al cliente
(F. García Viejobueno, Director de Relación con el Cliente)
- Entorno Competitivo: Tendencias de mercado e ingresos
(M. López Colmenarejo, Director Comercial)
- Conclusiones (F. Conte, Presidente)

Aviso Legal

La información contenida en este documento ha sido proporcionada por Iberia. Iberia no hace ninguna representación o garantía, expresa o tácita, acerca de la precisión o exhaustividad de dicha información y nada de lo contenido en este documento debe ser interpretado como una representación o promesa de Iberia. En particular, esta presentación a analistas contiene afirmaciones a futuro e información relativa a las actividades de Iberia que están basadas en estimaciones del equipo gestor de Iberia y en hipótesis basadas en información disponible para Iberia.

Dichas afirmaciones reflejan la visión actual de Iberia o de su equipo gestor en relación al futuro. No constituyen garantías de los resultados futuros y están sujetas a determinados riesgos, incertidumbres e hipótesis. Múltiples factores podrían determinar que los resultados y logros efectivamente alcanzados en el futuro podrían ser altamente diferentes de cualquiera resultados y logros a futuro contenidos de forma explícita e implícita en dichas afirmaciones.

Se advierte a los analistas que no deben considerar seguras dichas afirmaciones a futuro, que están referidas únicamente a la situación actual en el momento de esta presentación.

Iberia no tiene intención, ni asume obligación alguna de actualizar las afirmaciones a futuro contenidas en este documento.





Año 2004:

Resultados y Perspectivas

Enero-Septiembre 2004



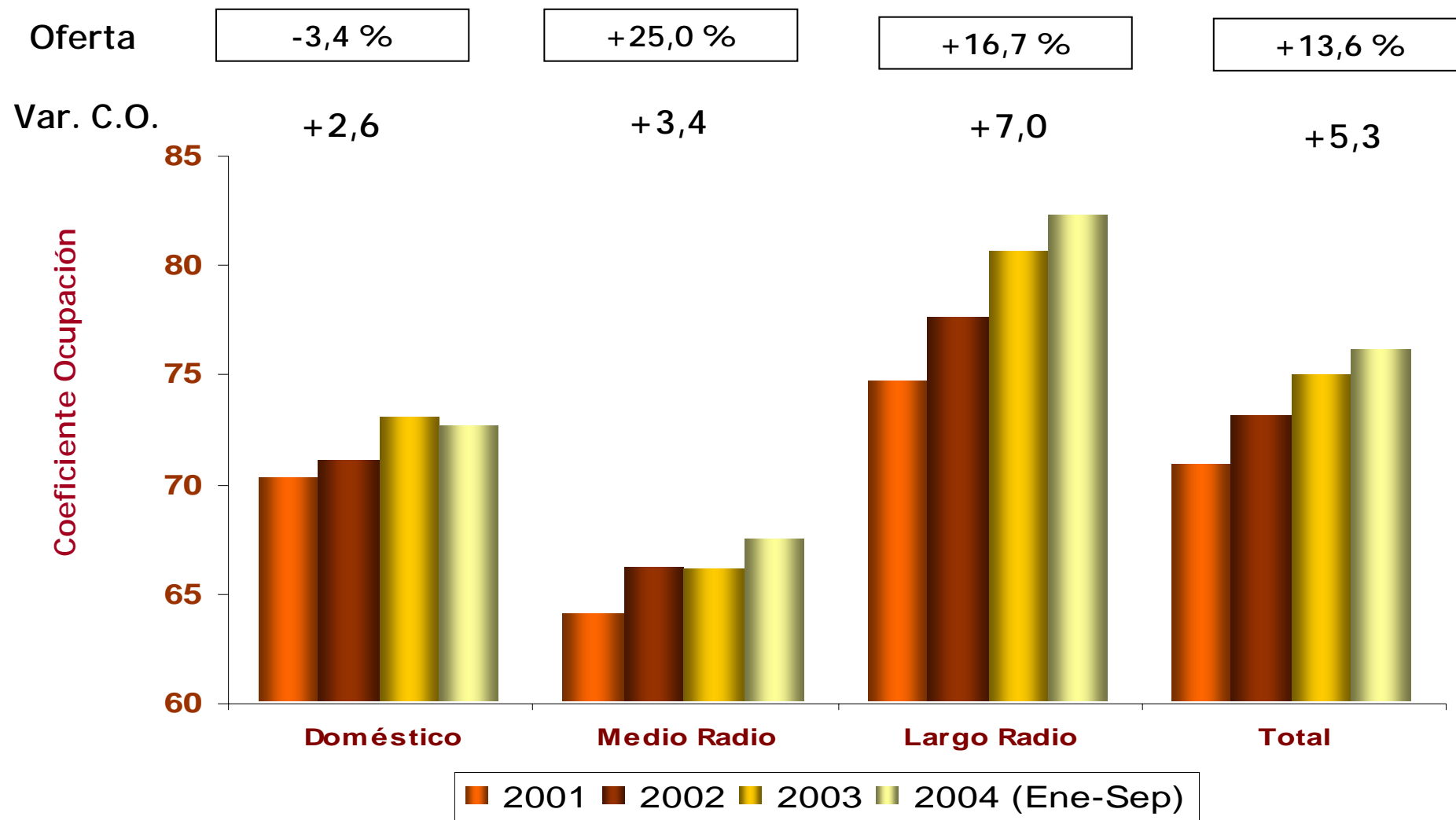
Crecimiento Selectivo

Enero-Septiembre 04	AKO	PKT	C.O.
Doméstico	+ 4,5%	+3,8%	- 0,5 p.p
Europa	+ 8,2%	+8,0%	- 0,1 p.p
Otro Medio Radio Intern.	+ 46,4%	+46,3%	0,0 p.p
Largo Radio	+ 10,8%	+13,2%	+ 1,8 p.p
Total	+ 9,2%	+10,4%	+ 0,8 p.p

- Adecuación de la capacidad a la evolución de los mercados
- Utilización de herramientas que aportan flexibilidad: Recuperación de 2 aviones de fuselaje ancho en wet-lease desde julio



Evolución 2001/2004: Capacidad y Coeficiente de Ocupación



Cuotas de Mercado - Total

Enero-Septiembre 04

	% Total Mercado	Dif. S/03
Doméstico (pax AENA)	54,1	- 2,7
España-Europa (MIDT)	37,1	+ 1,7
España-Europa (pax AENA)	10,1	+ 0,2
Europa-América Latina (MIDT)	17,1	+ 0,9

- Mejora de cuota en los mercados con mayor crecimiento de oferta
- Reducción en los destinos más turísticos del doméstico



Cuotas de Mercado- Business

Enero-Septiembre 04
(Cintas MIDT)

	% Total Mercado	Dif. S/03
Doméstico	70,6	+ 3,2
España-Europa	44,7	+ 2,6
Europa-América Latina	18,9	+ 0,6

Importante mejora de cuota en los tres mercados



Ingresos Operativos

Enero-Septiembre 2004/2003

Ingresos de Pasaje	+4,2%
--------------------	-------

Ingresos de Carga	+6,1%
-------------------	-------

Handling	+11,4%
----------	--------

Mantenimiento	-0,2%
---------------	-------


Total Ingresos Operativos	+ 4,4%
---------------------------	--------

Ingreso / AKO -4,4%



Costes Operativos

Enero-Septiembre 2004/2003

Personal	+5,7%
Comerciales	-16,5% 
Combustible	+10,6%
Alquileres aviones + Amortizaciones	+4,7%
Servicio a bordo	-24,9% 
Tasas Navegación + Derechos Tráfico Aéreo	+7,2%

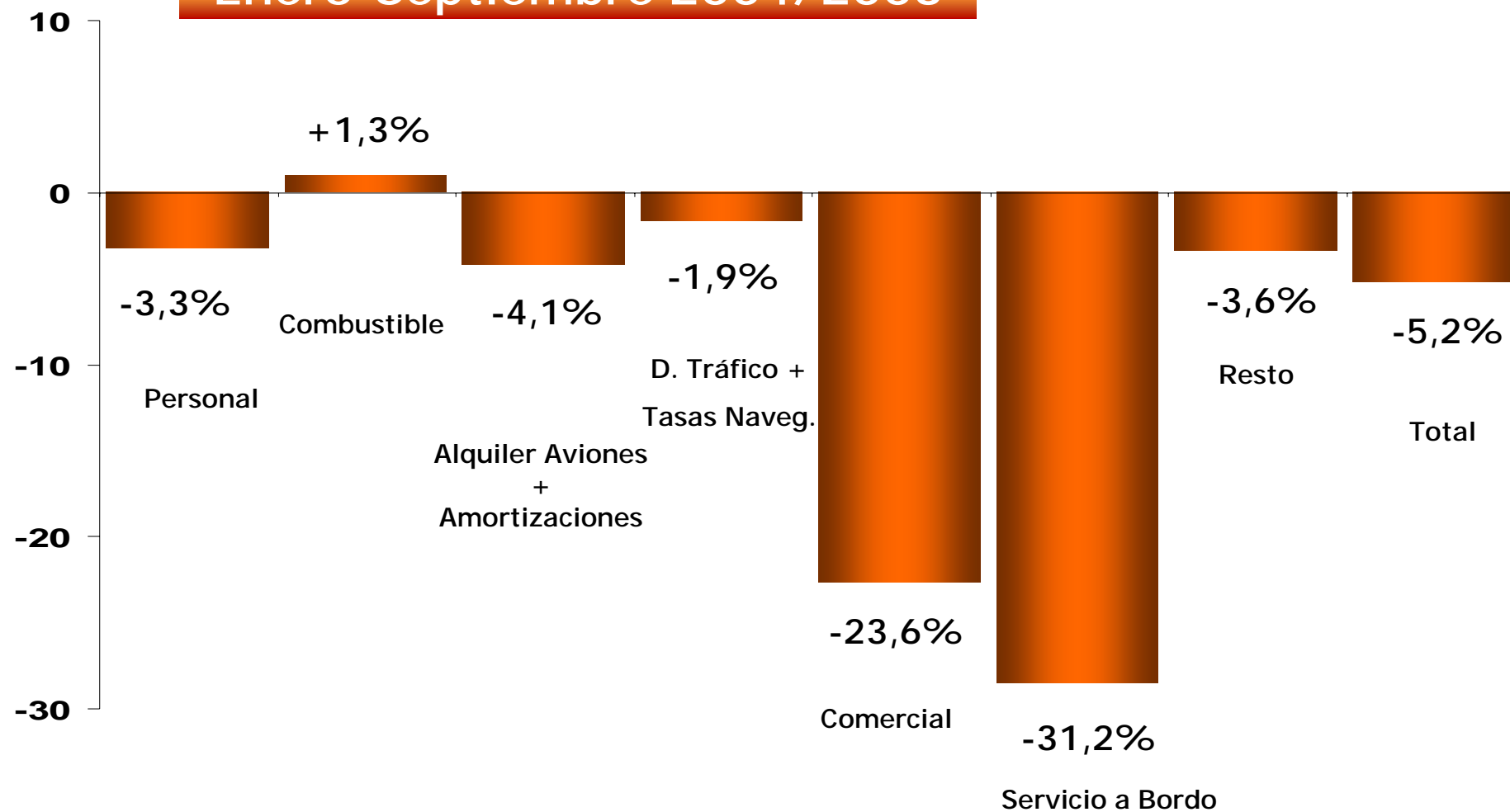
Total Costes Operativos	+3,6%
-------------------------	-------

Coste / AKO	-5,2%
-------------	-------



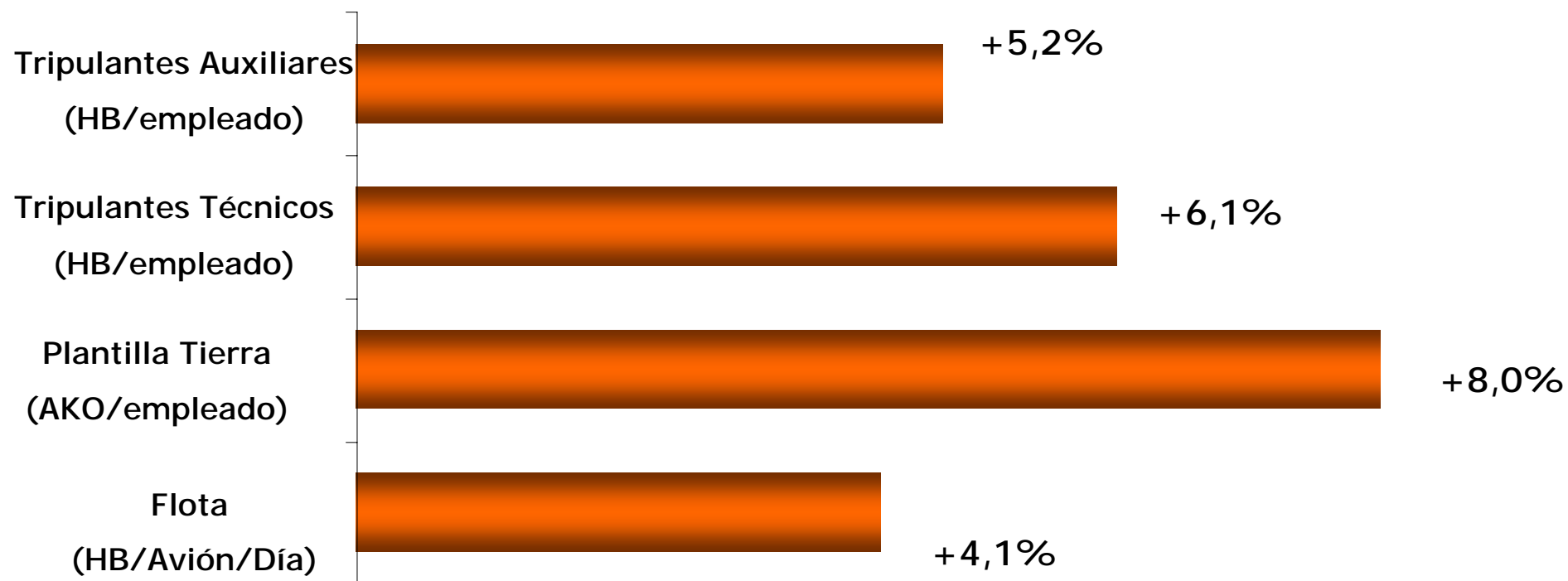
Evolución Costes Unitarios

Enero-Septiembre 2004/2003



Productividad de los Recursos

Enero-Septiembre 2004/2003



Resultados Positivos

Enero-Septiembre 2004

Var. s/03

Ingresos	3.589,0	+4,4%
Ebitdar	578,4	+9,6%
<i>Margen Ebitdar</i>	<i>16,1%</i>	<i>+0,8p.p</i>
EBIT	163,4	+24,3%
Resultados Ordinarios	189,3	+31,7%
Beneficio Neto	166,6	+52,1%

Datos en MM €

Datos 03: Proforma sin Iber-Swiss



Perspectivas 2004



Perspectivas 2004

- Esperamos una ligera mejora de la tendencia de los ingresos unitarios para el último trimestre del año
- La tendencia de reducción de costes unitarios se mantendrá en el último trimestre del año, a pesar de la evolución del combustible
- Nuestro Cash Flow y posición de Balance mejorarán respecto al año pasado

El margen de EBITDAR estará en torno al 15,5%

Los Resultados de Actividades Ordinarias serán superiores a 200 MM/€





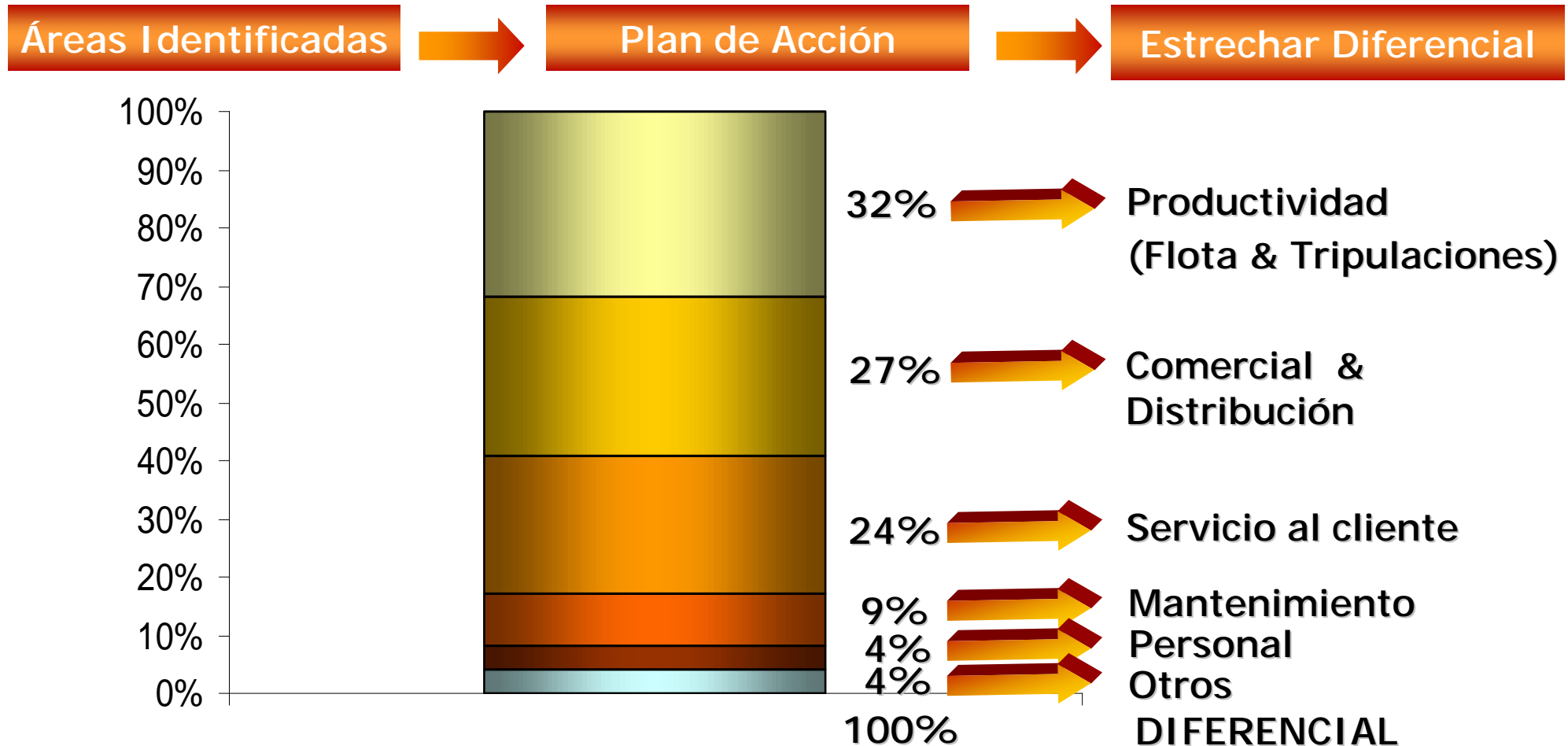
Plan Director 2003-2005

Flexibilidad y Reducción de Costes

¿Cuáles eran los objetivos?



Diferencial de costes Iberia-Operadores de Bajo Coste



El Plan Director estrechará este diferencial un 60% en 3 años



Reducción de costes

Impacto en 2005 MM/€

Plan Director

Utilización de Activos	35-45
------------------------	-------

Costes de Personal	65-75
--------------------	-------

Costes Comerciales	100-110
--------------------	---------

Servicio a Bordo	40-50
------------------	-------

Otros costes	110-120
--------------	---------

350-400



Nota: Objetivos de reducción de coste sobre escenario base 2005

Objetivos del Plan Director

2005/02

Coste unitario

↓ 10-12%

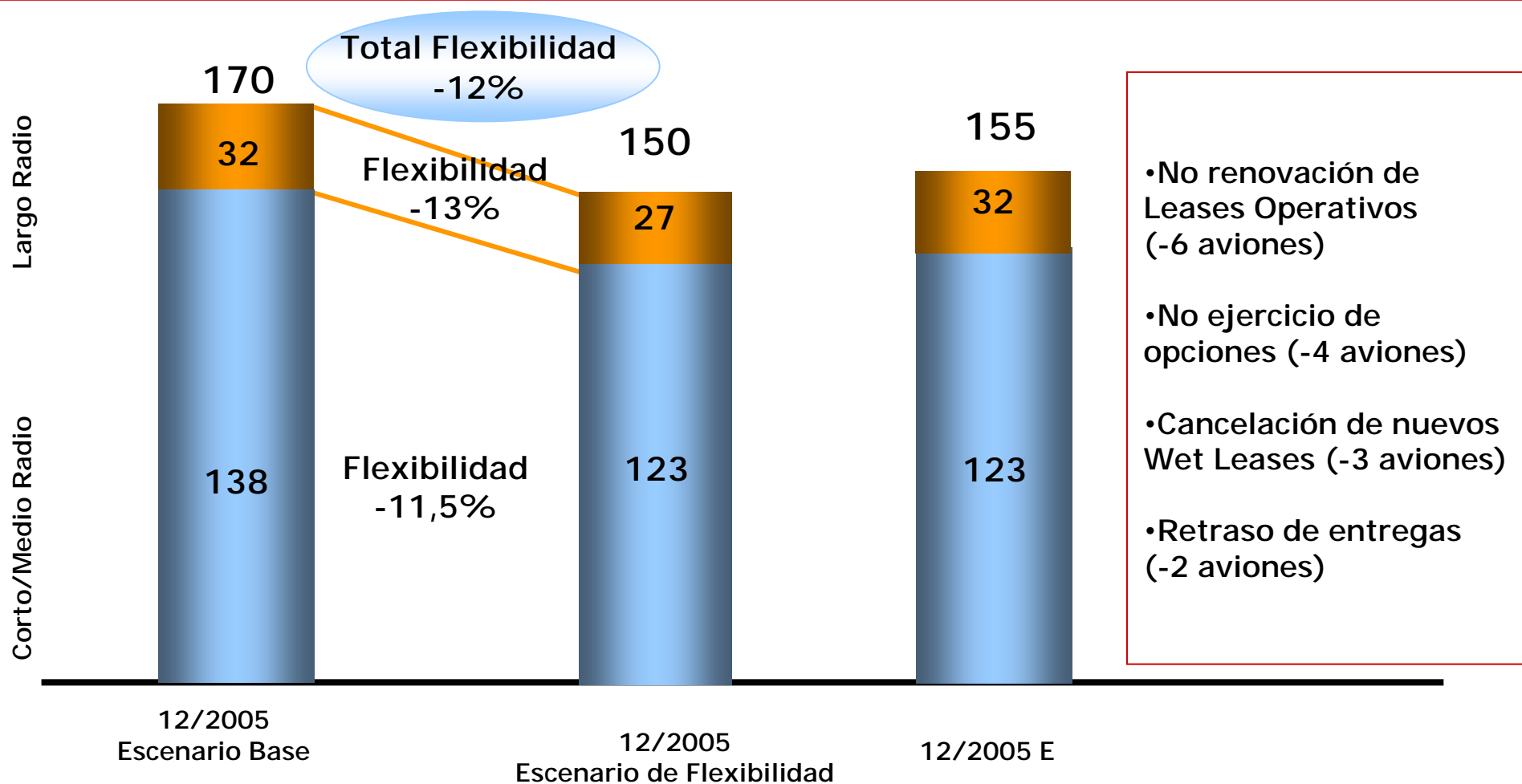
Margen EBITDAR

~ 19%

ROE

~ 15%

2005: La flexibilidad sigue siendo una herramienta clave



Avances 2004



Utilización de activos

35-45
MM/€

- Optimización de la flota: Incrementar número de asientos por avión
- Mejora de 1,2 horas bloque/ día en aviones de medio radio a través de la optimización de slots y la utilización nocturna. El impacto total se alcanzará en la segunda mitad de 2005
- Acelerar la retirada de los B747-200

17% del objetivo alcanzado en 2004E

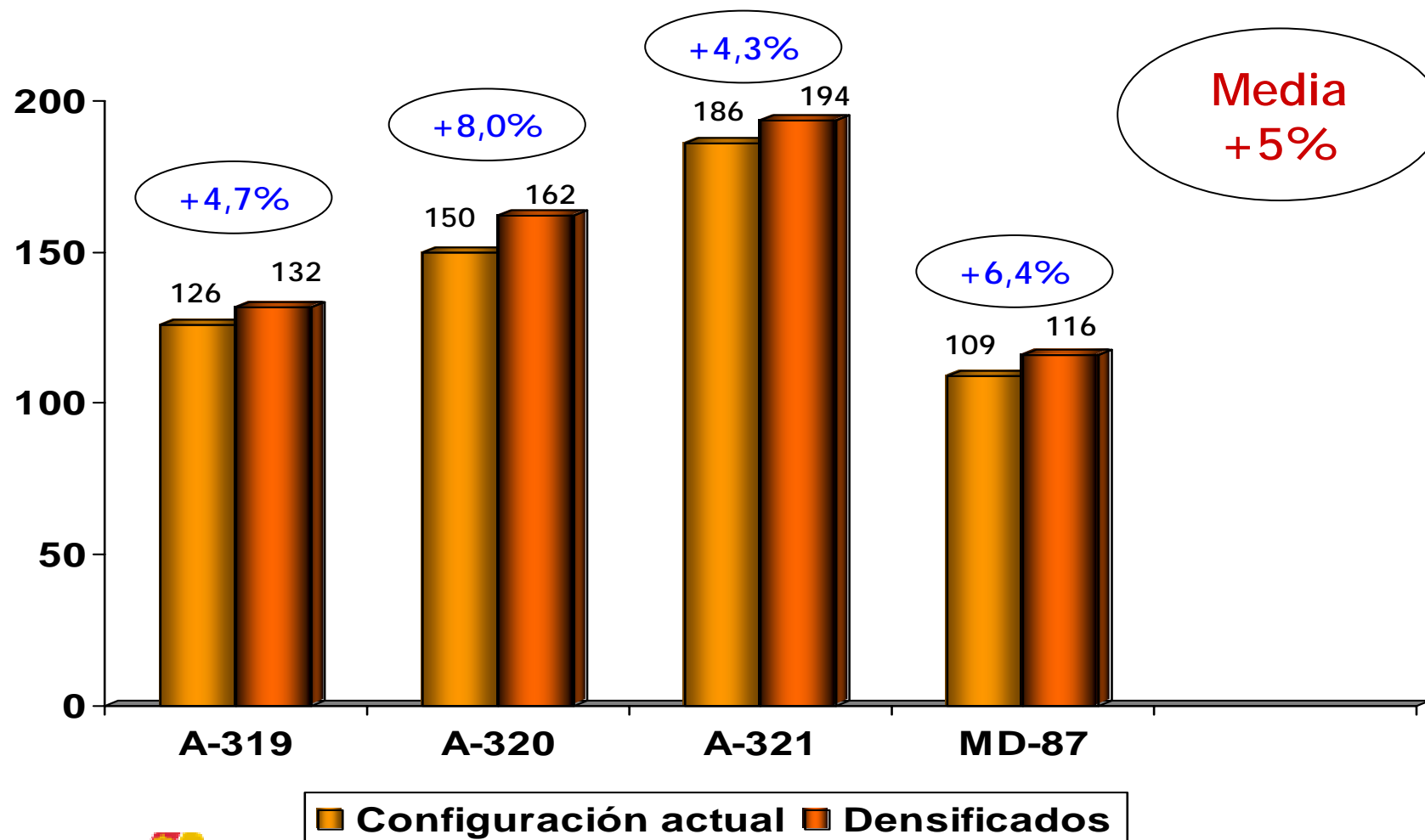
100% en 2005E



Utilización de activos

35-45
MM/€

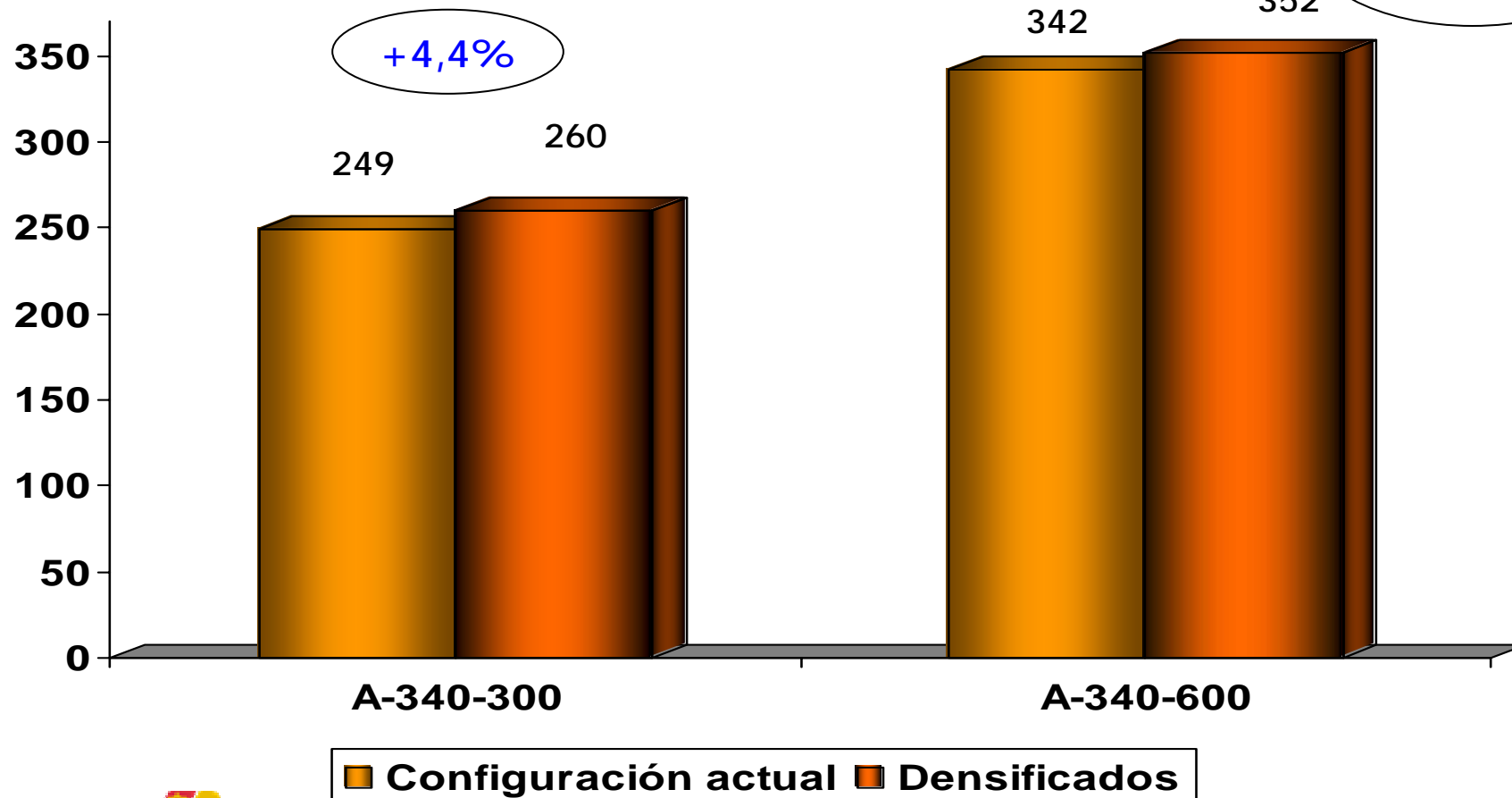
La densificación de la flota aumentará un 5% la capacidad en corto y medio radio



Utilización de activos

35-45
MM/€

En el largo radio el cambio de la zona de descanso de la tripulación permitirá incrementar el número de asientos

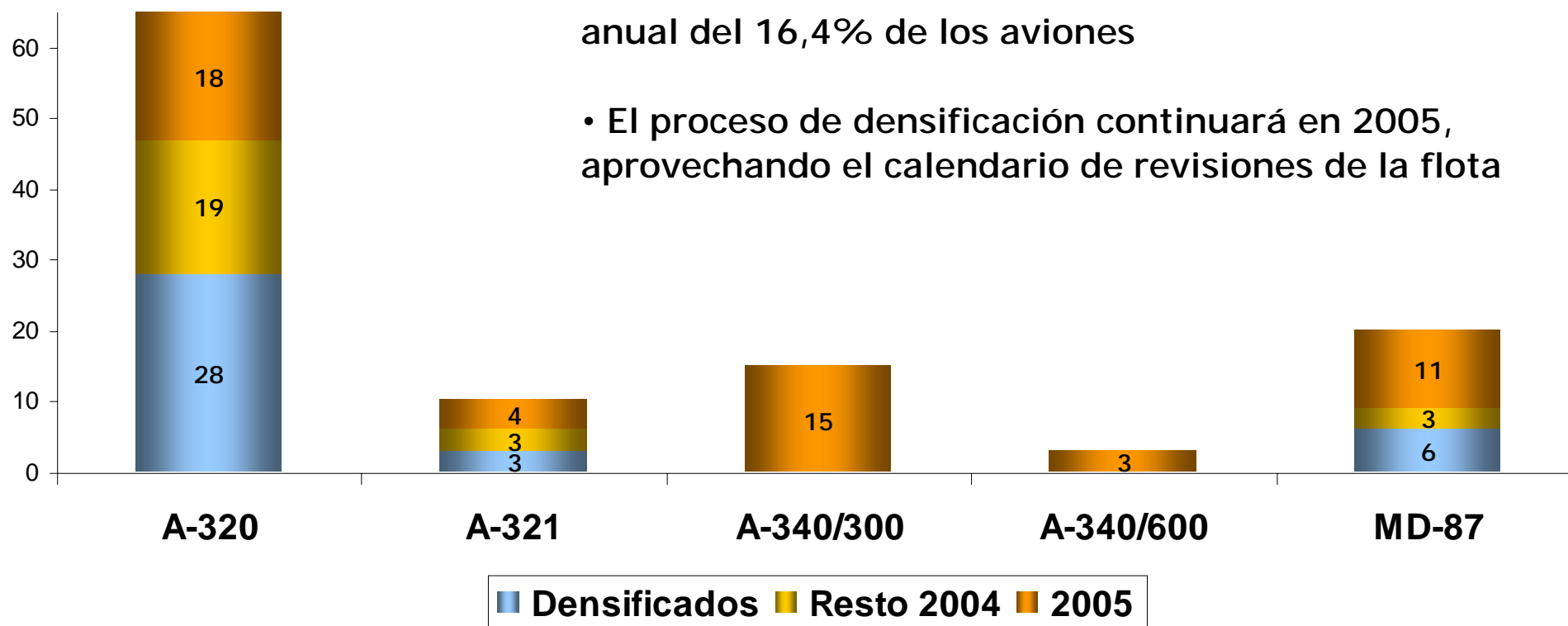


Utilización de activos

35-45
MM/€

Calendario de densificación

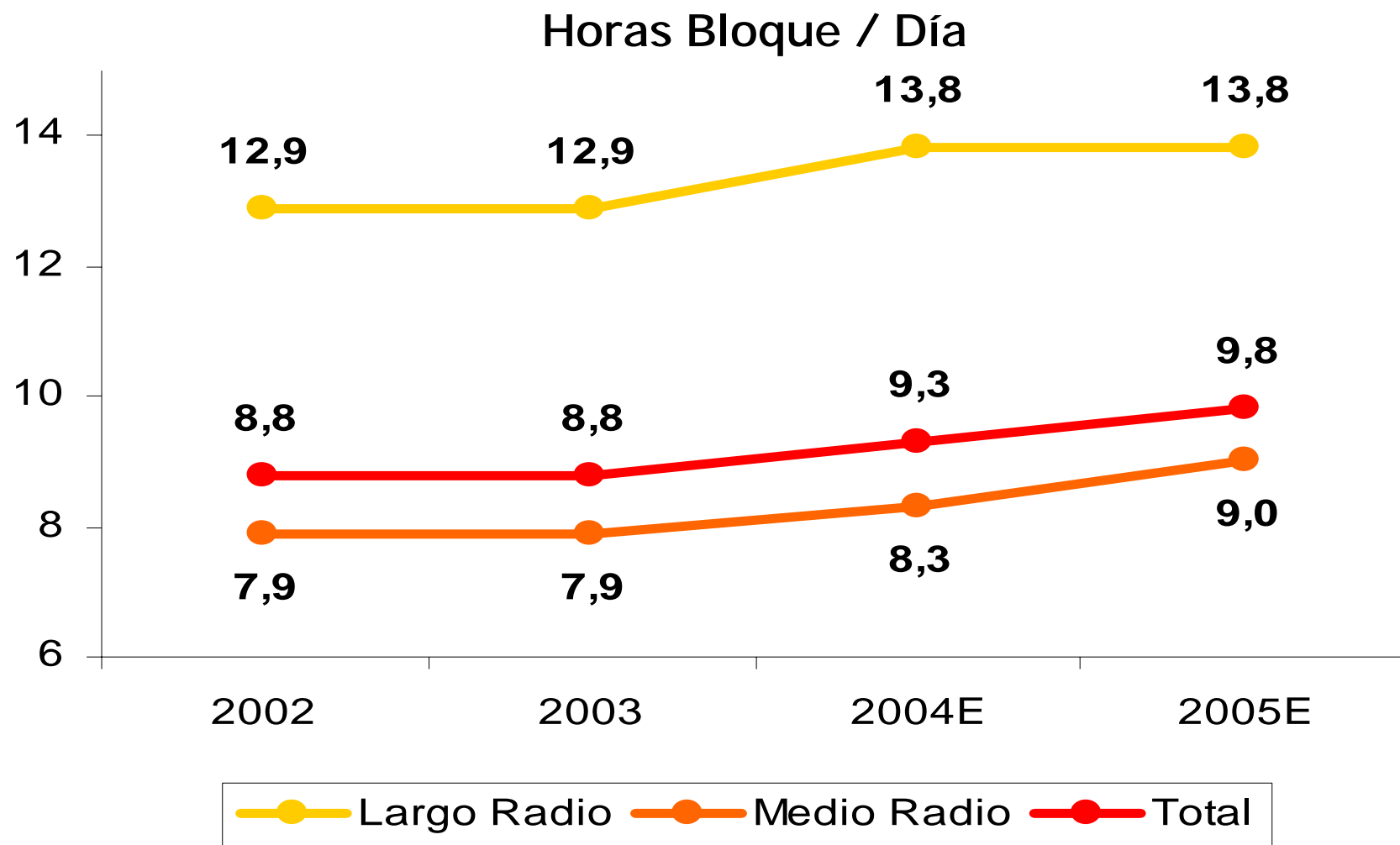
- En 2004 se habrá densificado totalmente una media anual del 16,4% de los aviones
- El proceso de densificación continuará en 2005, aprovechando el calendario de revisiones de la flota



No incluye aviones ya densificados que se recibirán en 2004 y 2005

Utilización de activos

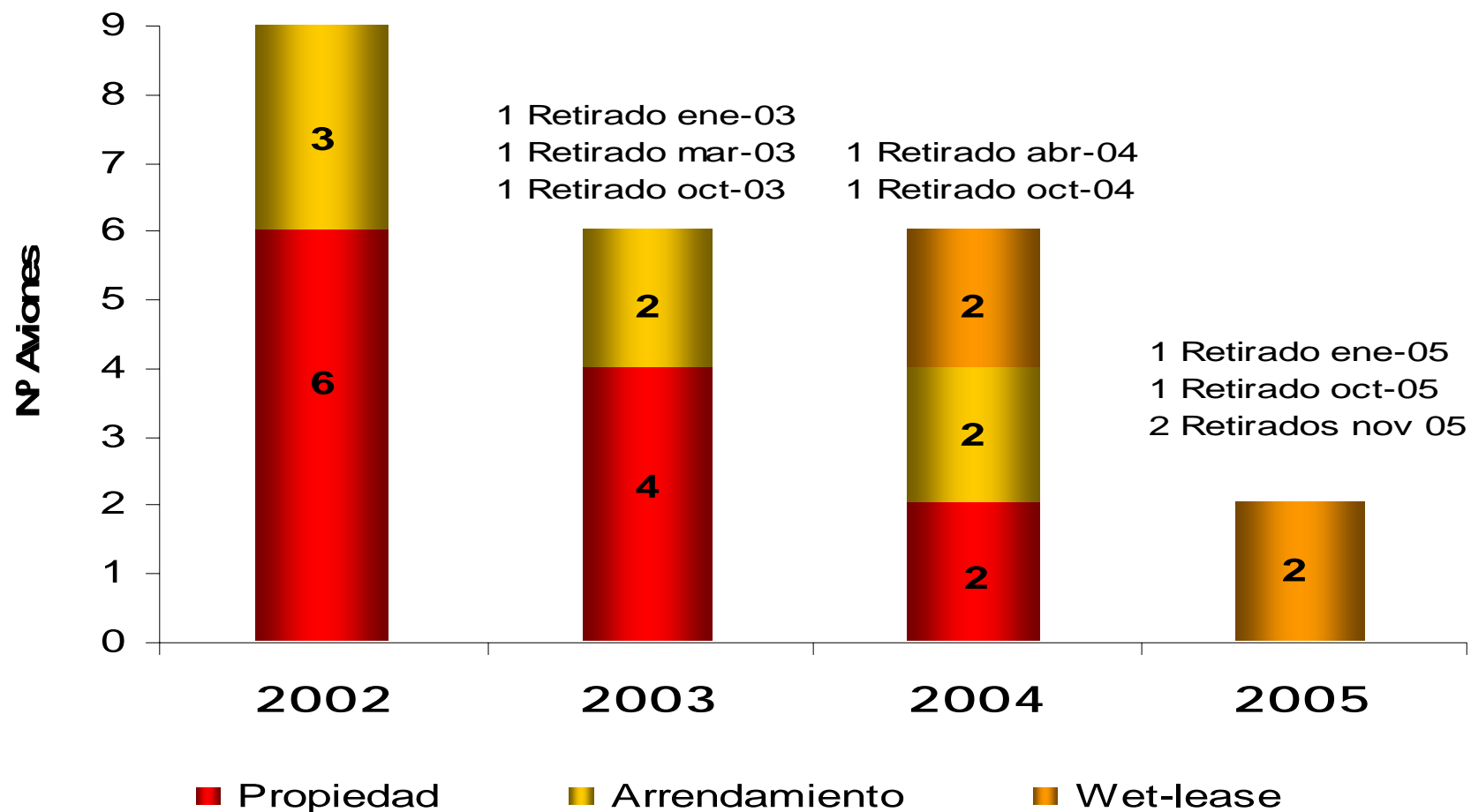
35-45
MM/€



Utilización de activos

35-45
MM/€

Retirada de los B-747



Productividad del personal

65-75
MM/€

Mejora de la productividad y reducción de costes unitarios

Objetivos del Plan Director

- Tierra Coste/AKO: ↓ 10-13%
- Pilotos Coste/Hora Bloque: ↓ 4-8%
- TCP's Coste/Hora Bloque : ↓ 10-15%

Algunas medidas:

- Reducción de TCP's en vuelos de corto y medio radio
- Reorganización de oficinas regionales
- Multilicencias de tripulaciones

42% del objetivo alcanzado en 2004E

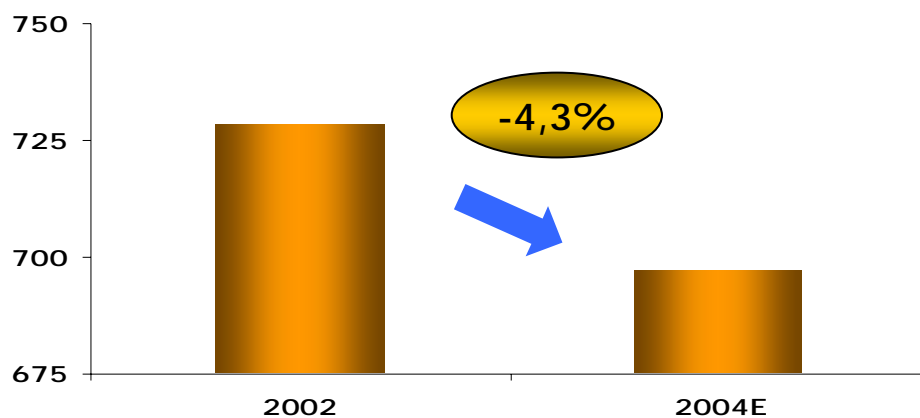
100% en 2005E



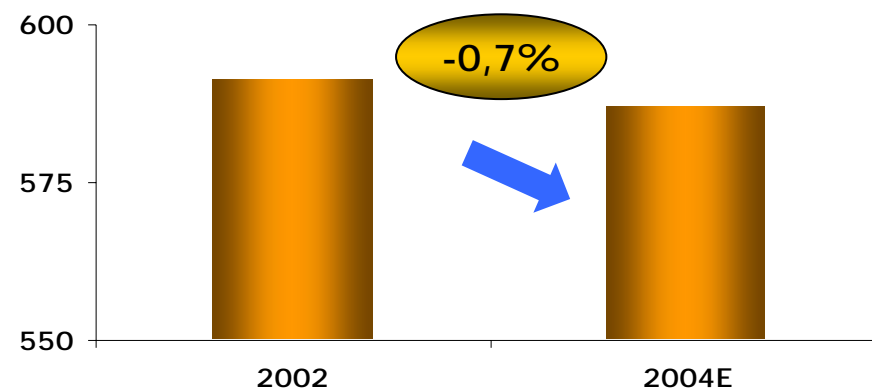
Costes de personal 2002/04

65-75
MM/€

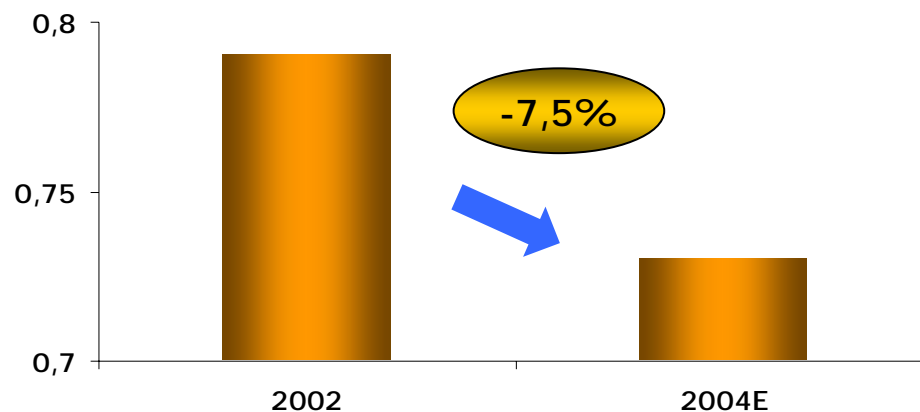
Coste Pilotos / Hora Bloque (€)



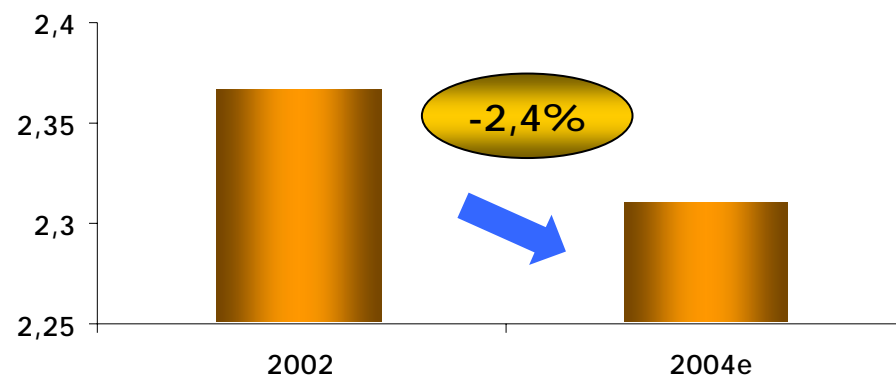
Coste TCPs / Hora Bloque (€)



Personal Tierra / AKO (ex handling) (cént. €)

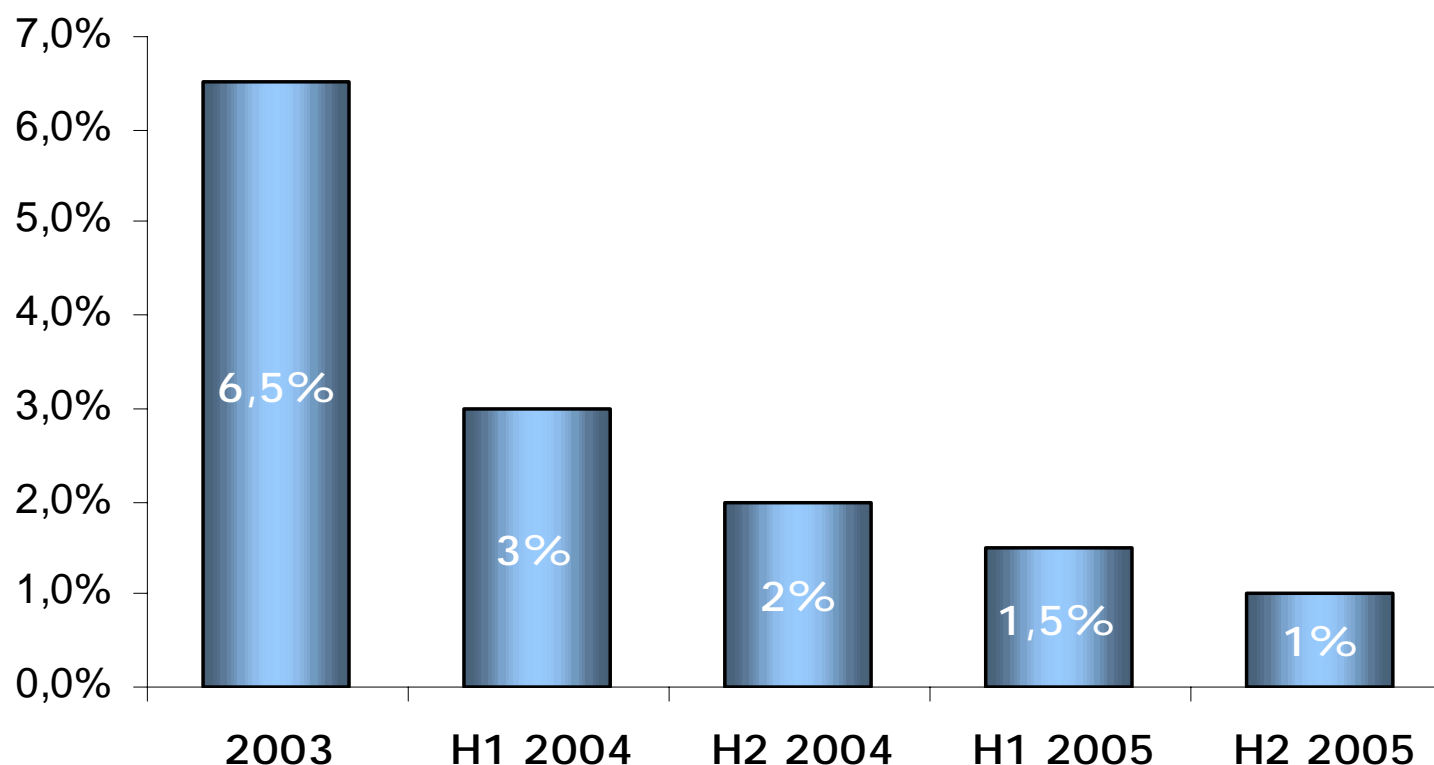


Coste Personal / AKO (cént. €)



Reducción de las comisiones básicas a las agencias de viajes en España

100-110
MM/€



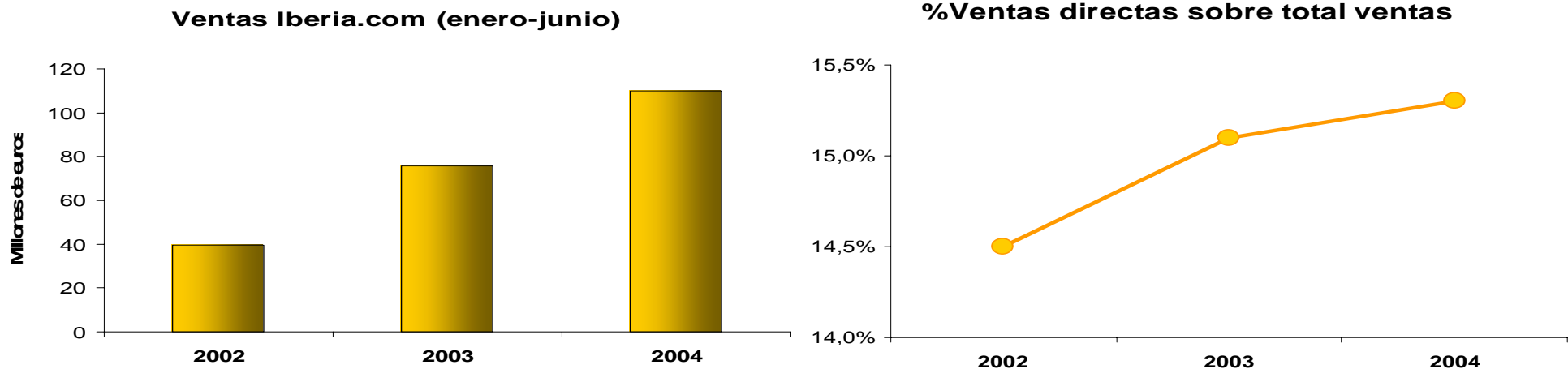
66% del objetivo alcanzado en 2004E

100% en 2005E



Reducción de gastos comerciales

- Las ventas de Iberia.com se han multiplicado por tres en los últimos 3 años



- El modelo de comisiones reducidas a agencias de viaje se ha ido extendiendo paulatinamente a otros países europeos. Ya está implantado en Reino Unido, Escandinavia, Alemania...



Cambio en el modelo de servicio

40-50
MM/€

- El producto de turista en corto y medio radio se ha transformado: desagregación del producto
- La migración hacia un modelo de pago comenzó en marzo 2004
- Costes de publicidad extraordinarios no recurrentes incluidos en 2004

37% del objetivo alcanzado en 2004E

100% en 2005E



Otros costes

110-120
MM/€



Las tres áreas principales son:

1. Mantenimiento: 60-65 MM/€
2. Seguros: 30 MM/€
3. Costes Generales: 20-25 MM/€

86% del objetivo alcanzado en 2004E

100% en 2005E

Otros Costes: Mantenimiento

60-65
MM/€



- Nuevos procedimientos para el despacho de aviones: mantenimiento a requerimiento en flota de medio radio
- Mejora en la productividad del taller de revisión de motores por trabajos a terceros
- Mejora en la productividad de revisión de aviones (implementación Cadena Alta Rotación)
- Acuerdo de flexibilidad laboral

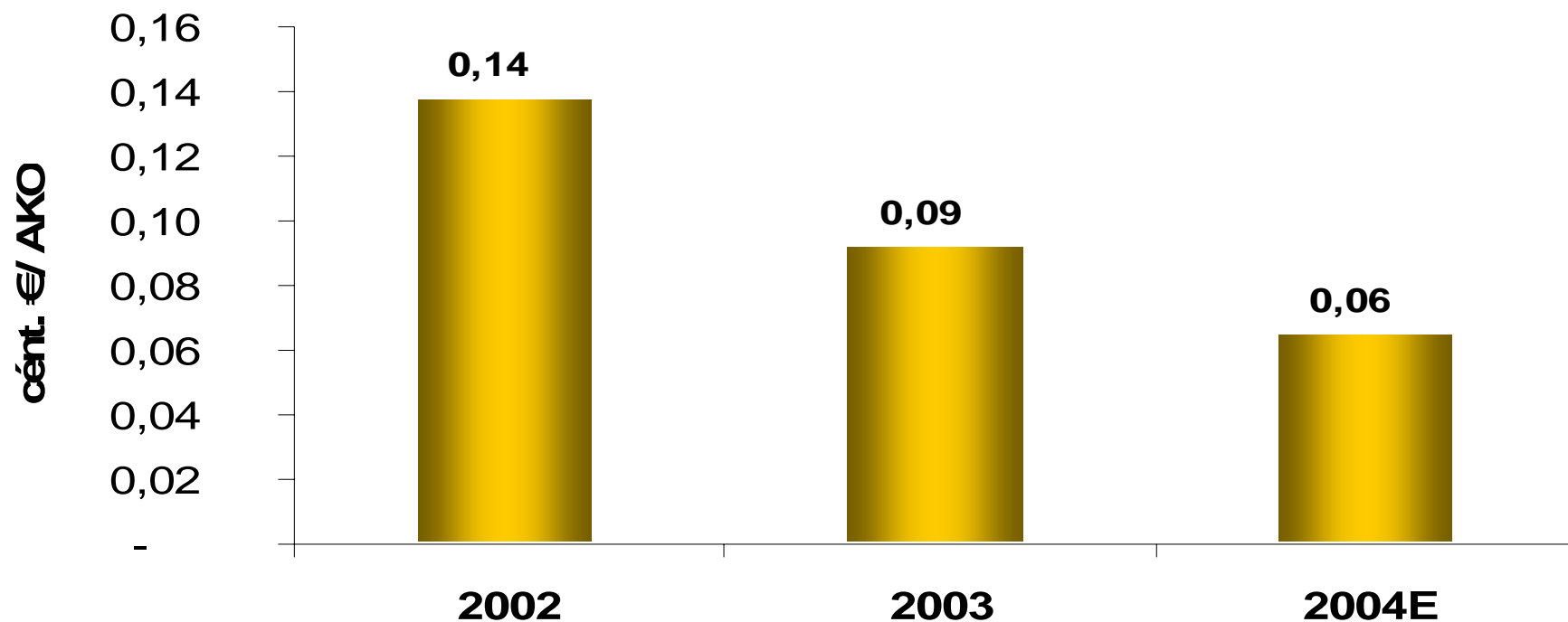
87% del objetivo alcanzado en 2004E

100% en 2005E

Otros costes: Seguros

30
MM/€

Coste de seguros / AKO



100% del objetivo alcanzado en 2004E

Otros costes: Costes generales

20-25
MM/€



- Plan PROICO: Más de 700 proyectos
- Reducción de costes de aprovisionamientos

68% del objetivo alcanzado en 2004E

100% en 2005E

El plan marcha según las previsiones

Impacto en 2005 Mill. Euros

Director Plan

Conseguido 04E

2005E

Utilización de activos

35-45

17%

100%

Costes de personal

65-75

42%

100%

Costes comerciales

100-110

66%

100%

Servicio a bordo

40-50

37%

100%

Otros costes

110-120

86%

100%

350-400

60%

100%

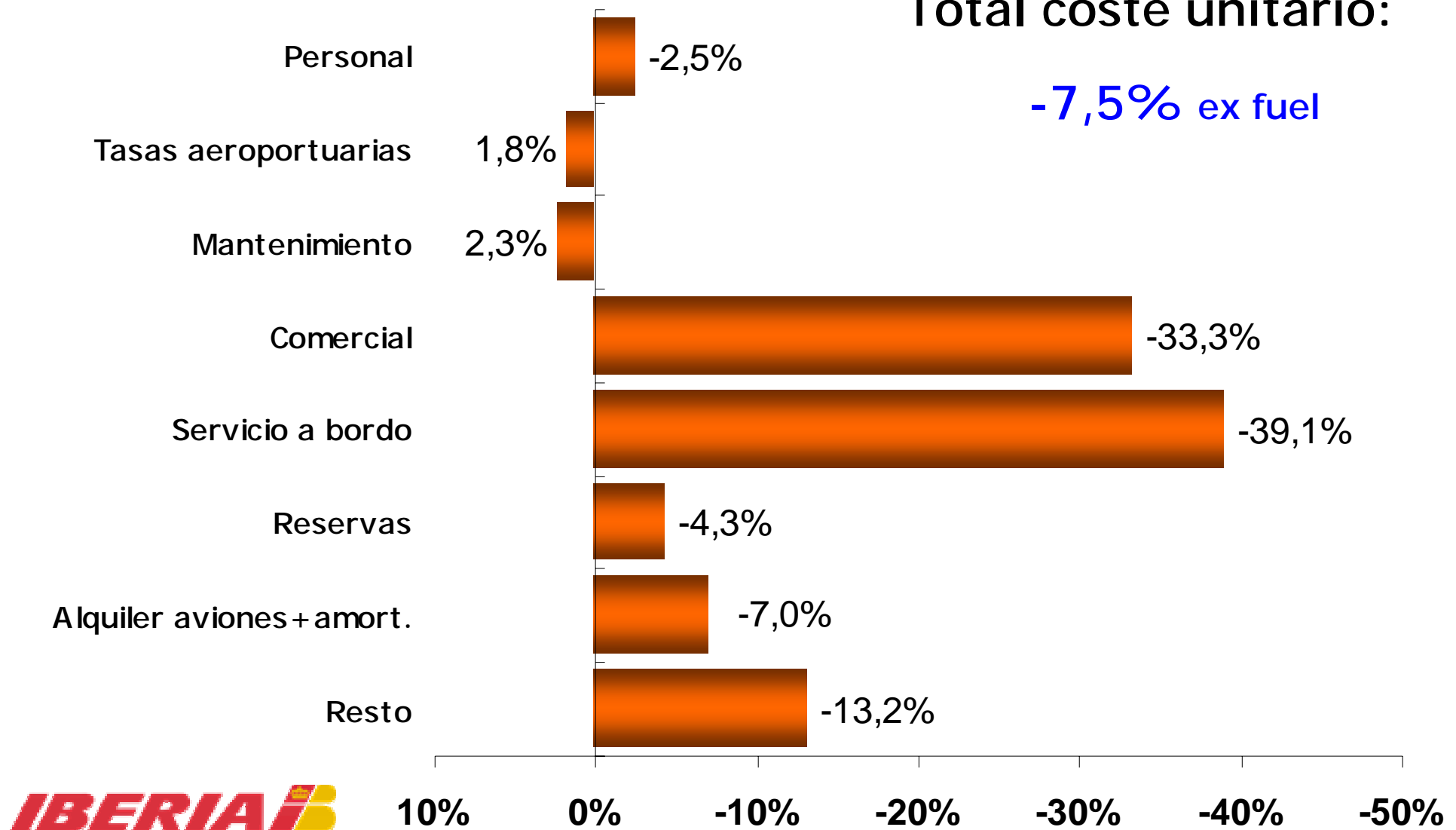


Nota: Objetivos de reducción de costes sobre escenario base 2005

Evolución del coste unitario 2002/04E

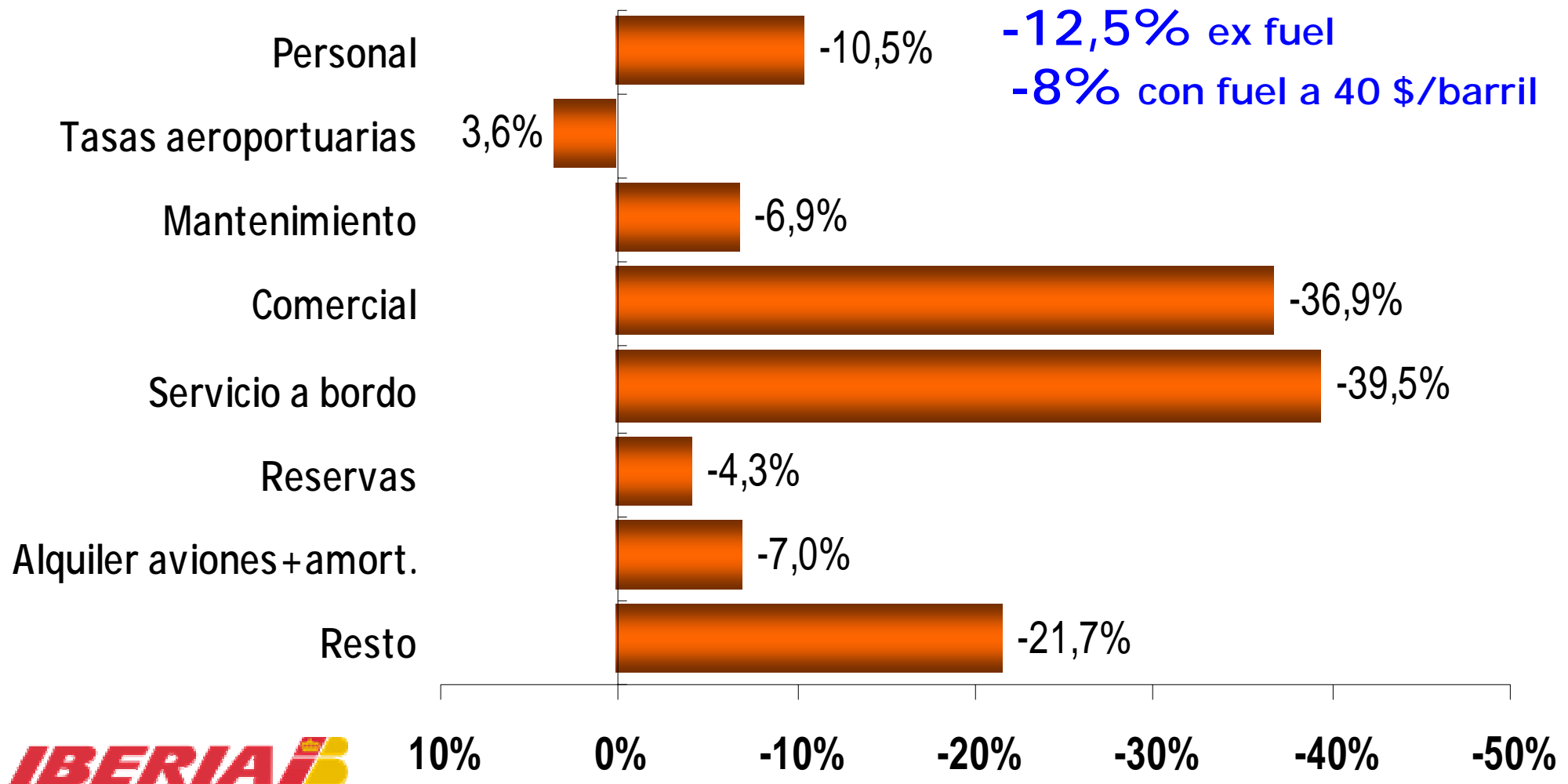
Total coste unitario:

-7,5% ex fuel



Evolución del coste unitario 2002/05E

Coste unitario total:



Sensibilidad de los objetivos

Objetivos revisados
2005/02

Sensibilidad al precio del
combustible:
Cada 5 US\$/barril:

Coste unitario

↓ 10-12%

-1,7 p.p.

Margen EBITDAR

~ 19%

-1,5 p.p.



El Plan Director estaba calculado con un precio de combustible de 24,5
US\$/barril

Y todavía más potencial de mejora...

Nuevas áreas a desarrollar:

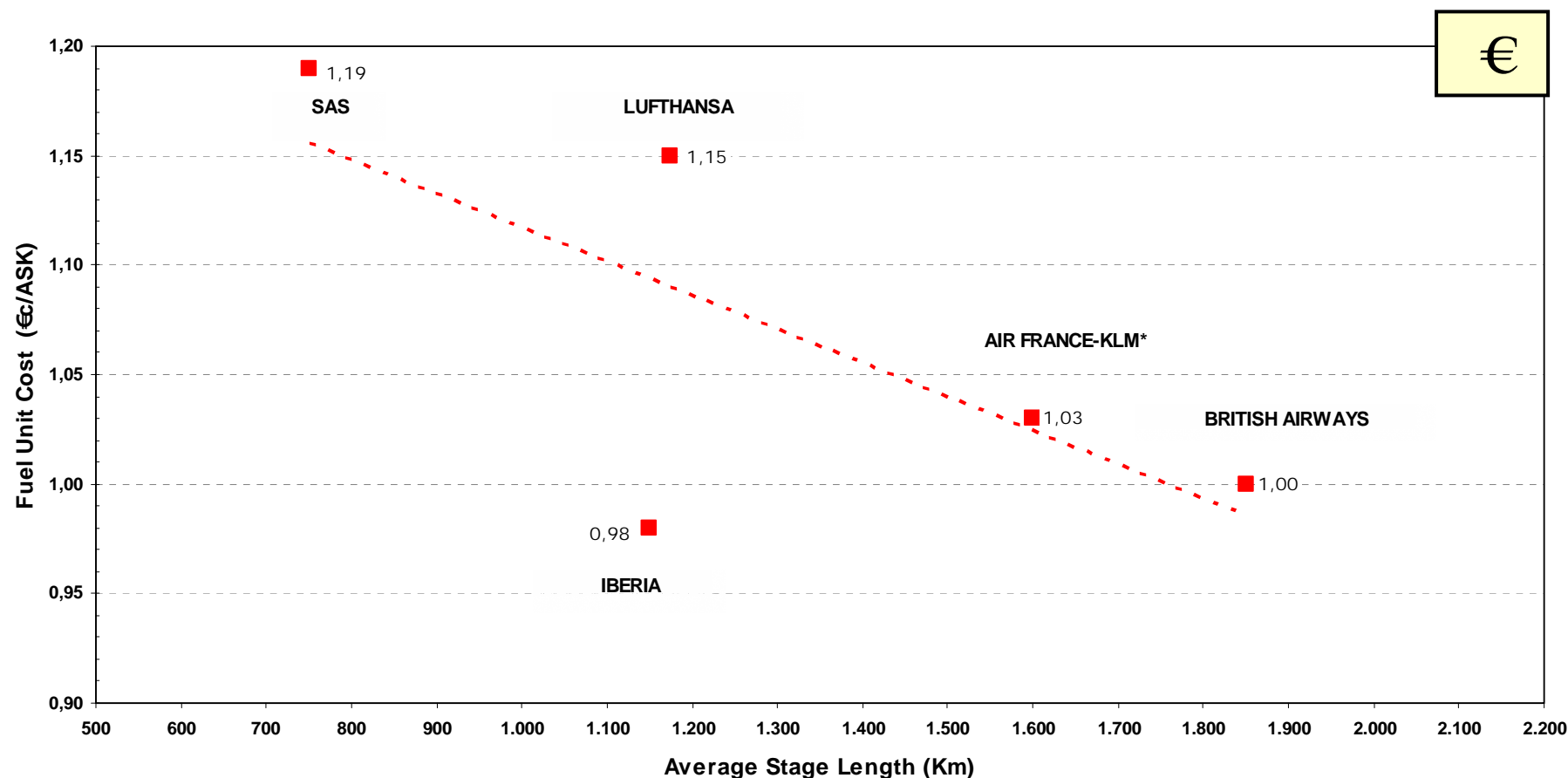
- Nuevos acuerdos laborales: productividad y flexibilidad
- Simplificación del producto de corto y medio radio:
Revisión y automatización de procedimientos de handling
- Mejora de los tiempos de rotación
- Reducción de gastos generales y de estructura



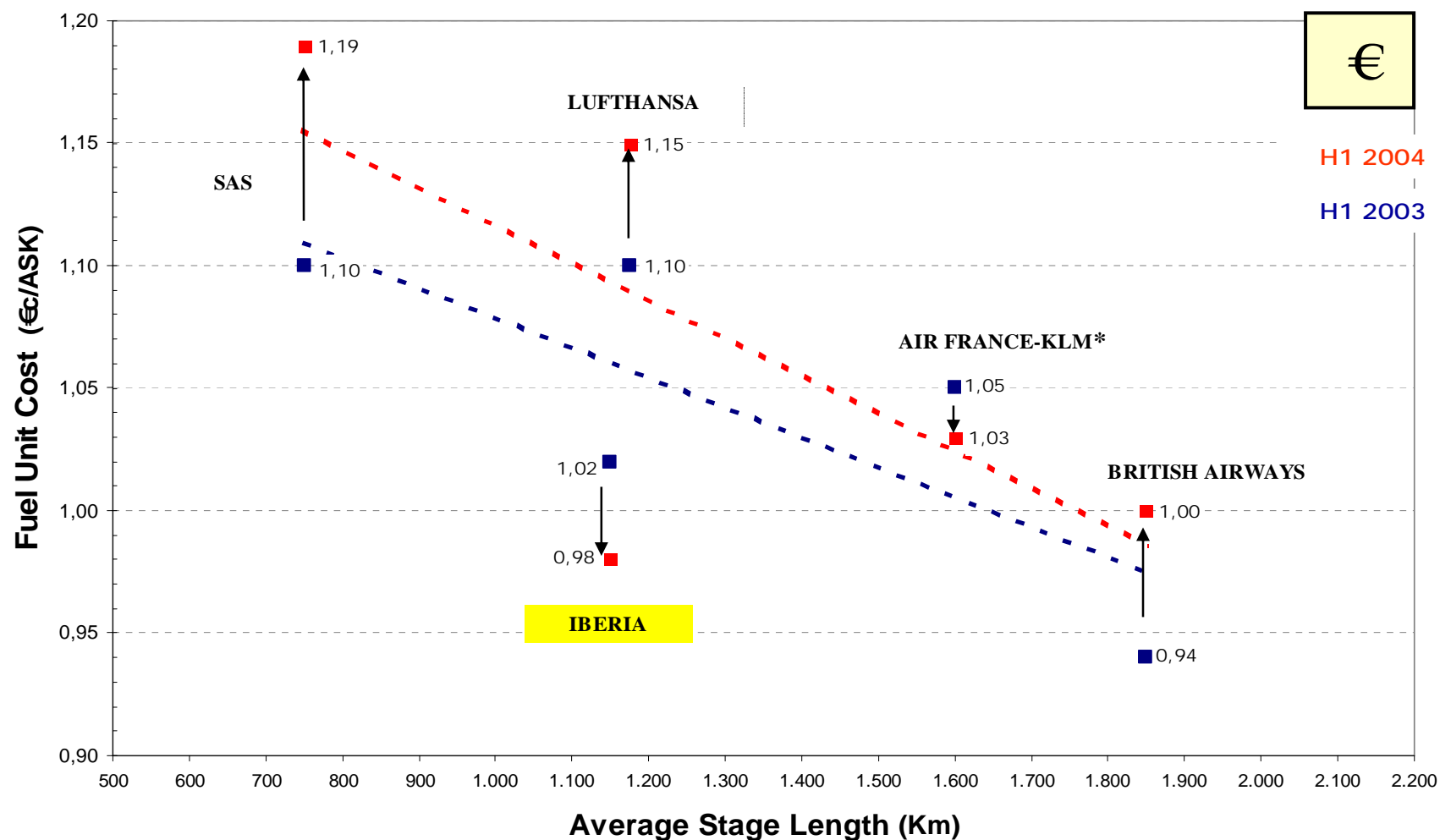


Combustible de Aviación

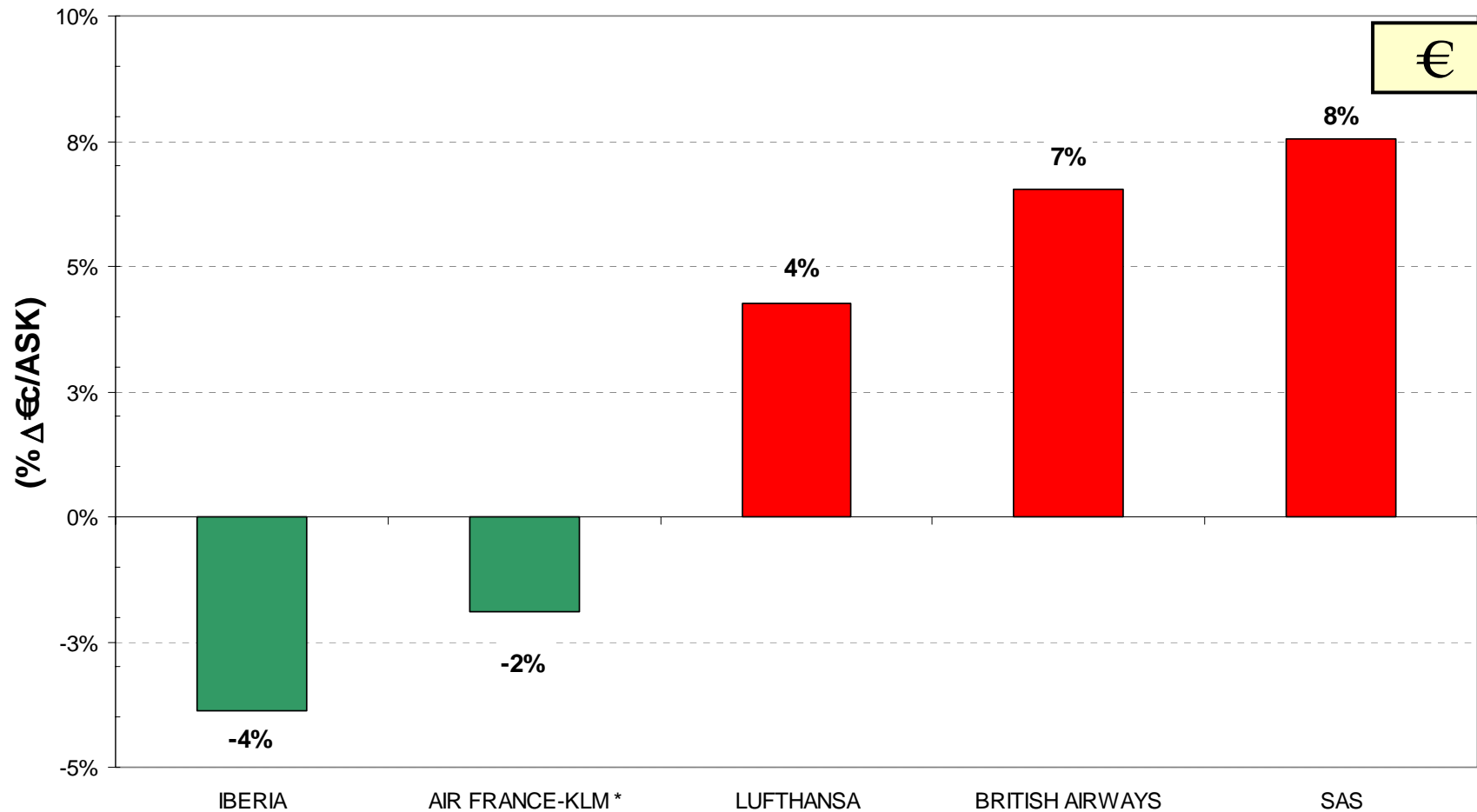
Coste Unitario de Combustible Primer Semestre 2004



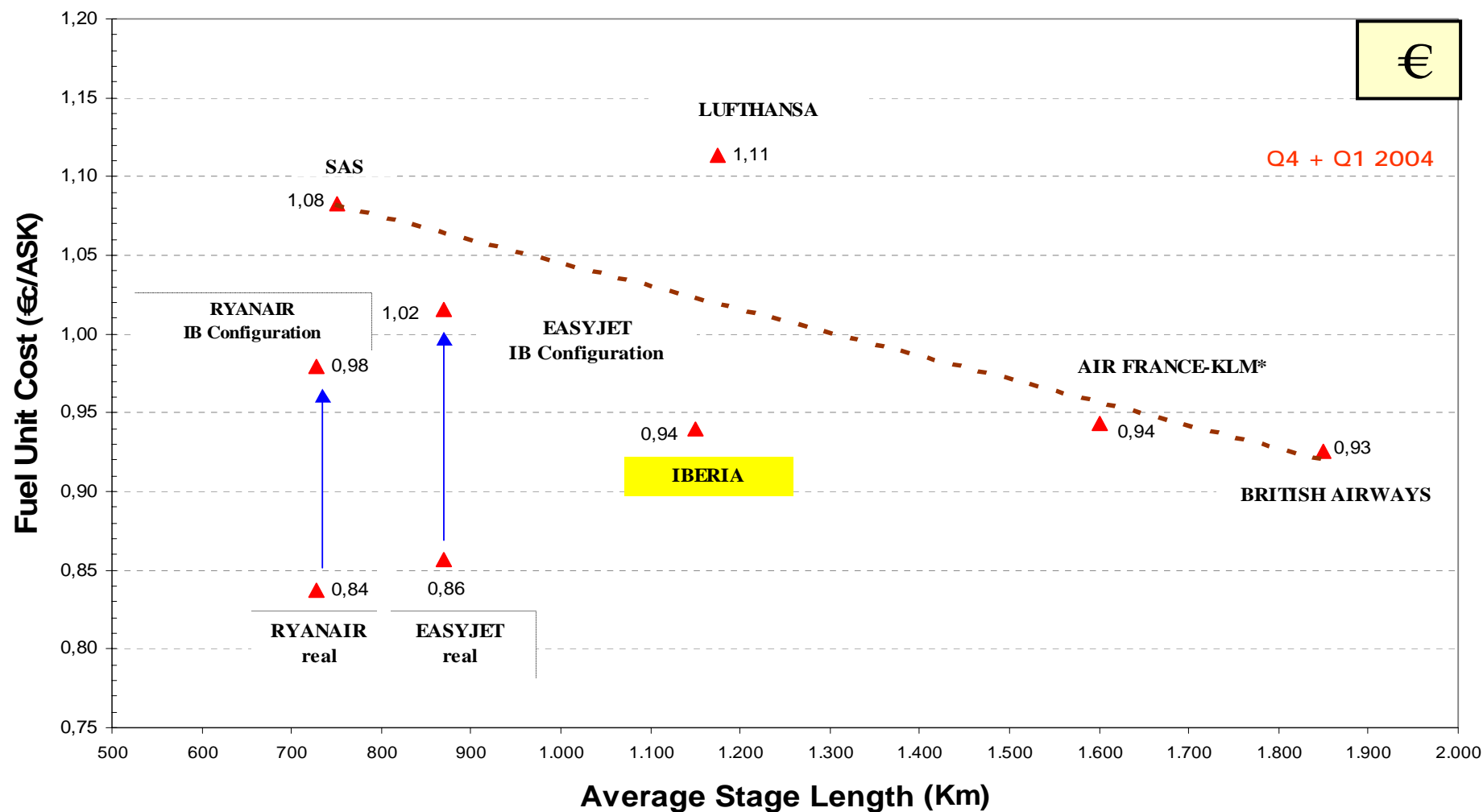
Coste Unitario de Combustible Primer Semestre 2004 vs 2003



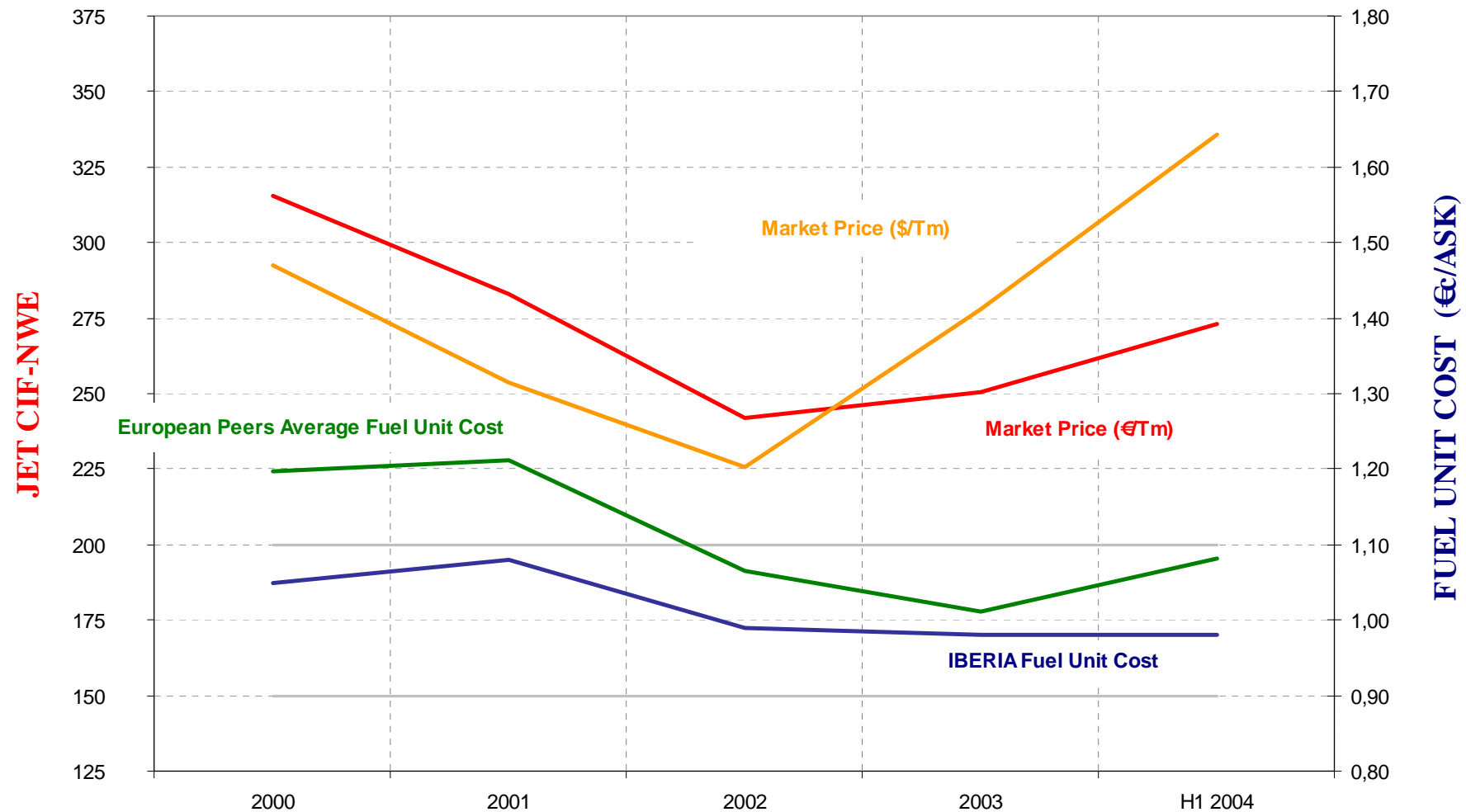
Variación del Coste Unitario de Combustible Primer Semestre 2004 vs 2003



Coste Unitario de Combustible (Q4 + Q1) 2004

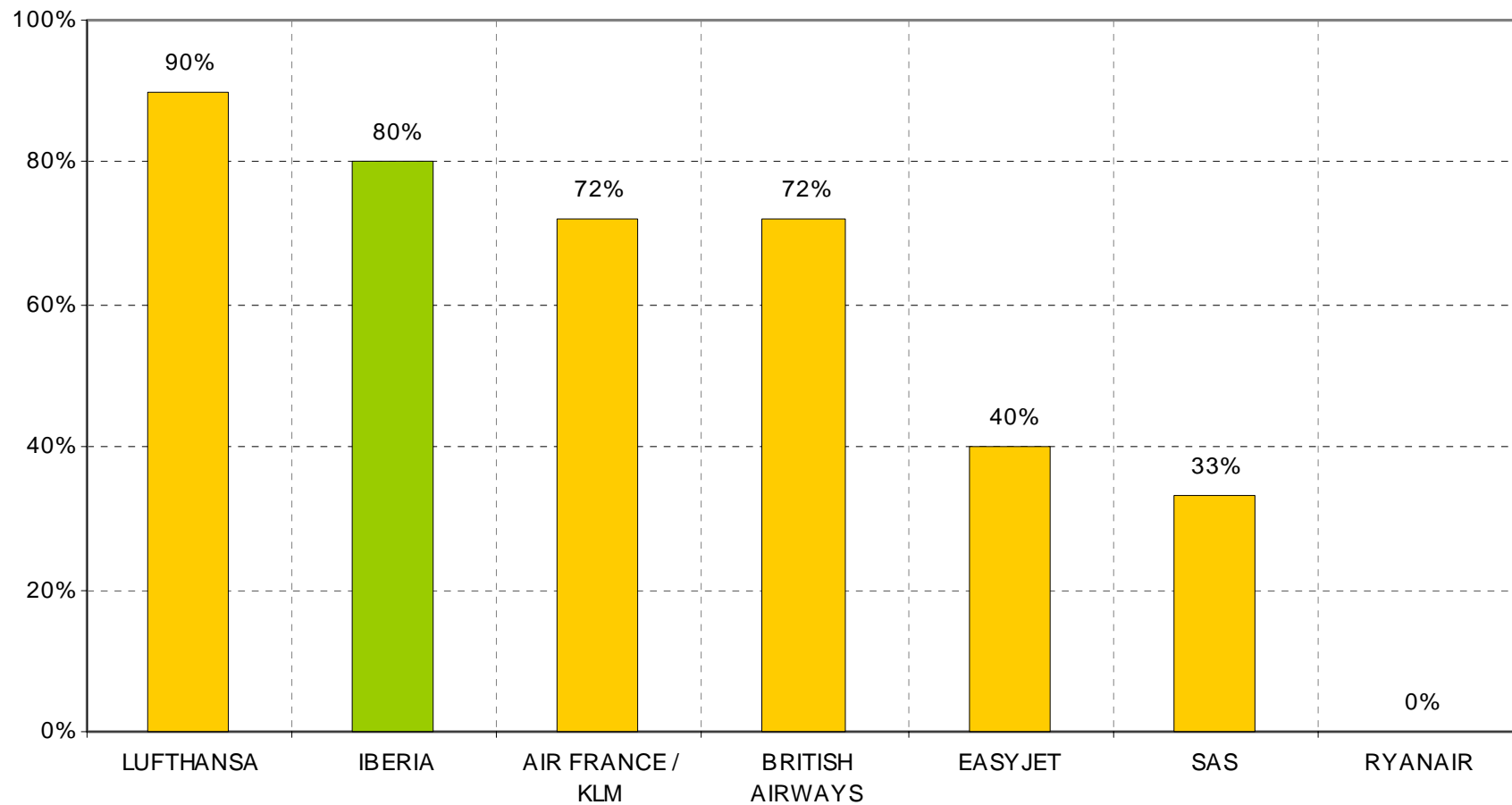


Evolución del Coste Unitario Combustible vs Precio de Mercado 2000 a 2004



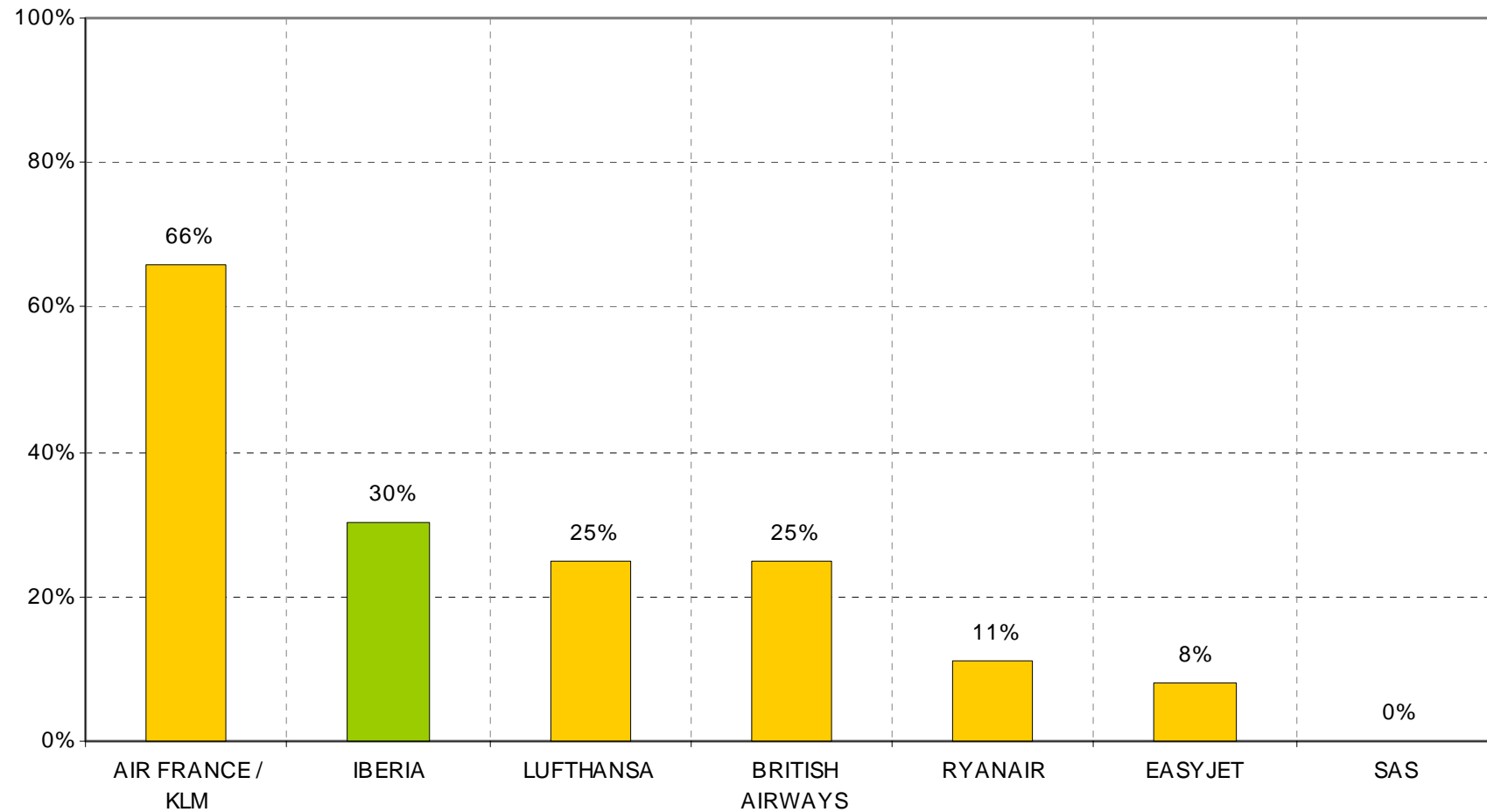
Coberturas para el resto de 2004

- Líneas Aéreas Europeas -

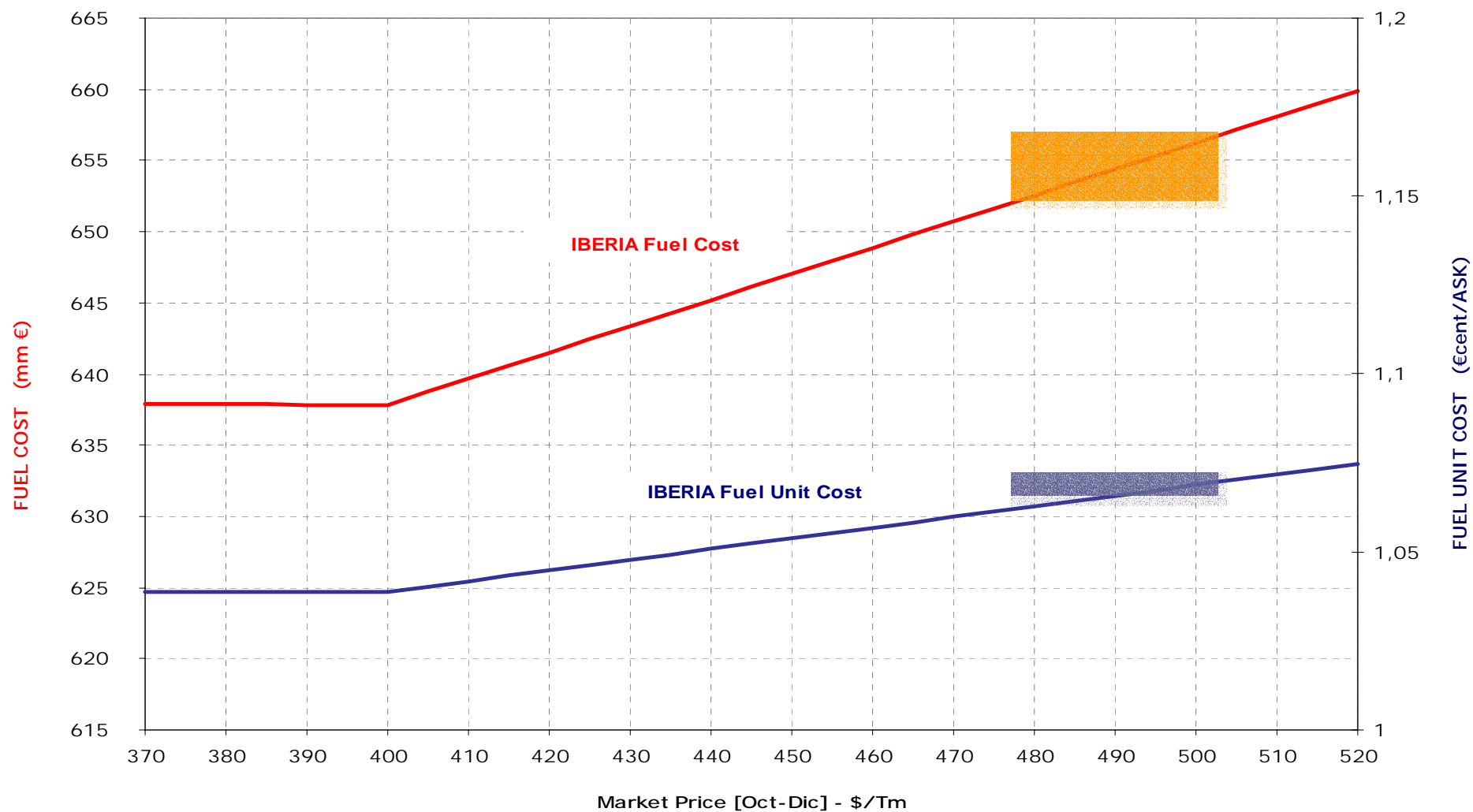


Coberturas para 2005

- Líneas Aéreas Europeas -

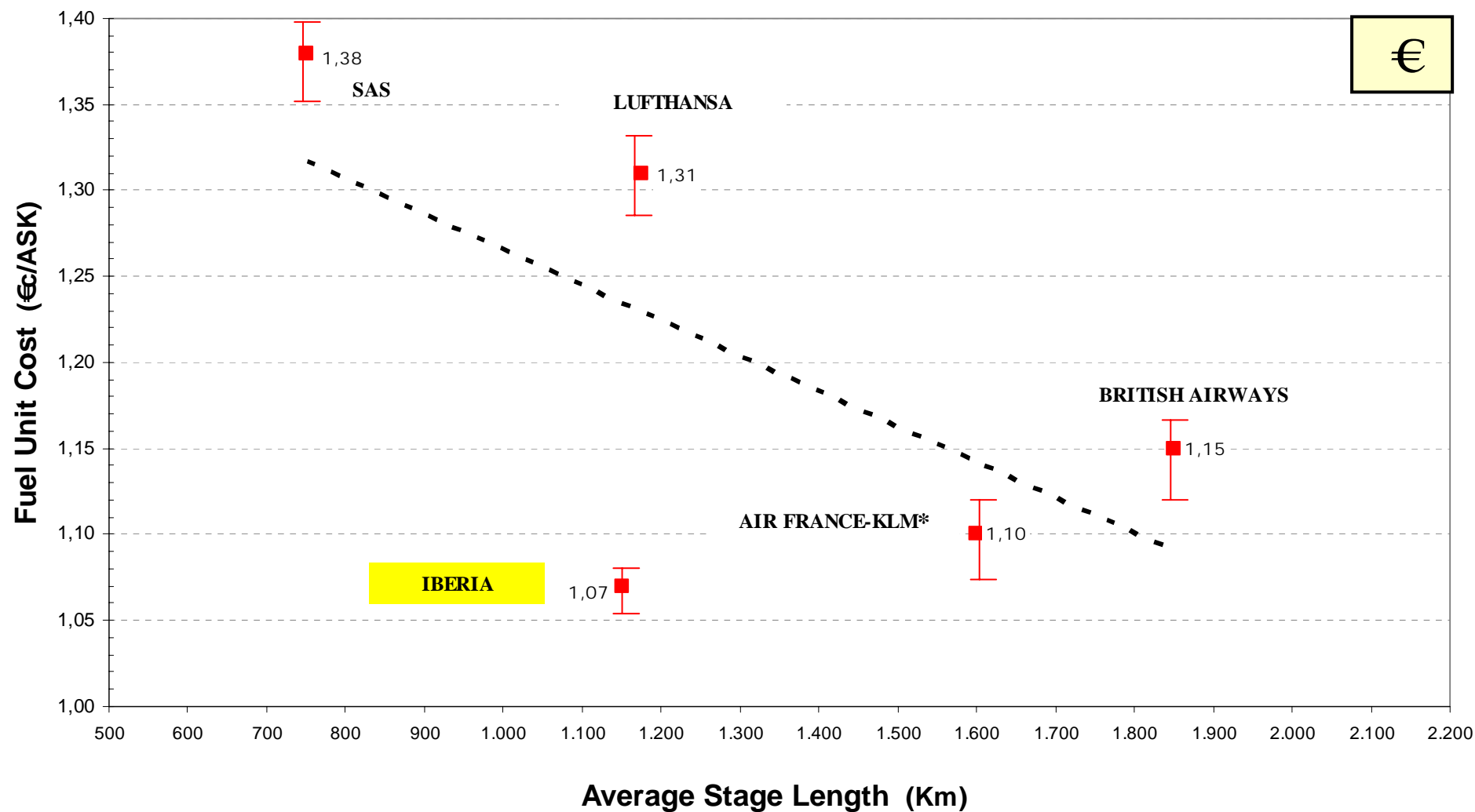


Coste Unitario y Gasto vs Precio de Mercado 2004



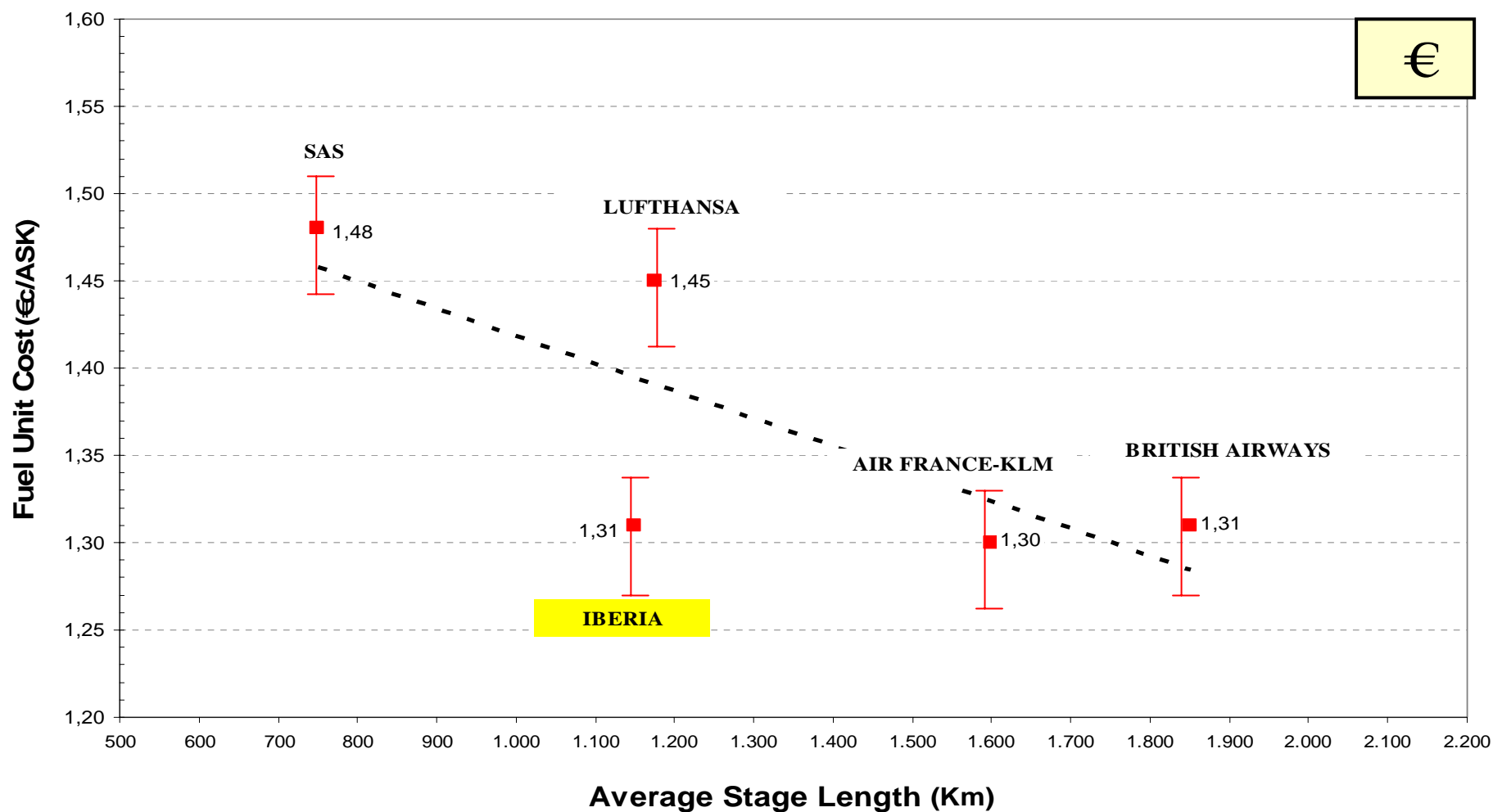
Coste Unitario Estimado de Combustible

Año 2004 E



Coste Unitario de Combustible

Año 2005 E



Impacto del Coste de Combustible sobre el Coste Total

	Δ [Fuel Cost /ASK] (%)			Impact [Total Cost/ASK]		
Crude Price (\$/bbl)	40	45	50	40	45	50
Jet Price (\$/Tm)	412	462	512	412	462	512
Δ Fuel Unit Cost [04 vs 05]	14%	23%	32%	3,5%	5,0%	6,4%
Other Programs D.P.				-5,50%		
Net Result				-2,0%	-0,5%	0,9%

Las recientes subidas en tarifas aplicadas por IBERIA representarán una mejora adicional en el Ingreso Total Unitario de alrededor de un 2-3%.





IFRS

Aplicación en Iberia

-
- 1.- Aplicabilidad y calendario
 - 2.- Principales impactos
 - 3.- Alternativas y decisiones

1.- Aplicabilidad y Calendario

- **Afecta a todos los grupos de sociedades cotizados en Bolsa (Ejercicio 2005).**
- **La aplicación a cuentas individuales deberá ser establecida por normativa local.**
- **A partir de 2005 coexistencia de cuentas individuales según normativa local con cuentas consolidadas según IFRS.**

1.- Aplicabilidad y Calendario: Fechas Claves en la Transición

Primera adopción: fecha de cierre de los primeros estados financieros bajo IFRS



31-12-05 Fecha de presentación

La IFRS 1 exige estados financieros con Información comparativa al menos de un período



31-03-05 Primer Trimestre bajo Normas IFRS (con comparación 1Q 2004)

Fecha de inicio del período comparativo conforme a IFRS



31-12-04 Comparativa

01-01-04 Fecha inicio transición

1.- Aplicabilidad y Calendario: Proyecto Transición a IFRS

- Iniciado por Iberia en Julio 2002.
- Afecta no sólo a la composición de los estados financieros, sino también a los sistemas de información y reporting.
- Se ha preparado desde entonces simulación de los estados financieros de 2001, 2002 y 2003.
- Equipo multidirección (comité IFRS).
- Propuestas presentadas a la Comisión de Auditoria y al Consejo de Administración.
- Formación específica en IFRS a aproximadamente 150 personas.

**Aprovechar al máximo todos los posibles
criterios comunes entre IFRS y PGC**




2.- Principales Impactos: Fondo de grandes Reparaciones (IAS 16 y 37)

A) Aviones en propiedad

- Según la IAS 37 no se puede dotar provisión.
- Los gastos pueden activarse (si incrementan la vida útil o la productividad del activo).
- Impacto en Iberia a 31-12-2003: 39 m € de disminución de la provisión y del inmovilizado.

B) Aviones alquilados

- Se mantiene el procedimiento actual de dotación de la provisión y aplicación de la misma cuando se realiza la gran reparación.



A partir de 2004 aplicación de los criterios IFRS
en estados financieros individuales y consolidados



2.- Principales Impactos: Arrendamientos Financieros (IAS 17)

- Los arrendamientos financieros de los activos operativos deben contabilizarse como inmovilizado material y no como inmovilizado inmaterial.
- La carga financiera correspondiente a los arrendamientos financieros en normativa española se considera “gastos a distribuir”. Bajo IFRS debe ajustarse, recogién dose en el pasivo sólo la deuda sin carga financiera.
- Impacto en Iberia a 31-12-03 :
 - Incremento del inmovilizado material..... 383 m €
 - Disminución del inmovilizado inmaterial..... 383 m €
 - Disminución del activo (gastos a distribuir)..... 75 m €
 - Disminución del pasivo (deudas entidades cred.)..... 75 m €



2.- Principales Impactos: Operaciones de venta y posterior alquiler operativo (IAS 17)

- Las plusvalías generadas en este tipo de transacciones contabilizadas como ingresos a distribuir, deben llevarse a la cuenta de resultados en el momento de su realización.
- Condiciones: que la venta se haya realizado a valor razonable y que el contrato de alquiler sea de carácter operativo.
- Impacto en Iberia a 31-12-2003:
 - Incremento de Reservas..... 30 m €
 - Disminución de Ingresos a distribuir... 30 m €

2.- Principales Impactos: Provisiones para Riesgos y Gastos (IAS 37)

- Las condiciones para dotar provisiones son más restrictivas en IFRS que bajo normativa contable española.
- La revisión de su tratamiento hace que determinadas provisiones, que están constituidas para riesgos considerados probables, deban ser ajustadas en IFRS.
- Afecta a provisiones para riesgos fiscales (creadas para cubrir riesgos de posibles actas que se puedan derivar de la inspección fiscal de los ejercicios 2000 a 2003) y para insolvencias.
- Adicionalmente, Iberia constituye por norma legal española una provisión por autoseguramiento no aceptable en IFRS.
- Impacto en Iberia a 31-12-03:
 - Incremento de Reservas..... 31 m €
 - Disminución de Provisiones..... 31 m €



2.- Principales Impactos: Provisiones por Créditos Fiscales (IAS 12)

- La provisión dotada para cubrir la posible reversión de determinadas diferencias permanentes incluidas en el Impuesto de Sociedades de 2002 (en discusión con D.G. Tributos) no reúne los requisitos IAS para las provisiones.
- La provisión registrada por los impuestos anticipados activados que exceden del período máximo de recuperabilidad de 10 años, establecida por el ICAC, debe ser ajustada dado que las IAS no cuantifican el período de tiempo razonable para la generación de beneficios futuros.
- Impacto en Iberia a 31-12-2003:
 - Incremento de Reservas..... 90 m €
 - Incremento de Impuestos anticipados..... 96 m €
 - Incremento del resultado del ejercicio..... 6 m €

2.- Principales Impactos: Acciones Propias (IAS 32)

- Bajo criterios IFRS, las acciones propias así como los resultados obtenidos en su enajenación deben presentarse minorando los fondos propios.

- Impacto en Iberia a 31-12-2003:

- Disminución del activo circulante..... 20 m €
- Disminución de fondos propios..... 12 m €
- Disminución del resultado del ejercicio..... 8 m €

2.- Principales Impactos: Deterioro de Activos Financieros (IAS 39)

- En cada fecha de balance debe calcularse el valor de los activos financieros y, en su caso, reconocer la pérdida por deterioro como menor valor de esos activos.
- En consecuencia, Iberia debería reclasificar la situación de las deudas pendientes de cobro recogidas en el activo.
- Impacto en Iberia a 31-12-2003:
 - Disminución de provisiones..... 77 m €
 - Disminución del inmovilizado financiero..... 52 m €
 - Disminución de deudores..... 23 m €
 - Disminución de inv. financ. temporales..... 2 m €

2.- Principales Impactos: Coberturas de Flujos de Caja Futuros (IAS 39)

- Permuta de divisas para cobertura de flujos futuros (leasing operativos): se considera eficaz y en consecuencia las pérdidas o ganancias derivadas pueden reconocerse directamente contra patrimonio.
- Operaciones “3 way” para cobertura de flujos futuros (déficit de tesorería): no se consideran eficaces y las pérdidas o ganancias deben contabilizarse en la cuenta de resultados.
- Forwards utilizados para amortiguar riesgos de tipo de cambio de transacciones futuras: se considera cobertura eficaz, por lo que el resultado de esta cobertura debe registrarse contra patrimonio.

2.- Principales Impactos: Coberturas de Combustible (IAS 39)

- Son operaciones que por su estructura no pueden considerarse eficaces ("3 ways" principalmente).
- El resultado de su valoración debe ser reconocido directamente en la cuenta de pérdidas y ganancias.

2.- Principales Impactos: Reclasificaciones más significativas

- Resultados extraordinarios a resultados ordinarios.
- Imposiciones a corto plazo de gran liquidez deben incluirse en “Efectivo y equivalentes de efectivo”.
- Todos los impuestos anticipados y diferidos deben registrarse a largo plazo.
- Coberturas de posiciones patrimoniales junto con los activos objeto de cobertura.

2.- Principales Impactos

Simulación Estados Financieros 31-12-2003

(MM €)	PGC	IFRS	DIF.
Inmovilizado Inmaterial	430	47	(383)
Inmovilizado Material	932	1277	345
Inmovilizado Financiero	763	809	46
Activo Circulante	2087	1986	(101)
Total Activo/Pasivo	4699	4641	(59)
Fondos Propios	1433	1556	123
Provisiones	1250	1181	(69)
Deudas Largo Plazo	467	385	(82)
Resultados Ordinarios	184	197	13
Resultado Neto	146	148	2

NOTA: No se incluyen los impactos que puedan derivarse de las coberturas

3.- Alternativas y Decisiones: Decisiones Adoptadas

- Moneda Funcional: Euro.
- Clasificación cuenta de resultados: por naturaleza.
- Clasificación balance: por el carácter de corriente o no corriente.
- Fondo Grandes Reparaciones: aplicar criterio IFRS a PGC.
- Anticipo de flota: reclasificación de inmovilizado material a financiero.
- Perímetro de consolidación: revisado en PGC para que coincida con IAS.
- Segmentos: - De negocio: Transporte, Aeropuertos, Material, Resto.
- Geográficos: España, Corto y Medio Internacional, América y Largo Radio.



3.- Alternativas y Decisiones: Decisiones Pendientes

- Tratamiento del Fondo de Comercio de consolidación pendiente de amortizar.
- Diferencias de cambio capitalizadas en flota: pendiente de contestación de una consulta realizada al ICAC, pues la norma española obliga a su capitalización.
- Derivados:
 - Posible modificaciones en IAS 32 Y 39.
 - Fijación de políticas de coberturas futuras teniendo en cuenta los impactos contables.



**Mejorando y simplificando la
experiencia del cliente**



El servicio al cliente y la diferenciación
como pilares básicos de nuestra estrategia

Servicio a Bordo de Pago: Implementación y
respuesta del mercado

Nuevas propuestas de valor para nuestros
Clientes de Negocios en Europa e
Intercontinental

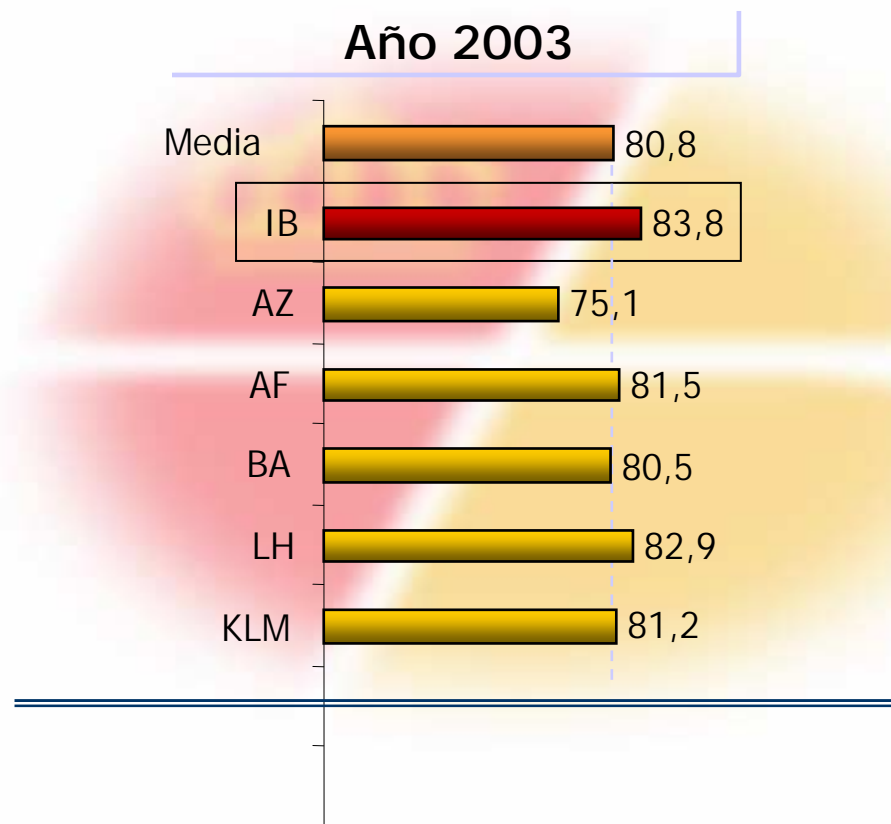


Trabajamos en programas concretos de mejora del Servicio al Cliente, en los que participan directamente todas las áreas operativas:

- 1
✓ Puntualidad
- 2
✓ Programa Integral de Mejora del Servicio al Cliente (PIMSC)
- 3
✓ Gestión Relación Clientes (CRM)



En 2003 se adoptaron 34 medidas concretas para la mejora de la puntualidad. En 2004 continuamos identificando medidas de mejora.



La Media se ha obtenido del conjunto de compañías IB-AZ-AF-BA-LH-KLM


A 31 de agosto, la puntualidad de Iberia en 2004 sigue superando la media de estas compañías de la AEA en 0,8 p.p.



El PIMSC recoge 46 iniciativas que constan de medidas concretas encaminadas a conseguir una mejora real y permanente del Servicio percibido por el Cliente

		Puntos de contacto			TOTAL
		Aeropuerto	En vuelo	Puntos de atención y venta	
PALANCAS DE SERVICIO	Atención/actitud de servicio	5	4	4	13 (28%)
	Entorno físico/imagen	4	8	1	13 (28%)
	Calidad y gama de productos	5	1	4	10 (22%)
	Tiempos de servicio	2	0	2	4 (9%)
	Procesos operativos	3	3	0	6 (13%)
	TOTAL	19 (41%)	16 (35%)	11 (24%)	46 (100%)

- Las palancas de servicio más representativas son
 - **atención/actitud** de servicio (28%),
 - **entorno físico/imagen** (28%)
 - **calidad /gama de productos** (22%)
- Desde la óptica de **punto de contacto**, la mayor concentración se produce en los **Aeropuertos** (41%)

 Mayor concentración de iniciativas (superior a 3 iniciativas)



Hemos comenzado el desarrollo de iniciativas enfocadas al perfil de cada Cliente y hemos implantado un Plan de Gestión de las Relaciones con los Clientes que involucra a todo el personal en contacto con el mismo

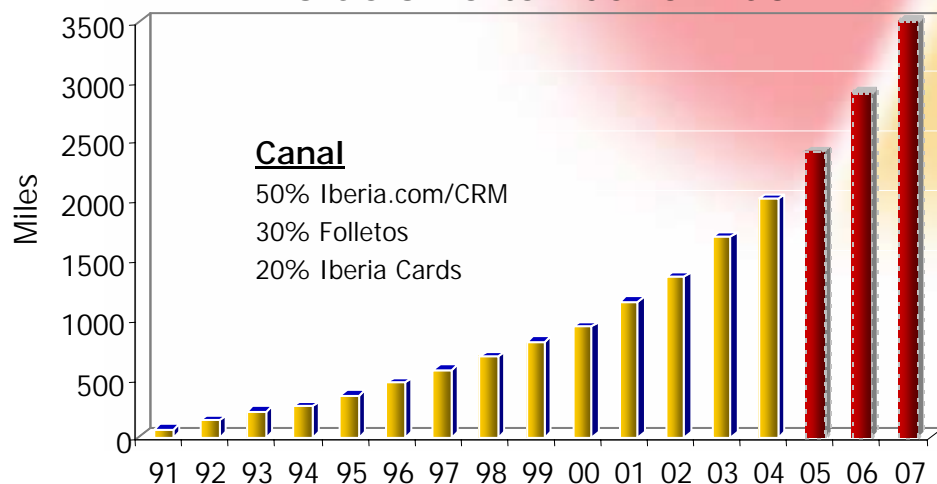




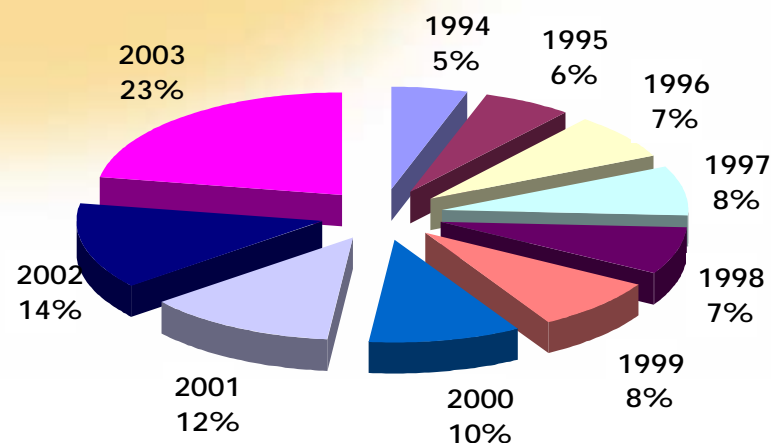
El Programa de Fidelización se ha visto claramente beneficiado del conjunto de acciones CRM

- ✓ Clientes titulares del programa Iberia Plus 1.900.000
- ✓ Clientes Iberia Plus on-line (sincronizados) 450.000
- ✓ El 60% de los Clientes Platino, Oro y Plata están registrados en Iberia.com, realizando habitualmente sus transacciones en este canal.

Evolución alta Iberia Plus



Distribución anual IB Plus





Mejor comportamiento de los parámetros de control (kpi's), respecto al previsto

- ☑ Incremento de clientes activos en aéreo superior al 15%
- ☑ Incremento del nº de vuelos de los clientes activos superior al 10%
- ☑ En 2003 se han producido el 23 % de todas las adhesiones de los últimos 10 años
- ☑ Se lanzaron campañas de Marketing Relacional a más de **200.000 clientes** con unos resultados de ingresos incrementales muy significativos frente al grupo de control
- ☑ **450.000 clientes sincronizados** a través de **IB Plus on-line** pueden realizar directamente transacciones de **consulta de puntos** y movimientos, **redención on-line**, abono manual de puntos, e-news, etc.
- ☑ Semanalmente se están ofreciendo en torno a **2.000 acciones de fidelización** controladas a nuestros clientes de alto valor (Acceso a Salas VIP, UPG, etc.) en toda la red.
- ☑ Acciones de fidelización fuera de la experiencia de viaje para el grupo más valioso de nuestros clientes de alto valor
- ☑ Los **ingresos** de nuestros clientes Iberia.Plus crecen el doble que los del resto de usuarios de la Compañía



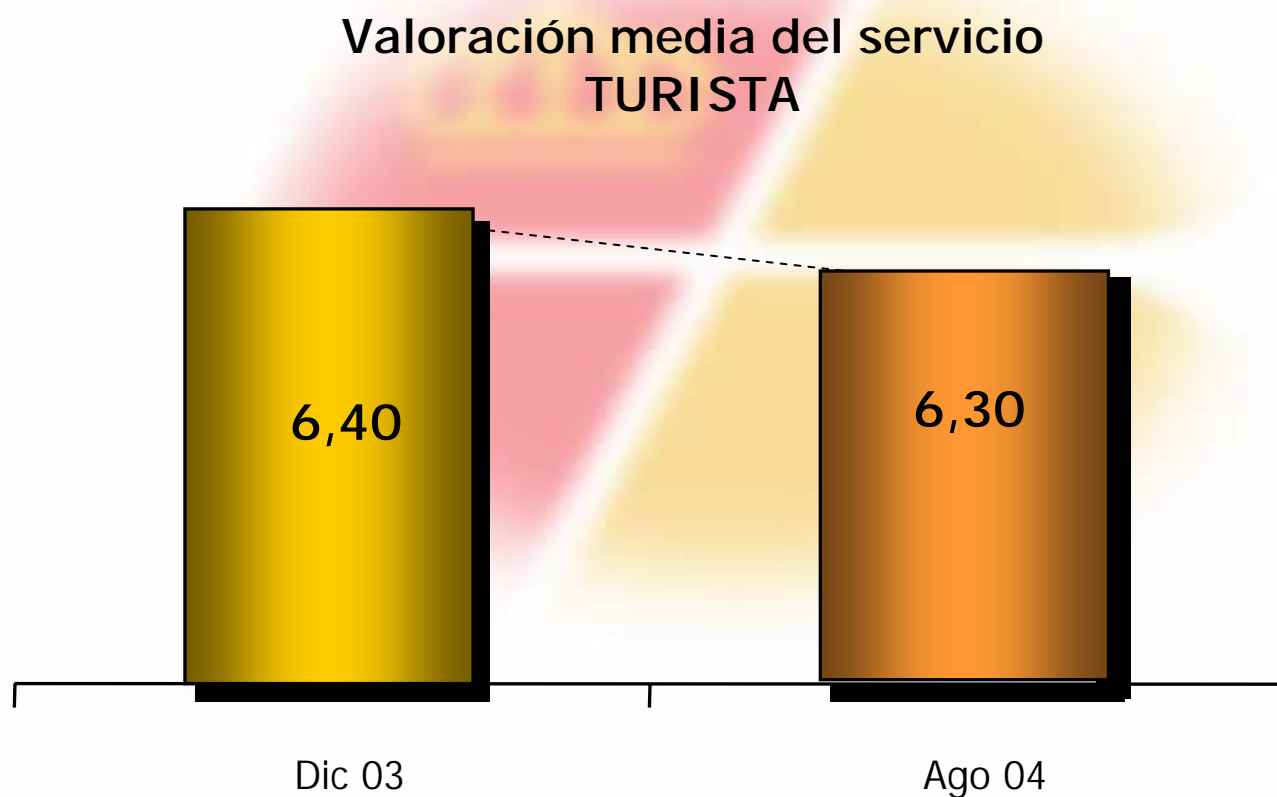
Servicio a Bordo de Pago

Implantación y respuesta de mercado





Los resultados de los estudios mensuales no muestran cambios significativos en la percepción de nuestros clientes

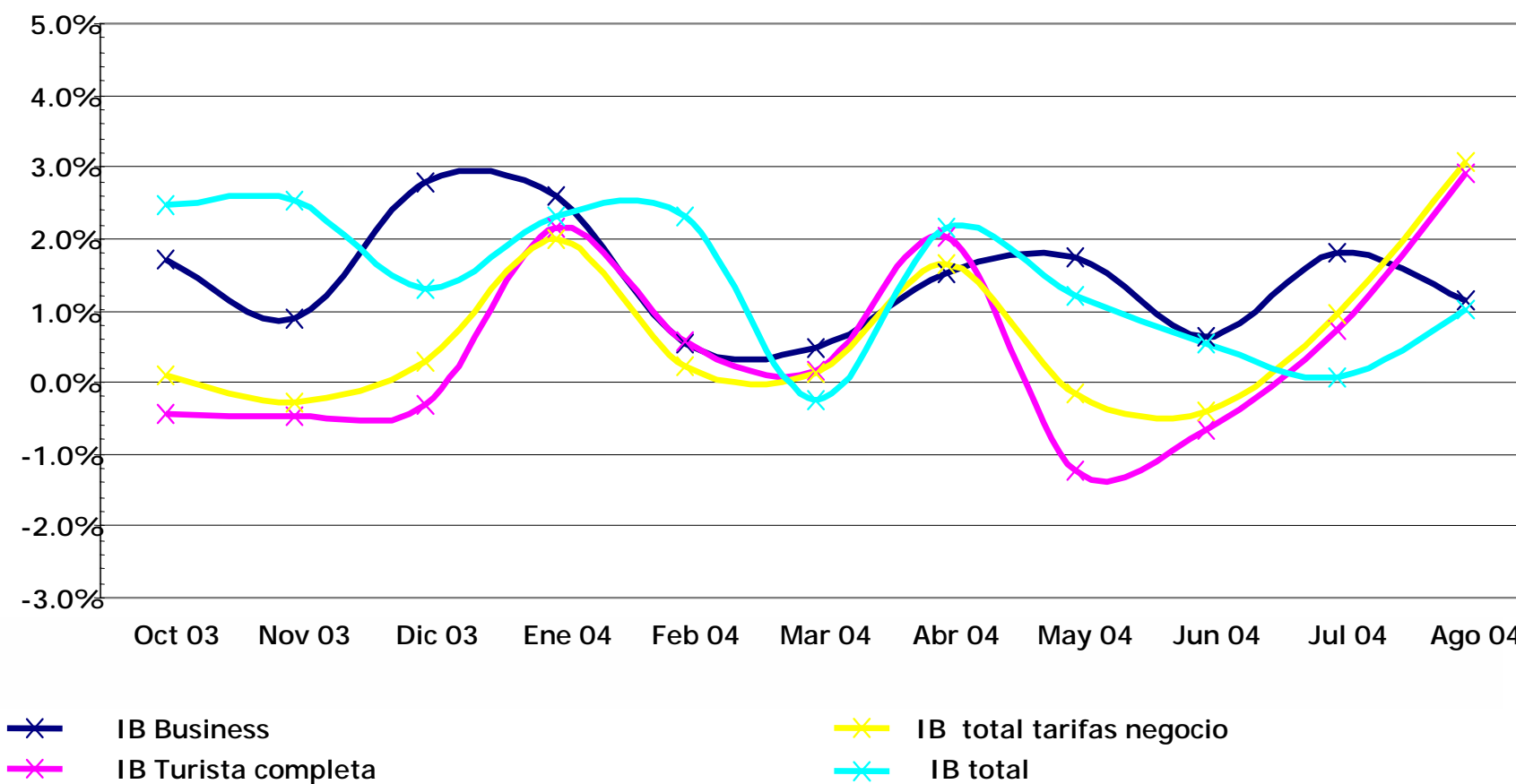


Fuente: Publicación mensual Servicio a Bordo



Evolución del tráfico en tarifas de negocios ESPAÑA-EUROPA: introducción del Servicio a Bordo de Pago

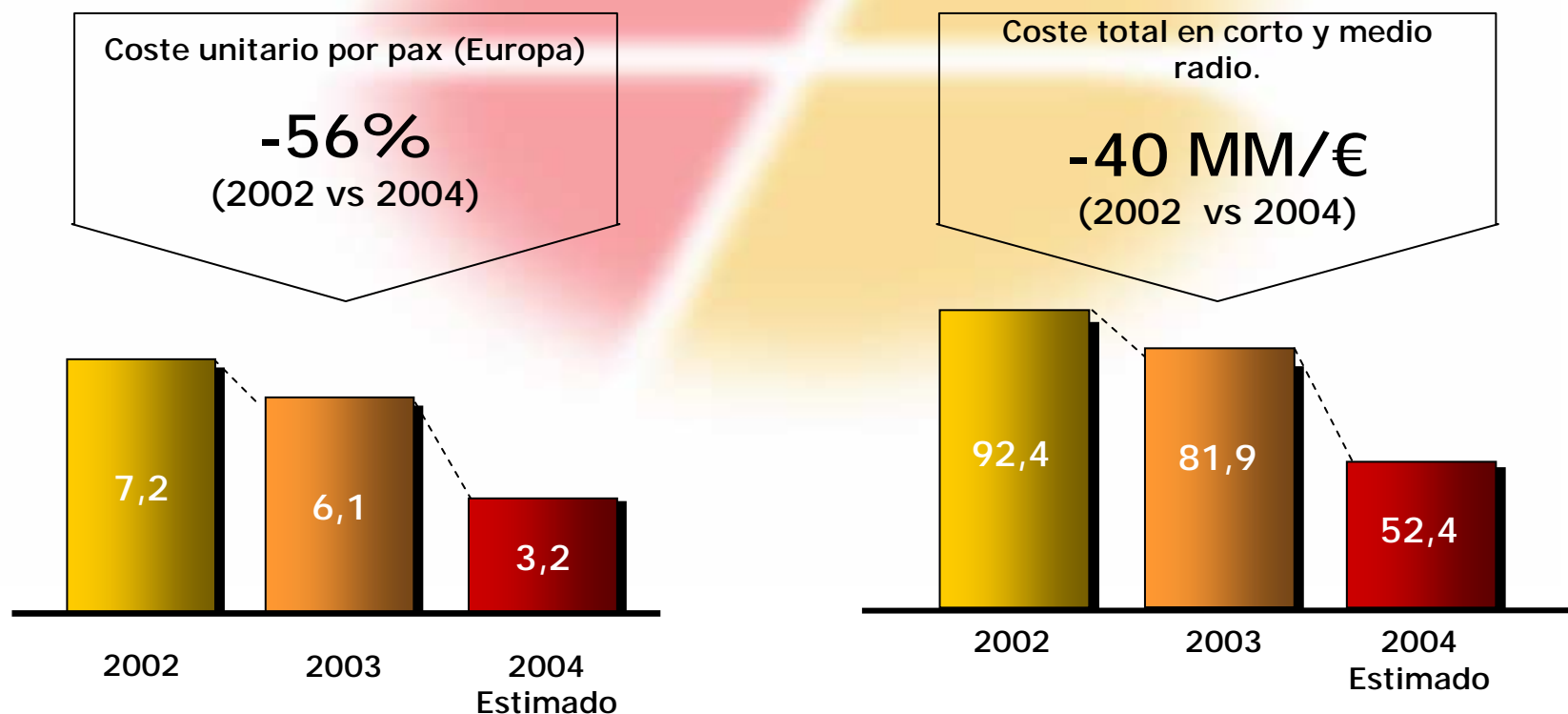
Evolución anual de la cuota de mercado





La implantación del nuevo Servicio a Bordo de Pago (Tu Menú) redujo nuestro coste por pasajero en Europa un -56% y disminuyó nuestros costes en corto y medio radio en -40 MM/€

Evolución de costes de servicio a bordo (MM/€)





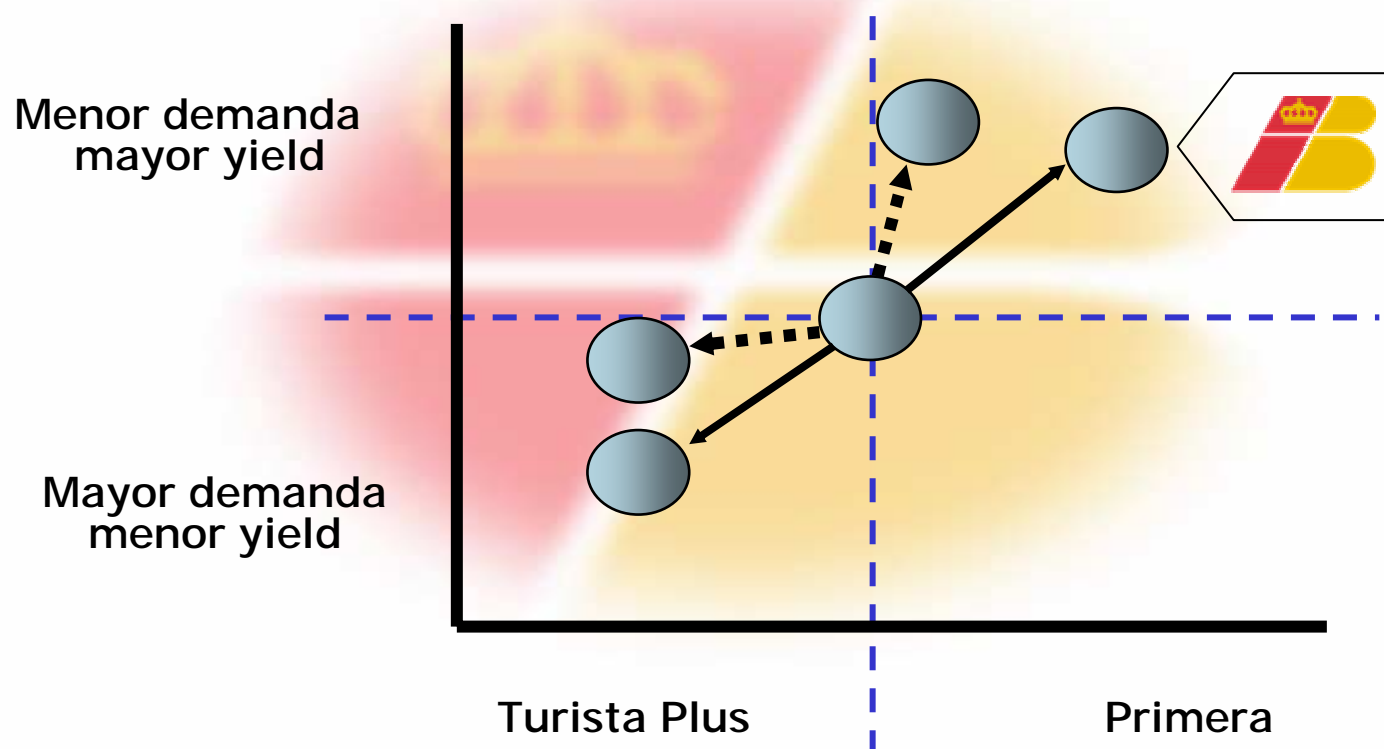
Nueva Business Europa

IBERIA 

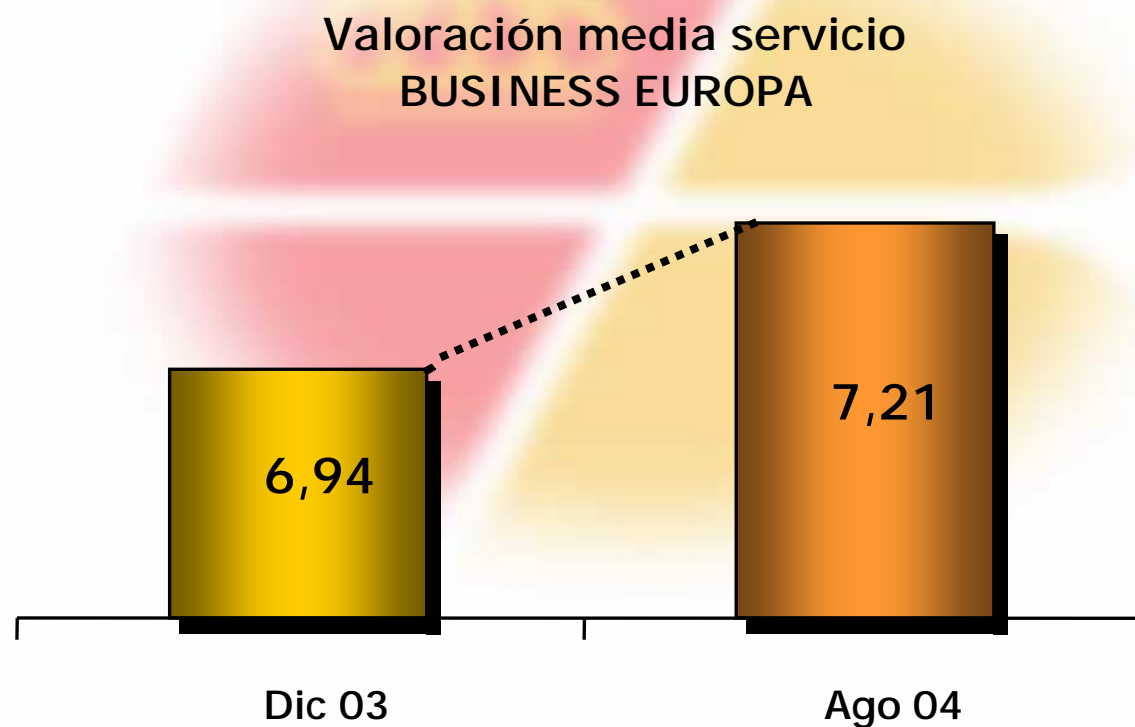
BUSINESSCLASS



Hacia una propuesta de valor clara para el cliente Business en Europa



Las mejoras introducidas están siendo valoradas positivamente por nuestros clientes



Fuente: Publicación mensual Servicio a Bordo



La nueva propuesta se orienta a las necesidades del viajero frecuente de negocios, dotando de más espacio personal nuestras cabinas

Cómodo
acceso a
objetos
personales



Más
espacio

Configuración de
ventana/pasillo



La nueva clase



Así es la nueva Butaca/cama de Business Plus



- Asiento reclinable y extensible
- Diseño ergonómico
- Concha exterior rígida para mayor privacidad
- Separación entre filas de 152 cm.
- Iluminación nocturna de ambiente
- Doble almohadilla lumbar
 - con función masaje
- Diversos compartimentos
 - para uso personal



..Y el equipamiento tecnológico más avanzado

- Pantalla táctil individual de 10,4"
- Teléfono
- Conexión para ordenador personal
- SMS y correo electrónico
- 26 canales de vídeo y 15 de audio
- Auriculares con cancelación de ruidos



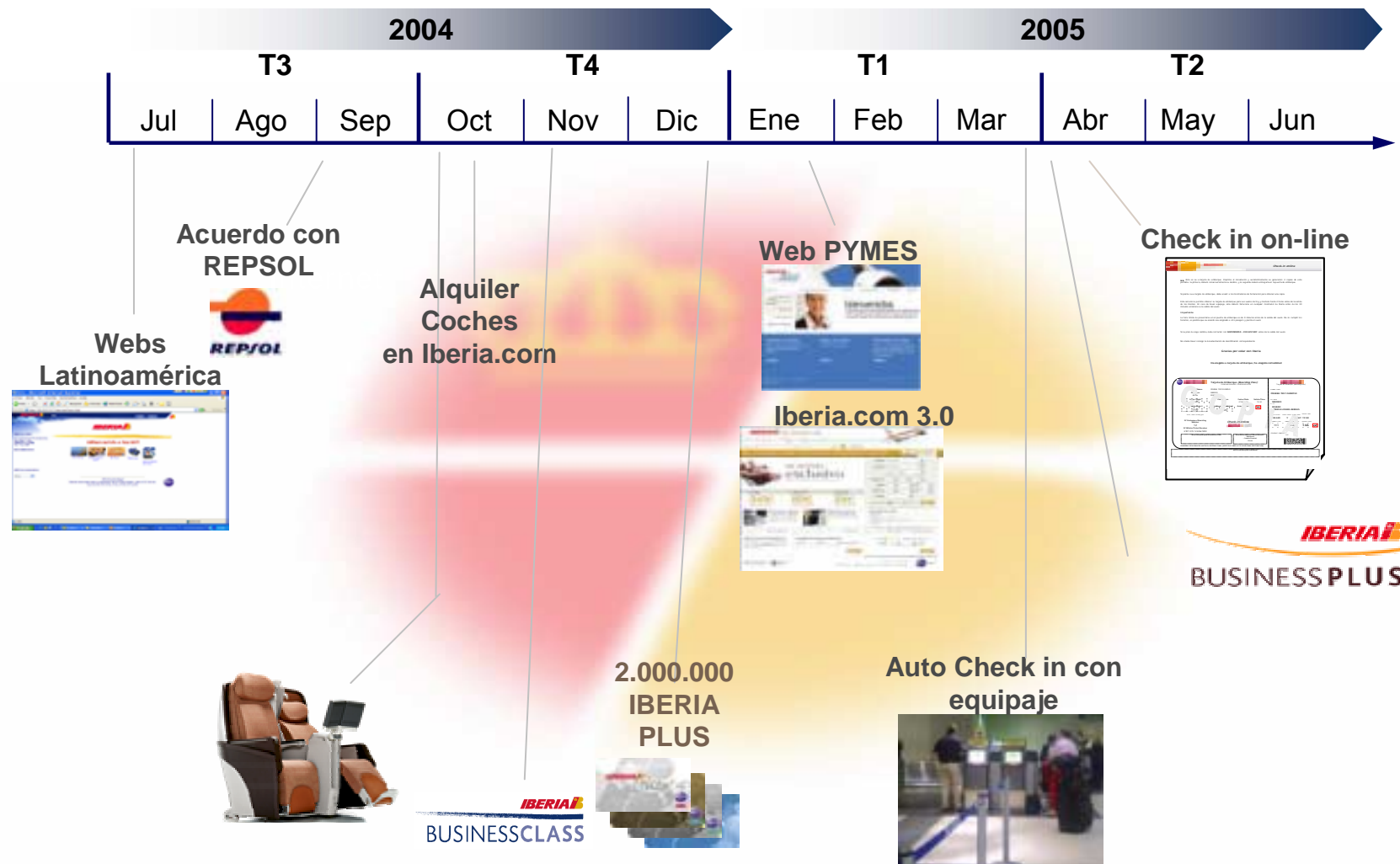


Nuestros exclusivos servicios en tierra

- Mostradores de facturación exclusivos
- Salas VIP
- Parking VIP
- Servicio de Limusina
- Teléfonos de atención exclusiva para titulares Iberia Plus Platino y Oro



Calendario 12 meses



	CRM	
	Puntualidad	
	PIMSC	



En resumen...

- Una clara propuesta de valor para nuestros clientes
- Mejoras en nuestro servicio al cliente
- Simplificación de procesos en el contacto con el cliente
- Diferenciación y personalización



**Entorno competitivo:
Tendencias de mercado e ingresos**

Entorno del sector 2004

- Aumento del precio del combustible
- Elevado crecimiento de las LCC en el mercado España-Europa
- Mayor crecimiento del PIB en Europa y en Latinoamérica
- Buen comportamiento de los mercados de largo radio
- Recuperación del ingreso unitario en el mercado doméstico español (3T)

Perspectivas económicas 2004-2005

	Crecimiento PIB %		
	2003 Real	2004 Estimado	2005 Previsión
España	2,5	2,5	2,6
Eurozona	0,5	1,9	2,0
México	1,5	4,0	3,8
Argentina	5,5	7,2	4,4
Brasil	1,5	3,0	2,5
Latinoamérica	1,1	4,0	3,4
EE.UU.	2,6	4,3	3,4

Mejora incipiente en el mercado doméstico

Total doméstico 2004

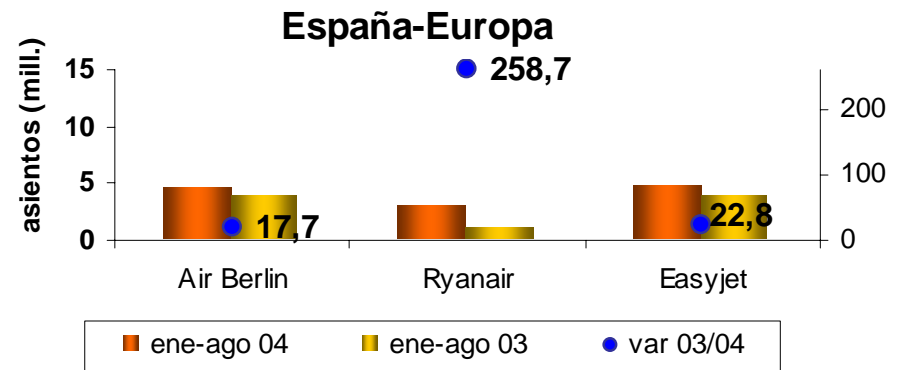
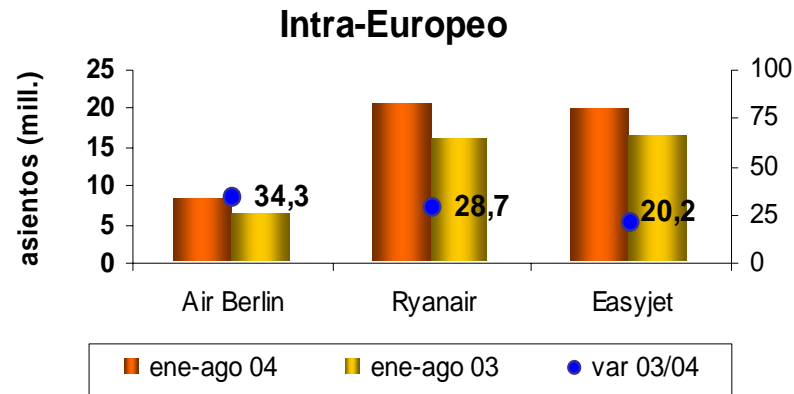
Ene-Jun

Jul-Sep

■ Crecimiento del mercado	10,9	7,6
■ Cuota de mercado Iberia	55,7	50,5
■ <i>Variación vs 2003</i>	-2,7	-3,4
■ Comportamiento operativo de Iberia		
■ Crecimiento AKO	4,6	4,3
■ Coeficiente Ocupación	72,0	73,7
■ Variación CO	0,5	-2,4

- La disminución del ingreso unitario en el mercado doméstico se está estabilizando, con variaciones positivas del yield en el tercer trimestre (Península)
- Cambio en los ingresos -frenando la tendencia que resultó de la introducción del modelo de precios de los LCC en la primavera de 2003-

Expansión de los LCC en España



Fuente: OAG Max

- Gran expansión de Ryanair durante 2004, principalmente en Gerona
- Easyjet y Air Berlin están creciendo de forma menos agresiva en España

El crecimiento de los LCC en España durante 2004 ha afectado al sector europeo

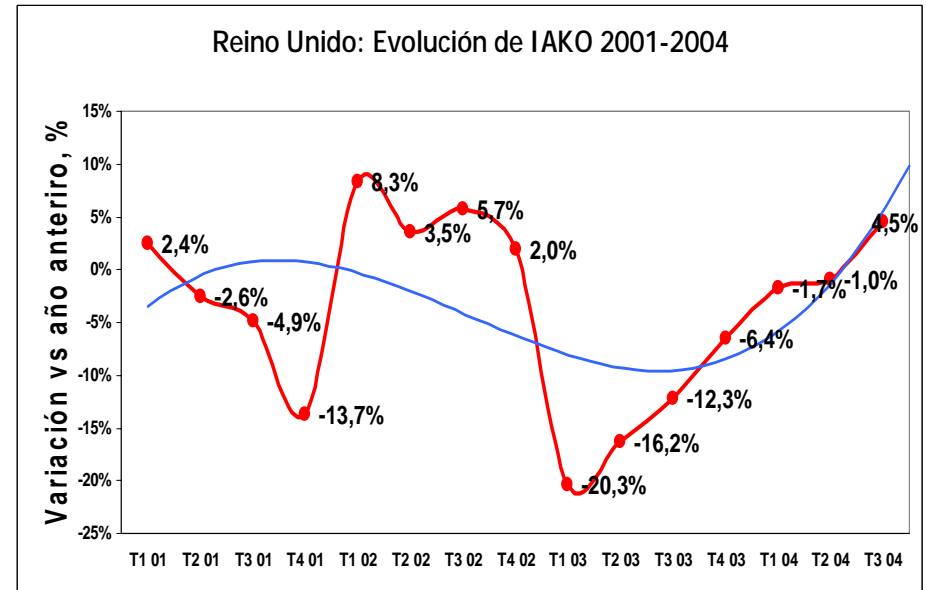
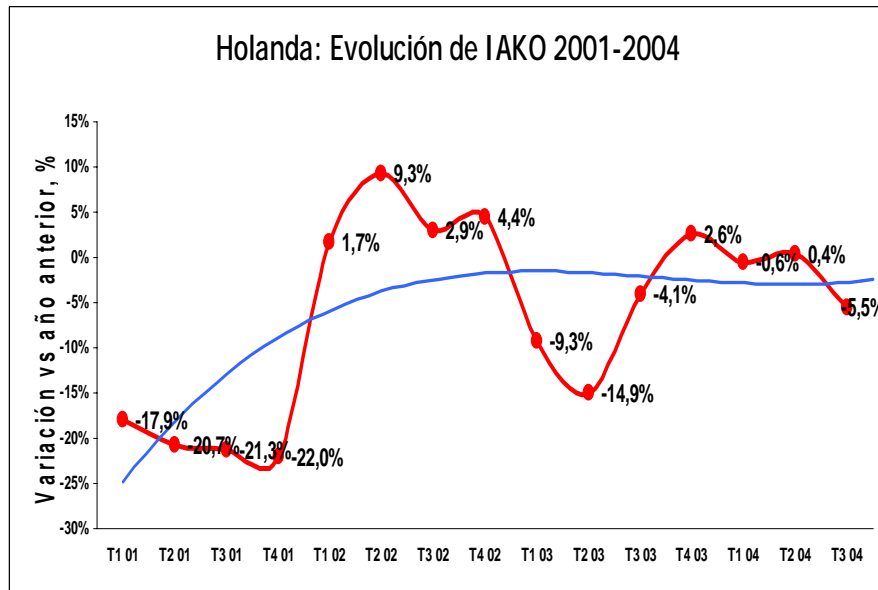
	Total España-Europa		Cataluña-Europa	
	Ene-Jun	Jul-Sep	Ene-Jun	Jul-Sep
Crecimiento del mercado (AENA)	5,3	4,8	22,4	17,7
Cuota de mercado de Iberia				
Tráfico AENA	11,0	9,0	19,1	16,7
Variación vs 2003	0,3	0,1	-3,3	-2,0
MIDT´S	36,9	37,5	30,6	29,6
Variación vs 2003	2,1	1,2	2,3	0,9
MIDT´S Premium	44,5	45,1	34,6	35,5
Variación vs 2003	2,7	2,5	2,8	2,6
Cuota de mercado LCC (AENA)	18,9	17,9	38,5	34,1
Variación vs 2003	5,2	4,1	11,1	7,3
Cuota de mercado AEA + Otros (AENA)	21,7	20,3	32,4	29,5
Variación vs 2003	-0,8	-0,7	-6,5	-4,0
Cuota de mercado Charter (AENA)	48,5	52,8	10,1	19,7
Variación vs 2003	-4,7	-3,5	-1,3	-1,3

Comportamiento operativo de Iberia en Europa

	Total España-Europa		
	Ene-Mar	Abr-Jun	Jul-Sep
■ Crecimiento AKO (%)	4,8	11,8	8,1
<i>Efecto de la densificación (p.p.)</i>	<i>0,0</i>	<i>0,9</i>	<i>2,0</i>
■ Coeficiente Ocupación (%)	59,0	69,1	73,6
■ Variación C.O. (p.p.)	1,3	-0,5	-1,4

- Mejora de la evolución del yield en el tercer trimestre (todavía negativo)
- Estabilidad general en la tendencia del ingreso unitario

Debería esperarse una tendencia más estable en los ingresos



- Los mercados con mayor exposición a la competencia de los LCC muestran signos de estabilidad en los ingresos

Liderazgo sostenido entre Europa y Latinoamérica

	Ene-Sep	Var/2003
Europa-Latinoamérica		
Crecimiento de mercado	4,0	
Cuota de mercado Iberia	17,1	+ 0,9 p.p.
Premium	18,9	+ 0,6 p.p.

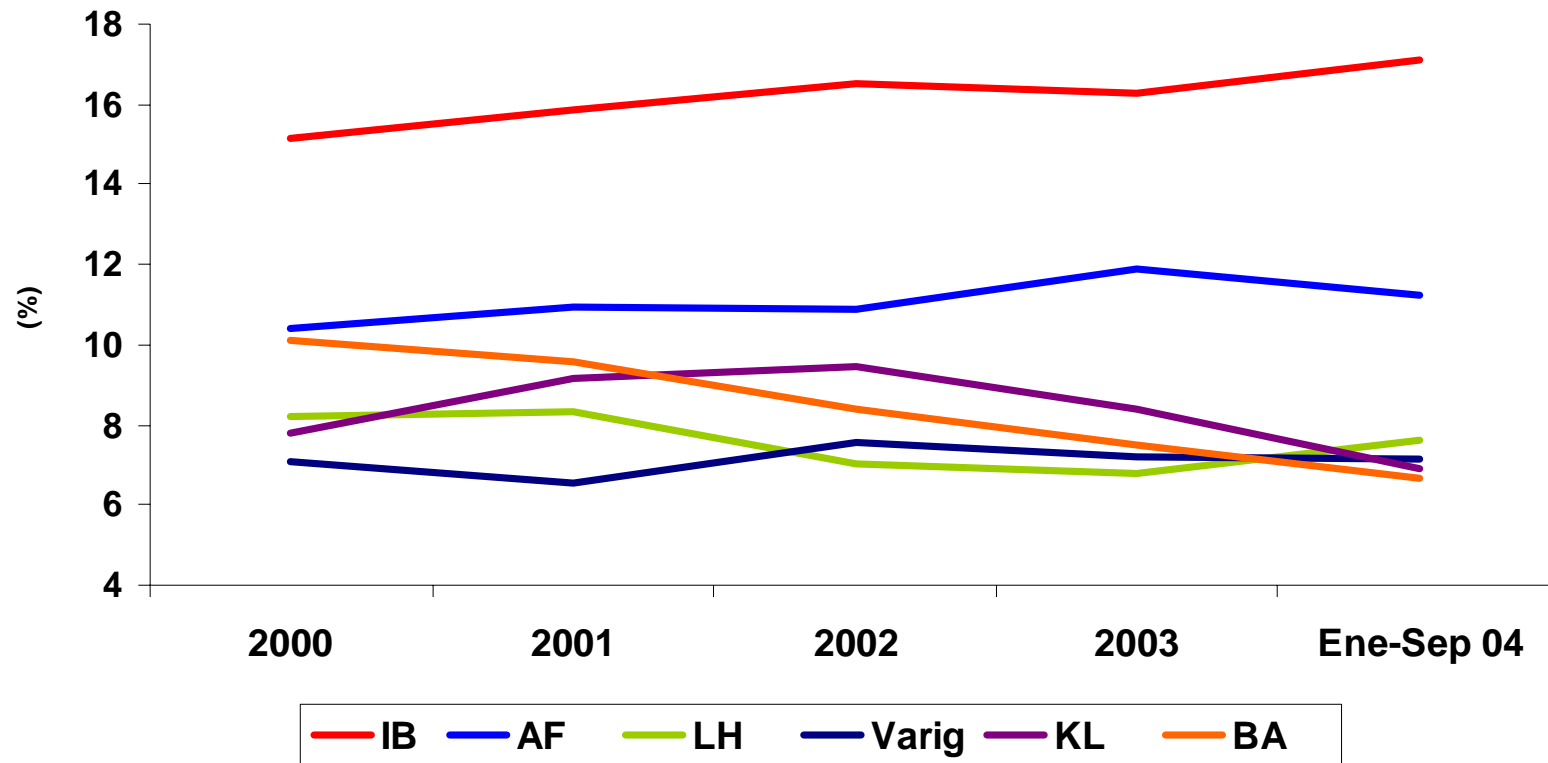
Comportamiento operativo Iberia: Largo Radio

Crecimiento AKO	10,7	
Latinoamérica	9,3	
Load Factor	82,3	+ 1,8 p.p.
Latinoamérica	82,1	+ 1,8 p.p.

- Variación positiva del ingreso unitario (ex USD)

El diferencial con los principales competidores sigue aumentando

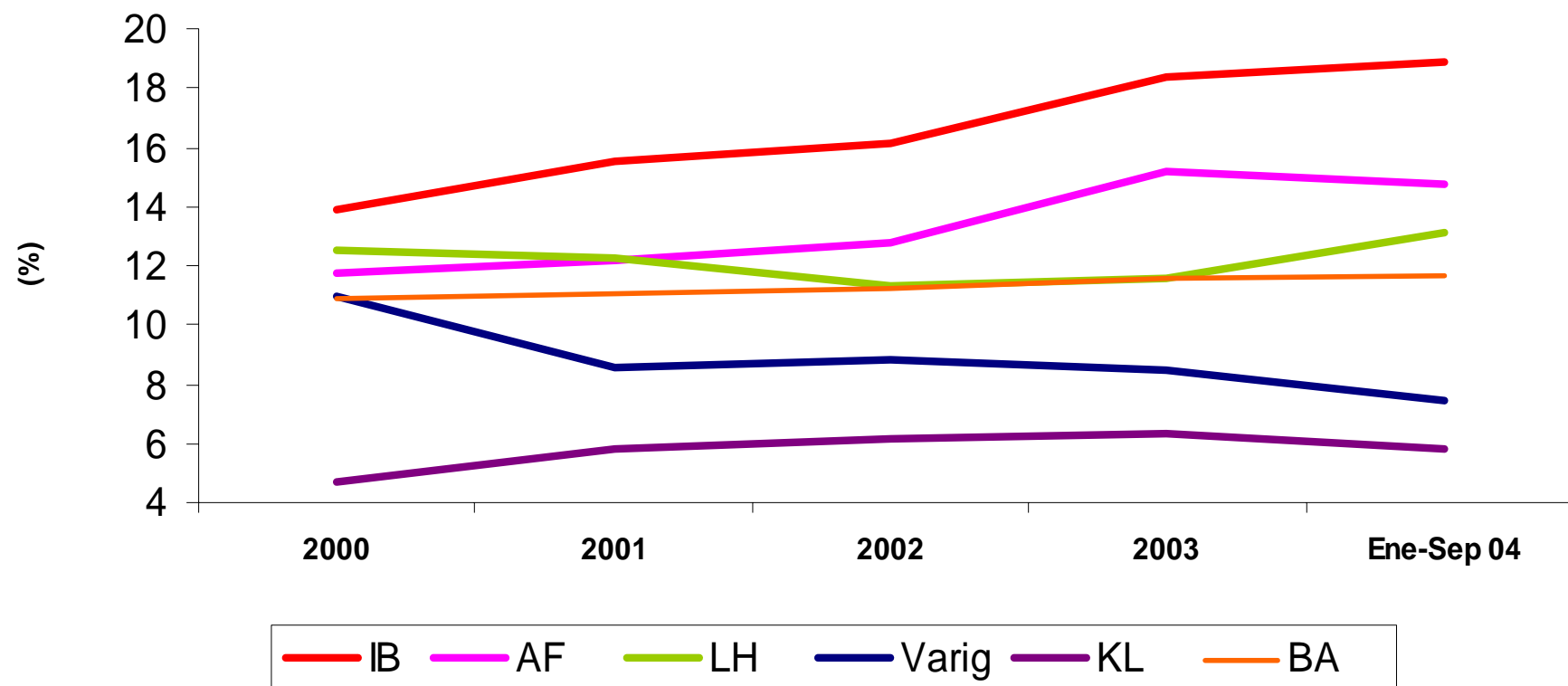
Evolución de la cuota Europa - Latinoamérica



- La cuota de mercado de Iberia en septiembre 2004 es superior a la de AF+KLM

Mayor liderazgo en el segmento business

Evolución de la cuota de mercado Europa-Latinoamérica Business



El tráfico hacia el Caribe ha estado afectado por los huracanes

- El comportamiento del tráfico de Iberia en septiembre ha estado muy afectado por las duras condiciones climatológicas:

Los huracanes han azotado Cuba, Puerto Rico, Florida, Venezuela y la República Dominicana

- Esta situación ha tenido impacto en la demanda

Aumento de vuelos directos a Latinoamérica en 2004

- Nuevos vuelos directos desde Madrid a Montevideo, San José de Costa Rica, Guatemala y Panamá
- Reestructuración de la operación de Iberia en Miami
 - Eliminación de los vuelos A-319 a América Central
 - Acuerdo de distribución con TACA
- Aumento de vuelos directos a San Juan y Santo Domingo
- Segundas frecuencias diarias a México y Buenos Aires

El control de costes compensa el deterioro de ingresos

- Durante el periodo enero-septiembre 2004, Iberia ha conseguido una reducción de costes unitarios mayor que el deterioro de ingresos unitarios en cada uno de sus tres mercados principales:
 - Doméstico
 - Europa
 - Largo radio

Año 2005

- Disponibilidad de nueva capacidad en Madrid y Barcelona (Noviembre 2005)
- Nueva terminal T4 en Madrid
- Beneficios compartidos BA/IB entre Madrid, Barcelona y Londres
- Efectividad de todas las iniciativas de reducción de costes del Plan Director 2003-2005
- Perspectivas económicas razonables en España, Europa y Latinoamérica, sujetas a la evolución del precio del combustible

Estimación de capacidad de Iberia 2005

Sectores	2004 Estimado	2005 Previsión	2005 PD	2005 Efecto de la densificación
• Largo Radio	11,0	11,5	12,3	1,0
• Medio Radio	10,9	6,2	17,3	4,9
– Europa	8,4	4,2		5,1
– Otros medio radio	46,8	26,7		2,9
• Doméstico	4,5	5,2	3,6	3,9
– Península	5,9	9,5		4,6
– Islas Canarias y Baleares	2,9	-0,5		3,0
Total Iberia	9,4	8,7		2,7

Aumento de cooperación IB-BA

- Códigos compartidos generalizados España-Reino Unido
 - ◆ Noviembre 2002
- ATI España-Reino Unido
 - ◆ Diciembre 2003
- Beneficios compartidos entre MAD/BCN-LHR
 - ◆ Enero 2005
- Optimización de horario conjunto en estas rutas
 - ◆ Abril 2005