

# Spanair, un proyecto colectivo

Matins ESADE

Barcelona, 3 de noviembre de 2009



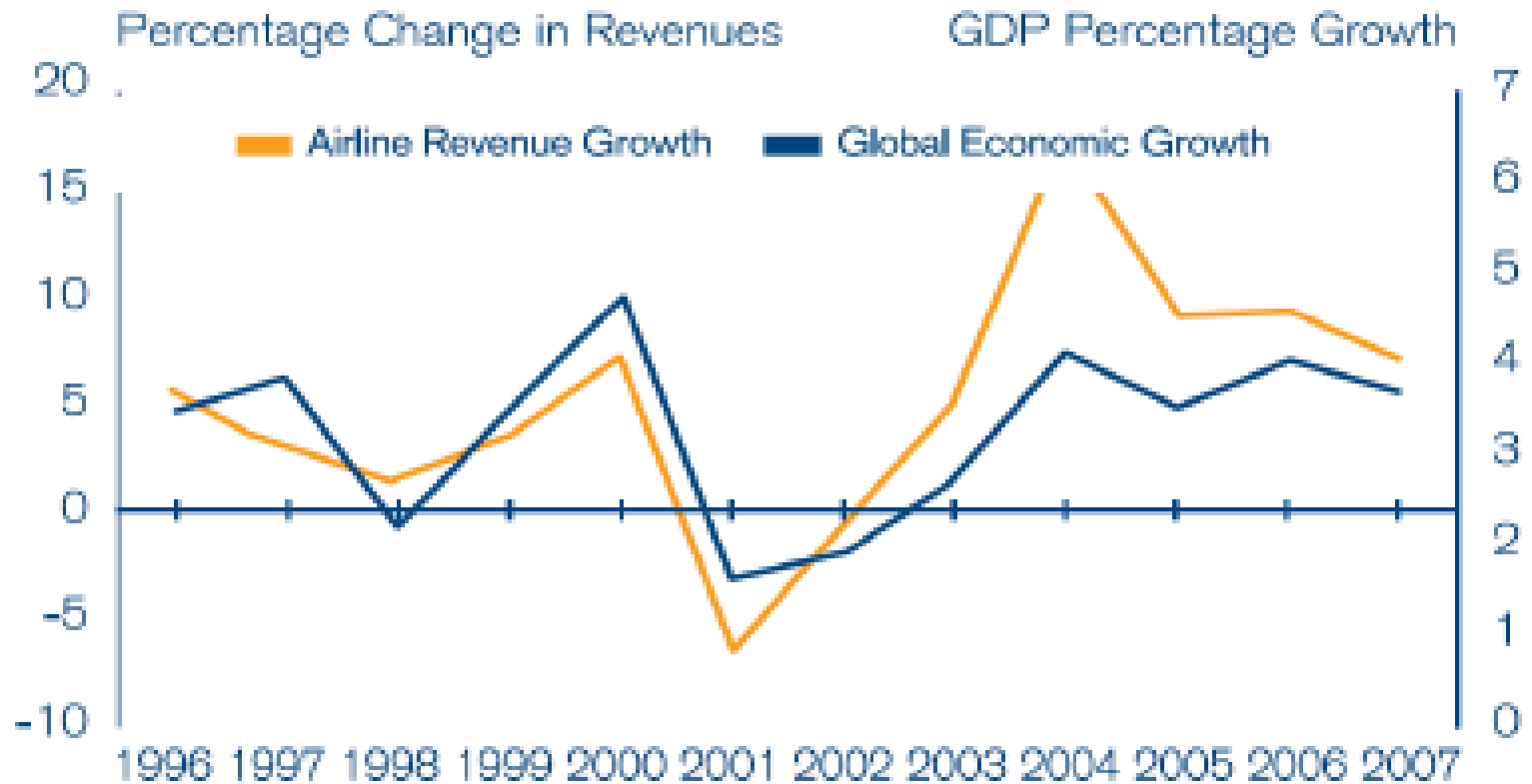
A STAR ALLIANCE MEMBER 

dice

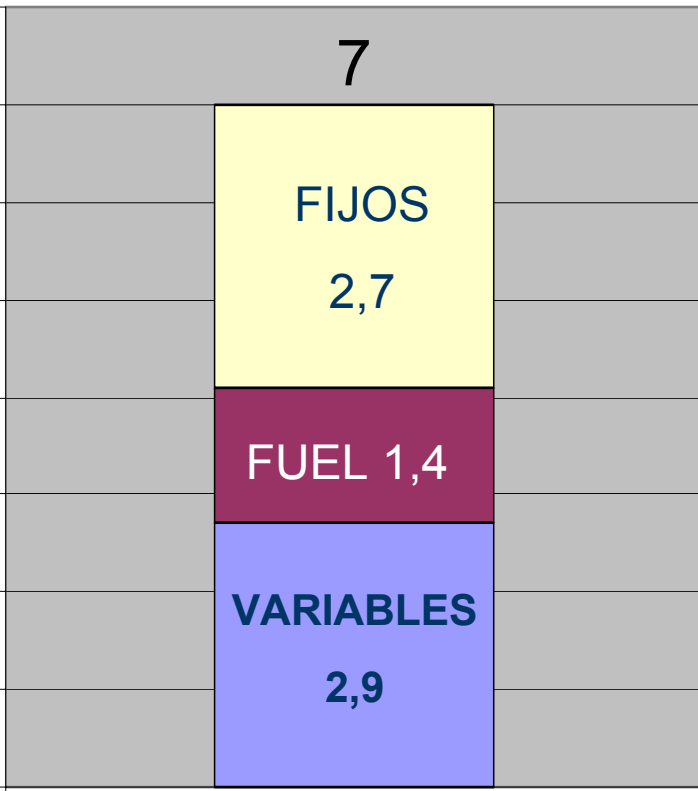
---

1. La industria de la aviación comercial hoy
2. La oportunidad de Barcelona
3. El proyecto Spanair

# GRESOS: El tráfico de pasajeros está altamente relacionado con el crecimiento económico



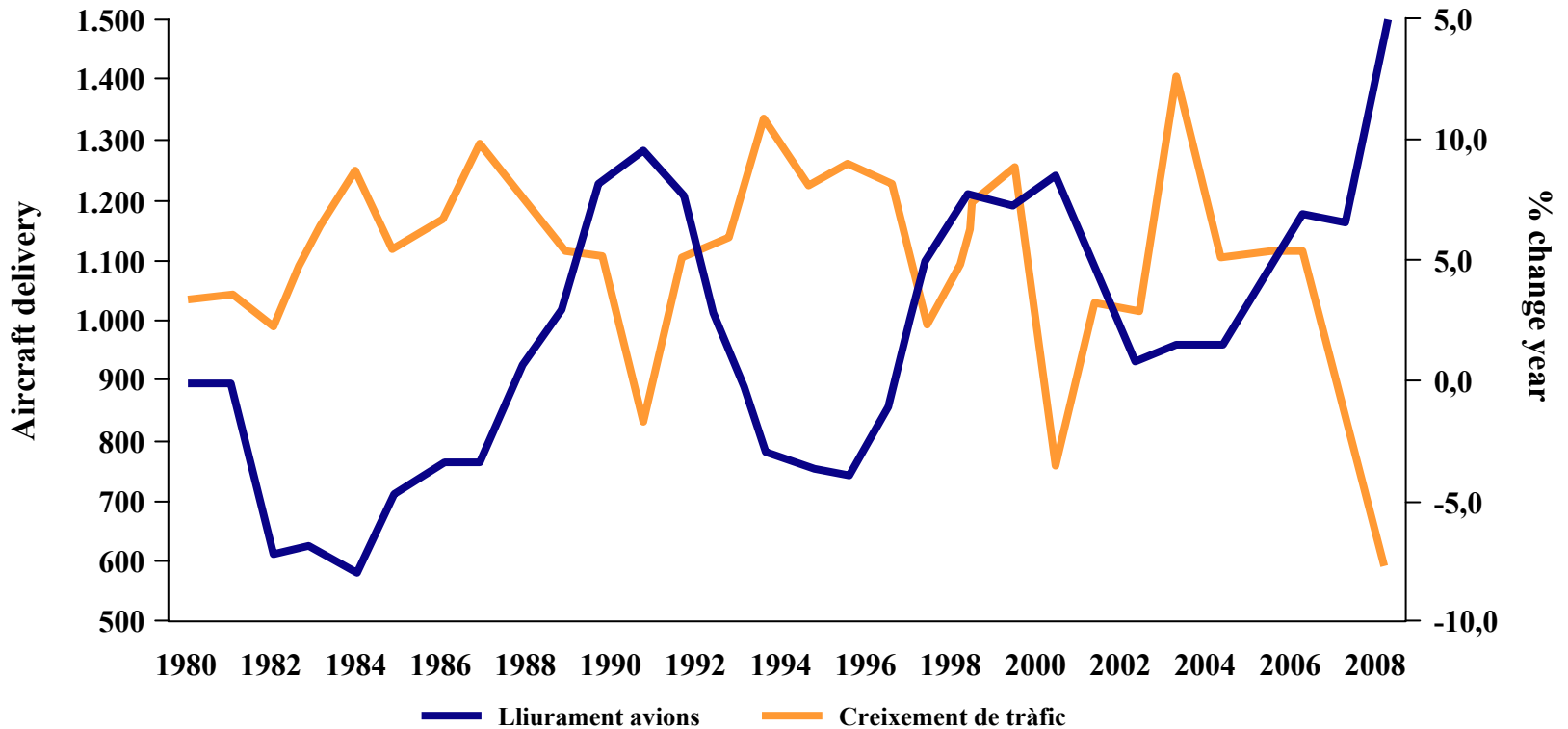
## CASK



1. Fijos: Alquiler de aviones, salarios fijos, gastos fijos de mantenimiento, ventas, marketing y gastos generales...
2. Variables: comisiones de ventas, servicio al pasajero, catering, handling, impuestos aeroportuarios, salarios variables, gastos variables de mantenimiento...

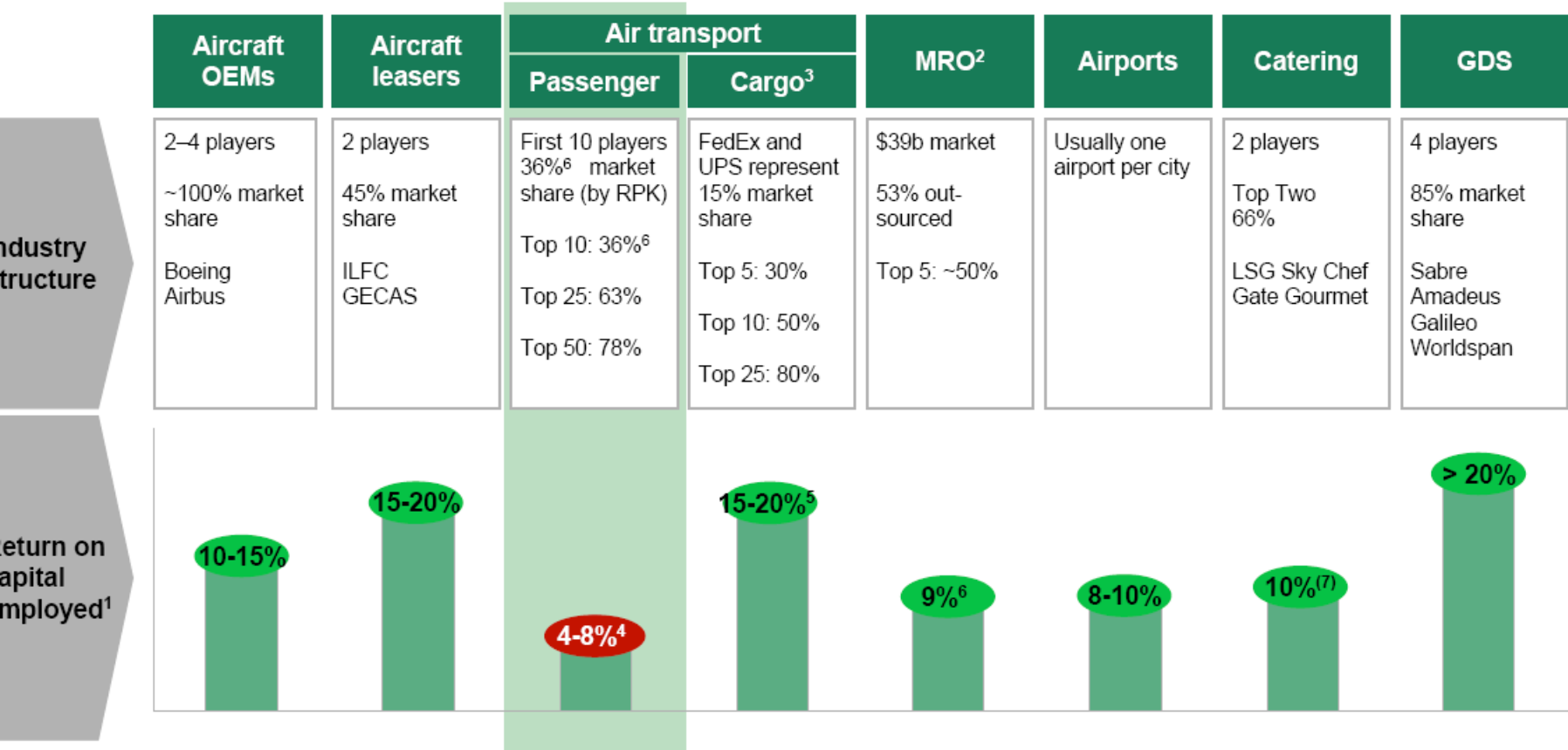
la contradicción: la entrega de aviones crece cuando la demanda, en el mismo momento, más baja (y viceversa)

### Entrega prevista de aviones vs. crecimiento de tráfico (TPKs)



La planificación de flotas es uno de los retos de la industria

# Las aerolíneas tienen una posición relativamente débil en la cadena de valor

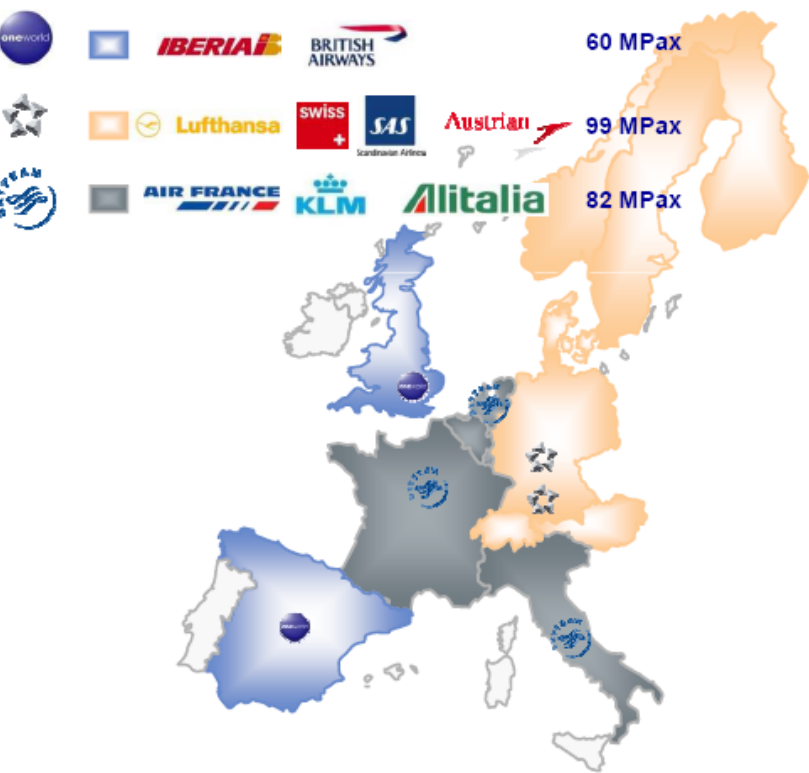


1. Defined as (Nopat)/(Shareholders equity + Provisions + Financial Debt - Cash and short term investments) 2. Maintenance, repair and overhaul 3. Ranked by Scheduled Freight Tonne-Kilometer Flown ; Total 2005: 154 103 millions Tonne-Kilometres 4. Excluding Low Cost Carriers 5. Cargo only companies 6. Independant MROs only 7. ROCE calculated for Alpha and SATS, as no detailed financial data available for major players GateGourmet (Private), LSG Sky Chef (Lufthansa subsidiary) and Servair (Air France subsidiary)  
Source: Aggregating combinations AF/KL, LH/LX, AEA, IATA WATS, Aerostrategy; Thomson Financials; Companies Annual Reports; BCG Experience

# Principales "actores" de la industria en Europa

## Operadores de red

### Mercado Doméstico

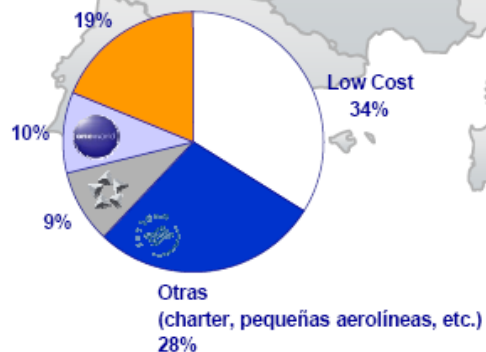


## Principales operadores de Low Cost en Europa

### Mercado Europeo



### En España

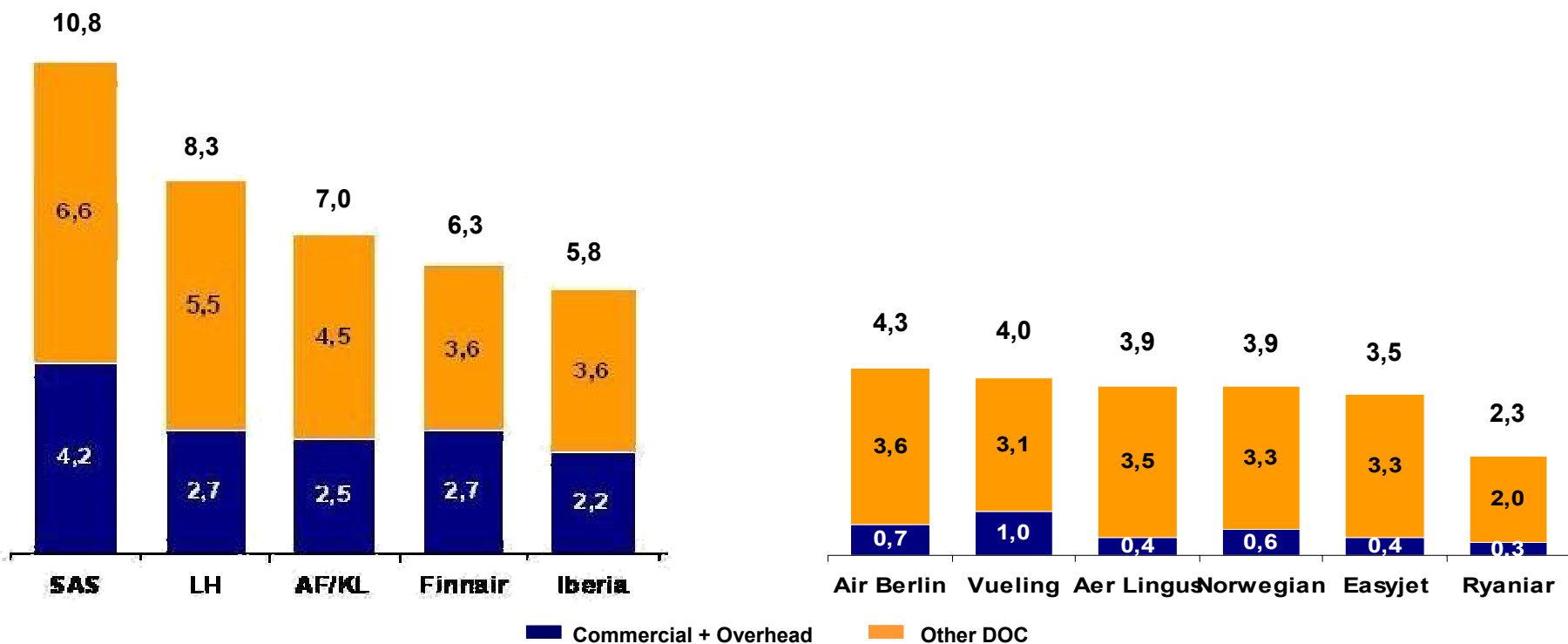


# Aerolíneas de servicio completo (o de red) vs. low cost comparativa de costes

## 2008 CASK de compañías europeas excluyendo el combustible (c€/ASK)

### Full Service Network Carriers

### Low-Cost Carriers



Source: Airlines 2008 Annual Reports



# Antaja de costes de las aerolíneas low cost vs. las de red

---

## ■ **SERVICIO PUNTO A PUNTO**

- Menor “turnaround time”: Mayor utilización de los aviones
- Planificación de rutas más sencilla

## ■ **SIMPLICIDAD DE SERVICIO**

- Una sola clase. Serie limitada
- Un solo tipo de avión
- Distribución online

## ■ **VOLUMEN**

- Flota de aviones, mantenimiento, handling

## ■ **COSTES LABORALES**

- Plantilla joven y no sindicalizada

## ■ **AEROPUERTOS SECUNDARIOS**

# Factores clave de éxito para las aerolíneas de red

---

Dominio y referencia, al menos en un mercado

Eficiencia operativa y control de costes

Optimización de ingresos

Revenue management

Adaptabilidad y flexibilidad

dice

---

1. La industria de la aviación comercial hoy
2. La oportunidad de Barcelona
3. El proyecto Spanair

# Realidad del aeropuerto de Barcelona

## Pasajeros por aeropuerto:



**Barcelona es el noveno aeropuerto de Europa en tráfico de pasajeros**

# realidad del aeropuerto de Barcelona

## Pasajeros en O/D (sin pax de conexión):



... y el tercero si sólo se considera el tráfico origen - destino

fuente: Informe anual principales gestores aeroportuarios

# realidad del aeropuerto de Barcelona

## **Captación de tráfico:**

- Población del área metropolitana cercana a los 5 millones. Por encima de Frankfurt, Múnich o Roma.
- Catalunya tiene 7,5 millones de habitantes.

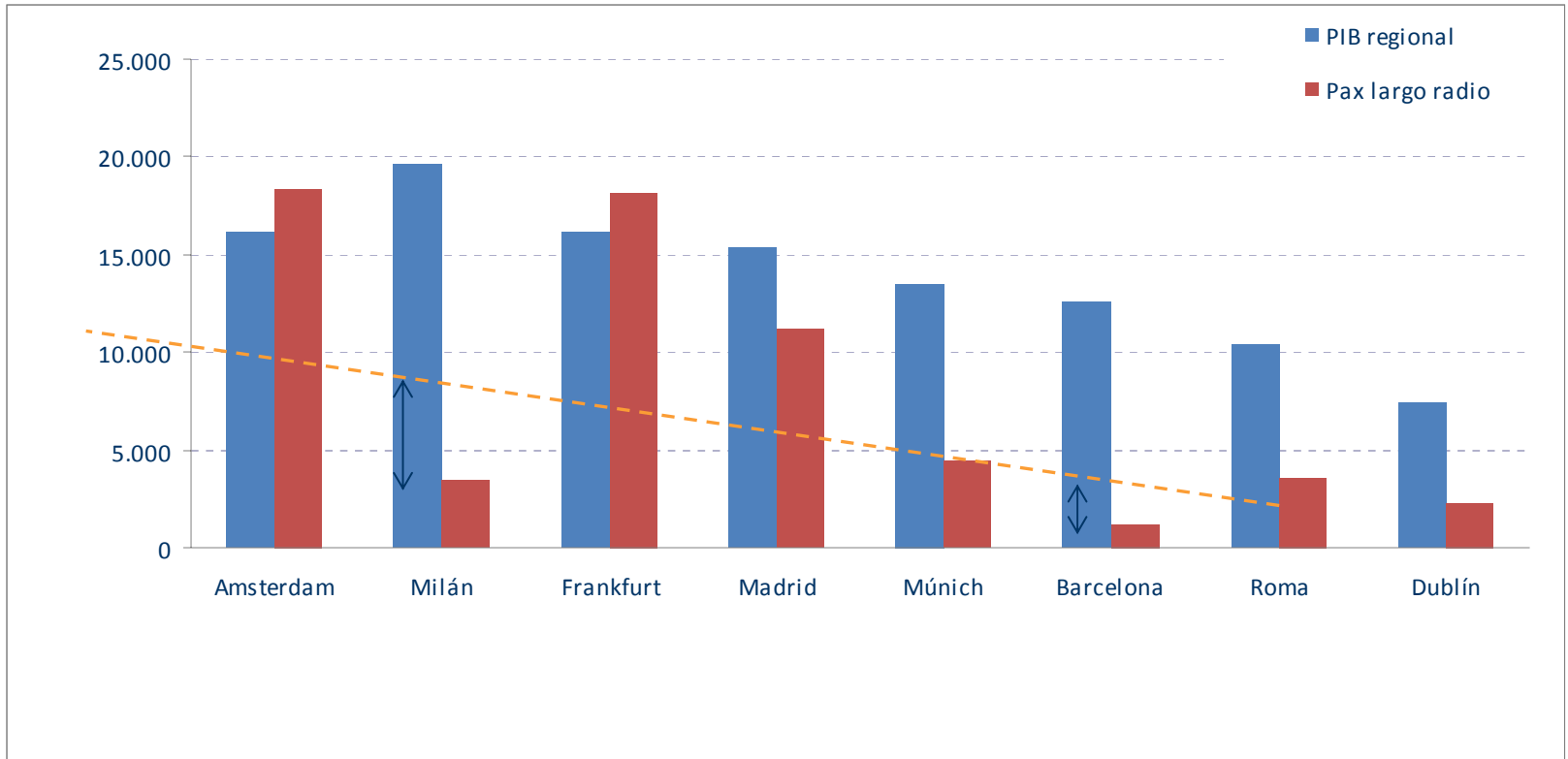
## **Potencialidad económica:**

- PIB de Catalunya por encima de regiones con aeropuertos con más pasajeros: Madrid, Frankfurt, Múnich, Roma.
- PIB per cápita de Catalunya superior a la media europea (UE 27) en más de un 10%

# ¿Carga distancia desde Barcelona?

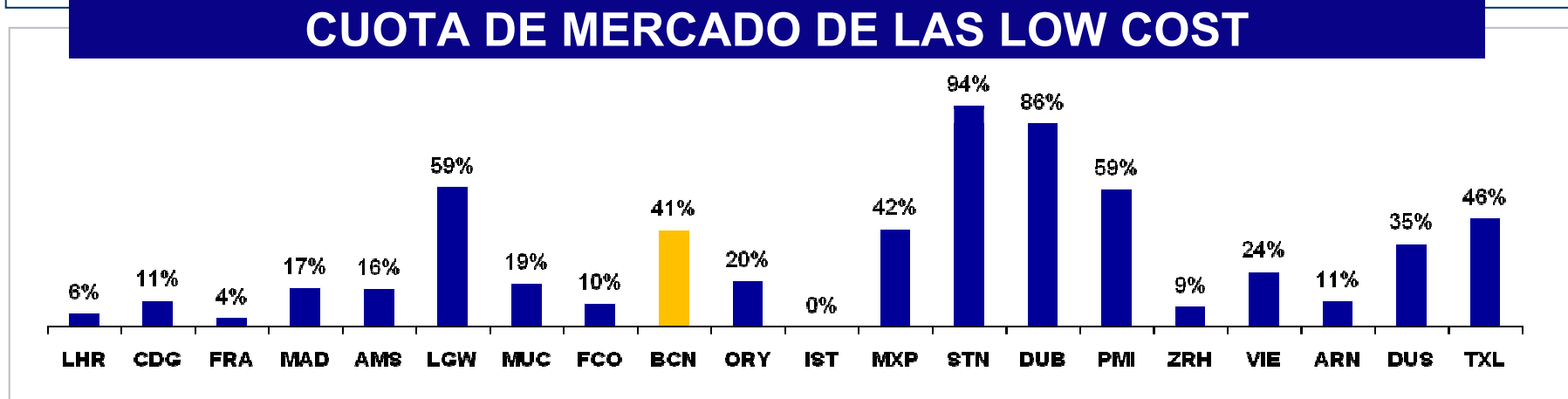
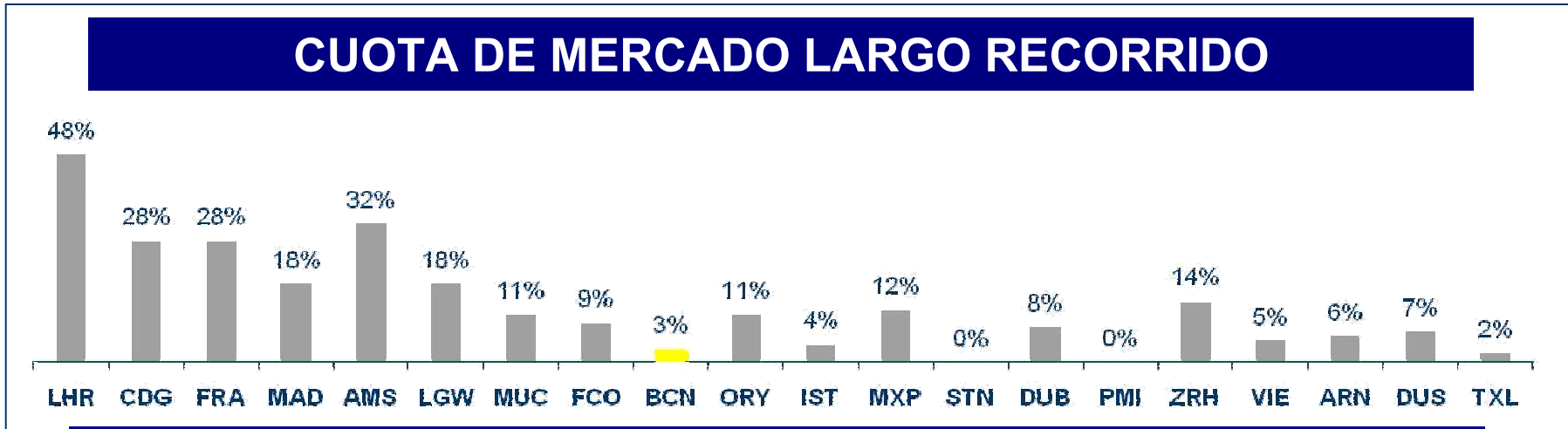
Barcelona ofrece una gran potencialidad para el desarrollo de las rutas de larga distancia

## Oferta de largo radio comparada con PIB de sus regiones metropolitanas



# pacto de las "low cost"

La fuerza de las líneas low cost dificulta el desarrollo de aerolíneas tradicionales impidiendo la apertura de nuevas rutas de largo recorrido





# ¿Cuál es la aerolínea de bandera de Barcelona y Catalunya ?

La mayoría de los grandes aeropuertos europeos cuentan con una compañía de referencia con un producto convencional

Aeropuertos	Pasajeros
Londres	105
París	86
Frankfurt	54
Madrid	52
Ámsterdam	47
Munich	34
Roma	33
<b>Barcelona</b>	<b>33</b>
Milán	33
Dublín	23
Palma	23
Copenhague	21
Zurich	20
Berlín	19
Viena	18
Estocolmo	18
Bruselas	18
Dusseldorf	18
Atenas	16
Helsinki	13
Praga	12
Ginebra	10
Varsovia	8

**Barcelona, en términos de atracción de tráfico, es la quinta área metropolitana de Europa, excluyendo el tráfico hub**



Fuente: OAG 2008

# Por qué Spanair ?

la única que puede fomentar la conectividad desde Barcelona



## Oneworld, Iberia, Air Nostrum:

- Operación **hub** Iberia concentrada en **Madrid**. En contra del **doble hub** a España
- Operación **doméstica** Air Nostrum menos desarrollada que Spanair



## Nueva Vueling

- Adaptar programa de vuelo para **incrementar conectividad hub penaliza tiempo de vuelo de la aeronave** afectando los ratios de utilización. **No ofrecen servicio diferencial** para pasajeros **business**



## Sky Team – Air Europa

- **Presencia reducida en el Aeropuerto de Barcelona**, oferta limitada y focalizada en el segmento de ocio
- Foco de Sky Team centrado en el **desarrollo de los hubs de Paris y Amsterdam**

Barcelona cuenta con los ingredientes para poder conectar mejor la ciudad de Catalunya con el mundo y para aumentar su crecimiento económico



## Demanda

En Barcelona y Catalunya

El Aeropuerto de Barcelona cuenta con el potencial para estimular una demanda más lejana



## Aeropuerto

Nueva T1

Incremento de capacidad con calidad mundial



## Aerolínea

Spanair está lista para afrontar el reto

Primer transportista de servicio completo en el Aeropuerto de Barcelona

**Multiplicando los efectos sobre la economía**

## Actividades relacionadas

- Líneas aéreas
- Operaciones aeroportuarias
- Mantenimiento
- Gestión de tránsito aéreo
- Servicio al pasajero
- Industria aeroespacial

## Impacto del transporte aéreo en Catalunya

- Puestos de trabajo
- Turismo
- Congresos y Convenciones
- Ferias y Exposiciones
- Atracción de inversiones
- Expansión y exportación de las empresas
- Mayor productividad y eficiencia de las empresas
- Atracción de negocios de alta tecnología e innovación

Barcelona como centro de decisión

## Objetivo de la misión de Spanair en este contexto

- Ser la aerolínea de primera opción de Barcelona
  - Convertirse en la línea aérea de servicio completo líder de Barcelona y la mejor alternativa en el resto de España
  - Promover y hacer posible el gran *hub* del sur de Europa y del Mediterráneo
  - ...mientras proporciona buenos rendimientos para los accionistas

# dice

---

1. La industria de la aviación comercial hoy
2. La oportunidad de Barcelona
3. El proyecto Spanair

# compraventa

Volcat 2009  
(31,9%)  
Turisme Barcelona  
(31,9%)  
Catalana d'Iniciatives  
(25,5%)  
Fira Barcelona  
(10,6%)



Ampliación de capital	100 MM
Préstamo participativo SAS	99 MM
Préstamo SAS	50 MM

**“Spanair está valorada aproximadamente en 500 M €” (Lufthansa Consulting)**

## Aerolínea líder de servicio completo en Barcelona y mejor alternativa en el resto de España

### Relanzamiento comercial

- Conexión doméstica e internacional actual y crecimiento
- Máxima calidad de servicio. Orientación al cliente e innovación
- Proximidad y co-creación

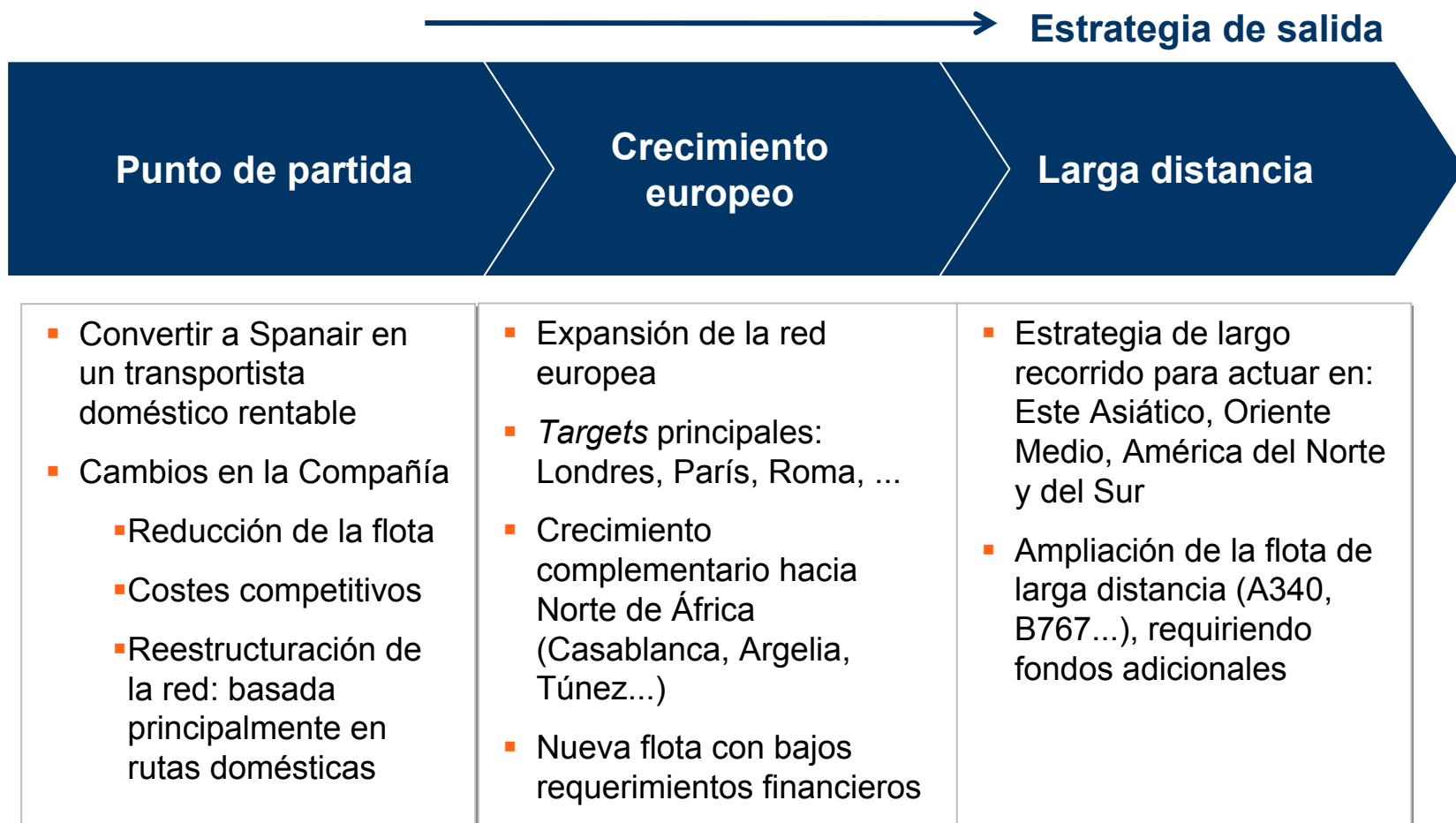
### Eficiencia en costes

- Red reestructurada
- Flota optimizada
- Reducción general de gastos

**Cambio acelerado. *Turnaround***



# cambio en Spanair se está desarrollando en tres fases...



**El lanzamiento de un IPO podría proporcionar los fondos necesarios para incrementar las conexiones con Europa y las de larga distancia**

# con una previsión de recuperación de la rentabilidad en 2011

## 2009

Implementación de las medidas de reestructuración



EBIT 2009

- Optimización de la red
- Foco sobre rutas clave
- Aumento de los ingresos medios por billete
- Simplificación de negocio
- Reducción costes fijos
- Barcelona como mercado de referencia

## 2010

Consolidación de las medidas implementadas

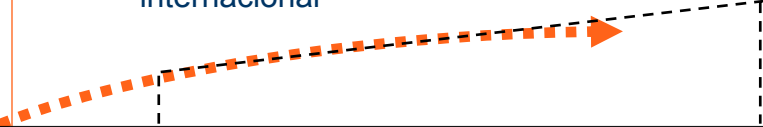
EBIT 2010

- Implementación de nuevas medidas que permitan ser competitivos y recuperar la rentabilidad
- Inicio de algunas rutas a Europa / Norte de África

## A partir del 2011

EBIT Positivo  
Expansión de la red internacional

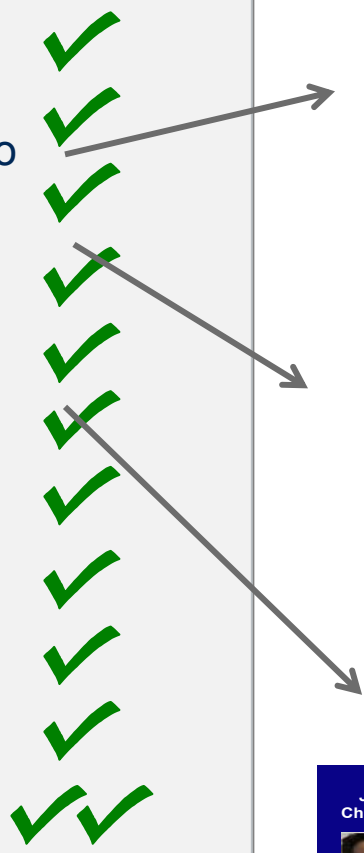
Oferta de vuelos de larga distancia



- Inicio de la recuperación macroeconómica
- Expansión de la nueva red: nuevos destinos a Europa y norte de África
- Inicio de la oferta de larga distancia para cubrir la demanda desatendida del aeropuerto de Barcelona

mos tomado con éxito las primeras medidas para lanzar la nueva Spanair...

- Nuevo Presidente
- Nueva imagen e implementación de logo
- Éxito de la entrada en servicio de la T1
- Nuevo CEO y equipo directivo
- Oferta a los inversores
- Nueva estrategia de red
- Reestructuración comercial
- Relocalización en Barcelona
- Reducción de la capacidad
- Continua reducción de costes



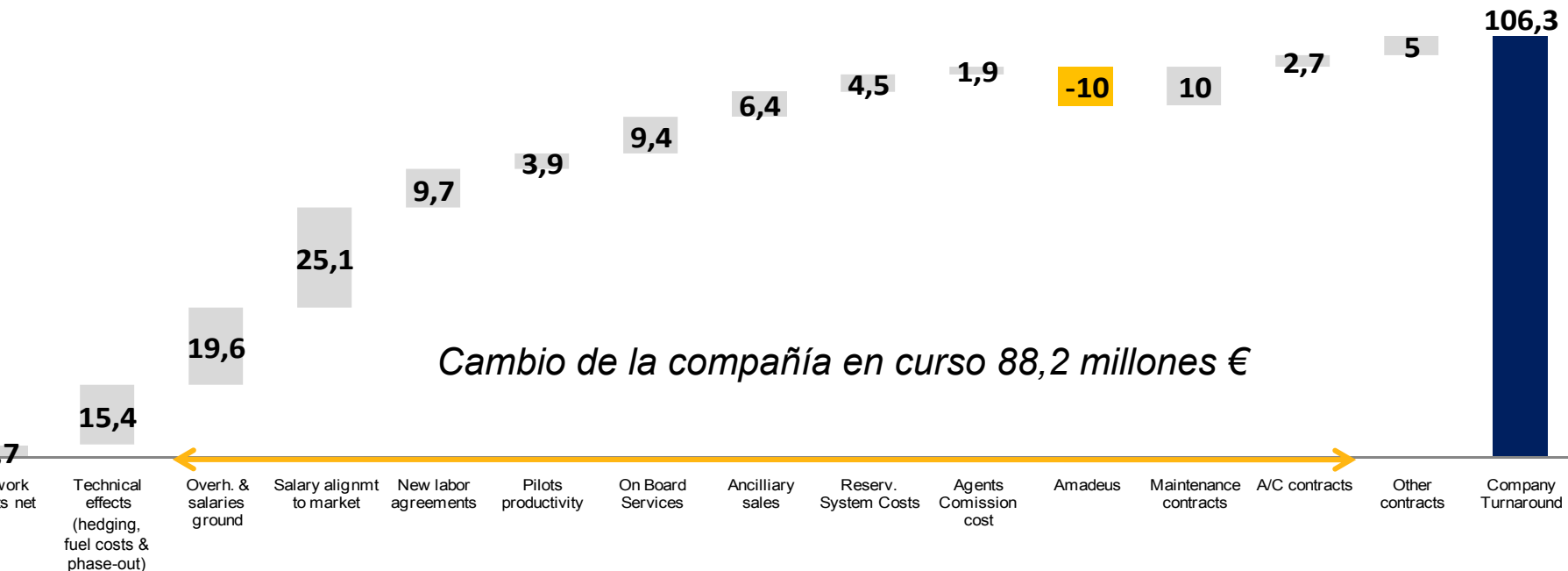
amos preparados para afrontar el cambio que comienza el próximo invierno

## Medidas de cambio en curso

- Cancelación de las rutas no rentables
- Focalización en mercados de alta producción y Barcelona como *hub* principal
- Reducción de la flota
- Incremento de la utilización de los aviones
- Aumento de la productividad de las tripulaciones y de los mecánicos
- Adaptación de los salarios y de las condiciones laborales con el de los competidores
- Retirada de los aviones MD y modernización de la flota
- Renegociación de los contratos con los principales proveedores (Catering, mantenimiento, IT, handling, etc.)
- Nuevo sistema de mantenimiento de los aviones
- Nuevo modelo comercial y de distribución
- Estudio de nuevas oportunidades (servicio a bordo, ingresos a parte de la venta de billetes, etc.)

## Impacto estimado sobre el EBIT con las medidas en curso

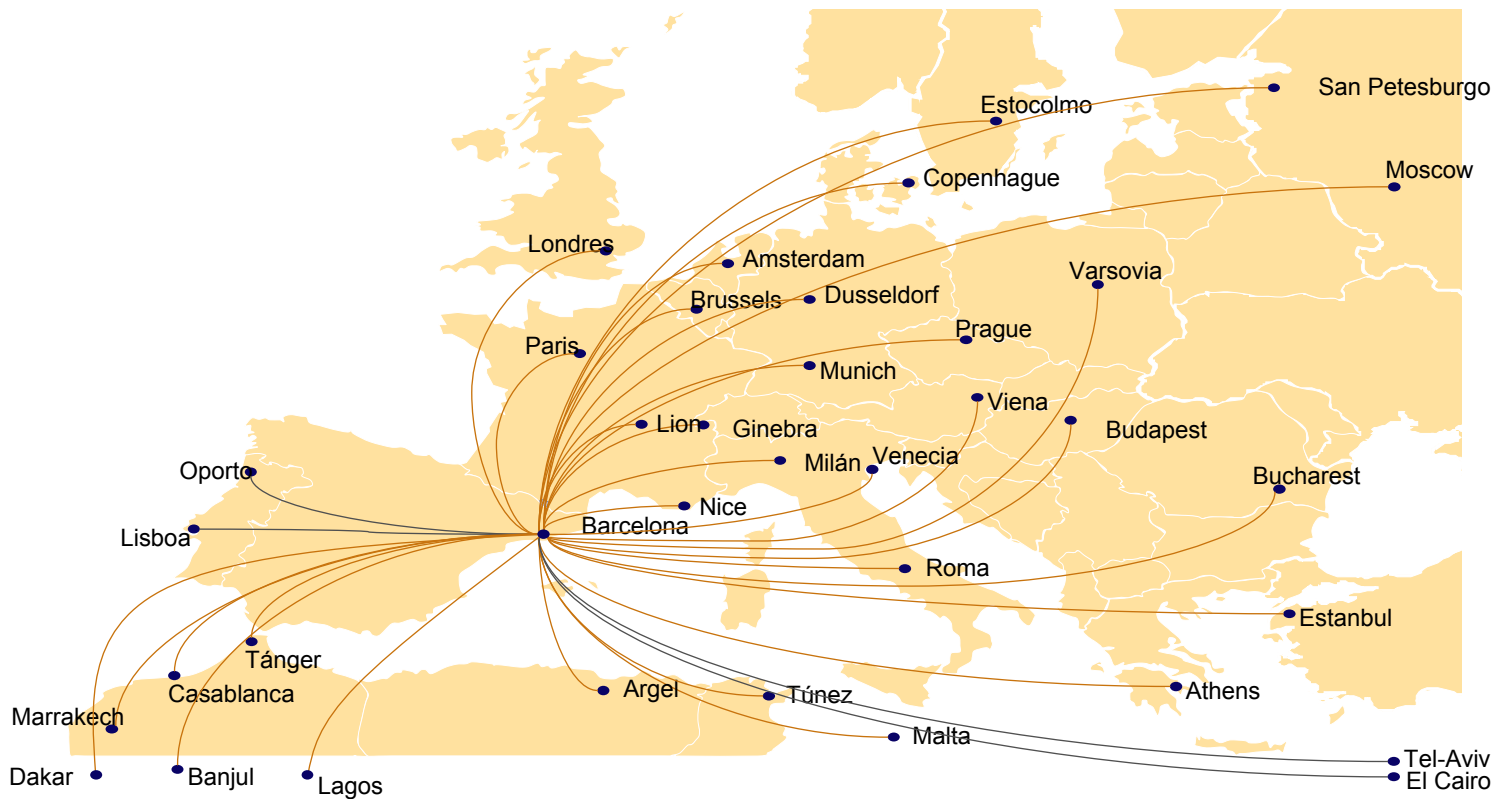
La curva del EBIT muestra los efectos anuales de las medidas de cambio



Spanair analiza otras medidas para ser competitiva y recuperar la rentabilidad pese a las malas condiciones del mercado previstas

cuando se reduzcan los costes será el momento de desarrollar nuevas rutas internacionales

## Red internacional potencial de Spainair

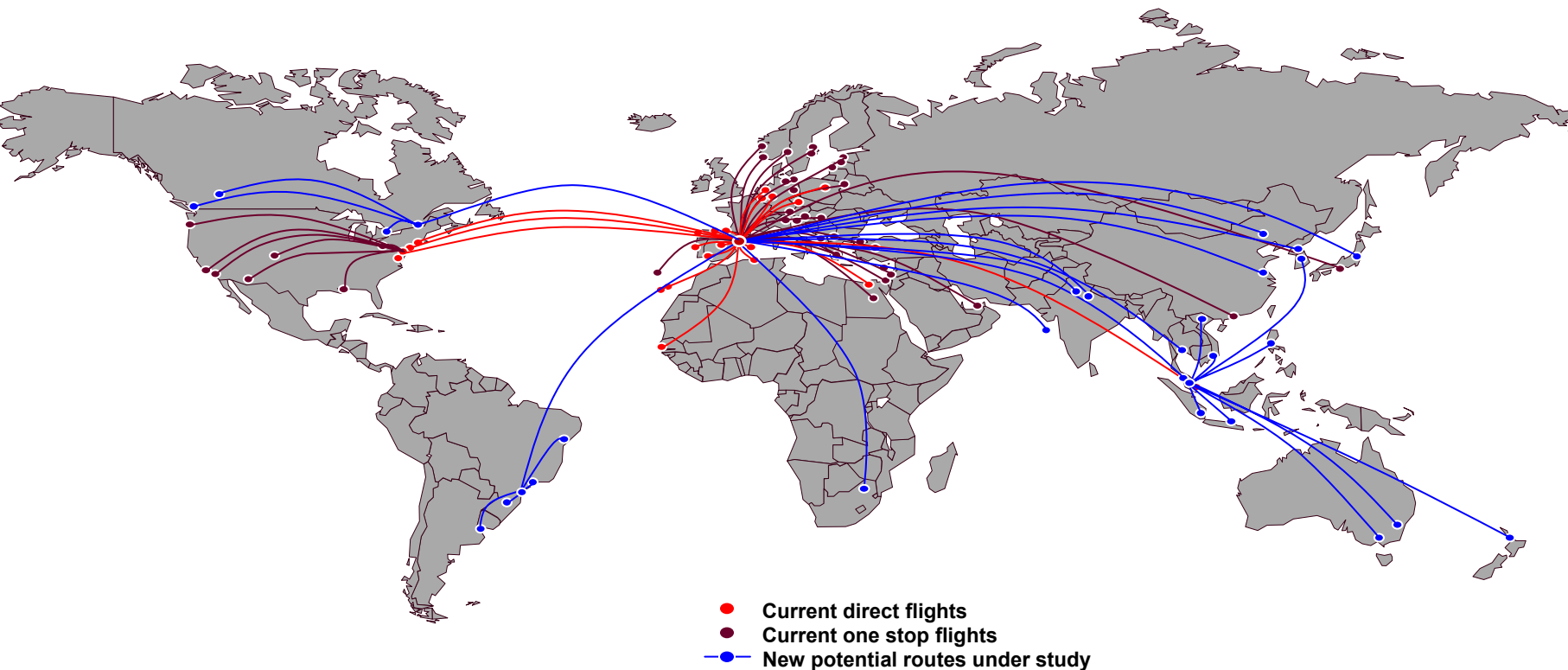


Ilustrativo

**La mejora de la situación económica y de las condiciones del mercado permitirán la expansión internacional de Spainair a medio plazo**

a través de Star Alliance de la cual forma parte

## Red de rutas desde / hacia Barcelona comercializadas por Spanair



La expansión de rutas de larga distancia requerirá de financiamiento adicional

La estrategia de futuro se hará de acuerdo a las tendencias de la industria  
que pasarán por la creación de grandes grupos

### Principales grupos europeos (millones de pasajeros)



Nota: El tráfico aéreo total de los aeropuertos europeos llegó a los 908 millones de pasajeros en 2008

Quando Spanair recupere la rentabilidad habrá que hacer frente al desafío de crecer y ampliar las operaciones para conseguir una posición relevante dentro de la industria. Deberá incrementar su valor y los accionistas contarán con diversas opciones de futuro



1

Plan de expansión financiado con IPO

2

Ser comprada por un grupo grande como parte de su estrategia de crecimiento

3

Alianza con otra línea aérea con un proyecto de crecimiento común





---

A STAR ALLIANCE MEMBER

