

**W  
A  
N  
Z  
A  
N  
D  
O**

International Airlines Group

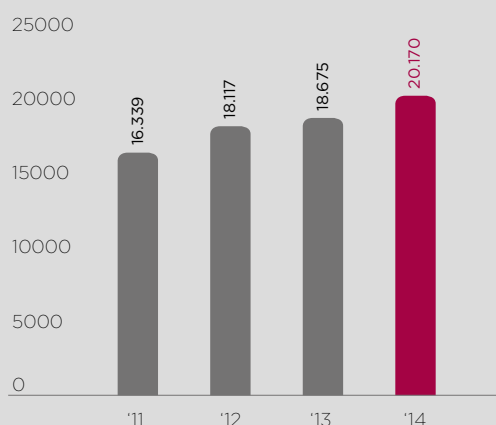
# PRINCIPALES PARÁMETROS DEL 2014

Nuestra meta es ser el grupo de aerolíneas líder en el mundo

## INGRESOS

**+7,1%**

a moneda constante

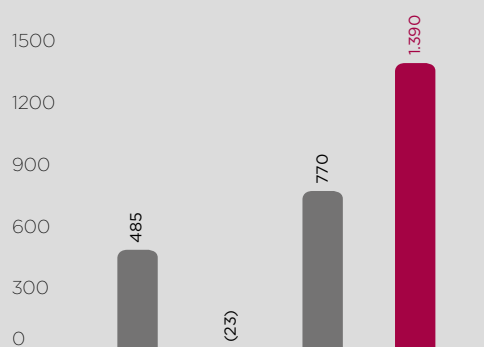


## BENEFICIOS OPERATIVOS

(antes de las partidas excepcionales)

**€1.390m**

incremento de €620m



## COSTES UNITARIOS EXCLUIDO EL COMBUSTIBLE

**-3,9%**

a moneda constante

Es una medida de nuestra gestión de costes, que, en su mayoría, están bajo nuestro control. Equivale a los costes totales, excluido el combustible, divididos por la capacidad (asientos kilómetro ofertados, AKOs).

## PRODUCTIVIDAD

**+10,4%**

Mide la capacidad (AKOs) media producida cada año por nuestros empleados (AKOs divididos por el número medio de empleados).

## PASAJEROS TRANSPORTADOS

**+15%**

En 2014, las aerolíneas de IAG transportaron 77 millones de pasajeros, 10 millones más que en 2013.

## INGRESO PASAJE UNITARIO

**+0,4%**

a moneda constante

Ingresos totales divididos por la capacidad (AKOs). Reflejan tanto las variaciones de los precios que plicamos como las de nuestro volumen de ventas.

Visítenos en nuestra página web  
**[iairgroup.com](http://iairgroup.com)**

# TABLA DE CONTENIDOS

## Descripción general del Grupo

### Introducción

- 4 Carta del Presidente
- 6 Preguntas y respuestas del Consejero Delegado
- 8 Nuestras marcas y redes

### Análisis del negocio

- 10 Informe del Consejero Delegado
- 13 Modelo de negocio y estrategia
- 16 Nuestras sinergias
- 17 Armonización de flota
- 18 Consolidación de la posición de British Airways
- 19 La Iberia del futuro
- 20 Vueling
- 21 Avios e IAG Cargo
- 22 Indicadores clave de rentabilidad
- 24 Responsabilidad corporativa

## Gobierno corporativo

- 32 Introducción del Presidente sobre el gobierno corporativo
- 34 Consejo de Administración
- 36 Gobierno corporativo
- 44 Informe de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento
- 47 Informe de la Comisión de Nombramientos
- 50 Informe de la Comisión de Seguridad
- 51 Informe de la Comisión de Retribuciones

## Resumen financiero

- 74 Entorno operativo y de mercado
- 76 Análisis financiero
- 87 Gestión del riesgo y factores de riesgo

## Estados financieros

- 95 Cuenta de resultados consolidada
- 96 Estado de resultado global consolidado
- 97 Balance de situación consolidado
- 98 Estado de flujos de caja consolidado
- 99 Estado de cambios en el patrimonio neto consolidado
- 101 Notas a las cuentas anuales consolidadas
- 159 Informe anual de gobierno corporativo de las sociedades anónimas cotizadas
- 225 Inversiones del Grupo

## Declaración de responsabilidad de los consejeros

## Informe de auditoría independiente

## Información adicional

- 231 Datos operativos y financieros
- 232 Glosario
- IDC Información para el accionista

## Informe estratégico

La Reglamentación de la Ley de Sociedades de 2006 (Informe estratégico e Informe del Consejo) exige que todas las sociedades, excepto las pequeñas, preparen un informe estratégico que incluya un análisis razonable y equilibrado, coherente con el tamaño y la complejidad del negocio, de: a) la evolución y los resultados del negocio de la sociedad durante el ejercicio financiero; b) la posición de la sociedad al cierre del ejercicio; y, c) una descripción de los principales riesgos e incertidumbres a los que se enfrenta la sociedad. El informe estratégico sustituye al análisis del negocio y se presentará como una sección separada del informe anual, fuera del informe del Consejo. En la medida de lo posible la Compañía ha cumplido de forma voluntaria con los requerimientos. El informe estratégico está contenido en las siguientes secciones:

- 13 Modelo de negocio y estrategia
- 16 Nuestras sinergias
- 22 Indicadores clave de rentabilidad
- 24 Responsabilidad corporativa
- 32 Introducción del Presidente sobre el gobierno corporativo
- 74 Entorno operativo y de mercado
- 76 Análisis financiero
- 87 Gestión del riesgo y factores de riesgo

## Informe de gestión

Asimismo, se elabora un Informe de Gestión conforme a lo establecido en el Artículo 262 de la Ley de Sociedades de Capital española, y al Artículo 49 del Código de Comercio español. De acuerdo con esta legislación, este informe de gestión debe incluir una exposición fiel sobre la evolución de los negocios y la situación de la entidad, junto con una descripción de los principales riesgos e incertidumbres a los que se enfrenta. Para la elaboración de este informe, IAG ha tenido en cuenta la guía publicada en 2013 por la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV) que establece una serie de recomendaciones para la elaboración del informe de gestión de la entidades cotizadas. El informe de gestión está contenido en las siguientes secciones:

- 13 Modelo de negocio y estrategia
- 16 Nuestras sinergias
- 22 Indicadores clave de rentabilidad
- 24 Responsabilidad corporativa
- 36 Gobierno corporativo
- 74 Entorno operativo y de mercado
- 76 Análisis financiero
- 87 Gestión del riesgo y factores de riesgo
- 159 Informe anual de gobierno corporativo de las sociedades anónimas cotizadas

---

IAG está **AVANZANDO** su negocio para cumplir con sus objetivos financieros de 2015 mediante la disciplina de capacidad, la flexibilidad, el control de costes y como consecuencia la habilidad de aumentar la rentabilidad.

El notable progreso realizado hasta el momento proporciona a IAG la confianza necesaria para augurar una declaración de dividendos en 2015 como primer paso hacia la introducción de un pago de dividendos sostenible.

# DESCRIPCIÓN GENERAL DEL GRUPO

## En esta sección

### Introducción

- 4 Carta del Presidente
- 6 Preguntas y respuestas del Consejero Delegado
- 8 Nuestras marcas y redes

### Análisis del negocio

- 10 Informe del Consejero Delegado
- 13 Modelo de negocio y estrategia
- 16 Nuestras sinergias
- 17 Armonización de flota
- 18 Consolidación de la posición de British Airways

- 19 La Iberia del futuro
- 20 Vueling
- 21 Avios e IAG Cargo
- 22 Indicadores clave de rentabilidad
- 24 Responsabilidad corporativa

# CARTA DEL PRESIDENTE

## Construimos una plataforma para seguir creciendo



“Quiero dar una cálida bienvenida a la última edición del Informe Anual de International Airlines Group, que cubre nuestro cuarto año como grupo de aerolíneas global, un período en el que hemos registrado un avance muy importante para la compañía”.

**Antonio Vázquez**  
Presidente

2014 ha sido, sencillamente, un muy buen año para el negocio, a juzgar por el sólido conjunto de resultados financieros que se han registrado, con un beneficio de explotación de 1.390 millones de euros (lo que supone un aumento de 620 millones de euros con respecto a 2013) y unos ingresos del Grupo de 20.200 millones de euros. Es un resultado del que estamos orgullosos, pero que vemos como un primer paso para nuestro crecimiento en 2015 y en el futuro. Todavía hay mucho más por hacer.

En las páginas siguientes describimos en detalle cuál era la situación inicial de IAG en estos cuatro años desde que se creó la empresa con la fusión de British Airways e Iberia y dónde queremos llegar en los próximos años. Espero que estén de acuerdo conmigo en que la visión que establecimos para la Compañía, respaldada por nuestro particular modelo de negocio, ha empezado a dar sus frutos. Les aseguro

que todavía tenemos por delante muchas sorpresas interesantes para todas las partes interesadas de la entidad.

### Un año de logros

2014 fue un año de logros en todo el Grupo. Un destacado logro ha sido la continua y profunda transformación de Iberia y su retorno a la rentabilidad, una posición que, hace sólo dos años, parecía muy lejana. Aunque tenemos que seguir mejorando la rentabilidad de Iberia, el cambio de tendencia representa la nueva normalidad para la aerolínea, al dotarla de una sólida base financiera con la que modernizar su flota y poner en marcha nuevas rutas de largo y corto radio.

Vueling, nuestra marca *premium* de bajo coste que presta servicio a los mercados europeos, ha continuado su expansión, abriendo nuevas bases en Roma y Bruselas, al tiempo que se beneficiaba de la incorporación de nuevos aviones a su flota. En British Airways, la

introducción del Airbus A380 y el Boeing 787, muy popular entre los clientes, también ha cimentado su progreso. Las tres aerolíneas siguen trabajando para conseguir objetivos ambiciosos de cara al futuro, lo que les permitirá seguir expandiéndose, siempre que mantengamos nuestra estricta disciplina sobre los costes y la capacidad, como tenemos intención de hacer.

Otras partes del negocio también han dado pasos importantes en su evolución, sobre todo nuestro negocio de carga y el programa de fidelización de clientes, Avios.

### El contexto global

La industria de la aviación está claramente en una situación mucho mejor hoy de lo que ha estado durante mucho tiempo. Los recientes datos de la Asociación Internacional de Transporte Aéreo sugieren que la industria obtendrá unas ganancias netas combinadas de 19.900 millones de dólares en 2014, aumentando hasta los 25.000 millones de dólares en 2015. De forma crucial, se espera que el rendimiento del capital invertido alcanzado por las compañías aéreas se dispare del 6,1 por ciento estimado en 2014 al 7 por ciento este año, situándolo cercano al coste del capital, donde debe estar. En el pasado, la incapacidad para alcanzar este objetivo ha sido uno de los mayores fracasos de nuestra industria.

Huelga decir que las diferencias regionales son numerosas. EEUU, después de un período de consolidación profundo, ofrece unas perspectivas sólidas, mientras que en Europa, con un entorno fiscal y regulatorio mucho más complejo y una competencia cada vez más dura, es mucho más difícil alcanzar esos niveles de rentabilidad. En ese contexto, nuestros propios resultados resultan sólidos. Gracias al trabajo de base que realizamos en British Airways hace algunos años y, más recientemente, en Iberia, nos encontramos, francamente, por delante de la aerolínea media en esta región.

Y la noticia prometedora es que parece que este entorno económico más favorable se va a mantener y cada vez son más las compañías aéreas que se dan cuenta de la importancia de imponerse una mayor disciplina financiera. Las oportunidades para una mayor consolidación transfronteriza siguen siendo limitadas por el momento, pero nuestro modelo de negocio único (que permite a las aerolíneas del Grupo operar de forma independiente mientras se benefician de ahorros de sinergia importantes) nos posiciona de forma única para liderar cualquier consolidación adicional que pudiera producirse. Mientras tanto, las alianzas internacionales siguen siendo clave para lograr una mayor conectividad y una ampliación de las redes globales, y estamos satisfechos con los resultados y el crecimiento de la alianza **oneworld**.

#### Gobierno corporativo

Seguimos ajustando la estructura del Gobierno Corporativo del Grupo, para renovar el Consejo de Administración a fin de adaptarlo a los estándares más recientes, como debemos hacer este año en respuesta a los nuevos Códigos de Gobierno Corporativo publicados en el Reino Unido y España.

Los planes de sucesión ha sido objeto de una gran atención este año. Hemos llevado a cabo un análisis profundo de nuestras necesidades futuras, tanto en términos de Consejeros No Ejecutivos como del equipo de gestión. Vamos a revisar estos planes de forma periódica y, en lo que se refiere al equipo directivo, continuaremos desarrollando nuestro talento interno. Otra de las prioridades en 2014 para el Consejo de Administración fue la diversidad. Ahora estamos cerca de nuestro objetivo de tener el 25 por ciento de representación femenina en el Consejo de Administración, tras el nombramiento de María Fernanda Mejía como tercera Consejera No Ejecutiva.

Tenemos la suerte de contar con un Consejo de Administración, que cuenta con una amplia experiencia y conocimientos internacionales en muy diferentes sectores. Este grupo, que forma un estupendo equipo, está

deseoso de encontrar la mejor forma de apoyar a nuestro gran equipo directivo. Estoy satisfecho por los excelentes comentarios expresados por todos los Consejeros No Ejecutivos en el marco de la evaluación del Consejo de Administración llevada a cabo en 2014.

#### El medio ambiente y la comunidad

Como ya saben, siempre hemos mantenido un fuerte compromiso con los programas de colaboración social y la gestión de nuestro impacto ambiental, independientemente de las condiciones económicas imperantes. Es una labor con la que seguimos comprometidos.

Lo más destacado de este año fueron nuestros logros en cuanto a optimización y eficiencia en el uso de combustible. Con la incorporación de nuevos aviones y los cambios en las operaciones de vuelo, hemos conseguido reducir nuestras emisiones globales en un 2,2 por ciento durante el año; un resultado muy bueno, que pretendemos mejorar en el futuro. Pero nuestro compromiso es mucho más amplio. Seguimos desempeñando un papel fundamental en la comercialización de biocombustibles viables, especialmente a través de nuestra relación de negocio conjunto con Solena. También seguimos defendiendo un acuerdo global en materia de comercio de emisiones, apoyando plenamente los esfuerzos de la ONU para alcanzar dicho acuerdo a través de su agencia, la Organización de Aviación Civil Internacional. Llegar a un acuerdo es vital para la sostenibilidad de nuestra industria.

Todas nuestras aerolíneas operan sus propios programas de Responsabilidad Corporativa, lo que nos permite apoyar programas clave en sus respectivos mercados nacionales y en los lugares a los que vuelan.

#### Dividendos

Nuestra intención ya anunciada desde el inicio es distribuir dividendos a nuestros accionistas a medio y largo plazo. Gracias al importante avance conseguido en 2014, estamos seguros del cumplimiento de nuestros objetivos financieros fijados para 2015, que consideramos básico para el pago de dividendos. Anticipamos realizar una declaración de dividendos en 2015.

Podremos ser mucho más concretos con respecto a nuestras intenciones en materia de dividendos en los próximos meses, pero quiero subrayar muy claramente nuestro compromiso de realizar estos pagos de forma sistemática y sostenible, respaldada por una nueva serie de metas ambiciosas para el negocio.

#### Perspectivas

Es un placer especial poder escribir una carta tan positiva al inicio del informe de este año.

Creo que podemos estar muy satisfechos con la situación actual de la Compañía. Comenzamos nuestra andadura con una visión clara y hemos logrado, incluso superado en muchas ocasiones, los objetivos que nos habíamos fijado. Todos los empleados en los diferentes negocios están trabajando con gran esfuerzo para generar esa visión y seguimos construyendo sobre ello cara al futuro. Tengo la sensación de que nuestros accionistas también tienen una creciente confianza en el Grupo, en el Equipo Directivo y en nuestro potente modelo de negocio.

Me complace especialmente ver que el Grupo está cohesionado. Hemos trabajado para solucionar la mayoría de los problemas heredados de nuestras aerolíneas y hay un creciente sentido de unidad en todo IAG. Todo esto se reduce a lo siguiente: cuando trabajamos juntos, ofrecemos resultados.

**Antonio Vázquez**  
Presidente

## PREGUNTAS Y RESPUESTAS DEL CONSEJERO DELEGADO

Establecer firmemente nuestro rol como grupo aéreo líder



El Consejero Delegado, Willie Walsh, responde a algunas de las preguntas más importantes para los grupos de interés de IAG al cierre de 2014.

Para obtener información más detallada sobre estas cuestiones, consulte los enlaces a las secciones pertinentes del informe.

Vea la entrevista completa  
en nuestro sitio web  
[www.iairgroup.com](http://www.iairgroup.com)






## P ¿Puede describir brevemente cómo ha sido 2014 para IAG?

El año 2014 ha sido excelente para IAG. Todas las áreas del negocio han avanzado enormemente y su contribución a nuestro progreso global como Grupo ha sido extraordinaria. Por tanto, estoy orgulloso de los resultados obtenidos en el año. Creo que nuestros accionistas deberían estar realmente satisfechos con todo lo que hemos logrado y espero que 2015 sea aún más apasionante.

 Ver página 13 para más información sobre nuestra estrategia.

## P ¿Cómo influirá el abaratamiento del petróleo en la disciplina sobre el capital y la capacidad de IAG?

La reducción del precio del petróleo no va a tener ningún efecto ni en nuestra disciplina sobre el capital ni sobre la de capacidad. Considero que para el sector –y para IAG como integrante del mismo– es fundamental demostrar que seguiremos manteniendo una estricta disciplina, incluso en un contexto en el que el precio del petróleo se ha reducido por debajo de los 100 dólares estadounidenses. También es importante reconocer que, aunque el precio ronda actualmente los 60 dólares estadounidenses, su volatilidad ha sido extrema y las fluctuaciones cambiarías han eliminado parte de los beneficios derivados de ese abaratamiento. El euro y la libra esterlina se han depreciado frente al dólar estadounidense, que es la moneda que utilizamos para comprar combustible. Por tanto, en este entorno de volatilidad es preciso que sigamos muy centrados, y eso es exactamente lo que IAG seguirá haciendo.

 Ver página 74 para más información sobre nuestro entorno operativo y de mercado.

## P ¿Cómo encaja IAG en el proceso de consolidación que vive el sector aéreo?


IAG ha demostrado que la consolidación es una tendencia positiva de la que el sector aéreo puede beneficiarse. Hemos conseguido agrupar distintas aerolíneas que operan en diferentes mercados, con diversos retos y oportunidades y los resultados han sido magníficos. Seguiremos demostrando las ventajas de la consolidación y no dejaremos de

buscar oportunidades que nos permitan crecer. Ahora bien, solo actuaremos de este modo cuando estemos convencidos de que las nuevas incorporaciones al Grupo pueden mejorar nuestro desempeño y rentabilidad, además de aportar beneficios reales a nuestros accionistas.

 Ver página 13 para más información sobre nuestro modelo de negocio

## P ¿Cuáles han sido los principales impulsores de la reestructuración financiera de Iberia?

La reestructuración financiera de Iberia ha sido realmente extraordinaria. Se trata de un gran mérito de todos; no solo del nuevo equipo de dirección encabezado por Luis Gallego, sino de todos los empleados de la aerolínea, porque lo que han hecho es ayudarse a sí mismos. Han reconocido la magnitud de los retos a los que se enfrentan y todos han remado en la misma dirección. El resultado ha sido el nacimiento de una nueva empresa con una energía y una determinación renovadas. Se han rejuvenecido tanto la marca como los equipos. Todos han realizado una labor encomiable y el hecho de que la compañía vuelva a tener beneficios es un logro extraordinario. Evidentemente tienen que seguir avanzando, y estoy totalmente convencido de que lo harán en 2015.

 Ver página 19 para más información sobre Iberia.

## P ¿Cómo está cambiando la estructura interna de IAG?

Siempre estamos cuestionando si nuestra estructura es adecuada para el negocio y si aporta el mayor grado de eficiencia posible. Esto nos conduce a realizar ligeros cambios cada cierto tiempo. Sin embargo, la creación de nuestra área administrativa centralizada, a la que denominamos GBS, supuso un gran cambio en 2014. Ahora, todas las actividades transaccionales cotidianas de nuestras compañías operadoras se llevan a cabo en este nuevo centro, lo que nos permite ser mucho más eficientes. Todo ello forma parte de ese esfuerzo constante por buscar fórmulas con las que podamos operar de una forma óptima y eficiente.

 Ver página 16 para más información sobre nuestras sinergias.


## P ¿Podrán mantener los excelentes resultados financieros de 2014?

Considero que no sólo podremos mantenerlos, sino que seremos capaces de ampliarlos y mejorarlos. Hemos fijado unos objetivos a largo plazo muy ambiciosos para el negocio. Por ejemplo, hemos hablado de un margen operativo de entre el 10% y el 14%, y de una rentabilidad sobre el capital invertido del 12% o más. Estos objetivos van más allá de los resultados obtenidos en 2014 y están concebidos para garantizar que podremos empezar a distribuir dividendos a los accionistas y que seremos capaces de mantenerlos en el futuro. Estos son objetivos que alcanzaremos, pero también son viables para el sector como conjunto siempre que demuestre tener una disciplina adecuada, determinación, orientación clara y una sólida gestión. Por tanto, no hay duda de que 2015 debería ser un mejor año para IAG que 2014, y 2016 será aún mejor.

 Consulte nuestro análisis financiero en la página 76

## P ¿Cuáles han sido los hechos medioambientales más destacados en 2014?

Siempre buscamos la manera de mejorar nuestros resultados medioambientales. En IAG existe una clara voluntad al respecto. Hemos sido los pioneros del sector en cuanto a la necesidad de mejorar y abordar nuestro impacto medioambiental y los progresos realizados en 2014 son notables. Las iniciativas que hemos puesto en marcha (como el negocio conjunto con Solena para desarrollar un biocombustible proveniente de desperdicios domésticos verdaderamente sostenible) avanzarán aún más en 2015. En un contexto de caída del precio del petróleo, considero que es fundamental demostrar que seguimos intentando mejorar nuestro desempeño medioambiental. Algunas personas se muestran escépticas sobre el compromiso del sector y creen que lo incumpliremos, pero no vamos a hacerlo. Consolidaremos los progresos alcanzados hasta la fecha, cumpliremos nuestros compromisos y hemos hecho y realizaremos nuevos esfuerzos para seguir mejorando nuestro rendimiento.

 Ver página 24 para más información sobre nuestro modelo de responsabilidad corporativa.

# NUESTRAS MARCAS Y REDES

Conectando a las personas con el mundo

IAG combina a las aerolíneas líderes del Reino Unido y España.

Los clientes de las aerolíneas se benefician de una red combinada más amplia para pasajeros y carga.

## BRITISH AIRWAYS

British Airways es la mayor aerolínea internacional del Reino Unido y una de las principales aerolíneas *premium* globales del mundo. Su principal centro de negocio es Londres, el mayor mercado de viajes *premium* del mundo, con una importante presencia en los aeropuertos de Londres Heathrow, Londres Gatwick y Londres City.

 [Más información sobre British Airways en la página 18](#)


## IBERIA

Iberia es la aerolínea líder entre Europa y Latinoamérica, así como la compañía de transporte aéreo más grande de España. Desde su *hub* de clase mundial en Madrid, también ofrece una amplia variedad de destinos situados en Norteamérica, Europa, África y Oriente Medio.

 [Más información sobre Iberia en la página 19](#)

## vueling

Vueling se incorporó al Grupo en abril de 2013 y es una compañía líder en los aeropuertos de Barcelona - El Prat y Roma - Fiumicino. Ofrece una amplia red de vuelos a España, Italia, Europa, Oriente Medio y África, y se centra en prestar un servicio *premium* a bajo coste.

 [Más información sobre Vueling en la página 20](#)



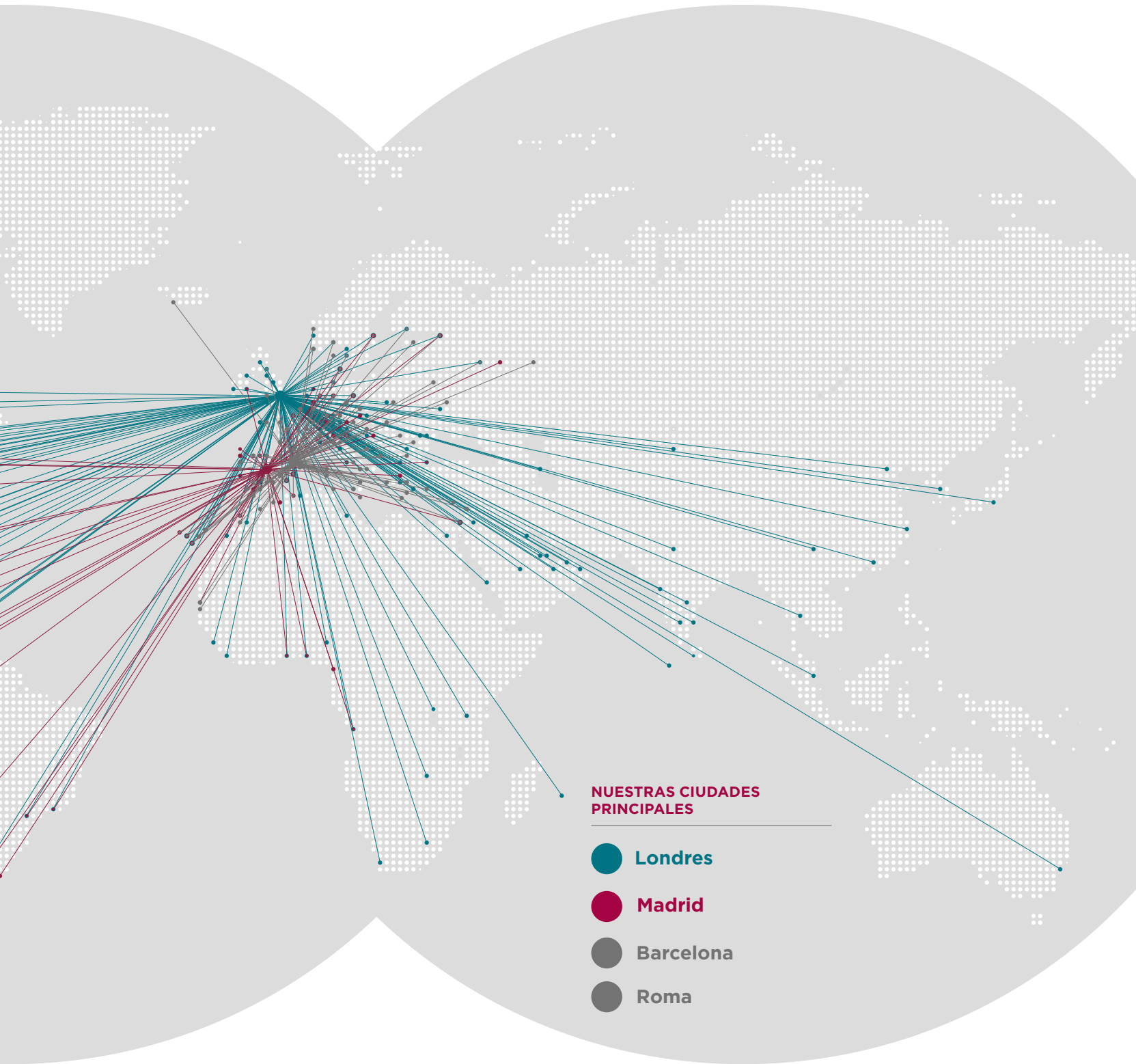
Avios es nuestra moneda global compartida de premios utilizada en los programas de fidelización de IAG: el programa *Avios Travel Rewards* en el Reino Unido y Sudáfrica, *British Airways Executive Club* e *Iberia Plus*.

 [Más información sobre Avios en la página 21](#)

## IAG Cargo

IAG Cargo nació de la fusión de British Airways World Cargo e Iberia Cargo. Esta consolidación ha contribuido a su posición como uno de los principales transportistas internacionales de carga aérea del mundo.

 [Más información sobre IAG Cargo en la página 21](#)



# INFORME DEL CONSEJERO DELEGADO

En 2014 asistimos a un cambio de actitud hacia nuestro sector y hacia IAG

“2014 fue un año de avances realmente significativos en todas las áreas de International Airlines Group, y en 2015 nos basaremos en los éxitos logrados.”

**Willie Walsh**  
Consejero Delegado



Nuestro objetivo durante el año pasado consistió en demostrar claramente que nuestros planes iniciales para el negocio establecidos en 2011 no solo se habían cumplido sino que representaban una base muy sólida para un mayor crecimiento en 2015 y años sucesivos.

Lo hicimos de forma muy convincente y, en retrospectiva, estoy muy satisfecho con el progreso que hemos logrado durante el año.

Nuestras tres aerolíneas –British Airways, Iberia y Vueling– han avanzado de forma muy significativa a pesar de afrontar cada una desafíos y oportunidades diferentes. Fue particularmente satisfactorio ver el cambio de tendencia en Iberia y su retorno a la rentabilidad.

También hemos mejorado la competitividad de nuestro negocio de carga, además de fortalecer nuestro programa de fidelización de clientes Avios. Seguimos trabajando también para mejorar la eficiencia global del Grupo, sobre todo con la centralización de las funciones administrativas en *Global Business Services* (GBS) con un nuevo centro ubicado en Cracovia, Polonia.

Todo esto nos coloca en una posición muy sólida, al adentrarnos en nuestro quinto año de operación firmemente

consolidados como un grupo de aerolíneas verdaderamente global. Con gran satisfacción puedo afirmar que 2015 promete ser aún más emocionante que el año que acaba de finalizar.

## Objetivos ambiciosos

Algunos dudaban de la conveniencia de establecer unos objetivos muy claros para el negocio cuando realizamos nuestra jornada inaugural de los mercados de capitales en Madrid en 2011. No obstante, pese a cierto escepticismo inicial, los objetivos han adquirido una credibilidad mayor a medida que nuestros planes se han puesto en marcha.

Con el apoyo creciente de inversores y accionistas, aumentamos el objetivo de beneficio de explotación de 2015 en 300 millones de euros, alcanzando 1.800 millones de euros a finales de 2013, y me complace anunciar, junto con nuestros resultados anuales en febrero, que habíamos vuelto a aumentar esta cifra. Ahora esperamos lograr un beneficio de las operaciones superior a 2.200 millones de euros este año.

También hemos establecido una serie de objetivos a más largo plazo para el negocio, incluyendo un objetivo de margen de explotación de entre el 10% y el 14%, y un retorno sobre el capital invertido no inferior al 12% entre 2016 y 2020. Lo hemos decidido así para apoyar nuestra ambición histórica de realizar pagos de dividendos sostenibles a nuestros accionistas, tal y como el Presidente ha detallado.

Hicimos públicos estos objetivos más ambiciosos para informar al mercado cómo esperamos que evolucione el negocio en los próximos años. Lograrlos requerirá una férrea disciplina. Sin embargo, estamos absolutamente seguros de que podemos cumplirlos.

Los objetivos representan un desafío no sólo para IAG, sino para el sector en su conjunto. Las aerolíneas que registren rentabilidades inferiores en los próximos años podrían tener dificultades para obtener el apoyo de los inversores, y enfrentarán con retos en el futuro de un modo que el sector debería haber afrontado en el pasado.

Dicho esto, creo que el sector está en una posición financiera mucho más saludable ahora de lo que nunca ha estado, una situación que en ningún otro lugar sorprende más que en Estados Unidos. Otros grupos de aerolíneas, al igual que IAG, están decididos a derribar el mito de que trabajamos en un sector que sólo puede obtener un rendimiento decente en tiempos de bonanza económica. Cada vez son más las aerolíneas que tratan de mantener los márgenes a lo largo del ciclo económico, y estoy convencido de que el viejo patrón de auge y caída puede ser erradicado. La consolidación está jugando su papel en este proceso, aunque también la llegada al sector de una nueva generación de líderes empeñados en imponer una disciplina financiera real.

## Nuestro modelo único

El modelo de negocio de IAG, con una sociedad matriz que supervisa a las aerolíneas, que genera de forma independiente, está soportando la prueba del tiempo y, en todo caso, nos diferencia cada vez más de la competencia.

Lo que lo hace singular es la forma en que proporcionamos autonomía a nuestras aerolíneas para gestionar sus diferentes desafíos. Controlamos el negocio cuando es necesario, pero por lo demás dejamos libertad a las aerolíneas para seguir adelante sin llegar a ser excesivamente burocráticos. Es un modelo que funciona muy bien y es alentador ver que los competidores lo están considerando cada vez más como un modelo que desearían copiar.

Operar de este modo también nos ha permitido obtener ahorros significativos y crecientes por sinergias mediante la sensata integración del negocio y el trabajo colaborativo cuando tiene sentido. Con satisfacción puedo afirmar que superamos nuestro objetivo de 600 millones de euros en ahorro por sinergias

en 2014, y que lograremos finalmente un ahorro bruto de 633 millones de euros.

Muchos de los ahorros iniciales provienen de economías de escala bastante predecibles, pero, a medida que avanzamos, estamos encontrando nuevas maneras de extraer valor del negocio. Un gran ejemplo es el trabajo que estamos haciendo en materia de compras de aeronaves para las aerolíneas pertenecientes al Grupo. Comenzando con el Airbus A320, vamos más allá de la selección de fuselajes comunes para analizar las especificaciones detalladas dentro de la aeronave que nos ofrecen la posibilidad de ahorrar costes y peso, mejorando nuestro desempeño financiero y medioambiental.

Otras aerolíneas ajenas al Grupo están analizando este trabajo cuidadosamente y algunas han solicitado unirse a nuestros programas comunes de compras. Queda por ver si esto tiene sentido. Sin embargo, tenemos mucho interés en explorar un programa de este tipo con Qatar Airways en 2015, que no solo es un valioso socio

de la alianza **oneworld** sino que ahora también es un importante accionista de IAG, con una participación cercana al 10%.

GBS es otro ejemplo de trabajo más inteligente y eficiente. La combinación de las actividades transaccionales cotidianas de las compañías operativas tiene un claro sentido económico, pero también pone de relieve el hecho de que somos un Grupo verdaderamente internacional capaz de operar desde cualquier parte, pero decididos a trabajar solamente desde lugares que sean eficientes. También hemos creado un equipo digital especializado que presta servicios a todo el Grupo. Su trabajo consiste en mantenernos al tanto de los rápidos desarrollos en este ámbito al tiempo que buscamos sistemas y plataformas que puedan marcar una diferencia real en nuestras aerolíneas.

#### Nuestras aerolíneas

Todas nuestras aerolíneas registraron resultados excelentes en 2014.

El cambio de tendencia en Iberia ha sido verdaderamente notable y corrobora la

magnífica labor de todos y cada uno de los miembros de la aerolínea bajo el liderazgo de Luis Gallego. Aunque como Grupo proporcionaremos apoyo durante el proceso de reestructuración, siempre hemos dicho que éste únicamente culminaría con éxito si los miembros de Iberia se implicaban en la labor. Sin duda, han tomado la iniciativa y han afrontado los retos con decisión. Por ello, tienen todo el derecho a sentirse inmensamente orgullosos de sus logros.

En este sentido, cabe destacar que no se trata de una simple reflotación financiera. Es una transformación en términos de operaciones, calidad del servicio, actitud, cultura y confianza. Asimismo, la sutil renovación de marca Iberia ha gozado de una grandísima aceptación entre los clientes. Todavía queda mucho para llegar al nivel de rentabilidad necesario, pero la aerolínea ya ha dado el primer paso al respecto, y estamos convencidos de que Iberia, en su empeño por cumplir con su Plan de Futuro, contribuirá de forma notable a los objetivos y valor a largo plazo de IAG.

## Las personas que hacen avanzar nuestro negocio

La gestión diaria del Grupo IAG corre a cargo del Comité de Dirección de IAG, cuyo máximo responsable es Willie Walsh, Consejero Delegado del Grupo. El Comité es responsable de la dirección y estrategia general del Grupo, de la consecución de sinergias y de la coordinación de las funciones centrales.

No aparecen los Consejeros Ejecutivos: **Willie Walsh**, Consejero Delegado; **Enrique Dupuy de Lôme Chávarri**, Director Financiero Véase página 34.

Para consultar las biografías completas de cada miembro, visite [iaigroup.com/govmanage](http://iaigroup.com/govmanage)



**Keith Williams,**  
Presidente Ejecutivo  
de British Airways



**Luis Gallego Martín,**  
Presidente y Consejero  
Delegado de Iberia



**Alex Cruz,**  
Presidente y Consejero  
Delegado de Vueling



**Steve Gunning,**  
Consejero Delegado  
de IAG Cargo



**Robert Boyle,**  
Director de Estrategia



**Ignacio de Torres Zabala,**  
Director de Servicios Globales



**Julia Simpson,**  
Jefa de Gabinete



**Chris Haynes,**  
Director de Asesoría Jurídica

## Informe del Consejero Delegado continuación

Por su parte, British Airways y la dinámica marca de bajo coste Vueling, aunque parten de posiciones muy distintas, han logrado un gran avance en 2014. Las nuevas aeronaves han permitido mejorar sus resultados, como así lo demuestran los Airbus A380 y Boeing 787 que entraron en servicio con British Airways durante el año. En 2015 seguiremos realizando nuevas incorporaciones a las tres flotas de las aerolíneas con arreglo a nuestros grandes planes de ampliación de flotas.

Sin embargo, un hecho destacable es que las tres aerolíneas saben que todavía queda mucho por hacer. Ninguna muestra signos de complacencia y están centradas en conseguir objetivos nuevos y más difíciles en 2015 y años sucesivos.

También ha sido un año memorable para IAG Cargo —creado tras la fusión de los negocios de carga de British Airways e Iberia—, que comenzó con la decisión de dejar de operar el carguero especializado Boeing 747-8, que registraba pérdidas, en rutas principales a escala global. En su lugar, en la actualidad hemos entablado una beneficiosa relación con Qatar Airways, que posee una flota de cargueros de gran tamaño que nos ofrece capacidad en rutas clave, sobre todo desde Europa hasta Hong Kong. Este nuevo acuerdo ha dado buenos resultados en las condiciones volátiles que nos encontramos y esperamos seguir avanzando en 2015.

Asimismo, estoy muy satisfecho con la creciente solidez del programa de fidelización Avios, disponible para todas las aerolíneas del Grupo y para otros operadores externos. Avios ha logrado una gran aceptación entre los clientes y se ha consolidado con firmeza como el programa de fidelización líder en Europa y uno de los mayores del mundo. Si bien cada aerolínea del Grupo sigue siendo la imagen de dicho programa para sus clientes, tras haberlo ampliado a todo el Grupo se ha convertido en un programa de primer orden y de gestión profesional con una gran envergadura y poder de compra.

### Consolidación

IAG se creó con el objetivo expreso de asumir el liderazgo en la consolidación del sector de la aviación. Dicha consolidación sigue enfocada sobre todo en determinadas zonas geográficas y es probable que continúe así mientras los controles a la propiedad sigan vigentes en algunos mercados. Todavía estamos muy lejos de conseguir la industria aérea completamente desregulada que me gustaría ver. Además, asistimos con preocupación

al resurgimiento del proteccionismo, sobre todo en Estados Unidos, donde algunos operadores se quejan de que los acuerdos de cielos abiertos benefician a las aerolíneas extranjeras, y más específicamente a las del Golfo.

Con todo, seguimos buscando oportunidades y nuestro éxito hasta la fecha nos ha dado confianza para considerar la incorporación de una nueva aerolínea al negocio, Aer Lingus. Tras su propia reestructuración, el operador irlandés ha logrado un avance impresionante y ha creado una red transatlántica muy interesante con Dublín como base de operaciones. Creemos que su modelo de negocio encaja perfectamente con el de IAG, y estamos convencidos de que su incorporación al Grupo brindaría grandes beneficios tanto a Aer Lingus como a nuestros accionistas.

### Precios del petróleo

A priori, el abaratamiento del petróleo debería beneficiar al sector de la aviación, sobre todo en este periodo de crecimiento continuo de la demanda. Sin duda esto supone un claro contraste con la última vez que los precios estuvieron tan bajos, momento en que el mundo estaba sumido en el pesimismo acerca del PIB mundial.

Se han producido grandes oscilaciones en los precios, que se mantuvieron en torno a los 100 dólares estadounidenses por barril hasta septiembre del año pasado para luego caer hasta los 60 dólares al cierre del ejercicio. Esta volatilidad ha empeorado por las fluctuaciones de los tipos de cambio, donde el euro y la libra esterlina se han depreciado frente al dólar, que es la divisa que utilizamos para comprar combustible. Este fenómeno ha contrarrestado algunas de las ventajas derivadas del abaratamiento del petróleo. Sin embargo, en términos generales la coyuntura es positiva para IAG.

Aun así, es fundamental que sigamos centrándonos en la rentabilidad y en recuperar parte del coste histórico de los precios elevados. Seguiremos ofreciendo a los clientes una buena relación calidad-precio, pero esto no significa que vayamos a transferir automáticamente todos los beneficios, porque parte de esa rentabilidad debe destinarse a los accionistas que nos han apoyado en las épocas más difíciles y en un periodo de grandes inversiones en nuevas aeronaves.

Creemos que no es probable que las aerolíneas utilicen el abaratamiento del

petróleo como excusa para ampliar la vida útil de aeronaves antiguas o para volver a poner en servicio aviones retirados, en gran medida por los altos costes de mantenimiento que eso conllevaría. Asimismo, tampoco creemos que haya señales de que los operadores estén incrementando excesivamente la capacidad como ocurrió en otras épocas. Con toda probabilidad, el desplome actual de los precios del petróleo será temporal y, por tanto, debemos seguir controlando los costes y la capacidad.

### Medio ambiente

Otro aspecto igualmente importante es seguir reduciendo el impacto medioambiental. Algunos escépticos del sector piensan que la industria utiliza el abaratamiento del petróleo como excusa para retractarse de sus compromisos. Esto no puede suceder.

Como Grupo, estamos reduciendo el impacto medioambiental no solo porque es nuestro deber, sino porque queremos hacerlo. Fue una enorme satisfacción ver que el año pasado redujimos las emisiones en un 2,2% gracias a la incorporación de nuevas aeronaves con un consumo de combustible más eficiente y mejores procedimientos operativos. Seguiremos trabajando arduamente para cumplir dichos compromisos y emprender otras iniciativas importantes, como el acuerdo suscrito entre British Airways y Solena para crear un biocombustible realmente sostenible.

### Mirando al futuro

IAG ha registrado resultados muy positivos al inicio de 2015. Sin embargo, tal y como indican claramente los objetivos a largo plazo, todavía queda mucho por hacer para situar el negocio al nivel donde queremos y tenemos que estar.

Estoy absolutamente convencido de que lo podemos lograr gracias a la extraordinaria capacidad de todos y cada uno de los miembros de IAG. Tenemos un equipo fantástico en el Grupo y estamos incorporando nuevos talentos externos donde y cuando es necesario. Además, tenemos un modelo de negocio que está resultando un éxito, además de ser sumamente sólido. Por todo ello, nos sentimos con confianza de cara al futuro.



**Willie Walsh**  
Consejero Delegado

# MODELO DE NEGOCIO Y ESTRATEGIA

Creación de valor en toda la cartera

El rendimiento de IAG viene determinado por su estructura única que apoya a cada compañía operativa como una unidad autónoma, al tiempo que lidera la estrategia y potencia las sinergias del Grupo. Este enfoque permite al Grupo responder a las necesidades de los distintos mercados y clientes, así como captar el valor que aporta la escala del grupo.



## La consolidación continúa avanzando a buen ritmo:

- El aumento de la concentración a través de fusiones, adquisiciones y *joint ventures* es evidente, sobre todo en los mercados maduros
- Las principales compañías registran progresivamente mejores resultados financieros
- Alrededor de media docena de grupos de aerolíneas presentan una exposición suficientemente diversificada a varias regiones para ser considerados como agentes globales
- Algunos grupos de aerolíneas están incorporando con éxito diversos modelos de negocio y múltiples marcas, diversificando las opciones entre los clientes y atendiendo a un mercado más amplio
- Las ventajas en costes son cada vez más aparentes a partir de las economías de escala

## La estructura de IAG equilibra la responsabilidad individual de cada una de las compañías operadoras sobre su rentabilidad con el valor añadido del Grupo:

- El programa de sinergias de ingresos sigue superando los objetivos
- Las sinergias de costes avanzan hacia un mayor nivel de ambición; en particular a través de compras y servicios de negocio centrales
- El despliegue flexible de capital es una prioridad: ya ejecutado para la nueva flota de fuselaje estrecho a través de un programa de especificaciones común
- La oportunidad de impulsar la fidelidad del cliente a través de una cartera de marcas relevantes
- El modelo de gobierno y la estructura de la sociedad matriz conservan la flexibilidad y facilitan nuevas adquisiciones

La filosofía de IAG destaca la importancia de mantener los activos básicos de las marcas y los productos de cada una de sus aerolíneas operativas para aprovechar la fidelidad de los clientes. Se ha mantenido un enfoque disciplinado para evaluar futuras oportunidades de crecimiento inorgánico. Los seis objetivos estratégicos básicos de IAG continúan vigentes y el progreso es evidente en todos los ámbitos.



Más información sobre Armonización de la flota en la página 17

IAG sigue creyendo que es importante conservar y nutrir los activos básicos de las marcas y los productos de cada aerolínea operativa para mantener la valiosa fidelidad de los clientes.

 Más información sobre nuestras marcas y redes en la página 8

### Liderazgo en las principales ciudades de IAG

British Airways e Iberia han fortalecido su condición de líderes en Londres y Madrid, respectivamente. British Airways añadió cinco destinos y aumentó la capacidad un 5,9% durante el año. Iberia, inmersa en su Plan de Transformación, añadió ocho nuevos destinos y aumentó la capacidad un 3,6%. De la expansión de Iberia, un tercio correspondió a su entidad operativa de nueva generación de rápido crecimiento, Iberia Express. En 2014, Vueling creció algo menos del 13% desde su base principal, Barcelona, y añadió 33 destinos. Vueling se ha convertido en la segunda aerolínea de Roma, con nueve aeronaves y más de 40 destinos.

### Liderazgo en el Atlántico

La fusión entre American Airlines y US Airways proporcionó un crecimiento significativo de capacidad para el Negocio Conjunto del Atlántico (*Atlantic Joint Business, AJB*) en 2014. La incorporación de dos importantes *hubs* de conexión en Filadelfia y Charlotte ofrece a los clientes del Grupo más destinos y opciones de ruta. En total, el crecimiento de ingresos en AJB fue del 20%, con un aumento de la cuota de capacidad de asientos en Atlántico Norte del 22% en 2013 al 26% en 2014. La renovación de la marca de Iberia y el retorno al crecimiento han dado sus frutos. La capacidad de IAG hacia Sudamérica aumentó del 21% al 22%. El pedido de aeronaves Airbus A330-200 evidenció la intención de Iberia de aumentar la frecuencia en los mercados actuales y de introducir nuevos mercados de largo radio. IAG sigue siendo el primer grupo aéreo transatlántico.

### Posición más reforzada en los principales mercados de Europa con destino a Asia

En 2014, IAG siguió beneficiándose de la reciente incorporación de Qatar Airways, Malaysia Airlines y SriLankan a **oneworld**. British Airways e Iberia ahora ofrecen a sus clientes una red mucho más amplia en Asia. Los pasajeros de nuestros nuevos socios tienen acceso ahora a los *hubs* de Madrid y Londres para viajar a Europa y el Norte de África, así como al otro lado del Atlántico. British Airways anunció Kuala Lumpur como nuevo destino para 2015 y el Airbus A380 se desplegó en Singapur y aumentó frecuencias en Hong Kong. Se ha mejorado el horario a Tokio Haneda. La incorporación del Boeing 787 ha permitido a British Airways aumentar los servicios a Hyderabad y Chennai hasta alcanzar una frecuencia diaria. Finalmente, IAG Cargo canceló la operación de cargueros y ha ampliado el alcance en los mercados asiáticos, de menor riesgo, con una innovadora alianza con Qatar Airways Cargo.

### Aumento de cuota en las rutas Europa-África

Durante 2014, IAG respondió a la volatilidad en África flexibilizando la capacidad en respuesta a las condiciones del mercado y la competencia. British Airways añadió capacidad en Accra, Nairobi y Johannesburgo, al tiempo que suspendió las operaciones a Freetown y Monrovia. De cara al futuro, British Airways consolidará el Airbus A380 diario a Johannesburgo y mejorará los horarios de su servicio a las islas Mauricio. Iberia también ajustó su red, suprimiendo las operaciones a El Cairo y Rabat e introduciendo un producto de fuselaje ancho a Luanda con el nuevo Airbus A330-300. En 2014, Vueling aumentó sus rutas africanas de 10 a 13 y anunció además las rutas de Roma a Marrakech y de Mallorca a Argel para 2015.



**Mayor rentabilidad intraeuropea**

Con Vueling en el Grupo, IAG aumentó el número de pasajeros transportados en su red intraeuropea, desde 47 millones en 2013 hasta 57 millones en 2014. La flota de aviones de fuselaje estrecho de IAG de 284 sigue creciendo; principalmente en las dos entidades de bajo coste, Vueling e Iberia Express. En 2014 IAG logró un avance significativo por lo que respecta a la rentabilidad de sus redes más tradicionales de corto radio de Londres y Madrid. En 2014, IAG completó su programa de armonización de la flota

de fuselaje estrecho. A partir de 2015, las nuevas aeronaves de la familia Airbus A320 compartirán casi todas las especificaciones básicas entre aerolíneas, lo cual no solo reducirá significativamente los costes de compra y mantenimiento, sino que también flexibilizará los programas de entrega y facilitará la circulación de capacidad y capital dentro del Grupo.

**Posiciones competitivas en costes en todos nuestros negocios**

El crecimiento de Vueling e Iberia Express en 2014, junto con las fuertes iniciativas del Grupo para reducir los futuros costes de operación de fuselaje estrecho, ofrecen a IAG una de las principales estructuras de costes de corto radio entre los operadores de red europeos. En vuelos de largo radio, las aeronaves de nueva generación de British Airways y el crecimiento de la capacidad de Airbus A330 de Iberia están reduciendo los costes unitarios. Los continuos cambios en la flota de fuselaje ancho en 2015 y años posteriores seguirán teniendo un efecto positivo. El programa de sinergias dirigido por IAG sigue superando sus objetivos en términos de reducción de costes.



# NUESTRAS SINERGIAS

Creando valor para nuestros grupos de interés

En 2014, los equipos de sinergias continuaron concentrándose en la ejecución de varios proyectos clave, mientras que avanzaron con los cambios a largo plazo en el marco del proyecto Servicios Auxiliares Globales (GBS), que abarca ámbitos como TI, servicios financieros y compras.

Se han superado los 600 millones de euros en concepto de sinergias brutas previstas por IAG para 2014. La cifra alcanzada fue de 633 millones de euros, un incremento de 173 millones de euros con respecto al año anterior. El Grupo también elevó el objetivo para 2015 de 650 millones de euros a 700 millones de euros.

## Ingresos de pasaje

Introducción de una selección más amplia de combinaciones de vuelos para pasajeros e integración de los equipos de ventas para incrementar la generación de ingresos.

- Finalización de la integración de las fuerzas de ventas en Francia, Alemania, Italia y Brasil
- Introducción de un modelo de venta del Grupo en Italia que aporta ventajas para British Airways, Iberia y Vueling
- Introducción de más código compartidos en todo el Grupo
- Lanzamiento de una herramienta de ventas de última generación mediante una aplicación digital automatizada interna
- Cierre de acuerdos de sistemas de distribución global (*Global Distribution Systems, GDS*) con tres importantes proveedores
- Incremento de la capacidad de combinación, con un mayor aprovechamiento de la red de IAG y optimización de las ventas en todos los canales
- Adopción de nuevas buenas prácticas de gestión de ingresos

- Lanzamiento de nuevos servicios auxiliares conjuntos e incremento del número de productos de fidelidad combinados (*Hold for Booking, Pay with Avios*)

## Mantenimiento

El trabajo se ha centrado en prestar servicios con un coste más competitivo a las aerolíneas del Grupo, manteniendo una alta calidad.

- Inicio del *insourcing* del negocio de revisión de motores (V2500)
- Firma de un contrato de tren de aterrizaje para todo el Grupo
- Utilización de recursos internos para optimizar las revisiones mayores (*"heavy checks"*) y los trabajos de pintura en la flota de corto radio para British Airways e Iberia

## Servicios Auxiliares Globales

IAG constituyó GBS como negocio independiente en 2014 e inicialmente abarcaba tres áreas, TI, servicios financieros y compras.

### TI

- Estructura simplificada de TI, centralización de TI y puesta en marcha de un plan de transformación
- Normalización del estado de los servidores
- Puesta en marcha de una nueva solución de ventas para IAG Cargo
- Revisión de todas las áreas de TI para comenzar a evaluar estrategias que permitan un mayor aprovechamiento de los recursos informáticos.

### Servicios financieros

- Finalización del traspaso de los servicios financieros transaccionales a *Business Process Outsourcing* (BPO), un socio de negocio radicado en Chennai y Bucarest
- Finalización del diseño del modelo operativo para mejorar la eficiencia y eficacia de otros procesos financieros, incluidos los relativos a impuestos, tesorería y apoyo a la toma de decisiones
- Contratación de los primeros equipos de finanzas del Centro Operativo de Cracovia, con competencias sobre los procesos globales

### Compras

- Formación de un equipo de dirección de compras centralizado
- Creación de un Centro de Operaciones de Compras en Cracovia, donde el Grupo centralizará sus actividades

operativas y transaccionales cotidianas del área de compras

- Puesta en marcha de un proceso de revisión de las especificaciones de todos los contratos
- Creación de contratos únicos de aprovisionamiento en ámbitos como el catering, centros de atención al cliente, entretenimiento a bordo y servicios de asistencia en tierra

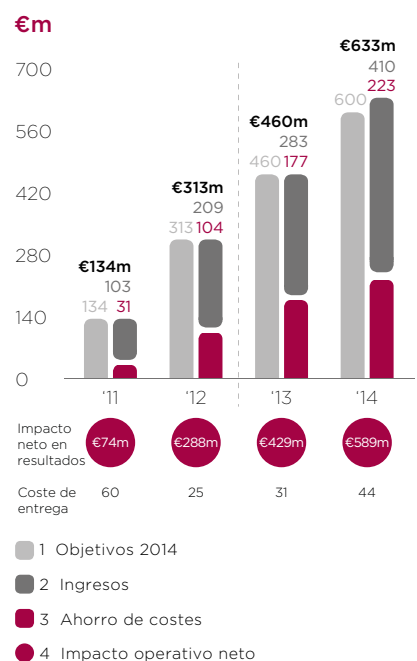
## Flota

- Se creó una especificación única para la familia de aeronaves Airbus A320 y Airbus A350 en todo el Grupo con el fin de reducir los costes de mantenimiento e inventario durante su vida útil. Esta decisión permite trasladar las aeronaves con facilidad y rapidez entre las aerolíneas del Grupo
- En 2014, IAG volvió a realizar pedidos en firme y suscribió opciones para aeronaves nuevas y de sustitución; asimismo, disfrutó de descuentos con respecto a los precios en catálogo gracias al tamaño y la magnitud de los encargos

## PROGRAMA DE SINERGIAS DE IAG

€589m

Impacto operativo neto en 2014



# ARMONIZACIÓN DE FLOTA

Costes de operación reducidos, inversión ágil y flexible en bienes de capital

IAG ha definido una especificación común del Airbus A320 para todas sus aerolíneas. El objetivo principal del programa consiste en armonizar la flota de corto radio en todas las áreas de la cabina y los sistemas de configuración.



En cuanto a la cabina, IAG ha armonizado la zona de cocina frontal y trasera, las áreas de entrada, el suelo, así como los asientos de los auxiliares de cabina y los revestimientos. Todos los aseos y sus correspondientes interiores, así como la cabina, son ahora idénticos. Además, todas las señalizaciones se han armonizado y se utilizan pictogramas en la medida de lo posible. También se ha procedido a homogeneizar las ubicaciones para los equipos de emergencia para simplificar su transferibilidad. Solo se han añadido artículos adicionales cuando no afectaban a las necesidades de interoperabilidad del Grupo.

### Ahorros en las compras

El coste de adquisición de los aviones se ha reducido entre 0,5 millones de euros y 1 millón de euros. El 40% de esta reducción se debe a la eliminación de elementos de aviónica y sistemas, un 30% a la simplificación en la configuración de la cabina y el resto al proceso de aprovisionamiento.

### Flota Airbus A320 de IAG

IAG opera actualmente una amplia familia de aviones Airbus A320 en diferentes aeropuertos. El acuerdo cerrado para un futuro pedido de cerca de 200 unidades de fuselaje estrecho proporciona una vía clara hacia la definición de especificaciones comunes en el seno del Grupo.

Este proceso de armonización de la flota de fuselaje estrecho durará entre siete y diez años a partir de 2015. La especificación común se definió inicialmente para el Airbus A320, aunque se ha extendido en la medida de lo posible a otros modelos de la subflota, como los Airbus A321 de Vueling y cualquier futuro Airbus A319 que el Grupo pueda determinar.

### Cambios

Por lo que respecta a la aviónica y los sistemas, la flota constaba inicialmente de 150 elementos correspondientes a 108 categorías agrupadas por el uso (p. ej., componentes) o los costes (p. ej., actualización de programas informáticos). Todos los artículos se compartían entre una, dos o todas las compañías operadoras en las distintas categorías. Después de la armonización, todos ellos se comparten, ya que IAG ha eliminado los artículos innecesarios o los ha alineado con el artículo básico de categoría inferior.

### Ventajas

#### Reducción de peso:

- En términos de peso, cada avión pesará entre 220 y 470 kg menos, de los cuales aproximadamente 100 kg corresponden a los artículos eliminados y el resto a la instalación de asientos más ligeros. Esto se traduce en un ahorro continuado de hasta 45.000 euros por avión al año gracias al menor consumo de combustible y a la reducción de emisiones.

#### Reducción de la intensidad de capital:

- Las actividades de mantenimiento necesarias se realizan con menos artículos seleccionados, lográndose un rendimiento operativo continuado.
- Se reduce el tiempo de adaptación: la armonización de la configuración de los aviones se traducirá en menos requisitos de modificación en el futuro, ya que los artículos colocados estratégicamente exige un menor esfuerzo para adaptar un avión a las especificaciones individuales de una compañía operadora.
- IAG estima que el tiempo para trasladar un avión de una aerolínea a otra oscila entre siete y once días.

#### Mayor flexibilidad:

- La capacidad de intercambiar activos entre las compañías operadoras en un tiempo y coste mínimos es el principal objetivo. Las diferencias en las especificaciones se atribuyen a la marca de cada compañía operadora, a excepción de algunos elementos clave que son necesarios para operaciones específicas.

### FLOTA AIRBUS A320 DE IAG



# CONSOLIDACIÓN DE LA POSICIÓN DE BRITISH AIRWAYS

## Trayectoria de crecimiento continuo hasta los 1.300 millones de libras esterlinas y más

### Resumen

El plan de negocio de British Airways contempla un objetivo de beneficio de explotación de 1.300 millones de libras esterlinas en 2015 (margen próximo al 10%), y una rentabilidad para el período de 2016 a 2020 coherente con el objetivo de planificación a largo plazo de entre el 10% y el 14% de margen. Estos objetivos se sustentan en:

- mejoras estructurales en la base de costes y beneficios derivados de sinergias;
- mayor eficiencia en el consumo de combustible;
- satisfacción del cliente y rendimiento operativo;
- hincapié en la rentabilidad del corto radio;
- oportunidades para incrementar la rentabilidad de la red de largo radio;
- ampliación e intensificación de la cooperación en nuestras relaciones de alianzas; e
- iniciativas para mejorar los ingresos.



“En 2014, las cifras de clientes alcanzaron niveles máximos de más de 10 años y nuestra marca sigue fortaleciéndose. Estamos creando una buena plataforma para recer más de manera rentable en el futuro”.

**Keith Williams,**  
Presidente Ejecutivo  
de British Airways

### Reducción de costes

Para asegurar que British Airways mantenga su solidez financiera y sea capaz de responder rápidamente a los continuos cambios del sector, la dirección se ha comprometido a acometer cambios estructurales significativos en la base de costes. En todos los ámbitos de negocio habrá una reducción de los costes unitarios excluido el combustible, también está previsto aplicar métodos de trabajo más adecuados y mejorar los servicios de nuestros proveedores. Estas medidas se complementarán con un mejor aprovechamiento del potencial de IAG, incluida la centralización de ciertas funciones administrativas y ahorros en las compras, mediante, por ejemplo, la presentación de licitaciones conjuntas y, en la medida de lo posible, la racionalización a través de especificaciones únicas. La dirección se ha propuesto reducir anualmente los costes unitarios hasta el año 2020.

### Mayor eficiencia en el consumo de combustible

British Airways sigue recibiendo nuevos aviones de fuselaje ancho para reemplazar su flota actual. Esta tecnología avanzada permitirá un ahorro considerable en combustible hacia 2020, además de contribuir a las constantes iniciativas de British Airways para reducir todo lo posible su impacto medioambiental. La compañía también se ha propuesto reducir el consumo de combustible con métodos innovadores de ahorro de peso.

### Satisfacción del cliente y funcionamiento operativo

El cliente sigue siendo el corazón de British Airways. Por ello, la aerolínea continúa optimizando la satisfacción de sus clientes y el funcionamiento operativo con la incorporación de mejoras en el servicio, inversiones de interés para el cliente y tecnologías para mejorar la experiencia de los pasajeros durante el viaje. Asimismo, la compañía ha invertido en su Equipo de Respuesta al Cliente para mejorar la gestión y la recuperación en caso de interrupciones del servicio. En 2014, la puntualidad subió hasta el 78% (estándar del sector en un intervalo de 15 minutos) y la dirección apuesta por seguir mejorando este resultado. La regularidad repuntó hasta el 99,3% desde el 98,6%.

### Rentabilidad del corto radio

British Airways ha puesto más énfasis en incrementar los ingresos y beneficios procedentes del corto radio en sus bases de Heathrow, Gatwick y London City, para asegurar que el negocio de corto radio brinde rentabilidad sostenible por méritos

propios. Entre las mejoras incorporadas se encuentran la densificación de asientos, que incrementa la capacidad un 6%, así como un nuevo interior que ha permitido obtener mejores puntuaciones en satisfacción del cliente. A ello también contribuye la gestión activa de la red de corto radio, con la incorporación de nuevos destinos de ocio en temporadas de menor actividad que sustituyen a rutas comerciales menos demandadas siempre que resulte más rentable. La consolidación en dos terminales en Heathrow durante 2015 permitirá eficiencias de programación y una mayor utilización de las aeronaves.

### Crecimiento del largo radio

British Airways tiene capacidad para desarrollar su red de largo radio, en parte, gracias a la adquisición de bmi en 2012, pero también con la compra de otros slots que pueden utilizarse para proporcionar recursos adicionales al largo radio. Kuala Lumpur se incorporará en 2015 y existen otras oportunidades de crecimiento futuro. Asimismo, British Airways ha destinado aviones Boeing 787 a las rutas hacia la India. Este modelo más pequeño de avión permite mayores frecuencias y una programación de vuelos más competitiva.

### Alianzas conjuntas

El Negocio Conjunto del Atlántico (*Atlantic Joint Business, AJB*) ahora incorpora a las compañías fusionadas American Airlines y US Airways, lo que añade 27 rutas transatlánticas y 9 destinos europeos a la red del AJB. Desde marzo de 2014, el AJB ofrece una garantía de asiento-cama en clase *business* para trayectos de Londres a Nueva York, lo que supone una gran ventaja competitiva. British Airways sigue buscando reforzar sus convenios de colaboración con otras compañías mediante la ampliación de las relaciones de código compartido y el desarrollo de negocios conjuntos. La aerolínea está comprometida con el futuro desarrollo de la alianza **oneworld**, a la que TAM se incorporó en 2014.

### Ingresos

La aerolínea sigue invirtiendo en tecnología, una pieza central para el crecimiento de los ingresos que permite a British Airways entender y responder mejor a las necesidades del cliente durante el viaje. En 2014, la aerolínea amplió el servicio de equipaje de mano y las tarifas de pago parcial con Avios para ofrecer a los clientes una gama más amplia de tarifas, además de reforzar su propuesta de negocio para pequeñas y medianas empresas.

# LA IBERIA DEL FUTURO

Iberia está despegando.  
¡Bienvenido a bordo!

## Antecedentes

Iberia se está recuperando satisfactoriamente de una situación crítica provocada tanto por una coyuntura económica complicada, como por sus propios problemas estructurales. La combinación de estos factores provocó una brecha respecto a nuestros principales competidores y pérdidas financieras desde el año 2008.

La reestructuración de Iberia comenzó con el lanzamiento de un Plan de Transformación en noviembre de 2012 destinado a detener el deterioro de caja de la compañía y lograr una base de costes competitiva.

## Plan de Futuro

Iberia lanzó el nuevo Plan de Futuro como el siguiente paso en su proceso de reestructuración, con el objetivo de crear un futuro rentable y sostenible.

El Plan de Futuro consiste en 30 iniciativas de mejora que afectan a todas las áreas de la compañía y que giran en torno a cinco principios:

- una base sólida de ingresos;
- simplicidad y flexibilidad para lograr la mejor base de costes;
- un posicionamiento competitivo sostenible;
- negocios complementarios rentables, y
- una nueva cultura empresarial.

Las iniciativas del Plan de Futuro han permitido que Iberia logre beneficios operativos en 2014, además de posibilitar la reanudación o el lanzamiento de rutas nuevas con destino a Atenas, Estambul, Ámsterdam, Estocolmo, Stuttgart, Hannover, Montevideo y Santo Domingo después de la reducción de capacidad aplicada en 2012.

Todo esto se ha conseguido al tiempo que la compañía mejoraba significativamente sus operaciones, lo que ha convertido a Iberia en la tercera aerolínea más puntual del mundo en 2014<sup>1</sup>.

## Transformación comercial

En el marco del Plan de Futuro, Iberia ha continuado con la transformación de su marca, producto y servicios. El resultado ha sido un cambio radical en la percepción de sus clientes, lo que se ha traducido en una mejora de más de 10pp en su NPS<sup>2</sup>.

Iberia también ha renovado su modelo de gestión de ingresos, adoptando las mejores prácticas del sector y lanzando servicios complementarios, entre ellos una nueva estructura de tarifas para los vuelos domésticos y europeos.

## Acuerdos laborales estructurales

En el primer trimestre de 2014, se alcanzaron acuerdos laborales de largo plazo con todos los grupos de trabajadores, lo que ha permitido alcanzar unos niveles de productividad y flexibilidad en línea con nuestros competidores más eficientes. Con posterioridad a dichos acuerdos, en julio de 2014 se firmó con los sindicatos un nuevo Expediente de Regulación de Empleo<sup>3</sup> que permite la salida de 1.427 empleados adicionales a los 3.141 que preveía el Acuerdo de Mediación de marzo de 2013.

Teniendo en cuenta todas las fórmulas disponibles para la reducción de plantilla, se prevé la salida de hasta 5.471<sup>4</sup> trabajadores, de los cuales el 71% dejaron la compañía durante 2014 y el resto se espera que lo hagan a lo largo de 2015<sup>5</sup>.

Estos acuerdos exceden los objetivos iniciales previstos en el Plan de Transformación de noviembre de 2012 y garantizan un entorno laboral positivo que sienta las bases para un crecimiento rentable y sostenible. Se espera que dichos acuerdos permitan una reducción del coste unitario por trabajador de Iberia de aproximadamente un 35% a medio plazo.

## Renovación de flota

Gracias a la nueva base de costes lograda con el Plan de Futuro, Iberia lanzó en julio de 2014 la renovación de su flota de largo radio para incrementar su flexibilidad y conseguir ahorros significativos de combustible.

Iberia hizo un pedido de ocho Airbus A350 de última generación y ocho Airbus A330, que se entregarán entre 2015 y 2020 para reemplazar a su flota de Airbus A340. En 2014, se recibieron cinco nuevos aviones de pedidos anteriores: tres Airbus A330 y dos Airbus A320.

## La Iberia del futuro

El Plan de Futuro de Iberia de 2014 supone una transformación radical de la compañía hacia un modelo de negocio más competitivo, sostenible y rentable. El Plan de Futuro reforzará la ventaja competitiva de Iberia como compañía líder en vuelos con América Latina y permitirá explorar oportunidades en otros mercados de alto crecimiento gracias a sus fortalezas:

- liderazgo en el *hub* de Madrid y en España;
- corto radio eficiente tanto para el tráfico punto a punto como de conexión;
- operaciones sencillas y eficientes;
- producto y experiencia del cliente competitivos; y



“El Plan de Futuro ya está dando frutos y está sentando las bases para la Iberia del futuro”

**Luis Gallego Martín,**  
Presidente y Consejero  
Delegado de Iberia

- las ventajas operativas, financieras y estratégicas que se derivan de formar parte de IAG.

Tras la vuelta a la rentabilidad este año, en 2015 y 2016 se materializarán todas las ventajas derivadas de la mejora de la productividad, lo cual es tan sólo el primer paso hacia la consecución de los ambiciosos objetivos a largo plazo fijados por Iberia e IAG:

- márgenes sólidos a partir de 2017 (entre un 10 y un 14 por ciento de margen operativo ajustado por arrendamientos, y más del 12 por ciento de rentabilidad del capital invertido);
- elevado flujo de caja disponible (entre 200 millones y 300 millones de euros a partir de 2017); y
- sólidas perspectivas de crecimiento (tasa de crecimiento del 6,5% anual<sup>6</sup>).

- 1 Según el ranking de aerolíneas globales de Flightstats.
- 2 *Net Promoter Score* (NPS) mide la diferencia entre promotores (categorías 9 a 10) y detractores (categorías 0 a 6).
- 3 Expediente de regulación de empleo (ERE) de carácter voluntario; 1.427 es el número máximo de bajas.
- 4 Incluye 3.141 bajas según el Acuerdo de Mediación, hasta 1.427 del nuevo Expediente de Regulación de Empleo y 903 bajas por otras vías.
- 5 La sentencia de la Audiencia Nacional del 9 de diciembre de 2014 confirmó el nuevo ERE en Iberia, pero limitó su periodo de aplicación hasta el 31 de diciembre de 2015.
- 6 Crecimiento anual previsto de la capacidad (AKO) para el periodo comprendido entre 2015 y 2020.

# VUELING

## El instrumento de IAG para un crecimiento rentable del corto radio



“El equipo de Vueling sigue ofreciendo sólidos resultados en un entorno extremadamente competitivo”

**Alex Cruz,**  
Presidente y Consejero  
Delegado de Vueling

Vueling sigue siendo un instrumento rentable de alto crecimiento para IAG. La aerolínea incrementó su capacidad un 24% en 2014 y sigue desarrollando oportunidades rentables de crecimiento en 2015. Vueling está bien posicionada para ofrecer resultados positivos gracias a sus ventajas competitivas: disciplina de costes, servicio *premium* y flexibilidad.

### Disciplina de costes

Vueling tiene el compromiso de mantener su estructura de costes, una de las más bajas de las operadoras europeas de corto y medio radio. La compañía ha desarrollado un modelo de costes sostenible, implantando un programa anual continuo de ahorro de costes con iniciativas que contribuyen a contrarrestar la inflación y otros aumentos de precios. Asimismo, Vueling está adoptando medidas para introducir nuevas reducciones de costes en cooperación con IAG en los siguientes ámbitos:

- **Mantenimiento.** Posibilidad de lograr un mejor entorno de servicios de mantenimiento, reparación y otros (MRO).
- **Compras.** Los procesos de compra conjunta con IAG contribuyen a mejorar la eficiencia.
- **Flota.** Los nuevos pedidos de flota reducirán los costes de flota de Vueling. El tamaño de IAG ha contribuido a mejorar las condiciones de compra de aviones de la compañía.
- **Handling.** La renovación de las licencias de servicios de asistencia en tierra de Aeropuertos Españoles y Navegación Aérea (AENA) brinda la oportunidad de ahorrar costes.

### Servicio *premium*

Vueling se ha adelantado a sus competidores al ofrecer un servicio *premium*. Los pasajeros de la aerolínea ya pueden disfrutar de distintos servicios

de esta categoría. El producto de Vueling ofrece los siguientes servicios de valor añadido:

- **Pasajeros de conexión.** Desde 2010, Vueling conecta vuelos en el aeropuerto de Barcelona y, en 2014, la compañía comenzó a ofrecer vuelos de conexión en el aeropuerto Fiumicino de Roma.
- **Programa de viajeros frecuentes.** Vueling cuenta actualmente con su propio programa de viajeros frecuentes (Punto) y ofrece Avios a los miembros de Iberia Plus.
- **Acuerdos interlínea.** Vueling ha suscrito acuerdos interlínea con varias compañías y, en 2014, firmó un acuerdo con Qatar Airways.
- **Acuerdos de código compartido.** La compañía también tiene firmados acuerdos de este tipo con Iberia y, desde 2014, con British Airways.
- **Clase Excellence.** Vueling ofrece servicios *premium* en su clase Excellence, entre los que se incluyen asiento central vacío, acceso a salas VIP, catering gratuito y mostrador de facturación exclusivo.
- **Wi-Fi a bordo.** Vueling comenzará a introducir conectividad Wi-Fi a bordo a partir de 2015.

Asimismo, la compañía tiene previsto seguir mejorando su servicio *premium* con la incorporación de una zona exclusiva en las cuatro filas delanteras, provistas de más espacio para las piernas y prioridad en el embarque.

En 2015 Vueling continuará reforzando su liderazgo en Barcelona, donde cuenta con la mayor red de corto radio a nivel europeo, operando más de 150 rutas. Vueling continuará expandiendo su actividad en Roma-Fiumicino, donde ofrecerá más de 60 destinos nacionales e internacionales en 2015.

### Flexibilidad

Gracias a su flexibilidad, Vueling es capaz de adaptarse a un entorno difícil. El plan de flota de la compañía está concebido para operar de manera flexible y mejorar la eficiencia. Vueling gestiona la estacionalidad con una alta flexibilidad en sus flotas, plan de mantenimiento y programación de rutas. El nuevo convenio colectivo de pilotos firmado en 2014 incorpora más flexibilidad al mismo tiempo que garantiza una elevada productividad.

### BAJO COSTE

- Modelo de avión único
- Alta productividad de las tripulaciones
- Alta utilización de la flota
- Tiempos de escala cortos
- Base de costes baja
- Sin paradas nocturnas de tripulaciones
- Elevada puntualidad
- Ingresos auxiliares

vueling

- Clase Excellence: Sala VIP, catering gratuito, asiento central vacío
- Vuelos de conexión
- Programa de viajeros frecuentes
- Acuerdos de código compartido
- Tarifas flexibles
- Múltiples frecuencias diarias

### ALTOS ESTÁNDARES DE SERVICIO

## AVIOS E IAG CARGO

Brindando beneficios  
a nuestros clientes

### Avios

Avios, la moneda única de premios de IAG, alcanzó un hito muy importante en 2014 con la incorporación de Meridiana y Flybe al ecosistema Avios. Se trata de las primeras aerolíneas no pertenecientes a IAG en emitir Avios como parte de sus programas. Ahora, los clientes pueden acumular y canjear Avios al viajar con estas compañías, que además añaden nuevas rutas complementarias a la red actual Avios y se ajustan mejor a las necesidades del mercado.

Avios sigue innovando con la incorporación de nuevas fórmulas para que los clientes puedan utilizar sus Avios y aportan valor a las aerolíneas. Un ejemplo de esto es el producto "Pagar con Avios", que está siendo un éxito. Esta opción representa una proporción cada vez mayor de la actividad de canje de vuelos y ofrece un medio accesible para que los miembros descuenten vuelos con Avios. Dada la popularidad del programa "Pagar con Avios" en rutas de corto radio, esta opción también se ofrece ahora en determinadas rutas de largo radio.

Avios se ha centrado en poner en marcha iniciativas destinadas a crear oportunidades de acumulación para los clientes de comercio electrónico. Los sitios web de comparación desempeñan aquí un papel importante, habiéndose incorporado dos nuevas opciones de acumulación: *Rocketmiles* y *Topcashback*.



"La moneda Avios resultó ganadora en la categoría 'Best Loyalty Programme of the Year - Travel' de los Loyalty Awards en junio de 2014, en reconocimiento a su éxito continuado."

**Gavin Halliday,**  
Director General de Avios

Entre las nuevas asociaciones con el sector digital de viajes se encuentran Hailo y Zipcar, que incrementan la proporción del gasto en viajes con Avios.

También se ha lanzado la aplicación *Avios Flight Finder* para iOS, que muestra de forma clara y rápida la disponibilidad de premios de viaje de British Airways desde Londres para los 355 días siguientes. Esto permite a los clientes reservar vuelos con sus móviles o tabletas y refuerza la propuesta digital de Avios.

Para más información, visite:

[www.avios.com](http://www.avios.com)

### IAG Cargo

En 2014, IAG Cargo concentró sus esfuerzos en la implementación de una estrategia para convertirse en la principal red de transporte de carga aérea, una vez completada con éxito la integración de los negocios de carga de British Airways, Iberia y bmi. Partiendo de la base de un nuevo modelo operativo de negocio que incluye una única plataforma comercial y una red unificada, el negocio consiguió centrarse más en el aprovechamiento de la capacidad de la bodega en los aviones de pasajeros de IAG.

Un análisis estratégico puso en relieve la importancia de dar mayor impulso a los productos y servicios *premium* (como los servicios *express* y de productos sensibles a los cambios de temperatura), de aplicar medidas agresivas de ahorro de costes y de la necesidad de poner en marcha estrategias regionales diferenciadas.

El análisis también evidenció la necesidad de una gestión disciplinada de la capacidad. El contrato de arrendamiento para tres Boeing 747-8F se canceló, y para mantener la posición estratégica de IAG Cargo en la ruta comercial Hong Kong-Londres se firmó un innovador acuerdo para la adquisición de capacidad de carga con Qatar Airways. Los nuevos aviones añaden una valiosa capacidad de carga y proporciona tecnología avanzada en bodega.

Para asegurar una rentabilidad óptima en toda la red de IAG es fundamental contar con una función de gestión de ingresos y capacidad totalmente integrada. Para ello, durante 2014 se implementó con éxito un nuevo sistema de gestión de ingresos llamado *Optima*. Esta herramienta permite que IAG Cargo asigne capacidad y fije las tarifas con mayor eficacia, optimizando así la contribución a resultados.



"IAG Cargo va de fortaleza en fortaleza; liderando en innovación en la industria y consiguiendo así una fuerte contribución en resultados."

**Steve Gunning,**  
Consejero Delegado  
de IAG Cargo

Con la ampliación de nuestro programa *Partner Plus*, los clientes tienen acceso a una red aún mayor a través de las aerolíneas socias. En 2014 aumentó el número de socios con la incorporación de Finnair, y está previsto que el programa siga creciendo en 2015.

En noviembre se lanzó EuroConnector 24 y 48, que ofrece a los clientes distintas opciones con tiempo de entrega determinado para el transporte de mercancías hacia, desde y dentro de Europa. De esta forma se incrementa la utilización de las amplias flotas de fuselaje estrecho de British Airways, Iberia y Vueling.

IAG Cargo también ha invertido en productos para satisfacer las necesidades de una amplia variedad de sectores desde productos farmacéuticos a perecederos y moda. Para esto se han emprendido una serie de mejoras importantes en la infraestructura de *Premia*, el servicio *premium* de carga y descarga de Heathrow, y en la red *Constant Climate*, que permite el transporte aéreo de mercancías sensibles a los cambios de temperatura, como vacunas e insulina, a más de 100 estaciones certificadas.

En 2014 finalizó la integración de fusión de IAG Cargo. El negocio incrementó su contribución al beneficio neto y amplió su oferta de servicios a clientes para lograr un posicionamiento adecuado de cara al futuro.

Para más información, visite:

[www.iagcargo.com](http://www.iagcargo.com)

# INDICADORES CLAVE DE RENTABILIDAD

Avanzando en nuestras metas para alcanzar nuestros objetivos

IAG utiliza metas financieras claras y objetivas que son utilizadas por las compañías operadoras para sustentar el cumplimiento de nuestros objetivos a largo plazo.

IAG definió objetivos de planificación a largo plazo para el Grupo con el propósito de ofrecer retornos de efectivo sostenibles a sus accionistas. Estos objetivos de planificación se resumen en tres categorías:

- **Mejora de la rentabilidad** – Medida por la generación de EBITDAR, los objetivos de márgenes operativos y, en última instancia, la rentabilidad del capital invertido.
- **Crecimiento eficiente** – Equilibrio entre el incremento de la capacidad (AKO) y el crecimiento de los beneficios por acción; y
- **Gestión del flujo de caja** – Mantener los niveles adecuados de flujos de caja disponibles para el accionista, equilibrando el gasto en bienes de equipo y mejorando nuestro nivel de endeudamiento para conseguir la calificación de inversión.

Los objetivos de planificación a largo plazo se definen en el marco del proceso de elaboración del Plan de Negocio del Grupo, que se centra en lograr un mayor crecimiento en nuestros mercados estratégicos. Véase la página 13. El Plan de Negocio se basa en diversas hipótesis pertinentes para el sector, como el crecimiento económico de nuestros mercados estratégicos, el precio del combustible y los tipos de cambio. Por tanto, las metas y los objetivos del Grupo están sujetos a riesgos.

En la página 87 presentamos una lista completa de los riesgos para nuestro negocio.



Más información sobre la remuneración para los accionistas en la página 51



Más información sobre riesgos en la página 87

Para facilitar el cumplimiento de los objetivos a largo plazo, IAG define anualmente metas financieras ambiciosas para cada una de las compañías operadoras. La combinación de las metas y los objetivos de planificación a largo plazo determinan los indicadores clave de rendimiento (*Key Performance Indicators* KPIs) que utiliza el Grupo para el seguimiento de los avances con vistas a la consecución de sus objetivos.

El Comité de Dirección mide periódicamente los resultados del Grupo respecto a los KPI y su remuneración está ligada a la consecución de las metas y objetivos de planificación a largo plazo. En 2014, el elemento financiero del incentivo anual se basaba en la evolución de los beneficios de explotación de IAG, mientras que el plan de participación en resultados que se utiliza para incentivar la creación de valor a largo plazo para los accionistas se basaba en el BPA y en la rentabilidad total para el accionista medida con respecto al *MSCI European Transportation Index*. Véase la página 51.

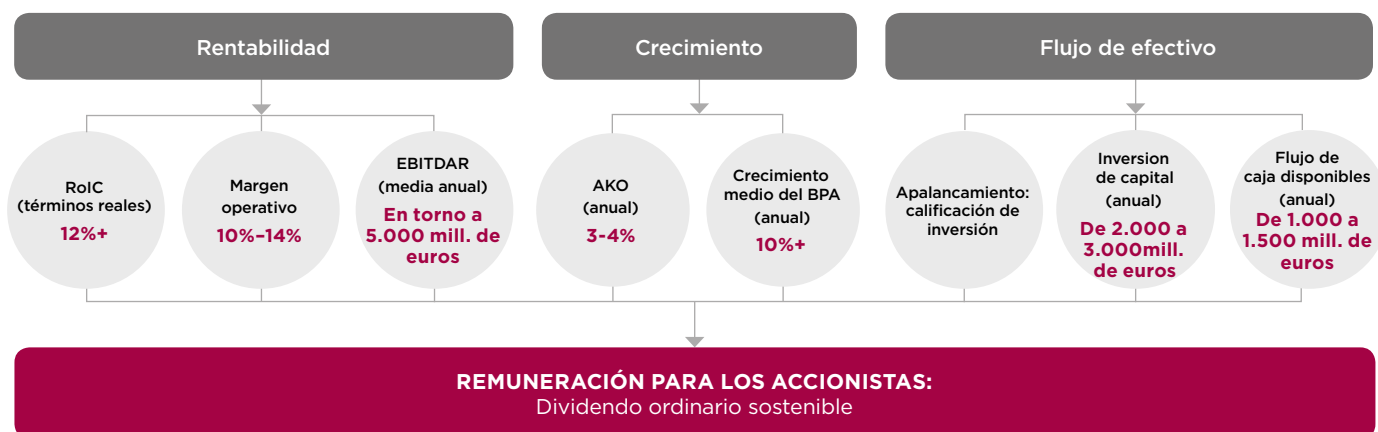
Las compañías operadoras establecen KPIs no financieros, como los relativos a la puntualidad y la satisfacción del cliente, que se utilizan para medir su desempeño operativo. Los equipos directivos de cada compañía operadora y, de manera excepcional, el Comité Dirección de IAG, revisan periódicamente los KPIs no financieros.

## Cambios en los KPI

Desde 2011 hasta 2013, el Grupo también consideró el cumplimiento de su programa de sinergias como un indicador clave de rendimiento. A medida que el Grupo madura, las sinergias pasan a integrarse en los resultados de las compañías operadoras y ya no se someten a un seguimiento por separado.



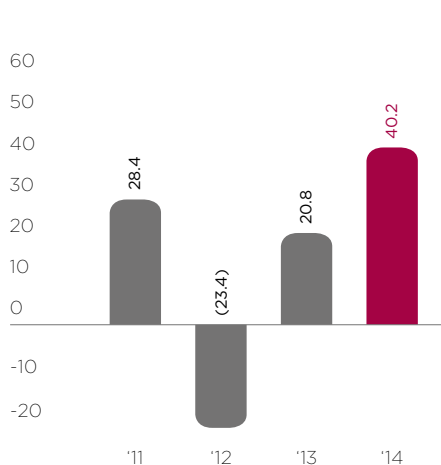
**OBJETIVOS DE PLANIFICACIÓN A LARGO PLAZO PARA EL PERIODO 2016 - 2020**



**BPA**

**40,2 céntimos de euro**

Aumento del 93,3% respecto a 2013

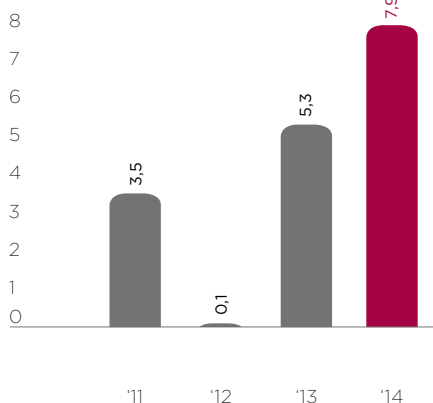


Beneficio antes de partidas excepcionales y después de impuestos, ajustado por los resultados atribuibles a los accionistas por los intereses sobre los bonos convertibles con vencimiento en 2018, con efectos dilutivos. IAG ha seguido utilizando el BPA y el RoIC como objetivos financieros clave, ya que abarcan los elementos básicos de la creación de valor para sus accionistas. Las acciones se basan en el número medio ponderado de acciones ordinarias, ajustado por el efecto dilutivo de la hipotética conversión de los bonos y los pagos basados en acciones pendientes a los empleados.

**RoIC**

**7,9%**

Aumento desde 5,3% en 2013

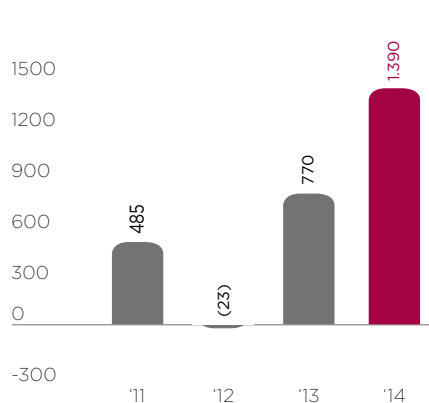


Cálculo del RoIC: EBITDAR menos la depreciación ajustada y dividido entre el capital invertido. La depreciación ajustada se calcula multiplicando la depreciación declarada por un factor de inflación ((1 + inflación del activo) ^ antigüedad del activo) y sumando el coste operativo ajustado por arrendamiento de aeronaves (coste operativo por arrendamiento de aeronaves ajustado multiplicado por 0,67). El capital invertido se calcula multiplicando la depreciación por la vida útil residual del activo.

**BENEFICIO DE LAS OPERACIONES**

**1.390 millones de euros**

Margen operativo, 6,9%



El resultado de las operaciones antes de partidas excepcionales del Grupo.

# RESPONSABILIDAD CORPORATIVA

## Gestionando nuestro negocio de forma responsable



“El Grupo seguirá cooperando con la industria y los gobiernos para garantizar el futuro sostenible del sector.”

El transporte aéreo desempeña un papel fundamental en el desarrollo económico mundial y en el Grupo tenemos el firme propósito de realizar una contribución significativa a esto, al mismo tiempo que operamos de forma responsable en beneficio de todas las partes interesadas y del medioambiente. El Grupo seguirá cooperando con el resto de la industria y con los gobiernos para garantizar el futuro sostenible del sector. En 2014 se redoblaron los esfuerzos en todo el Grupo para la optimización del combustible. Gracias a la incorporación de una flota de 38 aviones nuevos y de procedimientos operativos más eficientes, vimos una mejora en la eficiencia del consumo de combustible, en comparación con 2013. Seguimos abogando por que se alcance un acuerdo mundial que reduzca las emisiones procedentes del sector de la aviación y estamos trabajando en varios proyectos prometedores que nos llevarán al desarrollo de combustibles sostenibles viables comercialmente. Asimismo, el departamento de compras consolidado del Grupo continúa priorizando la compra de bienes y servicios responsablemente. Siempre nos hemos tomado muy en serio nuestro deber de operar de forma responsable, y esto es lo que seguiremos haciendo según crezcamos.

**Antonio Vázquez**  
Presidente

### El papel de la aviación en la sociedad

Siendo uno de los mayores grupos de aerolíneas del mundo, IAG contribuye a la prosperidad de la economía mundial conectando a personas, lugares, comunidades y culturas. La conectividad que ofrecen las aerolíneas, que no pueden alcanzar los medios de transporte alternativos, contribuye a una mayor productividad y prosperidad a través del fomento de la inversión, la innovación y la eficiencia.

En 2014, IAG transportó a más de 77 millones de clientes y transportó 5.456 millones de toneladas-kilómetro. Los ingresos totales ascendieron a 20.178 millones de euros y el Grupo empleó a 59.484 trabajadores (plantilla media equivalente).

### Gestión de la Responsabilidad Corporativa en IAG

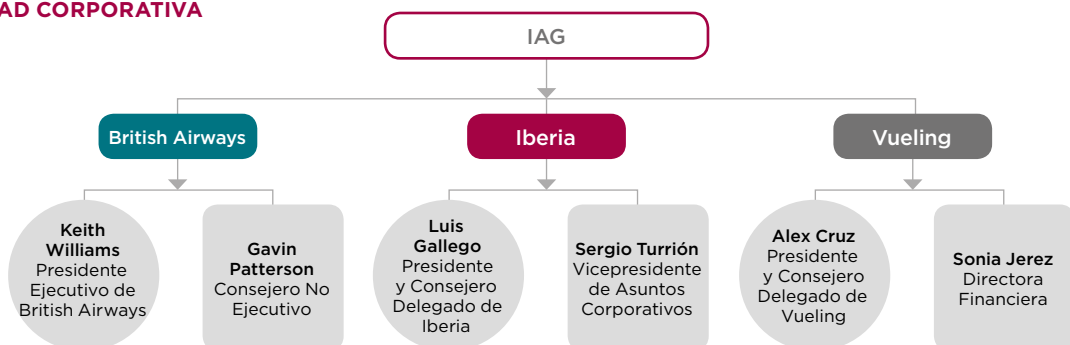
El Consejo de Administración de IAG se encargan de revisar los problemas estratégicos de sostenibilidad. Los programas de Responsabilidad Corporativa siguen bajo el control de cada aerolínea y de sus respectivos Consejos. El proceso de gestión del riesgo de IAG (véase la página 87 de este informe) permite la evaluación de riesgos en el área de Responsabilidad Corporativa, como la regulación del cambio climático, el ruido, los residuos y las relaciones laborales, y también propone medidas al respecto.

La siguiente tabla muestra la estructura de gestión de los programas de Responsabilidad Corporativa del Grupo.

### ESTRUCTURA DEL EQUIPO DIRECTIVO DE RESPONSABILIDAD CORPORATIVA

● Equipo directivo

■ Dirección e implementación



### Compromiso con las partes interesadas

IAG mantiene el diálogo con partes interesadas clave, entre las que se incluyen los accionistas, la comunidad inversora y los gobiernos. El Grupo ha identificado y se ha comprometido con las partes interesadas pertinentes, clientes incluidos, de formas diversas. Entre estas, recogiendo las aportaciones de los clientes, manteniendo un diálogo con las asociaciones del sector (como la Asociación Internacional de Transporte Aéreo (*International Air Transport Association*, IATA), influyendo en los responsables de formular políticas y alentar la colaboración de las comunidades locales.

Un ejemplo específico de nuestro compromiso es la regulación sobre el cambio climático, aspecto en el que destaca IAG por sus esfuerzos para lograr un acuerdo mundial sobre la cuestión medioambiental en el sector de la aviación que incluya incentivos adecuados para fomentar el uso de combustibles sostenibles a través de la colaboración con las asociaciones del sector y los gobiernos. IAG forma parte de la delegación de la industria que se ocupa del plan de trabajo de la Organización de Aviación Civil Internacional (OACI) para la creación de un acuerdo sobre la cuestión medioambiental y participará activamente en la próxima fase de dicho proceso, que concluirá en la Asamblea General de la OACI en 2016.

### Cambio climático

El cambio climático es el reto de sostenibilidad más urgente al que se enfrenta el sector y IAG está decidido a encontrar soluciones para reducir las emisiones procedentes de la aviación. En 2014, las emisiones directas de gases de efecto invernadero de IAG ascendieron a 25,2 millones de toneladas de dióxido de carbono equivalente (CO<sub>2</sub>e). Nuestro enfoque hacia el cambio climático se centra en la mejora de la eficiencia en el consumo de combustible, el desarrollo de combustibles sostenibles bajos en carbono y el apoyo a medidas económicas positivas para el cumplimiento de los objetivos globales de reducción de emisiones. El programa de acción medioambiental de IAG respalda sus objetivos estratégicos para el crecimiento sostenible a largo plazo.

El Grupo defiende la tarificación de las emisiones de carbono a través de los mercados de carbono mundiales por ser el mecanismo más rentable para reducir las emisiones procedentes de la aviación. El Consejero Delegado del Grupo reiteró este mensaje en la Cumbre de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático celebrada en Nueva York en septiembre de 2014. El Grupo reclama a los gobiernos que se adopte una política global para limitar el aumento de las emisiones netas procedentes del sector a partir de 2020. El Grupo tiene en cuenta todos los cauces posibles para reducir las emisiones de carbono, incluyendo la inversión en nueva tecnología para las aeronaves, iniciativas operativas de ahorro de combustible, el desarrollo de

combustibles sostenibles bajos en carbono y la ayuda directa para la investigación medioambiental.

### Eficiencia en el consumo de combustible

La eficiencia en el consumo de combustible y otros rendimientos con efectos positivos en el medio ambiente fueron factores fundamentales en la selección de las 38 aeronaves nuevas que se incorporaron a la flota de IAG en 2014, incluyendo tres Airbus A330, cuatro Boeing 787 y cinco Airbus A380. Estos modelos son mucho más limpios y silenciosos que los aviones a los que sustituyen. En 2014, la eficiencia en materia combinada de carbono de IAG, expresada en gramos de dióxido de carbono por pasajero-kilómetro (g CO<sub>2</sub>/pkm), fue de 98,2 g CO<sub>2</sub>/pkm. Esta mejora, que representa un 2,2% con respecto a 2013, se produjo en su mayoría por la renovación de la flota.

IAG sigue mejorando la coordinación en el Grupo con respecto a iniciativas operativas de eficiencia en el consumo de combustible a través de un equipo dedicado de pilotos y expertos. En enero, Iberia creó el Grupo de Apoyo a la Eficiencia en el Consumo de Combustible (*Support Fuel Efficiency Group*, GSEC), que es una plataforma dirigida a los empleados de toda la compañía para que examinen, desarrollen y difundan planes de ahorro de combustible en todo el proceso operativo. Dichos planes abarcan desde la prevención de conectar generadores auxiliares de energía (APU) demasiado pronto hasta la continua búsqueda de

### Flota: actual y prevista

	2014	2013	Entregas futuras	Opciones
Familia Airbus A320	271	238	93	182
Airbus A330	8	5	8	14
Airbus A340	24	24	-	-
Airbus A350	-	-	26	60
Airbus A380	8	3	4	7
Boeing 747	43	51	-	-
Boeing 767	14	20	-	-
Boeing 777	58	54	-	-
Boeing 787	8	4	34	28
Otros	25	32	-	15
<b>Total flota</b>	<b>459</b>	<b>431</b>	<b>165</b>	<b>306</b>

## Responsabilidad corporativa continuación

reducciones del peso de las aeronaves. Las conclusiones del GSEC se publicaron al cierre del ejercicio en la completa Guía de Ahorro de Combustible. Asimismo, en 2014 se creó un equipo dedicado a la eficiencia en el consumo de combustible en British Airways, que incluye los departamentos de Operaciones de Vuelo, Operaciones de Red e Ingeniería.

British Airways e Iberia han comenzado a implementar un procedimiento por el cual los aviones se desplazan desde la puerta

de embarque hasta la pista de despegue se debe realizar utilizando un único motor y arrancando el segundo motor justo antes del despegue para así reducir el consumo de combustible y las emisiones. Vueling lleva aplicando este procedimiento desde 2010. Esta medida resulta especialmente eficaz en aeropuertos congestionados en los cuales los periodos de desplazamiento en tierra pueden superar los 20 minutos. En British Airways ya se ha completado la primera fase del proyecto *Electronic Flight*

*Bag* (Bolsa de Vuelo Electrónica), lo que significa tener en formato electrónico los gráficos y mapas, con la consiguiente eliminación de todas las copias en papel. Esta medida reduce el peso a bordo y el consumo de papel. El proyecto *Electronic Flight Bag* también se está implantando en Vueling.

El siguiente gráfico muestra el conjunto de fuentes de CO<sub>2</sub> de IAG.

### HUELLA DE CARBONO: FUENTES DE EMISIONES EN NUESTRA CADENA DE PROVEEDORES



### Combustibles sostenibles bajos en carbono

IAG está comprometido con desarrollar combustibles sostenibles que reduzcan de forma notable las emisiones de gases de efecto invernadero. El Grupo respalda una serie de proyectos con el equipo de Compra de Combustible de IAG a través de la cooperación con las respectivas aerolíneas. En 2014, se logró un avance continuo en una serie de proyectos y en nuestra colaboración con los gobiernos para incorporar políticas que fomenten más el uso de combustibles sostenibles en el sector de la aviación.

En el Reino Unido, British Airways ha participado en la creación de la Hoja de Ruta británica para una Aviación Sostenible<sup>1</sup>, en la que se describe el potencial de la fabricación y el despliegue de combustibles sostenibles de aviación. En esta iniciativa se afirma que, con la política y el marco de inversión adecuados, la aviación del Reino Unido puede reducir las emisiones de CO<sub>2</sub> hasta un 24% de aquí a 2050 gracias al uso de combustibles sostenibles alternativos.

Los integrantes del proyecto British Airways Solena Greensky han anunciado su emplazamiento elegido para fabricar combustibles sostenibles con residuos que normalmente se desechan en vertederos. La planta de Coryton, situada en el estuario del Támesis, era anteriormente una refinería de combustibles fósiles y cuenta con excelentes conexiones de transporte y distribución. Se espera que el proyecto comience la fase de construcción el próximo año y que la producción de combustible arranque en 2017.

En España, Iberia participa en el programa de colaboración del gobierno español denominado "Bioqueroseno", que reúne a productores de combustible, departamentos gubernamentales, aeropuertos y aerolíneas para el desarrollo de la industria española de combustibles sostenibles en el sector de la aviación.

Uno de los ámbitos más prometedores del desarrollo de combustibles es la transformación de gases residuales en

### Combustibles sostenibles: El proyecto Solena GreenSky

Solena GreenSky, es el proyecto insignia de British Airways, para construir una planta para el tratamiento avanzado de combustibles que transformará unas 500.000 toneladas de residuos destinados cada año a vertederos en 50.000 toneladas de combustible de aviación sostenible bajo en carbono, 50.000 toneladas de biodiésel y 20.000 toneladas de bionafta. El proceso utiliza los residuos que quedan tras separar todo el material reciclable y que normalmente se desechan en vertederos o se incineran. British Airways se ha comprometido a comprar el combustible de aviación que se produzca en la planta durante once años a través de un acuerdo de absorción por valor en precios actuales de 550 millones de dólares estadounidenses, por el cual también seremos una de las sociedades inversoras en el proyecto. El acuerdo de absorción de British Airways representa el mayor compromiso sobre biocombustibles avanzados que jamás haya realizado una aerolínea hasta la fecha. La asociación entre British Airways y Solena representa una inversión importante en tecnología verde e innovadora en el Reino Unido. Ofrecerá energía verde sostenible e innovadora y combustibles bajos en carbono al sector de la aviación del Reino Unido.



combustibles. El proyecto de Iberia con AlgaEnergy para crear un combustible nuevo a partir de microalgas es un ejemplo de cómo los gases residuales son una materia prima para el desarrollo de combustibles sostenibles. El proyecto se encuentra en fase de desarrollo y utiliza gases residuales de las instalaciones de pruebas de motores de Iberia.

#### Investigación medioambiental

Iberia colabora directamente en el proyecto de ciencias del clima de la UE denominado Aeronave en Servicio para un Sistema de Observación Global (*In-service Aircraft for a Global Observing*

*System*, IAGOS). El proyecto consiste en equipar aeronaves de largo radio con instrumentos científicos que recaben datos acerca de la composición química de la atmósfera, aerosoles, partículas de nubes y calidad del aire en diferentes altitudes y lugares en todo el mundo. En marzo de 2014 Iberia terminó la instalación del equipo de medición en una de las aeronaves Airbus A340-300. Durante el año el avión completó 270 vuelos, en su mayoría a América Central y del Sur, en los que se recabaron datos para uso de la comunidad científica en aras de mejorar el conocimiento acerca

<sup>1</sup> Aviación Sostenible es una coalición del sector en el Reino Unido que promueve iniciativas para el desarrollo sostenible del transporte aéreo.

de las emisiones de las aeronaves. Por ejemplo, el Instituto Nacional de Técnica Aeroespacial (INTA) ha solicitado un proyecto relacionado con las interacciones gas-aerosol. Un paquete de trabajo se centrará en los efectos de Capa Límite de los aeropuertos de Madrid (Barajas y Torrejón). Se está planeando la instalación de un segundo paquete para medir otros aspectos de química atmosférica, como el NO<sub>x</sub>, los aerosoles y los gases de efecto invernadero (CO<sub>2</sub>, CH<sub>4</sub>).

### Ruido y calidad del aire

IAG sigue trabajando para minimizar el ruido y las emisiones que generan sus operaciones. A corto plazo, lo estamos logrando mediante el uso de técnicas de mejores prácticas operativas y, a largo plazo, mediante la inversión en flota y la colaboración con socios del sector en innovación operativa y tecnológica. Las técnicas operativas que se han adoptado abarcan el uso de la aproximación mediante descenso continuo, la configuración optimizada de los alerones en las aproximaciones y la minimización de las emisiones de aeronaves en tierra a través de desplazamientos con uso reducido de motores y minimizando el uso de los APU.

En 2014, los resultados de ruido y calidad del aire de la flota de IAG mejoraron, ya que el 99% de las aeronaves de la flota cumplió la norma técnica de ruido recogida en el Capítulo 4 de la OACI y el 92% cumplió la norma técnica CAEP4 de la OACI sobre óxidos de nitrógeno (NO<sub>x</sub>).

En 2014, British Airways colaboró con Airbus, el aeropuerto de Heathrow y los proveedores de control de tráfico aéreo NATS en la Alianza para Vuelos más Silenciosos (*Quieter Flying Partnership*). En dicha Alianza se crearon nuevos procedimientos para la reducción del ruido en salidas y llegadas, que se pondrán en marcha en 2015. Estos vuelos de prueba demostrarán cómo las técnicas operativas avanzadas, como por ejemplo las aproximaciones segmentadas más pronunciadas, pueden reducir el ruido generado bajo la trayectoria del vuelo, sin dejar de ser seguras y prácticas en el limitado espacio aéreo del aeropuerto londinense de Heathrow.

### Residuos y reciclaje

IAG tiene el objetivo de minimizar los residuos, reducir desechos destinados a vertederos y aumentar la reutilización y el reciclaje. En caso de que el Grupo no

pueda impedir la creación de residuos durante su actividad, procurará gestionarlos de forma responsable recuperando energía y recursos cuando sea posible.

Los representantes de IAG forman parte del Grupo de Trabajo sobre Residuos de Cabina de IATA, que aspira a compartir buenas prácticas y mejoras continuas y promover el reciclaje y la reutilización de este tipo de residuos. En el marco de este grupo, British Airways participó en un estudio pormenorizado sobre los residuos de aeronaves en Londres Heathrow en 2014. Iberia también ha creado un grupo de trabajo para implementar cambios en las prácticas de segregación y reciclado de residuos de catering.

Las aerolíneas de IAG llevan a cabo una serie de iniciativas para reducir los residuos y aumentar el reciclaje. Entre otras, destacan la colaboración de Vueling con la organización sin fines de lucro *Nutrition Without Borders* (Nutrición sin fronteras) para recuperar algunos alimentos de las comidas a bordo de la tripulación —fruta, café y agua— y distribuirlos en comedores sociales. Otro proyecto es el reciclado a bordo de British Airways por el cual las botellas de plástico y las latas de aluminio se separan a bordo para su reciclado en algunos vuelos.

### Compra responsable

IAG tiene el compromiso de adquirir bienes y servicios de proveedores que puedan demostrar que aplican principios éticos en el desarrollo de su actividad. IAG colabora con los proveedores en el desarrollo de normas de calidad, seguridad, responsabilidad medioambiental y derechos humanos. El proceso de licitación establecido incluye un cuestionario de Responsabilidad Social Corporativa, además de nuestras políticas y condiciones laborales, que el proveedor deberá revisar.

En 2014 se centralizaron las actividades de compra de IAG y sus compañías.

IAG realiza su actividad y entabla relaciones con proveedores que se comprometen a mejorar los estándares de las cadenas de suministro.

Además, IAG sigue reforzando su acuerdo de colaboración con Sedex, una organización sin fines de lucro dedicada a fomentar mejoras de las prácticas empresariales responsables y éticas en cadenas de suministro globales.

### Seguridad

Todas las líneas aéreas de IAG recibieron sus respectivos Certificados de Operador Aéreo de EASA en octubre de 2014 como parte del proceso de transición de EU-OPS a EASA-OPS. EASA-OPS se ha diseñado para ofrecer una normativa común a todas las líneas aéreas europeas y fomentar de la mejora continua.

British Airways, Iberia y Vueling trabajan estrechamente para identificar oportunidades de normalización de procedimientos operativos y de reducción de riesgos, que son válidas en todas las áreas de negocio. Algunos ejemplos son la armonización de políticas sobre mercancías peligrosas, los planes para alinear las normas de servicio de asistencia en tierra a finales de 2015 y la colaboración para normalizar las sinergias de supervisión del cumplimiento. Cuando no es inmediatamente posible la armonización de procedimientos en el Grupo, los datos sobre resultados y el aprendizaje sobre seguridad se comparten de forma activa.

En 2014, Vueling creó un sistema de mitigación del riesgo basado en sus estudios sobre aeropuertos complejos. Este nuevo método de cálculo, que se compartió con otros operadores con motivo de la Conferencia sobre Seguridad de Vuelo celebrada en Londres en 2014, tiene como objetivo prevenir incidentes y ha ayudado a mejorar la seguridad. Asimismo, en la actualidad los vuelos de Vueling disponen de instrucciones a bordo escritas en braille para aumentar la seguridad en cabina y mejorar el servicio prestado a los pasajeros invidentes.

### Diversidad

IAG apuesta por crear un entorno propicio e integrador para todos los empleados, además de garantizar oportunidades de desarrollo profesional en condiciones de igualdad. El Consejo de Administración supervisa y realiza informes sobre diversidad en todos los niveles del Grupo. En particular, la diversidad ha sido un elemento primordial para planificar la composición a largo plazo del propio Consejo de Administración. La política de diversidad del Consejo se describe en el sitio web de la Sociedad, en el que también se recogen las cifras sobre diversidad de género incluidas en esta sección.

### Sociedad y comunidad

IAG contribuye activamente al desarrollo y al apoyo de las comunidades locales, incluyendo destinos de vuelo y áreas donde el Grupo realiza su actividad. IAG quiere ser un vecino responsable y limitar el impacto de sus operaciones sobre las comunidades locales.

En 2014, Iberia, Unicef y Amadeus firmaron un acuerdo sobre microdonaciones a través de iberia.com. Las tres sociedades han unido sus fuerzas para poner en marcha una plataforma de microdonaciones en iberia.com y recaudar fondos para los proyectos de Unicef de ayuda a la supervivencia de niños desfavorecidos.

Vueling ha creado un proyecto de microfondos por el cual se invitará a los pasajeros que compren un billete en el sitio web de la Sociedad a donar un euro adicional a una iniciativa benéfica.

La organización benéfica que reciba las donaciones cambiará cada varios meses para que la donación llegue a una serie de causas diferentes.

En 2014, British Airways aportó 7,2 millones de libras esterlinas en donaciones directas e indirectas a las organizaciones benéficas que apoya (2013: 7,5 millones de libras esterlinas). Un total de 30 organizaciones comunitarias y de conservación también se beneficiaron de vuelos subvencionados, financiación subvencionada, franquicias de exceso de equipaje, espacio de carga y actividades de recaudación de fondos. *Flying Start*, la asociación benéfica en la que colaboran British Airways y *Comic Relief*, ha recaudado fondos desde 2010 para financiar proyectos benéficos en el Reino Unido y en el extranjero.

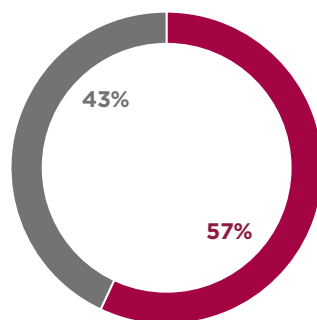
British Airways ofrece orientación a la tripulación de vuelo y de cabina para apoyar la iniciativa del Organismo Británico de Control de Fronteras para reducir la trata de seres humanos. En la actualidad, la concienciación sobre este problema forma parte de la formación habitual del personal de cabina. Esta medida es un elemento adicional de la vigilancia general de cabina en cuestiones de comportamiento inusual a bordo, que es un procedimiento estándar en las aerolíneas del Grupo.

### Sucursales extranjeras

Volamos a una serie de destinos en todo el mundo (véase página 8). Además de las sucursales que hemos establecido en muchos de esos destinos, contamos con sucursales en otros países a los que no volamos.

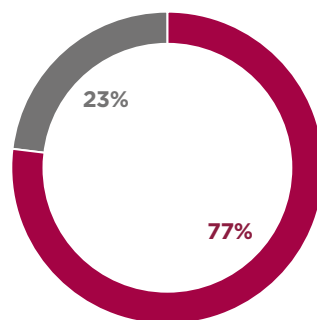
## DIVERSIDAD DE GÉNERO

### Grupo



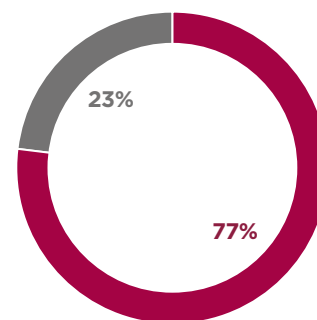
■ Hombres - 33.782  
■ Mujeres - 25.702

### Alta Dirección



■ Hombres - 168  
■ Mujeres - 51

### Consejo de Administración



■ Hombres - 10  
■ Mujeres - 3

## Responsabilidad corporativa continuación

### INDICADORES DE RESPONSABILIDAD CORPORATIVA

Indicador	Unidades	2014	2013	2012	Tasa interanual (2014-2013)
Consumo total de energía procedente de combustible de aviación, gas y electricidad	Megavatios hora	<b>96.712.371</b>	91.062.826	89.350.479	6,2%
Emisiones de gases de efecto invernadero (GEI) <sup>1,2,3,4</sup>					
Directas (Alcance 1)	Toneladas de CO <sub>2</sub> e	<b>25.219.827</b>	23.664.495	23.249.641	6,6%
Indirectas (Alcance 2)	Toneladas de CO <sub>2</sub> e	<b>113.833</b>	118.036	132.610	(3,6%)
Otras indirectas (Alcance 3)	Toneladas de CO <sub>2</sub> e	<b>5.179.537</b>	4.871.126	n/d	6,33%
Intensidad de emisiones de GEI (gramos de dióxido de carbono por pasajero-kilómetro) <sup>1,2,4</sup>	gCO <sub>2</sub> /pkm	<b>98,2</b>	100,4	101,2	(2,2%)
Porcentaje de la flota que cumple el Capítulo 4 de las normas técnicas sobre ruido de la OACI <sup>5,6</sup>	Porcentaje	<b>98,7%</b>	93,1%	90,9%	5,6 pts
Porcentaje de la flota que cumple la norma técnica CAEP 4 de la OACI sobre emisiones de óxido de nitrógeno (NO <sub>x</sub> ) <sup>5,6</sup>	Porcentaje	<b>91,7%</b>	89,7%	87,5%	2,0 pts
Porcentaje de la flota que cumple la norma técnica CAEP 4 de la OACI sobre emisiones de óxidos de nitrógeno (NO <sub>x</sub> ) <sup>5,6</sup>	Porcentaje	<b>61,7%</b>	56,1%	48,0%	5,6 pts
Consumo hídrico en áreas principales <sup>10</sup>	Metros cúbicos	<b>501.219</b>	n/d	n/d	n/d
Residuos generados en áreas principales excluyendo a proveedores <sup>7,10</sup>	Toneladas	<b>9.932</b>	n/d	n/d	n/d
Edad media de la flota	Años	<b>10,5</b>	11,1	11,8	(5,4%)
Número de empleados fijos contratados en el año natural	Número	<b>3.670</b>	2.647	4.389	38,6%
Media de horas de formación anuales por empleado	Horas	<b>37,3</b>	35,6	35,0	4,8%
Valor económico de sanciones importantes debidas al incumplimiento de leyes y normativas <sup>8,10</sup>	Euros	<b>392.359</b>	n/d	n/d	n/d
Número total de donaciones directas y en especie de clientes y colegas a organizaciones benéficas <sup>9</sup>	Euros	<b>13.515.678</b>	15.058.811	20.139.797	(10,2%)

#### Notas

- Los indicadores de GEI representan las cifras más exactas disponibles hasta la fecha de publicación. El informe de CDP para los inversores de IAG, que estará disponible a lo largo del año, incluirá los datos finales.
- IAG ha declarado todas las fuentes de emisión de GEI conforme al Reglamento 2013 de la Ley de Sociedades de 2006 (Informes Estratégico y del Consejo). IAG utiliza la Norma de contabilidad e información empresarial del Protocolo de Gases de Efecto Invernadero (edición revisada), y aplica un límite de control operativo.
- Las emisiones de GEI se dividen en las de Alcance 1 (directas, quema de combustible y gas natural), Alcance 2 (indirectas, electricidad) y Alcance 3 (indirectas, producción de combustibles fósiles).
- Los datos de emisiones se calcularon aplicando los factores de conversión de GEI del gobierno del Reino Unido para la información de las sociedades (2012, 2013, 2014).
- El Comité de protección del medio ambiente en la aviación (CAEP) de la Organización de Aviación Civil Internacional establece las normas internacionales sobre ruido y emisiones de los motores de las aeronaves. Las emisiones de óxidos de nitrógeno (NO<sub>x</sub>) son relevantes para la calidad del aire en las zonas próximas a los aeropuertos. Las normas CAEP 4 y CAEP 6 de la OACI sobre emisión de NO<sub>x</sub> son aplicables a los motores con fabricación inicial posterior al 31 de diciembre de 2003 y al 31 de diciembre de 2007, respectivamente. La norma tecnológica del Capítulo 4 del CAEP de la OACI sobre ruido es aplicable a las nuevas aeronaves certificadas en o después del 1 de enero de 2006.
- Este año se han mejorado los indicadores de ruido y NO<sub>x</sub> para incluir los resultados combinados de todas las aerolíneas del Grupo. Los valores históricos se han revisado con arreglo a lo anterior y, por tanto, son diferentes de los mostrados en informes anteriores.
- Las cifras sobre residuos se refieren únicamente a British Airways y a Iberia.
- Las cifras sobre sanciones monetarias se refieren únicamente a British Airways e Iberia. La conversión de cifras a euros se basa en los tipos de cambio al 31 de diciembre de 2014. Se califican como importantes a aquellas sanciones cuyo importe supera los 20.000 dólares estadounidenses. Las sanciones impuestas a British Airways en 2014 fueron: (1) se abonó una sanción por importe de 112.500 dólares estadounidenses al Departamento de Transporte de Estados Unidos por un retraso en pista, (2) se abonaron a la Administración Federal de Aviación de Estados Unidos impuso a la aerolínea una multa por importe de 175.000 dólares estadounidenses por no informar acerca de sustancias peligrosas, y (3) se abonaron 46.000 dólares canadienses a la Agencia de Transporte de dicho país por cometer una infracción publicitaria en Canadá. Las sanciones impuestas a Iberia en 2014 fueron: (1) una sanción por irregularidades en una inspección sobre prevención de riesgos laborales por importe de 30.000 euros, (2) dos sanciones por retrasos en el pago de impuestos y tasas por importe de 29.102,63 dólares estadounidenses y 46.354,64 dólares estadounidenses respectivamente (3) una sanción por derechos de aduana en el cargo por importe de 22.899,23 dólares estadounidenses, y (4) una sanción relacionada con un problema judicial en Brasil por un importe de 20.188,03 dólares estadounidenses.
- Las cifras sobre donaciones a organizaciones benéficas en 2013 y 2012 se refieren únicamente a British Airways e Iberia. La conversión de cifras a euros se basa en los tipos de cambio a 31 de diciembre de 2014, 2013 y 2012, respectivamente.
- Estos indicadores se publican por primera vez en 2014, por lo que no se dispone de datos históricos.





# GOBIERNO CORPORATIVO

## En esta sección

32 Introducción del Presidente  
sobre el gobierno corporativo

34 Consejo de Administración

36 Gobierno corporativo

44 Informe de la Comisión de  
Auditoría y Cumplimiento

47 Informe de la Comisión  
de Nombramientos

50 Informe de la Comisión  
de Seguridad

51 Informe de la Comisión  
de Retribuciones

# INTRODUCCIÓN DEL PRESIDENTE SOBRE EL GOBIERNO CORPORATIVO



**Antonio Vázquez**  
Presidente

Desde la perspectiva del gobierno corporativo, 2014 ha sido un año de consolidación. Tras estos primeros años y después de los cambios introducidos en 2013, estoy satisfecho con el modo en que nuestra estructura de gobierno ha ido asentándose y consolidándose. La plataforma de gobierno corporativo con la que contamos actualmente nos ayudará a liderar la estrategia del Grupo durante los próximos años y a respaldar eficazmente al Equipo Directivo en el desarrollo de esta estrategia, así como en el día a día del negocio del Grupo.

En 2013, realizamos varios cambios fundamentales en la composición del Consejo de Administración y sus Comisiones y en la estructura de gobierno corporativo del Grupo. Estos cambios han resultado muy beneficiosos y han contribuido a revitalizar, reenfocar y racionalizar las responsabilidades del Consejo de Administración y la Equipo Directivo dentro del Grupo.

## Composición del Consejo de Administración

En 2014, se incorporó al Consejo de Administración María Fernanda Mejía en calidad de Consejera No Ejecutiva, culminando el proceso de renovación que se inició en 2013 y reforzando la experiencia del Consejo en el ámbito de bienes de consumo y servicios a los consumidores.

Su nombramiento aumentó la proporción de mujeres en el Consejo cerca del objetivo del 25%, que nos hemos fijado para 2015. La composición actual del Consejo de Administración reúne una saludable diversidad de perspectivas y experiencias profesionales. Somos afortunados al contar con una considerable presencia de Consejeros con experiencia en cargos ejecutivos de primer orden y una notable y magnífica variedad de nacionalidades y bagajes culturales.

En lo que se refiere a la composición de las Comisiones, la Comisión de Nombramientos recomendó dos cambios en 2014 que el Consejo de Administración aprobó en octubre. El primero fue el nombramiento de María Fernanda Mejía como miembro de la Comisión de Retribuciones, que reforzó así su composición al añadir un cuarto Consejero Independiente. El segundo fue el nombramiento de un nuevo Presidente para la Comisión de Auditoría y Cumplimiento, según exigen la legislación española y los Estatutos de la Sociedad transcurrido cuatro años de la presidencia anterior. Me gustaría aprovechar esta oportunidad para agradecer al anterior Presidente de dicha Comisión, Kieran Poynter, por su destacada contribución y dar la bienvenida a James Lawrence como nuevo Presidente de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento.

## ESTRUCTURA DEL EQUIPO DIRECTIVO



### Evaluación del Consejo de Administración

Durante el proceso de evaluación del Consejo de Administración, me alegró comprobar que todos los Consejeros compartían una valoración positiva respecto del avance conseguido en el plan de mejora del funcionamiento del Consejo de Administración. El plan, acordado en 2014, se estableció tras la evaluación externa del funcionamiento del Consejo realizada en 2013.

Deseamos seguir mejorando nuestra labor y nuestra organización en 2015, manteniendo al mismo tiempo un equilibrio adecuado entre el liderazgo y la supervisión del Grupo y la libertad que tienen cada una de nuestras filiales para gestionar sus negocios. Por otra parte, deseamos garantizar que el valor y las ventajas de pertenecer a la familia IAG se mantengan tan sólidas como siempre para cada una de nuestras aerolíneas, un rasgo distintivo de nuestro Grupo. Desde esta óptica y en lo que respecta al Consejo de Administración, queremos continuar construyendo sobre lo que ya hemos conseguido. Esto supone un esfuerzo constante por mejorar nuestra labor y responder a las expectativas que se generan al trabajar junto a un Equipo Directivo tan comprometido y profesional.

### Diversidad y planificación de sucesiones

El Consejo de Administración aprobó este año una nueva Política de Diversidad con el compromiso de alcanzar una cuota femenina del 25% en el Consejo antes de finales de 2015, como he dicho anteriormente. Vemos esto como un compromiso importante que nos alinea con a las recomendaciones *Davies Review*. Valoramos la diversidad como un elemento esencial a la hora de planificar la composición del Consejo de Administración, aunque también intentamos adaptar y enriquecer la composición del Consejo de acuerdo a las necesidades concretas del Grupo.

Cumpliendo el compromiso que adquirimos el pasado año, en 2014 hemos dedicado tiempo y esfuerzo a los planes de sucesión, tanto de Consejeros como de Equipo Directivo. El Consejo de Administración, bajo el liderazgo de la Comisión de Nombramientos, realizó una evaluación de su composición y su calendario de renovación, así como de la planificación de la sucesión de los diversos cargos dentro del Consejo y de las Comisiones.

En lo relativo a planificación de la sucesión en cargos directivos, el trabajo se centró particularmente en desarrollar el talento dentro del Grupo. Los resultados de esta labor, liderada por nuestro Consejero Delegado, fueron evaluados en detalle por la Comisión de Nombramientos en septiembre, y posteriormente se presentaron al Consejo de Administración en octubre para su consideración.

Me siento satisfecho de que hayamos sentado las bases y los principios de un sistema adecuado para planificar nuestros recursos de manera eficaz y, lo que es más importante, contamos ahora con un enfoque sólido para desarrollar y gestionar el talento en nuestro Grupo.

### Novedades normativas y de gobierno corporativo

Como sociedad que cotiza en los mercados bursátiles en España y en Londres, IAG debe cumplir los requisitos de cotización y las normas de gobierno corporativo vigentes en España y el Reino Unido. A lo largo de 2015, deberemos adaptarnos a los nuevos Códigos de Gobierno Corporativo publicados en el Reino Unido en septiembre de 2014 y en España en febrero de 2015. Como siempre hemos hecho, adoptaremos estas nuevas mejores prácticas y estándares con la firme convicción de que nos ayudarán a seguir mejorando nuestro rendimiento, en beneficio de nuestros accionistas.

Como ejemplo del modo en que armonizamos nuestros diversos compromisos, hemos elaborado la información sobre la retribución de los Consejeros de IAG conforme a los requisitos españoles y británicos, que integramos de la mejor manera posible, si bien, como sociedad constituida en España, no estamos obligados a seguir la normativa británica a este respecto, pero hemos querido preparar esta información en beneficio de nuestros accionistas e inversores del Reino Unido. Tal y como exige actualmente la legislación española, la política de retribuciones de IAG se someterá a aprobación en la Junta General de Accionistas de 2015.

### Compromiso con los accionistas

Tanto las Comisiones como el Consejo de Administración son puntualmente informados acerca de las opiniones de nuestros accionistas y de las cuestiones que les preocupan. Los Consejeros Ejecutivos se comunican habitualmente con los inversores a través de reuniones y videoconferencias. Este año, además de las reuniones y las sesiones informativas en las que participo habitualmente como Presidente del Consejo, hemos organizado encuentros específicos con la Presidente de la Comisión de Retribuciones.

### Mirando al futuro

En el primer informe que presenté en 2011, afirmaba que habíamos creado un modelo de negocio con una flexibilidad única que permite a nuestras diferentes aerolíneas conservar su identidad, su cultura y su marca, aprovechando al mismo tiempo la eficiencia generada al pertenecer a un grupo con un Equipo Directivo de primer orden y un sólido sistema de gobierno corporativo. Cuatro años después, creo seguimos fieles a dicha ambición y aquellas palabras siguen hoy tan vigentes como entonces. Siento un gran orgullo por todo lo que hemos conseguido hasta ahora y estoy deseoso de afrontar junto a mis colegas, los numerosos retos y las oportunidades que nos depara 2015, un año que seguro será decisivo para el Grupo.

**Antonio Vázquez**  
Presidente

# CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN



## 1 Antonio Vázquez Romero, Presidente



**Fecha del primer nombramiento:**  
mayo de 2010. Reelegido en junio de 2014

**Principales áreas de experiencia previa:**  
consumo, ventas/marketing, finanzas,  
gobierno corporativo

**Nombramientos externos actuales:**  
Miembro del Consejo Asesor de Telefónica  
América Latina. Miembro del Consejo Asesor  
del Franklin Institute. Miembro del Consejo  
Asesor de la Universidad de Loyola.

**Experiencia profesional anterior:**  
Presidente de Iberia 2009-2013. Presidente  
y Consejero Delegado del Grupo Altadis  
2005-2008. Presidente del Consejo de  
Administración de Logista 2005-2008.  
Consejero No Ejecutivo de Iberia 2005-2007.  
Director de Operaciones y otros cargos en la  
división de puros del Grupo Altadis 1993-2005.  
Distintos cargos en Osborne 1978-1983 y  
Domecq 1983-1993.

## 2 Sir Martin Broughton, Vicepresidente



**Fecha del primer nombramiento:**  
mayo de 2010. Reelegido en junio de 2014

**Principales áreas de experiencia previa:**  
consumo, finanzas, gobierno corporativo

**Nombramientos externos actuales:**  
Presidente de Sports Investment Partners

**Experiencia profesional anterior:**  
Presidente de British Airways 2004-2013.  
Consejero de British Airways desde 2000.  
Presidente de la Confederación de la Industria  
Británica (Confederation of British Industry)  
2007-2009. Presidente del Liverpool FC 2010.  
Presidente del British Horseracing Board  
2004-2007. Presidente de British American  
Tobacco 1997-2004 desde su segregación  
de BAT Industries; con anterioridad, Consejero  
Delegado de BAT Industries 1993-1997 y  
Consejero desde 1988. Otros cargos directivos  
en British American Tobacco 1971-1993.

## 3 Willie Walsh, Consejero Delegado

**Fecha del primer nombramiento:**  
mayo de 2010. Reelegido en junio de 2014

**Principales áreas de experiencia previa:**  
sector aéreo

**Nombramientos externos actuales:**  
Presidente de la Agencia estatal de  
endeudamiento de Irlanda

**Experiencia profesional anterior:**  
Consejero Delegado de British Airways  
2005-2011. Consejero Delegado de Aer Lingus  
2001-2005. Director de Operaciones de Aer  
Lingus 2000-2001. Consejero Delegado de  
Futura (aerolínea española de vuelos chárter  
perteneciente a Aer Lingus) 1998-2000.  
Se incorporó a Aer Lingus como piloto  
cadete en 1979.

## 4 Enrique Dupuy de Lôme Chávarri, Director Financiero

**Fecha del primer nombramiento:**  
junio de 2013. Reelegido en junio de 2014

**Principales áreas de experiencia previa:**  
finanzas, sector aéreo

**Nombramientos externos actuales:**  
Presidente de Iberia Cards.

**Experiencia profesional anterior:**  
Director Financiero de Iberia 1990-2011.  
Responsable de Finanzas y Subdirector de  
Recursos Financieros del Instituto Nacional  
de Industria (INI) y el grupo financiero Teneo  
1985-1989. Responsable de la red de filiales  
de Enadimsa (Grupo INI) 1982-1985.  
Presidente del Comité Financiero de la IATA.

## 5 César Alierta Izuel, Consejero No Ejecutivo



**Fecha del primer nombramiento:**  
septiembre de 2010. Reelegido en junio de 2014

**Principales áreas de experiencia previa:**  
finanzas, telecomunicaciones, consumo

**Nombramientos externos actuales:**  
Presidente Ejecutivo del Grupo Telefónica.  
Consejero No Ejecutivo de China Unicom.  
Miembro del Consejo Supervisor de Columbia  
Business School. Presidente del Consejo  
Social de la UNED.

**Experiencia profesional anterior:**  
Consejero No Ejecutivo de Telefónica  
1997-2000. Presidente Ejecutivo del Grupo  
Altadis 1996-2000. Consejero de Telecom

Italia 2007-2013. Consejero de la Bolsa de  
Madrid 1991-1996. Presidente de la Asociación  
Española de Analistas Financieros 1991-1996.  
Presidente y fundador de Beta Capital  
1985-1996.

## 6 Patrick Cescau, Consejero No Ejecutivo



**Fecha del primer nombramiento:**  
septiembre de 2010. Reelegido en junio de 2014

**Principales áreas de experiencia previa:**  
consumo, finanzas, ventas/marketing,  
gobierno corporativo

**Nombramientos externos actuales:**  
Presidente No Ejecutivo de InterContinental  
Hotel Group. Consejero Sénior Independiente  
y No Ejecutivo de Tesco. Administrador  
de LeverHulme Trust.

**Experiencia profesional anterior:**  
Consejero Delegado del Grupo Unilever  
2005-2008. Presidente de Unilever PLC.  
Vicepresidente de Unilever NV. Director  
Financiero y otros cargos directivos  
(incluidas distintas empresas operativas y  
divisiones relevantes de Unilever en Estados  
Unidos, Indonesia y Portugal). Entró a formar  
parte del Grupo Unilever en 1973. Consejero  
Sénior Independiente y Consejero No Ejecutivo  
de Pearson PLC 2002-2012. Consejero  
de INSEAD 2009-2013.

## 7 Baronesa Kingsmill CBE, Consejera No Ejecutiva



**Fecha del primer nombramiento:**  
septiembre de 2010. Reelegida en junio de 2014

**Principales áreas de experiencia previa:**  
asuntos públicos, jurídicos y regulatorios

**Nombramientos externos actuales:**  
Consejera No Ejecutiva del Consejo de  
Supervisión de EON. Vicepresidenta,  
Consejera Sénior Independiente y Presidenta  
de las Comisiones de Nombramientos y Ética  
de APR Energy. Consejera No Ejecutiva de  
Telecom Italia. Miembro del Consejo Asesor  
Internacional de IESE Business School.  
Miembro de la Cámara de los Lores  
desde 2006.

**Experiencia profesional anterior:**  
Consejera No Ejecutiva de British Airways  
2004-2010. Vicepresidenta de la Comisión  
de Competencia 1997-2003. Presidenta de la  
comisión de trabajo *Accounting for People* del  
Departamento de Comercio e Industria 2003.

## Composición principal de la Comisión

- A Comisión de Auditoría      S Comisión de Seguridad  
N Comisión de Nombramientos      R Comisión de Retribuciones


**8 James Lawrence,**  
 Consejero No Ejecutivo

**Fecha del primer nombramiento:** septiembre de 2010. Reelegido en junio de 2014

**Principales áreas de experiencia previa:** finanzas, consumo, gobierno corporativo

**Nombramientos externos actuales:** Presidente de Rothschild North America.

**Experiencia profesional anterior:** Consejero No Ejecutivo de British Airways 2006-2010. Consejero Delegado de Rothschild North America y Codirector de Global Investment Banking 2010-2012. Consejero Ejecutivo y Director Financiero de Unilever 2007-2010. Vicepresidente, Director Financiero y Responsable Internacional de General Mills 1998-2007. Vicepresidente Ejecutivo y Director Financiero de Northwest Airlines 1996-1998. Vicepresidente Ejecutivo y otros cargos directivos en Pepsi-Cola 1992-1996. Presidente y cofundador de LEK Consulting 1983-1992. Socio de Bain & Company 1977-1983.

**9 María Fernanda Mejía Campuzano,**  
 Consejera No Ejecutiva

**Fecha del primer nombramiento:** febrero de 2014. Reelegida en junio de 2014

**Principales áreas de experiencia previa:** consumo, desarrollo de clientes, planificación estratégica, cadena de suministro, innovación y comunicación comercial

**Nombramientos externos actuales:** Vicepresidenta Sénior y Presidenta de Kellogg América Latina y Directora Corporativa y miembro del equipo directivo global de Kellogg. Consejera del Council of the Americas.

**Experiencia profesional anterior:** Colgate-Palmolive Co.: Vicepresidenta y Directora General de Cuidado Personal Global y Desarrollo Corporativo de Fragancias 2010-2011. Vicepresidenta de Marketing e Innovación en la división de Europa y Pacífico Sur 2005-2010. Presidenta y Consejera Delegada para España y la sociedad española de cartera 2003-2005. Directora General para Hong Kong y Directora del equipo directivo para la Gran China 2002-2003. Directora de Marketing para Venezuela 2000-2002. Directora de Marketing para Ecuador 1998-2000.

A **10 José Pedro Pérez-Llorca,**  
 Consejero No Ejecutivo

**Fecha del primer nombramiento:** septiembre de 2010. Reelegido en junio de 2014

**Principales áreas de experiencia previa:** diplomacia, servicios jurídicos, asuntos públicos

**Nombramientos externos actuales:** Socio fundador del bufete de abogados Pérez-Llorca. Árbitro internacional. Presidente del Patronato del Museo del Prado. Consejero de Hispania Activos Inmobiliarios, S.A.

**Experiencia profesional anterior:** Presidente de AEG Ibérica 1983-1991. Presidente de Urquijo Leasing 1983-1990. Consejero No Ejecutivo de Telefónica 1996-2001. Miembro del Consejo Rector de la Bolsa de Madrid 1986-1991. Ha sido titular de carteras en distintos ministerios, incluido el de Asuntos Exteriores 1979-1983. Fundador del partido político UCD y Presidente del Grupo Parlamentario Centrista en el Congreso de los Diputados. Presidente de INVEX 1974-1977. Es diplomático de carrera y letrado de Cortes. Es uno de los siete "padres" de la actual Constitución española.

A **11 Kieran Poynter,**  
 Consejero No Ejecutivo

**Fecha del primer nombramiento:** septiembre de 2010. Reelegido en junio de 2014

**Principales áreas de experiencia previa:** servicios profesionales y servicios financieros

**Nombramientos externos actuales:** Presidente de F&C Asset Management PLC. Presidente de Nomura International PLC. Consejero No Ejecutivo y Presidente de la Comisión de Auditoría de British American Tobacco.

**Experiencia profesional anterior:** Miembro del Comité Asesor del Tesoro británico sobre competitividad del sector de servicios financieros del Reino Unido 2009-2010. Miembro de la comisión de presidentes de la CBI 2000-2008. Presidente y socio principal de PricewaterhouseCoopers 2000-2008. Socio director de PricewaterhouseCoopers 1998-2000 y otros cargos directivos en PricewaterhouseCoopers 1982-1998.

**12 Dame Marjorie Scardino,**  
 Consejera No Ejecutiva

**Fecha del primer nombramiento:** diciembre de 2013. Reelegida en junio de 2014

**Principales áreas de experiencia previa:** comunicaciones, ámbito digital y medios de comunicación, servicios jurídicos.

**Nombramientos externos actuales:** Consejera No Ejecutiva de Twitter Inc. Miembro de distintos consejos de entidades benéficas, entre las que se incluyen The MacArthur Foundation, Oxfam Great Britain (Presidente) y The Carter Center. Miembro del Consejo del Royal College of Art. Miembro del Consejo Asesor de Massachusetts Institute of Technology Media Lab. Miembro del Consejo de Bridge Schools (Kenia).

**Experiencia profesional anterior:** Consejera Delegada de Pearson PLC 1997-2012. Consejera Delegada del Grupo The Economist 1993-1996. Presidenta del Grupo The Economist US 1985-1993. Abogada ejerciente en Estados Unidos 1975-1985.

**13 Alberto Terol Esteban,**  
 Consejero No Ejecutivo

**Fecha del primer nombramiento:** junio de 2013. Reelegido en junio de 2014.

**Principales áreas de experiencia previa:** finanzas, servicios profesionales, tecnología de la información, hostelería

**Nombramientos externos actuales:** Consejero No Ejecutivo y Presidente de la Comisión de Auditoría de Indra. Consejero No Ejecutivo y Presidente de la Comisión de Auditoría de OHL. Consejero No Ejecutivo y Presidente de la Comisión de Auditoría de AKTUA. Consejero No Ejecutivo y Presidente de la Comisión de Auditoría de N+1.

**Experiencia profesional anterior:** Miembro del Comité Ejecutivo Internacional de Deloitte 2007-2009. Socio director de Deloitte EMEA 2007-2009. Socio director de la división fiscal y jurídica mundial de Deloitte 2007-2009. Miembro del Comité Internacional de Dirección de Deloitte 2003-2007. Socio director de Deloitte América Latina 2003-2007. Socio director de Integración en Andersen Deloitte 2002-2003. Socio director de Arthur Andersen Europa 2001-2002. Socio director de la división fiscal y jurídica mundial de Arthur Andersen 1997-2001. Socio director de Garrigues 1997-2000. Asesor Internacional Sénior de BNP Paribas 2011-2014.

# GOBIERNO CORPORATIVO

## Cumplimiento del Código de Gobierno Corporativo del Reino Unido

Como sociedad constituida y cotizada en España, IAG se encuentra sujeta a la legislación aplicable en España y al marco de gobierno corporativo español. Dado que cotiza en la Bolsa de Londres, IAG está asimismo sujeta a las Normas de Cotización del Reino Unido, incluido el requisito de explicar si cumple el Código de Gobierno Corporativo del Reino Unido publicado por el *Financial Reporting Council* británico, en su redacción vigente en cada momento (del cual puede obtenerse una copia a través de [www.frc.org.uk](http://www.frc.org.uk)).

Este apartado sobre Gobierno Corporativo (Informe de Gobierno Corporativo del Reino Unido) recoge una explicación de la aplicación por parte de la Sociedad de los principios fundamentales del Código de Gobierno Corporativo del Reino Unido. La Sociedad elabora además un Informe Anual de Gobierno Corporativo de acuerdo con los requisitos legales españoles, en el que se incluye información sobre el cumplimiento del Código Unificado de Buen Gobierno español, recogido en las páginas 159 a 222.

Durante el ejercicio la Sociedad considera haber cumplido con todas las estipulaciones del Código de Gobierno Corporativo del Reino Unido de 2012, salvo en relación con el contrato de servicios de Antonio Vázquez que no se ajusta a la recomendación en virtud de la cual los periodos de preaviso deben fijarse en un año o menos con el fin de limitar los pagos que deban satisfacerse en caso de salida. En el momento en que se produjo la fusión entre British Airways e Iberia, se estudiaron las condiciones del contrato de servicios de Antonio Vázquez como Presidente Ejecutivo de Iberia, determinándose que debía trasladarse a su contrato con IAG el derecho a recibir una prestación por jubilación, en un pago único, de una cuantía superior al salario de un año. Se consideró necesario mantener los beneficios que disfrutaba en Iberia con el fin de conservar a este Consejero clave, cumpliendo de esta forma el principio del Código de Gobierno Corporativo del Reino Unido consistente en ofrecer exclusivamente a este Consejero un paquete retributivo suficiente para retenerle. Para más detalles, véase el Informe sobre Remuneraciones de los Consejeros.

La Sociedad cumple las disposiciones del Código Unificado de Buen Gobierno español con las excepciones descritas en el Informe Anual de Gobierno Corporativo.

La Sociedad considera que, sin perjuicio de la excepción anterior, cuenta con una sólida estructura de gobierno corporativo. El Informe de Gobierno Corporativo del Reino Unido está disponible en el sitio web de la Sociedad.

## El Consejo de Administración

El Consejo de Administración proporciona liderazgo empresarial al Grupo en un marco de controles prudentes y eficaces que permite la evaluación y la gestión del riesgo. Dicho Consejo fija los objetivos estratégicos del Grupo, asegura que éste cuente con los recursos financieros y humanos necesarios para alcanzar sus objetivos y revisa el desempeño del equipo directivo. Asimismo, establece los valores y los estándares del Grupo y vela por que se comprendan y cumplan las obligaciones del Grupo con sus accionistas y otras partes interesadas. Las funciones del Consejo de Administración se establecen en el Reglamento del Consejo de Administración, disponible en la página web del Grupo.

El pasado año, llevamos a cabo un proceso de reestructuración interno de nuestro gobierno corporativo que permitió racionalizar

y reforzar las diferentes funciones de los órganos societarios del Grupo, procediendo a la división clara y efectiva de responsabilidades entre el Consejo de Administración y el Comité de Dirección. Tanto el Presidente como el Vicepresidente ejercen actualmente una dedicación exclusiva a sus funciones en el Consejo de Administración de IAG tras renunciar a sus cargos como Presidente de Iberia y Presidente de British Airways, respectivamente. El Consejo de Administración está actualmente integrado por once Consejeros No Ejecutivos y dos Consejeros Ejecutivos, el Consejero Delegado y el Director Financiero de IAG.

El Comité de Dirección, encabezado por el Consejero Delegado de IAG, integra al equipo directivo de IAG, a los Presidentes Ejecutivos de las tres aerolíneas del Grupo, así como al Consejero Delegado del negocio de transporte de mercancías. Esta nueva estructura facilita la planificación y ejecución de la estrategia del Grupo y la extracción de sinergias, además de favorecer la coordinación y el intercambio de experiencias y conocimientos dentro del Grupo.

Como se detalla en este Informe, el Consejo de Administración ha creado comités consultivos para que le asistan en algunas de sus funciones. Durante el ejercicio, el Consejo de Administración del Grupo celebró once reuniones para tratar todos los asuntos relacionados con el control general, la evolución de la actividad y la estrategia del Grupo.

El Reglamento del Consejo de Administración incluye en el artículo 3.4 una lista de las materias reservadas exclusivamente al Consejo de Administración. En particular, el Consejo de Administración se ha reservado:

- el presupuesto anual y el Plan de Negocio;
- la política y la estructura de financiación;
- la política de gestión y control de riesgos; y
- la aprobación de las decisiones de inversión y desinversión que superen los 20 millones de euros, incluidos contratos y compromisos de capital significativos.

La dirección del Consejo de Administración corre a cargo del Presidente, que es responsable de establecer el orden del día de las reuniones del Consejo, y de garantizar que se disponga de tiempo suficiente. En colaboración con el Secretario del Consejo, se asegura también de que los Consejeros reciban información precisa, puntual y clara.

Los Consejeros No Ejecutivos analizan el desempeño de la dirección en cuanto al cumplimiento de las metas y los objetivos acordados y supervisan la información sobre desempeño. A su satisfacción, han comprobado la integridad de la información financiera, la solidez de los controles financieros y los sistemas de gestión de riesgos.

Normalmente, los documentos para las reuniones del Consejo y las Comisiones se distribuyen la semana anterior a la correspondiente reunión. En caso de necesitar cualquier otra información, todos los Consejeros tienen acceso al Secretario del Consejo y al Director de Asesoría Jurídica del Grupo. En caso de que alguno de los Consejeros No Ejecutivos tenga alguna duda relacionada con la gestión del Grupo, tratan estas cuestiones con uno de los Consejeros Ejecutivos, con el Director de Asesoría Jurídica del Grupo o con el Presidente. Si sus dudas no pueden resolverse por esta vía, se hacen constar en las actas del Consejo de

Administración. Durante el periodo objeto de este informe, no se planteó ninguna duda de este tipo.

A los Consejeros se les ofreció la posibilidad de actualizar y mejorar de manera continua sus conocimientos acerca del negocio y cualquier cuestión técnica para poder seguir cumpliendo sus responsabilidades de manera efectiva. Además, se consultó a los Consejeros sobre sus necesidades de formación y desarrollo, brindándoseles igualmente la opción de plantear este tipo de cuestiones en el marco de su evaluación anual de rendimiento individual. Las sesiones de formación impartidas durante 2014 incluyeron diversas presentaciones sobre cuestiones como la ciberseguridad y los avances en materia de gobierno corporativo. Por otra parte, los Consejeros No Ejecutivos celebraron sesiones específicas relativas a Iberia en Madrid y sobre el negocio digital con el equipo comercial de British Airways en Londres.

En determinadas circunstancias, los Consejeros también disponen de asesoramiento profesional independiente a cargo de la Sociedad. Durante el periodo analizado, no se solicitó asesoramiento de este tipo.

Los nuevos Consejeros reciben un programa personalizado de introducción, que incluye reuniones individuales con miembros de la dirección, tanto de IAG como del resto del Grupo, en las que se

les ofrece una visión general y completa de las actividades desarrolladas por el Grupo, así como la oportunidad de visitar sus emplazamientos clave. Este programa abarca asimismo la estructura de gobierno corporativo y las responsabilidades de los Consejeros conforme a los marcos español y británico.

Durante el periodo analizado, el Presidente y los Consejeros No Ejecutivos se reunieron dos veces sin presencia de los Consejeros Ejecutivos. El Presidente se reunió individualmente con cada uno de los Consejeros No Ejecutivos para analizar su aportación al Consejo de Administración, y el Consejero Sénior Independiente se reunió con los demás Consejeros No Ejecutivos para valorar el rendimiento del Presidente del Consejo.

### Comisiones del Consejo de Administración

El Consejo de Administración ha creado cuatro comisiones específicas para que le asistan en el efectivo cumplimiento de sus responsabilidades: Auditoría y Cumplimiento, Nombramientos, Retribuciones y Seguridad. Las funciones y responsabilidades de cada una de estas comisiones se establecen en el Reglamento del Consejo de Administración, disponible en la página web de IAG.

En la tabla siguiente se indica el número de reuniones a las que asistió durante el ejercicio cada uno de los miembros del Consejo de Administración y de las Comisiones:

Consejero	Reuniones del Consejo de Administración <sup>1</sup>	Reuniones de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento	Reuniones de la Comisión de Nombramientos	Reuniones de la Comisión de Retribuciones	Reuniones de la Comisión de Seguridad
<b>Total en el periodo</b>	<b>11</b>	<b>7</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>2</b>
Antonio Vázquez	11	-	5	-	2
Sir Martin Broughton	9	-	4	-	2
Willie Walsh	11	-	-	-	2
César Alierta	7	-	1	-	-
Patrick Cescau	8	7	-	-	-
Enrique Dupuy de Lôme	11	-	-	-	-
Baronesa Kingsmill	9	-	5	4	-
James Lawrence	10	7	-	-	-
María Fernanda Mejía <sup>2</sup>	6	-	-	-	-
José Pedro Pérez-Llorca	9	-	-	-	-
Kieran Poynter	10	6	-	-	2
Dame Marjorie Scardino	10	-	-	3	-
Alberto Terol	11	7	-	4	-

1 En 2014, el Consejo de Administración celebró nueve sesiones ordinarias y dos sesiones extraordinarias. Adicionalmente, fue necesario realizar algunos cambios al calendario de reuniones del Consejo de 2014. Esto explica algunas de las ausencias que se produjeron durante el año.

2 María Fernanda Mejía fue nombrada Consejera de la Sociedad el 27 de febrero de 2014. En el momento de su nombramiento, informó a la Sociedad de que no podría asistir a las Reuniones del Consejo de Administración previstas para los meses de marzo y mayo debido a compromisos previos personales y profesionales. El Consejo de Administración reconoció y aceptó esta condición y se acordó destinar este tiempo a avanzar en su programa de incorporación.

### Evaluación del Consejo de Administración y de las Comisiones

Tras la valoración externa realizada el pasado año, la evaluación del rendimiento del Consejo de Administración y de las Comisiones se llevó a cabo internamente en 2014. Se realizó a través de encuestas de autoevaluación con el fin de valorar las opiniones y los puntos de vista de los Consejeros con respecto a diversas cuestiones como, por ejemplo: funciones y organización del Consejo de Administración, composición del Consejo de Administración, organización de las reuniones, calidad de los debates del Consejo,

conocimientos y experiencia, relación con los miembros del equipo directivo y avances en el plan de mejora para 2014.

El Secretario del Consejo elaboró informes sobre la evaluación del rendimiento del Consejo y de cada una de las Comisiones. Cada uno de estos informes, así como los propios resultados de los cuestionarios fueron sometidos a consideración por los diferentes presidentes y se trataron en las reuniones del Consejo y de las diversas Comisiones que se celebraron en enero de 2015. La evaluación realizada concluye que el Consejo de Administración

---

## Gobierno corporativo continuación

cumplió sus responsabilidades durante 2014 de manera eficaz. Más allá de esta conclusión general, los Consejeros trataron abiertamente el modo en que el Consejo de Administración debería enfocar y mejorar su labor.

El Consejo de Administración reconoció de manera unánime los avances logrados en 2014, destacando especialmente los trabajos en los planes de sucesión tanto del Consejo como del equipo directivo. Tal y como se acordó, el plan de actividades anual del Consejo incluyó más presentaciones de las compañías operadoras y de sus equipos directivos. En septiembre de 2014 se celebró una reunión especial sobre estrategia, con una duración de dos días, que también se incluyó en los calendarios del Consejo para 2015 y 2016.

Las labores relativas a los planes de sucesión y de desarrollo del talento para el equipo de gestión deben continuar consolidándose para el 2015 y extenderse igualmente a todas las áreas del Grupo. Por su parte, la Comisión de Nombramientos seguirá centrando su análisis en la composición a largo plazo del Consejo de Administración. Se han acordado diversas actuaciones que permiten mejorar la eficacia del Consejo de Administración, entre las que se encuentran las siguientes: revisión y mejora en la organización del orden del día de las reuniones del Consejo en 2015 a fin de reforzar la presencia de cuestiones estratégicas durante el ejercicio; la continua mejora de la calidad de la información que se envía y presenta al Consejo de Administración; y la organización de sesiones de los Consejeros No Ejecutivos y las compañías operadoras como forma de ampliar los conocimientos del Consejo de Administración acerca del negocio e incrementar su exposición a los directivos del Grupo, en línea con las sesiones celebradas en 2014.

### Diversidad en el Consejo de Administración

La política de diversidad del Consejo de Administración de IAG se revisó y actualizó en junio de 2014. Esta política reconoce el valor de la diversidad como medio para enriquecer sus debates y su proceso de toma de decisiones.

Con esto en mente, el Consejo de Administración tiene el objetivo de crear un órgano cuya composición garantice una saludable diversidad de opiniones, perspectivas, aptitudes, experiencias, trayectorias y orientaciones. De manera específica, incluirá un reparto adecuado de hombres/mujeres y contemplará la diversidad en otros sentidos, con sujeción al principio prevalente del mérito y la idoneidad anteriormente mencionado. Esto se hará de forma gradual, teniendo en cuenta los valiosos conocimientos y experiencia de los actuales miembros del Consejo, así como el valor de contar con un órgano más diverso. En consecuencia, el Consejo se propone lograr que su composición incluya un 25% de mujeres a finales de 2015.

El Consejo, a través de su Comisión de Nombramientos, revisa con regularidad el porcentaje de mujeres que lo componen y que forman parte del Comité de Dirección de la Sociedad, además de supervisar el número de mujeres que integran la plantilla del Grupo en todo el mundo. Esta información se recoge en la página 29 de este informe.

### Conflictos de intereses de los Consejeros

Los Consejeros deben comunicar al Consejo de Administración toda situación de conflicto de intereses directo o indirecto que puedan tener con la Sociedad. En caso de conflicto, los Consejeros afectados deben abstenerse de participar en la operación que dé

lugar al conflicto. La definición de "conflicto de intereses" figura en el Reglamento del Consejo, que puede consultarse en la página web de la Sociedad.

### Seguro de responsabilidad civil de Consejeros y cargos directivos

La Sociedad ha contratado un seguro de responsabilidad civil de Consejeros y cargos directivos en beneficio de los Consejeros y Directivos de la Sociedad y sus filiales.

### Emisión de acciones, recompras y acciones propias en autocartera

La Junta General Ordinaria celebrada el 18 de junio de 2014 autorizó al Consejo de Administración, con expresa facultad de sustitución, durante un periodo que finaliza en la Junta General Ordinaria de 2015 (o, en caso de producirse antes, una vez cumplidos 15 meses a partir del 18 de junio de 2014), para:

- (i) ampliar el capital social de conformidad con las disposiciones del Artículo 297, apartado 1.b), de la Ley de Sociedades española:
  - (a) hasta un tercio del valor nominal conjunto del capital social ordinario emitido de la Sociedad en la fecha de aprobación del acuerdo (importe que deberá reducirse en la cantidad en que se haya ampliado el capital social y en el importe máximo en que deba ampliarse el mismo en el momento de la conversión o el canje de títulos emitidos por el Consejo de Administración en virtud de la autorización pertinente); y
  - (b) hasta un sexto adicional del valor nominal conjunto del capital social ordinario emitido de la Sociedad en la fecha de aprobación del acuerdo en relación con una oferta en forma de emisión de derechos (importe que deberá reducirse en la cantidad en que se haya ampliado el capital social y en el importe máximo en que deba ampliarse el mismo en el momento de la conversión o el canje de títulos emitidos por el Consejo de Administración en virtud de la autorización pertinente).
- (ii) emitir títulos (incluidos *warrants*) convertibles en, o canjeables por, acciones de la Sociedad, hasta un límite máximo de mil millones de euros o su equivalente en otra moneda, siempre y cuando el capital social conjunto que deba ampliarse en el momento de la conversión o el canje de la totalidad de dichos títulos no sea superior a: (a) un tercio del valor nominal conjunto del capital social ordinario emitido de la Sociedad en la fecha de aprobación del acuerdo (importe que deberá reducirse en la cantidad en que el Consejo de Administración haya ampliado el capital social en virtud de la autorización pertinente) y (b) un sexto adicional del valor nominal conjunto del capital social ordinario emitido de la Sociedad en la fecha de aprobación del acuerdo en relación con una oferta en forma de emisión de derechos (importe que deberá reducirse en la cantidad en que el Consejo de Administración haya ampliado el capital social en virtud de la autorización pertinente);



- (iii) excluir los derechos de suscripción preferente con respecto a las ampliaciones de capital y las emisiones de títulos convertibles o canjeables que el Consejo de Administración apruebe en virtud de las autorizaciones previas a efectos de asignación de acciones ordinarias o títulos convertibles o canjeables en relación con una emisión de derechos o, en cualquier otra circunstancia, a efectos de asignar acciones ordinarias o títulos convertibles o canjeables con sujeción a un valor nominal conjunto máximo de las acciones ordinarias que así se asignen o que puedan asignarse en el momento de la conversión o el canje de dichos títulos del 5% del valor nominal conjunto del capital social ordinario emitido de la Sociedad a 18 de junio de 2014;
- (iv) adquirir sus acciones propias, ya sea directamente por la Sociedad o indirectamente a través de sus filiales, previo cumplimiento de las condiciones siguientes: (a) el número máximo de acciones ordinarias que podrán adquirirse en total será el que resulte menor entre el máximo permitido por ley y el 10% del valor nominal conjunto del capital social ordinario emitido de la Sociedad a 18 de junio de 2014, fecha de aprobación del acuerdo; (b) el precio mínimo que podrá pagarse por una acción ordinaria es cero; (c) el precio máximo que podrá pagarse por una acción ordinaria es el mayor de los siguientes: (i) una cantidad equivalente a la resultante de incrementar en un 5% la cotización media de

las acciones ordinarias en la bolsa correspondiente en los cinco días hábiles inmediatamente anteriores a aquel en que se contrate la adquisición de la acción ordinaria; y (ii) el precio que resulte superior entre el precio de la última operación independiente y el precio más alto independientemente ofertado en las plataformas de negociación en el momento en que se realice la adquisición, en cada caso con exclusión de gastos.

Las acciones adquiridas de conformidad con esta autorización podrán entregarse directamente a los trabajadores o a los Consejeros de la Sociedad o sus filiales o tras haber ejercido los derechos de opción que ostenten.

Conforme a la antedicha facultad, la Sociedad adquirió 4.400.000 acciones con un valor nominal de 0,50 euros. Todas las acciones adquiridas se destinarán a satisfacer derechos sobre acciones previstos en los planes de acciones de IAG. Para obtener información más detallada, véase la nota 30 a los estados financieros.

El Código de Conducta de la Sociedad en Materia de Valores incluye las normas de conducta en relación a las operaciones con acciones propias de la Sociedad. Este Código puede consultarse en la página web de la Sociedad.

## Gobierno corporativo continuación

### Estructura del capital y derechos de los accionistas

El capital social de la Sociedad asciende a 1.020.039.261,50 euros (2013: 1.020.039.261,50 euros), dividido en 2.040.078.523 acciones ordinarias (2013: 2.040.078.523 acciones ordinarias) de la misma clase y serie y con un valor nominal de 0,50 euros cada una, totalmente suscritas y desembolsadas.

A 31 de diciembre de 2014, la Sociedad poseía 1.204.593 acciones propias en autocartera.

Cada acción de la Sociedad confiere a su titular legítimo la consideración de accionista y los derechos reconocidos en la legislación vigente y los Estatutos de la Sociedad.

La Sociedad dispone de un programa de valores "*Sponsored Level 1 American Depositary Receipt, (ADR) facility*", que se negocian en el mercado extrabursátil de Estados Unidos. Cada ADR equivale a cinco acciones ordinarias, y a cada titular de ADR le corresponden los derechos financieros adscritos a tales acciones, aunque el depositario de ADR, Deutsche Bank, es el titular registrado. A 31 de diciembre de 2014, se mantenía en forma de ADR un equivalente a 23,3 millones de acciones (2013: 25,7 millones de acciones de IAG).

Los accionistas principales de la Sociedad a 31 de diciembre de 2014 eran:

Nombre del accionista	Número de acciones directas	Número de acciones indirectas	Total de acciones	Porcentaje de capital
Standard Life Investment (Holding) Ltd	60.639.188	61.942.109	122.581.297	6,008%
Europacific Growth Fund	107.329.400	-	107.329.400	5,261%
Capital Research and Management Company	-	102.997.951	102.997.951	5,049%
Templeton Global Advisors Limited	-	99.005.819	99.005.819	4,853%
BlackRock Inc	-	91.539.438	91.539.438	4,487%
Legal & General Investment Management Limited	54.407.837	11.611.554	66.019.391	3,236%
Causeway Capital Management LLC	-	61.256.070	61.256.070	3,003%
Lansdowne Partners International Limited	-	44.707.522	44.707.522	2,191%
INVESCO Limited	-	22.064.264	22.064.264	1,082%
Lansdowne Developed Markets Master Fund Ltd	-	20.676.395	20.676.395	1,014%

Las participaciones accionariales indirectas indicadas anteriormente se ostentaban a través de:

Nombre del titular directo	Número de acciones directas	Porcentaje de capital
Standard Life Investments Limited e Ignis Investment Services Limited	61.942.109	3,036%
Instituciones de inversión colectiva gestionadas por Capital Research and Management Company	102.997.951	5,049%
Instituciones de inversión colectiva gestionadas por Templeton Global Advisors Limited	99.005.819	4,853%
BlackRock Investment Management (UK) Ltd.	91.539.438	4,487%
Legal & General (Unit Trust Managers) Limited	11.611.554	0,569%
Chase Nominees Ltd, Mellon Bank N.A. Northern Trust Co. AVFC, London State Street Bank & Trust Co. The Bank of New York Mellon SA/NV	61.256.070	3,003%
Instituciones de inversión colectiva gestionadas por Lansdowne Developed Markets Master Fund Ltd.	44.707.522	2,191%
Cajas de pensiones y sociedades mutualistas gestionadas por Invesco Limited y sus filiales	22.064.264	1,082%
Lansdowne Partners (UK) LLP	20.676.395	1,014%

La Sociedad ha recibido las siguientes notificaciones desde el 31 de diciembre de 2014: El 19 de enero de 2015, Causeway Capital Management LLC comunicó que su participación accionarial había disminuido por debajo del 3%. El 23 de enero de 2015, Templeton Global Advisors Limited comunicó que su participación accionarial había disminuido por debajo del 3%. El 28 de enero de 2015, BlackRock, Inc. comunicó que su participación accionarial había disminuido por debajo del 3%. El 30 de enero de 2015, Qatar Airways (Q.C.S.C.) comunicó la adquisición de una participación accionarial del 9,99%.

### Obligaciones de información

Los Estatutos de la Sociedad establecen una serie de obligaciones especiales relacionadas con la comunicación de participaciones accionariales y con determinados límites sobre ellas, teniendo en cuenta las restricciones a la propiedad y el control previstas en la legislación vigente y en los tratados bilaterales sobre transporte aéreo suscritos por España y el Reino Unido.

De conformidad con el artículo 7, apartado 2.b), de los Estatutos de la Sociedad, los accionistas deben comunicar a la Sociedad toda adquisición o transmisión de acciones o de intereses relativos a las acciones de la Sociedad que directa o indirectamente conlleven la adquisición o transmisión de un porcentaje superior al 0,25% del capital social de la Sociedad o de los derechos de voto correspondientes, con indicación expresa de la nacionalidad del transmisor y/o del adquirente con obligación de notificar, así como la constitución de gastos sobre las acciones (o intereses relativos a ellas) o de cualesquiera otras cargas, a efectos de ejercer los derechos que aquellas confieren.

Además, de conformidad con el artículo 10 de los Estatutos de la Sociedad, la Sociedad podrá exigir a cualquier accionista o a cualquier otra persona con un interés declarado o aparente relativo a acciones de la Sociedad que le suministre por escrito la información que la Sociedad le requiera y que obre en conocimiento del accionista u otra persona en relación con la titularidad efectiva de las acciones en cuestión o el interés relativo a ellas, incluida cualquier información que la Sociedad juzgue necesaria o conveniente a efectos de determinar la nacionalidad de los titulares de dichas acciones o de otra persona con un interés relativo a las acciones de la Sociedad o si es necesario adoptar medidas para proteger los derechos de explotación de la Sociedad o de sus filiales operadoras.

En caso de incumplimiento de dichas obligaciones por parte de un accionista o de cualquier otra persona con un interés declarado o aparente relativo a las acciones de la Sociedad, el Consejo de Administración podrá acordar en cualquier momento la suspensión de los derechos de voto y demás derechos políticos correspondientes a la persona de que se trate. Si las acciones con respecto a las que se incumplan las obligaciones mencionadas anteriormente representan al menos el 0,25% del capital social de la Sociedad en valor nominal, el Consejo de Administración también podrá disponer que no se registre ninguna transmisión de esas acciones.

### Limitaciones a la propiedad de acciones de IAG

En caso de que el Consejo de Administración considere necesario o conveniente adoptar medidas para proteger un derecho de explotación de la Sociedad o de sus filiales operadoras con motivo de la nacionalidad de sus accionistas o de cualquier persona con un interés sobre las acciones de la Sociedad, podrá adoptar cualquiera de las medidas previstas a estos efectos en el artículo 11 de los Estatutos de la Sociedad, donde se incluye la determinación de un máximo de acciones que podrán ostentar accionistas no pertenecientes a la Unión Europea, que no será en ningún caso inferior al 40% del capital social de la Sociedad.

El Consejo de Administración podrá asimismo (i) acordar la suspensión de los derechos de voto y demás derechos políticos de los titulares de dichas acciones y (ii) disponer que sus titulares procedan a enajenar las correspondientes acciones, de forma que ninguna persona que no pertenezca a la Unión Europea sea titular directa o indirectamente de dichas acciones o tenga un interés sobre ellas. Si dicha transmisión no se realiza en los términos previstos en los Estatutos de la Sociedad, la Sociedad podrá adquirir las acciones correspondientes (para su posterior reembolso) conforme a la legislación aplicable. Esta adquisición se llevará a cabo al precio que resulte menor entre: (a) el valor contable de las acciones correspondientes de acuerdo con el último Balance auditado y publicado de la Sociedad y (b) la cotización media de una acción ordinaria de la Sociedad según la *Daily Official List* de la Bolsa de Londres del día hábil en que fueran adquiridas por la persona en cuestión no perteneciente a la Unión Europea.

---

## Gobierno corporativo continuación

### Relaciones con los accionistas

La Sociedad mantiene un contacto regular con sus principales accionistas institucionales. A lo largo de 2014, se celebraron periódicamente reuniones de accionistas con los Consejeros Ejecutivos, el Presidente del Consejo de Administración y el equipo de relaciones con los inversores.

La Sociedad realizó sesiones informativas dirigidas a inversores, conferencias de inversores y presentaciones corporativas. En febrero de 2014, el Presidente del Consejo de Administración realizó una ronda de reuniones con los principales accionistas institucionales en relación con diversos asuntos.

La jornada anual de los mercados de capitales se celebró el 7 de noviembre de 2014; el 14 de noviembre y el 12 de diciembre de 2014 se celebraron otras dos sesiones relativas a Cargo e Iberia, respectivamente. Estas reuniones, a las que asistieron varios Consejeros No Ejecutivos, brindaron la oportunidad a los accionistas y a los principales inversores de tratar con miembros del Consejo de Administración cuestiones relacionadas con el gobierno corporativo.

El Consejo de Administración es informado regularmente de las opiniones de los accionistas a través de los Consejeros Ejecutivos y del Responsable de Relaciones con los Inversores del Grupo. Los accionistas particulares pueden contactar con la Sociedad a través de su página web, por correo electrónico y directamente por teléfono.

### El impacto del cambio de control

En supuestos de toma de control o de ofertas públicas de adquisición, se requeriría, según proceda, modificar ciertos permisos y licencias, contratos de alta dirección y algunos contratos financieros o de suministro. Los siguientes acuerdos relevantes incluyen estipulaciones que facultan a las contrapartes para ejercer un derecho de resolución u otros derechos en caso de producirse un cambio de control en la Sociedad, British Airways o Iberia, según el caso:

- el acuerdo de *Joint Business* con American Airlines y Finnair;
- todos los planes de acciones de la Sociedad con la excepción del Plan de Acciones por Desempeño (*Performance Share Plan*), que está sujeto al cumplimiento de ciertas objetivos de desempeño aplicables en ese momento;
- determinados acuerdos de código compartido;
- los acuerdos de afiliación de la alianza **oneworld**;
- determinados contratos para vender puntos Avios;
- el contrato de sistema de distribución global con Amadeus IT Holding, S.A. para la comercialización de vuelos de Iberia;
- el acuerdo de *Joint Business* con Japan Airlines;
- el contrato de arrendamiento de la terminal 7 del aeropuerto JFK; y
- determinados contratos de cobertura de tipo de interés y tipo de cambio.

### Salvaguardas de fusión

En el marco del contrato de fusión, la Sociedad, British Airways e Iberia otorgaron ciertas salvaguardas para proteger los intereses específicos de British Airways e Iberia y sus respectivas partes interesadas (salvaguardas) (véase la página 127 del Documento de Registro, disponible en el sitio web de IAG). La observación y aplicación de dichas salvaguardas se lleva a cabo mediante los mecanismos establecidos a tal fin, que se describen en las páginas 129 y 130 del Documento de Registro. Las disputas relacionadas con las salvaguardas son dirimidas por el Comité de Salvaguardas. Durante 2014 no se remitió ningún asunto al Comité de Salvaguardas.

### Hechos posteriores al cierre del balance

No se ha registrado, después del 31 de diciembre de 2014, ningún hecho posterior al cierre del balance que haga necesario un ajuste sustancial.

## Consejo de Administración

Tal como establecen los Estatutos de la Sociedad, el Consejo de Administración estará formado por un mínimo de nueve y un máximo de catorce miembros.

El Secretario del Consejo de Administración es Álvaro López-Jorrín, socio del despacho de abogados español J&A Garrigues, S.L.P., y la Vicesecretaria del Consejo de Administración es Lucila Rodríguez.

A 31 de diciembre de 2014, la composición del Consejo de Administración era la siguiente:

Nombre del Consejero	Cargo	Tipo <sup>1</sup>
Antonio Vázquez	Presidente	Otros consejeros externos <sup>2</sup>
Sir Martin Broughton	Vicepresidente	Consejero No Ejecutivo Independiente y Consejero Sénior Independiente
Willie Walsh	Consejero Delegado	Ejecutivo
César Alierta	Consejero	No Ejecutivo Independiente
Patrick Cescau	Consejero	No Ejecutivo Independiente
Enrique Dupuy de Lôme	Consejero	Ejecutivo
Baronesa Kingsmill	Consejero	No Ejecutivo Independiente
James Lawrence	Consejero	No Ejecutivo Independiente
María Fernanda Mejía	Consejero	No Ejecutivo Independiente
José Pedro Pérez-Llorca	Consejero	No Ejecutivo Independiente
Kieran Poynter	Consejero	No Ejecutivo Independiente
Dame Marjorie Scardino	Consejero	No Ejecutivo Independiente
Alberto Terol	Consejero	No Ejecutivo Independiente

1 Según las definiciones que figuran en la Ley de Sociedades española.

2 Antonio Vázquez fue Presidente Ejecutivo de Iberia hasta la ejecución de la fusión entre British Airways e Iberia.

## Control interno

Los Consejeros son responsables de mantener y revisar la eficacia del sistema de control interno de la Sociedad, incluido el control financiero interno. Este sistema está diseñado para ofrecer una protección razonable, aunque no absoluta, de los activos frente a disposiciones o usos no autorizados, así como para mantener registros contables correctos y fiables de la información financiera que se utilice para fines internos o para su publicación. Este proceso se ajusta a las directrices para consejeros emitidas por el Consejo de Información Financiera y a los Sistemas de Control Interno de la Información Financiera (SCIIF) de la CNMV. Estos controles están concebidos para gestionar, y no tanto para eliminar, el riesgo de no alcanzar los objetivos de negocio por circunstancias que puedan preverse razonablemente y sólo pueden garantizar, conforme a los principios de lo razonable —que no de manera absoluta—, la ausencia de pérdidas o errores significativos.

La Sociedad tiene establecidos sistemas de control interno y gestión de riesgos en relación con su proceso de información financiera y con el proceso de formulación de estados financieros consolidados del Grupo.

La Comisión de Auditoría y Cumplimiento aprobó un plan de auditoría para el Grupo basado en los riesgos. Esta Comisión examinó cuestiones de importancia en materia de control planteadas por el Equipo Directivo y por los auditores internos y externos y presentó sus conclusiones al Consejo de Administración. La norma de la CNMV exige la comunicación de deficiencias sustanciales en los SCIIF; no se identificaron deficiencias durante el ejercicio objeto de análisis o hasta la fecha de aprobación del presente Informe.

# INFORME DE LA COMISIÓN DE AUDITORÍA Y CUMPLIMIENTO



James Lawrence

Estimado accionista

Kieran Poynter cesó en sus funciones como Presidente de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento en noviembre de 2014 al haber cumplido el periodo máximo de cuatro años de mandato previsto en la Ley del Mercado de Valores española. Durante dichos cuatro años Kieran supervisó la creación y el desarrollo de la Comisión, que tiene un papel esencial en la defensa de prácticas relacionadas con el control interno, la gestión de riesgos y el cumplimiento normativo del Grupo. Estoy encantado de que haya mostrado su acuerdo para seguir trabajando en la Comisión.

La Comisión continúa asegurando que las novedades en materia de control interno y cumplimiento normativo se mantengan en línea con los cambios del negocio. Asimismo, seguimos ahondando en las cuestiones claves, como la repercusión comercial y contable de los fondos mantenidos en Venezuela y la reestructuración del programa de premios *Avios* del Grupo.

De cara a 2015, creo que nos encontramos en la buena posición para cumplir con las directrices sobre gestión de riesgos y control interno estipuladas en el Código de Gobierno Corporativo del Reino Unido de 2014. Además, cooperaremos estrechamente con el Comité de Dirección y el resto del Consejo de Administración para cumplir los nuevos requisitos.

## James Lawrence

Presidente de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento

## Composición y reuniones de la Comisión

La Comisión de Auditoría y Cumplimiento se compone de cuatro miembros: James Lawrence (Presidente), Kieran Poynter, Patrick Cescau y Alberto Terol Esteban. Todos los miembros de la Comisión tienen experiencia financiera reciente y relevante a los efectos del Código de Gobierno Corporativo del Reino Unido.

Además del Secretario y la Vicesecretaria, asisten regularmente a las reuniones de la Comisión el Presidente, el Consejero Delegado, el Director Financiero, el Director de Auditoría y Gestión del Riesgo del Grupo, el Director de Información y Control del Grupo, el Director Sénior de Consolidación del Grupo y representantes de los auditores externos.

La Comisión se reunió siete veces a lo largo de 2014. Todos los años también mantiene reuniones en privado con los auditores externos e internos.

## Responsabilidades de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento

Las principales responsabilidades y actividades de la Comisión durante el ejercicio fueron las siguientes:

- revisar los estados financieros y los anuncios relacionados con los resultados y el gobierno corporativo del Grupo;
- revisar los procesos de control interno y gestión del riesgo, proporcionar garantías sobre el proceso de gestión de riesgos, y revisar los principales riesgos a los que se enfrenta el Grupo;
- revisar y acordar el programa de auditoría interna, la dotación de personal, su eficacia y la resolución de los problemas planteados; y
- recomendar el nombramiento del auditor externo y revisar su eficacia, honorarios, mandato e independencia.

Durante el ejercicio, la Comisión llevó a cabo una evaluación de su desempeño, tras la cual concluyó que opera de forma eficaz. Además, ha actualizado su reglamento interno para reflejar el apoyo que presta al Consejo de Administración a la hora de determinar que el Informe y las Cuentas Anuales son razonables, equilibradas y comprensibles.

El reglamento completo de la Comisión se incluye en la sección C.2.4 del Informe Anual de Gobierno Corporativo español.

## Otros temas analizados

### Cumplimiento de las normativas contra el soborno

La Comisión revisó las novedades en el cumplimiento de las normativas contra el soborno, del que es responsable actualmente el Comité de Cumplimiento de Normativas contra el Soborno presidido por el Director de Asesoría Jurídica de IAG. El programa de normativas contra el soborno de Vueling se ha armonizado con las normas del Grupo. Asimismo, el Comité de Cumplimiento ha respaldado la puesta en marcha de un proceso interno de investigación en todo el Grupo que garantiza la coordinación adecuada del mismo. A lo largo del ejercicio pusimos a prueba el despliegue del nuevo programa de formación contra el soborno de Iberia y nos complació observar el avance logrado al cierre del ejercicio, al ver que el 82% de los empleados correspondientes habían completado el programa de formación por ordenador y que

255 personas cuyos cargos implican un mayor riesgo se habían sometido a programas personalizados de formación presencial. La Comisión respaldó el nombramiento de un Director de Cumplimiento en IAG para fomentar todavía más la coordinación a través del Grupo y gestionar los programas de cumplimiento en actividades centralizadas.

#### Cumplimiento de la legislación sobre competencia

El programa de cumplimiento de la legislación sobre competencia del Grupo se ha ampliado para sustituir al programa local de Vueling. El 97% de la plantilla pertinente de dicha aerolínea se ha sometido a cursos de formación dirigidos por el Responsable de Legislación sobre Competencia de IAG. La Comisión revisó el mapa de riesgos del Grupo asociados a la legislación sobre competencia y se aseguró de que la formación siguiera siendo lo suficientemente amplia y específica.

#### Fondos en Venezuela

Los riesgos relativos a la devaluación de los fondos en Venezuela fueron objeto de supervisión con carácter trimestral. La Comisión observó que Iberia había tomado decisiones comerciales pragmáticas de manera oportuna para gestionar la capacidad que limitan el crecimiento de los fondos no repatriados. La Comisión examinó la decisión de la Dirección de aplicar el tipo de cambio SICAD II para los fondos mantenidos en Venezuela y acordó que este tipo de cambio es el que mejor refleja la realidad económica. Detalles pueden encontrarse en la nota 20 de los estados financieros.

#### Aspectos contables

A lo largo del ejercicio, la Comisión evalúa las consecuencias de las nuevas normas contables, revisa transacciones contables complejas y estudia las estimaciones y juicios principales que se emplean en la elaboración de los estados financieros del Grupo. En 2014, se incluyó el valor residual de la flota de aviones Boeing 747, el reconocimiento de los activos por impuestos diferidos de Iberia, la reversión del deterioro de la Marca Iberia, los gastos de reestructuración de Iberia y la contabilización de la reestructuración del programa de premios Avios, incluida la repercusión en las estimaciones de la Dirección sobre el valor razonable de un punto y del índice de puntos no canjeados.

British Airways ya ha retirado siete aeronaves de la flota original de 57 aeronaves Boeing 747. Las aeronaves están en proceso de desguace para aprovechar el valor de sus piezas, por lo que ahora se puede prever con más exactitud el ingreso que se generará al retirar toda la flota. Esto dio lugar a una reducción del valor residual estimado de la flota de aeronaves Boeing 747 y a un aumento del cargo de depreciación por valor de 81 millones de euros en 2014.

Tras la exitosa recuperación de Iberia, se ha revertido el deterioro de la Marca original de Iberia por valor de 79 millones de euros y se han reconocido activos por impuestos diferidos de 306 millones de euros en relación con las pérdidas del ejercicio anterior.

En este sentido, tanto la reversión del deterioro como el reconocimiento de activos fueron sustentados por el Plan de negocio de Iberia. Además, Iberia superó su objetivo para 2014 y ha demostrado su habilidad para cumplir con el Plan de Transformación.

Los elementos de los programas actuales de viajeros frecuentes de British Airways e Iberia, junto con el programa de fidelización de Avios, se han reunido bajo una misma entidad jurídica denominada Avios Group Limited (AGL). AGL tiene suscritos contratos en condiciones de mercado con las aerolíneas para la venta de puntos, que la propia aerolínea otorgará al cliente, y la compra de vuelos de las aerolíneas que luego AGL utilizará para llevar a cabo los canjes de los clientes.

Esta nueva política de transparencia, unida a la mayor disponibilidad de asientos para los clientes de Avios, contrarrestado por el aumento de puntos exigidos para el canje de ciertos vuelos, proporcionó información adicional para respaldar la revisión anual de índices de puntos no canjeados y el valor razonable de un punto Avios. La Comisión ha revisado los nuevos acuerdos de gobierno y la repercusión contable de los cambios.

La Comisión revisa el criterio de empresa en funcionamiento para la preparación de los estados financieros, incluyendo los escenarios negativos en las posiciones de caja.

#### Riesgos relativos a la TI

La implantación del nuevo sistema de British Airways para controlar los procesos de facturación y de carga a escala mundial estaba prevista para 2014. Sin embargo, dicha iniciativa se retrasó tras detectarse que, dada la magnitud y el carácter esencial en términos operativos del sistema, se precisaría una modernización prevista de las redes, la infraestructura del servidor y la capacidad de gestión del sistema antes de proceder a la citada implantación. La Comisión revisó el programa de actividades de salvaguardas programadas para 2015, que se aplicará cuando el proyecto comience la fase de implantación.

#### Política de tesorería y gestión del riesgo financiero

En 2014 se actualizaron las políticas de tesorería del Grupo tras solicitar la Comisión un nuevo enfoque para identificar principios estratégicos sometidos a la aprobación del Consejo de Administración, así como políticas detalladas que sean aprobadas por el Comité de Dirección. Los principios estratégicos establecen los objetivos y principios que limitan y sirven de referencia a los departamentos de tesorería; además, se utilizan para crear políticas detalladas. Dichas políticas comprenden una serie de normas para controlar operaciones cotidianas.

La Comisión continuó con la revisión de las posiciones de cobertura de combustible y divisas con carácter trimestral para garantizar que se ajustaban al perfil de cobertura aprobado y que siguen siendo apropiadas.

#### Política fiscal

La Comisión revisó la nueva política fiscal del Grupo, que establece principios para garantizar que los valores de la unidad tributaria interna están en consonancia con la estrategia general del Grupo. Además, la política proporciona un marco sólido para lograr un proceso de toma de decisiones efectivo y eficiente en cuestiones fiscales y gestionar adecuadamente el riesgo fiscal del Grupo.

---

## Informe de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento continuación

### Sistemas de control interno sobre la información financiera

El Grupo finalizó el proyecto relativo a los Sistemas de Control Interno de la Información Financiera (SCIIF), que se ha sometido a un análisis exhaustivo de riesgos inherentes a la información financiera, la documentación de procesos contables y la comprobación de controles internos. El SCIIF, que es un requisito de gobierno corporativo en España, se ha implantado en British Airways, Iberia y Vueling, tras lo cual no se identificaron deficiencias. La descripción completa del SCIIF se encuentra en la página 200 de la Sección F del Informe Anual de Gobierno Corporativo español.

La Comisión valora si el Informe y las Cuentas Anuales ofrecen una imagen fiel, equilibrada y comprensible. Dicha valoración cuenta con el respaldo de un proceso por el cual todos los apartados del Informe y las Cuentas Anuales se asignan a altos directivos y miembros del Comité de Dirección, que dan fe de que dichos apartados ofrecen una imagen fiel, equilibrada y comprensible. La Comisión también revisa la información que se facilita durante el ejercicio a través de un informe trimestral que recibe del Comité de Divulgación de IAG en el que figuran todas las cuestiones que aborda.

### Auditoría externa

Los auditores externos del Grupo, EY, fueron nombrados auditores de Vueling para el ejercicio de 2014 con arreglo a la política de la Comisión, que estableció la designación de un auditor para el Grupo. La Comisión colabora estrechamente con EY, y con sus socios en el Reino Unido y España, que asisten a las siete reuniones celebradas en el ejercicio. La Comisión revisó la carta de encargo de auditoría, los honorarios y el plan de auditoría, que incluía la evaluación por parte de EY de las áreas de riesgo de los estados financieros. Los resultados de la auditoría se revisaron en tres reuniones: la correspondiente al semestre, la de revisión de resultados procedentes de auditorías provisionales y el análisis de cuestiones de auditoría al cierre del ejercicio.

Durante la evaluación de la eficiencia e independencia de los auditores externos, la Comisión valoró los requisitos profesionales y regulatorios pertinentes, y la relación global con los auditores. La Comisión supervisó el cumplimiento por parte de los auditores de las directrices normativas, éticas y profesionales pertinentes en relación con la rotación de socios, y evaluó sus cualificaciones, experiencia, recursos y la eficacia del proceso de auditoría, lo que incluye un informe del auditor externo sobre sus propios procedimientos internos de calidad. La evaluación incluyó un cuestionario detallado cumplimentado por consejeros y directivos clave, además de una parte del personal de contabilidad en todo el Grupo. Tras haber revisado el desempeño de EY durante 2014, la Comisión resolvió que mantener a los auditores en 2015 redundaba en beneficio del Grupo y los accionistas, por lo que recomendó su reelección.

La auditoría del Grupo se sacó a concurso por última vez en el momento de la constitución de la sociedad matriz de IAG en 2010. La Compañía tiene previsto cumplir con el Código de Gobierno Corporativo del Reino Unido en lo referente a la obligación de sacar a licitación la auditoría externa al menos cada diez años, así como las medidas de transición que exigirían sacar a concurso la auditoría como muy tarde en 2020. Sujeto a su aplicación en España y el Reino Unido, la nueva Normativa de la UE relativa a la auditoría legal de entidades de interés público exige que se cambien los auditores para el ejercicio de 2020.

Los servicios distintos a la auditoría prestados por los auditores externos se encuentran sujetos a una política aprobada por el Consejo de Administración que prohíbe determinados tipos de trabajos y controla el nivel global de gasto. La Comisión revisa la naturaleza y el volumen de los proyectos emprendidos por los auditores externos trimestralmente, y el presidente de la Comisión aprueba con carácter previo los proyectos que superan los 100.000 euros o que son de carácter atípico. Se establece un tope máximo de 1.300.000 euros para el volumen total del trabajo, reconociendo que dicho tope no incluiría los grandes proyectos con respecto de los cuales EY se encuentre en una posición inmejorable para llevarlos a cabo. El gasto incurrido en 2014 fue inferior al máximo pretendido de 761,000 euros. En la nota 7 a los estados financieros pueden consultarse los datos sobre honorarios pagados al auditor externo durante el ejercicio.

### Sistema de denuncias

La Comisión ha revisado los procedimientos mediante los cuales los empleados de todo el Grupo pueden denunciar confidencialmente cuestiones relativas a la contabilidad, el control interno, la auditoría u otros asuntos. Se contratan los servicios de empresas externas para que suministren cauces de denuncia, de manera que todos los empleados del Grupo puedan informar a la dirección de sus empresas de aquellas cuestiones que les preocupen. La Comisión también revisó el volumen y la naturaleza de los casos denunciados y señaló que no existían cuestiones financieras o de cumplimiento normativo importantes.



# INFORME DE LA COMISIÓN DE NOMBRAMIENTOS



**Antonio  
Vázquez**

Estimado accionista:

Me complace presentarle este informe sobre el trabajo de la Comisión de Nombramientos durante el ejercicio 2014.

Como se acordó el año pasado, el enfoque y la atención de la Comisión en 2014 se centró en gran medida en los planes de sucesión para el Consejo de Administración, el Comité de Dirección y los equipos directivos de las compañías operativas. Estoy satisfecho con los progresos realizados en este ámbito. Además, tanto la Comisión como el Consejero Delegado son absolutamente conscientes de que tendremos que revisar y realizar un seguimiento de los trabajos realizados de forma rutinaria.

La diversidad, tanto en su sentido más amplio como en términos de género, ha sido un elemento fundamental en la planificación de la composición a largo plazo del Consejo, y seguirá siendo un elemento a considerar dentro del Grupo.

En 2015, además de los temas de planes de sucesión, la Comisión examinará y mejorará los programas de incorporación y formación de los Consejeros No Ejecutivos. Por lo demás, en un año en el que las novedades en materia de Gobierno Corporativo se han sucedido tanto en el Reino Unido como en España, la Comisión deberá examinar estos cambios con el fin de asegurar que la Sociedad está alineada con las mejores prácticas en este ámbito.

## **Antonio Vázquez**

Presidente de la Comisión de Nombramientos

## **Composición de la Comisión**

El artículo 24 del Reglamento del Consejo regula la composición, competencias y normas de funcionamiento de la Comisión de Nombramientos. En la página web de la Sociedad puede obtenerse una copia de este Reglamento. Allí se establece que la Comisión de Nombramientos estará formada por no menos de tres y no más de cinco Consejeros No Ejecutivos designados por el Consejo de Administración con la dedicación, capacidad y experiencia necesarias para desarrollar su función. Al menos dos miembros de la Comisión de Nombramientos deberán ser Consejeros independientes.

En 2014, la Comisión estaba compuesta por cuatro miembros: Antonio Vázquez (Presidente), Sir Martin Broughton, César Alierta y la Baronesa Kingsmill. Todos los miembros son Consejeros No Ejecutivos y tres de ellos están considerados como independientes. Por otra parte, en consonancia con las mejores prácticas del Reino Unido, el Presidente del Consejo también preside esta Comisión.

## **Responsabilidades de la Comisión de Nombramientos**

Las normas de funcionamiento de la Comisión están incluidas en el Reglamento del Consejo de Administración de IAG. Las principales responsabilidades de la Comisión pueden resumirse del siguiente modo:

- revisar los criterios que deben seguirse para la composición del Consejo de Administración y la selección de los candidatos;
- proponer al Consejo de Administración, para su aprobación, el nombramiento de Consejeros independientes;
- informar al Consejo de Administración de las propuestas de nombramiento de otros Consejeros;
- informar al Consejo sobre las propuestas de designación de cargos que lo componen y proponer los miembros integrantes de las comisiones del Consejo;
- planificar la sucesión de los Consejeros, incluida la del Presidente y el Consejero Delegado;
- establecer directrices para el nombramiento, contratación, carrera profesional, promoción y despido de altos directivos;
- informar al Consejo del nombramiento y cese de los altos directivos;
- asegurar que, en su nombramiento, los Consejeros No Ejecutivos participen en programas de introducción ; e
- identificar a los Consejeros que pueden cubrir posibles vacantes en las comisiones del Consejo de Administración.

## **Reuniones y asistencia**

Durante 2014, la Comisión de Nombramientos se reunió cinco veces. La asistencia de los Consejeros a estas reuniones se muestra en la página 37.

---

## Informe de la Comisión de Nombramientos continuación

### Actividades de la Comisión durante el ejercicio

Durante 2014, la Comisión abordó los siguientes asuntos importantes:

- adopción del sistema de reelección anual de Consejeros;
- planificación de la sucesión del Consejo de Administración;
- planificación de la sucesión del Consejero Delegado del Grupo, del Comité de Dirección y de los equipos de directivos de las compañías operativas del Grupo;
- evaluación del desempeño del Presidente y el Consejero Delegado;
- consideración de los nombramientos de los Consejos de Administración de las filiales del Grupo;
- programas de incorporación y formación de Consejeros No Ejecutivos;
- información sobre últimas tendencias en materia de diversidad e informes de diversidad del Grupo; y
- evaluación del desempeño de la Comisión.

### Elección anual de Consejeros

Tres años después de la fusión entre British Airways e Iberia, la Comisión revisó las disposiciones vigentes en materia de re-elección de Consejeros por las cuales tras un periodo de tiempo determinado los Consejeros debían someterse a la reelección de los accionistas. Una vez que la Sociedad superó con éxito esta fase inicial, se consideró que era el momento oportuno para alinear a IAG con las mejores prácticas en el Reino Unido. De acuerdo con esto, la Comisión recomendó al Consejo de Administración de IAG que todos los Consejeros debían someterse a un proceso de reelección anual.

### Composición del Consejo de Administración y de las Comisiones

En 2014 se produjeron algunos cambios en la composición del Consejo de Administración de IAG que se sometieron a la consideración de la Comisión para su posterior sometimiento al Consejo. Estos cambios fueron los siguientes:

- El 23 de enero, la Comisión elevó al Consejo de Administración la propuesta de nombramiento de María Fernanda Mejía como Consejera No Ejecutiva de IAG. María Fernanda aporta una experiencia extensa en temas de consumidores, una de las áreas de experiencia que el Consejo de Administración consideró importante reforzar, y al mismo tiempo, aporta un profundo conocimiento del mercado latinoamericano.
- El 30 de octubre, la Comisión aprobó el nombramiento de James Lawrence para sustituir a Kieran Poynter como Presidente de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento, así como la incorporación de María Fernanda Mejía como miembro de la Comisión de Retribuciones.

El proceso de selección que se llevó a cabo para el nombramiento de María Fernanda Mejía fue formal, transparente y riguroso. Dentro de este proceso, se examinaron candidatos procedentes de diversos ámbitos teniendo en cuenta criterios de diversidad, incluido el género. Spencer Stuart, que no tiene otras relaciones con IAG, fue contratado para llevar a cabo la búsqueda de candidatos.

### Evaluación de la Comisión

En el marco del proceso de evaluación del Consejo de Administración, se examinó internamente el desempeño de la Comisión durante el año. Se concluyó que la Comisión funciona de forma eficaz. Los miembros de la Comisión están satisfechos con las condiciones generales en las que la Comisión está funcionando, incluyendo el número de reuniones ordinarias celebradas, la información proporcionada para las reuniones, así como el nivel de debate y de discusión generado en dichas reuniones de la Comisión. La Comisión reconoce el avance logrado respecto a los objetivos acordados en la evaluación externa realizada en 2013.

### Diversidad

En 2014, la Comisión de Nombramientos siguió revisando las cuestiones relacionadas con la diversidad de género dentro del Consejo de Administración y los equipos directivos de la Compañía, así como los porcentajes de diversidad en la plantilla del Grupo a escala mundial.

El nombramiento de María Fernanda Mejía como Consejera No Ejecutiva el 27 de febrero de 2014, junto con la incorporación de Dame Marjorie Scardino en diciembre de 2013, representa un paso importante en la mejora de la diversidad de género en el seno del Consejo de Administración.

Más allá de la diversidad de género, la Comisión considera que la combinación de diferentes experiencias, personalidades, habilidades y conocimientos enriquece el funcionamiento del Consejo de Administración y mejora su eficacia. En este sentido, las discusiones y el análisis sobre planes de sucesión realizados durante este año tienen como objetivo garantizar la existencia de este tipo de diversidad en el Consejo de Administración de IAG, siempre acorde con las exigencias del negocio y la estrategia de la Sociedad.

Asimismo, la Comisión ha revisado la política de diversidad del Consejo de Administración de IAG durante el año, la cual fue aprobada por el Consejo el 18 de junio de 2014. En apoyo a esta política, IAG solamente contrata a consultores de búsqueda externos que hayan suscrito el Código de Conducta Voluntario del Reino Unido sobre diversidad de género para las firmas de búsqueda de ejecutivos u otros códigos internacionales equivalentes. En la página web de la Sociedad se detalla la política de diversidad del Consejo y en la página 29 se ofrece más información sobre la diversidad dentro del Grupo IAG.

### Planificación de la sucesión

Tal como se acordó el año pasado, los planes de sucesión han sido un área clave de atención para la Comisión en 2014. Siguiendo la recomendación de la evaluación independiente del Consejo de Administración realizada en 2013, los planes de sucesión del Consejo de Administración y de la Dirección fueron revisados y examinados en profundidad. Bajo la dirección de su Presidente, la Comisión analizó y debatió sobre la composición del Consejo de Administración, su calendario de renovación, así como sobre los posibles candidatos a la sucesión de los diferentes cargos dentro del Consejo y sus comisiones.

En lo que se refiere a la Dirección, el Consejero Delegado tomó las medidas necesarias de cara a planificar adecuadamente la sucesión de puestos directivos clave en IAG, así como en los equipos directivos de las compañías operativas, identificando a los posibles sucesores para situaciones de emergencia, y en el medio y largo plazo. Aparte de esto, los planes de sucesión de la dirección se han utilizado como una herramienta clave para fomentar el desarrollo del talento interno.

Por último, pero no menos importante, la Comisión examinó los planes de sucesión para el cargo de Consejero Delegado. Esto se hizo de forma coherente con los planes de sucesión y desarrollo de ejecutivos clave. Además de las consideraciones de corto y medio plazo, la Comisión se cercioró de la existencia de planes de contingencia para cubrir en caso necesario el puesto de Consejero Delegado.

### Programa de incorporación de Consejeros

Dos Consejeros realizaron programas de incorporación este año. De acuerdo con los cambios realizados en el programa en 2013, ambos Consejeros recibieron información exhaustiva sobre el Grupo y sus operaciones tras su nombramiento. Estos programas de incorporación incluyeron reuniones con otros Consejeros, incluido el Secretario y la Vicesecretaria del Consejo, con miembros del Comité de Dirección, así como con el director de relaciones con inversores del Grupo.

Los nuevos Consejeros fueron invitados a asistir a eventos corporativos clave, como los eventos de inversores de IAG celebrados en 2014. El programa abarcó también visitas a los principales centros, incluidas las oficinas centrales de las compañías operativas del Grupo en Londres, Madrid y Barcelona, así como a las terminales de aeropuertos, instalaciones de carga y hangares de mantenimiento.

# INFORME DE LA COMISIÓN DE SEGURIDAD



Willie Walsh

Estimado accionista

Me complace presentarle este informe sobre el trabajo de la Comisión de Seguridad durante 2014.

La Comisión de Seguridad ha seguido cumpliendo con sus responsabilidades cotidianas, que incluyen la supervisión de todos los asuntos relacionados con la seguridad operativa de las compañías aéreas de IAG y con los sistemas y recursos dedicados a actividades de seguridad en todo el Grupo.

Estoy satisfecho con la manera de trabajar de la Comisión y con el progreso alcanzado hasta la fecha, ya que estamos comenzando a ver las ventajas de su existencia en términos de aprendizaje entre las diferentes compañías operativas del Grupo. Las conclusiones de la evaluación del desempeño de la Comisión realizada en este ejercicio respaldan estas observaciones.

Si tuviera que destacar algo relativo al desempeño en este ejercicio, señalaría el progreso logrado en la homogeneidad de la información preparada para esta Comisión y, consecuentemente, en la cooperación en este área de seguridad entre las diferentes compañías operativas.

## Willie Walsh

Presidente de la Comisión de Seguridad

## Composición de la Comisión

El artículo 26 del Reglamento del Consejo de Administración de IAG regula la composición, las competencias y las normas de funcionamiento de la Comisión. La Comisión estará formada por un mínimo de tres y un máximo de cinco Consejeros designados por el Consejo de Administración con la dedicación, capacidad y experiencia necesarias para desempeñar sus funciones.

La Comisión está compuesta por cuatro miembros: Willie Walsh (Presidente), Antonio Vázquez, Sir Martin Broughton y Kieran Poynter. Siempre que se considere necesario, también se invita a altos directivos con responsabilidades en el ámbito de la seguridad para que asistan y presenten información en las juntas de la Comisión. En 2014, Roberto Alcover Díaz de Iberia, el capitán Tim Steeds de British Airways y Fernando Val Martínez de ueling asistieron a las juntas de la Comisión de Seguridad.

## Responsabilidades de la Comisión de Seguridad

La responsabilidad en materia de seguridad recae en las aerolíneas del Grupo. IAG, a través de su Comisión de Seguridad, dispondrá de una visión general sobre los resultados en materia de seguridad de cada aerolínea y de los temas importantes que pueden afectar a la industria.

La Comisión de Seguridad también está al corriente de los recursos y procedimientos empleados por las aerolíneas del Grupo. La responsabilidad de realizar evaluaciones detalladas y técnicas sigue recayendo en cada una de las compañías operativas.

Las funciones de la Comisión comprenden:

- recibir información de seguridad sobre todas las filiales de IAG, sus franquicias, sus códigos compartidos o los proveedores de aeronaves con tripulación utilizados por cualquier miembro del Grupo;
- ejercer una supervisión a nivel general sobre las actividades y recursos de seguridad de IAG y sus filiales;
- informar al Consejo de Administración cuando proceda (reconociendo que la responsabilidad sobre recursos y cuestiones de seguridad recae en cada filial);
- realizar un seguimiento de todas las medidas relacionadas con la seguridad que determine el Consejo de Administración; y
- desarrollar otras posibles funciones relacionadas con la seguridad que le asigne el Consejo de Administración.

La Comisión de Seguridad comunica la información pertinente y elabora un resumen de su actividad dirigido al Consejo de Administración de IAG. Asimismo, realiza el seguimiento de cualquier medida relacionada con la seguridad que determine este órgano.

## Actividades de la Comisión durante el ejercicio

A lo largo de 2014, la Comisión celebró dos juntas a las que asistieron sus cuatro miembros. Entre los principales temas tratados figuraron temas relevantes sobre la industria y los informes de revisión de la seguridad de British Airways, Iberia y Vueling.

# INFORME DE LA COMISIÓN DE RETRIBUCIONES

Baronesa  
Kingsmill



Estimado Accionista,

Me complace presentarle el Informe de Remuneraciones de IAG para 2014.

Este informe se divide en dos secciones. La primera sección contiene la política de remuneraciones de la Sociedad prevista para futuros ejercicios e incluye tanto los objetivos como el funcionamiento de cada concepto retributivo, el contexto en el que se adoptaron las decisiones relativas a la política de remuneraciones y los detalles de los contratos de prestación de servicios. La segunda sección detalla la aplicación de la política de remuneraciones correspondiente al ejercicio 2014, incluida la retribución total ("cifra única") de los Consejeros y la retribución variable concedida en el ejercicio. Define, asimismo, la forma en que se implantará la política de remuneraciones correspondiente al ejercicio 2015.

Está previsto someter a votación consultiva en la Junta General Ordinaria de la Sociedad la política de remuneraciones de los Consejeros prevista para ejercicios futuros y someter a votación consultiva el informe anual sobre retribuciones de los Consejeros en los términos que se describen más adelante.

## Análisis General

El marco de las remuneraciones de los ejecutivos de IAG tiene como fin respaldar los objetivos de negocio y financieros y la política de remuneraciones está diseñada para ofrecer una remuneración total que sea competitiva en el mercado haciendo hincapié creciente en el pago por desempeño. Nuestros resultados reflejan una mejora continua a pesar de la difícil situación económica. Tanto el plan de incentivo a largo plazo como el plan de incentivo anual establecían objetivos ambiciosos, habiéndose conseguido sólidos avances en su consecución.

Valoramos enormemente sus comentarios y su respaldo en relación con el Informe sobre Retribuciones de 2013, sometido a consideración de los accionistas en nuestra Junta General Ordinaria. He considerado esto como un gran voto de confianza en la solidez de la política retributiva del Grupo IAG. Una vez más, el Consejero Delegado de IAG sigue liderando con el ejemplo, proponiendo contención en los paquetes retributivos para directivos y planteando unos objetivos ambiciosos para todos los planes de incentivos de IAG.

## Resumen global de 2014

En 2014 nuestros resultados han seguido mejorando, con un considerable incremento de la rentabilidad frente a la de 2013 y un continuo crecimiento en el precio de la acción. En diciembre de 2014 finalizó el periodo de desempeño del Plan de Acciones concedido a los directivos en 2012, habiéndose consolidado un porcentaje del 85 por ciento del máximo. Esto constituye un verdadero éxito y pone de manifiesto la sensacional recuperación de los resultados del Grupo en los tres últimos años.

Los objetivos financieros del plan anual de incentivo de 2014, fijados al principio del año, eran ambiciosos, si bien, la robustez de los resultados implica que la parte de dos tercios ligada a los resultados financieros representará un 97 por ciento del máximo posible. El Grupo IAG ha obtenido un éxito considerable en la búsqueda de sinergias y ha superado los objetivos marcados de sinergias de costes e ingresos. Estos éxitos se recompensarán a través del tercio correspondiente a objetivos individuales del incentivo anual. La Comisión seguirá velando por que la remuneración de los directivos sea acorde con la estrategia del negocio y confía en que el marco de compensación global para 2015 y para los siguientes ejercicios redunde en el mejor interés del accionista.

## Comparación de resultados globales y salario

La Comisión de Retribuciones es consciente del entorno económico desafiante y su potencial efecto en las finanzas de la Sociedad, pero también reconoce que es muy importante incentivar y retener a la dirección para impulsar los resultados del negocio.

Durante el ejercicio, la Comisión se ha mantenido plenamente al día de los desarrollos en materia de retribución en los mercados internacionales. La Comisión ha considerado que el marco de remuneraciones global continúa siendo apropiado para IAG. Para tomar decisiones sobre la política de remuneraciones, se han tenido en cuenta las condiciones de pago y de trabajo tanto del mercado español como del británico. Otras métricas clave consideradas para tomar decisiones sobre la política de remuneraciones y sueldos incluyen el hecho de que sea asumible para la Sociedad, los movimientos del mercado y riesgos de retención.

La Comisión tiene la certeza de que los paquetes retributivos, que se fijan tomando como referencia el salario base y los niveles de incentivos del mercado y que tienen en cuenta los Indicadores de Rendimiento Clave de la Sociedad, no generan ningún riesgo social, de gobierno o medioambiental por motivar involuntariamente comportamientos irresponsables o toma de riesgos indebidos.

## Novedades para 2015

Una de las actividades clave de la Comisión durante 2014 ha sido la revisión de la estrategia de remuneración y uno de los resultados de esto será un mayor reforzamiento de la alineación entre ejecutivos y accionistas. Esto se ha llevado a cabo en parte considerando el Código de Gobierno Corporativo del Reino Unido y aportaciones realizadas por los inversores.

Se han introducido las siguientes novedades en la implementación de la política retributiva en 2015:

- Se ha incluido un nuevo parámetro, Rendimiento sobre el Capital Invertido (*Return on Invested Capital*, RCI) en el plan de incentivos a largo plazo, que se suma a los ya existentes, el beneficio por acción (*Earnings per Share*, EPS) y el retorno para el accionista (*Total Shareholder Return*, TSR).

## Informe de la Comisión de Retribuciones continuación

- Se ha introducido un plazo de tenencia adicional en el plan de incentivo a largo plazo.
- Un reforzamiento de las fórmulas para bloquear el pago de la remuneración diferida (*malus provision*) y de reclamación de la devolución de remuneraciones ya satisfechas (*clawback provision*).
- Se han reforzado las directrices en materia de participaciones accionariales. El Consejero Delegado de IAG debe tener y mantener una participación accionarial equivalente al 250 por cien del salario base (anteriormente 100 por cien del salario base) y otros Consejeros Ejecutivos deben acumular y mantener una participación accionarial del 150 por cien del salario base (anteriormente 100 por cien del salario base). Los ejecutivos estarán obligados a conservar el 100 por cien de las acciones (netas de impuestos) (anteriormente el 50 por ciento) que se consoliden en virtud de los planes de acciones hasta alcanzar la participación requerida a cada uno.

### Marco regulatorio de IAG

IAG, como sociedad constituida en España, está sujeta a la normativa española en materia de sociedades. El régimen jurídico español aplicable a la retribución de consejeros ha sido modificado recientemente. La Ley 31/2014 de 3 de diciembre por la que se modifica la Ley de Sociedades de Capital para la mejora del gobierno corporativo, publicada el 4 de diciembre, establece un marco jurídico que es sustancialmente paralelo al británico en lo que respecta a los requisitos de transparencia y aprobación aplicables a la retribución de los consejeros.

Las empresas españolas seguirán elaborando el Informe sobre Remuneraciones de los Consejeros de conformidad con la Circular 4/2013 de la Comisión Nacional del Mercado de valores hasta que los reglamentos correspondientes se ajusten a la nueva ley. El Informe sobre Remuneraciones de los Consejeros español (el IRC español) está disponible en la página web de la Sociedad.

Dicho esto, es intención de la Sociedad cumplir, una vez más de forma voluntaria, todas las obligaciones de información establecidas por la legislación británica de 2013 y seguir las mejores prácticas del Reino Unido, en beneficio de nuestros principales accionistas institucionales británicos y de nuestra base accionarial británica. De acuerdo con esto, la Compañía ha preparado el Informe sobre Remuneraciones de los Consejeros de conformidad con la legislación del Reino Unido (el IRC británico).

Por otra parte, teniendo en cuenta que nuestra Junta General Ordinaria de accionistas se rige por la legislación española en materia de sociedades, nos hemos asegurado de que exista total coherencia entre ambos informes, tanto el IRC español como el IRC británico. En la próxima Junta General Ordinaria de la Sociedad, la votación sobre la política de remuneraciones tendrá carácter vinculante y la votación del informe sobre la implementación de la política de retribuciones tendrá carácter consultivo.

Aprobado por el Consejo de Administración y firmado en nombre del mismo por.

### Baronesa Kingsmill

Presidenta de la Comisión de Retribuciones

### Introducción

Además de la declaración de la Presidenta de la Comisión de Retribuciones, el presente Informe de Remuneraciones de Consejeros contiene dos secciones distintas:

- La primera, la Política de Remuneraciones de los Consejeros, detalla los componentes que integran los paquetes retributivos de los Consejeros de la Sociedad y su vinculación con la estrategia del negocio.
- La segunda sección, el Informe Anual de Remuneraciones, recoge información sobre la remuneración pagada a los Consejeros en el período objeto del informe.

La Comisión de Retribuciones es la responsable de elaborar el informe, cuya aprobación corresponde al Consejo de Administración.

El Informe se ha preparado de conformidad con las Normas de Cotización de la Bolsa del Reino Unido (UK Listing Rules) y, (a pesar de que no está obligado a ello como sociedad española), siguiendo los requisitos de reporte del Anexo 8 del Reglamento de Grandes y Medianas Empresas y Grupos (Cuentas e Informes) (modificación) de 2013 (Large and Medium-sized Companies and Groups (Accounts and Reports) (amendment) Regulations 2013).

## Política de Remuneraciones de los Consejeros

### Principales elementos retributivos

#### Consejeros Ejecutivos

La política de remuneraciones de la Sociedad busca ofrecer paquetes retributivos globales competitivos con respecto a la media del mercado, que estén vinculados con la estrategia del negocio y que tengan en cuenta la función, habilidades y aportación de cada persona.

El principal grupo con el que se compara IAG a estos efectos es el constituido por las compañías del FTSE 26 a 100 (excluido el sector de servicios financieros), con una referencia secundaria al Ibex-35 y a aerolíneas globales, en su caso. La Comisión de Retribuciones está al corriente del salario y las condiciones de los empleados del Grupo y lo tiene en cuenta para determinar la remuneración de los Consejeros Ejecutivos.

En la siguiente tabla se resumen los principales elementos que integran los paquetes retributivos de los Consejeros Ejecutivos:

Objetivo y vinculación con la estrategia	Funcionamiento del elemento de la política	Oportunidad máxima	Métricas de desempeño
<p><b>Salario base</b> Atraer y retener al talento para ayudar a conseguir nuestros objetivos estratégicos</p>	<p>Tiene en cuenta el cargo, capacidad y aportación de cada persona. El nivel de los salarios base se fija tomando como referencia los niveles del mercado (principalmente el FTSE 26 a 100 excluido el sector de servicios financieros) así como las habilidades y aportación de la persona. Los salarios base son objeto de revisión anualmente con efectos el 1 de enero de cada año.</p>	<p>Aunque no existe un máximo formal, los salarios base se revisan anualmente por la Comisión de Retribuciones teniendo en cuenta los siguientes factores: el hecho de que resulte asumible para la Sociedad, la valía y méritos del ejecutivo, los riesgos de retención y el volumen de los incrementos salariales en general en todo el Grupo.</p>	<p>Para la revisión y fijación del salario base se tienen en cuenta el desempeño individual y los resultados de la Sociedad.</p>
<p><b>Incentivo Anual</b> Incentiva el rendimiento financiero corporativo anual y el cumplimiento de objetivos específicos del cargo.</p>	<p>El Consejo de Administración, siguiendo la recomendación de la Comisión de Retribuciones, establece los objetivos financieros aplicables al Incentivo Anual (dos terceras partes del incentivo anual) al comienzo de cada ejercicio. Estos se fijan tomando como referencia una serie de factores entre los que se incluye el Plan de Negocio (aprobado por el Consejo de Administración). Respecto del tercio basado en objetivos específicos del cargo, la Comisión de Retribuciones, a propuesta del Presidente, evaluará el desempeño del Consejero Delegado de IAG en relación con los objetivos específicos de su cargo; y la Comisión de Retribuciones, a propuesta del Consejero Delegado de IAG, evaluará el desempeño del Director Financiero de IAG en relación con los objetivos específicos de su cargo. Ambas evaluaciones del desempeño se someterán a la aprobación final del Consejo de Administración. El Consejo de Administración, sobre la base de una recomendación de la Comisión de Retribuciones, se reserva la facultad discrecional de cancelar cualquier pago del incentivo anual si, a su juicio, los resultados financieros subyacentes de la Sociedad no han sido satisfactorios dadas las circunstancias. Asimismo, resultan de aplicación las cláusulas para bloquear el pago de la remuneración diferida (cláusulas <i>malus</i>) y de reclamación de la devolución de remuneraciones ya satisfechas (cláusulas <i>claw-back</i>)– véase más adelante.</p>	<p>El máximo que puede conseguirse en virtud del Incentivo Anual es, en caso de alcanzar el nivel máximo el 200 por cien del salario, la mitad del cual se concederá en caso de alcanzar el nivel objetivo-medio y sin que se produzca pago alguno hasta que el rendimiento financiero y personal haya alcanzado el umbral mínimo del nivel mínimo.</p>	<p>Dos terceras partes del incentivo anual quedan sujetas a una métrica financiera (por ejemplo, el beneficio de explotación de IAG) y una tercera parte se basa en los objetivos específicos del cargo.</p>

## Informe de la Comisión de Retribuciones continuación

Objetivo y vinculación con la estrategia	Funcionamiento del elemento de la política	Oportunidad máxima	Métricas de desempeño
<p><b>Plan de Diferimiento de Incentivos (IADP)</b> Alinea los intereses de los ejecutivos y accionistas y proporciona una herramienta de retención.</p>	<p>Opera sobre el 50 por ciento del Incentivo Anual. Está diseñado para alinear los intereses de los ejecutivos y accionistas mediante el abono de una parte del Incentivo Anual en acciones diferidas.</p> <p>El directivo perderá el derecho a las acciones que le correspondan si cesa durante el período de diferimiento de tres años, a menos que al ejecutivo se le otorgue la condición de "Good Leaver" (salida en buenos términos). Este punto se trata en la siguiente sección sobre política de pago en caso de salida de la Sociedad.</p> <p>En el momento de la consolidación, los Consejeros Ejecutivos percibirán cualesquiera dividendos abonados a lo largo del período de diferimiento.</p> <p>En el momento de la consolidación, en línea con las normas del IADP y con la filosofía de IAG de fomentar y facilitar la participación en el capital de los empleados, los participantes pueden elegir abonar cualquier impuesto en lugar de vender una parte de las acciones consolidadas para cumplir con las obligaciones fiscales.</p> <p>Son de aplicación las cláusulas para bloquear el pago de la remuneración diferida (cláusulas <i>malus</i>)</p> <p>Son de aplicación las cláusulas para bloquear el pago de la remuneración diferida (cláusulas <i>malus</i>) – véase más adelante.</p>	<p>La mitad del plan de Incentivo Anual se satisface en acciones diferidas.</p>	<p>No resulta de aplicación ninguna otra condición de desempeño porque se basa en el desempeño ya realizado.</p>
<p><b>Plan de Acciones por Desempeño (PSP por sus siglas en inglés)</b> Incentiva la creación de valor para el accionistas. Impulsa y recompensa la generación de TSR y resultados financieros sostenidos.</p>	<p>El PSP es un plan discrecional de acciones por desempeño dirigido a altos ejecutivos y directivos claves del Grupo IAG que ejercen influencia directa sobre el valor para el accionista. El PSP consiste en la concesión de derechos a recibir acciones de la Sociedad cuya consolidación depende del cumplimiento de unas condiciones de desempeño predefinidas diseñadas para reflejar la creación de valor a largo plazo en el negocio. Estas condiciones de desempeño son objeto de medición a lo largo de un periodo de desempeño de, al menos, tres ejercicios. Los beneficiarios no están obligados a satisfacer pago alguno con ocasión de la concesión o consolidación de los derechos sobre las acciones. El Consejo de Administración, sobre la base de una recomendación de la Comisión de Remuneraciones, se reserva la facultad de cancelar el pago de cualquier concesión de derechos en virtud del PSP si, a su juicio, los resultados financieros subyacentes de la Sociedad no han sido satisfactorios dadas las circunstancias.</p> <p>En el momento de la consolidación, en línea con las normas del PSP y de la filosofía de IAG de fomentar y facilitar la participación en el capital de los empleados, los participantes pueden optar por abonar cualquier impuesto en lugar de vender una parte de las acciones consolidadas para cumplir con las obligaciones fiscales. Tras el periodo de desempeño existe un periodo de retención adicional de las acciones consolidadas de dos años.</p> <p>Son de aplicación las cláusulas para bloquear el pago de la remuneración diferida (cláusulas <i>malus</i>) y de recuperación de remuneraciones ya satisfechas (cláusulas <i>claw-back</i>) – véase más adelante.</p>	<p>Por lo general, el valor nominal de los derechos concedidos no excederá del 200 por cien del salario respecto de cualquier ejercicio de la Sociedad (teniendo el Consejo de Administración, después de haber considerado la recomendación de la Comisión Retribuciones, la facultad de conceder hasta el 300 por cien del salario en circunstancias excepcionales). En el nivel mínimo del rango, se consolidará el 10 o el 25 por ciento dependiendo de la medida de desempeño que se esté analizado.</p>	<p>Cualquier concesión de derechos al amparo del PSP será objeto de medición a lo largo de un periodo de, al menos, tres años. En cada ejercicio, el Consejo de Administración, sobre la base de una recomendación de la Comisión de Remuneraciones, determina unas condiciones de desempeño apropiadas, con unos rangos objetivos y exigentes. Estas condiciones tienen en cuenta las condiciones de mercado y también aseguran el alineamiento con los intereses de los accionistas. Es previsible que al menos una condición sea una medida del comportamiento de la acción de la Sociedad en comparación con un índice de otras sociedades sujetas a factores externos que tengan un impacto sobre la cotización similar a la del Grupo IAG. Una o varias mediciones ofrecerán una evaluación sólida del rendimiento financiero subyacente del negocio.</p>



Objetivo y vinculación con la estrategia

Funcionamiento del elemento de la política

Oportunidad máxima

Métricas de desempeño

**Complementos salariales sujetos a tributación**

Asegurar que el paquete retributivo global sea competitivo.

Seguro de vida, viajes personales y, en su caso, un coche de empresa, combustible, servicios ocasionales de chófer, seguro médico privado y costes de traslado y desplazamiento internacional.

Aunque no existe un máximo formal, la Sociedad determina la política de complementos salariales teniendo en cuenta la capacidad de pago de la Sociedad y tomando como referencia las condiciones de mercado.

**Pensión**

Ofrece una retribución tras la jubilación y asegura que el paquete retributivo global sea competitivo. La Sociedad promueve un plan de pensiones de aportaciones definidas.

Los Consejeros Ejecutivos tienen derecho a recibir una aportación al plan de pensiones por un importe equivalente al 25 por ciento del salario base o a percibir un complemento salarial en lugar de la aportación al plan de pensiones. El Consejero Delegado de IAG y el Director Financiero de IAG son miembros del plan de pensiones.

El nivel de la aportación al plan de pensiones por la Sociedad es del 25 por ciento del salario base.

**Requisitos de Participación Accionarial**

A efectos de incrementar su alineación con los accionistas, los directivos han de acumular una participación accionarial personal que, como mínimo, equivalga a un determinado porcentaje del salario base. El Consejero Delegado de IAG debe tener y mantener una participación accionarial equivalente al 250 por ciento del salario base y otros Consejeros Ejecutivos han de tener y mantener una participación accionarial del 150 por ciento del salario base.

Los Directivos estarán obligados a mantener el 100 por cien de las acciones (netas de impuestos) que resulten de la consolidación de derechos derivados de los planes sobre acciones hasta cumplir su respectivo porcentaje.

**Cláusulas *Malus* y de *Clawback***

El Consejo de Administración, siguiendo la recomendación de la Comisión de Retribuciones, tiene la facultad, al amparo de las cláusulas para bloquear el pago de la remuneración diferida (cláusulas *malus*) del Plan de Acciones por Desempeño (PSP) y el Plan de Diferimiento de Incentivos (IADP) a reducir o cancelar los derechos concedidos antes de que consoliden y la facultad, al amparo de las cláusulas de reclamación de la devolución de remuneraciones ya satisfechas (cláusulas *claw-back*) del Plan de Acciones por Desempeño (PSP), a recuperar los pagos después de consolidar, en circunstancias especiales. Estas circunstancias especiales incluyen el fraude, incumplimiento grave de cualquier ley, reglamento o código de conducta, declaración errónea de los resultados, falta de gestión de riesgos o cualquier otra circunstancia en la que el Consejo de Administración considere que es beneficioso para los accionistas que la concesión venza o se ajuste.

En el PSP, las cláusulas de reclamación de la devolución de remuneraciones ya satisfechas (cláusulas *claw-back*) son aplicables durante el plazo de tenencia adicional de dos años y en el IADP existirá un plazo de tres años desde la fecha de concesión en que las acciones podrán ser retenidas, es decir, la totalidad del periodo desde la fecha de la concesión hasta la consolidación. Respecto de la parte en efectivo del Incentivo Anual, las cláusulas de reclamación de la devolución de remuneraciones ya satisfechas (cláusulas *claw-back*) se aplicarán durante tres años desde la fecha de pago. La proporción de los derechos a retener o recuperar se determinará a discreción del Consejo de Administración, tras la consideración de la comisión de Retribuciones, teniendo en cuenta todas las cuestiones relevantes.

---

## Informe de la Comisión de Retribuciones continuación

### Consejeros No Ejecutivos

Se resumen en la siguiente tabla los principales elementos que integran la remuneración de los Consejeros No Ejecutivos:

Objeto y vinculación con la estrategia	Funcionamiento del elemento de la política	Oportunidad máxima
<b>Salario base</b> Las asignaciones se fijan teniendo en cuenta el nivel de responsabilidad, la experiencia, las capacidades y la dedicación requeridas	Las asignaciones se fijan tomando como referencia el posicionamiento en el mercado (principalmente, el IBEX 35 y el FTSE 26 a 100, excluido el sector de servicios financieros). Para reconocer determinadas funciones clave a nivel del Consejo, se fijan asignaciones de forma separada para el Presidente No Ejecutivo y para el Vicepresidente No Ejecutivo. Existe también una asignación adicional pagada a cualquier Consejero No Ejecutivo por asumir la Presidencia de una comisión. No existe una asignación adicional por ser miembro de una comisión. Las asignaciones de los Consejeros No Ejecutivos tienen en cuenta las condiciones de mercado para asegurar que sea posible atraer y retener el talento necesario. No existe una fecha de revisión específica fijada, pero la Sociedad tiene la intención de revisar las asignaciones cada cierto tiempo. No se ha producido ningún cambio en los niveles de las asignaciones desde 2011.	La remuneración bruta total máxima anual (incluida la asignación anual básica y los complementos salariales, incluidos los complementos en forma de viajes) pagadera a los Consejeros no Ejecutivos no excederá de 3.500.000 €, tal y como se aprobó el 19 de octubre de 2010 por el accionista único de la Sociedad, de conformidad con el artículo 37.3 de los Estatutos Sociales.
<b>Complementos sujetos a tributación</b>	Los Consejeros No Ejecutivos (incluido el Presidente y el Vicepresidente) tienen derecho a utilizar billetes de avión de las aerolíneas de la Sociedad o vinculadas a la Sociedad, con la política de viaje aplicable. De acuerdo con lo previsto en el artículo 37.8 de los Estatutos sociales de la Sociedad, los Consejeros No Ejecutivos una vez hayan cesado podrían tener derecho a utilizar billetes de avión de las aerolíneas de la Sociedad o vinculadas a la Sociedad de acuerdo con la política de viaje aplicable.	El importe bruto anual máximo total de complementos en forma de viajes personales es de 500.000 € para el conjunto de los Consejeros No Ejecutivos (incluyendo cualquier antiguo Consejero No Ejecutivo que pudiera disfrutar de este beneficio en un momento determinado).

### Política de remuneraciones para niveles inferiores al de Consejero

Los empleados de IAG de todos los niveles participan en el plan de Incentivo Anual. Tanto el volumen de los derechos concedidos como la ponderación de las condiciones de desempeño varían según los niveles, existiendo algunas mediciones específicas por unidad de negocio. Los objetivos financieros son la suma de los objetivos financieros de las sociedades del Grupo IAG, asegurando la alineación entre la matriz y las distintas sociedades del Grupo.

Todos los altos directivos del Grupo IAG participan en el IADP (en la actualidad, el 50 por ciento de cualquier pago del Incentivo Anual se difiere en acciones de IAG durante tres años) y determinados altos directivos seleccionados participan en el PSP, junto con los Consejeros Ejecutivos. En cambio, los empleados por debajo del nivel de alto directivo no participan en ninguno de dichos planes.

A todos los partícipes del PSP se les aplican las mismas condiciones de desempeño y ponderación. El volumen de los derechos concedidos varía según el desempeño y el nivel en la sociedad correspondiente.

Los directivos de las aerolíneas del Grupo IAG participan en los planes de incentivos a corto plazo específicos de cada aerolínea. Todos ellos tienen mediciones de desempeño específicas de su aerolínea y, por lo general, son mediciones financieras, operativas y de servicio al cliente. La mayoría de las sociedades del Grupo IAG tienen planes de acciones diseñados para dar a los empleados por debajo del nivel de directivo la oportunidad de compartir el éxito de la sociedad correspondiente dentro del Grupo IAG.

### Información adicional sobre la política de remuneraciones futura

Adicionalmente a la descripción de la política de remuneraciones futura que se incluye en este Informe y siempre de conformidad con la legislación aplicable, la Sociedad satisfará cualquier remuneración y pago por la pérdida del cargo (incluido el ejercicio de cualquier derecho discrecional que le corresponda en relación con dichos pagos) cuando los términos del pago se hubieren acordado (i) antes de que la política entrara en vigor o (ii) en un momento en el que la persona de que se trate no era Consejero de la Sociedad y, en opinión del Consejo de Administración, el pago no fuera una contraprestación por convertirse en Consejero de la Sociedad. A estos efectos, los "pagos" incluyen el abono por parte de la Sociedad de remuneraciones variables y, en relación con la concesión de derechos sobre acciones, los términos del pago se "acordarán" en el momento en el que se otorgue el incentivo que puede incluir mediciones del desempeño distintas a las indicadas en la precedente tabla de política con miras al futuro.

### Escenarios de Retribución

Una parte significativa del paquete retributivo global de la Sociedad es variable, poniendo especial énfasis en los incentivos a largo plazo con el fin de alinear lo máximo posible los intereses de los Consejeros Ejecutivos y de los altos directivos con los de los accionistas. Las tablas siguientes muestran para 2015 y para cada uno de los Consejeros Ejecutivos, la remuneración variable mínima que pueden percibir, la remuneración que pueden percibir si el desempeño está en línea con las expectativas de la Sociedad y la remuneración máxima que pueden percibir. En estos escenarios no se tiene en cuenta la apreciación del precio de las acciones durante el período de desempeño.

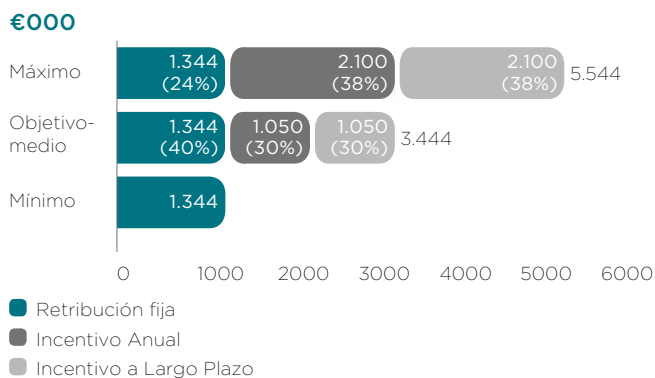
#### Consejero Delegado de IAG

La retribución fija es el salario base (2015: 1.050.000 €), más complementos salariales sujetos a tributación (2014: 32.000 €) y más beneficios en materia de pensiones (2014: 262.000 €).

El importe del incentivo anual en el nivel de desempeño mínimo es cero, en el nivel de desempeño objetivo-medio es de 1.050.000 € (50 por ciento de la oportunidad máxima -200 por cien del salario-) y en el nivel de desempeño máximo es de 2.100.000 € (200 por cien del salario).

El importe del incentivo a largo plazo en el nivel de desempeño mínimo es cero, en el nivel de desempeño objetivo-medio es de 1.050.000 € (50 por ciento de la oportunidad máxima -200 por cien del salario-) y en el nivel de desempeño máximo es de 2.100.000 € (200 por cien del salario).

Todas las cantidades se abonan en libras esterlinas del Reino Unido y se incluyen en euros, conforme a un tipo de cambio €:£ de 1,2356.



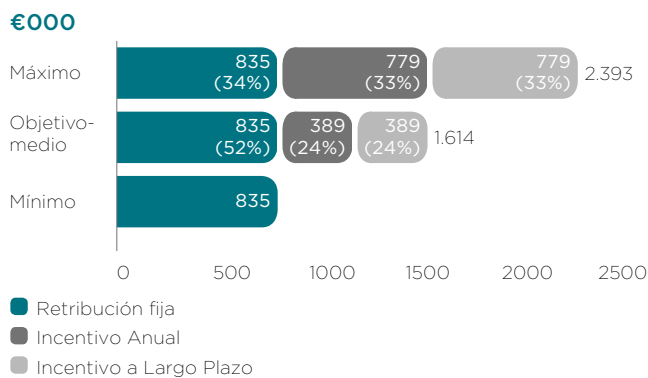
#### Director Financiero de IAG

La retribución fija es el salario base (2015: 649.000 €), más complementos salariales sujetos a tributación (2014: 27.000 €) y más beneficios en materia de pensiones (2014: 159.000 €).

El importe del incentivo anual en el nivel de desempeño mínimo es cero, en el nivel de desempeño objetivo-medio es de 389.400 € (50 por ciento de la oportunidad máxima -120 por cien del salario-) y en el nivel de desempeño máximo es de 778.800 € (120 por cien del salario).

El importe del incentivo a largo plazo en el nivel de desempeño mínimo es cero, en el nivel de desempeño objetivo-medio es de 389.400 € (50 por ciento de la oportunidad máxima -120 por cien del salario-) y en el nivel de desempeño máximo es de 778.800 € (120 por cien del salario).

Todas las cantidades se abonan en libras esterlinas del Reino Unido y se incluyen en euros, conforme a un tipo de cambio €:£ de 1,2356.



## Informe de la Comisión de Retribuciones continuación

### Contratos y política de indemnizaciones en caso de salida de la Sociedad

#### Consejeros Ejecutivos

A continuación se recoge una descripción de las principales condiciones de los contratos de los Consejeros Ejecutivos.

Los contratos de los Consejeros Ejecutivos tienen duración indefinida.

En los contratos de servicios suscritos por los Consejeros Ejecutivos con la Sociedad no existe ninguna estipulación expresa sobre indemnizaciones a pagar en caso de resolución de sus contratos, aparte de las indemnizaciones sustitutivas del período de preaviso.

Consejero Ejecutivo	Fecha del contrato	Período de Preaviso
Willie Walsh	21 de enero de 2011	12 meses
Enrique Dupuy de Lôme	21 de enero de 2011	12 meses

El período de preaviso por parte de los Consejeros Ejecutivos será de seis meses, mientras que el período de preaviso por parte de la Sociedad será de doce meses. La indemnización sustitutiva del período de preaviso deberá satisfacerse por la Sociedad en una cantidad única equivalente al salario base de seis meses, dentro de los 28 días siguientes a la resolución del contrato. Solo será pagadera una segunda cantidad equivalente al salario base del segundo período de seis meses si la Sociedad considera que el Consejero Ejecutivo ha adoptado medidas razonables para encontrar otro trabajo remunerado y, en tal caso, la suma se abonará en seis pagos mensuales. La Sociedad podrá reducir la suma pagadera con respecto a cualquier mes en la cuantía devengada por el Consejero Ejecutivo (incluido salario y prestaciones) por el trabajo realizado durante ese mes.

En caso de cese de un Consejero Ejecutivo, la indemnización correspondiente (ya sea la indemnización legal, la indemnización sustitutiva del período de preaviso o los daños y perjuicios ocasionados por la destitución) está sujeta a un límite de doce meses de salario base.

La Sociedad respetará los derechos contractuales de cualquier Consejero Ejecutivo destituido; no obstante, la Sociedad podrá terminar el contrato de servicios de un Consejero Ejecutivo con efectos inmediatos y sin indemnización por una serie de causas,

tales como, la incapacidad del Consejero Ejecutivo durante 130 días en un período de doce meses, su insolvencia, el desempeño de sus funciones por debajo de un estándar razonable, actos fraudulentos por su parte, el hecho de que incurra en falta o incumplimiento persistente de sus obligaciones, cause el desprestigio de la Sociedad, sea condenado por un delito, sea inhabilitado de su cargo de Consejero Ejecutivo, se niegue a transferir su contrato de servicio en caso de que se transmita el negocio en que trabaje o deje de ser apto para trabajar en España o en el Reino Unido (según corresponda).

De conformidad con el PSP y el IADP, si un Consejero Ejecutivo cesa en la Sociedad, la Comisión de Retribuciones podrá calificar el cese, a su discreción de conformidad con las normas de cada plan, como salida en buenos términos ("*Good Leaver*"). Dicha condición puede otorgarse en determinadas circunstancias, como, por ejemplo, cuando el Consejero Ejecutivo cesa por motivos de salud, dimisión, jubilación o fallecimiento. Los Consejeros Ejecutivos con ese estatus de "*Good Leaver*" percibirán las acciones que les hayan sido concedidas en virtud del plan IADP, así como una cantidad prorrateada de sus acciones bajo el PSP, conforme a las condiciones de desempeño. El prorrateo se calcula en función de la proporción del período de desempeño que el Consejero Ejecutivo haya cumplido al servicio de la Sociedad. En caso de no concederse el estatus de "*Good Leaver*" a un Consejero Ejecutivo, las concesiones de derechos pendientes bajo el PSP y el IADP se extinguirán.

Los Consejeros Ejecutivos cuyos contratos con la Sociedad sean objeto de extinción, no podrán incorporarse, ya sea con un contrato de trabajo o de carácter mercantil, a una empresa restringida, (es decir, a una aerolínea o empresa de viajes que compita con la Sociedad) durante un período de seis meses.

#### Consejeros No Ejecutivos

Los Consejeros No Ejecutivos (incluido el Presidente y el Vicepresidente) no tiene contrato de prestación de servicios. Su nombramiento está sujeto al Reglamento del Consejo y a los Estatutos Sociales y no tienen derecho a ninguna indemnización en caso de su cese como consejeros.

El período de ejercicio de todos los miembros del Consejo es de un (1) año. Las fechas del nombramiento del Presidente y de los actuales Consejeros No-Ejecutivos son las siguientes:

Consejero No-Ejecutivo	Fecha del primer nombramiento	Fecha de última renovación
Antonio Vázquez Romero	25 de mayo de 2010	18 de junio de 2014
Sir Martin Broughton	25 de mayo de 2010	18 de junio de 2014
Baronesa Kingsmill	27 de septiembre de 2010	18 de junio de 2014
James Lawrence	27 de septiembre de 2010	18 de junio de 2014
César Alierta	27 de septiembre de 2010	18 de junio de 2014
Patrick Cescau	27 de septiembre de 2010	18 de junio de 2014
José Pedro Pérez-Llorca	27 de septiembre de 2010	18 de junio de 2014
Kieran Poynter	27 de septiembre de 2010	18 de junio de 2014
Alberto Terol	20 de junio de 2013	18 de junio de 2014
Dame Marjorie Scardino	19 de diciembre de 2013	18 de junio de 2014
Maria Fernanda Mejía	27 de febrero de 2014	18 de junio de 2014

### Consejeros No Ejecutivos en otras sociedades

Se requiere el consentimiento previo de la Sociedad para que un Ejecutivo pueda aceptar un nombramiento de Consejero No Ejecutivo en otra sociedad y este permiso solo se concede en determinadas circunstancias.

### Enfoque de la retribución de las nuevas contrataciones

La retribución de nuevos Consejeros Ejecutivos estará, en todo lo posible, en línea con la política de remuneraciones de los actuales Consejeros Ejecutivos. En el momento de su nombramiento, se fijará el salario base de los nuevos Consejeros Ejecutivos teniendo en cuenta las condiciones de mercado y de puestos comparables, y su nivel de experiencia. Los nuevos Consejeros Ejecutivos participarán en los incentivos anuales y a largo plazo sobre los mismos principios que los Consejeros Ejecutivos actuales.

El Consejo de Administración, tras considerar la recomendación de la Comisión de Retribuciones, se reserva el derecho a desviarse de la práctica establecida en la medida necesaria para garantizar la contratación de candidatos apropiados, teniendo en cuenta lo más beneficioso para los intereses de los accionistas. Por ejemplo, para facilitar la contratación, el Consejo de Administración puede otorgar derechos específicos para "recomprar" la retribución variable o los derechos contractuales perdidos al dejar el empleo anterior. Por lo general, esos "derechos de recompra" se efectuarán haciendo una comparación con los derechos perdidos, teniendo en cuenta todos los factores relevantes (incluido el valor, los objetivos de desempeño, la probabilidad de que se cumplan esos objetivos y los plazos de consolidación). En estos casos, se incluirán todos los detalles y motivos en el siguiente informe sobre remuneraciones que se publique.

Excluido el valor de cualquier "derecho de recompra", el valor máximo de la remuneración variable ofrecida en el momento de la contratación de cualquier nuevo Consejero Ejecutivo será del 500 por cien del salario base, en línea con la política establecida.

En caso de una promoción interna a Consejero Ejecutivo, la Sociedad continuará respetando cualquier compromiso contraído antes de la promoción. Al margen de esto, los acuerdos de remuneración en el momento de la contratación serán como los anteriores.

Los Consejeros No Ejecutivos serán contratados en línea con los principios de la política de remuneraciones aplicables a los actuales Consejeros No Ejecutivos y que aparecen resumidos anteriormente.

### Consideración de las condiciones laborales en el Grupo IAG

Para fijar el nivel de cualquier incremento se tiene en cuenta el sueldo de los empleados de todas las sociedades del Grupo IAG en la revisión salarial anual de los Consejeros. Esto tiene lugar todos los años en la reunión de la Comisión de Retribuciones de enero.

A la hora de determinar los derechos del PSP de los Consejeros Ejecutivos, la Comisión de Retribuciones tiene en cuenta criterios de elegibilidad y el volumen potencial de derechos de los ejecutivos de todas las sociedades de IAG con una categoría inferior a la de Consejero.

A nivel de las sociedades operativas, la sociedad correspondiente realiza consultas a los órganos de representación de los trabajadores, incluidos sindicatos y comités de empresa, entre otros, sobre la estrategia de la sociedad, el entorno competitivo y los términos y condiciones de los empleados. Asimismo, algunas de las sociedades operativas realizan encuestas de opinión entre los empleados a fin de tener en consideración la opinión de estos sobre distintos temas, incluido el liderazgo, la gestión y los sueldos y beneficios.

### Consideración de las opiniones de los accionistas

La Comisión de Retribuciones, en su reunión anual de octubre, trata las cuestiones y conclusiones extraídas tras la Junta General Ordinaria de Accionistas celebrada en junio y determina, en su caso, cualquier actuación que pudiera ser conveniente.

La Sociedad mantiene contactos periódicos con sus principales inversores en los que tratan cuestiones relacionadas con la retribución de los ejecutivos.

La Sociedad realizará un amplio proceso de consulta con sus inversores en relación con cualquier cambio significativo en la política de remuneraciones.

---

## Informe de la Comisión de Retribuciones continuación

### Informe de Retribuciones Anual

La composición de la Comisión de Retribuciones, sus competencias y normas de funcionamiento se regulan en el artículo 25 del Reglamento del Consejo de Administración, que se encuentra disponible en la página web de la Sociedad.

Más allá de los Consejeros Ejecutivos, la Comisión supervisa la aplicación general de la política retributiva a los miembros del Comité de Dirección de IAG y también, de forma general, las cuestiones sobre remuneración que afectan a los altos directivos en todo el Grupo.

### Composición y actividad de la Comisión de Retribuciones

De conformidad con el artículo 25 del Reglamento del Consejo de Administración, la Comisión de Retribuciones debe estar compuesta por un mínimo de tres y un máximo de cinco Consejeros No Ejecutivos nombrados por el Consejo de Administración, que dispongan de la dedicación, capacidad y experiencia necesarias para desempeñar su cargo. Al menos tres de los miembros de la Comisión de Retribuciones deben ser Consejeros Independientes.

Durante el ejercicio, los miembros de la Comisión fueron la Baronesa Kingsmill (Presidenta), Dame Marjorie Scardino, Alberto Terol y, desde el 30 de octubre de 2014, María Fernanda Mejía. Durante el ejercicio, todos los miembros fueron considerados Consejeros No Ejecutivos Independientes de la Sociedad y ninguno de ellos tuvo interés económico personal alguno, salvo como accionista, en los asuntos a decidir.

### Temas clave tratados en las reuniones de la Comisión de Retribuciones

En 2014, la Comisión de Retribuciones se reunió en cuatro ocasiones. Se debatieron, entre otras, las siguientes cuestiones:

Reunión	Puntos del orden del día abordados
Enero	- Revisión de los salarios base de los miembros del Comité de Dirección de IAG
Febrero	- Consolidación del plan anual de incentivo 2013 a favor de miembros del Comité de Dirección de IAG - Resultado de la consolidación de derechos concedidos al amparo del Plan de Acciones por Desempeño de 2011 - Revisión final del Informe sobre Remuneraciones de los Consejeros de 2013
Junio	- Revisión de los acuerdos en materia de incentivos aplicables al Consejero Delegado de Iberia
Octubre	- Puesta al día sobre la retribución de directivos en el mercado español y británico - Primera actualización del Informe sobre Remuneraciones de los Consejeros de 2014

### Asesores de la Comisión de Retribuciones

En febrero de 2014, la Comisión de Retribuciones nombró a Towers Watson como asesor externo. La decisión de nombrar a Towers Watson fue tomada por la Comisión tras un proceso de licitación. Towers Watson informa directamente a la Comisión. Los honorarios pagados a Towers Watson en 2014 por el asesoramiento prestado a la Comisión ascendieron a 65.487 €.

La Sociedad ha obtenido información de estudios sobre remuneración de altos directivos procedentes de distintas fuentes. Durante el ejercicio, el Consejero Delegado de IAG reportó de forma periódica a esta Comisión, salvo en aquellas ocasiones en las que se trataba su retribución.

## Cifra única total de la retribución de cada Consejero Sujeto a auditoría completa

### Consejeros No Ejecutivos

Consejero (€.000)	Total del ejercicio hasta 31 de diciembre de 2014		Total del ejercicio hasta 31 de diciembre de 2013	
	Honorarios	Complementos sujetos a tributación	Honorarios	Complementos sujetos a tributación
Antonio Vázquez <sup>1</sup>	484	19	503	496
Sir Martin Broughton <sup>2</sup>	350	44	394	438
César Alierta	120	-	120	140
Patrick Cescau	120	20	140	139
José Manuel Fernández	-	-	57	57
Baronesa Kingsmill	140	22	162	139
Manuel Lagares	-	-	62	65
James Lawrence	123	23	146	133
María Fernanda Mejía	100	4	104	-
José Pedro Pérez-Llorca	120	3	123	121
Kieran Poynter	137	14	151	161
Dame Marjorie Scardino	120	38	158	4
John Snow	-	-	135	135
Alberto Terol	120	29	149	92
<b>Total (€.000)</b>	<b>1.934</b>	<b>216</b>	<b>2.150</b>	<b>2.120</b>

1 Antonio Vázquez se redujo voluntariamente sus honorarios en un 25 por ciento, con efectos desde el 1 de diciembre de 2012.

2 Desde el 1 de enero de 2014, el Vicepresidente No Ejecutivo dejó de tener a su disposición los servicios de un coche, tarjeta de combustible y chófer personal.

#### Información adicional en relación con la tabla de cifra única total

Cada Consejero ha confirmado por escrito que, aparte de lo señalado en la tabla precedente, no ha recibido retribución por ningún otro concepto.

#### Honorarios

Honorarios pagados en el ejercicio a Consejeros No Ejecutivos

#### Complementos salariales sujetos a tributación

Complementos salariales sujetos a tributaciones, incluidos billetes de avión personales

Para el año finalizado el 31 de diciembre de 2014, se ha aplicado un tipo de cambio €:£ de 1,2356

Para el año finalizado el 31 de diciembre de 2013, se ha aplicado un tipo de cambio €:£ de 1,1790

### Consejeros Ejecutivos

La tabla siguiente recoge la cifra única total y el desglose para cada Consejero Ejecutivo. A continuación de la tabla se recoge una explicación de cómo se calculan estas cifras. La retribución de cada Consejero Ejecutivo refleja los resultados de la Sociedad y la contribución que ha realizado cada persona al éxito continuado de la Sociedad.

#### 2014

Consejero Ejecutivo (€.000)	Salario base	Complementos salariales sujetos a tributación	Pensiones	Incentivo Anual	Incentivo a largo plazo	Total del año hasta el 31 de diciembre de 2014
Willie Walsh (GBP) <sup>1</sup>	850	26	212	1.662	3.640	6.390
Willie Walsh (euros)	1.050	32	262	2.054	4.498	7.896
Enrique Dupuy de Lôme (GBP) <sup>1</sup>	515	22	129	553	1.324	2.543
Enrique Dupuy de Lôme (euros)	636	27	159	683	1.636	3.141
<b>Total (€.000)</b>	<b>1.686</b>	<b>59</b>	<b>421</b>	<b>2.737</b>	<b>6.134</b>	<b>11.037</b>

## Informe de la Comisión de Retribuciones continuación

### 2013

Consejero Ejecutivo (€.000)	Salario base	Complementos salariales sujetos a tributación	Pensiones	Pago por cese	Incentivo Anual	Incentivo a largo plazo	Total del año hasta el 31 de diciembre de 2014
Willie Walsh (GBP) <sup>1</sup>	825	47	206		1.299	2.594	4.971
Willie Walsh (euros)	973	55	243		1.532	3.058	5.861
Keith Williams (GBP) <sup>1</sup>	650	41	163		670	1.485	3.009
Keith Williams (euros)	766	48	192		790	1.751	3.547
Rafael Sánchez-Lozano <sup>2 3</sup>	115	6	40	1.642		1.027	2.803
Luis Gallego	412	8	121		-		541
Enrique Dupuy de Lôme (GBP) <sup>4</sup>	132	5	33		117	905	1.192
Enrique Dupuy de Lôme (euro) <sup>4</sup>	156	6	39		138	1.067	1.406
<b>Total (€.000)</b>	<b>2.422</b>	<b>123</b>	<b>635</b>	<b>1.642</b>	<b>2.460</b>	<b>6.903</b>	<b>14.185</b>

1 La retribución de Willie Walsh, Keith Williams y Enrique Dupuy de Lôme se paga en libras esterlinas y se expresa en euros a efectos meramente informativos.

2 Rafael Sánchez-Lozano se redujo voluntariamente el salario base en un 25 por ciento, con efectos el 1 de diciembre de 2012. La aportación de la empresa a su pensión, su incentivo anual y los derechos concedidos en virtud del PSP se calcularon sobre la base de su salario sin aplicar la reducción. Luis Gallego Martin se redujo voluntariamente su salario base aproximadamente en un 15 por ciento, con efectos el 27 de marzo de 2013. La aportación de la empresa a su pensión, su incentivo anual y los derechos concedidos en virtud del PSP se calcularon sobre la base de su salario sin aplicar la reducción.

3 Rafael Sánchez-Lozano recibió durante 2013 pagos como consecuencia de la terminación de su contrato. Su salida fue calificada como salida en buenos términos ("Good Leaver") y por tanto recibió las correspondientes acciones bajo el PSP 2011 a prorrata de la parte del período de desempeño en que estuvo contratado por la Sociedad.

4 La retribución de Enrique Dupuy de Lôme solo cubre el período contado desde que adquirió la condición de Consejero Ejecutivo

#### Información adicional en relación con la tabla de cifra única total para 2014

Cada Consejero ha confirmado por escrito que, aparte de lo señalado en la tabla precedente, no ha recibido retribución por ningún otro concepto.

#### Salario base

Salario pagado en el ejercicio a los Consejeros Ejecutivos.

#### Complementos salariales sujetos a tributación

Complementos salariales sujetos a tributación, incluidos billetes de avión personales y, en su caso, coche de empresa, combustible, servicios ocasionales de un chófer y seguro médico.

#### Pensión o efectivo en lugar de pensión.

Aportación de la empresa al plan de pensiones y/o efectivo en lugar de contribución a pensión.

#### Incentivos anuales concedidos

Pagos en efectivo del Incentivo anual respecto al período finalizado el 31 de diciembre de 2014 (devengados a 31 de diciembre de 2014 pero no pagados hasta el mes de marzo de 2015). Los resultados de las condiciones de desempeño en que se basan los pagos se describen en la siguiente sección. La mitad del incentivo anual completo se difiere en forma de acciones durante tres años (Incentive Award Deferral Plan (IADP)). Se espera que el IADP de 2014, se consolide en marzo de 2018.

#### Consolidación de Incentivo a Largo Plazo

Se refiere al PSP de IAG de 2012, en función del desempeño valorado a 31 de diciembre de 2014, aunque las acciones resultantes de la consolidación de derechos no se entregarán hasta agosto de 2015. A los efectos de esta tabla, los derechos se han valorado según el precio medio de la acción respecto al período de tres meses finalizados el 31 de diciembre de 2014, de 416,4 peniques. El 61 por ciento del valor de los derechos que se consolidan en el ciclo del PSP de 2012 es resultado de la revalorización de las acciones, reflejando el importante incremento en el valor creado para los accionistas en el período. Los resultados de las condiciones de desempeño en que se basa la consolidación se describen a continuación.

Para el año finalizado el 31 de diciembre de 2014, se ha aplicado un tipo de cambio €:£ de 1,2356

Para el año finalizado el 31 de diciembre de 2013, se ha aplicado un tipo de cambio €:£ de 1,1790

#### Seguro de Vida

La Sociedad proporciona un seguro de vida para todos los Consejeros Ejecutivos. Para el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2014, la Sociedad realizó aportaciones por importe de 15.648€ (2013:21.541€).



## Resultados de la retribución variable

### Sujeto a auditoría

#### Incentivo Anual correspondiente a 2014

Al comienzo de 2014, el Consejo de Administración, siguiendo la recomendación de la Comisión de Retribuciones, estableció el beneficio de explotación como métrica financiera aplicable a las dos terceras partes del Incentivo Anual para ese año. El beneficio de explotación fue considerado como mejor métrica financiera en la alineación de los intereses de los accionistas con el desempeño individual de la Sociedad. Respecto del tercio basado en objetivos específicos del cargo, la Comisión de Retribuciones, a propuesta del Presidente, evaluó el desempeño del Consejero Delegado de IAG en relación con los objetivos específicos de su cargo; y la Comisión de Retribuciones, a propuesta del Consejero Delegado de IAG, evaluó el desempeño del Director Financiero de IAG en relación con los objetivos específicos de su cargo. Ambas evoluciones de desempeño fueron sometidas a la aprobación final del Consejo de Administración el 26 de febrero de 2015.

El Incentivo Anual máximo del Consejero Delegado de IAG fue del 200 por cien del salario (100 por cien del salario en caso de cumplimiento del objetivo-medio de desempeño) y en el caso del Director Financiero de IAG fue del 120 por cien del salario (60 por ciento del salario en caso de cumplimiento del objetivo-medio de desempeño).

Los resultados de las condiciones de resultados fueron los siguientes:

Parámetro	Consejero Delegado de IAG	Director Financiero de IAG	
<b>Beneficios de Explotación de IAG (67 per cent)</b>	Pago	€1.353.668	€492.098
	Pago	£1.095.556	£398.267
	Porcentaje del máximo concedido	97 por ciento	97 por ciento
		€700.173	€190.900
<b>Objetivos específicos del puesto (33 por ciento)</b>		£566.667	£154.500
	Resultados comparados con los objetivos	La concesión se basa en la implementación con éxito de la estrategia del Grupo IAG, la mejora sostenible del rendimiento financiero, la mejora de la rentabilidad sobre el capital invertido y la supervisión correcta de los planes de transformación en las aerolíneas.	La concesión se basa en la consecución con éxito de los objetivos de ahorro de costes, a través de la supervisión y puesta a prueba de los resultados financieros de las sociedades operativas, la consecución de los objetivos financieros de sinergias y el cumplimiento del Plan de Negocio.
	porcentaje del máximo concedido	100 por ciento	75 por ciento
<b>Detalles de facultades discrecionales ejercidas</b>			
<b>Resultados totales</b>		€2.053.842	€682.998
		£1.662.222	£552.767

La mitad del resultado del Incentivo Anual total que se incluye en la tabla anterior se pagará en acciones diferidas de la Sociedad, que consolidarán pasados tres años (conforme al Plan de Diferimiento de Incentivos (IADP)).

El beneficio de explotación de IAG en 2014 (dos tercios del Incentivo Anual) ha dado lugar a un 97 por ciento del importe máximo susceptible de pagarse por este concepto del incentivo. Esto se sitúa entre el nivel objetivo-medio y el nivel máximo del rango objetivo (2013: 68,125 por cien). El rango objetivo de 2014 fue el siguiente: el nivel mínimo en el que se empezaría a realizar pagos fue de 1.100 millones de euros, el nivel objetivo-medio en el que se pagaría el 50 por ciento del máximo fue de 1.250 millones de euros y el nivel máximo en el que se pagaría el máximo fue de 1.400 millones de euros. Se fijó una escala gradual lineal entre el nivel mínimo y el nivel objetivo- y entre este último y el nivel máximo.

## Informe de la Comisión de Retribuciones continuación

### Plan de Acciones por Desempeño (Performance Share Plan o PSP 2012)

Los derechos otorgados al amparo del PSP 2012 el 3 de agosto de 2012 fueron revisados al final del periodo de desempeño que comenzó el 1 de enero de 2012 y finalizó el 31 de diciembre de 2014. Los derechos equivalieron al 200 por cien del salario del Consejero Delegado de IAG y del 120 por cien del salario del Director Financiero de IAG.

El 50 por ciento de los derechos estaba sujeto a la consecución de los objetivos del EPS de la Sociedad y el otro 50 por ciento a la evolución del TRS respecto a la evolución del TSR del índice MSCI European Transportation. La consolidación de cualquier derecho quedó sujeta a que la Comisión de Retribuciones estuviese conforme con de que el desempeño financiero subyacente del Grupo IAG hubiera sido satisfactorio en las condiciones existentes a lo largo del plazo de tres años.

El resultado de la condición asociada a resultados fue el siguiente:

Medición	Límite	Máximo	Resultado	Consolidación (como porcentaje de derechos otorgados en 2012)
<b>Evolución del TSR medida en comparación con la evolución del TSR del índice MSCI European Transportation (50 por ciento)</b>	Desempeño TSR de IAG igual al índice (consolidación del 25 por ciento de los derechos)	La evolución del TSR de IAG excede el índice en un 8 por ciento anual (consolidación del 100 por cien de los derechos)	La evolución del TSR de IAG excede el índice en un 20 por ciento anual	100 por cien
<b>Beneficio por Acción (EPS) (50 por ciento)</b>	EPS 2014 de 20 céntimos de euro (consolidación del 10 por ciento de los derechos)	EPS 2014 de 50 céntimos de euro (consolidación del 100 por cien de los derechos)	EPS 2014 de 40,2 céntimos de euro	70,6 por ciento
<b>Detalles de cualquier discreción ejercitada</b>	-	-	-	-
<b>Resultado total</b>	-	-	-	85,3 por ciento

### Plan de Acciones por Desempeño (PSP 2011)

Los derechos otorgados conforme al PSP 2011 el 31 de marzo de 2011 fueron revisados al final del periodo de desempeño que comenzó el 1 de enero de 2011 y finalizó el 31 de diciembre de 2013. Estos derechos equivalieron al 200 por cien del salario del Consejero Delegado de IAG y al 120 por cien del salario de Director Financiero de IAG.

El 30 por ciento de los derechos concedidos quedaron sujetos a la consecución de las sinergias de los objetivos de la Sociedad y el 70 por ciento sujeto a la evolución del TSR medido en relación a un grupo de aerolíneas comparables. La consolidación de cualquier derecho quedó sujeta a que la Comisión de Retribuciones estuviese conforme con que el desempeño financiero subyacente del Grupo IAG hubiera sido satisfactorio en las condiciones existentes a lo largo del plazo de tres años.

El resultado de las condiciones de desempeño fue el siguiente:

Medición	Límite	Máximo	Resultado	Consolidación (porcentaje de los derechos otorgados en 2011)
<b>Evolución del TSR medido en relación a un grupo de aerolíneas comparables (70 por ciento)</b>	Media (consolidan el 25 por ciento de los derechos)	Cuartil superior o por encima (consolidan el 100 por cien de los derechos)	5ª de 17 aerolíneas	100 por cien
<b>Sinergias (30 por ciento) de la Sociedad</b>	La consecución del objetivo de sinergias del año 1 de 72 millones de euros generará el 5 por ciento.		134m €	100 por cien
	La consecución del objetivo de sinergias del año 2 de 166 millones de euros generará el 5 por ciento.		313m €	100 por cien
	La consecución del objetivo de sinergias del año 3 de 279 millones de euros generará 5 por ciento.		460m €	100 por cien
	El 15 por ciento restante se generará si el objetivo de sinergias del año 3 se supera en más del 20 por ciento (> 335 millones de euros).		460m €	100 por cien
<b>Detalles de cualquier discreción ejercitada</b>	-	-	-	-
<b>Resultado global</b>	-	-	-	100 por cien

1 Grupo de aerolíneas: Air Berlin, Air France/KLM, Air New Zealand, All Nippon Airlines, American Airlines, Cathay Pacific Airlines, Delta Airlines, EasyJet, LAN, Lufthansa, Qantas Airways, Ryanair, SAS, Singapore Airlines, United Airlines, US Airways. Air Canada fue eliminada de la lista durante el periodo de desempeño (24 de abril de 2012) y fue eliminada del grupo. American Airlines se mantuvo en el grupo y tras su fusión con US Airways, las respectivas cifras TSR de ambas continuaron desde la fecha de la fusión en línea con el TSR de la nueva sociedad, American Airlines Group.

## Derechos concedidos en virtud del Plan de Acciones por Desempeño (PSP) durante el ejercicio

### Sujeto a auditoría

El Plan de Acciones por Desempeño (PSP) de IAG es un plan discrecional de acciones por desempeño dirigido a altos ejecutivos y directivos claves del Grupo IAG que ejercen influencia directa sobre el valor para el accionista. La Sociedad otorgó derechos al amparo del PSP 2014 el 6 de marzo de 2014. La tabla que se incluye en esta sección incluye los detalles de la concesión.

La Comisión de Retribuciones considera que la comparación del TSR de la Sociedad con el de las compañías de transporte europeas, incluidas las líneas aéreas, resulta apropiada, dado que estas compañías están sujetas a factores externos que impactan sobre el precio de las acciones similares a los del Grupo IAG. Esta comparación proporciona, por tanto, un punto de referencia adecuado para determinar el rendimiento superior del equipo directivo y la creación de valor.

A juicio de la Comisión, el EPS ofrece una sólida valoración de los resultados económicos subyacentes del negocio.

### PSP – elegibilidad, parámetros y objetivos

Tipo de derechos concedidos	Acciones	
Base para la determinación del volumen de los derechos concedidos	Solo se conceden a directivos con un desempeño constante alto y/o que ocupan cargos clave y/o a los que la Sociedad quiere retener en el largo plazo .	
Valor nominal de los derechos concedidos (porcentaje del salario) :	Consejero Delegado de IAG – 200 por cien	Otros Consejeros Ejecutivos – 120 por cien
Precio del otorgamiento	£4,35	
Periodo de desempeño	1 de enero de 2014 – 31 de diciembre de 2016	
Condiciones de desempeño	Beneficio por acción (EPS)	Retorno total para el accionista (TSR) respecto a la evolución del TSR del índice MSCI European Transportation (large and mid-cap)
Ponderación	50 por ciento	50 por ciento
Mínimo	EPS en 2016 de 34 céntimos de euro se consolida el 10 por cien	TSR de IAG igual al índice El TSR de IAG es igual al índice: se consolida el 25 por ciento
Objetivo- medio	EPS en 2016 entre 34 céntimos de euro y 56 céntimos de euro (consolidación lineal entre el objetivo-medio y el máximo)	TSR de IAG muestra un diferencial de rentabilidad positivo superior en un 8 por ciento anual (consolidación lineal entre el objetivo-medio y el máximo)
Máximo	EPS en 2016 de 56 céntimos de euro Se consolida el 100 por cien	El TSR de IAG supera al del índice en un 8 por ciento anual Se consolida el 100 por cien

El Consejo de Administración, siguiendo la recomendación de la Comisión de Retribuciones, se reserva el derecho a revisar y, en su caso, a ajustar los objetivos y/o definición EPS en el contexto de cualquier operación corporativa, siempre que, a su juicio, cualquier objetivo revisado no sea más ni menos exigente que los objetivos originales. En la medida en que se realice cualquier ajuste, la Sociedad informará los criterios en los que se basan dichos ajustes y los motivos en informes posteriores.

### Derechos de pensión totales

#### Sujeto a auditoría

Los Consejeros Ejecutivos tienen derecho a recibir una aportación al plan de pensiones por un importe equivalente al 25 por ciento del salario base o a percibir un complemento salarial en lugar de la aportación al plan de pensiones.

Willie Walsh es miembro del plan de pensiones de la Sociedad- La Sociedad ha realizado aportaciones durante el ejercicio por un importe de 42.460 £, habiéndole abonado, además, una cantidad en dinero en lugar de la aportación al plan de pensiones por importe de 170.037 £. Enrique Dupuy de Lôme es miembro del plan de pensiones de la Sociedad. La Sociedad ha realizado aportaciones durante el ejercicio por un importe de 12.359 £, habiéndole abonado, además, una cantidad en dinero en lugar de una aportación al plan de pensiones por importe de 116.392 £.

### Pagos en caso de cese

Ninguno de los Consejeros Ejecutivos ha causado baja durante 2014.

## Informe de la Comisión de Retribuciones continuación

### Pagos a antiguos Consejeros

Rafael Sánchez-Lozano cesó en el Consejo de Administración el 27 de marzo de 2013. Durante el ejercicio objeto de este Informe recibió los últimos pagos de 52.667 € mensuales en enero, febrero y marzo, estando la Sociedad satisfecha de que, según su razonable opinión, el Sr. Sánchez-Lozano había cumplido con sus obligaciones de buscar un trabajo remunerado alternativo de acuerdo con lo previsto en su acuerdo de terminación. La salida del señor Sánchez-Lozano fue calificada como salida en buenos términos ("Good Leaver") y, por tanto, recibió 239.993 acciones (1.191.161 €, aplicando un tipo de cambio €:£ 1,1724) del PSP 2011 el 31 de marzo de 2014 a prorrata de la parte del período de desempeño en que estuvo contratado por la Sociedad. Asimismo, recibirá 20.616 acciones diferidas en agosto 2015 del IADP 2012 (en relación con el desempeño del Incentivo Anual de 2011).

### Resultado de la Votación Consultiva

En la siguiente tabla se refleja el resultado del voto consultivo sobre el informe de remuneraciones de 2013 en la Junta General Ordinaria de Accionistas de junio de 2014:

Nº de votos emitidos	Votos Votos favor	Votos en contra	Abstenciones
1.138.228,932	978.994,710 (86,010 por ciento)	9.988,689 (0,878 por ciento)	149.245,533 (13,112 por ciento)

### Estado de la participación y los derechos sobre acciones de los Consejeros

#### Sujeto a Auditoría

A fin de que sus intereses estén alineados con los de los accionistas, se espera que los Consejeros Ejecutivos tengan y mantengan personalmente una participación accionarial en la Sociedad en la Sociedad.

De acuerdo con las directrices de participación accionarial del Grupo IAG en vigor hasta finales de 2014, se esperaba que los Consejeros Ejecutivos tuvieran y mantuvieran una participación del 100 por cien del salario y se esperaba que retuvieran, al menos, el 50 por ciento de las acciones (neto de impuestos) que consolidaran de los planes de acciones hasta que se alcanzara este requisito de participación. La Comisión de Retribuciones revisó esta directriz y determinó que debía ser modificada desde 2015 en adelante. Ahora se espera que el Consejero Delegado de IAG tenga y mantenga una participación del 250 por cien del salario y los demás Consejeros Ejecutivos del 150 por cien del salario. Asimismo, se espera que el Consejero Delegado de IAG y los demás Consejeros Ejecutivos retengan el 100 por cien de las acciones (neto de impuestos) que consoliden de los planes de acciones hasta que se alcance este requisito de participación. La Comisión ha revisado el progreso de los Consejeros Ejecutivos respecto de los requisitos y señala que ambos Consejeros Ejecutivos están muy por encima del requisito de participación de 2014, uno está muy por encima del nuevo requisito de 2015 y otro está próximo al nuevo requisito de 2015. Durante 2014 se produjo una mejora significativa en la participación accionarial de los Consejeros Ejecutivos (del 98 por ciento al 337 por cien en el caso del Consejero Delegado de IAG y del 22 al 138 por cien en el caso del Director Financiero de IAG). Esto se produjo principalmente como consecuencia de la consolidación de los derechos del PSP 2011 en el nivel máximo y la entrega de las correspondientes acciones en marzo de 2014, pero también como consecuencia de las acciones diferidas del Incentivo Anual de 2013.

Las acciones que se tienen en cuenta de cara a considerar el cumplimiento de las directrices incluyen las acciones ya poseídas por el ejecutivo, las acciones consolidadas y ejercitadas, las acciones consolidadas y no ejercitadas y las acciones diferidas no consolidadas de planes anuales de incentivos. La siguiente tabla resume la participación de los Consejeros Ejecutivos a 31 de diciembre de 2014:

Consejero Ejecutivo	Requisito de participación accionarial	Acciones en propiedad	Acciones ya consolidadas de los planes de acciones	Acciones ya consolidadas de planes de acciones por desempeño	Acciones ya consolidadas de los planes anuales de incentivos diferidos	Participación Accionarial Total a efectos de cumplimiento del requisito
Willie Walsh	100% del salario. Desde 2015: 250 por ciento del salario	22.000	631.144	77.054	128.857	859.055 (337% del salario)
Enrique Dupuy de Lôme Chávarri	100% del salario Desde 2015: 150 por ciento del salario	100	113.537	-	79.696	193.333 (138% del salario)

### Consejeros No Ejecutivos en otras sociedades

Se requiere el consentimiento previo de la Sociedad para que un Ejecutivo pueda aceptar un nombramiento de Consejero No Ejecutivo en otra sociedad y este permiso solo se concede en determinadas circunstancias. Durante el ejercicio objeto de este Informe los siguientes Consejeros Ejecutivos han ocupado el cargo de consejero no ejecutivo en otras sociedades habiendo obtenido remuneración por dicho cargo:

Consejero	Compañía	Honorarios
Enrique Dupuy de Lôme	Amadeus	84.410€ para 2014

Enrique Dupuy de Lome dimitió del Consejo de Amadeus el 16 de octubre de 2014.

Willie Walsh es Consejero No Ejecutivo de la Irish National Treasury Management Agency; ha renunciado a cobrar honorarios por dicho cargo.

### Consejeros No Ejecutivos

Los Consejeros No Ejecutivos perciben una asignación fija anual. La asignación del Presidente No Ejecutivo es de 645.000€, reducida voluntariamente en un 25 por ciento a 483.750€ con efectos desde el 1 de diciembre de 2012 y hasta nuevo aviso. El Vicepresidente No Ejecutivo tiene una asignación de 350.000€. Otros Consejeros No Ejecutivos tienen una asignación de 120.000€. Los honorarios adicionales por ocupar la presidencia de una comisión son de 20.000€.

En relación con el Presidente, tal y como se establecía en la documentación relativa a la fusión entre British Airways e Iberia, se tuvieron en cuenta las condiciones de su contrato de servicios con Iberia en el momento de la fusión. Esto significa que mantiene su derecho al abono de su compensación por retiro por un importe de 2.800.000€. El saldo de fondo correspondiente que cubre dicho beneficio (incluyendo el rendimiento generado) se le abonará en el momento de su cese, sea cual sea el motivo.

### Acciones titularidad de los Consejeros

Sujeto a auditoría

	Total acciones y derechos de voto	Porcentaje del capital
Antonio Vázquez	512.291	0,025
Sir Martin Broughton	174.910	0,009
Willie Walsh	730.198	0,036
Cesar Alierta	1.000.000	0,049
Patrick Cescau	0	0,000
Enrique Dupuy de Lôme	113.637	0,006
Baronesa Kingsmill	2.000	0,000
James Lawrence <sup>1</sup>	216.500	0,011
Maria Fernanda Mejía	100	0,000
José Pedro Pérez-Llorca	408	0,000
Kieran Poynter	0	0,000
Dame Marjorie Scardino	100	0,000
Alberto Terol	9200	0,000
<b>Total</b>	<b>2.759.334</b>	<b>0,136</b>

<sup>1</sup> Mantenido como ADS de IAG (un ADS de IAG equivale a cinco acciones de IAG).

No se han producido cambios en las participaciones accionariales arriba indicadas entre el 31 de diciembre de 2014 y la fecha de este Informe.

### Límites a la dilución del plan de acciones

Investment Association establece directrices que restringen la emisión de nuevas acciones al amparo de todos los planes de acciones de la Sociedad dentro de cualquier período de diez años al 10 por ciento del capital social ordinario emitido y restringen las emisiones al amparo de los planes discrecionales de la Sociedad al 5 por ciento dentro de cualquier período de diez años. En la Junta General Ordinaria de 20 de junio de 2013 se autorizó a la Sociedad para asignar hasta 67.500.000 acciones (3,31 por ciento del capital social) en 2013, 2014 y 2015. De este importe, un máximo de 7.650.000 acciones podrían asignarse a Consejeros Ejecutivos al amparo de todos los planes de acciones de IAG para adjudicaciones realizadas durante 2013, 2014 y 2015. A 31 de diciembre de 2014, el 2,37 por ciento del capital social había sido asignado con arreglo a los planes de acciones de IAG.

Los precios de cierre más altos y bajos de las acciones de la Sociedad durante el período y el precio de la acción a 31 de diciembre de 2014 fueron:

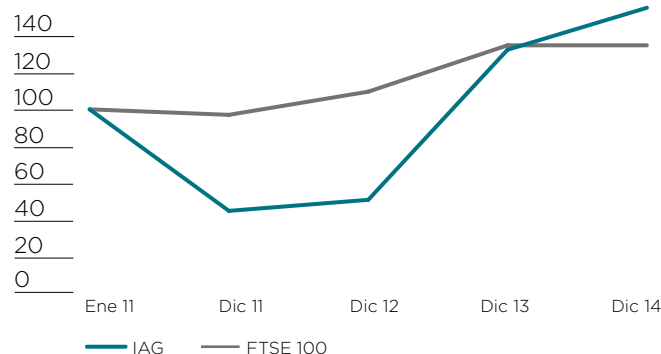
A 31 de diciembre de 2014	486p
Más alto del período	487p
Más bajo del período	316p

## Informe de la Comisión de Retribuciones continuación

### Gráfico de Desempeño de la Compañía y tabla de “cifra única” del Consejero Delegado de IAG

El cuadro siguiente muestra el valor a 31 de diciembre de 2014 de una inversión hipotética de 100€ en la Sociedad comparada con el valor de 100€ invertidas en el índice FTSE 100 a lo largo del mismo período. Se ha tomado el precio de la acción al contado en la fecha de cotización y un promedio de tres meses antes del final del ejercicio. Se escogió el FTSE 100 porque es un índice amplio de renta variable del que forma parte la Sociedad, y el índice goza de amplio reconocimiento.

### Retorno total para el accionista (TSR) de IAG, comparado con FTSE 100



La tabla siguiente muestra la “cifra única total” de retribución del Consejero Delegado en cada ejercicio desde la creación de IAG en enero de 2011:

	2011	2012	2013	2014
Consejero Delegado de IAG – “cifra única total” de retribución	1.550.000 €	1.083.000 €	4.971.000 €	6.390.000 €
Incentivo Anual	La “cifra única total” anterior incluye 302.000 € de Incentivo Anual (18 por ciento del máximo)	Ningún pago de Incentivo Anual	Incluye el pago del Incentivo Anual de 1.299.375 € (78,75 por ciento del máximo)	Incluye el pago del Incentivo Anual de 1.662.222 € (97,78 por ciento del máximo)
incentivo a largo plazo	La “cifra única total” anterior incluye 251.594 € por el importe de los incentivos a largo plazo consolidados (35 por ciento del máximo)	Consolidación cero de incentivos a largo plazo	La anterior “cifra única” incluye 2.593.569€ de los incentivos a largo plazo consolidados (100 por cien del máximo).	La anterior “cifra única” incluye 3.640.135€ de los incentivos a largo plazo consolidados (85 por ciento del máximo).
Aclaraciones	La “cifra única total” anterior incluye 20 días de remuneración (en enero de 2011) abonados por British Airways	Aunque en opinión del Consejo el desempeño del Consejero Delegado de IAG habría justificado el pago del incentivo anual, después de considerar los resultados económicos del Grupo IAG, el Consejo decidió ejercer su facultad discrecional de bloquear el pago del incentivo anual.	Un 70 por ciento del valor de liquidación del PSP 2011 fue resultado del incremento del precio de cotización de la acción, reflejando el aumento significativo del valor para el accionista creado durante este periodo.	Un 61 por ciento del valor de liquidación del PSP 2012 fue resultado del incremento del precio de cotización de la acción, reflejando el aumento significativo del valor para el accionista creado durante este periodo.

La cifra única total de retribución incluye el salario base, los complementos salariales sujetos a tributación, las prestaciones en concepto de pensiones, el Incentivo Anual y la consolidación del Incentivo a Largo Plazo.

### Cambio porcentual en la retribución del Consejero Delegado de IAG comparado con los empleados

La tabla siguiente muestra el cambio en la retribución del Consejero Delegado de IAG en 2014 comparada con 2013. A continuación, dicha retribución se compara con la de un grupo determinado de empleados. Se ha considerado que el grupo de empleados más apropiado son todos los empleados del Grupo IAG en el Reino Unido, unos 41.000 en total. Para que la comparación entre el Consejero Delegado de IAG y los empleados fuera lo más significativa posible, se eligió a un grupo de empleados que fuera lo más amplio posible. La selección de todos los empleados del Reino Unido del Grupo IAG (aproximadamente dos tercios de todos los empleados del Grupo IAG) cumple este criterio. La mayor parte de los 41.000 empleados del Grupo IAG en el Reino Unido están contratados por British Airways, pero algunos de ellos proceden del resto de sociedades del Grupo IAG que están domiciliadas en el Reino Unido. Se decidió no incluir en la comparación a los empleados de fuera del Reino Unido ya que las condiciones laborales existentes en otros países son muy distintas. Esto supone un cambio con respecto al grupo de comparación del Informe sobre Remuneraciones de los Consejeros de 2013, que estaba integrado por los empleados de la sede de IAG (99 empleados en total). Aunque en su momento se pensó que constituía un grupo de comparación significativo, al ser el centro de trabajo del Consejero Delegado de IAG, se consideró que era demasiado reducido, de ahí el cambio a todos los empleados del Grupo IAG en el Reino Unido.

	Consejero Delegado de IAG	Empleados del Reino Unido
Salario base	Un incremento salarial del 3 por ciento, su primera subida de sueldo en los últimos tres años. El Consejero Delegado de IAG decidió donar este aumento a una organización benéfica de su elección.	Las concesiones en cuanto a salario base en las empresas del Grupo en el Reino Unido variaron entre un 2,5 por ciento y un 3 por ciento de media. La gran mayoría (empleados no directivos de BA) recibieron un 2,7 por ciento, pero además, más de la mitad de este grupo recibió subidas adicionales a su remuneración escalonada, de entre el 1 por ciento y el 2 por ciento. En general, los empleados del Reino Unido están bien remunerados en comparación con la media del mercado.
Incentivo anual	Incremento de 1.299.375 £ en marzo de 2014 (cubre el período de desempeño de 2013) al 1.662.222 £ en marzo de 2015 (cubre el período de desempeño de 2014). Esto representa un incremento del 28 por ciento.	Los cambios en los pagos de los incentivos anuales variaron considerablemente en el Grupo IAG, en función de las características de los incentivos, el rendimiento financiero y el rendimiento no financiero de las diferentes sociedades. En general, los pagos basados en medidas financieras mejoraron, dadas las mejoras en el rendimiento de las diferentes sociedades y del Grupo IAG. Los pagos basados en medidas no financieras, sin embargo, variaron más.
Complementos salariales sujetos a tributación	No hay cambios en la política de los complementos salariales. Los pagos efectivos se redujeron a 26.000 £ en 2014 respecto a la cifra de 47.000 £ de 2013.	No hay cambios en la política de los complementos salariales. No hay cambios en los costes totales de 2014 con respecto a los de 2013.

### Importancia relativa del gasto en salarios

En la tabla siguiente se reflejan, con respecto a 2014 y 2013, los costes totales en concepto de retribución, beneficios de explotación y dividendos de la Sociedad.

En la tabla de abajo se incluye una nueva fila "Beneficio de explotación de IAG" al considerar que proporciona información adicional de interés para los accionistas.

Consejero	2014	2013
Costes totales por empleados, IAG	<b>4.325.000.000 €</b>	4.123.000.000 €
Retribución total de los Consejeros (incluidos Consejeros No Ejecutivos)	<b>13.187.000 €</b>	16.305.000 €
Beneficio de explotación de IAG (antes de partidas excepcionales)	<b>1.390.000.000 €</b>	770.000.000 €
Dividendos	<b>0</b>	0

## Informe de la Comisión de Retribuciones continuación

### Implementación de la política retributiva para 2015

#### Salario Base

Los salarios base de los Consejeros Ejecutivos se revisan anualmente con efectos el 1 de enero de cada año. El Consejo de Administración, sobre la base de la recomendación de la Comisión de Retribuciones, aprobó los siguientes salarios base para 2015 después de considerar detenidamente el hecho de que resulte asumible para la Sociedad, la valía y los méritos de cada ejecutivo, los riesgos de retención y el volumen de los incrementos salariales generales en todo el Grupo IAG en 2015 (que en libras esterlinas del Reino Unido variaron desde 1,6 por ciento a 2,6 por ciento):

Consejero Ejecutivo	Revisión del salario base
Consejero Delegado de IAG	850.000€ (1.050.000€) (sin variación con respecto a 2014) <sup>1</sup>
Director Financiero de IAG	525.300€ (649.000€) (en libras esterlinas, un incremento del 2% respecto a 2014).

<sup>1</sup> La Comisión de Retribuciones planteó proponer al Consejero Delegado de IAG un aumento salarial en línea con el aplicado a otros ejecutivos, si bien este declinó respetuosamente dicho ofrecimiento.

#### Incentivo Anual de 2015

El Consejo de Administración, siguiendo la recomendación de la Comisión de Retribuciones, ha fijado un rango objetivo exigente para el beneficio de explotación de IAG de 2015 para los niveles mínimo, objetivo-medio y máximo. En el nivel mínimo, no existirá pago, en el nivel objetivo-medio se pagará el 50 por ciento del máximo y en el nivel máximo se pagará el 100 por cien del máximo una vez se haya alcanzado este nivel. Existirá una escala gradual por interpolación lineal entre el nivel mínimo y el nivel objetivo-medio y entre este último y el nivel máximo. Por motivos comerciales, no se revelará el rango de objetivos hasta el final del ejercicio de desempeño. Por tanto, estos datos se incluirán en el Informe de Remuneraciones de los Consejeros del año siguiente.

#### Concesión de derechos al amparo del PSP 2015

El Consejo de Administración, sobre la base de una recomendación de la Comisión de Retribuciones, aprobó la concesión de derechos bajo el PSP para 2015, con un período de desempeño desde el 1 de enero de 2015 al 31 de diciembre de 2017.

Para 2015, el valor nominal de los derechos concedidos no excederá del 200 por cien del salario para el Consejero Delegado de IAG y del 120 por cien para el Director Financiero de IAG.

El Consejo de Administración aprobó tres condiciones de desempeño para el PSP 2015, cada una de las cuales ponderará un tercio. Dos de estas tres condiciones han sido utilizadas desde 2012 habiendo sido la ponderación de cada una de ellas del 50 por ciento y, a las cuales se les añade una tercera condición.

La primera de las condiciones de desempeño se basa en la evolución del TSR (Total Shareholder Return) de IAG respecto a la evolución del TSR del índice MSCI European Transportation. Esta condición se considera una métrica apropiada porque las sociedades del índice están sujetas a factores externos que impactan sobre la cotización de las acciones similares a los del Grupo IAG. Los niveles objetivo del TSR para 2015 son los mismos que se describen en este Informe para 2014.

La segunda condición de desempeño se basa en el EPS (Earnings Per Share). Esta condición se considera una métrica apropiada porque ofrece una sólida valoración de los resultados económicos subyacentes del negocio. El Consejo de Administración, siguiendo la recomendación de la Comisión de Retribuciones, ha acordado que el rango objetivo del EPS para el PSP 2015 debe ser incrementado para reflejar el hecho de que la Sociedad está un año por delante en la recuperación prevista en su Plan de Negocio. Asimismo, refleja la mejora continuada del rendimiento financiero del Grupo IAG y asegura que el objetivo de desempeño siga siendo ambicioso. La medición de EPS será la siguiente:

Ponderación	Un tercio
Nivel mínimo	EPS 2017 de 70 céntimos de euro, consolidación del 10 por ciento
Nivel objetivo-medio	EPS 2017 entre 70 céntimos de euro y 100 céntimos de euro, (consolidación lineal entre el nivel mínimo y el máximo)
Nivel máximo	EPS 2017 de 100 céntimos de euro, consolidación del 100 por cien

La tercera condición de desempeño se basa en el RoIC (Return on Invested Capital) que es una métrica financiera que cuantifica la facilidad de una sociedad para generar flujos de caja en relación al capital que ha invertido en su negocio. Esta condición se considera una métrica apropiada porque también ofrece una evaluación sólida del desempeño financiero subyacente del negocio. La medición del RoIC será la siguiente:

Ponderación	Un tercio
Nivel mínimo	RoIC 2017 del 12 por ciento, consolidación del 10 por ciento
Nivel objetivo -medio	RoIC 2017 entre 12 céntimos de euro y 15 céntimos de euro, (consolidación lineal entre el nivel mínimo y el máximo)
Nivel máximo	RoIC 2017 del 15 por ciento, consolidación del 100 por cien

Existirá un periodo adicional de retención de las acciones de dos años. Esto significa que se exigirá a los beneficiarios del plan que retengan las acciones durante un mínimo de dos años después del fin del periodo de desempeño para fortalecer la alineación entre ejecutivos y accionistas.



### Asignación de Consejeros No Ejecutivos

La asignación de los Consejeros No Ejecutivos permanece invariable en 2015. La asignación no se ha modificado desde 2011.

### Información complementaria

#### Derechos sujetos a condiciones de los Consejeros Ejecutivos

Los siguientes Consejeros Ejecutivos tienen derechos sobre acciones de la Sociedad sujetos a condición otorgados al amparo del IAG PSP:

Consejero	Plan	Fecha de concesión	Número de derechos a 1 de enero de 2014	Derechos consolidados durante el año	Derechos vencidos durante el año	Derechos concedidos durante el año	Número de derechos a 31 de diciembre de 2014
<b>Consejeros Ejecutivos</b>							
Willie Walsh	PSP IAG 2011	31 de marzo de 2011	714.285	714.285	-	-	0
	PSP IAG 2012	3 de agosto de 2012	1.024.844	-	-	-	1.024.844
	PSP IAG 2013	6 de marzo de 2013	684.647	-	-	-	684.647
	PSP IAG 2014	6 de marzo de 2014	-	-	-	379.310	379.310
<b>Total</b>			<b>2.423.776</b>	<b>714.285</b>	<b>0</b>	<b>379.310</b>	<b>2.088.801</b>
Enrique Dupuy de Lôme	PSP IAG 2011	31 de marzo de 2011	249.350	249.350	-	-	-
	PSP IAG 2012	3 de agosto de 2012	372.670	-	-	-	372.670
	PSP IAG 2013	6 de marzo de 2013	248.963	-	-	-	248.963
	PSP IAG 2014	6 de marzo de 2014	-	-	-	137.931	137.931
<b>Total</b>			<b>870.983</b>	<b>249.350</b>	<b>0</b>	<b>137.931</b>	<b>759.564</b>

Las condiciones de desempeño de los derechos del PSP 2012 fueron verificadas por la Comisión de Retribuciones y comunicadas al Consejo de Administración en sus reuniones de febrero de 2015. Las condiciones de desempeño de los derechos PSP 2013 y 2014 serán revisados para determinar el nivel de consolidación. Respecto de estos derechos, el 50 por ciento de los mismos queda sujeto al rendimiento TSR medido tomando como referencia un índice y el otro 50 por ciento está sujeto a la evolución del EPS. En cada caso, las condiciones de desempeño serán objeto de medición a lo largo de un periodo de desempeño único de tres años, que dará comienzo el 1 de enero del año correspondiente.

Los derechos otorgados el 31 de marzo de 2011 (PSP 2011) fueron revisados al final del periodo de desempeño y como resultado consolidaron el 100 por cien de los mismos, tal y como se detalla en este Informe.

El valor atribuido a las acciones ordinarias de la Sociedad de conformidad con las normas del plan en la fecha de concesión del PSP 2014 era de 435 peniques (2013: 241 peniques; 2012: 161 peniques; 2011: 231 peniques).

## Informe de la Comisión de Retribuciones continuación

### Plan de Diferimiento de Incentivos

Los siguientes Consejeros Ejecutivos tienen derechos sobre acciones ordinarias de la Sociedad sujetos a condición otorgados bajo el IADP (otorgados como consecuencia del desempeño de IAG de los periodos finalizados el 31 de diciembre de 2011, el 31 de diciembre de 2012 y el 31 de diciembre de 2013).

Consejero	Año de desempeño	Fecha de concesión	Número de derechos a 1 de enero de 2014	Acciones entregadas durante el año	Fecha de consolidación	Derechos vencidos durante el año	Derechos concedidos durante el año	Número de derechos a 31 de diciembre 2014
<b>Consejeros Ejecutivos</b>								
Willie Walsh	2010	31 de marzo de 2011	90.984	90.984	31 de marzo de 2014	-	-	-
	2011	3 de agosto de 2012	93.773	-	3 de agosto de 2015	-	-	93.773
	2013	6 de marzo de 2014	-	-	6 de marzo de 2017	-	149.353	149.353
<b>Total</b>			<b>184.757</b>	<b>90.984</b>		<b>0</b>	<b>149.353</b>	<b>243.126</b>
Enrique Dupuy de Lôme	2011	3 de agosto de 2012	37.267	-	3 de agosto de 2015	-	-	37.267
	2012	6 de marzo de 2013	62.241	-	6 de marzo de 2016	-	-	62.241
	2013	6 de marzo de 2014	-	-	6 de marzo de 2017	-	50.862	50.862
<b>Total</b>			<b>99.508</b>	<b>-</b>		<b>-</b>	<b>50.862</b>	<b>150.370</b>

No existen condiciones de desempeño a revisar antes de la consolidación en el caso del IADP, salvo que el Consejero debe seguir contratado por el Grupo IAG en el momento de la consolidación.

El valor atribuido a las acciones ordinarias de la Sociedad de conformidad con las normas del plan en la fecha del IADP 2014 era de 435 peniques (2013: 241 peniques; 2012: 161 peniques; 2011: 231 peniques).

El valor atribuido a las acciones ordinarias de la Sociedad de conformidad con las normas del plan en la fecha del IADP 2011 era de 231 peniques. El precio de la acción en la fecha de consolidación de estos derechos (31 de marzo de 2014) era de 423,3 peniques. El valor monetario de las acciones recibidas fue el precio de la acción en la fecha de consolidación multiplicado por el número de acciones relativas a los derechos consolidados.



## RESUMEN FINANCIERO

### En esta sección

---

- 74 Entorno operativo y de mercado
- 76 Análisis financiero
- 87 Gestión del riesgo y factores de riesgo

# ENTORNO OPERATIVO Y DE MERCADO

## Resumen

El PIB mundial se situó por debajo de las expectativas en 2014, con un crecimiento del 3,3%. Este dato es similar al 3,3% de 2013 y al 3,4% de 2012. El FMI prevé que el crecimiento de la economía mundial se acelere en 2015 y pronostica un repunte del PIB del 3,8% que se registrará tanto en las economías avanzadas como en los mercados emergentes.

## Reino Unido

A lo largo de 2014, la economía británica siguió recuperándose a buen ritmo en comparación con otros países del G-7. La economía creció un 2,4% en el primer trimestre, un 2,6% en el segundo, un 2,6% en el tercero y un 2,7% en el último trimestre. El consumo fue el principal motor de la recuperación, al reforzarse la confianza de los consumidores. A lo largo del año, el índice de confianza de los consumidores británicos que elabora GfK subió de -13 en diciembre de 2013 a -4 en 2014. Este índice seguía situándose en niveles muy superiores a los de 2012 con -29. Aunque hubo un intenso debate en torno a la subida de tipos de interés por parte del Banco de Inglaterra, el tipo oficial se mantuvo en el 0,5% durante 2014. Las expectativas actuales apuntan a que los tipos comenzarán a subir en la segunda mitad de 2015. El desempleo siguió descendiendo en 2014 y la tasa de paro al cierre del año se situaba en el 5,7% frente al 7,2% en 2013. No obstante, la inflación en los salarios lastró el crecimiento del empleo durante la mayor parte del año. Las previsiones actuales de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) y el Fondo Monetario Internacional (FMI) apuntan a un crecimiento del PIB real de Reino Unido del 2,7% en 2015 en comparación con el 2,7% de 2014.

## Zona euro

La evolución económica de la zona euro siguió siendo débil en 2014, con un crecimiento del 1,1% en el primer trimestre y del 0,8% en el resto del año. No obstante, al igual que en 2013, persiste la diferencia en la evolución económica de los Estados miembros. La economía española fue reforzándose a lo largo del año y en el cuarto trimestre registró un crecimiento del PIB real de más del 2,0% interanual, dejando así atrás la contracción del 1,2% sufrida en 2013. Italia, por el contrario, registró de media un crecimiento interanual negativo del -0,4% en 2014. En enero, el índice de confianza de los consumidores de la UE, que engloba el conjunto de la zona euro, se situó por encima de su media a largo plazo por primera vez desde julio de 2011. Dicho índice siguió mejorando hasta mayo, cuando empezó a empeorar; no obstante, volvió a repuntar en diciembre, lo que permitió cerrar el año ligeramente por encima del nivel en el que había comenzado. A lo largo de 2014, la inflación sufrió una caída gradual desde el 0,88% registrado en diciembre de 2013. La zona euro entró en deflación en diciembre de 2014 con una tasa negativa del -0,17%, su nivel más bajo desde octubre de 2009. El Banco Central Europeo (BCE) tomó varias medidas durante el año para relajar su política monetaria, aunque el mercado sigue muy pendiente de si el banco central pondrá en marcha un programa de expansión cuantitativa (QE) en 2015 o cuándo lo hará. Las previsiones actuales de la OCDE y el FMI sobre el crecimiento del PIB real de la zona euro son, respectivamente, del 1,1% y el 1,2% para 2015, frente al 0,8% de 2014.

## Norteamérica

El año 2014 se estrenó con un entorno macroeconómico difícil en Estados Unidos. Las duras condiciones meteorológicas del invierno provocaron una distorsión de los indicadores económicos, con una

caída del crecimiento del PIB real en el primer trimestre hasta el 1,9%, respecto al 3,1% registrado en el cuarto trimestre de 2013. No obstante, a partir de ese momento la economía comenzó a remontar y creció un 2,6% en el segundo trimestre, un 2,7% en el tercero y un 2,5% en el último trimestre de 2014. El mercado laboral fue cobrando impulso durante el año y la tasa de desempleo descendió hasta el 5,7% al cierre de 2014 frente al 7% con el que finalizó 2013. La confianza de los consumidores también mejoró: en diciembre de 2014, el índice que elabora la Universidad de Michigan subía hasta 93,6 frente al nivel de 82,5 que marcó en diciembre de 2013. La economía también se benefició de que hubiera menos obstáculos relacionados con cuestiones del gobierno de Estados Unidos, como la falta de acuerdo sobre el límite de endeudamiento, los recortes del gasto y las subidas de impuestos, que en años anteriores habían frenado el crecimiento. La política monetaria continuó siendo objeto de atención en 2014. La Reserva Federal estadounidense (FED) puso fin a su programa de expansión cuantitativa (QE) en octubre, aunque el tipo de interés objetivo del 0% al 0,25% de la Reserva Federal para los fondos federales se mantuvo intacto a lo largo del año. Las previsiones actuales apuntan a que la primera subida de los tipos de interés estadounidenses tendrá lugar en el tercer trimestre de 2015. Las previsiones actuales de la OCDE y del FMI sobre el crecimiento real del PIB de EEUU son del 3,1% para 2015 frente al 3,6% de 2014.

## Latinoamérica

El año 2014 no fue fácil para Latinoamérica, que vio mermado el crecimiento del PIB real hasta un 1,2% en comparación con el 2,7% de 2013. Los países de Sudamérica fueron los que menos avanzaron, con un crecimiento real del PIB global del 0,7% frente al 3,2% de 2013. En 2014, Argentina y Venezuela entraron en recesión, aunque todos los países de Sudamérica, con la excepción de Colombia, registraron tasas de crecimiento inferiores en comparación con 2013. A ello contribuyeron factores externos, ya que las exportaciones se situaron por debajo de lo previsto a principios de año, aunque también influyeron factores internos, como la caída de la inversión, los elevados tipos de interés y la inestabilidad política. El FMI rebajó sus previsiones para Latinoamérica en enero de 2015, señalando el efecto del abaratamiento del petróleo y de otras materias primas en las relaciones de intercambio y los ingresos reales. Las previsiones actuales del FMI apuntan a un crecimiento del PIB real de Latinoamérica del 1,3% en 2015, frente al 1,2% de 2014.

## Perspectivas del sector

### Condiciones comerciales

La IATA prevé unos márgenes operativos para el sector del 6% en 2015, lo que supone una mejora respecto al 5,1% de 2014. La organización pronostica que la capacidad de asientos del sector se incrementará un 5,5% frente al 5% de 2014, y que los AKO registrarán un aumento aún mayor, del 7,3% en comparación con el 5,5% de 2014. Las previsiones apuntan a que el coeficiente de ocupación caerá ligeramente hasta el 79,6% en 2015 desde el 79,7% de 2014, y se estima que la tarifa de ida y vuelta por pasajero se abaratará un 5,1% en 2015. Se trata de un descenso superior al -3% registrado en 2014. La IATA prevé que, en 2015, Norteamérica volverá a generar el mayor margen neto después de impuestos con un 6%, cifra que superaría el margen récord registrado a finales de la década de 1990. La IATA atribuye este resultado a la consolidación, que contribuye a elevar el coeficiente de ocupación y a generar ingresos complementarios.

Al igual que en los últimos dos años, la IATA espera que, en 2015, África vuelva a generar el menor margen neto después de impuestos con un 1,1%, aunque este resultado supondría una mejora con respecto a 2014. La IATA señala que aunque los coeficientes de ocupación necesarios para cubrir los costes son relativamente bajos, pocas aerolíneas de esta región son capaces de alcanzar los niveles adecuados.

Por lo que respecta a Europa, las previsiones de la IATA apuntan a un margen neto después de impuestos del 1,8% que la posicionaría como la segunda región con peores resultados. La IATA señala que Europa tiene los mayores coeficientes de ocupación necesarios para cubrir los costes, y que los bajos rendimientos se deben a un espacio aéreo abierto muy competitivo y a los elevados costes regulatorios.

#### Cambios en la industria

El sector sigue acometiendo cambios positivos y muchas aerolíneas – incluidas las de IAG – han puesto en marcha programas plurianuales destinados a reducir los costes operativos hasta niveles sostenibles a medio y largo plazo. Los programas “Perform 2020” de Air France-KLM y “SCORE” de Lufthansa son dos ejemplos de ello.

IAG emitió una declaración sobre su política de dividendos y anunció sus objetivos de planificación a largo plazo para el periodo de 2016 a 2020, que incluyen una rentabilidad sobre el capital invertido (en términos reales) de más del 12%, un margen de beneficios de explotación del 10% al 14%, y un crecimiento del beneficio medio por acción de más del 10% anual.

Iberia lanzó su Plan de Futuro, un plan global con 30 iniciativas que se desarrollarán en áreas clave de la compañía, cuyo objetivo es lograr que los márgenes se sitúen dentro de la banda objetivo de IAG a partir de 2017. British Airways avanzó considerablemente hacia los objetivos fijados y Vueling siguió creciendo en toda Europa con la apertura de nuevas bases en los aeropuertos de Roma-Fiumicino y Bruselas en 2014.

Por lo que respecta al sector de la aviación en general, American Airlines Group continuó con el proceso de integración de American Airlines y US Airways. Esta última se unió a American Airlines, British Airways, Iberia y Finnair en el Negocio Conjunto del Atlántico. En 2014, US Airways, TAM Airlines y SriLankan Airlines se incorporaron a la alianza **oneworld**.

#### Controles regulatorios

La aviación sigue siendo uno de los sectores más regulados del mundo. A lo largo del año se han producido importantes novedades regulatorias que han tenido un impacto muy significativo en el sector.

#### Impuesto especial a los pasajeros aéreos (Air Passenger Duty, APD)

El APD es el impuesto de aviación más alto del mundo. En los últimos 20 años ha superado a otros impuestos del Reino Unido que gravan la gasolina, las carreteras, el alcohol y las primas de seguros. En total, los pasajeros aéreos del Reino Unido han pagado más de 26.000 millones de libras esterlinas en concepto de APD desde 1994.

En 2014, el Gobierno británico anunció cambios en la banda fiscal del APD con la eliminación de los dos tipos impositivos más elevados en los vuelos con destino a países situados a una distancia superior a 4.000 millas del Reino Unido, incluidos China, India y Brasil. Se trata de un cambio pequeño que sólo beneficiará a alrededor del 9% del total de pasajeros.

El Gobierno también anunció la eliminación del APD en los billetes para niños a partir de 2015. Esta retirada puede ser una medida popular entre cierto grupo de electores y beneficiará a las familias que viajan durante las vacaciones de verano, pero no mejorará la economía británica.

Tras el referéndum sobre la independencia de Escocia, la Comisión Smith recomendó que se cedieran al Parlamento escocés las competencias para aplicar el APD a los pasajeros que salgan de los aeropuertos escoceses. IAG considera que el APD debe eliminarse en todo el Reino Unido, no sólo en Escocia, para evitar un efecto dominó en el país.

#### Política de visados

El régimen actual de visados no cumple su propósito y, en consecuencia, el Reino Unido ha perdido mucho terreno frente a sus competidores europeos en los últimos años. Por ello, el proceso para obtener visados se ha ido racionalizando y simplificando a lo largo del año. Estos cambios van en la buena dirección, pero se necesita una reforma de mayor calado si queremos que el Reino Unido compita con los 26 países europeos que forman parte del espacio Schengen y a través de los que los pasajeros pueden viajar con un solo visado.

#### Sistema de comercio de derechos de emisión de la Unión Europea (EU ETS)

En 2012, la Unión Europea lanzó un sistema de comercio de derechos de emisión. Dada la oposición internacional, la UE redujo la cobertura del sistema a los vuelos dentro de sus fronteras. Así se ganaría tiempo para desarrollar un mecanismo global basado en el mercado mundial a través de la Organización de Aviación Civil Internacional (OACI).

En la Asamblea General de la OACI celebrada en octubre de 2013 se acordó preparar una medida basada en el mercado mundial antes de 2016. Gracias a este avance introducido en la OACI, la UE aprobó un reglamento para que el ETS siguiera aplicándose únicamente a los Estados miembros de la UE hasta 2016. Este alcance limitado se revisará tras la Asamblea General de la OACI que tendrá lugar en octubre de 2016 y en la que se tomará una decisión sobre su futura aplicación.

#### Política de aviación del Reino Unido

Una comisión independiente encabezada por Sir Howard Davis para evaluar la capacidad aeroportuaria y la conectividad en el Reino Unido preseleccionó tres opciones: crear una pista de aterrizaje de 3.500 metros en el noroeste de Heathrow, una propuesta para ampliar la pista actual ubicada en la zona norte del aeropuerto para crear dos pistas de 3.000 metros y una nueva pista en Gatwick ubicada al sur de la pista actual. En septiembre de 2014 se descartó la opción de elaborar una propuesta para la isla de Grain.

Hasta la fecha se han preparado siete documentos de debate y se han celebrado cuatro audiencias públicas. La consulta pública finalizó el 3 de febrero de 2015. Después de las elecciones generales de 2015 se presentará la recomendación final al Gobierno británico.

# ANÁLISIS FINANCIERO



Enrique Dupuy de Lôme Chávarri

IAG registró unos sólidos resultados en 2014, con un beneficio de las operaciones antes de partidas excepcionales<sup>1</sup> de 1.390 millones de euros, superando las previsiones. British Airways consiguió un beneficio de las operaciones de 975 millones de libras esterlinas, gracias a unos ingresos sólidos y a una fuerte evolución positiva de los costes, superando sus objetivos operativos. El beneficio de las operaciones de Iberia fue de 50 millones de euros, fruto del liderazgo asumido por el equipo directivo y el compromiso de sus empleados con el Plan de Futuro. El beneficio de las operaciones de Vueling fue de 141 millones de euros y la compañía sigue invirtiendo en su futuro ampliando su red, sus operaciones y su flota.

El Grupo recibió 15 aviones durante el año e invirtió 2.600 millones de euros en el marco de su programa de inversiones de capital, financiados con préstamos adicionales de 1.400 millones de euros y con los flujos de caja operativos. Además, la posición de tesorería del Grupo mejoró en 1.311 millones de euros, como consecuencia de la tesorería generada por las operaciones y la desinversión en Amadeus.

A pesar de registrar un sólido beneficio después de impuestos de 1.003 millones de euros, la situación patrimonial ajustada del Grupo empeoró ligeramente teniendo en cuenta la posición actual a valor de mercado de la cartera de coberturas del Grupo, basada fundamentalmente en sus coberturas de los flujos de caja de combustible. Este hecho, sumado a un incremento de la deuda neta ajustada, provocó que el apalancamiento ajustado aumentara un punto hasta el 51%, aunque nuestro ratio deuda neta ajustada EBITDAR mejoró 0,6 hasta 1,9 veces.

<sup>1</sup> Para ver una descripción de las partidas excepcionales del Grupo, consúltese la nota 5 de los Estados financieros.

Nuestra intención es aprovechar los importantes progresos realizados durante el año y, de cara a 2015, hemos fijado un objetivo del beneficio de las operaciones de superior a 2.200 millones de euros para el Grupo, basado en los precios del petróleo y los tipos de cambio actuales. Además, el Grupo anunció sus objetivos de planificación a largo plazo en noviembre de 2014, durante la presentación que ofrecimos durante el Capital Markets Day. Hemos definido, para el Grupo y para cada una de sus aerolíneas, unos objetivos financieros que incluyen unos márgenes operativos de 10-14% y un ROIC en términos reales del 12% o superior. Estos objetivos financieros son exigentes, pero forman parte de los indicadores clave de rendimiento del Grupo y de la remuneración del Comité de Dirección para asegurar el compromiso del Grupo de remunerar a los accionistas a través de una política de dividendos sostenible. Como se indicó en noviembre, nuestra intención declarada es anunciar una política de dividendos en 2015.

**Enrique Dupuy de Lôme Chávarri**  
Director Financiero

## Datos más destacados del periodo relativos a los resultados de IAG:

- El beneficio de las operaciones del cuarto trimestre fue de 260 millones de euros (2013: beneficio de las operaciones de 113 millones de euros) antes de partidas excepcionales.
- Los ingresos del trimestre aumentaron un 9,9% hasta 5.015 millones de euros, aumentando un 5,8% a tipos de cambio constantes.
- Los costes unitarios excluyendo el combustible del trimestre disminuyeron un 0,8% a tipos de cambio constantes.
- El beneficio de las operaciones en el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2014 fue de 1.390 millones de euros (2013: beneficio de las operaciones de 770 millones de euros) antes de partidas excepcionales.
- Los ingresos del ejercicio aumentaron un 8,0% hasta 20.170 millones de euros y los ingresos unitarios de pasaje del ejercicio disminuyeron un 0,4% a tipos de cambio constantes.
- Los costes unitarios de combustible disminuyeron en el ejercicio un 7,8%, a tipos de cambio constantes también disminuyeron un 7,8%.
- Los costes unitarios, excluyendo el combustible, antes de partidas excepcionales disminuyeron un 1,9% en el ejercicio, mientras que a tipos de cambio constantes disminuyeron un 3,9%.
- El efectivo se situó en 4.944 millones de euros a 31 de diciembre de 2014, lo que supone un aumento de 1.311 millones de euros respecto al cierre del ejercicio 2013.
- El apalancamiento financiero ajustado aumentó 1 punto porcentual hasta el 51% y la deuda neta ajustada/EBITDAR mejoró 0,6 hasta 1,9 veces.

### Datos de IATA sobre el crecimiento del mercado

En 2014, el coeficiente de ocupación del sector se situó en el 79,7%, debido no tanto a los incrementos de capacidad como al mayor crecimiento de la demanda. Los coeficientes de ocupación internacionales mostraron una tendencia a la baja durante el año, debido especialmente a los fuertes aumentos de la capacidad en las compañías de Asia-Pacífico. Además, se produjo un ligero descenso de la confianza empresarial a finales de 2014 que afectó los viajes internacionales en algunos mercados.

Ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2014	Capacidad AKO	Tráfico PKT	Coeficiente de ocupación de pasajeros	Incr./ (dism.)
Internacional	6,4%	6,1%	79,2	(0,1) pts
Doméstico	4,3%	5,4%	80,6	+0,7 pts
<b>Total mercado</b>	<b>5,6%</b>	<b>5,9%</b>	<b>79,7</b>	<b>+0,2 pts</b>

### Capacidad de IAG

En 2014, IAG aumentó su capacidad, medida en asientos-kilómetro ofertados (AKO), en un 9,3%. Este incremento se produjo en todas las regiones y reflejó el efecto anual completo de Vueling, la reapertura de rutas en el marco del Plan de Futuro de Iberia y los cambios en la red de British Airways, que incluyeron un mayor número de asientos en la nueva flota y un mayor número de vuelos con aviones de sustitución más eficientes. En toda la red, el coeficiente de ocupación para el conjunto del año fue del 80,4%, una cifra que, si bien supone un descenso de 0,4 puntos en comparación con el año anterior, sigue siendo superior a la media sectorial del 79,7% de IATA.

Ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2014	% de la red total en AKO	AKO incr/ (dism.)	Coeficiente de ocupación de pasajeros	Incr./ (dism.)
Doméstico	6,8%	+21,6%	77,3	+1,6 pts
Europa	22,1%	+18,6%	78,1	+0,5 pts
Norteamérica	29,2%	+6,0%	83,1	(1,5) pts
Latinoamérica y Caribe	17,4%	+4,1%	81,4	(1,2) pts
África, Oriente Medio y Sur de Asia	15,8%	+5,3%	77,9	+0,4 pts
Asia-Pacífico	8,7%	+8,1%	82,1	+0,7 pts
<b>Total de la red</b>	<b>100%</b>	<b>+9,3%</b>	<b>80,4</b>	<b>(0,4) pts</b>

### Segmentos de mercado

En 2014, los aumentos de la capacidad de IAG en los mercados **domésticos y europeos** reflejan:

- El impacto anual completo de Vueling como parte del Grupo IAG y el crecimiento interanual de su red;
- El aumento de las frecuencias y los nuevos destinos de Iberia en el marco de su Plan de Futuro; y
- Aviones de sustitución más eficientes para British Airways en Londres Gatwick y Londres City, aumentando frecuencias y nuevas rutas.

Aunque los mercados domésticos y europeos contaron con una gran competencia, nuestros coeficientes de ocupación mejoraron en ambas regiones, pero siguen siendo inferiores a la media europea anunciada por IATA, debido a la creciente presencia de aerolíneas de bajo coste.

**Norteamérica** sigue representando la mayor parte de la red de IAG y presenta el coeficiente de ocupación más alto. En British Airways, el incremento de la capacidad provino fundamentalmente del mayor número de asientos de los aviones; con el Airbus A380 volando a Washington D.C. y Los Ángeles, y el Boeing 787 realizando rutas como Newark, Filadelfia y Toronto. En Iberia, el incremento de la capacidad responde al aumento de las frecuencias a Chicago y Nueva York. El coeficiente de ocupación de IAG en Norteamérica descendió 1,5 puntos, en sintonía con el descenso interanual anunciado por IATA. A pesar del descenso de los volúmenes, nuestros ingresos unitarios mejoraron.

El incremento de la capacidad en **Latinoamérica y el Caribe** es consecuencia del aumento de las frecuencias a Brasil y México, tanto de British Airways como de Iberia. En el marco de su Plan de Futuro, Iberia también reabrió rutas como Santo Domingo y Montevideo y aumentó las frecuencias a Panamá. El coeficiente de ocupación de esta región disminuyó, aunque continúa siendo elevado y se sitúa en el 81,4%.

En **África, Oriente Medio y Sur de Asia**, el aumento de la capacidad responde fundamentalmente a la incorporación de aviones con un mayor número de asientos, como el Airbus A380 en la ruta de Johannesburgo, y al incremento de las frecuencias a Accra. British Airways e Iberia redujeron el número de vuelos al norte y oeste de África debido a la menor demanda a consecuencia de la crisis del ébola y la agitación política. El coeficiente de ocupación mejoró 0,4 puntos.

En **Asia-Pacífico**, el crecimiento de la capacidad se debió al efecto anual completo de las rutas incorporadas el año pasado y la introducción del Airbus A380 en la ruta a Hong Kong. En 2014, las rutas a Hyderabad y Chennai aumentaron su capacidad tras la incorporación de aviones con un mayor número de asientos, como el Boeing 787. Los coeficientes de ocupación aumentaron hasta el 82,1%, la segunda mejor región en la red de IAG.

### Adquisiciones

Los resultados de 2014 incluyen a Vueling durante el ejercicio completo. Sin embargo, el periodo comparativo sólo incluye los resultados de Vueling desde la fecha de adquisición el 26 de abril de 2013.

### Ingresos

#### Ingresos de pasaje

Los ingresos de pasaje del Grupo crecieron un 9,6% en el ejercicio, con un incremento de la capacidad del 9,3%. A tipos de cambio constantes, el incremento fue del 8,7% y los ingresos unitarios descendieron apenas un 0,4%. El Grupo transportó 77 millones de pasajeros, un 15% más que en 2013.

En el conjunto del Grupo, los ingresos de pasaje se caracterizaron por la evolución plana de los yields de pasaje (ingresos de pasaje/ingresos pasajero-kilómetro transportados) a tipos de cambio constantes y por un leve descenso de 0,4 puntos en el coeficiente de ocupación. La evolución del yield de pasaje fue más sólida en Londres, donde aumentó un 1,6% gracias a la recuperación continua de la economía británica, que

---

## Análisis financiero continuación

creció un 2,6%. Los yields de pasaje en Madrid y Barcelona descendieron aproximadamente un 3% durante el año, pero registraron mejoras en el cuarto trimestre con el inicio de la recuperación económica española.

Por mercados, la evolución de los ingresos en Norteamérica fue la mejor, reflejando la confianza de los consumidores. Por su parte, los mercados europeos y domésticos registraron leves descensos en los ingresos unitarios, debido a la competencia y a los cambios en la capacidad de IAG. El Mundial de Fútbol, la agitación política, el ébola y el ajuste de la capacidad en Venezuela tuvieron un ligero efecto dilutivo en los ingresos de Latinoamérica, África y Oriente Medio.

### Ingresos de carga

En abril de 2014, IAG Cargo abandonó su negocio de aviones cargueros de largo radio y formó una alianza con Qatar Airways para comprar capacidad en sus aviones de carga. Aunque el nuevo modelo operativo reduce los ingresos totales de carga registrados, es más flexible y genera mejores márgenes, manteniendo la ruta comercial clave entre Hong Kong y Europa. Los ingresos de carga del ejercicio descendieron un 7,5% (6,6% a tipos de cambio constantes). Excluyendo el negocio de aviones cargueros de largo radio, el volumen, medido en toneladas-kilómetro transportadas (TKT) creció un 6,7%, pero debido al exceso de capacidad en el mercado, el yield subyacente por TKT descendió un 3,2% a tipos de cambio constantes.

### Otros ingresos

En este apartado se incluye el programa BA Holidays, los ingresos de mantenimiento y *handling* a terceros y algunos aspectos del programa de fidelización de clientes Avios. Excluyendo el efecto adverso sobre los ingresos de *handling* y mantenimiento del Grupo derivado de la consolidación de Vueling, la partida de otros ingresos aumentó aproximadamente un 10%. La mitad de esta mejora corresponde al crecimiento de BA Holidays y el resto procede fundamentalmente de la recuperación de las actividades de mantenimiento y *handling* de Iberia. Los resultados del programa de fidelización de clientes Avios también están aumentando, gracias al incremento del valor razonable de los puntos y a una mejora subyacente. Se registró un cargo excepcional de 67 millones de euros en los ingresos totales en el cuarto trimestre de 2013.

### Gastos antes de partidas excepcionales

#### Gastos de personal

Los gastos de personal aumentaron un 4,9%. A tipos de cambio constantes, los gastos de personal crecieron un 2,2%, mientras que en base unitaria, disminuyeron un 6,7%. El número medio de empleados del Grupo se situó en 59.484 personas (medido como plantilla media equivalente PME) un descenso del 1,0% frente al año anterior, debido a las reducciones de plantilla derivadas del Acuerdo de Mediación alcanzado por Iberia el año pasado.

En 2014, Iberia alcanzó nuevos acuerdos laborales a largo plazo con todos los colectivos de trabajadores, lo que se tradujo en unos gastos de reestructuración de plantilla adicionales de 260 millones de euros, registrados como partida excepcional. El nuevo acuerdo posibilitaría 1.427 bajas además de las 3.141 contempladas originalmente en el Acuerdo de Mediación. En British Airways se pusieron en marcha varias iniciativas de eficiencia, como el de flota mixta y otras mejoras de productividad. Vueling incrementó su productividad en paralelo a su crecimiento, si bien se registraron ciertos incrementos de los costes unitarios, como los gastos de pernoctación en rutas internacionales y la inflación salarial en el marco de su nuevo convenio colectivo para la tripulación. La productividad del Grupo aumentó un 10,4%, con mejoras en todas las aerolíneas.

#### Gastos de combustible y derechos de emisión

Los costes totales de combustible crecieron un 0,6% (0,9% a tipos de cambio constantes), sobre un incremento de la capacidad del 9,3%. Los costes unitarios de combustible descendieron un 7,8% a tipos de cambio constantes, beneficiándose de la incorporación de aviones más eficientes, la mejora de los procedimientos operativos y la caída de los precios de los combustibles netos de coberturas.

La reducción del consumo de combustible por AKO aportó la mitad de la mejora de los costes unitarios durante el año. Esto se debió al programa de renovación de la flota, por el que se incorporaron modelos de aviones más eficientes, como el Airbus A380 y la familia de Airbus A320 y el Boeing 787. Además, British Airways e Iberia implantaron procedimientos durante el despegue y aterrizaje que redujeron el consumo de combustible.

Durante los nueve primeros meses del año, el impacto del tipo de cambio del dólar estadounidense sobre los costes de combustible después de coberturas fue positivo para el Grupo frente a la libra esterlina y el euro. Sin embargo, la revalorización del dólar estadounidense a finales de año provocó un impacto cambiario neto adverso en el combustible durante el cuarto trimestre.



### Gastos asociados a proveedores

Los gastos totales del ejercicio asociados a proveedores aumentaron un 6,0%. A tipos de cambio constantes y en base unitaria, los gastos asociados a proveedores se redujeron un 4,4%. Esto se debió a dos factores principales: la mejora de la productividad y la eficiencia en todo el Grupo, y el efecto de la consolidación de Vueling dentro del Grupo (aprox. 2 puntos).

La evolución de los gastos unitarios asociados a proveedores fue positiva, con mejoras en British Airways e Iberia y sin variaciones en Vueling. A través de las iniciativas de reducción de costes, las compras conjuntas y las ventajas continuadas del programa de sinergias, se consiguieron ahorros en gastos de catering, salas VIP y mantenimiento.

#### Por categoría de gasto:

Los Gastos de *handling*, catering y otros gastos de explotación aumentaron un 6,8%, con un efecto cambiario negativo de 1,5 puntos. La retirada de los aviones de carga redujo los costes del ejercicio en 1,5 puntos. El negocio BA Holidays incrementó los costes aprox. 3 puntos, con mejoras en el apartado de Otros ingresos. El incremento subyacente está vinculado al aumento de la capacidad.

Las Tasas de aterrizaje y navegación aumentaron un 9,4%, con un efecto cambiario adverso de 1 punto. El incremento ligado a la inflación se situó en un promedio del 2,5% en todo el Grupo, mientras que la retirada de los aviones de carga mejoró los costes alrededor de 1 punto. El resto del incremento corresponde al aumento de la capacidad.

Los Gastos de mantenimiento y otros costes de flota aumentaron un 3,2%, con un efecto cambiario negativo de 1 punto. La retirada de los aviones de carga y el efecto de la consolidación de Vueling mejoraron los costes en aprox. 8 puntos. En el cuarto trimestre, se registró una provisión de 28 millones de euros (aprox. 2 puntos) por obsolescencia de repuestos. El resto del incremento subyacente se debe al mayor número de aviones y horas de vuelo, al crecimiento del mantenimiento para terceros y a la inflación.

Los gastos de Propiedad, TI y otros gastos crecieron un 0,5%, pero descendieron excluyendo el efecto de los tipos de cambios, lo que refleja el compromiso del Grupo con el control de costes. Los costes de venta aumentaron un 9,4%, con 1 punto de efecto cambiario adverso, debido principalmente al mayor número de reservas de pasajeros.

### Costes de propiedad

Los costes de propiedad del Grupo aumentaron un 17,4%, con 3 puntos de efecto cambiario adverso. Este aumento se debió a un mayor cargo por depreciación en relación con los Boeing 747 como consecuencia de la reducción de su vida útil estimada, con un impacto interanual de 81 millones de euros (aprox. 6 puntos). El incremento subyacente de los costes de propiedad del 6,5% refleja la inflación y un aumento de los aviones en propiedad y alquilados.

### Resultado de las operaciones

El beneficio de las operaciones del Grupo, antes de partidas excepcionales, fue de 1.390 millones de euros en el ejercicio, lo que supone una mejora de 620 millones de euros frente al ejercicio anterior. Esta mejora es consecuencia del enfoque del Grupo a la hora de abordar los incrementos significativos de capacidad derivados de la entrega de nuevos aviones y de las oportunidades de mercado, con un impacto negativo mínimo sobre los ingresos unitarios (a tipos de cambio constantes), beneficiándose al mismo tiempo de mejoras en la productividad, ahorros en costes excluido el combustible y menores costes de combustible netos de coberturas.

### Gastos no operativos

Los gastos no operativos netos después de partidas excepcionales se situaron en 201 millones de euros, esto representó un descenso frente a los 300 millones de euros registrados el año pasado. Este descenso se debe a:

- Los menores costes netos de financiación desde la conversión de la emisión de bonos por importe de 350 millones de libras, que redujo los costes en 60 millones de euros;
- La reducción de 49 millones de euros de los gastos financieros netos de pensiones, debido a la disminución del déficit;
- El aumento de 91 millones de euros en las ganancias por enajenaciones de activos financieros disponibles para la venta, fundamentalmente Amadeus;

Compensado por:

- Pérdidas no clasificadas como coberturas y gastos de conversiones de préstamos que suponen una variación de 131 millones de euros frente a la situación crediticia del año anterior.

## Análisis financiero continuación

### Cuenta de resultados

Millones de euros	2014	2013	Incr./ (dism.)	
			Variación interanual	Por AKO a tipos de cambio constantes
<b>Estadísticas de tráfico</b>				
AKO (millones)	251.931	230.573	9,3%	
Coefficiente de ocupación de pasajeros (%)	80,4	80,8	(0,4) pts	
<b>Ingresos</b>				
Ingresos de pasaje	17.825	16.264	9,6%	(0,4)%
Ingresos de carga	992	1.073	(7,5)%	
Otros ingresos	1.353	1.338	1,1%	
<b>Ingresos totales</b>	<b>20.170</b>	<b>18.675</b>	<b>8,0%</b>	<b>(2,0)%</b>
<b>Gastos</b>				
Gastos de combustible y cargos sobre emisiones	5.987	5.951	0,6%	7,8%
Gastos de personal	4.325	4.123	4,9%	6,7%
Gastos asociados a proveedores:				4,4%
Gastos de handling, catering y otros gastos de explotación	2.063	1.932	6,8%	
Tasas de aterrizaje y de navegación	1.555	1.422	9,4%	
Gastos de mantenimiento y otros costes de flota	1.276	1.237	3,2%	
Propiedad, TI y otros gastos	927	922	0,5%	
Gastos comerciales	859	785	9,4%	
Diferencias de tipo de cambio	41	45		
<b>EBITDAR</b>	<b>3.137</b>	<b>2.258</b>		
Costes de propiedad	1.747	1.488	17,4%	(3,1)%
<b>Beneficio de las operaciones antes de partidas excepcionales</b>	<b>1.390</b>	<b>770</b>		
Partidas excepcionales	(361)	(243)		
<b>Beneficio de las operaciones después de partidas excepcionales</b>	<b>1.029</b>	<b>527</b>		
Costes no operativos	(201)	(300)		
<b>Beneficio antes de impuestos</b>	<b>828</b>	<b>227</b>		
Impuestos	175	(76)		
<b>Beneficio de operaciones continuadas después de impuestos</b>	<b>1.003</b>	<b>151</b>		
Pérdida después de impuestos de operaciones discontinuadas	-	(4)		
<b>Beneficio después de impuestos del ejercicio</b>	<b>1.003</b>	<b>147</b>		

## Impuestos

La mayor parte de las operaciones del Grupo están sujetas a impuestos en el Reino Unido o en España. En 2014, el tipo impositivo registrado en el Reino Unido se redujo al 21% (2013: se redujo del 24% al 23%), mientras que el tipo impositivo en España fue del 30% (2013: 30%).

Excluyendo el impacto de la variación del tipo impositivo en España y el reconocimiento de un activo por impuesto diferido en relación con pérdidas de periodos anteriores, el tipo impositivo efectivo del Grupo durante el año fue de 22% (2013: 8%). El crédito fiscal fue de 175 millones de euros (2013: cargo de 76 millones de euros).

## Beneficio después de impuestos y ganancias por acción

El beneficio después de impuestos y partidas excepcionales del Grupo se situó en 1.003 millones de euros (2013: 147 millones de euros), con un beneficio de 48,2 céntimos de euro por acción (2013: 6,4) y un beneficio diluido de 46,4 céntimos de euro por acción (2013: 6,3).

## Partidas excepcionales

Para ver una lista completa de las partidas excepcionales, consulte la nota 5 de los estados financieros. A continuación figura un resumen de las partidas excepcionales relevantes registradas.

En 2014, el cargo excepcional neto en el beneficio de las operaciones fue de 361 millones de euros (2013: 243 millones de euros). El cargo excepcional del ejercicio incluye 260 millones de euros de gastos de reestructuración de plantilla relacionados con el acuerdo laboral de Iberia y un cargo por diferencias de cambio de 180 millones de euros relacionado con los fondos mantenidos en Venezuela, compensado parcialmente por la reversión del deterioro de la Marca Iberia por importe de 79 millones de euros.

Se reconoció una partida excepcional no operativa por las ganancias de 83 millones de euros con la venta de Amadeus y por el reconocimiento de activos por impuesto diferido, una vez descontados los demás efectos fiscales sobre las partidas excepcionales, por un total de 413 millones de euros.

En 2013, el cargo excepcional incluyó unos gastos por reestructuración de plantilla en Iberia de 268 millones de euros, compensados parcialmente por la reducción de las obligaciones por prestaciones a empleados estadounidenses en British Airways, cifrada en 170 millones de euros. Iberia también contabilizó costes de reestructuración de flota de 44 millones de euros. El Grupo reconoció un crédito neto por combinaciones de negocios de 5 millones de euros relacionado con Iberia y Vueling. Además, se registró un cargo en los ingresos de 106 millones de euros relacionado con el momento de reconocimiento de ingresos diferidos. Se reconoció una pérdida no operativa por adquisiciones de 17 millones de euros.

## Tipos de cambio

Los movimientos de los tipos de cambio se calculan convirtiendo los resultados del ejercicio actual usando los tipos de cambio del año anterior. La conversión de los resultados de British Airways de la libra esterlina, a la divisa de presentación de la información financiera del Grupo, el euro, afectó a los resultados presentados. British Airways representa aproximadamente el 70% de los ingresos y gastos de explotación del Grupo, lo que provoca importantes variaciones interanuales. Desde la perspectiva de las transacciones, los resultados del Grupo se ven afectados por la fluctuación de los tipos de cambio, fundamentalmente de la libra esterlina, el euro y el dólar estadounidense. Los tipos de cambio usados por el Grupo y el efecto estimado de la conversión y los tipos de cambio de las transacciones sobre el beneficio de las operaciones antes de partidas excepcionales se muestran a continuación. A tipos de cambio constantes, el beneficio de las operaciones antes de partidas excepcionales habría sido de 1.459 millones de euros, 69 millones de euros más que el beneficio de las operaciones presentado por el Grupo.

## Efecto de los tipos de cambio antes de partidas excepcionales

Millones de euros	Incr./ (dism.)	
<b>Ingresos declarados</b>		
Efecto de las conversiones	688	
Efecto de las transacciones	(523)	
Efecto total de los tipos de cambio sobre los ingresos	165	
<b>Gastos operativos declarados</b>		
Efecto de las conversiones	(612)	
Efecto de las transacciones	378	
Efecto total de los tipos de cambio sobre los gastos operativos	(234)	
<b>Beneficio de las operaciones declarado</b>		
Efecto de las conversiones	76	
Efecto de las transacciones	(145)	
Efecto total de los tipos de cambio sobre el beneficio de las operaciones	(69)	
	2014	Incr./ (dism.)
<b>Conversión</b>		
GBP a EUR	1,27	6,7%
<b>Transacción</b>		
GBP a EUR	1,24	5,1%
EUR a USD	1,34	0,8%
GBP a USD	1,65	5,8%

## Análisis financiero continuación

### Resultados financieros por Marca

El beneficio de las operaciones de British Airways fue de 975 millones de libras, 324 millones de libras más que en el ejercicio anterior. British Airways continuó con su programa de renovación de flota, por el que se recibieron otros cinco Airbus A380 y cuatro Boeing 787. El incremento en el número de asientos de estos aviones contribuyó en parte al incremento del 5,9% de la capacidad durante el año. Los sólidos resultados de British Airways se deben al aumento de los ingresos y la buena evolución de los costes.

El beneficio de las operaciones de Iberia fue de 50 millones de euros, una mejora de 216 millones de euros sobre el ejercicio anterior. Iberia realizó notables progresos durante el año, reanudando servicios y lanzando nuevas rutas. La capacidad aumentó un 3,6% durante el año y los ingresos no experimentaron variaciones, lo que refleja la fuerte competencia del mercado. En el plano de los costes, Iberia redujo los costes de personal, combustible y proveedores, lo que ilustra el progreso de su Plan de Futuro y sus 30 iniciativas en las principales áreas.

El beneficio de las operaciones de Vueling fue de 141 millones de euros, 2 millones de euros más que en el ejercicio anterior. En 2014, Vueling se centró en crecer de forma flexible; así, incrementó la capacidad un 24%, abrió nuevas bases en Bruselas y Roma y firmó un nuevo convenio colectivo con los tripulantes. Vueling incorporó 20 nuevos aviones a finales de año, lo que situó su flota total en 88 aeronaves. Los ingresos crecieron un 22,0% y el margen operativo fue del 8,2%.

	British Airways millones de libras		Iberia millones de euros		Vueling millones de euros	
	2014	Incr./ (dism.)	2014	Incr./ (dism.)	2014	Incr./ (dism.)
AKO	170.917	5,9%	54.328	3,6%	26.686	24,2%
Coeficiente de ocupación (%)	81,0	(0,3) pts	78,6	(0,5) pts	80,4	0,8 pts
Ingresos de pasaje	10.452	3,2%	3.178	(0,7)%	1.725	22,0%
Ingresos de carga	598	(13,2)%	253	(3,1)%	-	-
Otros ingresos	669	10,9%	837	8,3 %	-	-
<b>Ingresos totales</b>	<b>11.719</b>	<b>2,6%</b>	<b>4.268</b>	<b>0,8 %</b>	<b>1.725</b>	<b>22,0%</b>
Gastos de combustible y cargos sobre emisiones	3.515	(6,4)%	1.156	(4,8)%	488	20,5%
Gastos de personal	2.461	2,9%	1.035	(9,9)%	156	31,1%
Gastos asociados a proveedores	3.857	1,1%	1.575	(1,1)%	755	23,8%
<b>EBITDAR</b>	<b>1.886</b>	<b>29,4%</b>	<b>502</b>	<b>80,6 %</b>	<b>326</b>	<b>16,4%</b>
Costes de propiedad	911	12,9%	452	1,8 %	185	31,2%
<b>Beneficio de las operaciones antes de partidas excepcionales</b>	<b>975</b>	<b>49,8%</b>	<b>50</b>	<b>130,1%</b>	<b>141</b>	<b>1,4 %</b>
Yield de pasaje (peniques o céntimos/AKO)	7,55	(2,1)%	7,45	(3,4)%	8,04	(2,8)%
Ingresos unitarios de pasaje (peniques o céntimos/AKO)	6,12	(2,4)%	5,85	(4,1)%	6,46	(1,8)%
<b>Total ingresos unitarios (peniques o céntimos/AKO)</b>	<b>6,86</b>	<b>(3,0)%</b>	<b>7,86</b>	<b>(2,7)%</b>	<b>6,46</b>	<b>(1,8)%</b>
Costes unitarios de combustible (peniques o céntimos/AKO)	2,06	(11,6)%	2,13	(8,2)%	1,83	(2,9)%
Costes unitarios excluido el combustible (peniques o céntimos/AKO)	4,23	(2,7)%	5,64	(7,2)%	4,11	1,3 %
<b>Total costes unitarios (peniques o céntimos/AKO)</b>	<b>6,29</b>	<b>(5,7)%</b>	<b>7,76</b>	<b>(7,5)%</b>	<b>5,94</b>	-

### Balance

#### Inmovilizado material e inmovilizado inmaterial

El incremento del inmovilizado material en 2014 responde fundamentalmente a la inversión del Grupo en aviones. En el balance, la flota incluye:

- La entrega de 15 nuevos aviones, entre ellos cinco Airbus A380, cuatro Boeing B787, dos Boeing B777-300, tres Airbus A320 y un Embraer E190;
- Anticipos pagados relacionados con entregas futuras;
- Efecto positivo de conversión de moneda, compensado por
- *Sale and lease back* de tres aviones; y
- Depreciación.

El incremento del inmovilizado inmaterial está relacionado fundamentalmente con nuevos programas informáticos y la reversión del deterioro de la Marca.

### Otros activos no corrientes

Los activos del plan de pensiones de prestación definida de British Airways aumentaron en 400 millones de euros por la subida de los tipos de interés, compensada por la venta de la inversión de Iberia en Amadeus.

### Patrimonio neto

En 2014, el patrimonio neto disminuyó 424 millones de euros debido a movimientos en otras reservas. El beneficio después de impuestos del Grupo fue de 1.003 millones de euros, compensado por movimientos adversos en el valor razonable de coberturas de flujos de caja por importe de aproximadamente 1.235 millones de euros relacionados principalmente con el descenso de los precios del combustible, un descenso neto debido principalmente a la venta de Amadeus trasladado a la Cuenta de resultados, un aumento de las obligaciones por prestaciones post-empleo de 400 millones de euros por la disminución de las tasas de los bonos corporativos y un efecto favorable por conversión de moneda de 168 millones de euros por la debilidad del euro.

### Otros pasivos no corrientes

Los pasivos no corrientes crecieron debido al aumento de las obligaciones de prestación definida de British Airways, al aumento de los pasivos netos por derivados por el descenso de los precios del combustible y al aumento de las provisiones para los cargos de reestructuración de Iberia del ejercicio corriente. Estos impactos se compensaron parcialmente con una reducción del saldo de pasivos fiscales diferidos por el reconocimiento de los activos por impuestos diferidos de Iberia.

Para información sobre efectivo, activos líquidos equivalentes y depósitos remunerados, y deudas financieras con intereses a largo plazo, consulte la sección Liquidez y recursos de capital.

### Balance

Millones de euros	2014	2013	Incr./ (dism.)
<b>Activos no corrientes</b>			
Inmovilizado material	11.784	10.228	1.556
Inmovilizado inmaterial	2.438	2.196	242
Otros activos no corrientes	2.003	2.335	(332)
	<b>16.225</b>	14.759	1.466
<b>Activos corrientes</b>			
Efectivo, otros activos líquidos equivalentes y depósitos remunerados	4.944	3.633	1.311
Otros activos corrientes	2.483	2.385	98
	<b>7.427</b>	6.018	1.409
<b>Activos totales</b>	<b>23.652</b>	20.777	2.875
<b>Patrimonio neto</b>			
Capital social emitido y prima de emisión	6.887	6.887	-
Otras reservas	(3.402)	(2.978)	(424)
	<b>3.485</b>	3.909	(424)
Socios externos	308	307	1
<b>Total patrimonio neto</b>	<b>3.793</b>	4.216	(423)
<b>Pasivos no corrientes</b>			
Deudas financieras remuneradas a largo plazo	5.904	4.535	1.369
Otros pasivos no corrientes	4.154	3.709	445
	<b>10.058</b>	8.244	1.814
<b>Pasivos corrientes</b>			
Deudas financieras remuneradas	713	587	126
Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar	3.281	3.297	(16)
Ingresos diferidos por venta de billetes	3.933	3.496	437
Otros pasivos corrientes	1.874	937	937
	<b>9.801</b>	8.317	1.484
<b>Total pasivo</b>	<b>19.859</b>	16.561	3.298

---

## Análisis financiero continuación

### Liquidez y recursos de capital

La fuente principal de liquidez para el Grupo durante los dos últimos ejercicios ha sido el efectivo generado por las operaciones.

En 2014, el flujo de efectivo de las operaciones aumentó hasta 1.862 millones de euros, frente a 1.218 millones de euros en el ejercicio anterior. La mejora durante el año es proporcional al incremento de los resultados de las operaciones conseguido por el Grupo. Los flujos de efectivo procedentes de las actividades de explotación son después de los pagos realizados a planes de pensiones por valor de 409 millones de euros y después de pagos de intereses e impuestos por valor de 277 millones de euros.

### Flujos de efectivo netos de las actividades de inversión

El Grupo invirtió 2.600 millones de euros en activos fijos durante el año, representados fundamentalmente por operaciones de flota, y aumentó sus depósitos remunerados a corto plazo en 1.400 millones de euros. La venta de la inversión de Iberia en Amadeus generó unos fondos netos de 572 millones de euros.

### Flujos de efectivo netos derivados de las actividades de financiación

Los fondos del Grupo procedentes de préstamos a largo plazo están relacionados con la entrega de aviones durante el año e incluyen una disposición de 431 millones de dólares de los Enhanced Equipment Trust Certificates (EETC) emitidos en 2013. Además, se realizaron reembolsos de deuda por importe de 1.000 millones de euros durante el año.

### Efectivo, otros activos líquidos equivalentes y depósitos remunerados

A 31 de diciembre, la posición de tesorería del Grupo había aumentado 1.311 millones de euros, procedentes de las actividades de explotación del Grupo y la venta de Amadeus. Los flujos de efectivo netos de las actividades de explotación cubrieron la amortización de préstamos, incluyendo arrendamientos financieros, financiaron la adquisición de activos de flota y distintos de flota y contribuyeron al aumento del efectivo durante el ejercicio corriente.

### Gestión del riesgo de liquidez

En cada sociedad operativa se mantienen unos niveles de efectivo adecuados. La posición de tesorería al 31 de diciembre de 2014 comprendía 3.206 millones de euros de British Airways, 870 millones de euros de Iberia, 651 millones de euros de Vueling y 217 millones de euros de la matriz y otras sociedades del Grupo.

Además, el Grupo disponía de líneas de financiación generales y líneas de financiación de aviones garantizadas (fundamentalmente en dólares) sin utilizar por valor equivalente de 2.975 millones de euros (2013: 3.686 millones de euros). El Grupo también contaba con líneas de descubierto no utilizadas por un total de 13 millones de euros (2013: 12 millones de euros) y líneas de financiación en los mercados monetarios no utilizadas por un total de 32 millones de euros (2013: 30 millones de euros).

## Flujo de efectivo

Millones de euros	2014	2013	Incr./ (dism.)
Beneficio de las operaciones	1.029	527	502
Depreciación, amortización y deterioro	1.117	1.014	103
Otros movimientos en el efectivo de operaciones	(269)	(281)	12
<b>Flujos de efectivo netos de las actividades de explotación de operaciones continuadas</b>	<b>1.877</b>	1.260	617
Flujos de efectivo netos utilizados en operaciones discontinuadas	(15)	(42)	27
<b>Flujos de efectivo netos de las actividades de explotación</b>	<b>1.862</b>	1.218	644
Adquisición de inmovilizado material e inmovilizado inmaterial	(2.622)	(2.196)	(426)
Efectivo adquirido en combinaciones de negocios (neto de contraprestaciones)	-	293	(293)
Fondos netos procedentes de la venta de inversiones	589	-	589
Aumento de otros depósitos remunerados a corto plazo	(1.352)	(593)	(759)
Otros movimientos de inversión	455	561	(106)
<b>Flujos de efectivo netos de las actividades de inversión</b>	<b>(2.930)</b>	(1.935)	(995)
Préstamos a largo plazo	2.009	1.529	480
Amortización de préstamos	(1.009)	(677)	(332)
Otros movimientos de financiación	(43)	(14)	(29)
<b>Flujos de efectivo netos de las actividades de financiación</b>	<b>957</b>	838	119
<b>(Disminución)/aumento neto de efectivo y otros activos líquidos equivalentes</b>	<b>(111)</b>	121	(232)
Diferencias netas por cambio de divisa	98	58	40
Efectivo y activos líquidos equivalentes al 1 de enero	1.541	1.362	179
<b>Efectivo y activos líquidos equivalentes al final del ejercicio</b>	<b>1.528</b>	1.541	(13)
Depósitos remunerados con vencimiento superior a tres meses	3.416	2.092	1.324
<b>Efectivo, activos líquidos equivalentes y otros depósitos remunerados</b>	<b>4.944</b>	3.633	1.311

## Análisis financiero continuación

### Gestión del riesgo de capital

Los objetivos de IAG en materia de gestión de capital son proteger la capacidad del Grupo para mantenerse como empresa en funcionamiento, mantener una estructura de capital óptima para reducir el coste del capital y preparar al Grupo para ofrecer rentabilidades futuras a los accionistas. El Grupo hace el seguimiento de su capital usando el apalancamiento ajustado y el ratio deuda neta ajustada/EBITDAR.

El efectivo del Grupo aumentó 1.311 millones de euros durante el año, gracias a la mejora del flujo de efectivo de las operaciones. La financiación neta aumentó 1.000 millones de euros y refleja la disposición de los EETC restantes y la refinanciación del Iberbond. Incluyendo los movimientos cambiarios adversos y otros movimientos no monetarios por valor de 495 millones de euros, la deuda neta del Grupo aumentó 184 millones de euros. La deuda neta ajustada creció 380 millones de euros, en respuesta al incremento de la deuda neta y los arrendamientos operativos adicionales fuera de balance.

Excluyendo la reevaluación de las obligaciones de prestaciones a empleados, el patrimonio neto total ajustado de IAG durante el año apenas experimentó variaciones, y el beneficio después de impuestos se compensó con los movimientos en el valor razonable de las coberturas de flujos de caja. Combinado con el aumento de la deuda neta ajustada, el apalancamiento ajustado se incrementa 1 punto hasta el 51%. El ratio deuda neta ajustada/EBITDAR mejora 0,6 hasta 1,9 veces.

### Deuda neta

Millones de euros	2014	2013	Incr./ (dism.)
Disminución en efectivo y activos líquidos equivalentes durante el ejercicio (excluyendo Combinaciones de negocios)	(13)	(114)	101
Aumento de otros depósitos remunerados a corto plazo	1.324	532	792
Fondos netos adquiridos mediante Combinaciones de negocios	-	306	(306)
<b>Aumento de efectivo después de diferencias de cambio</b>	<b>1.311</b>	<b>724</b>	<b>587</b>
Salida de flujos de efectivo netos por pago de deuda y arrendamientos financieros	1.009	677	332
Nuevos préstamos y arrendamientos financieros	(2.009)	(1.529)	(480)
<b>Aumento de la deuda neta como consecuencia de los flujos de caja de financiación</b>	<b>(1.000)</b>	<b>(852)</b>	<b>(148)</b>
Diferencias de cambio y otros movimientos distintos de efectivo	(495)	528	(1.023)
(Aumento)/disminución de la deuda neta durante el ejercicio	(184)	400	(584)
Deuda neta a 1 de enero	(1.489)	(1.889)	400
<b>Deuda neta a 31 de diciembre</b>	<b>(1.673)</b>	<b>(1.489)</b>	<b>(184)</b>

### Compromisos de inversión y acuerdos fuera de balance

El gasto en inmovilizado autorizado y contratado ascendió a 9.027 millones de euros (2013: 8.745 millones de euros) en el conjunto del Grupo. La mayor parte de esta inversión es en dólares estadounidenses e incluye compromisos de inversión hasta 2021 en relación con 88 aviones de la familia Airbus A320, 34 Boeing 787, 26 Airbus A350, ocho Airbus A330 y cuatro Airbus A380.

IAG no posee otros acuerdos de financiación fuera de balance que actualmente tengan o que sea razonablemente probable que tengan un efecto sustancial futuro en la situación financiera, en los cambios de la situación financiera, en los resultados de las operaciones, en la liquidez, en las inversiones o en los recursos de capital del Grupo.



# GESTIÓN DEL RIESGO Y FACTORES DE RIESGO

El Consejo de Administración es responsable de garantizar que IAG disponga de controles internos y de gestión de riesgos adecuados, y de que su funcionamiento continúe siendo eficaz. Este proceso lo dirige el Comité de Dirección y cuenta con el respaldo del Director de Auditoría y Gestión del Riesgo del Grupo. Vueling adoptó un proceso de gestión de riesgos en 2014, que se integró en la estructura del Grupo. Las mejores prácticas se comparten en todo el Grupo.

El proceso de gestión del riesgo incluye múltiples oportunidades de diálogo y debate para evaluar el perfil relativo de cada riesgo. Los resultados incluyen mapas de riesgos tanto para el Grupo como para las aerolíneas. Los mapas de riesgos reflejan cada riesgo crítico en relación con una escala de impacto y probabilidad. Para cada riesgo crítico existen acciones atenuantes que se gestionan activamente. Este proceso es iterativo y se actualiza de manera periódica. En British Airways, el Equipo Directivo revisa el mapa de riesgos con carácter trimestral con su Director de Riesgo Corporativo y Cumplimiento, y garantiza que todos los riesgos nuevos y emergentes se someten a una evaluación adecuada a fin de definir acciones adicionales. El Director de Riesgo Corporativo y Cumplimiento también ofrece orientación a los responsables de gestionar los riesgos individuales y a los responsables de riesgos de los correspondientes departamentos. Además, en 2014, el Consejo de Administración de British Airways llevó a cabo revisiones de riesgos trimestrales.

En Iberia, el Comité de Dirección revisa el mapa de riesgos con carácter semestral y garantiza que todos los riesgos nuevos y emergentes se someten a una evaluación adecuada a fin de determinar acciones adicionales. El equipo central de gestión del riesgo ofrece orientación a los responsables de gestionar los riesgos individuales y a los responsables de riesgo de los departamentos correspondientes. Iberia puso en marcha un nuevo sistema online de gestión del riesgo en 2014 que permite a los responsables de riesgo en toda la compañía mantener informado y actualizado al equipo central sobre los riesgos y las medidas atenuantes. El Consejo de Administración de Iberia llevó a cabo revisiones completas de riesgos con carácter semestral.

El mapa de riesgos de Vueling fue elaborado por el Comité de Dirección de Vueling junto con el Director de Auditoría y Gestión de Riesgos del Grupo. Cada riesgo se asigna a un miembro del Comité de Dirección, que es responsable de evaluar y mitigar el riesgo. El mapa de riesgos de Vueling se utiliza para informar sobre la posición de riesgo del Grupo y será analizado por el Comité de Dirección de Vueling con carácter semestral.

El Comité de Dirección de IAG revisó el mapa de riesgos del Grupo dos veces durante el año antes de las revisiones de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento del Consejo de Administración, de conformidad con el Código de Gobierno Corporativo del Reino Unido de junio de 2012 y las recomendaciones del Código Español Unificado de Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas. El Consejo de Administración de IAG analizó cuestiones relativas al riesgo en distintas reuniones, incluyendo una revisión completa del mapa de riesgos del Grupo y debates sobre la estrategia y el Plan de negocio.

El entorno altamente regulado y competitivo en el aspecto comercial, unido a la complejidad operativa, expone al Grupo a una serie de riesgos significativos. Seguimos dando prioridad a la mitigación de estos riesgos en todos los niveles del negocio, aunque muchos de ellos escapen a nuestro control; por ejemplo, los cambios de regulación gubernamental, las condiciones climatológicas adversas, las pandemias, los precios del combustible y los tipos de cambio.

## Gestión del riesgo y factores de riesgo continuación

Los riesgos se agrupan en riesgos estratégicos, comerciales y operativos, financieros, y de cumplimiento y regulatorios. A continuación se exponen nuestras previsiones sobre nuestra tolerancia al riesgo dentro de las categorías mencionadas, incluyendo los riesgos e incertidumbres específicos que más pueden afectar al valor de IAG a largo plazo. La lista no pretende ser exhaustiva.

### Riesgos estratégicos

La competencia y los mercados abiertos favorecen los intereses a largo plazo del sector de aerolíneas, siendo nuestro deseo que prosigan los procesos de desregulación y consolidación racional. Tratamos de minimizar el riesgo de que la intervención gubernamental o la regulación de proveedores monopolísticos nos perjudiquen. En general, el riesgo estratégico del Grupo se redujo durante el año, al mejorar la economía en nuestros mercados nacionales, atenuarse la incertidumbre sobre el régimen de comercio de derechos de emisión de la UE y forjarse una buena relación de trabajo con el nuevo equipo directivo de American Airlines.

### Riesgos comerciales y operativos

La seguridad y protección de nuestros clientes es uno de nuestros valores fundamentales. El Grupo busca el equilibrio entre los recursos que dedicamos para introducir una mayor resistencia en nuestras operaciones y el impacto que causan las interrupciones operativas a nuestros clientes. En 2014, British Airways completó un programa de inversión en planificación de contingencia que facilita la recuperación ante interrupciones operativas en su *hub* de Londres Heathrow. Estamos dispuestos a aceptar el riesgo de huelgas mientras negociamos acuerdos sostenibles con nuestro personal; en 2014 se han producido avances en este área, gracias al avance logrado por Iberia en la puesta en marcha de su Plan de Futuro. British Airways también ha logrado avances y se han alcanzado acuerdos con grupos negociadores clave para 2015.

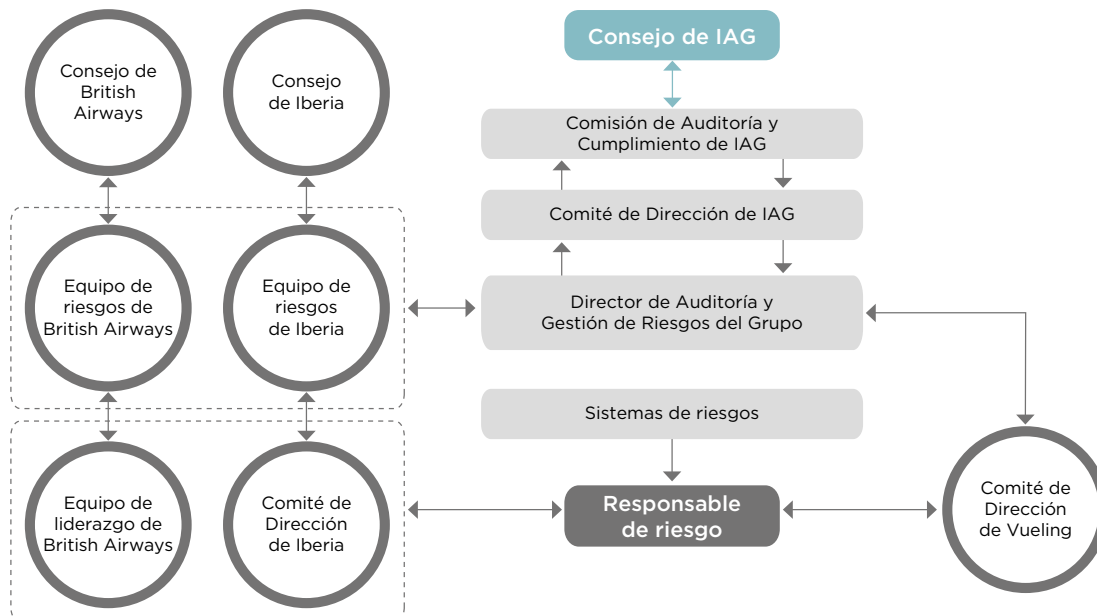
### Riesgos financieros

IAG equilibra los riesgos comerciales y operativos relativamente altos, inherentes a nuestro negocio, mediante la adopción de una tolerancia baja hacia el riesgo financiero. Este enfoque conservador conlleva mantener saldos de efectivo elevados y líneas de financiación comprometida sustanciales. Las políticas sobre el riesgo asociado al precio del combustible y al cambio de divisas tienen en cuenta explícitamente nuestra tolerancia a las variaciones en las posiciones de efectivo provocadas por los movimientos del mercado. No obstante, también somos cuidadosos a la hora de calibrar nuestras posiciones de cobertura frente a nuestros competidores, a fin de garantizar que no nos encontremos en una posición comercialmente desventajosa por mantener una cobertura excesiva en mercados favorables. En 2014 actualizamos nuestras políticas de tesorería, garantizando un enfoque consistente en la gestión del riesgo financiero antes de adoptar un sistema de tesorería en todo el Grupo en 2015. Las políticas de tesorería examinan los riesgos de financiación de deuda, combustible, divisas, tipos de interés y contraparte indicados a continuación. Las nuevas políticas de tesorería también establecen la responsabilidad de supervisar la estructura de capital del Grupo; determinar cómo se gestionarán las relaciones bancarias y la infraestructura de cuentas bancarias; establecer los requisitos de liquidez a corto plazo y los principios para la gestión de la inversión combinando la preservación del capital, el rendimiento y la liquidez; y exigir la separación de funciones y la contabilidad oportuna de las transacciones.

### Riesgos de cumplimiento y regulatorios

El Grupo no tolera incumplimientos de las exigencias legales y regulatorias en los mercados donde opera IAG.

## MARCO DE GESTIÓN DE RIESGO



Riesgo	Impacto	Mitigación
<b>Estratégicos</b>		
Competencia	Los mercados en los que operamos son altamente competitivos. El Grupo se enfrenta a la competencia directa de otras aerolíneas en nuestras rutas, así como a la de vuelos indirectos, servicios chárter y otras formas de transporte. Un aumento de la capacidad de los competidores superior al aumento de la demanda podría afectar significativamente nuestros márgenes. Algunos de esos competidores tienen estructuras de costes inferiores a las nuestras, u otras ventajas competitivas, como el apoyo estatal a través de la intervención o protección frente a insolvencia. Nuestros competidores están extendiendo el modelo de bajo coste en el largo radio con cierto éxito inicial.	<p>El Comité de Dirección de IAG dedica una reunión semanal al mes a cuestiones estratégicas. El Consejo de Administración dedica dos días al año a la estrategia del Grupo. El equipo de estrategia del Grupo apoya al Comité de Dirección definiendo los recursos que puedan asignarse para aprovechar oportunidades rentables. Los departamentos y sistemas de gestión de ingresos de las aerolíneas optimizan la cuota de mercado y el rendimiento a través de actividades de gestión de precios e inventarios.</p> <p>El sólido posicionamiento del Grupo en el mercado global, así como nuestro liderazgo en mercados estratégicos, nuestras alianzas, nuestros negocios conjuntos, nuestros costes competitivos y nuestra base de clientes diversificada nos siguen protegiendo frente a este riesgo. El Grupo revisa continuamente su oferta de productos y responde a través de iniciativas, como la inversión en nuevas asientos en toda la flota de corto radio del Grupo.</p>
Consolidación y desregulación	El mercado de las aerolíneas es competitivo y sigue requiriendo racionalización dadas las condiciones de mercado prevalentes en algunos de los mercados principales, como Europa. Las aerolíneas en quiebra pueden ser rescatadas con el apoyo gubernamental, lo que retrasa la oportunidad de que aerolíneas saneadas ganen cuota de mercado y se expandan. Las fusiones y adquisiciones entre competidores pueden afectar negativamente a nuestra posición de mercado y nuestros ingresos.	<p>El Grupo mantiene controles de costes rigurosos e inversión en productos específicos para seguir siendo competitivo.</p> <p>El Grupo tiene flexibilidad para reaccionar a oportunidades de mercado derivadas del deterioro de nuestros competidores. Vueling nos proporciona mayor flexibilidad en este aspecto, ya que puede desplegar capacidad en poco tiempo en toda Europa.</p>
	Los acuerdos de negocio conjunto, como los suscritos con American Airlines y JAL, incluyen riesgos de ejecución, como la consecución de las sinergias previstas y acordar sobre el despliegue de capacidad adicional dentro del negocio conjunto. La quiebra de cualquiera de nuestros socios de negocio conjunto podría afectarnos negativamente.	British Airways e Iberia están labrando una fuerte relación comercial con el equipo de dirección de la entidad fusionada de American Airlines y US Airways.
	La quiebra de un socio de franquicia reduciría la llegada de tráfico a nuestros <i>hubs</i> o centros principales.	Revisamos regularmente el rendimiento y los riesgos de los franquiciados. En 2014 asistimos a la recapitalización del socio de franquicia de Iberia, Air Nostrum, asegurando la afluencia de viajeros en el <i>hub</i> de Madrid.
	El sector de aerolíneas es cada vez más dependiente de las alianzas e IAG no es una excepción.	Mantener una presencia líder en <b>one</b> world y asegurar que la alianza atraiga y retenga a los miembros adecuados es crucial para salvaguardar la red.
	Algunos de los mercados en los que el Grupo opera continúan regulados por el Estado, lo que en algunos casos complica el control de la capacidad y/o restricción de entrada al mercado. Una posible relajación de esas restricciones, aunque pueda crear nuevas oportunidades de crecimiento para el Grupo, puede tener un impacto negativo a corto plazo en nuestros márgenes.	Los departamentos de relaciones públicas institucionales del Grupo llevan a cabo un seguimiento de las iniciativas públicas, expresan nuestro punto de vista y prevén cambios probables en las leyes y reglamentos.

## Gestión del riesgo y factores de riesgo continuación

Riesgo	Impacto	Mitigación
<b>Estratégicos continuación</b>		
Intervención gubernamental	La regulación del sector de las aerolíneas cubre muchas de nuestras actividades, incluidos derechos de vuelo de las rutas, derechos de aterrizaje en aeropuertos, impuestos de salida, seguridad y controles medioambientales. Los impuestos excesivos o una mayor regulación pueden afectar a nuestro comportamiento operativo y financiero.	La capacidad del Grupo de cumplir la normativa e influir en ella es clave para mantener nuestro rendimiento operativo y financiero. Seguimos dialogando con el gobierno británico sobre el efecto negativo que tiene la imposición del APD en la economía del Reino Unido. Aunque acogemos con satisfacción la reducción del APD en ciertos vuelos de más largo radio en 2015 y su eliminación en las tarifas para niños en 2016, el problema central relacionado con el APD permanece.
Aeropuertos	IAG está condicionado y puede verse afectado por las decisiones sobre infraestructura o los cambios en las políticas de infraestructuras adoptados por gobiernos, organismos reguladores u otras entidades ajenas al control del Grupo. El aeropuerto de Londres Heathrow carece de capacidad libre de pista y opera en las dos mismas pistas principales desde su apertura, hace más de 60 años. Por esta razón, British Airways es vulnerable a la interrupción de las operaciones a corto plazo.	El Grupo sigue promoviendo la finalización puntual del trabajo de la Comisión de Aeropuertos sobre capacidad aeroportuaria adicional en los aeropuertos de Londres Gatwick y Londres Heathrow. Es necesario que se actúe sobre las conclusiones con una imposición equitativa de los costes sobre las aerolíneas. British Airways participa en el negocio de slots en el aeropuerto de Heathrow, adquiriendo slots a precios razonables cuando están disponibles.
	IAG también depende de que la industria petrolera invierta recursos suficientes en infraestructuras de suministro de combustible. La demanda máxima de combustible en los aeropuertos de Londres Heathrow y Londres Gatwick está aproximándose a la capacidad de la infraestructura de oleoductos y ferroviaria que da servicio a los aeropuertos; por otro lado, la capacidad de almacenamiento en Londres Heathrow es inferior a la de otros aeropuertos internacionales, lo que aumenta el riesgo de interrupciones de suministro, que pueden afectar a nuestras operaciones.	British Airways suscribe contratos a largo plazo con proveedores de combustible siempre que esto nos asegure el suministro a un coste razonable.  La escasez momentánea de combustible se afronta mediante planes de contingencia.
	IAG también depende del rendimiento de los proveedores de servicios aeroportuarios, como operadores de aeropuertos, control de aduanas y empresas de catering.	Estos riesgos se mitigan con una gestión activa de proveedores y con planes de contingencia.
<b>Comerciales y operativos</b>		
Reputación de marca	Las marcas del Grupo tienen un valor comercial considerable. La erosión de las marcas debida a un hecho específico o a una serie de circunstancias puede perjudicar nuestra posición de liderazgo con los clientes y, en última instancia, afectar a nuestros ingresos y rentabilidad futuros.	El Grupo asigna recursos sustanciales a la seguridad, a la integridad operativa y a nuevos aviones para conservar su posición de mercado. En 2014, respaldamos nuestro compromiso de hacer más competitiva a Iberia con un pedido de ocho aeronaves Airbus A330-200 y ocho aeronaves Airbus A350-900.

Riesgo	Impacto	Mitigación
<b>Comerciales y operativos continuación</b>		
Condiciones económicas	<p>Los ingresos de IAG son muy sensibles a las condiciones económicas de los mercados en los que operamos. El deterioro de economías nacionales o de la economía mundial puede afectar de forma importante a nuestra posición financiera.</p> <p>Las condiciones económicas en los principales mercados del Grupo – el Reino Unido (34% de los ingresos del Grupo) y España (16% de los ingresos del Grupo) – han mejorado a lo largo del año, con un amplio crecimiento en el Reino Unido y un retorno al crecimiento en España. Sin embargo, persiste la preocupación sobre la economía en el resto de la zona euro, donde el bajo nivel generalizado de inflación y el bajo crecimiento están frenando la demanda. La situación en EEUU (14% de los ingresos del Grupo) se ha mantenido estable gracias a la seguridad que aportan las negociaciones sobre la reducción gradual del programa de compra de bonos de la Reserva Federal, la gestión del déficit fiscal y las cuestiones relativas al techo de la deuda.</p>	<p>El Consejo de Administración y el Comité de Dirección revisan periódicamente las previsiones financieras del Grupo a través de un proceso de planificación financiera y de revisión de previsiones regular. Los resultados de esas revisiones se utilizan para impulsar los resultados financieros del Grupo a través de la gestión de la capacidad y el despliegue de la misma en los distintos mercados geográficos, junto con el control de costes, incluidas la gestión de las inversiones en inmovilizado y la reducción del apalancamiento operativo.</p> <p>Las previsiones económicas externas, los precios de combustible y los tipos de cambio se tienen muy en cuenta a la hora de desarrollar la estrategia y la planificación, y se revisan regularmente por el Comité de Dirección y el Consejo de Administración como parte de su seguimiento del rendimiento financiero y operativo.</p>
Relaciones laborales	Gran parte de la plantilla del Grupo está representada por varios sindicatos. La negociación colectiva se realiza de forma periódica y una ruptura del proceso de negociación provoca la suspensión de las operaciones y afectar negativamente al rendimiento del negocio.	Los departamentos de recursos humanos de las aerolíneas participan en la negociación colectiva con los numerosos sindicatos que representan a nuestra plantilla.
Fallo de un sistema crítico de TI	<p>IAG depende de los sistemas de TI en la mayoría de nuestros principales procesos de negocio. El fallo de un sistema clave puede dar lugar a una suspensión significativa de nuestras operaciones, a pérdidas de ingresos, o a ambas cosas.</p> <p>En 2015, British Airways prevé comenzar a implementar su nuevo sistema de gestión de clientes, que proporciona facturación de pasajeros y carga en las aeronaves. Por lo tanto, es un sistema operativo crítico.</p>	<p>Existen planes de control de sistemas, recuperación en caso de desastre y medidas de continuidad del negocio que mitigan el riesgo de fallo de sistemas críticos de TI.</p> <p>El proyecto cuenta con un flujo de gestión de riesgos sólido diseñado para minimizar, aunque no eliminar, el riesgo de interrupción durante su implementación.</p>
Pandemias	Si se produce un brote importante de una enfermedad infecciosa, como la gripe porcina, habrá bajas de plantilla por enfermedad que pueden afectar considerablemente a las operaciones. Los viajeros por placer pueden cancelar sus viajes y los clientes corporativos clave pueden desincentivar los viajes, lo que afectaría significativamente a las ventas.	El Grupo tiene establecidos planes completos de continuidad del negocio en caso de pandemia.
Tasas de aterrizaje y gastos de seguridad	<p>Los costes de aeropuerto, tránsito y aterrizaje, y los gastos de seguridad suponen un importante coste operativo para las aerolíneas y afectan a las operaciones. Aunque algunos de los costes de aeropuerto y seguridad se trasladan a los pasajeros en forma de recargo, no todos se repercuten.</p> <p>No puede garantizarse que estos costes no vayan a aumentar, ni que el Grupo no incurrirá en nuevos costes en el Reino Unido, España u otros países. Sin embargo, en 2014 concluyó la sexta revisión quinquenal que determinó un crecimiento de los precios en Londres Heathrow del índice IPM -1,5% hasta 2019.</p>	El Grupo participa en revisiones regulatorias de precios de proveedores.

## Gestión del riesgo y factores de riesgo continuación

Riesgo	Impacto	Mitigación
<b>Comerciales y operativos continuación</b>		
Incidentes de seguridad	La seguridad de nuestros clientes y empleados es un valor fundamental para el Grupo. La no prevención o respuesta eficaz a un incidente de seguridad grave puede afectar negativamente a nuestras operaciones y a nuestro rendimiento financiero.	Las correspondientes comisiones de seguridad de cada una de las aerolíneas del Grupo comprueban que las aerolíneas cuenten con los recursos y procedimientos de seguridad adecuados, que incluyen el cumplimiento de los requisitos establecidos en el Certificado de Operador Aéreo. Sus centros de incidentes responden de forma estructurada en caso de producirse un incidente de seguridad.
Hecho que cause una interrupción significativa de la red	Son varios los hechos que pueden dar lugar a una interrupción significativa de la red. Entre los posibles escenarios, caben destacar los siguientes: un fallo grave del sistema de transporte público, la pérdida total o parcial del uso de terminales; condiciones climatológicas adversas (como nieve, niebla o cenizas volcánicas); huelga generalizada o coordinada de los controladores del tráfico aéreo; guerras; conflictos civiles o terrorismo. Dichas interrupciones pueden provocar pérdidas de ingresos y costes adicionales.	La Dirección tiene planes sólidos de continuidad de negocio dirigidos a mitigar estos riesgos en la medida de lo posible.
<b>Financieros</b>		
Financiación de la deuda	El Grupo tiene una carga de deuda sustancial que habrá que amortizar o refinanciar. La capacidad del Grupo para financiar las operaciones corrientes, los encargos de aeronaves comprometidos y los planes de crecimiento futuro de la flota son vulnerables a varios factores, incluidas las condiciones financieras del mercado y el interés de las entidades financieras por proporcionar financiación garantizada a las aeronaves.	El Comité de Dirección de IAG revisa periódicamente la posición financiera y la estrategia de financiación del Grupo.  El Grupo cuenta con múltiples fuentes de financiación de la deuda y British Airways se ha beneficiado de las más diversas en los últimos años. Estas fuentes incluyen deuda bancaria, ayudas de agencias de crédito a la exportación, bonos respaldados por activos y arrendamientos operativos. Vueling e Iberia han diversificado sus fuentes de financiación analizando oportunidades en los mercados de deuda bancaria y de agencias de crédito a la exportación. IAG ha demostrado tener acceso a los mercados de capitales de deuda con su emisión de bonos convertibles de 2013.  Las sustanciales reservas de efectivo y líneas de financiación comprometidas del Grupo mitigan el riesgo de interrupciones a corto plazo del mercado de financiación de aeronaves.
Riesgo financiero	En 2014, utilizamos aproximadamente 7.9 millones de toneladas de combustible de aviación. La volatilidad del precio del petróleo y sus derivados puede tener un impacto material en nuestros resultados operativos.	El riesgo de precios se cubre parcialmente con la compra de derivados del petróleo en los mercados a plazo, lo que puede generar pérdidas o ganancias. El objetivo del programa de coberturas es incrementar la capacidad para predecir los flujos de efectivo, manteniéndonos, al mismo tiempo, alineados con nuestros competidores. El Grupo revisa periódicamente sus posiciones de combustible y de divisas. Los resultados de estas revisiones se analizan con la Dirección y se toman las medidas oportunas.
	El Grupo está expuesto al riesgo de cambio a raíz de los ingresos, compras y préstamos tomados en divisas extranjeras.	El Grupo trata de reducir la exposición a divisas extranjeras derivada de las operaciones realizadas en distintas monedas, aplicando una política de conciliación, en la medida de lo posible, de los cobros y pagos en cada divisa individual, además de gestionar activamente el superávit o déficit resultante mediante operaciones de cobertura de tesorería. El método de gestión del riesgo financiero se recoge en la nota 26 de los estados financieros.

Riesgo	Impacto	Mitigación
<b>Financieros continuación</b>		
Riesgo financiero	<p>El Grupo está expuesto a la devaluación del efectivo mantenido en monedas distintas a las divisas locales de las aerolíneas: el euro y la libra esterlina. Este riesgo se minimiza manteniendo efectivo en euros y en libras esterlinas en la medida de lo posible, pero los controles de cambio de algunos mercados retrasan ocasionalmente la conversión y la repatriación de fondos. Los retrasos son generalmente moderados aunque el gobierno venezolano continúa bloqueando la repatriación de fondos de Iberia. Los saldos de efectivo mantenidos en Venezuela se detallan en la nota 20 de los estados financieros. Iberia y el gobierno español están trabajando con las autoridades venezolanas para llegar a una solución que permita a Iberia seguir operando en el país.</p>	<p>Cuando se producen retrasos en la repatriación de dinero en efectivo, unido al riesgo de devaluación, el riesgo se mitiga con la revisión de la política comercial de la ruta. Esto puede implicar reducciones de capacidad y un reajuste del punto de venta desde el mercado local hacia el mercado local de la aerolínea, y la renegociación de contratos con proveedores para permitir el pago en moneda local.</p>
	<p>El riesgo de tipos de interés surge con la deuda y los arrendamientos a tipo variable, que suelen estar vinculados al <i>London Interbank Offered Rates</i> (LIBOR). Esta exposición se compensa parcialmente con la reinversión de depósitos de efectivo con vencimientos inferiores a un año.</p>	<p>El impacto de las subidas de los tipos de interés se atenúa mediante la estructuración de nueva deuda seleccionada y contratos de arrendamiento a tipo fijo durante su vigencia. El enfoque de gestión del riesgo de tipos de interés y los porcentajes de deuda a tipo fijo y variable se indica en la nota 26 de los estados financieros.</p>
	<p>El Grupo está expuesto al incumplimiento de los contratos financieros por sus contrapartes en actividades como depósitos del mercado monetario, y la cobertura de combustible y de divisas. El incumplimiento por las contrapartes puede dar lugar a pérdidas financieras.</p>	<p>El enfoque de gestión del riesgo de crédito y la exposición de liquidez del Grupo por ámbitos geográficos se recogen en la nota 26 de los estados financieros.</p>
	<p>El Grupo está expuesto a riesgos fiscales sistémicos como consecuencia de cambios en la legislación fiscal o cuando las autoridades fiscales cuestionan la interpretación de dicha legislación. El Grupo trata de cumplir con la ley, actuar con integridad en todos los asuntos fiscales y mantener una relación abierta con los reguladores; sin embargo, existe un riesgo reputacional en caso de que los asuntos fiscales del Grupo sean cuestionados por los medios de comunicación.</p>	<p>El Grupo cumple con la política fiscal aprobada por el Comité de Dirección de IAG y el riesgo fiscal es gestionado por el departamento fiscal de IAG.</p>
<b>Riesgos de cumplimiento y regulatorios</b>		
Gobierno corporativo	<p>La estructura de gobierno del grupo IAG implantada en el momento de la fusión contiene una serie de características complejas, entre ellas las estructuras nacionales destinadas a proteger las rutas de British Airways e Iberia y sus licencias de operación, así como garantías de protección de los intereses específicos de estas compañías.</p>	<p>La estructura de gobierno sigue funcionando bien; incluso se ha mejorado gracias a los cambios realizados en 2013 que aportaron con éxito una distinción más clara entre las funciones del Consejo de Administración de IAG, el Comité de Dirección de IAG y los consejos de administración de las compañías operativas.</p>
Incumplimiento de leyes sobre competencia, soborno y corrupción	<p>El Grupo está expuesto al riesgo de que ciertos empleados específicos o grupos de empleados actúen con un comportamiento no ético que acarree multas o pérdidas para el Grupo.</p>	<p>El Grupo cuenta con amplias políticas diseñadas para asegurar su cumplimiento, junto con programas de formación de empleados para instruir al personal con respecto a estos temas.</p>

El Informe Anual de Gobierno Corporativo español, incluido dentro de la sección de los estados financieros de este informe anual, forma parte del Informe de Gestión.

En los estados financieros se incluye información relativa a cualquier suceso importante posterior.



## ESTADOS FINANCIEROS

### En esta sección

---

95 Cuenta de resultados consolidada  
96 Estado del resultado global consolidado  
97 Balance de situación consolidado  
98 Estado de flujos de caja consolidados  
99 Estado de cambios en el patrimonio neto consolidado

101 Notas a las cuentas anuales consolidadas  
159 Informe anual de gobierno corporativo de las sociedades anónimas cotizadas  
223 Informe anual estándar sobre remuneraciones de los consejeros de sociedades anónimas cotizadas

261 Inversiones del Grupo

**Declaración de responsabilidad de los consejeros**  
**Informe de auditoría independiente**



# CUENTA DE RESULTADOS CONSOLIDADA

Ejercicio finalizado el 31 de diciembre

Millones de euros	Nota	Antes de partidas excepcionales 2014	Partidas excepcionales	Total 2014	Antes de partidas excepcionales 2013	Partidas excepcionales	Total 2013
Ingresos de pasaje		17.825		17.825	16.264	(106)	16.158
Ingresos de carga		992		992	1.073		1.073
Otros ingresos		1.353		1.353	1.338		1.338
<b>Total ingresos</b>	3	<b>20.170</b>		<b>20.170</b>	18.675	(106)	18.569
Gastos de personal	8	4.325	260	4.585	4.123	98	4.221
Gastos de combustible y derechos de emisión		5.987		5.987	5.951	(6)	5.945
Gastos de handling, catering y otros gastos de explotación		2.063		2.063	1.932		1.932
Tasas de aterrizaje y de navegación		1.555		1.555	1.422		1.422
Gastos de mantenimiento y otros costes de flota		1.276		1.276	1.237	15	1.252
Propiedad, TI y otros gastos		927		927	922	5	927
Gastos comerciales		859		859	785		785
Depreciación, amortización y deterioro	6	1.196	(79)	1.117	1.006	8	1.014
Gastos de arrendamiento operativo de flota	6	551		551	482	17	499
Diferencias de tipo de cambio		41	180	221	45		45
Gastos totales de las operaciones		18.780	361	19.141	17.905	137	18.042
<b>Beneficio de las operaciones</b>	3	<b>1.390</b>	<b>(361)</b>	<b>1.029</b>	770	(243)	527
Gastos financieros	9	(237)		(237)	(301)		(301)
Ingresos financieros	9	32		32	31		31
(Cargos)/abonos por conversión de préstamos en moneda extranjera		(27)		(27)	12		12
(Pérdida)/beneficio de derivados no clasificados como de cobertura		(49)		(49)	43		43
Ganancia neta correspondiente a activos financieros disponibles para la venta	18	10	83	93	2		2
Participación en resultados después de impuestos de empresas asociadas	17	2		2	(8)		(8)
Pérdida resultante de la venta de inmovilizado material e inversiones		(11)		(11)	(9)	(17)	(26)
Cargo financiero neto correspondiente a pensiones	9	(4)		(4)	(53)		(53)
<b>Beneficio antes de impuestos de operaciones continuadas</b>		<b>1.106</b>	<b>(278)</b>	<b>828</b>	487	(260)	227
Impuestos	10	(238)	413	175	(57)	(19)	(76)
<b>Beneficio después de impuestos de operaciones continuadas</b>		<b>868</b>	<b>135</b>	<b>1.003</b>	430	(279)	151
Pérdida después de impuestos de operaciones discontinuadas		-		-	-	(4)	(4)
<b>Beneficio después de impuestos del ejercicio</b>		<b>868</b>	<b>135</b>	<b>1.003</b>	430	(283)	147
<b>Atribuible a:</b>							
Accionistas de la matriz		847		982	405		122
Socios externos		21		21	25		25
		<b>868</b>		<b>1.003</b>	430		147
<b>Beneficio básico por acción (céntimos de €)</b>							
De operaciones continuadas		41,6		48,2	21,3		6,6
De operaciones discontinuadas		-		-	-		(0,2)
Del beneficio del ejercicio		<b>41,6</b>		<b>48,2</b>	21,3		6,4
<b>Beneficio diluido por acción (céntimos de €)</b>							
De operaciones continuadas		40,2		46,4	20,8		6,5
De operaciones discontinuadas		-		-	-		(0,2)
Del beneficio del ejercicio		<b>40,2</b>		<b>46,4</b>	20,8		6,3

# ESTADO DE RESULTADO GLOBAL CONSOLIDADO

Millones de euros	Nota	Ejercicio finalizado el 31 de diciembre	
		2014	2013
<i>Partidas que pueden ser reclasificadas posteriormente en el beneficio neto</i>			
Coberturas de flujos de caja:			
Movimientos del patrimonio neto a valor razonable	31	<b>(1.235)</b>	(203)
Reclasificadas y registradas en beneficio neto	31	<b>357</b>	36
Activos financieros disponibles para la venta:			
Movimientos del patrimonio neto a valor razonable	31	<b>29</b>	297
Reclasificadas y registradas en beneficio neto	31	<b>(359)</b>	(3)
Diferencias de cambio	31	<b>168</b>	(20)
<i>Partidas que no serán reclasificadas en el beneficio neto</i>			
Revaluación de obligaciones por prestaciones post-empleo	31	<b>(394)</b>	521
Otro resultado global total reconocido del ejercicio, neto de impuestos		<b>(1.434)</b>	628
Beneficio después de impuestos del ejercicio		<b>1.003</b>	147
<b>Resultado total reconocido del ejercicio</b>		<b>(431)</b>	775
El resultado total es atribuible a:			
Accionistas de la matriz		<b>(452)</b>	750
Socios externos	31	<b>21</b>	25
		<b>(431)</b>	775
Resultado total reconocido atribuible a accionistas proveniente de:			
Operaciones continuadas		<b>(452)</b>	754
Operaciones discontinuadas		<b>-</b>	(4)

Las partidas incluidas en el Estado de resultado global consolidado anterior se presentan netas de impuestos.

# BALANCE DE SITUACIÓN CONSOLIDADO

Millones de euros	Nota	31 de diciembre 2014	31 de diciembre 2013
<b>Activo no corriente</b>			
Inmovilizado material	13	11.784	10.228
Inmovilizado inmaterial	16	2.438	2.196
Inversiones en empresas asociadas	17	27	25
Activos financieros disponibles para la venta	18	84	1.092
Activos derivados de retribuciones a empleados	32	855	485
Instrumentos financieros derivados	27	80	35
Activos por impuesto diferido	10	769	501
Otros activos no corrientes	19	188	197
		<b>16.225</b>	<b>14.759</b>
<b>Activo corriente</b>			
Activos no corrientes mantenidos para la venta	15	18	12
Existencias		424	411
Deudores comerciales	19	1.252	1.196
Otros activos corrientes	19	611	631
Instrumentos financieros derivados	27	178	135
Otros depósitos remunerados a corto plazo	20	3.416	2.092
Efectivo y activos líquidos equivalentes	20	1.528	1.541
		<b>7.427</b>	<b>6.018</b>
<b>Total activo</b>		<b>23.652</b>	<b>20.777</b>
<b>Fondos propios</b>			
Capital suscrito	28	1.020	1.020
Prima de emisión	28	5.867	5.867
Acciones propias	29	(6)	(42)
Otras reservas	31	(3.396)	(2.936)
<b>Patrimonio neto atribuido a los accionistas de la sociedad dominante</b>		<b>3.485</b>	<b>3.909</b>
Socios externos	31	308	307
<b>Total patrimonio neto</b>		<b>3.793</b>	<b>4.216</b>
<b>Pasivo no corriente</b>			
Deudas financieras remuneradas a largo plazo	23	5.904	4.535
Obligaciones de retribuciones a empleados	32	1.324	738
Pasivo por impuesto diferido	10	278	884
Provisiones destinadas a riesgos y gastos	25	1.967	1.796
Instrumentos financieros derivados	27	359	66
Otros pasivos a largo plazo	22	226	225
		<b>10.058</b>	<b>8.244</b>
<b>Pasivo corriente</b>			
Componente corriente de la deuda a largo plazo	23	713	587
Acreedores y otras cuentas por pagar	21	3.281	3.297
Ingresos diferidos por venta de billetes		3.933	3.496
Instrumentos financieros derivados	27	1.313	528
Impuesto corriente por pagar		57	11
Provisiones destinadas a riesgos y gastos	25	504	398
		<b>9.801</b>	<b>8.317</b>
<b>Total pasivo</b>		<b>19.859</b>	<b>16.561</b>
<b>Total patrimonio neto y pasivo</b>		<b>23.652</b>	<b>20.777</b>

# ESTADO DE FLUJOS DE CAJA CONSOLIDADO

Millones de euros	Nota	Ejercicio finalizado el 31 de diciembre	
		2014	2013
<b>Flujos de efectivo procedentes de actividades de explotación</b>			
Beneficio de las operaciones <sup>1</sup>		1.029	527
Depreciación, amortización y deterioro		1.117	1.014
Variación del capital circulante y otros movimientos distintos de efectivo <sup>1</sup>		426	320
Resolución de la investigación de competencia desleal		(9)	(32)
Aportaciones del empleador a planes de pensiones	32	(612)	(577)
Costes de servicio de planes de pensiones	32	203	205
Intereses pagados		(159)	(163)
Impuestos		(118)	(34)
<b>Flujos de efectivo netos de las actividades de explotación de operaciones continuadas</b>		<b>1.877</b>	<b>1.260</b>
Flujos de efectivo netos de las actividades de explotación de operaciones discontinuadas		(15)	(42)
<b>Flujos de efectivo netos de las actividades de explotación</b>		<b>1.862</b>	<b>1.218</b>
<b>Flujos de efectivo procedentes de actividades de inversión</b>			
Adquisición de inmovilizado material e inmovilizado inmaterial		(2.622)	(2.196)
Venta de inmovilizado material e inmovilizado inmaterial		404	525
Fondos netos procedentes de la venta de inversiones		589	-
Efectivo adquirido de Combinaciones de negocios (neto de contraprestaciones)		-	293
Intereses percibidos		37	27
Aumento de otros depósitos remunerados a corto plazo		(1.352)	(593)
Dividendos percibidos		2	3
Otros movimientos de inversión		12	6
<b>Flujos de efectivo netos de las actividades de inversión</b>		<b>(2.930)</b>	<b>(1.935)</b>
<b>Flujos de efectivo procedentes de actividades de financiación</b>			
Fondos netos procedentes de préstamos a largo plazo		2.009	1.529
Fondos netos procedentes del componente de patrimonio del bono convertible emitido		-	72
Amortización de préstamos		(223)	(275)
Amortización de arrendamientos financieros		(786)	(402)
Adquisición de acciones propias		(23)	(42)
Adquisición de socios externos		-	(24)
Dividendos repartidos a titulares de valores perpetuos y otros		(20)	(20)
<b>Flujos de efectivo netos derivados de las actividades de financiación</b>		<b>957</b>	<b>838</b>
(Disminución)/aumento neto de efectivo y otros activos líquidos equivalentes		(111)	121
Diferencias netas por cambio de divisa		98	58
Efectivo y activos líquidos equivalentes a 1 de enero		1.541	1.362
<b>Efectivo y activos líquidos equivalentes al final del ejercicio</b>	20	<b>1.528</b>	<b>1.541</b>
<b>Depósitos remunerados con vencimiento superior a tres meses<sup>1</sup></b>	20	<b>3.416</b>	<b>2.092</b>
<b>Efectivo, activos líquidos equivalentes y otros depósitos remunerados</b>	20	<b>4.944</b>	<b>3.633</b>

1 Se ha realizado durante el ejercicio un cargo de 180 millones de euros relacionado con los fondos de Venezuela (nota 20).

# ESTADO DE CAMBIOS EN EL PATRIMONIO NETO CONSOLIDADO

Ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2014

Millones de euros	Capital suscrito	Prima de emisión	Acciones propias (nota 29)	Otras reservas	Ganancias acumuladas	Total fondos propios	Socios externos (nota 31)	Total patrimonio neto
A 1 de enero de 2014	1.020	5.867	(42)	(2.122)	(814)	<b>3.909</b>	307	<b>4.216</b>
Beneficio del ejercicio	-	-	-	-	982	<b>982</b>	21	<b>1.003</b>
Otros resultados globales del ejercicio:								
Coberturas de flujos de caja reclasificadas y registradas en beneficio neto:								
Ingresos de pasaje	-	-	-	5	-	<b>5</b>	-	<b>5</b>
Gastos de combustible	-	-	-	47	-	<b>47</b>	-	<b>47</b>
Diferencias de tipo de cambio	-	-	-	34	-	<b>34</b>	-	<b>34</b>
Inversiones	-	-	-	271	-	<b>271</b>	-	<b>271</b>
Variación neta en el valor razonable de coberturas de flujos de caja	-	-	-	(1.235)	-	<b>(1.235)</b>	-	<b>(1.235)</b>
Activos disponibles para la venta reclasificados y registrados en beneficio neto	-	-	-	(359)	-	<b>(359)</b>	-	<b>(359)</b>
Variación neta en el valor razonable de activos financieros disponibles para la venta	-	-	-	29	-	<b>29</b>	-	<b>29</b>
Diferencias de conversión de moneda	-	-	-	168	-	<b>168</b>	-	<b>168</b>
Revaluación de obligaciones por prestaciones post-empleo	-	-	-	-	(394)	<b>(394)</b>	-	<b>(394)</b>
Coste del pago basado en acciones	-	-	-	-	38	<b>38</b>	-	<b>38</b>
Consolidación de los planes de pago basados en acciones	-	-	59	-	(46)	<b>13</b>	-	<b>13</b>
Adquisición de acciones propias	-	-	(23)	-	-	<b>(23)</b>	-	<b>(23)</b>
Dividendos repartidos a titulares de valores perpetuos	-	-	-	-	-	-	(20)	<b>(20)</b>
<b>A 31 de diciembre de 2014</b>	<b>1.020</b>	<b>5.867</b>	<b>(6)</b>	<b>(3.162)</b>	<b>(234)</b>	<b>3.485</b>	<b>308</b>	<b>3.793</b>

# ESTADO DE CAMBIOS EN EL PATRIMONIO NETO CONSOLIDADO

Ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2013

Millones de euros	Capital suscrito	Prima de emisión	Acciones propias (nota 29)	Otras reservas	Ganancias acumuladas	Total fondos propios	Socios externos (nota 31)	Total patrimonio neto
A 1 de enero de 2013	928	5.280	(17)	(2.179)	743	4.755	300	5.055
Reformulación	-	-	-	(28)	(2.049)	(2.077)	-	(2.077)
A 1 de enero de 2013 (reformulado)	928	5.280	(17)	(2.207)	(1.306)	2.678	300	2.978
Beneficio del ejercicio	-	-	-	-	122	122	25	147
Otros resultados globales del ejercicio:								
Coberturas de flujos de caja reclasificadas y registradas en beneficio neto:								
Ingresos de pasaje	-	-	-	46	-	46	-	46
Gastos de combustible	-	-	-	(17)	-	(17)	-	(17)
Diferencias de tipo de cambio	-	-	-	7	-	7	-	7
Variación neta en el valor razonable de coberturas de flujos de caja	-	-	-	(203)	-	(203)	-	(203)
Activos disponibles para la venta reclasificados y registrados en beneficio neto	-	-	-	(3)	-	(3)	-	(3)
Variación neta en el valor razonable de activos financieros disponibles para la venta	-	-	-	297	-	297	-	297
Diferencias de conversión de moneda	-	-	-	(20)	-	(20)	-	(20)
Revaluación de obligaciones por prestaciones post-empleo	-	-	-	-	521	521	-	521
Coste del pago basado en acciones	-	-	-	-	30	30	-	30
Ejercicio de opciones sobre acciones	-	-	17	-	(9)	8	-	8
Adquisición de acciones propias	-	-	(42)	-	-	(42)	-	(42)
Componente de patrimonio de la emisión de bonos convertibles	-	-	-	72	-	72	-	72
Socios externos derivados de Combinaciones de negocios	-	-	-	-	-	-	26	26
Adquisición de socios externos	-	-	-	-	-	-	(24)	(24)
Emisión de acciones ordinarias relacionada con la conversión de los bonos convertibles	92	587	-	(94)	(172)	413	-	413
Dividendos repartidos a titulares de valores perpetuos	-	-	-	-	-	-	(20)	(20)
A 31 de diciembre de 2013	1.020	5.867	(42)	(2.122)	(814)	3.909	307	4.216

# NOTAS A LAS CUENTAS ANUALES CONSOLIDADAS

## 1 Antecedentes e información general

International Consolidated Airlines Group S.A. (en adelante, "International Airlines Group", "IAG" o el "Grupo") es un grupo de aerolíneas líder en Europa creado para la tenencia de participaciones accionariales en aerolíneas y otros negocios auxiliares. IAG es una sociedad española, registrada en Madrid y constituida el 8 de abril de 2010. El 21 de enero de 2011, British Airways Plc e Iberia Líneas Aéreas de España, S.A. Operadora (en lo sucesivo, "British Airways" e "Iberia" respectivamente) cerraron una operación de fusión por la que se convirtieron en las dos primeras aerolíneas del Grupo. Vueling Airlines, S.A. ("Vueling") fue adquirida el 26 de abril de 2013.

Las acciones de IAG se negocian en el mercado principal de valores cotizados de la Bolsa de Londres, así como en las bolsas de Madrid, Barcelona, Bilbao y Valencia ("las Bolsas españolas") a través del Mercado Continuo Español (Sistema de Interconexión Bursátil Español).

## 2 Resumen de políticas contables significativas

### Bases de presentación

Las cuentas anuales consolidadas del Grupo se han elaborado conforme a las Normas Internacionales de Información Financiera adoptadas por la Unión Europea (las NIIF adoptadas por la UE). Las cuentas anuales consolidadas se presentan en euros, redondeados al siguiente millón salvo que se indique lo contrario. Las presentes cuentas anuales se han elaborado sobre la base del coste histórico, excepto algunos activos y pasivos financieros, incluidos los instrumentos financieros derivados y activos financieros disponibles para la venta, que se valoran a valor razonable. El valor contable de activos y pasivos reconocidos que están sujetos a coberturas de valor razonable se ajustan para registrar cambios de valor razonable atribuibles a los riesgos que se están cubriendo. Las cuentas anuales para el ejercicio anterior incluyen reclasificaciones que fueron hechas para reflejar la presentación adoptada en el ejercicio actual. Los cambios no tienen un impacto significativo en las cuentas anuales.

Las cuentas anuales del Grupo correspondientes al ejercicio anual terminado el 31 de diciembre de 2014 han sido autorizadas para su publicación y firmadas por el Consejo de Administración el 26 de febrero de 2015.

El Consejo de Administración ha tenido en cuenta las actividades de negocio indicadas en las páginas 8 a 15, los principales riesgos e incertidumbres del Grupo indicados en las páginas 87 a 93 y la situación financiera del Grupo, incluidos flujos de caja, posición de liquidez y líneas de financiación comprometidas disponibles. El Consejo de Administración considera que el Grupo cuenta con los recursos necesarios para mantenerse en funcionamiento en el futuro previsible, y por tanto han continuado aplicando el principio de empresa en funcionamiento al elaborar las cuentas anuales.

### Consolidación

Las cuentas anuales consolidadas del Grupo comprenden los estados financieros de la Compañía y sus filiales, ambos a 31 de diciembre, así como la parte atribuible de resultados y reservas de empresas asociadas, ajustada en caso necesario para acomodarse a las políticas contables del Grupo.

Las filiales se consolidan desde la fecha de su adquisición, que es la fecha en la que el Grupo pasa a tener el control, y siguen consolidándose hasta la fecha en la que deja de existir dicho control. Existe control cuando el Grupo obtiene o tiene derecho a rentabilidades variables derivadas de su participación en la entidad y tiene la capacidad de influir en estas rentabilidades mediante el poder que ejerce en dicha entidad.

El Grupo aplica el método de adquisición en la contabilización de Combinaciones de negocios. El importe abonado es el valor razonable de los activos traspasados, los pasivos generados y las participaciones emitidas por el Grupo. Los activos adquiridos y pasivos asumidos identificables en una combinación de negocios se miden inicialmente a su valor razonable en la fecha de adquisición. Los socios externos representan la porción de la ganancia o pérdida y de los activos netos de filiales que no pertenecen al Grupo y se presentan por separado en la partida de patrimonio neto del Balance consolidado. Los costes relacionados con adquisiciones se registran en la Cuenta de resultados según se producen.

Si la combinación de negocios se realiza en etapas, el valor razonable a la fecha de adquisición de la participación en la entidad adquirida que se mantuviera con anterioridad vuelve a medirse a valor razonable en la fecha de adquisición a través de la Cuenta de resultados.

El fondo de comercio se valora inicialmente como el exceso del total del importe abonado y el valor razonable de los socios externos sobre el valor neto de los activos adquiridos y los pasivos asumidos identificables.

Todos los saldos de cuentas intragrupo, incluidos los beneficios intragrupo, se eliminan al elaborar las cuentas anuales consolidadas.

Las políticas contables de las filiales se han modificado en caso necesario para garantizar la consistencia con las políticas adoptadas por el Grupo.

### Información por segmentos

Los segmentos operativos se presentan de modo coherente con el modo en que asigna los recursos el principal responsable de la toma de decisiones operativas. El principal responsable de la toma de decisiones operativas, que se encarga de asignar recursos y evaluar el rendimiento de los segmentos operativos, se ha identificado como el Comité de Dirección de IAG.

---

## Notas a las cuentas anuales consolidadas continuación

### 2 Resumen de políticas contables significativas continuación

#### Conversión de moneda extranjera

##### a Divisa funcional y de presentación

Las partidas incluidas en las cuentas anuales de cada una de las entidades del Grupo se miden en la divisa funcional, siendo esta la divisa del entorno económico principal en el que opera la entidad. Las cuentas anuales consolidadas del Grupo se presentan en euros, que es la divisa de presentación del Grupo.

##### b Transacciones y saldos

Las transacciones realizadas en moneda extranjera se reconocen inicialmente en la moneda funcional aplicando el tipo de cambio vigente en la fecha de la transacción. Los saldos monetarios expresados en moneda extranjera se convierten a la divisa funcional a los tipos vigentes en la fecha del Balance. Las ganancias y pérdidas por diferencias de cambio que resulten de la liquidación de esas operaciones y de la conversión a euros de los activos y pasivos monetarios denominados en divisas a los tipos de cambio vigentes en la fecha del Balance se registran en la Cuenta de resultados, excepto cuando se aplica contabilización de coberturas.

##### c Empresas del Grupo

Los activos netos de las operaciones en el extranjero se convierten a euros al tipo de cambio vigente en la fecha del Balance. Los beneficios o pérdidas de esas operaciones se convierten a euros al tipo de cambio medio en el ejercicio. Las diferencias de cambio resultantes se imputan directamente en un componente separado del patrimonio neto hasta que se produzca la enajenación total o parcial de la inversión en cuyo momento la porción correspondiente de la diferencia de conversión acumulada se reconoce en la cuenta de Cuenta de resultados.

#### Inmovilizado material

El inmovilizado material se contabiliza a coste. El Grupo aplica la política de no revalorizar el inmovilizado material. Se calcula la amortización para depreciar el coste menos el valor residual estimado del activo de forma lineal durante su vida útil.

Los valores residuales, en su caso, se revisan anualmente con los valores de mercado vigentes para activos de antigüedad equivalente y las tasas de depreciación se ajustan con carácter prospectivo.

##### a Intereses capitalizados sobre pagos por anticipado para la adquisición de inmovilizado

Los intereses y los movimientos de diferencias de cambio correspondientes a pagos de adquisiciones a plazo de aeronaves u otros activos en construcción se capitalizan y se incorporan al coste del activo correspondiente.

Los costes de financiación restantes se contabilizan en la Cuenta de resultados en el periodo en que se producen.

##### b Flota

Todas las aeronaves se contabilizan al valor razonable de la contraprestación entregada teniendo en cuenta los descuentos de los fabricantes. Los activos de flota propiedad de la Sociedad o mantenidos en régimen de arrendamiento financiero se deprecian de forma lineal a tasas calculadas para reducir el coste hasta el valor residual estimado al final de las vidas operativas previstas.

Las modificaciones de interiores de cabina, incluidas las necesarias por cambio o relanzamiento de marcas, se deprecian en el plazo que sea inferior entre cinco años o la vida restante de la aeronave.

Los repuestos de aeronaves y motores por introducción o expansión de la flota, así como los repuestos rotables adquiridos por separado, se contabilizan como inmovilizado material y suelen depreciarse de forma acorde a la flota con la que están relacionados.

Los gastos significativos de puesta a punto, incluidas piezas de repuesto y costes laborales, se capitalizan y amortizan en el plazo medio previsto entre las puestas a punto. Todas las demás piezas de recambio y otros costes relacionados con el mantenimiento de activos de flota (incluido el mantenimiento previsto por contratos "pago por consumo") se registran en la Cuenta de resultados cuando se utilizan o se producen, según el caso.

##### c Otro inmovilizado material

Se registra la correspondiente amortización de todo el inmovilizado material. Los inmuebles, excepto los terrenos en propiedad, se deprecian de forma lineal de acuerdo con su vida útil esperada en periodos que no exceden de 50 años, o, en el caso de inmuebles arrendados, en el plazo de duración del arrendamiento si este es más corto, de forma lineal. El equipo se deprecia en periodos que van de 4 a 20 años.

##### d Activos en régimen de arrendamiento

Cuando los activos se financian mediante arrendamiento financiero, por los que todos los riesgos y los beneficios de la titularidad se trasladan al Grupo, los activos se tratan como si hubieran sido objeto de compra directa. El importe registrado como coste del inmovilizado material representa la suma de los elementos de capital pagaderos durante el plazo del arrendamiento. La obligación correspondiente, reducida por los pagos realizados en virtud del arrendamiento financiero, se registra en las cuentas de deudas financieras.

El importe registrado como coste del inmovilizado material se deprecia de la forma descrita en los párrafos anteriores sobre flota, y la parte correspondiente a intereses de los pagos realizados por el arrendamiento se registran como gastos financieros en la Cuenta de resultados.



El total de pagos mínimos, medidos al inicio, en virtud de todos los acuerdos de arrendamiento restantes, denominados arrendamientos operativos, se registra en la Cuenta de resultados en importes anuales iguales durante el plazo del arrendamiento. Respecto a aeronaves, algunos contratos de arrendamiento operativo dan al Grupo la opción de poner fin a los arrendamientos tras un periodo inicial limitado sin añadir obligaciones financieras importantes. En algunos casos, el Grupo puede ampliar el periodo de arrendamiento inicial en condiciones predeterminadas; a estos contratos se los denomina arrendamientos operativos prorrogables.

### Inmovilizado inmaterial

#### a Fondo de comercio

El fondo de comercio se produce en la adquisición de filiales, empresas asociadas y negocios conjuntos y representa el exceso de la contraprestación abonada sobre el valor razonable neto de los activos y pasivos identificables de la entidad adquirida. Cuando el valor razonable neto de los activos y pasivos identificables de la entidad adquirida es superior a la contraprestación pagada, se reconoce un fondo de comercio de inmediato en la Cuenta de resultados.

A efectos de valorar el deterioro, el fondo de comercio se agrupa en los niveles más bajos para los que existen flujos de caja significativos identificables (unidades generadoras de efectivo). El fondo de comercio se somete a pruebas de deterioro anualmente y siempre que existen indicios de que el valor contable puede no ser recuperable.

#### b Marcas

Las marcas resultantes de la adquisición de filiales se reconocen inicialmente a valor razonable en la fecha de adquisición. Las marcas ya consolidadas en el mercado y que se espera sean utilizadas por plazo indefinido no se amortizan, sino que se valoran anualmente a efectos de deterioro.

#### c Programas de fidelización de clientes

Los programas de fidelización de clientes resultantes de la adquisición de filiales se reconocen inicialmente a valor razonable en la fecha de adquisición. Los programas de fidelización de clientes con una vida útil prevista definida, se amortizan en el plazo restante de vida útil prevista. Los programas de fidelización de clientes de duración indefinida no se amortizan, sino que se valoran anualmente a efectos de deterioro.

#### d Derechos de aterrizaje

Los derechos de aterrizaje adquiridos en Combinaciones de negocio se reconocen a valor razonable en la fecha de adquisición. Los derechos de aterrizaje adquiridos de otras aerolíneas se capitalizan a su coste de adquisición.

Los derechos de aterrizaje capitalizados que no se encuentran en la UE se amortizan de forma lineal en un periodo no superior a 20 años. Los derechos de aterrizaje capitalizados que se encuentran dentro de la UE no se amortizan, ya que la normativa prevé que dichos derechos sean perpetuos.

#### e Inmovilizado inmaterial basado en contratos

El inmovilizado inmaterial basado en contratos adquiridos en Combinaciones de negocios se reconoce inicialmente a valor razonable en la fecha de adquisición y se amortiza en el plazo restante de duración del contrato.

#### f Software

El coste de adquisición o desarrollo de software informático que puede separarse de un elemento de hardware relacionado se capitaliza separadamente y se amortiza de forma lineal en un periodo no superior a cinco años.

#### g Derechos de emisión

Las compras de derechos de emisión se reconocen a coste. Los derechos de emisión no vuelven a valorarse ni se amortizan, sino que se someten a pruebas de deterioro siempre que existan indicios de que el valor contable puede no ser recuperable.

### Deterioro de activos no financieros

Los activos que tienen una vida útil indefinida y que no están sujetos a amortización se someten a pruebas de deterioro con carácter anual. Los activos sujetos a amortización se revisan a efectos de deterioro siempre que acontecimientos o cambios de circunstancias indiquen que el importe registrado puede no ser recuperable. Cuando el importe registrado del activo excede su importe recuperable se reconoce una pérdida por deterioro correspondiente a la diferencia. El importe recuperable es el mayor entre el valor razonable de un activo menos los costes relacionados con su venta y su valor de uso. Los activos no financieros distintos del fondo de comercio que han sufrido deterioro se revisan a efectos de posible reversión del deterioro en cada fecha de cierre.

#### a Inmovilizado material

El valor contable se revisa a efectos de deterioro cuando los acontecimientos o los cambios de circunstancias indican que el valor contable puede no ser recuperable, y las pérdidas por deterioro acumuladas se muestran como reducción del valor contable del inmovilizado material.

#### b Inmovilizado inmaterial

Los activos inmateriales se mantienen a coste y, o bien se amortizan de forma lineal a lo largo de su vida económica, o se considera que tienen una vida económica indefinida y no se amortizan, sino que se someten a pruebas de deterioro anualmente o con más frecuencia cuando existen indicios de que el valor contable puede no ser recuperable.

### 2 Resumen de políticas contables significativas continuación

#### Inversiones en empresas asociadas

Una empresa asociada es una empresa en la que el Grupo mantiene una participación a largo plazo y en la que tiene el poder de ejercer influencia significativa. Los intereses del Grupo en los activos netos de empresas asociadas se incluyen en el epígrafe de Inversión en empresas asociadas del Balance de situación, y la participación en sus resultados se registra en la Cuenta de resultados, dentro de los resultados no operativos. Los resultados atribuibles de esas empresas adquiridas o vendidas durante el ejercicio se registran por el periodo correspondiente de titularidad. Cuando el Grupo no puede ejercer control sobre una entidad en la que su participación es superior al 51%, la participación se trata como empresa asociada.

#### Instrumentos financieros

##### a Activos financieros disponibles para la venta

Los activos financieros disponibles para la venta son activos financieros que no son derivados y que no se clasifican como préstamos y cuentas a cobrar e incluye inversiones cotizadas y no cotizadas, excluyendo las participaciones en empresas asociadas. Tras el reconocimiento inicial, los activos financieros disponibles para la venta se registran a valor razonable, reconociendo cualquier ganancia o pérdida en el Estado del resultado global hasta que la inversión se vende o sufre un deterioro contable, momento en el cual las ganancias o pérdidas acumuladas, previamente reconocidas en el patrimonio neto, se registran en la Cuenta de resultados.

El valor razonable de inversiones cotizadas se determina por referencia a los precios de cotización a la fecha del Balance de situación. Cuando no haya un mercado activo, el valor razonable se determina utilizando técnicas de valoración. Cuando no se puede estimar de forma fiable el valor razonable, los activos se contabilizan a coste.

El Grupo evalúa en cada fecha de Balance si un activo financiero o un grupo de activos financieros han sufrido deterioro. Se considera que un activo financiero ha sufrido deterioro cuando hay pruebas objetivas que indican que se han producido uno o más acontecimientos desde la fecha de reconocimiento inicial del activo que han afectado negativamente a los flujos de caja futuros previstos. En el caso de títulos de capital clasificados como instrumentos mantenidos para la venta, un descenso significativo o prolongado del valor razonable del título por debajo de su coste se considera un indicio de deterioro de valor del título. Cuando existen pruebas de que eso ha ocurrido respecto a activos financieros disponibles para la venta, la ganancia o pérdida acumulada registrada anteriormente en el Estado del resultado global se registra en la Cuenta de resultados.

La pérdida por deterioro de un activo financiero contabilizado a coste amortizado se calcula como la diferencia entre su valor contable y el valor presente de los flujos de caja futuros estimados descontados al tipo de interés efectivo original del activo.

##### b Clientes y otros deudores

Los clientes y otros deudores se contabilizan al valor nominal menos las provisiones por insolvencia, lo que se aproxima al valor razonable dada la naturaleza a corto plazo de esos activos. Se realiza una provisión por insolvencia cuando existen pruebas objetivas de que el Grupo no podrá cobrar todos los importes debidos conforme a las condiciones originales de la partida deudora.

Los préstamos a terceros se valoran inicialmente al valor razonable de la contraprestación entregada más cualquier coste de transacción directamente atribuible, y luego se valoran a coste amortizado.

##### c Otros depósitos remunerados a corto plazo

Otros depósitos remunerados a corto plazo, constituidos principalmente por fondos mantenidos en bancos y otras entidades financieras, se contabilizan a coste amortizado aplicando el método del interés efectivo.

##### d Instrumentos financieros derivados y operaciones de cobertura

Los instrumentos financieros derivados comprenden contratos swap de tipos de interés, derivados de divisas y derivados de cobertura de combustible (incluidas opciones, swaps y futuros) y se reconocen inicialmente a valor razonable en la fecha en que se celebra el contrato de derivados y, posteriormente, se vuelven a valorar a su valor razonable. El método de reconocimiento de la ganancia o pérdida resultante de la reevaluación depende de si el derivado ha sido designado como instrumento de cobertura y, en tal caso, de la naturaleza del elemento que cubre (como se detalla más adelante, en el apartado sobre coberturas de flujos de caja). Las ganancias o pérdidas relacionadas con derivados que no se utilizan como instrumentos de cobertura eficaces se registran en la Cuenta de resultados.

Las ganancias o pérdidas por diferencias de tipo de cambio sobre partidas monetarias se llevan a la Cuenta de resultados, salvo que la partida se haya designado y se evalúe como instrumento de cobertura eficaz. Las ganancias y pérdidas de tipo de cambio sobre inversiones no monetarias se registran en el patrimonio neto hasta que se vende la inversión, momento en el que el importe acumulado reconocido en patrimonio neto se registra en la Cuenta de resultados.

Los préstamos a largo plazo se registran a coste amortizado, incluidos arrendamientos que contienen swaps de tipos de interés estrechamente relacionados con la financiación subyacente y, que por ello, no se contabilizan como un derivado implícito.

##### e Coberturas de flujos de caja

Las variaciones del valor razonable de instrumentos financieros derivados se registran en ingresos de las operaciones o de financiación de las operaciones según la naturaleza del instrumento, salvo que el instrumento financiero derivado se haya designado como de cobertura de un flujo de caja futuro altamente probable. Las ganancias y pérdidas sobre instrumentos financieros derivados designados como coberturas de flujos de caja y evaluados como eficaces en el periodo se registran en el patrimonio neto. Las ganancias y pérdidas registradas en patrimonio neto se reflejan en la Cuenta de resultados cuando los flujos de caja cubiertos se registran en resultados o cuando ya no se espera que se produzca la partida cubierta.

Algunas amortizaciones de préstamos denominados en dólares estadounidenses, euros y yenes japoneses se designan como coberturas de flujos de caja de ingresos futuros probables en esas divisas. Las diferencias de tipo de cambio resultantes de la conversión de esas amortizaciones se registran en el patrimonio neto, y se reflejan en la Cuenta de resultados cuando los ingresos futuros afectan a los resultados o si deja de preverse que vayan a producirse.

#### f Deuda convertible

Los bonos convertibles se clasifican como instrumentos compuestos formados por un elemento de pasivo y un elemento de patrimonio. En la fecha de emisión, se calcula el valor razonable del elemento de pasivo usando el tipo de interés de mercado vigente para la deuda no convertible de similares características y posteriormente se registra a coste amortizado usando el método del interés efectivo hasta que el pasivo se extinga por conversión o vencimiento de los bonos, y se reconoce en el epígrafe Deudas financieras remuneradas. La diferencia entre los fondos obtenidos de la emisión de los bonos convertibles y el valor razonable asignado al pasivo, que representa la opción implícita de conversión de la obligación en instrumentos de patrimonio del Grupo, se registra en el epígrafe Componente de patrimonio de la emisión de bonos convertibles en Otras reservas y no es objeto de una nueva valoración posterior.

Los costes de la emisión se distribuyen entre el elemento de pasivo y el elemento de patrimonio de los bonos convertibles, en su caso, en función de su valor en libros en la fecha de la emisión. La porción relacionada con el elemento de patrimonio se imputa directamente al patrimonio neto.

Los gastos por intereses relacionados con el pasivo se calculan aplicando al elemento de pasivo del instrumento el tipo de interés efectivo de títulos de deuda no convertible de características similares. La diferencia entre este importe y el interés abonado se suma al valor en libros del pasivo.

#### Baja de activos y pasivos financieros

Los activos y pasivos financieros por lo general se dan de baja cuando el contrato que los origina se ha liquidado, vendido o cancelado, o bien ha llegado a su fecha de terminación.

Cuando un pasivo financiero vigente se reemplaza por otro del mismo acreedor en condiciones sustancialmente distintas, o se modifican notablemente las condiciones de un pasivo ya existente, se considera que dicha sustitución o modificación equivale a una baja del pasivo inicial y un alta de un nuevo pasivo, contabilizándose en la Cuenta de resultados la diferencia originada entre sus respectivos saldos contables.

#### Planes de retribución a empleados

##### a Obligaciones por pensiones

El Grupo tiene planes tanto de prestación definida como de aportación definida. Un plan de aportación definida es un plan de pensiones en virtud del cual el Grupo paga aportaciones fijas a una entidad independiente. El Grupo no tiene obligaciones legales o implícitas de pagar otras aportaciones si el fondo no mantiene suficientes activos para pagar a todos los empleados por los servicios prestados en periodos anteriores o en el periodo actual.

Los planes de prestación definida suelen definir el importe de la prestación por pensión que el empleado recibirá cuando se jubile, y que suele depender de uno o más factores, como la edad, los años de servicio y la retribución.

La obligación neta del Grupo con respecto a los planes de pensiones de prestación definida se calcula por separado para cada plan mediante la estimación del importe de las prestaciones futuras devengadas por los empleados como contraprestación por sus servicios en el periodo actual y periodos precedentes; esa prestación se descuenta para determinar su valor actual y se deduce el valor razonable de los activos afectos a los planes. El tipo de descuento es el rendimiento en la fecha de Balance de bonos de empresa de calificación crediticia AA en la moneda adecuada, con duraciones aproximadas a las de las obligaciones del Grupo. Un actuario cualificado realiza el cálculo aplicando el método de la unidad de crédito proyectada. Cuando el cálculo arroja un activo neto para el Grupo, el activo reconocido se limita al valor actual de cualquier reembolso futuro del plan o reducción de las aportaciones futuras al plan ("techo de activos"). El valor razonable se basa en información de precio de mercado y, en el caso de títulos cotizados, es el precio de demanda publicado.

Los costes por servicios prestados corrientes se reconocen dentro de gastos de las operaciones en el periodo en que se producen. Los costes por servicios prestados pasados se reconocen cuando se modifica o reduce el plan, lo que ocurra primero, y cuando el Grupo reconoce los correspondientes costes de reestructuración o prestaciones por rescisión de contrato. El interés neto se calcula aplicando la tasa de descuento utilizada para medir las obligaciones por prestaciones definidas al comienzo del periodo al pasivo o activo neto por prestaciones definidas, teniendo en cuenta cualquier cambio que se produzca en el pasivo o activo neto por prestaciones definidas durante el periodo como resultado de aportaciones y pagos de prestaciones. Los intereses netos y otros gastos relacionados con los planes de prestaciones definidas se reconocen en la Cuenta de resultados. Las reevaluaciones, formadas por ganancias y pérdidas actuariales, el efecto del techo de activos (excluyendo intereses) y la rentabilidad de los activos afectos a planes (excluyendo intereses), se reconocen inmediatamente en el Estado del resultado global. Las reevaluaciones no se reclasifican a la Cuenta de resultados en posteriores periodos.

---

## Notas a las cuentas anuales consolidadas continuación

### 2 Resumen de políticas contables significativas continuación

#### b Prestaciones por rescisión de contrato laboral

Las prestaciones por rescisión de contrato laboral se pagan cuando el contrato de empleo es rescindido por el Grupo antes de su fecha normal de finalización, o cuando el empleado acepta un despido voluntario a cambio de dicha prestación. El Grupo reconoce las prestaciones por rescisión de contrato laboral cuando demuestra su intención de poner fin al empleo de trabajadores conforme a un plan formal detallado para el que no haya una posibilidad realista de cancelación, o de proporcionar prestaciones por rescisión de contrato laboral como consecuencia de una oferta realizada para promover el despido voluntario.

Otras prestaciones a los empleados se reconocen cuando se considera que existe una obligación presente.

#### Impuestos

Los activos y pasivos fiscales corrientes se valoran al importe que se espera cobrar o pagar a las autoridades fiscales, conforme a los tipos impositivos y la legislación aplicables o promulgados con carácter sustantivo en la fecha del Balance.

Los impuestos sobre sociedades diferidos se registran en relación a todas las diferencias temporarias existentes entre la base fiscal de los activos y pasivos y sus valores contables reflejados en las cuentas anuales, con las siguientes excepciones:

- Cuando la diferencia temporaria se deba al reconocimiento inicial del fondo de comercio o de un activo o pasivo en una operación que no es una combinación de negocios y que, en el momento de la transacción, no afecta a las pérdidas o ganancias contables ni fiscales;
- Con respecto a las diferencias fiscales temporarias asociadas a inversiones en sociedades dependientes o empresas asociadas, cuando el momento de reversión de las diferencias temporarias pueda controlarse y sea probable que éstas no reviertan en un futuro previsible; y
- Los activos por impuestos diferidos se reconocen en la medida en que resulte probable que se vaya a disponer de ganancias fiscales futuras que permitan la aplicación de las diferencias temporarias deducibles, los créditos fiscales derivados de ejercicios anteriores o las pérdidas fiscales.

Los activos y pasivos por impuestos diferidos no se descuentan y se valoran a tipos impositivos que se estima vayan a ser de aplicación cuando se espere realizar los activos o a pagar los pasivos conforme a los tipos impositivos y a la legislación vigente o promulgados con carácter sustantivo en la fecha del Balance.

El impuesto sobre beneficios se carga o abona directamente al patrimonio neto en la medida en la que se relaciona con partidas que se abonan o cargan al patrimonio. De lo contrario, el impuesto sobre beneficios se registra en la Cuenta de resultados.

#### Activos no corrientes mantenidos para la venta

Los activos no corrientes se clasifican como mantenidos para la venta cuando su valor contable va a recuperarse principalmente mediante la venta, en lugar de por uso continuado. La venta debe considerarse muy probable y debe materializarse en el plazo de 12 meses. Los activos mantenidos para la venta se contabilizan al menor entre el valor contable y el valor razonable menos los costes de venta. El inmovilizado material y el inmovilizado inmaterial, una vez clasificados como mantenidos para la venta, no se deprecian ni se amortizan.

#### Existencias

Las existencias, incluidos elementos consumibles de aeronaves, se valoran al importe menor entre el de coste y el de valor realizable neto. El coste se determina mediante el método del coste medio ponderado. Las existencias se componen principalmente de piezas de repuesto de aeronaves, piezas de motores reparables de aeronaves y combustible.

#### Efectivo y otros activos líquidos equivalentes

El efectivo y otros activos líquidos equivalentes comprenden el efectivo disponible y los depósitos mantenidos en entidades financieras a la vista o que venzan en un plazo de tres meses desde la fecha de adquisición y que no estén sujetos a un riesgo significativo de cambio de valor.

#### Inversión en acciones propias

Las acciones de la Sociedad compradas y mantenidas directamente por la Sociedad se clasifican como acciones propias y se reflejan como deducciones del patrimonio neto al coste. Las acciones de la Compañía mantenidas por British Airways Plc Share Ownership Trust, también se clasifican como acciones propias y se reflejan como deducciones en el patrimonio neto al coste.

La contraprestación recibida por la venta de dichas acciones también se registra en el patrimonio neto. La diferencia que pudiera surgir entre el resultado de su venta y el coste inicial, se imputa en reservas. No se registran en la Cuenta de resultados las ganancias o pérdidas resultantes de la compra, venta, emisión o cancelación de acciones.

#### Pagos basados en acciones

El Grupo posee una serie de planes de pagos basados en acciones liquidados mediante instrumentos de patrimonio, en virtud de los cuales el Grupo recibe servicios de empleados como contraprestación por instrumentos de patrimonio del Grupo. El valor razonable de los planes de pagos basados en acciones se calcula en la fecha en que se conceden usando el oportuno modelo de valoración. El coste resultante, ajustado para reflejar el nivel esperado y real de los derechos consolidados del plan, se carga en la Cuenta de resultados durante el periodo en que se adquiere el derecho a las opciones. En la fecha de cada Balance de situación, antes de la adquisición de derechos, se calcula el gasto acumulado, que representa en qué medida ha expirado el periodo de adquisición de derechos, teniendo en cuenta la estimación del equipo directivo sobre si alcanzarán o no las condiciones ajenas al

mercado para el número de instrumentos patrimoniales que se vayan a otorgar en última instancia. Las variaciones que experimente el gasto acumulado desde la fecha del Balance anterior se registran en la Cuenta de resultados con el correspondiente asiento en el patrimonio neto.

### Provisiones

Se constituyen provisiones cuando existe una obligación futura relacionada con un pasivo actual derivado de un hecho pasado y cuando el importe de dicha obligación pueda estimarse con fiabilidad.

Las indemnizaciones por despido de empleados y otras provisiones relacionadas con empleados están relacionadas parcialmente con la tripulación de vuelo que reúne ciertas condiciones y que, por consiguiente, tiene la opción de mantenerse en reserva o se jubila anticipadamente. El Grupo debe seguir remunerando a dichos empleados hasta que estos llegan a la edad legal de jubilación. El cálculo se realiza por actuarios independientes utilizando el método de la unidad de crédito proyectada.

Otras provisiones relacionadas con empleados incluyen también provisiones de reestructuración para cubrir gastos directos asociados a una reorganización empresarial, cuando los planes de reorganización están suficientemente detallados y avanzados y cuando se han comunicado oportunamente a las partes afectadas en la fecha del Balance de situación.

Si el efecto es material, los futuros flujos de caja esperados se descuentan usando un tipo que refleje, cuando proceda, los riesgos específicos de ese pasivo. Cuando se emplee el descuento, el aumento de la provisión que se deba al efecto del descuento del mismo se registra como gasto financiero.

### Reconocimiento de ingresos

Los ingresos de pasaje y carga se reconocen cuando el servicio de transporte ha sido prestado. Los billetes de pasajeros netos de descuentos se registran como pasivos corrientes como ingresos diferidos procedentes de ventas de billetes hasta que el cliente ha tomado el vuelo. Los billetes no utilizados se reconocen como ingresos utilizando estimaciones sobre el momento de reconocimiento, sobre los términos y condiciones de los billetes y análisis estadísticos de las tendencias históricas.

Otros ingresos como mantenimiento, handling, hoteles y vacaciones y comisiones se reconocen en el momento en que se presta el servicio de acuerdo con la fecha de la factura o el contrato.

### Programas de fidelización de clientes

El Grupo tiene cuatro programas principales de fidelización de clientes: Executive Club, Iberia Plus, Avios y Punto. Los principales programas de fidelización de clientes permiten a los viajeros acumular puntos Avios que pueden canjear por varios premios de viaje, incluidos vuelos, hoteles y alquiler de coches. De conformidad con CINIIF 13 programas de Fidelización de Clientes, el valor razonable atribuido a los puntos Avios concedidos se difiere como un pasivo y se reconoce como un ingreso en el momento del canje de los puntos y la prestación del servicio a los participantes a cuyo nombre se emiten los puntos Avios.

Además, se venden puntos Avios a socios comerciales para su uso en actividades de fidelización. El valor razonable de los puntos Avios concedidos se difiere y se reconoce como ingreso en el momento del canje de los puntos por los participantes a cuyo nombre se emiten los puntos Avios. El coste del canje de los puntos Avios se reconoce cuando se canjean los puntos Avios.

El Grupo estima el valor de los puntos Avios en función del valor razonable de los premios por los que podrían canjearse y se reduce para tener en cuenta la proporción de premios que previsiblemente no se van a canjear, basada en los resultados de modelos estadísticos. El valor razonable de los puntos Avios refleja el valor razonable de la gama de premios disponibles.

### Partidas excepcionales

Las Partidas excepcionales son aquellas que, en opinión de la Dirección, deben revelarse de forma separada dados su tamaño o incidencia. La columna de Partidas excepcionales de la Cuenta de resultados incluye partidas como una reestructuración significativa, el efecto de las operaciones de combinación de negocios que no contribuyen a los resultados de las operaciones continuadas del Grupo y el efecto de la venta, baja o deterioro de una inversión en un negocio.

Las operaciones de combinación de negocios incluyen partidas monetarias, como los costes derivados de la realización de la transacción, y partidas no monetarias como ganancias o pérdidas contables reconocidas en la Cuenta de resultados, como el fondo de comercio y las pérdidas en adquisiciones por etapas.

### Estimaciones y supuestos contables críticos

La elaboración de las cuentas anuales exige juicios, estimaciones y supuestos de la Dirección que afectan a la aplicación de políticas y a importes de activos y pasivos, ingresos y gastos registrados. Dichas estimaciones y los supuestos relacionados se basan en experiencia histórica y en otros factores diversos considerados razonables bajo determinadas circunstancias.

Los resultados que realmente se obtengan en el futuro pueden diferir de las estimaciones que constituyen la base sobre la que se ha elaborado la información financiera. Estos supuestos subyacentes se revisan constantemente. Las revisiones de las estimaciones contables se reconocen en el periodo en el que se revisa la estimación cuando la revisión afecta a ese periodo únicamente, o en el periodo de la revisión y periodos futuros cuando también afecta a esos periodos. Las estimaciones y supuestos que presentan un riesgo significativo de provocar un ajuste importante de los saldos contables de activos y pasivos en el siguiente ejercicio financiero se indican como sigue.

### **2 Resumen de políticas contables significativas continuación**

#### **a Obligaciones de retribuciones a empleados, indemnizaciones por bajas de empleados, otras provisiones relacionadas con los empleados y reestructuración**

El coste de las obligaciones por prestaciones al personal, indemnizaciones por baja y otras prestaciones a empleados se determinan mediante valoraciones actuariales. La valoración actuarial conlleva la realización de supuestos sobre las tasas de descuento, las tasas de rentabilidad esperadas de los activos, los futuros incrementos salariales, las tasas de mortalidad y los aumentos de pensiones futuros. Debido a la naturaleza de largo plazo de esos planes, las estimaciones están sujetas a incertidumbres significativas. Las hipótesis relacionadas con estos planes se detallan en las notas 32 y 25. El Grupo aplica su juicio al determinar los supuestos que van a utilizarse, consultándolo con sus actuarios externos independientes.

Las provisiones por reestructuración son estimaciones sobre las obligaciones futuras. El Grupo realiza juicios a la hora de determinar los gastos directos de reorganización previstos en función de planes que están suficientemente detallados y avanzados.

#### **b Reconocimiento de ingresos**

Los ingresos de pasaje se reconocen cuando se proporciona el transporte. Las ventas de billetes que no se espera utilizar para transporte ("billetes no utilizados") se reconocen como ingresos utilizando estimaciones sobre el momento de reconocimiento, sobre la base de los términos y condiciones de los billetes y las tendencias históricas.

En lo que respecta a los programas de fidelización de clientes, el valor razonable atribuido a los puntos concedidos se difiere como un pasivo y se reconoce como un ingreso en el momento del canje de los puntos y la prestación del servicio a los participantes a cuyo nombre se emiten los puntos. El valor de los premios acumulados se calcula haciendo referencia al valor razonable de los premios por los que se podrían canjear los puntos y se reduce para tener en cuenta la proporción de premios acumulados que previsiblemente no van a canjear los clientes. El Grupo realiza juicios a la hora de determinar las hipótesis a aplicar en relación con el número de puntos que previsiblemente no se van a canjear mediante el uso de modelos estadísticos y tendencias históricas, y también a la hora de determinar la composición y el valor razonable de los premios acumulados.

#### **c Impuestos sobre sociedades**

El Grupo está sujeto a impuestos sobre sociedades en numerosas jurisdicciones. Se requieren juicios sustanciales para determinar la provisión global para impuestos sobre sociedades. Hay muchas transacciones y cálculos para los que la determinación del impuesto final es incierta. El Grupo reconoce pasivos en relación a asuntos de inspección fiscal en base a si habrá que hacer frente a impuestos adicionales. Cuando el resultado final de las actuaciones de inspección es distinto de los importes registrados inicialmente, esas diferencias afectarán a los activos y pasivos fiscales corrientes y diferidos en el periodo en el que se determinan.

El Grupo únicamente reconoce activos por impuestos diferidos en la medida en que resulte probable que se vaya a disponer de ganancias fiscales futuras que permitan la aplicación de las diferencias temporales deducibles, los créditos fiscales derivados de ejercicios anteriores o las pérdidas fiscales. La Dirección tiene en consideración los resultados operativos del ejercicio actual y los resultados previstos en el plan de negocio aprobado para evaluar la rentabilidad de la recuperabilidad. El Plan de negocio se basa en el uso de hipótesis, estimaciones y juicios en relación con los resultados e indicadores económicos futuros.

#### **d Deterioro de activos no financieros**

El Grupo evalúa si existen indicios de deterioro en alguno de los activos no financieros en cada fecha de cierre. El fondo de comercio y el inmovilizado inmaterial con vida económica indefinida se someten a pruebas de deterioro anualmente y en cualquier otro momento en el que existan dichos indicios. Los importes recuperables de unidades generadoras de efectivo se han determinado sobre la base de cálculos de valor en uso. Estos cálculos requieren aplicar estimaciones, como se indica en la nota 16.

Otros activos no financieros se someten a pruebas de deterioro anualmente o cuando existen indicios de que los importes contables pueden no ser recuperables.

#### **e Valores residuales y vidas útiles de los activos**

El Grupo realiza juicios al determinar las vidas útiles y los valores residuales del inmovilizado material. Los activos se deprecian hasta sus valores residuales a lo largo de sus vidas útiles estimadas.

#### **f Moneda extranjera - Transacciones y saldos**

Las transacciones realizadas en moneda extranjera se reconocen inicialmente en la moneda funcional aplicando el tipo de cambio vigente en la fecha de la transacción. Los saldos monetarios expresados en moneda extranjera se convierten a la divisa funcional a los tipos vigentes en la fecha del Balance.

Cuando existe más de un tipo de cambio para una moneda en particular, se requieren juicios para determinar qué tipo debe usarse en función de hechos y circunstancias específicos de la entidad. Se tiene en cuenta la intención y la capacidad del Grupo para usar mecanismos específicos y si ese uso resulta probable. Cuando no exista canjeabilidad entre los mecanismos, se considera el tipo legal disponible que mejor refleje la dimensión económica de las actividades del Grupo.

#### **g Clasificación de arrendamientos**

Un arrendamiento se clasifica como financiero cuando todos los riesgos y los beneficios de la titularidad son sustancialmente transferidos al Grupo. A la hora de decidir cuál es la clasificación adecuada, se considera el fondo de la transacción, más que la forma. Entre los factores que se consideran, cabe mencionar los siguientes: si el arrendamiento transfiere la titularidad del activo al arrendatario al final del periodo de alquiler; si el arrendatario tiene la opción de comprar al activo a un precio que sea

suficientemente inferior al valor razonable en la fecha de ejercicio; si el plazo de arrendamiento abarca la mayor parte de la vida económica del activo y si el valor actual de los pagos futuros mínimos de arrendamiento equivale al menos de forma sustancial a todo el valor razonable del activo arrendado.

## Cambios de políticas contables y de presentación de información

### a Normas nuevas y modificaciones adoptadas por el Grupo

El Grupo ha adoptado las siguientes normas, interpretaciones y revisiones por primera vez en el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2014:

NIIF 10 "Estados financieros consolidados", NIIF 11 "Acuerdos conjuntos" y NIIF 12 "Información a revelar sobre participaciones en otras entidades", efectivas para los periodos que comiencen en o después del 1 de enero de 2014. La NIIF 10 sustituye las directrices sobre control y consolidación de la NIC 27 y la SIC 12 "Consolidación - Entidades de propósito especial". La NIIF 11 exige que los acuerdos conjuntos se contabilicen como operación conjunta o negocio conjunto en función de los derechos y obligaciones de cada una de las partes del acuerdo. La NIIF 12 exige desgloses más detallados sobre la naturaleza, los riesgos y las consecuencias financieras de las participaciones del Grupo en sociedades filiales, empresas asociadas, acuerdos conjuntos y entidades estructuradas no consolidadas. Se mantiene el principio básico de que una entidad consolidada presenta una sociedad dominante y sus sociedades filiales como si se tratara de una única entidad, al igual que los mecanismos de consolidación. Se prevé que la aplicación de estas normas no tenga ningún efecto significativo ni en el resultado neto del Grupo o el activo neto.

NIC 32 (Revisada) "Instrumentos financieros: Presentación"; efectiva para los periodos que comiencen en o después del 1 de enero de 2014. La enmienda aclara algunos de los requisitos para la compensación de activos financieros y pasivos financieros en el Balance. La aplicación de esta norma no tiene un impacto significativo en el resultado neto del Grupo o el activo neto.

NIC 36 (Revisada) "Deterioro del valor de los activos", efectiva para los periodos que comiencen en o después del 1 de enero de 2014. Esta modificación aborda la información a revelar sobre el importe recuperable de los activos deteriorados si ese importe está basado en el valor razonable menos los costes de venta. La norma supone un cambio en la presentación de las notas a los estados financieros del Grupo, pero no tiene impacto en el resultado neto del Grupo o el activo neto.

NIC 39 (Revisada) "Instrumentos financieros: Reconocimiento y medición", efectiva para los periodos que comiencen en o después del 1 de enero de 2014. Esta modificación exime de interrumpir una contabilidad de coberturas cuando la renovación de un instrumento de cobertura con una contraparte central cumple unos criterios específicos. La aplicación de esta norma no tiene un impacto significativo en el resultado neto del Grupo o el activo neto.

Otras modificaciones derivadas de mejoras en las NIIF no afectan a las políticas contables, la posición financiera o los resultados del Grupo.

### b Normas, interpretaciones y modificaciones nuevas aún no vigentes

El IASB y el IFRIC emitieron las siguientes normas, enmiendas e interpretaciones que a continuación se señalan con fecha efectiva posterior a la de los presentes estados financieros; estos cambios, en opinión de la Dirección, podrían afectar al Grupo en periodos futuros. Salvo indicación en contrario, el Grupo tiene previsto adoptar las siguientes normas, interpretaciones y modificaciones:

La NIIF 15 "Ingresos procedentes de contratos con clientes" (pendiente de adopción por la UE); en vigor para periodos iniciados a partir del 1 de enero de 2017 (inclusive). Esta norma establece un nuevo modelo de cinco pasos que se aplicará a los ingresos procedentes de contratos con clientes. Los ingresos se reconocen en una cuantía que refleje la cantidad que una entidad espera recibir como contraprestación por dichos bienes o servicios. Los principios contenidos en la NIIF 15 proporcionan un enfoque más estructurado para medir y reconocer los ingresos. Se trata de una norma refundida sobre reconocimiento de ingresos que sustituye a la NIC 18 "Ingresos", la NIC 11 "Contratos de construcción" y las interpretaciones relacionadas. El Grupo está evaluando actualmente el impacto de esta nueva norma.

La NIC 19 (modificación) "Prestaciones para empleados", en vigor para periodos iniciados a partir del 1 de febrero de 2015 (inclusive). Esta modificación concierne a las aportaciones de empleados o terceros a planes de prestación definida y aclara el tratamiento de dichas aportaciones. Esta modificación distingue entre las aportaciones que están ligadas al servicio únicamente en el periodo en que se realizan y las ligadas al servicio en más de un periodo. El objetivo de esta modificación es simplificar la contabilidad de las aportaciones que son independientes del número de años de servicio del empleado, por ejemplo las aportaciones de empleados que se calculan en función de un porcentaje fijo del salario. Las entidades con planes que estipulan aportaciones que varían con los años de servicio deberán reconocer el beneficio correspondiente a esas aportaciones a lo largo de la vida laboral de los empleados. No se prevén efectos importantes en el beneficio neto o el activo neto del Grupo como consecuencia de la aplicación de esta modificación.

CINIIF 21 "Gravámenes"; en vigor para periodos iniciados a partir del 17 de junio de 2014 (inclusive). La CINIIF 21 aclara que una entidad debe contabilizar un pasivo por un gravamen cuando ocurre la actividad que da lugar al pago, con arreglo a lo establecido en la legislación relevante. Para los gravámenes que nacen cuando se alcanza un umbral mínimo, la interpretación aclara que no se debe reconocer ningún pasivo antes de que se alcance el umbral mínimo especificado. Para la CINIIF 21, se deberá proceder a su aplicación retroactiva. No se prevén efectos importantes en el beneficio neto o el activo neto del Grupo como consecuencia de la aplicación de esta modificación.

## Notas a las cuentas anuales consolidadas continuación

### 2 Resumen de políticas contables significativas continuación

#### Cambios de políticas contables y de presentación de información continuación

##### b Normas, interpretaciones y modificaciones nuevas aún no vigentes continuación

NIIF 9 "Instrumentos financieros" (aún no adoptada por la UE); vigente para periodos iniciados el 1 de enero de 2018. La norma elimina las múltiples clasificaciones y modelos de valoración de activos financieros exigidos por la NIC 39 e introduce un modelo que tiene solo dos categorías de clasificación: coste amortizado y valor razonable. La clasificación se realiza en función del modelo de negocio para la gestión de los activos financieros y las características de los flujos de caja contractuales de los activos financieros. El registro y presentación de pasivos financieros y baja de instrumentos financieros se trasladan desde la NIC 39 sin cambios significativos. La NIIF 9 (2010) introduce más cambios en relación con los pasivos financieros. La NIIF 9 incorpora nuevos requisitos relacionados con el deterioro de los activos financieros y la contabilidad de coberturas. El Grupo todavía no ha terminado de evaluar los efectos de la adopción.

No existen otras normas o interpretaciones emitidas pendientes de adopción que puedan tener, a juicio de los Consejeros, un efecto sustancial en el resultado declarado o en los activos netos del Grupo.

El Grupo no ha adoptado anticipadamente ninguna norma, interpretación o revisión que se haya emitido pero que aún no esté vigente.

### 3 Información de segmentos

#### a Segmentos de negocio

British Airways, Iberia y Vueling se gestionan como sociedades operativas separadas. Las operaciones de cada sociedad se gestionan como una única unidad de negocio. El principal responsable de la toma de decisiones operativas se encarga de asignar recursos y evaluar el rendimiento de los segmentos operativos, y se ha identificado como el Comité de Dirección de IAG. El Comité de Dirección de IAG toma decisiones de asignación de recursos basados en la rentabilidad de la red, principalmente en función de los mercados de pasajeros en los que trabajan las compañías operativas. El objetivo en la toma de decisiones de asignación de recursos consiste en optimizar los resultados financieros consolidados. Por lo tanto, basándose en el modo en que el Grupo maneja sus negocios y en la manera en que se toman las decisiones de asignación de recursos, el Grupo cuenta con tres (2013: tres) segmentos operativos declarables a efectos de presentación de los informes financieros, que se presentan como British Airways, Iberia y Vueling.

En el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2014

Millones de euros	2014				Total
	British Airways	Iberia	Vueling	Otras empresas del Grupo	
<b>Ingresos</b>					
Ingresos externos	14.456	3.989	1.725	-	<b>20.170</b>
Ingresos entre segmentos	37	279	-	107	<b>423</b>
<b>Ingresos por segmento</b>	<b>14.493</b>	<b>4.268</b>	<b>1.725</b>	<b>107</b>	<b>20.593</b>
Depreciación, amortización y deterioro	(1.027)	(76)	(11)	(3)	<b>(1.117)</b>
<b>Beneficio/(pérdida) de las operaciones antes de partidas excepcionales</b>	<b>1.215</b>	<b>50</b>	<b>141</b>	<b>(16)</b>	<b>1.390</b>
Partidas excepcionales (nota 5)	-	(361)	-	-	<b>(361)</b>
<b>Beneficio/(pérdida) de las operaciones después de partidas excepcionales</b>	<b>1.215</b>	<b>(311)</b>	<b>141</b>	<b>(16)</b>	<b>1.029</b>
Gastos no operativos netos					<b>(201)</b>
<b>Beneficios antes de impuestos de operaciones continuadas</b>					<b>828</b>



En el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2013

Millones de euros	2013				Total
	British Airways	Iberia	Vueling	Otras empresas del Grupo	
Ingresos					
Ingresos externos	13.337	4.102	1.130	-	18.569
Ingresos entre segmentos	18	128	3	84	233
Ingresos por segmento	13.355	4.230	1.133	84	18.802
Depreciación, amortización y deterioro	(851)	(154)	(5)	(4)	(1.014)
Beneficio/(pérdida) de las operaciones antes de partidas excepcionales	762	(166)	168	6	770
Partidas excepcionales (nota 5)	68	(316)	-	5	(243)
Beneficio/(pérdida) de las operaciones después de partidas excepcionales	830	(482)	168	11	527
Gastos no operativos netos					(300)
Beneficios antes de impuestos de operaciones continuadas					227

#### b Desglose geográfico

##### Ingresos por origen de la venta

Millones de euros	2014	2013
Reino Unido	<b>6.931</b>	6.085
España	<b>3.203</b>	2.839
EEUU	<b>2.893</b>	2.677
Resto del mundo	<b>7.143</b>	6.968
	<b>20.170</b>	18.569

##### Activos por área

A 31 de diciembre de 2014

Millones de euros	Inmovilizado material	Inmovilizado inmaterial
Reino Unido	<b>10.131</b>	<b>1.184</b>
España	<b>1.624</b>	<b>1.218</b>
EEUU	<b>24</b>	<b>12</b>
Resto del mundo	<b>5</b>	<b>24</b>
	<b>11.784</b>	<b>2.438</b>

A 31 de diciembre de 2013

Millones de euros	Inmovilizado material	Inmovilizado inmaterial
Reino Unido	8.891	1.022
España	1.296	1.138
EEUU	34	5
Resto del mundo	7	31
	10.228	2.196

#### 4 Operaciones discontinuadas

En 2014 no se registraron ingresos ni gastos de explotación en relación a operaciones discontinuadas (2013: total gastos de explotación de 4 millones de euros, derivados de costes adicionales asumidos en relación con la devolución de aviones bmibaby a empresas de leasing).

## Notas a las cuentas anuales consolidadas continuación

### 5 Partidas excepcionales

Millones de euros	2014	2013
Pérdidas por cambio de divisa <sup>1</sup>	180	-
Gastos de reestructuración - personal <sup>2</sup>	260	268
Gastos de reestructuración - flota <sup>2</sup>	-	44
Reversión del deterioro de la Marca Iberia <sup>3</sup>	(79)	-
Gastos de combinación de negocios <sup>4</sup>	-	5
Efecto de la cobertura de flujos de efectivo previa a la adquisición <sup>5</sup>	-	(10)
Revisión de las prestaciones por servicios prestados pasados en EE. UU. <sup>6</sup>	-	(170)
Cambio en las estimaciones del programa de fidelización de clientes <sup>7</sup>	-	106
<b>Reconocidos como gastos de la explotación</b>	<b>361</b>	<b>243</b>
Ganancia resultante de la venta de activos financieros disponibles para la venta <sup>8</sup>	(83)	-
Pérdidas adquisición por fases <sup>9</sup>	-	17
<b>Total cargo excepcional antes de impuestos</b>	<b>278</b>	<b>260</b>
Pérdidas de operaciones discontinuadas <sup>10</sup>	-	4
Impuestos sobre partidas excepcionales	(144)	19
Crédito fiscal diferido neto <sup>11</sup>	(269)	-
<b>Total (abono)/cargo excepcional después de impuestos</b>	<b>(135)</b>	<b>283</b>

#### 1 Pérdidas por cambio de divisa

Se ha realizado durante el ejercicio un cargo de 180 millones de euros relacionado con los fondos de Venezuela (nota 20). En relación a este cargo se reconoció un crédito fiscal de 54 millones de euros.

#### 2 Gastos de reestructuración

En el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2014, se reconocieron unos gastos de reestructuración de 260 millones de euros en relación con el Plan de Transformación de Iberia y el procedimiento de despido colectivo para pilotos y personal de tierra. En relación a este cargo se reconoció un crédito fiscal de 78 millones de euros.

Durante el ejercicio finalizado el 31 diciembre de 2013 se reconoció un gasto de reestructuración de 312 millones de euros en relación con el Plan de Transformación de Iberia. Se reconocieron costes de reestructuración de plantilla adicionales por un valor de 265 millones de euros para reflejar el mayor coste asociado a indemnizaciones por despido, según lo propuesto en el acuerdo de mediación. También se registraron unos gastos de reestructuración de 47 millones de euros asociados a la devolución de flota arrendada y a la retirada de aeronaves propias en el periodo comparativo. No se reconocieron impuestos diferidos.

#### 3 Reversión del deterioro de la Marca Iberia

En 2014, se revertió el deterioro parcial de la Marca Iberia de 79 millones de euros (nota 16). Esto se produce tras la vuelta de Iberia a una posición rentable y la aprobación del Plan de negocio de Iberia. En relación a esta reversión se reconoció un cargo fiscal de 24 millones de euros.

#### 4 Gastos de combinación de negocios

Se reconocieron gastos de transacción de 5 millones de euros en relación con la Combinación de negocios de Vueling en el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2013.

#### 5 Derivados e instrumentos financieros

El 21 de enero de 2011, Iberia tenía una cartera de coberturas de flujos de caja con un beneficio neto a valor de mercado de 67 millones de euros registrado en Otras reservas en el Balance de situación. El 26 de abril de 2013, Vueling tenía una cartera de coberturas de flujos de caja con un valor de mercado neto próximo a cero registrado en la partida Otras reservas del Balance de situación. Al liquidarse estas posiciones de cobertura de flujos de caja, Iberia y Vueling reclasificarán el impacto de otras reservas en la Cuenta de resultados.

El Grupo no reconoce los beneficios netos de la cobertura de flujos de caja previa a la adquisición en el Balance, dando lugar a que a los costes de combustible y arrendamiento operativo de flota no se les descuenten los beneficios netos de la cobertura de flujos de efectivo contratados con anterioridad a la adquisición. Durante el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2013, esto produjo una disminución de los costes de arrendamiento operativo de flota declarados de 4 millones de euros y una disminución del gasto de combustible de 6 millones de euros y 3 millones de euros en relación a cargos fiscales.

## 6 Revisión de las prestaciones por servicios prestados en EEUU

El Grupo realizó cambios en el plan de prestaciones médicas post-empleo de EEUU durante el año 2013 para poner en consonancia el nivel de las prestaciones con las tendencias nacionales en EEUU. Este plan se contabiliza de forma similar a un plan de prestación definida, lo que significa que cualquier reducción de las prestaciones trae consigo el reconocimiento de una reducción en los costes por servicios prestados pasados cuando se produce la modificación del plan. Este cambio se tradujo en el reconocimiento de una reducción excepcional de los costes de personal por valor de 170 millones de euros durante el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2013, y un cargo fiscal diferido relacionado de 39 millones de euros.

## 7 Cambio en las estimaciones del programa de fidelización de clientes

Durante el año 2013, la Dirección revisó las estimaciones relacionadas con los ingresos del programa de fidelización de clientes, reconocidos en el momento del canje. Históricamente, los sistemas de información de gestión han limitado la fiabilidad del reconocimiento de ingresos en el punto de salida del vuelo. En el marco de un ejercicio en el conjunto del Grupo para revisar los programas actuales de fidelización de clientes, se han desarrollado sistemas de información para calcular mejor los ingresos que deberían diferirse hasta el momento de la salida del vuelo; estos sistemas se implantaron durante el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2013 y dieron lugar a una reducción de los ingresos de pasaje en el ejercicio actual cifrada en 106 millones de euros y un crédito fiscal relacionado de 23 millones de euros.

## 8 Ganancia resultante de la venta de activos disponibles para venta

Durante el tercer trimestre de 2014, Iberia cerró un acuerdo para la liquidación de la operación de derivados financieros sobre su participación en Amadeus IT Holding, S.A. ("Amadeus") y vender dicha participación íntegramente. La operación de derivados financieros consistía en un collar sobre la participación de Iberia en Amadeus de 33.562.331 acciones ordinarias.

El periodo de liquidación del contrato de derivados comenzó en agosto de 2014 y la venta de la participación del Grupo en Amadeus se ha realizado en tramos idénticos durante un periodo de 100 días hábiles bursátiles. A 31 de diciembre de 2014 Iberia había liquidado el 99% de la transacción y la ganancia resultante de 83 millones de euros fue reconocida dentro de la partida de Ganancia neta correspondiente a activos financieros disponibles para la venta. Se reconoció también un crédito fiscal de 36 millones de euros.

## 9 Pérdidas adquisición por etapas

Como consecuencia de la inversión inicial de Iberia en Vueling, la combinación de negocios se realizó en varias etapas. El Grupo volvió a evaluar su inversión original en Vueling al valor razonable en la fecha de adquisición, lo que dio lugar a una pérdida no monetaria de 17 millones de euros reconocida en Pérdida resultante de la venta de inmovilizado material e inversiones en el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2013.

## 10 Pérdidas de operaciones discontinuadas

Las pérdidas después de impuestos procedentes de las operaciones discontinuadas de bmibaby y bmi regional ascendieron a 4 millones de euros en el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2013.

## 11 Crédito fiscal diferido neto

Durante el ejercicio, el Grupo reconoció un activo por impuesto diferido de 306 millones de euros relacionado con las pérdidas registradas por Iberia entre 2013 y 2012. Este reconocimiento se basa en las expectativas de la Dirección de recuperar estas pérdidas con beneficios futuros. Esta recuperación prevista se basa en la mejora de los resultados operativos en el ejercicio actual y a las proyecciones incluidas en el Plan de negocio.

Durante 2014, el gobierno español aprobó una serie de cambios en el marco de su Reforma Fiscal, entre ellos una reducción gradual del tipo del impuesto de sociedades del 30% al 25% y un cambio en las normas sobre utilización de pérdidas. En relación a esta reducción se reconoció un cargo fiscal de 37 millones de euros.

## 6 Gastos por naturaleza

### El beneficio de las operaciones se obtiene tras cargar/(abonar)

Depreciación, amortización y deterioro de activos no corrientes:

Millones de euros	2014	2013
Activos en propiedad	<b>810</b>	699
Aeronaves en régimen de arrendamiento financiero	<b>277</b>	206
Otros intereses de arrendamiento	<b>57</b>	58
Cargo por deterioro sobre inmovilizado material	<b>8</b>	19
Amortización de inmovilizado inmaterial	<b>44</b>	32
Reversión del deterioro del inmovilizado inmaterial	<b>(79)</b>	-
	<b>1.117</b>	1.014

## Notas a las cuentas anuales consolidadas continuación

### 6 Gastos por naturaleza continuación

#### El beneficio de las operaciones se obtiene tras cargar/(abonar) continuación

Costes de arrendamiento operativo:

Millones de euros		2014	2013
Pagos mínimos por arrendamiento	- aeronaves	551	499
	- inmuebles y equipo	187	186
Alquileres recibidos por subarrendamiento		(54)	(38)
		<b>684</b>	647

Coste de existencias:

Millones de euros	2014	2013
Coste de existencias reconocidas como gasto, principalmente combustible	<b>5.377</b>	5.819

### 7 Honorarios de auditores

Los honorarios por servicios de auditoría y de otra índole prestados por el auditor de las cuentas anuales consolidadas del Grupo y de determinadas cuentas anuales individuales de las sociedades consolidadas, Ernst & Young S.L., y por empresas de la red de Ernst & Young, así como los honorarios por servicios facturados a Vueling por Deloitte S.L. y por empresas de la red de Deloitte S.L., siendo los auditores de Vueling en 2013, fueron los siguientes:

€'000	2014	2013	
	Ernst & Young	Ernst & Young	Otro auditor
Honorarios devengados por la auditoría de las cuentas consolidadas e individuales	<b>2.806</b>	2.717	-
Honorarios devengados por otros servicios:			
Auditoría de las filiales del Grupo conforme a la legislación aplicable	<b>535</b>	622	145
Otros servicios conforme a la legislación aplicable	<b>349</b>	274	-
Otros servicios relacionados con tributación	<b>269</b>	314	-
Otros servicios de auditoría	<b>359</b>	399	16
Servicios relacionados con tecnología de la información	<b>30</b>	50	-
Servicios relacionados con operaciones financieras corporativas <sup>1</sup>	<b>-</b>	1.139	-
	<b>4.348</b>	5.515	161

1 Incluye principalmente servicios relacionados con la circular sobre flota de 2013.

Los honorarios de auditoría son aprobados por la Comisión de Auditoría y Cumplimiento y se han revisado en el contexto de otras empresas a efectos de eficiencia de costes. El trabajo de la Comisión de Auditoría se describe en el Informe de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento, que incluye una explicación sobre el modo en que se salvaguardan la objetividad y la independencia cuando se proporcionan servicios que no son de auditoría.

### 8 Gastos y cifras de personal

#### a Gastos de personal

Millones de euros	2014	2013
Sueldos y salarios	<b>3.194</b>	3.041
Contribuciones a la Seguridad Social	<b>447</b>	423
Gastos por pensiones <sup>1</sup>	<b>285</b>	124
Otras prestaciones post-empleo distintas a las pensiones	<b>-</b>	3
Costes por planes de pago basados en acciones	<b>29</b>	30
Otros gastos de personal <sup>2</sup>	<b>630</b>	600
	<b>4.585</b>	4.221

1 La cifra de 2013 incluye una ganancia excepcional de 170 millones de euros relacionada con la revisión de las prestaciones por servicios prestados pasados en EEUU. (nota 5).

2 Otros gastos de personal comprenden dietas y alojamiento de tripulación.

El número medio de empleados durante el ejercicio fue el siguiente:

	2014		2013	
	Número medio de empleados	Porcentaje de mujeres	Número medio de empleados	Porcentaje de mujeres
Ejecutivos sénior	219	23%	251	24%
Personal de tierra:				
Directivos	2.379	40%	2.476	40%
No Directivos	32.527	36%	33.509	36%
Tripulación técnica:				
Directivos	5.694	10%	5.431	9%
No Directivos	18.665	67%	18.422	67%
	<b>59.484</b>		<b>60.089</b>	

## b Retribución de los consejeros

Millones de euros	2014	2013
Remuneración del Consejo de Administración	13	16
Remuneración del Comité de Dirección	18	8

A 31 de diciembre de 2014, había tres miembros femeninos en el Consejo (2013: dos).

En el Informe de la Comisión de Retribuciones se incluyen más datos sobre la remuneración de los Consejeros.

El Grupo proporciona seguros de vida a los Consejeros ejecutivos del Consejo de Administración y en el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2014, IAG realizó aportaciones por 16.000 euros (2013: 22.000 euros). A 31 de diciembre de 2014, ningún Consejero Ejecutivo era beneficiario de planes de pensiones de prestación definida. El valor total de las pensiones devengadas cubiertas por planes de prestación definida a 31 de diciembre de 2013 ascendía a 3 millones de euros.

En relación al artículo 229 de la Ley de Sociedades de Capital, todos los Consejeros de IAG han confirmado que no tienen ningún conflicto de interés con la Compañía.

Sin perjuicio de lo anterior, y aunque esta situación no suponga un conflicto de interés en ningún caso, Willie Walsh, Consejero Delegado de IAG, informó al Consejo de Administración, en su reunión celebrada el 30 de octubre de 2014, de que es titular de una participación minoritaria en Aer Lingus Group Plc (10.616 acciones que representan un 0,002 por ciento del capital social de esta compañía) y que es asimismo beneficiario de uno de los planes de pensión de Aer Lingus.

## 9 Gastos e ingresos financieros

### a Gastos financieros

Millones de euros	2014	2013
Gastos financieros sobre:		
Préstamos bancarios	(26)	(22)
Arrendamientos financieros	(111)	(85)
Provisiones: actualización de descuento	(39)	(51)
Otros préstamos	(74)	(130)
Intereses capitalizados sobre pagos anticipados para la adquisición de inmovilizado	2	4
Variación en el valor razonable de swaps de divisas	(5)	(7)
Abonos/(cargos) de divisa sobre activos financieros fijos	16	(10)
	<b>(237)</b>	<b>(301)</b>

### b Ingresos financieros

Millones de euros	2014	2013
Intereses sobre otros depósitos remunerados	32	31

### c Cargo financiero neto correspondientes a pensiones

Millones de euros	2014	2013
Cargo financiero neto correspondientes a pensiones	(4)	(53)

## Notas a las cuentas anuales consolidadas continuación

### 10 Impuestos

#### a Impuesto sobre beneficios de actividades ordinarias

(Crédito)/cargo fiscal en la Cuenta de resultados

Millones de euros	2014	2013
<b>Impuestos corrientes</b>		
Impuestos sobre beneficios	228	108
Ajuste respecto a ejercicios anteriores	19	(8)
Total cargo fiscal corriente	247	100
<b>Impuesto diferido como resultado de las diferencias entre el tratamiento contable y fiscal de:</b>		
Inmovilizado material	(7)	(24)
Planes de pensiones	(49)	35
Indemnizaciones por despido de empleados y otras provisiones relacionadas con empleados	(14)	-
Diferencias de cambio	(2)	(13)
Pérdidas en derivados de combustible	(10)	-
Activos financieros disponibles para la venta	(146)	-
Pérdidas fiscales utilizadas y creadas	47	60
Impuesto de sociedades anticipado	99	-
Créditos fiscales	(27)	-
Activos fiscales no reconocidos anteriormente	(306)	-
Otras partidas	(12)	32
Ajustes respecto a ejercicios anteriores	(36)	7
Efectos del cambio de tipos de impuestos	41	(121)
Total crédito fiscal diferido	(422)	(24)
<b>Total (crédito)/cargo fiscal en la Cuenta de resultados</b>	<b>(175)</b>	<b>76</b>

(Crédito)/cargo fiscal en el Estado del resultado global y el Estado de cambios en el patrimonio neto

Millones de euros	2014	2013
<b>Impuestos corrientes relativos a partidas cargadas directamente en el Estado del resultado global</b>		
Planes de pensiones	(79)	(65)
<b>Impuestos diferidos relativos a partidas cargadas directamente en el Estado del resultado global</b>		
Diferencias de cambio	(7)	32
Coberturas de flujos de caja	(230)	(121)
Activos financieros disponibles para la venta	(163)	121
Planes de pensiones	(111)	266
Efectos del cambio de tipos de impuestos	46	19
	(465)	317
<b>Impuestos corrientes relativos a partidas cargadas directamente en el Estado de cambios en el patrimonio neto</b>		
Planes de pago basados en acciones	(8)	(1)
<b>Impuestos diferidos relacionados con partidas cargadas directamente en el Estado de cambios en el patrimonio neto</b>		
Pagos basados en acciones	(6)	(4)
<b>Total (crédito)/cargo fiscal relacionados con partidas incluidas en el Estado del resultado global y el patrimonio neto</b>	<b>(558)</b>	<b>247</b>

En 2014, el efecto de los cambios en los tipos del impuesto sobre las partidas que no se reclasificarán a la Cuenta de resultados fue un cargo de 7 millones de euros (2013: 19 millones de euros) y el efecto sobre las partidas que pueden ser reclasificadas a la Cuenta de resultados fue un cargo de 39 millones de euros (2013: cero).

**b Conciliación del (crédito)/cargo fiscal total**

El (crédito)/cargo fiscal se calcula a los tipos locales aplicables a los beneficios o pérdidas en los principales países donde opera el Grupo. El crédito fiscal (2013: cargo) sobre los beneficios del ejercicio cerrado el 31 de diciembre de 2014 es inferior (2013: superior) al cargo fiscal hipotético (2013: cargo).

Las diferencias se explican a continuación:

Millones de euros	2014	2013
Beneficio contable antes de impuestos	<b>828</b>	227
Impuesto calculado a un tipo del 30% en España (2013: 30%) y del 21,5% en el Reino Unido (2013: 23,3%)	<b>162</b>	28
Efectos de:		
Gastos no deducibles	-	6
Contabilización de planes de pensiones	<b>(5)</b>	(5)
Títulos preferentes en euros contabilizados como socios externos	<b>(5)</b>	(5)
Enajenación y reducción de valor de inversiones	<b>(2)</b>	-
Crédito de inversión	<b>(61)</b>	-
Impacto neto respecto a la contabilización de Combinaciones de negocios	-	(1)
Activos fiscales no reconocidos del periodo corriente	<b>9</b>	179
Activos fiscales no reconocidos anteriormente	<b>(306)</b>	-
Otras partidas	<b>8</b>	(4)
Ajustes respecto a ejercicios anteriores	<b>(17)</b>	(1)
Cambios de tipos del impuesto	<b>42</b>	(121)
<b>(Crédito)/cargo fiscal en la Cuenta de resultados</b>	<b>(175)</b>	76

**c (Activo)/pasivo por impuesto diferido neto**

El (activo)/pasivo por impuesto diferido neto registrado en el Balance es el siguiente:

Millones de euros	2014	2013
Diferencia entre el tratamiento contable y fiscal de:		
Inmovilizado material	<b>1.126</b>	1.217
Planes de pensiones	<b>(248)</b>	(132)
Indemnizaciones por despido de empleados, reestructuración y otras provisiones relacionadas con empleados	<b>(492)</b>	(292)
Diferencias de cambio relacionadas con obligaciones de financiación	<b>8</b>	17
Valor razonable de las pérdidas reconocidas en coberturas de flujos de caja	<b>(324)</b>	(130)
Valor razonable de los beneficios reconocidos de activos financieros disponibles para la venta	-	313
Planes de pago basados en acciones	<b>(22)</b>	(14)
Ingresos diferidos relacionados con programas de fidelización de clientes	<b>(17)</b>	(19)
Impuesto de sociedades anticipado	-	(118)
Pérdidas fiscales de ejercicios anteriores	<b>(396)</b>	(404)
Activos fiscales relacionados con créditos y deducciones fiscales	<b>(89)</b>	(44)
Otras partidas	<b>(37)</b>	(11)
<b>(Activo)/pasivo por impuesto diferido</b>	<b>(491)</b>	383

## Notas a las cuentas anuales consolidadas continuación

### 10 Impuestos continuación

#### c (Activo)/pasivo por impuesto diferido neto continuación

##### Movimientos en provisiones

Millones de euros	2014	2013
Saldo al inicio del ejercicio	383	132
Adquirido mediante Combinación de negocios	-	(31)
Crédito fiscal diferido registrado en la Cuenta de resultados	(422)	(24)
(Crédito)/Cargo por impuestos diferidos registrado en el Estado del resultado global	(465)	317
Crédito por impuestos diferidos registrado en el Estado de cambios en el patrimonio neto	(6)	(4)
Movimientos por cambio de divisas	19	(7)
<b>(Activo)/pasivo por impuesto diferido</b>	<b>(491)</b>	<b>383</b>

#### d Otros impuestos

El Grupo también contribuyó a los ingresos fiscales mediante el pago de impuestos relacionados con operaciones y pago de nóminas. Estos impuestos pagados durante 2014 se desglosan de la forma siguiente:

Millones de euros	2014	2013
Impuesto sobre vuelos comerciales (Air Passenger Duty) del Reino Unido	813	723
Otros impuestos de billetes	1.290	1.171
Impuestos relacionados con el pago de nóminas	423	419
	<b>2.526</b>	<b>2.313</b>

#### e Factores que pueden afectar a cargos fiscales futuros

En 2014, se reconoció un activo por impuesto diferido neto de 491 millones de euros principalmente relacionado con las pérdidas de ejercicios anteriores de Iberia, ya que se considera probable que el Grupo disponga de ganancias fiscales futuras que permitan la aplicación del activo fiscal.

El Grupo tiene pérdidas fiscales en el extranjero de 145 millones de euros (2013: 138 millones de euros) por bases imponibles negativas a compensar con beneficios imponibles fiscales futuros. No se han reconocido activos por impuestos diferidos en relación con estas pérdidas ya que actualmente no se prevé su utilización.

El Grupo tiene pérdidas fiscales de capital no reconocidas de ejercicios anteriores por importe de 225 millones de euros a 31 de diciembre de 2014 (2013: 202 millones de euros). Estas pérdidas están disponibles para compensación con ganancias imponibles futuras en el Reino Unido. La tributación diferida resultante en el Reino Unido de ganancias imponibles por solicitudes de aplazamiento de impuestos sobre plusvalías por venta de acciones (rollover) o activos (holdover) redujo la base fiscal de activos fijos en 88 millones de euros (31 de diciembre de 2013: 82 millones de euros). No se han reconocido pasivos fiscales respecto a la cristalización de estas ganancias imponibles, ya que pueden compensarse con minusvalías de ejercicios anteriores. El Grupo tiene un activo fiscal diferido no reconocido en el Reino Unido de 65 millones de euros (2013: 61 millones de euros) resultante de diferencias temporarias respecto a minusvalías futuras si los inmuebles se realizan a su valor residual.

Durante 2014 se introdujeron cambios en el régimen del impuesto de sociedades español, tales como la eliminación de la caducidad de determinados activos fiscales y la modificación del tipo impositivo. Se promulgaron en España rebajas del tipo del impuesto de sociedades, reduciéndose así el tipo desde el 30% hasta el 28% a partir del 1 de enero de 2015 y hasta el 25% a partir del 1 de enero de 2016. La provisión por impuestos diferidos en España a 31 de diciembre de 2014 se calculó a los tipos impositivos a los que se espera revertir la diferencia en periodos futuros. Durante 2013 se promulgaron en el Reino Unido rebajas del tipo del impuesto de sociedades, que se redujo desde el 23% hasta el 21% a partir del 1 de abril de 2014 y hasta el 20% a partir del 1 de abril de 2015. La provisión por impuestos diferidos en el Reino Unido a 31 de diciembre de 2014 se calculó al 20%. No se prevé que la diferencia derivada del movimiento en el periodo de tres meses hasta el 1 de abril de 2015 sea relevante.



## 11 Beneficios por acción

Millones de euros	2014	2013
Beneficios por operaciones continuadas atribuibles a accionistas de la matriz y beneficios básicos por acción	982	126
Pérdidas por operaciones discontinuadas atribuibles a accionistas de la matriz y beneficios básicos por acción	-	(4)
Gastos financieros sobre bonos convertibles por valor de 390 millones de euros con cupón fijo del 1,75%	21	-
<b>Beneficios diluidos atribuibles a accionistas de la matriz a efectos de dilución</b>	<b>1.003</b>	122

	Número 1.000	Número 1.000
Número medio ponderado de acciones ordinarias en circulación	2.036.121	1.905.717
Supuesto de conversión de 390 millones de bonos convertibles al 1,75% de interés fijo	91.758	-
Pagos pendientes basados en acciones a empleados con efectos dilutivos	33.883	39.524
<b>Número medio ponderado de acciones ordinarias emitidas a efectos de dilución</b>	<b>2.161.762</b>	1.945.241

En 2013, el efecto del supuesto de conversión de los bonos convertibles con cupón fijo del 1,75% por valor de 390 millones de euros no fue dilutivo y por consiguiente no fue incluido en el cálculo del beneficio diluido por acción.

	2014	2013
Beneficio básico por acción (céntimos de €)		
Por operaciones continuadas	48,2	6,6
Por operaciones discontinuadas	-	(0,2)
<b>Del beneficio del ejercicio</b>	<b>48,2</b>	6,4
Beneficio diluido por acción (céntimos de €)		
Por operaciones continuadas	46,4	6,5
Por operaciones discontinuadas	-	(0,2)
<b>Del beneficio del ejercicio</b>	<b>46,4</b>	6,3

## 12 Dividendos

El Consejo de Administración declara que no se pagará ningún dividendo en relación al ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2014 (2013: cero).

## Notas a las cuentas anuales consolidadas continuación

### 13 Inmovilizado material

Millones de euros	Flota	Inmuebles	Equipo	Total
<b>Coste</b>				
Saldo a 1 de enero de 2013	17.277	2.093	1.291	20.661
Altas	1.916	47	94	2.057
Adquirido mediante combinación de negocios	-	-	3	3
Bajas	(902)	(2)	(17)	(921)
Reclasificaciones	(156)	-	-	(156)
Movimientos por cambio de divisas	(462)	(53)	(27)	(542)
Saldo a 31 de diciembre de 2013	17.673	2.085	1.344	21.102
Altas	2.316	57	126	<b>2.499</b>
Bajas	(888)	(3)	(22)	<b>(913)</b>
Movimientos por cambio de divisas	1.125	120	67	<b>1.312</b>
<b>A 31 de diciembre de 2014</b>	<b>20.226</b>	<b>2.259</b>	<b>1.515</b>	<b>24.000</b>
<b>Depreciación y deterioro</b>				
Saldo a 1 de enero de 2013	9.122	817	796	10.735
Dotación	807	76	80	963
Pérdidas por deterioro reconocidas durante el ejercicio <sup>1</sup>	19	-	-	19
Bajas	(388)	(2)	(8)	(398)
Reclasificaciones	(141)	-	-	(141)
Movimientos por cambio de divisas	(261)	(24)	(19)	(304)
Saldo a 31 de diciembre de 2013	9.158	867	849	10.874
Dotación	984	77	83	<b>1.144</b>
Pérdidas por deterioro reconocidas durante el ejercicio <sup>1</sup>	8	-	-	<b>8</b>
Bajas	(492)	(2)	(15)	<b>(509)</b>
Movimientos por cambio de divisas	594	57	48	<b>699</b>
<b>A 31 de diciembre de 2014</b>	<b>10.252</b>	<b>999</b>	<b>965</b>	<b>12.216</b>
<b>Valor neto contable</b>				
<b>A 31 de diciembre de 2014</b>	<b>9.974</b>	<b>1.260</b>	<b>550</b>	<b>11.784</b>
A 31 de diciembre de 2013	8.515	1.218	495	10.228
<b>Análisis a 31 de diciembre de 2014</b>				
En propiedad	4.290	1.173	411	<b>5.874</b>
En arrendamientos financieros	5.398	5	32	<b>5.435</b>
Pagos por anticipado para la adquisición de inmovilizado	286	82	107	<b>475</b>
<b>Inmovilizado material</b>	<b>9.974</b>	<b>1.260</b>	<b>550</b>	<b>11.784</b>
Análisis a 31 de diciembre de 2013				
En propiedad	4.274	1.153	422	5.849
En arrendamientos financieros	3.789	5	48	3.842
Pagos por anticipado para la adquisición de inmovilizado	452	60	25	537
Inmovilizado material	8.515	1.218	495	10.228

<sup>1</sup> El cargo por deterioro de 8 millones de euros (2013: 19 millones de euros) está relacionado con un avión Airbus A340-300 ajustado a su valor realizable (2013: dos aviones Boeing 747-400 que fueron amortizados permanentemente a su valor realizable).

El valor neto contable de los inmuebles comprende:

Millones de euros	2014	2013
Inmuebles propios	542	535
Mejoras en inmuebles arrendados a largo plazo	359	321
Mejoras en inmuebles arrendados a corto plazo <sup>1</sup>	359	362
<b>Inmuebles</b>	<b>1.260</b>	<b>1.218</b>

<sup>1</sup> Las mejoras en inmuebles arrendados a corto plazo se refieren a arrendamientos con duración inferior a 50 años.

El Grupo vendió inmovilizado material con un valor contable neto de 404 millones de euros (incluidas operaciones de venta y alquiler al vendedor) durante el ejercicio (2013: 523 millones de euros) que derivó en unas pérdidas de 17 millones de euros (2013: pérdida de 8 millones de euros).

A 31 de diciembre de 2014, había préstamos bancarios y otros préstamos del Grupo garantizados con activos de flota con un coste de 1.169 millones de euros (2013: 2.497 millones de euros). Cartas de crédito de 292 millones de euros a favor de los Administradores del Plan de Pensiones de British Airways están garantizadas con ciertas aeronaves (2013: 274 millones de euros).

#### 14 Compromisos de compra de inmovilizado

Los compromisos del Grupo en relación a la inversión en inmovilizado autorizada y contratada pero no registrada en las cuentas asciende a 9.027 millones de euros (2013: 8.745 millones de euros). La mayoría de los compromisos de compra de inmovilizado están denominados en dólares estadounidenses, y por tanto están expuestos al impacto de los tipos de cambio.

Los compromisos existentes comprenden 8.970 millones de euros para la adquisición de 71 Airbus A320 (entre 2015 y 2020), 17 Airbus A321 (entre 2015 y 2019), ocho Airbus A330 (entre 2015 y 2018), 26 Airbus A350 (entre 2018 y 2021), cuatro Airbus A380 (entre 2015 y 2016) and 34 Boeing 787 (entre 2015 y 2021).

#### 15 Activos no corrientes mantenidos para la venta

Los activos no corrientes mantenidos para la venta de 18 millones de euros (2013: 12 millones de euros) incluyen 11 millones de euros correspondientes a la participación residual del 0,075% en Amadeus, que representa un periodo de liquidación pendiente de un día, y 7 millones de euros, que representan seis motores de Boeing 737 (2013: cuatro aviones Boeing 737 y un avión Boeing 767 retirados del servicio). Estos activos se incluyen en el segmento de explotación de Iberia y British Airways respectivamente y saldrán del negocio en un plazo de 12 meses desde el 31 de diciembre de 2014.

El Grupo vendió activos mantenidos para la venta por un valor neto contable de 3 millones de euros en el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2014, resultando en una pérdida de 2 millones de euros en la venta (2013: valor neto contable de 3 millones de euros, no generando ni beneficio ni pérdida).

## Notas a las cuentas anuales consolidadas continuación

### 16 Inmovilizado inmaterial y revisión de deterioro a Inmovilizado inmaterial

Millones de euros	Fondo de comercio	Marca	Programas de fidelización de clientes	Derechos de aterrizaje <sup>1</sup>	Otros <sup>2</sup>	Total
<b>Coste</b>						
Saldo a 1 de enero de 2013	298	306	253	1.307	470	2.634
Altas	-	-	-	15	135	150
Adquirido mediante combinación de negocios	28	35	-	89	16	168
Bajas	-	-	-	-	(28)	(28)
Movimientos por cambio de divisas	(1)	-	-	(24)	(10)	(35)
Saldo a 31 de diciembre de 2013	325	341	253	1.387	583	2.889
Altas	-	-	-	1	137	<b>138</b>
Movimientos por cambio de divisas	3	-	-	54	29	<b>86</b>
<b>Saldo a 31 de diciembre de 2014</b>	<b>328</b>	<b>341</b>	<b>253</b>	<b>1.442</b>	<b>749</b>	<b>3.113</b>
<b>Amortización y deterioro</b>						
Saldo a 1 de enero de 2013	249	79	-	73	268	669
Dotación	-	-	-	1	31	32
Bajas	-	-	-	-	(1)	(1)
Movimientos por cambio de divisas	-	-	-	(2)	(5)	(7)
Saldo a 31 de diciembre de 2013	249	79	-	72	293	693
Dotación	-	-	-	1	43	<b>44</b>
Reversión del deterioro	-	(79)	-	-	-	<b>(79)</b>
Movimientos por cambio de divisas	-	-	-	4	13	<b>17</b>
<b>A 31 de diciembre de 2014</b>	<b>249</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>77</b>	<b>349</b>	<b>675</b>
<b>Valores netos contables</b>						
<b>31 de diciembre de 2014</b>	<b>79</b>	<b>341</b>	<b>253</b>	<b>1.365</b>	<b>400</b>	<b>2.438</b>
31 de diciembre de 2013	76	262	253	1.315	290	2.196

1 El valor contable neto incluye derechos de aterrizaje fuera de la UE de 13 millones de euros (2013: 14 millones de euros) con duración definida.

2 Otro inmovilizado inmaterial se compone principalmente de software con un valor contable de 353 millones de euros (2013: 253 millones de euros), además de derechos de emisión adquiridos.

**b Prueba de deterioro**

A continuación presentamos los importes contables del inmovilizado inmaterial con vida útil indefinida y del fondo de comercio correspondientes a las tres unidades generadoras de efectivo del Grupo:

Millones de euros	Fondo de comercio	Marca	Programas de fidelización de clientes	Derechos de aterrizaje	Total
<b>2014</b>					
<b>Iberia</b>					
A 1 de enero de 2014	-	227	253	423	<b>903</b>
Reversión del deterioro	-	79	-	-	<b>79</b>
A 31 de diciembre de 2014	-	306	253	423	<b>982</b>
<b>British Airways</b>					
A 1 de enero de 2014	48	-	-	789	<b>837</b>
Altas	-	-	-	1	<b>1</b>
Movimientos por cambio de divisas	3	-	-	50	<b>53</b>
A 31 de diciembre de 2014	51	-	-	840	<b>891</b>
<b>Vueling</b>					
A 1 de enero de 2014	28	35	-	89	<b>152</b>
A 31 de diciembre de 2014	28	35	-	89	<b>152</b>
<b>A 31 de diciembre de 2014</b>	<b>79</b>	<b>341</b>	<b>253</b>	<b>1.352</b>	<b>2.025</b>

Millones de euros	Fondo de comercio	Marca	Programas de fidelización de clientes	Derechos de aterrizaje	Total
<b>2013</b>					
<b>Iberia</b>					
A 1 de enero de 2013	-	227	253	423	903
A 31 de diciembre de 2013	-	227	253	423	903
<b>British Airways</b>					
A 1 de enero de 2013	49	-	-	796	845
Altas	-	-	-	15	15
Movimientos por cambio de divisas	(1)	-	-	(22)	(23)
A 31 de diciembre de 2013	48	-	-	789	837
<b>Vueling</b>					
A 1 de enero de 2013	-	-	-	-	-
Adquirido mediante combinación de negocios	28	35	-	89	152
A 31 de diciembre de 2013	28	35	-	89	152
A 31 de diciembre de 2013	76	262	253	1.301	1.892

**Base de cálculo del importe recuperable**

Los importes recuperables del fondo de comercio, la Marca y del programa de fidelización de clientes se han determinado en base a su valor en uso.

El importe recuperable de los derechos de aterrizaje se ha determinado por referencia a transacciones de mercado de activos similares menos los costes de venta o mediante el valor en uso.

El valor en uso se calcula aplicando un modelo de flujos de caja descontados. Las proyecciones de flujos de caja se basan en el plan de negocio aprobado por el Consejo para un periodo de cinco años. Los flujos de caja extrapolados más allá de dicho periodo se proyectan con un incremento de las tasas de crecimiento a largo plazo. Las proyecciones de flujos de caja se descuentan aplicando la tasa de descuento antes de impuestos de la unidad generadora de efectivo (UGE).

## Notas a las cuentas anuales consolidadas continuación

### 16 Inmovilizado inmaterial y revisión de deterioro continuación

#### b Prueba de deterioro continuación

Cada año el Grupo elabora y aprueba Planes de negocio formales para cinco años. Estos Planes fueron aprobados en el cuarto trimestre del año. Los flujos de caja según el Plan de negocio de Iberia que se han empleado en los cálculos de valor en uso reflejan toda la reestructuración que ha sido aprobada por el Consejo de Administración y que puede ser llevada a la práctica por la Dirección en el marco de los acuerdos alcanzados con los sindicatos.

#### Principales hipótesis

Para cada una de las UGE, las principales hipótesis usadas en los cálculos del valor en uso son las siguientes. Además, cuando se ha producido una pérdida por deterioro en una UGE, también se indica la cantidad recuperable.

	2014		
	British Airways	Iberia	Vueling
Tasa de crecimiento a largo plazo (%) <sup>1</sup>	2,5	2,2	2,2
Tasa de descuento antes de impuestos (%) <sup>2</sup>	10,0	10,2	12,5
Importe recuperable de la UGE (millones)	n/a	€6.400	n/a

	2013		
	British Airways	Iberia	Vueling
Tasa de crecimiento a largo plazo (%) <sup>1</sup>	2,5	-	-
Tasa de descuento antes de impuestos (%) <sup>2</sup>	10,0	12,2	12,4

1 La tasa de crecimiento a largo plazo se calcula para cada UGE en función de la exposición media ponderada prevista en cada mercado primario, usando el producto interior bruto (PIB). Se modifica de tiempo en tiempo para reflejar el riesgo de mercado específico. La última vez fue en 2013, cuando la Dirección calificó las perspectivas del entorno económico en España como difíciles después de dos años de PIB negativo.

2 Las tasas de descuento antes de impuestos representan la evaluación del mercado actual de los riesgos específicos de cada UGE, teniendo en cuenta el valor temporal del dinero y los riesgos subyacentes de su mercado primario. El cálculo de la tasa de descuento está basado en las circunstancias de la industria aérea, el Grupo y sus UGEs. Se obtiene a partir del coste medio ponderado del capital (WACC). El WACC tiene en cuenta tanto la deuda como el capital a disposición de las aerolíneas. El coste del capital se obtiene de la rentabilidad sobre la inversión que esperan obtener los inversores de aerolíneas y el coste de la deuda se basa en líneas generales en los préstamos remunerados del Grupo. El riesgo específico de las UGEs se incorpora aplicando factores de beta individuales que se evalúan anualmente en función de los datos de mercado disponibles. La tasa de descuento antes de impuestos refleja el momento en el que se recibirán los flujos de efectivo futuros.

#### Resumen de los resultados

En 2014, la Dirección revisó el importe recuperable de cada una de sus UGEs y concluyó que los importes recuperables superaban los valores contables.

Tras la revisión del deterioro de la UGE Iberia en 2012, el fondo de comercio y un contrato de franquicia se deterioro por su valor contable total y el valor de la Marca Iberia se redujo en 79 millones de euros. El deterioro del fondo de comercio no se puede revertir y el contrato de franquicia ya ha vencido. El deterioro original de la Marca Iberia ha sido objeto de una nueva evaluación en el ejercicio actual, a la vista de la diferencia positiva entre el importe recuperable de la UGE de Iberia y su valor contable. En el marco de esta nueva evaluación, se examinó el importe recuperable de la Marca Iberia usando la metodología de derechos (royalties), con una tasa de royalty del 0,60% (2013: 0,60%). Individualmente y combinadas, las pruebas de valor en uso de la UGE de Iberia y de la Marca Iberia respaldan la reversión del deterioro original de 79 millones de euros. Esta reversión se ha registrado como un abono excepcional dentro de Depreciación, amortización y deterioro en la Cuenta de resultados.

#### Sensibilidades

Para la unidad generadora de efectivo Iberia, se han considerado sensibilidades adicionales a nivel de la UGE. Un incremento de 16 puntos en la tasa de descuento después de impuestos reduciría el importe recuperable al valor contable. Una reducción de 7 puntos del margen operativo en cada año del Plan de negocio y extrapolado más allá de su finalización reduciría el importe recuperable al valor contable.

Ningún cambio razonable que puedan sufrir las principales hipótesis sobre las UGEs de British Airways o Vueling provocaría que los importes contables del fondo de comercio excedan los importes recuperables.

## 17 Inversiones en empresas asociadas

### a Inversiones en empresas filiales

Las principales sociedades filiales del Grupo a 31 de diciembre se desglosan en la nota sobre inversiones del Grupo.

Todas las sociedades filiales se incluyen en la consolidación. El porcentaje de derechos de voto que se posee directamente en las sociedades dependientes no difiere del porcentaje de acciones ordinarias que se posee.

No se han producido cambios significativos en las participaciones accionariales en las empresas subsidiarias este año. Durante el 2013, el Grupo incrementó su participación accionarial en Vueling del 45,85% hasta el 99,36%. Por lo tanto, Vueling se contabiliza como una filial desde el 26 de abril de 2013.

El importe total de los socios externos al 31 de diciembre de 2014 se ha cifrado en 308 millones de euros, que comprenden principalmente 300 millones de euros de valores preferentes perpetuos de interés fijo al 6,75% emitidos por British Airways Finance (Jersey) L.P. (nota 31).

British Airways Employee Benefit Trustee (Jersey) Limited, una subsidiaria enteramente controlada por British Airways, esta sujeta a British Airways Plc Employee Share Ownership Trust (el Trust). El Trust no es una subsidiaria legal de IAG; sin embargo se consolida dentro de los resultados del Grupo.

### b Inversiones en empresas asociadas

La participación en los activos, pasivos, ingresos y beneficios de las empresas asociadas del Grupo, que se incluyen en los estados financieros del Grupo, es la siguiente:

Millones de euros	2014	2013
Total activo	<b>79</b>	92
Total pasivo	<b>(53)</b>	(66)
Ingresos <sup>1</sup>	<b>96</b>	224
Beneficio/(pérdida) del ejercicio <sup>1</sup>	<b>2</b>	(8)

<sup>1</sup> Incluye la participación del Grupo en Vueling como asociada entre el 1 de enero de 2013 y el 26 de abril de 2013.

El detalle de los movimientos en las inversiones en empresas asociadas es el siguiente:

Millones de euros	2014	2013
Al inicio del ejercicio	<b>25</b>	180
Importes dados de baja derivados de la Combinación de negocios	-	(144)
Participación en beneficios/(pérdidas) retenidas	<b>2</b>	(8)
Movimientos por cambio de divisas	<b>2</b>	-
Dividendos recibidos	<b>(2)</b>	(3)
	<b>27</b>	25

No existen inversiones en empresas asociadas que sean relevantes de forma individual. A 31 de diciembre de 2014 no hay restricciones a la capacidad de las empresas asociadas de transferir fondos a la matriz y no existen pasivos contingentes relacionados.

A 31 de diciembre de 2014, el Grupo tenía dos inversiones en las que el porcentaje de capital que posee supera el 50%, Iber-América Aerospace, LLC (65,33%) y Handling Guinea Ecuatorial, S.A. (51%). Estas inversiones se han clasificado como empresas asociadas debido a que el socio local controla sus actividades.

## Notas a las cuentas anuales consolidadas continuación

### 18 Activos financieros disponibles para la venta

En 2014, Iberia cerró un acuerdo para liquidar la operación de cobertura sobre su participación en Amadeus y vender dicha participación íntegramente. La operación de derivados financieros consistía en un *collar* sobre la totalidad de la participación de Iberia en Amadeus de 33.562.331 acciones ordinarias.

El periodo de liquidación del contrato de derivados comenzó en agosto de 2014 y la venta de la participación del Grupo en Amadeus se ha realizado en tramos idénticos durante un periodo de 100 días hábiles bursátiles. A 31 de diciembre de 2014, Iberia había liquidado el 99% de la operación y la ganancia de 83 millones de euros resultante se reconoció en Ganancia neta correspondiente a activos financieros disponibles para la venta. El 0,075% restante de la inversión en Amadeus, valorado en 11 millones de euros, se incluye en los Activos no corrientes mantenidos para venta y representa un periodo de liquidación pendiente de un día.

Los activos financieros disponibles para la venta comprenden los siguientes:

Millones de euros	2014	2013
<b>Valores cotizados</b>		
Comair Limited	19	12
Flybe Group Plc	-	14
Amadeus IT Holding, S.A.	-	1.044
<b>Valores no cotizados</b>	<b>65</b>	22
	<b>84</b>	1.092

La Ganancia neta relacionada con activos financieros disponibles para la venta fue de 93 millones de euros (2013: ganancia de 2 millones de euros) y procede principalmente de la operación de liquidación de la participación en Amadeus.

### 19 Deudores comerciales y otros deudores

Millones de euros	2014	2013
<b>Importes con vencimiento inferior a un año</b>		
Deudores comerciales	1.349	1.285
Provisión para insolvencias	(97)	(89)
Deudores comerciales netos	1.252	1.196
Pagos anticipados e ingresos devengados	441	364
Préstamos a terceros	-	30
Otros deudores no comerciales	170	237
	<b>1.863</b>	1.827
<b>Importes con vencimiento superior a un año</b>		
Pagos anticipados e ingresos devengados	119	136
Préstamos a terceros	-	2
Otros deudores no comerciales	69	59
	<b>188</b>	197

Los préstamos a terceros corresponden a tres préstamos a arrendadores financieros de flota, y se amortizaron en 2014.

Los movimientos de provisiones para insolvencias fueron los siguientes:

Millones de euros	2014	2013
Al inicio del ejercicio	89	54
Provisión para cuentas de dudoso cobro	47	40
Importes revertidos no utilizados	(21)	(1)
Cuentas por cobrar canceladas durante el ejercicio	(18)	(4)
	<b>97</b>	89



El desglose por vencimiento de deudores comerciales netos es el siguiente:

Millones de euros	2014	2013
No vencidos ni deteriorados	939	1.063
< 30 días	205	47
30 - 60 días	69	28
> 60 días	39	58
<b>Deudores comerciales, neto</b>	<b>1.252</b>	<b>1.196</b>

Los deudores comerciales en general no devengan intereses y su periodo medio de cobro es de 30 días (2013: plazo de 30 días).

## 20 Efectivo, activos líquidos equivalentes y otros depósitos remunerados a corto plazo

### a Efectivo, activos líquidos equivalentes y otros depósitos remunerados a corto plazo

Millones de euros	2014	2013
Efectivo en bancos y en caja	1.223	1.138
Depósitos a corto plazo con vencimiento inferior a tres meses	305	403
Efectivo y activos líquidos equivalentes	1.528	1.541
Otros depósitos remunerados con vencimiento superior a tres meses	3.416	2.092
<b>Efectivo, activos líquidos equivalentes y otros depósitos remunerados</b>	<b>4.944</b>	<b>3.633</b>

El efectivo en bancos se mantiene principalmente en fondos del mercado monetario calificados AAA y en depósitos bancarios. Los depósitos a corto plazo se realizan por periodos de hasta tres meses en función de las necesidades de efectivo del Grupo y devengan intereses a tipos variables aplicables a los respectivos depósitos.

A 31 de diciembre de 2014, el Grupo no tenía descubiertos bancarios (2013: cero).

Los otros depósitos remunerados a corto plazo se realizan por periodos superiores a tres meses, con vencimiento habitualmente dentro del plazo de 12 meses, y los intereses se basan en los tipos de mercado disponibles en el momento en que se realizaron los depósitos.

### Fondos en Venezuela

Desde diciembre 2012 la repatriación de fondos de Venezuela ha sido limitada. A lo largo de 2013, Iberia reconoció ventas netas a 6,3 bolívares (CADIVI) por dólar estadounidense. El efectivo retenido al final de 2013 ascendió a de 184 millones de euros.

De febrero a octubre de 2014 Iberia reconoció ventas netas a 11 bolívares por dólar estadounidense (SICAD I) ya que este era el tipo oficial al que Iberia estaba autorizada por el gobierno venezolano para repatriar dinero en efectivo. En el tercer trimestre de 2014, Iberia ha recibido fondos para el periodo de febrero a junio de 2014 a SICAD I y dadas las negociaciones en curso, el saldo retenido de 184 millones de euros de 2013 y enero de 2014 también se revaluaron a SICAD I. Se reconoció un cargo excepcional de 82 millones de euros.

Iberia ha sido incapaz de repatriar los fondos adicionales obtenidos antes de febrero de 2014 o con posterioridad a junio de 2014. Teniendo en cuenta esto y combinado con la falta de liquidez en Venezuela, la disminución en el precio del barril de Brent y la tasa de inflación reconocida por el gobierno del 65%, Iberia ha concluido que SICAD I ya no puede ser considerado como un tipo de cambio disponible en la práctica para la repatriación de los fondos. El siguiente tipo de cambio disponible a 31 de diciembre 2014 era la tasa SICAD II de 50 bolívares por dólar estadounidense que Iberia considera que refleja más fielmente la realidad económica. Esta tasa se ha aplicado desde noviembre de 2014. Todos los fondos retenidos, que suman 1,7 mil millones de bolívares se revaluó al SICAD II resultando en un adicional cargo excepcional de 98 millones de euros. El saldo de caja retenida al 31 de diciembre 2014 es de 18 millones de euros.

En febrero de 2015, el gobierno venezolano ha aprobado modificaciones en los sistemas de cambio de divisas del país a través de nuevas regulaciones en materia cambiaria. Estas modificaciones incluyen la sustitución del SICAD II con SIMADI, un nuevo mecanismo para el canje de dólares a través de agentes privados que se espera pueda competir con el mercado paralelo ilegal. El uso del nuevo tipo de SIMADI implicaría un cargo adicional. Iberia no ha utilizado el tipo de SIMADI ya que no estaba disponible en la fecha del balance.

## Notas a las cuentas anuales consolidadas continuación

### 20 Efectivo, activos líquidos equivalentes y otros depósitos remunerados a corto plazo continuación

#### b Conciliación de los flujos de efectivo netos con los movimientos de la deuda neta

Millones de euros	2014	2013
Disminución de efectivo y otros activos líquidos equivalentes durante el ejercicio (excluyendo combinaciones de negocios)	(13)	(114)
Incremento neto de otros depósitos remunerados a corto plazo	1.324	532
Fondos netos adquiridos mediante combinaciones de negocios	-	306
<b>Aumento de efectivo</b>	<b>1.311</b>	<b>724</b>
Salida de flujos de efectivo netos por pago de deuda y arrendamientos financieros	1.009	677
Nuevos préstamos y arrendamientos financieros	(2.009)	(1.529)
<b>Aumento de la deuda neta como consecuencia de los flujos de caja de financiación</b>	<b>(1.000)</b>	<b>(852)</b>
Diferencias de cambio y otros movimientos no de efectivo <sup>1</sup>	(495)	528
(Aumento)/disminución de la deuda neta durante el periodo	(184)	400
Deuda neta a 1 de enero	(1.489)	(1.889)
<b>Deuda neta a 31 de diciembre</b>	<b>(1.673)</b>	<b>(1.489)</b>

<sup>1</sup> Incluye el efecto no monetario de la conversión de 372 millones de euros de los 350 millones de libras esterlinas de bonos convertibles British Airways en 2013.

La deuda neta comprende las partidas corrientes y no corrientes de deudas a largo plazo, menos el efectivo y los activos líquidos equivalentes y otros depósitos remunerados a corto plazo.

### 21 Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar

Millones de euros	2014	2013
Acreedores comerciales	1.869	1.992
Otros acreedores	927	763
Otros impuestos y seguridad social	129	131
Devengos e ingresos diferidos	356	411
	<b>3.281</b>	<b>3.297</b>

El periodo medio de pago a proveedores en operaciones comerciales fue de 40 días (2013: 40 días).

### 22 Otros pasivos a largo plazo

Millones de euros	2014	2013
Acreedores comerciales no corrientes	2	2
Otros acreedores	-	6
Provisiones e ingresos diferidos	224	217
	<b>226</b>	<b>225</b>

### 23 Deudas a largo plazo

#### a Corrientes

Millones de euros	2014	2013
Préstamos bancarios y otros	164	183
Arrendamientos financieros	549	404
	<b>713</b>	<b>587</b>

#### b No corrientes

Millones de euros	2014	2013
Préstamos bancarios y otros	1.069	1.169
Arrendamientos financieros	4.835	3.366
	<b>5.904</b>	<b>4.535</b>

Los préstamos bancarios y otros préstamos son pagaderos hasta el año 2026. Existen préstamos bancarios y otros préstamos del Grupo por importe de 540 millones de euros (2013: 661 millones de euros) garantizados por aeronaves. Los arrendamientos financieros están garantizados en todos los casos con aeronaves o inmovilizado material.

### c Préstamos bancarios y otros

Los préstamos bancarios y otros comprenden los siguientes:

Millones de euros	2014	2013
390 millones de euros de bonos convertibles a tipo fijo del 1,75% con vencimiento en 2018 <sup>1</sup>	335	321
250 millones de libras esterlinas de Eurobonos sin garantía a tipo fijo del 8,75% con vencimiento en 2016 <sup>2</sup>	316	297
Préstamos hipotecarios en dólares estadounidenses a tipo fijo garantizados por aeronaves específicas <sup>3</sup>	173	152
Préstamos hipotecarios en libras esterlinas a tipo variable garantizados por aeronaves específicas <sup>4</sup>	125	142
Préstamos hipotecarios en libras esterlinas a tipo fijo garantizados por aeronaves específicas <sup>5</sup>	116	126
Préstamos hipotecarios en yenes japoneses a tipo variable garantizados por aeronaves específicas <sup>6</sup>	-	100
Préstamos hipotecarios en dólares estadounidenses a tipo variable garantizados por aeronaves específicas <sup>7</sup>	67	77
Préstamos hipotecarios en euros a tipo variable garantizados por aeronaves específicas <sup>8</sup>	60	62
Préstamos en euros a tipo fijo no garantizados con el Estado español (Ministerio de Industria) <sup>9</sup>	20	26
Préstamos del Banco Europeo de Inversiones garantizados con bienes específicos <sup>10</sup>	10	18
Préstamo en euros a tipo variable no garantizado <sup>11</sup>	11	13
Préstamos hipotecarios en dólares estadounidenses a tipo variable garantizados por elementos específicos del inmovilizado material <sup>12</sup>	-	18
	<b>1.233</b>	<b>1.352</b>
Menos: cuotas corrientes adeudadas por préstamos bancarios	<b>(164)</b>	<b>(183)</b>
	<b>1.069</b>	<b>1.169</b>

1 En mayo de 2013 el Grupo emitió bonos convertibles a interés fijo por valor de 390 millones de euros, con los cuales captó unos fondos netos de 386 millones de euros, que ofrecen un cupón del 1,75% y son convertibles en acciones ordinarias si el titular así lo decide antes o a su vencimiento en mayo de 2018. El precio de conversión se estableció con una prima del 35% respecto al precio de las acciones del Grupo en la fecha de emisión. El Grupo mantiene una opción para reembolsar los bonos convertibles al importe del principal, junto con los intereses devengados, si se cumplen ciertos criterios preestablecidos. El componente de patrimonio de los bonos convertibles emitidos de 72 millones de euros se incluye en el capítulo Otras reservas (nota 31).

Desde la emisión y a 31 de diciembre de 2014, continuaban en circulación 91.758.228 opciones relacionadas con estos bonos.

2 250 millones de libras esterlinas a tipo fijo al 8,75% de eurobonos no garantizados con vencimiento en 2016 son reembolsables en un solo plazo en 2016.

3 Los préstamos hipotecarios en dólares estadounidenses a tipo fijo están garantizados con activos específicos de aeronaves, devengan intereses a tipos entre el 3,81% y el 4,76% y su periodo de amortización va de 2021 a 2026.

4 Los préstamos hipotecarios en libras esterlinas a tipo variable están garantizados por aeronaves en propiedad del Grupo y devengan intereses a tipos entre el 1,08% y el 1,25% por encima del LIBOR. Los préstamos se amortizarán entre 2015 y 2019.

5 Los préstamos hipotecarios en libras esterlinas a tipo fijo están garantizados por aeronaves en propiedad del Grupo y devengan intereses a tipos entre el 6,1% y el 6,3%. Los préstamos se amortizarán entre 2016 y 2018.

6 Los préstamos hipotecarios en yenes japoneses a tipo variable estaban garantizados por aeronaves en propiedad del Grupo se amortizaron en 2014.

7 Los préstamos hipotecarios en dólares estadounidenses a tipo variable están garantizados por activos específicos de aeronaves del Grupo y los intereses son del 1,22% y el 2,73%. Los préstamos se amortizarán entre 2015 y 2017.

8 El préstamo hipotecario en euros a tipo variable está garantizado por aeronaves en propiedad del Grupo y los intereses son al 0,59%. El préstamo se amortizará en 2024.

9 Los préstamos en euros a tipo fijo no garantizados con el Estado español (Ministerio de Industria) devengan intereses al 1,14% y se amortizarán entre 2015 y 2026.

10 Los préstamos en libras esterlinas del Banco Europeo de Inversiones están garantizados por ciertos activos inmobiliarios del Grupo y los intereses son al 0,69%. Los préstamos se amortizarán en 2017.

11 El préstamo en euros a tipo variable no garantizado paga un interés del 0,0225% sobre el EURIBOR. El préstamo se amortizará en 2015.

12 Los préstamos hipotecarios en dólares estadounidenses a tipo variable estaban garantizados por ciertos elementos de inmovilizado material del Grupo y fueron amortizados en 2014.

## Notas a las cuentas anuales consolidadas continuación

### 23 Deudas a largo plazo continuación d Total préstamos y arrendamientos financieros

Millones	2014	2013
<b>Préstamos</b>		
Bancos:		
Dólares estadounidenses	\$295	\$338
Euros	€90	€101
Yenes japoneses	-	¥14.259
Libras esterlinas	£198	£240
	€581	€734
Bonos a tipo fijo:		
Euros	€335	€321
Libras esterlinas	£249	£249
	€652	€618
<b>Arrendamientos financieros</b>		
Dólares estadounidenses	\$3.772	\$2.935
Euros	€1.084	€456
Yenes japoneses	¥37.105	¥18.557
Libras esterlinas	£771	£874
	€5.384	€3.770
	€6.617	€5.122

A 31 de diciembre de 2014, se había dispuesto del importe íntegro de 927 millones de dólares estadounidenses con cargo a los bonos *Enhanced Equipment Trust Certificate* (31 de diciembre de 2013: 496 millones de dólares estadounidenses fueron dispuestos). La operación incluyó la emisión de certificados de Clase A y de Clase B con un cupón anual del 4,625% y el 5,625%, respectivamente. Como garantía se aportaron en conjunto seis nuevos Boeing 787-8, dos nuevos Boeing 777-300 ER y seis nuevos Airbus A320-200 entregados durante 2013 y 2014.

### e Obligaciones por arrendamientos financieros

El Grupo utiliza arrendamientos financieros principalmente para adquirir aeronaves. Dichos arrendamientos tienen tanto opciones de renovación como opciones de compra, a elección del Grupo. Los pagos futuros mínimos en virtud de arrendamientos financieros son los siguientes:

Millones de euros	2014	2013
Pagos futuros mínimos con vencimiento:		
En el plazo de un año	676	492
Entre uno y cinco años	2.463	1.893
Más de cinco años	3.100	1.858
	<b>6.239</b>	4.243
Menos: Gastos financieros	(855)	(473)
Valor presente de pagos futuros mínimos de arrendamientos	<b>5.384</b>	3.770
El valor presente de los pagos futuros mínimos de arrendamiento se desglosa del modo siguiente:		
En el plazo de un año	549	404
Entre uno y cinco años	2.079	1.650
Más de cinco años	2.756	1.716
	<b>5.384</b>	3.770

El arrendamiento financiero suscrito por el Grupo en relación con un Airbus A340-600 está sujeto a cláusulas financieras covenants cuyo cumplimiento se verifica anualmente. Este arrendamiento se formalizó con un sindicato bancario. El Grupo ha informado al sindicato que ha incumplido las cláusulas en el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2014. A consecuencia de este incumplimiento, técnicamente un arrendamiento financiero ha pasado a ser exigible en cualquier momento y se han clasificado 79 millones de dólares estadounidenses (65 millones de euros) como corrientes. Las entidades formalizaron la dispensa el 25 de febrero de 2015.

### 24 Compromisos de arrendamiento operativo

El Grupo ha suscrito arrendamientos comerciales sobre ciertos inmuebles, equipo y aeronaves. Los plazos de dichos arrendamientos oscilan desde menos de un año en el caso de aeronaves hasta 132 años en el de arrendamientos de terreno. Algunos arrendamientos incluyen opciones de renovación.

Los pagos totales sobre los que existen compromisos en virtud de arrendamientos operativos tienen los siguientes vencimientos:

Millones de euros	2014			2013		
	Flota	Inmovilizado material	Total	Flota	Inmovilizado material	Total
En el plazo de un año	712	171	883	543	156	699
Entre uno y cinco años	1.580	325	1.905	1.537	383	1.920
Más de cinco años	934	2.027	2.961	1.009	1.958	2.967
	<b>3.226</b>	<b>2.523</b>	<b>5.749</b>	3.089	2.497	5.586

### Subarrendos

Los subarrendos suscritos por el Grupo están relacionados con inmuebles de alquiler excedentes y activos de flota mantenidos en régimen de arrendamientos no cancelables con terceros. Estos arrendamientos tienen plazos residuales de entre uno y 23 años y los activos exceden las necesidades del Grupo. Los alquileres futuros mínimos que se recibirán en virtud de arrendamientos operativos no cancelables son los siguientes:

Millones de euros	2014			2013		
	Flota	Inmovilizado material	Total	Flota	Inmovilizado material	Total
En el plazo de un año	2	12	14	-	9	9
Entre uno y cinco años	-	6	6	-	14	14
Más de cinco años	-	2	2	-	3	3
	<b>2</b>	<b>20</b>	<b>22</b>	-	26	26

Tres de los arrendamientos operativos de aeronaves A340-600 por parte del Grupo también están sujetos al cumplimiento de ciertas obligaciones financieras covenants que se revisan anualmente. El Grupo ha comunicado a sus prestamistas que había incumplido los covenants en el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2014. El resto de los pagos de los arrendamientos operativos, que asciende a 156 millones de dólares estadounidenses (128 millones de euros), vencerá técnicamente dentro del plazo de un año. Las entidades se han mostrado positivas al respecto y se espera que se formalice la dispensa en marzo de 2015.

## Notas a las cuentas anuales consolidadas continuación

### 25 Provisiones de riesgos y gastos

Millones de euros	Indemnizaciones por despido de empleados y otras provisiones relacionadas con empleados	Reestructuración	Provisiones para demandas judiciales	Provisiones para grandes reparaciones	Otras provisiones	Total
Valor neto contable a 1 de enero de 2014	592	682	101	684	135	<b>2.194</b>
Provisiones registradas durante el ejercicio	14	313	56	236	48	<b>667</b>
Utilizadas durante el ejercicio	(17)	(137)	(31)	(176)	(49)	<b>(410)</b>
Reversión de importes no utilizados y otros movimientos	(52)	25	5	(27)	(26)	<b>(75)</b>
Actualización de descuento	14	11	3	9	2	<b>39</b>
Movimientos por cambio de divisas	1	1	1	45	8	<b>56</b>
<b>Valor neto contable a 31 de diciembre de 2014</b>	<b>552</b>	<b>895</b>	<b>135</b>	<b>771</b>	<b>118</b>	<b>2.471</b>
Desglose:						
Corrientes	26	219	4	183	72	<b>504</b>
No corrientes	526	676	131	588	46	<b>1.967</b>
	<b>552</b>	<b>895</b>	<b>135</b>	<b>771</b>	<b>118</b>	<b>2.471</b>

#### Indemnizaciones por despido de empleados y otras provisiones relacionadas con empleados

Esta provisión incluye indemnizaciones por despido para empleados bajo varios acuerdos contractuales.

El Grupo también reconoce una provisión relacionada con tripulación de vuelo que reúne ciertas condiciones y que, por consiguiente, tiene la opción de mantenerse en reserva conservando su relación laboral hasta que llega a la edad reglamentaria de jubilación o se jubila anticipadamente. El Grupo debe seguir remunerando a dichos empleados hasta que estos lleguen a la edad reglamentaria de jubilación, y una provisión inicial al efecto basada en una valoración actuarial fue reconocida. La valoración a 31 de diciembre de 2014 fue revisada por la Dirección empleando actuarios independientes aplicando el método de crédito unitario proyectado, basado en una tasa de descuento del 1,9% y una subida anual del IPC del 2%. Esta provisión es a largo plazo.

#### Reestructuración

El Grupo también reconoció una provisión para planes de despido voluntario anunciados previamente. Parte de esa provisión está relacionada con un procedimiento de despido colectivo que prevé pagos a los empleados afectados hasta que alcancen la edad legal de jubilación. El importe de la provisión se ha determinado por medio de una valoración actuarial realizada por actuarios independientes y basada en los mismos supuestos que los utilizados para determinar las provisiones para obligaciones con la tripulación de vuelo indicadas más arriba, excepto la tasa de descuento, que en este caso fue del 0,54%. Los pagos relacionados con esta provisión continuarán durante los próximos cinco años.

Durante el año, el Grupo constituyó nuevas provisiones en relación con los planes de reestructuración de Iberia (nota 5). Los pagos relacionados con esta provisión continuarán durante los próximos diez años.

#### Provisiones para demandas judiciales

Esta provisión se refiere principalmente a reclamaciones de múltiples partes realizadas por grupos o empleados sobre una serie de cuestiones relacionadas con sus operaciones, incluidas reclamaciones de pagas de vacaciones adicionales y por discriminación de edad. Durante el ejercicio se alcanzaron acuerdos en relación a estas reclamaciones. La cuantía final a pagar en relación a estas reclamaciones y sanciones pendientes es incierta.

También incluye provisiones relacionadas con las inspecciones abiertas por una serie de organismos reguladores de la competencia en relación con prácticas de supuesta competencia desleal en los negocios de transporte de carga y pasajeros del Grupo.

#### Provisiones para grandes reparaciones

La provisión para grandes reparaciones se mantiene a fin de cumplir las condiciones contractuales de devolución de aeronaves mantenidas en virtud de arrendamientos operativos. La provisión incluye también un importe relacionado con terrenos y edificios arrendados cuando el contrato exige costes de reparación al finalizar el arrendamiento. Cuando esos costes se producen como consecuencia de un gasto sobre el activo arrendado, los costes de reparación también se capitalizan. Esta es una provisión a largo plazo, que cubre típicamente la vida de la aeronave y se espera utilizar durante 35 años.

## Otras provisiones

Esta provisión incluye:

- Importes para pasajeros cuyos vuelos sufrieron retrasos considerables y tienen derecho a indemnización. Esta provisión es fundamentalmente una provisión corriente y se espera que cada año se utilicen y consignen importes;
- Una provisión en relación al Sistema de Comercio de Emisiones, que representa el exceso de emisiones de CO2 en los vuelos dentro de la UE por encima de los derechos de emisión otorgados;
- Contratos de flota desfavorables y el elemento oneroso de arrendamientos relacionados con inmuebles alquilados por filiales del Grupo que están arrendados a terceros a un precio inferior o están desocupados, sin que exista intención inmediata de uso del inmueble. Esta provisión es a largo plazo y se mantendrá probablemente hasta 2027; y
- Provisiones relacionadas con valoraciones fiscales.

Las provisiones revertidas durante el ejercicio incluyen principalmente reclamaciones de impuestos relacionados con ventas y marketing y los importes por arrendamientos onerosos que ya no son necesarios.

## 26 Objetivos y políticas de gestión del riesgo financiero

El Grupo está expuesto a varios riesgos financieros: riesgo de mercado (incluido el riesgo de precio del combustible, el riesgo de tipos de cambio y el riesgo de tipo de interés) riesgo de crédito, riesgo de liquidez y riesgo de capital. Los programas de Gestión del Riesgo Financiero del Grupo se centran en la imprevisibilidad de los mercados financieros y definen la cantidad de riesgo que puede asumir el Grupo.

La Gestión del Riesgo Financiero se lleva a cabo en dos niveles bajo la supervisión general del departamento de tesorería del Grupo. El primer nivel comprende las variaciones en los precios del combustible, la volatilidad euros/dólares estadounidenses y libras esterlinas/dólares estadounidenses, que son los riesgos financieros más importantes para el Grupo. El Consejo aprueba el nivel de asunción de riesgo. El Comité de Dirección de IAG aprueba, los niveles de cobertura y el grado de flexibilidad al aplicar los niveles que se delegan a Comité de Tesorería del Grupo. El Comité de Tesorería del Grupo se reúne mensualmente e incluye a representantes del equipo de tesorería del Grupo, British Airways, Iberia y Vueling. El Comité de Coberturas aprueba un mandato para que los equipos de tesorería de British Airways, Iberia y Vueling apliquen cobertura en el mercado para sus respectivas compañías; el mandato incluye los instrumentos que se utilizarán. Los riesgos de segundo nivel como tipos de interés, emisiones y tipos de cambio de divisas menores se gestionan de forma separada por British Airways, Iberia y Vueling mediante delegación por Consejos a los departamentos de tesorería.

### a Riesgo de precios del combustible

El Grupo está expuesto al riesgo derivado del precio del combustible. La estrategia de gestión del riesgo relacionado con los precios del combustible tiene como objetivo proteger al Grupo frente a incrementos repentinos e importantes de los precios del petróleo, garantizando al mismo tiempo que el Grupo no se encuentre en una situación de desventaja competitiva en caso de que el precio del petróleo descienda de forma sustancial. La estrategia actual del Grupo aprobada por Comité de Dirección de IAG es cubrir:

- Entre un 70% y un 100% del consumo de combustible del trimestre siguiente;
- Una media del 45% entre los trimestres segundo y quinto (con un promedio de flexibilidad de más 15%/menos 10%);
- Un 10% entre los trimestres sexto y octavo (con flexibilidad de más 20%/menos 10%); y
- Flexibilidad para cubrir hasta el 20% de los trimestres nueve al doce.

El Comité de Tesorería del Grupo proporciona al Comité de Dirección de IAG y al Comité de Auditoría y Cumplimiento un informe trimestral sobre la posición de cobertura. El Consejo revisa la estrategia, incluido el riesgo asumido, anualmente.

Dentro de la estrategia, el programa de Gestión del Riesgo Financiero posibilita el uso de una serie de derivados disponibles en mercados OTC (Over-the-counter) con contrapartes aprobadas.

En la siguiente tabla se muestra la sensibilidad de los instrumentos financieros a un posible cambio razonable de los precios del combustible, permaneciendo constantes todas las otras variables, sobre los resultados antes de impuestos y el patrimonio:

2014			2013		
Subida/ (descenso) en el precio del combustible %	Efecto sobre el resultado antes de impuestos Millones de euros	Efecto sobre el patrimonio neto Millones de euros	Subida/ (descenso) en el precio del combustible %	Efecto sobre el resultado antes de impuestos Millones de euros	Efecto sobre el patrimonio neto Millones de euros
30	(8)	972	30	6	1.089
(30)	9	(989)	(30)	(35)	(994)

## Notas a las cuentas anuales consolidadas continuación

### 26 Objetivos y políticas de gestión del riesgo financiero continuación

#### b Riesgo de tipos de cambio

El Grupo publica sus cuentas anuales consolidadas en euros, posee entidades funcionales que operan en euros y libras esterlinas, y realiza su actividad en varios países; por consiguiente, está expuesto a un riesgo de cambio de divisas sobre los ingresos, compras y empréstitos denominados en monedas diferentes a la moneda funcional de la entidad. Las divisas en las que están denominadas esas transacciones son, principalmente, el euro, el dólar estadounidense, la libra esterlina y el yen japonés. El Grupo genera un superávit en la mayoría de las divisas en las que opera. El dólar estadounidense es una excepción, ya que el gasto de compra de inmovilizado, los reembolsos de deuda y las compras de combustible denominados en dólares estadounidenses suelen dar lugar a un déficit.

El Grupo aplica una serie de estrategias de cobertura ante los riesgos de divisa. La posición corta operativa en dólares estadounidenses está sujeta a la misma estructura de gobierno que la estrategia de cobertura de combustible descrita anteriormente. La estrategia actual del Grupo aprobada por Comité de Dirección de IAG es cubrir una media del 60% de la posición corta en dólares estadounidenses del primer año, un 40% de la exposición del segundo año y flexibilidad para cubrir hasta un 30% de la exposición del tercer año. El Comité de Tesorería del Grupo tiene como objetivo operar dentro del +/-20% de la política en los años uno y dos, y proporciona al Comité de Dirección de IAG y el Comité de Auditoría y Cumplimiento un informe trimestral sobre la posición de cobertura. El Consejo revisa la estrategia, incluido el riesgo asumido, anualmente. Se utilizan swaps de divisa y opciones para implementar la estrategia.

British Airways, Iberia y Vueling cubren los flujos de caja operativos en cruces de divisas menores bajo el control de sus respectivos Consejos.

En el caso de los arrendamientos operativos de aeronaves denominados en dólares estadounidenses, o bien se incluyen en la posición corta operativa en dólares estadounidenses o se contratan separadamente swaps de divisas que el Comité de Dirección de IAG aprueba con carácter individual por el plazo del arrendamiento.

Los activos y pasivos del Balance de Iberia en dólares estadounidenses se cubren mediante un programa renovable de swaps que elimina la volatilidad de pérdidas y beneficios derivada de su conversión a euros. British Airways utiliza sus pagos de deuda en dólares estadounidenses, euros y yenes japoneses como cobertura de los ingresos futuros en dólares estadounidenses, euros y yenes. La posición neta de Vueling en dólares estadounidenses se gestiona mediante instrumentos financieros derivados.

En la tabla siguiente se muestra la sensibilidad de instrumentos financieros a una posible variación razonable de los tipos de cambio permaneciendo constantes todas las otras variables, sobre el resultado antes de impuestos y el patrimonio:

	Subida/ (descenso) del tipo del dólar estadounidense %	Efecto sobre el resultado antes de impuestos Millones de euros	Efecto sobre el patrimonio Millones de euros	Subida/ (descenso) del tipo de la libra esterlina %	Efecto sobre el resultado antes de impuestos Millones de euros	Efecto sobre el patrimonio Millones de euros	Subida/ (descenso) del tipo del yen %	Efecto sobre el resultado antes de impuestos Millones de euros	Efecto sobre el patrimonio Millones de euros
<b>2014</b>	<b>10</b>	<b>(1)</b>	<b>(136)</b>	<b>10</b>	<b>(1)</b>	<b>152</b>	<b>10</b>	<b>(2)</b>	<b>(24)</b>
	<b>(10)</b>	<b>-</b>	<b>115</b>	<b>(10)</b>	<b>1</b>	<b>(161)</b>	<b>(10)</b>	<b>2</b>	<b>24</b>
2013	10	12	46	10	2	138	10	(4)	(21)
	(10)	(10)	(15)	(10)	(2)	(129)	(10)	4	21



### c Riesgo de tipos de interés

El Grupo está expuesto a cambios de tipos de interés en la deuda a tipo variable y los depósitos de efectivo.

El riesgo de tipos de interés sobre los préstamos tomados a tipo variable y los arrendamientos operativos se gestiona mediante swaps de tipos de interés, swaps de divisas de tipos variables a fijos y collars de tipos de interés. Teniendo en cuenta el impacto de esos derivados, un 80% de los préstamos tomados por el Grupo fueron a tipo fijo y un 20% a tipo variable.

Todos los depósitos de efectivo se realizan con vencimiento inferior a un año. El tipo de interés es predominantemente fijo durante el plazo del depósito.

En la tabla siguiente se muestra la sensibilidad de los instrumentos financieros a un posible cambio razonable de los tipos de interés sobre el resultado antes de impuestos y el patrimonio:

	Subida/ (descenso) del tipo de interés estadounidense Puntos básicos	Efecto sobre el resultado antes de impuestos Millones de euros	Efecto sobre el patrimonio Millones de euros	Subida/ (descenso) del tipo de interés europeo Puntos básicos	Efecto sobre el resultado antes de impuestos Millones de euros	Efecto sobre el patrimonio Millones de euros	(Subida/ (descenso) del tipo de interés en libras esterlinas Puntos básicos	Efecto sobre el resultado antes de impuestos Millones de euros	Efecto sobre el patrimonio Millones de euros
<b>2014</b>	<b>50</b>	<b>(2)</b>	<b>(1)</b>	<b>50</b>	<b>(5)</b>	<b>(5)</b>	<b>50</b>	<b>1</b>	<b>1</b>
	<b>(50)</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>(50)</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>(50)</b>	<b>(1)</b>	<b>(1)</b>
2013	50	(2)	-	50	(2)	(1)	50	4	4
	(50)	2	-	(50)	2	1	(50)	(4)	(4)

### d Riesgo de contrapartida

El Grupo está expuesto al riesgo de contrapartida en la medida en que sus contrapartes incumplan pagos relativos a activos financieros. El Grupo aplica políticas y procedimientos a fin de garantizar que el riesgo crediticio sea reducido mediante la introducción de límites de crédito respecto a cada una de las contrapartidas. Estas políticas y procedimientos se coordinan a través del Comité de Tesorería del Grupo, que examina su aplicación por British Airways, Iberia y Vueling. El Grupo controla los límites de crédito y los impagos de contrapartidas, incorporando esa información a controles del riesgo de crédito. Las actividades de tesorería que incluyen colocación de dinero en depósitos monetarios, cobertura de combustible y operaciones de divisas podrían dar lugar a concentración de distintos tipos de riesgo crediticio en una misma contrapartida. Este riesgo se gestiona mediante la asignación de límites generales de exposición a contrapartidas de British Airways, Iberia y Vueling. Las exposiciones al nivel de la actividad se controlan diariamente y el límite de exposición general a cada contrapartida se revisa al menos una vez al mes teniendo en cuenta la información de mercado disponible, como las calificaciones crediticias. El riesgo soberano, la concentración en los diferentes países y las calificaciones crediticias de los estados se revisan en las reuniones del Comité de Tesorería.

Cada compañía operativa invierte el excedente de efectivo en cuentas remuneradas, depósitos a plazo, depósitos monetarios y títulos comercializables, eligiendo instrumentos de vencimientos o liquidez adecuados necesarios para proporcionar suficiente margen. A la fecha del Balance, las empresas operativas mantenían fondos del mercado monetario y otros activos líquidos que se espera que generen fácilmente flujos de efectivo para gestionar el riesgo de liquidez.

Los activos financieros reconocidos en las cuentas anuales, netos de pérdidas por deterioro, representan la exposición máxima del Grupo al riesgo de crédito, sin tener en cuenta las garantías constituidas ni otras mejoras del crédito. El Grupo no mantiene garantías para atenuar la exposición, sino que solo opera con contrapartidas de calificación crediticia suficiente para garantizar de forma razonable la recuperación de los activos financieros. En la nota 33 se indican los riesgos de contrapartida derivados de la actuación como avalistas.

A 31 de diciembre de 2014, la situación de riesgo crediticio del Grupo, desglosada por región, en relación con el efectivo y los derivados controlados por la Tesorería, era la siguiente:

Región	Valor de mercado de instrumentos financieros controlados por la tesorería asignados por región
Reino Unido	20%
España	9%
Italia, Grecia, Portugal, Irlanda	-
Resto de la zona euro	39%
Resto del mundo	32%

## Notas a las cuentas anuales consolidadas continuación

### 26 Objetivos y políticas de gestión del riesgo financiero continuación e Riesgo de liquidez

La gestión de la liquidez incluye mantener efectivo y depósitos remunerados suficientes, disponibilidad de financiación a través de una cantidad adecuada de líneas de crédito y la capacidad de cerrar posiciones de mercado. Debido a la naturaleza volátil de los negocios subyacentes, la tesorería del Grupo tiene flexibilidad de financiación al mantener disponibilidad de líneas de crédito comprometidas.

A 31 de diciembre de 2014, el Grupo tenía líneas de descubierto no utilizadas por valor de 13 millones de euros (2013: 12 millones de euros). El Grupo mantenía líneas de mercado monetario no utilizadas y no comprometidas de 32 millones de euros a 31 de diciembre de 2014 (2013: 30 millones de euros). El Grupo tenía las siguientes líneas de financiación de aeronaves generales y comprometidas no utilizadas:

Millones	2014	
	Divisa	Equivalencia en EUR
Línea de crédito en EUR con vencimiento entre enero y noviembre de 2015	€335	335
Línea de crédito en USD con vencimiento entre enero y octubre de 2015	\$805	655
Línea de crédito en Renminbi con vencimiento en noviembre de 2015	RMB 750	99
Línea de crédito en EUR con vencimiento en enero de 2016	€3	3
Línea de crédito en USD con vencimiento en septiembre y octubre de 2016	\$1.153	937
Línea de crédito en USD con vencimiento en diciembre de 2021	\$1.164	946

Millones	2013	
	Divisa	Equivalencia en EUR
Línea de crédito en EUR con vencimiento entre enero y septiembre de 2014	€76	76
Línea de crédito en USD con vencimiento entre febrero y diciembre de 2014	\$952	695
Línea de crédito en EUR con vencimiento en diciembre de 2014	€520	520
Línea de crédito en USD con vencimiento en octubre de 2015	\$805	587
Línea de crédito en USD con vencimiento en septiembre y octubre de 2016	\$1.314	959
Línea de crédito en USD con vencimiento en diciembre de 2021	\$1.164	849

En la tabla siguiente se desglosan los pasivos financieros e instrumentos financieros derivados del Grupo por agrupaciones de vencimientos basados en el periodo restante a 31 de diciembre hasta su fecha de vencimiento contractual. Los importes indicados en la tabla son los flujos de caja contractuales no descontados e incluyen intereses.

Millones de euros	En 6 meses	De 6 a 12 meses	De 1 a 2 años	De 2 a 5 años	Más de 5 años	Total 2014
Préstamos y empréstitos con intereses:						
Arrendamientos financieros	(320)	(356)	(574)	(1.889)	(3.100)	(6.239)
Préstamos a tipo fijo	(41)	(53)	(441)	(532)	(77)	(1.144)
Préstamos a tipo variable	(48)	(69)	(79)	(43)	(42)	(281)
Acreedores y otras cuentas a pagar	(3.017)	-	-	-	-	(3.017)
Instrumentos financieros derivados						
Coberturas de arrendamiento de aeronaves (activo)	7	7	11	5	-	30
Contratos de divisa a plazo (activo)	78	61	51	2	-	192
Derivados de combustible (activo)	-	-	-	-	-	-
Opciones sobre divisas (activo)	14	10	4	-	-	28
Coberturas de arrendamiento de aeronaves (pasivo)	(1)	(1)	-	-	-	(2)
Swaps de divisas (pasivo)	-	-	(1)	-	-	(1)
Contratos de divisa a plazo (pasivo)	(1)	-	-	-	-	(1)
Derivados de combustible (pasivo)	(806)	(518)	(332)	-	-	(1.656)
Opciones sobre divisas (pasivo)	-	-	-	-	-	-
Cobertura de activos disponibles para la venta	(5)	-	-	-	-	(5)
<b>December 31, 2014</b>	<b>(4.140)</b>	<b>(919)</b>	<b>(1.361)</b>	<b>(2.457)</b>	<b>(3.219)</b>	<b>(12.096)</b>

Millones de euros	En 6 meses	De 6 a 12 meses	De 1 a 2 años	De 2 a 5 años	Más de 5 años	Total 2013
Préstamos y empréstitos con intereses:						
Arrendamientos financieros	(185)	(307)	(551)	(1.342)	(1.858)	(4.243)
Préstamos a tipo fijo	(40)	(48)	(85)	(508)	(81)	(762)
Préstamos a tipo variable	(87)	(53)	(133)	(117)	(51)	(441)
Acreeedores y otras cuentas a pagar	(2.971)	-	-	-	-	(2.971)
Instrumentos financieros derivados						
Coberturas de arrendamiento de aeronaves (activo)	1	-	1	1	-	3
Contratos de divisa a plazo (activo)	2	1	-	-	-	3
Derivados de combustible (activo)	95	46	25	-	-	166
Coberturas de arrendamiento de aeronaves (pasivo)	(8)	(7)	(12)	(7)	-	(34)
Swaps de divisas (pasivo)	-	-	(1)	(1)	-	(2)
Contratos de divisa a plazo (pasivo)	(42)	(28)	(18)	(5)	-	(93)
Derivados de combustible (pasivo)	(1)	-	-	-	-	(1)
Opciones sobre divisas (pasivo)	(7)	(5)	(3)	-	-	(15)
Cobertura de activos disponibles para la venta	-	(436)	-	-	-	(436)
A 31 de diciembre de 2013	(3.243)	(837)	(777)	(1.979)	(1.990)	(8.826)

#### f Compensación de activos y pasivos financieros

Los siguientes activos y pasivos son objeto de compensación, contratos marco de compensación aplicables y acuerdos similares.

El Grupo formaliza operaciones con derivados sujetos a contratos marco de compensación. En general, estos contratos estipulan que los importes adeudados por cada contraparte en un mismo día en relación con todas las operaciones abiertas se suman en un único importe pagadero por una parte a la otra. En determinadas circunstancias, por ejemplo, cuando ocurre una contingencia crediticia como un impago, todas las operaciones pendientes sujetas al contrato se cancelan, se calcula el valor de cancelación y sólo se paga una única cantidad para liquidar todas las operaciones.

A 31 de diciembre 2014

Millones de euros	Valor bruto de los instrumentos financieros	Instrumentos financieros que se compensan mediante contratos de compensación	Importes netos de instrumentos financieros presentados en el balance	Importes relacionados no compensados en el balance	Importe neto
<b>Activos financieros</b>					
Activos financieros derivados	263	(5)	258	-	<b>258</b>
<b>Pasivos financieros</b>					
Pasivos financieros derivados	1.677	(5)	1.672	-	<b>1.672</b>

## Notas a las cuentas anuales consolidadas continuación

### 26 Objetivos y políticas de gestión del riesgo financiero continuación

#### f Compensación de activos y pasivos financieros continuación

A 31 de diciembre 2013

Millones de euros	Valor bruto de los instrumentos financieros	Instrumentos financieros que se compensan mediante contratos de compensación	Importes netos de instrumentos financieros presentados en el balance	Importes relacionados no compensados en el balance	Importe neto
<b>Activos financieros</b>					
Activos financieros derivados	196	(26)	170	(3)	167
<b>Pasivos financieros</b>					
Pasivos financieros derivados	620	(26)	594	(3)	591

#### g Gestión del riesgo de capital

Los objetivos del Grupo al gestionar el capital son salvaguardar la capacidad del Grupo de seguir operando conforme al principio de empresa en funcionamiento, mantener una estructura de capital óptima, reducir el coste del capital y generar rentabilidades para los accionistas.

El Grupo controla el capital en base al ratio de apalancamiento ajustado (deuda neta como porcentaje del capital total ajustado por los arrendamientos operativos) y deuda neta ajustada a EBITDAR. La deuda neta comprende el componente corriente y no corriente de los préstamos a largo plazo menos el efectivo y activos líquidos equivalentes y otros depósitos remunerados a corto plazo. El capital total se define como el total de capital, reservas, ajustado por la reformulación de las pensiones de 2013 y las reevaluaciones anteriores, socios externos y deuda neta.

### 27 Instrumentos financieros

#### a Activos y pasivos financieros por categoría

A continuación se muestra el detalle de instrumentos financieros del Grupo a 31 de diciembre de 2014 y 31 de diciembre de 2013 por tipo y clasificación a efectos de medición:

A 31 de diciembre de 2014

Millones de euros	Activos financieros				Valor contable total por partida del Balance
	Préstamos y partidas por cobrar	Derivados de cobertura	Activos disponibles para la venta	Activos no financieros	
<b>Activos no corrientes</b>					
Activos financieros disponibles para la venta	-	-	84	-	<b>84</b>
Instrumentos financieros derivados	-	80	-	-	<b>80</b>
Otros activos no corrientes	167	-	-	21	<b>188</b>
<b>Activos corrientes</b>					
Deudores comerciales	1.252	-	-	-	<b>1.252</b>
Otros activos corrientes	244	-	-	367	<b>611</b>
Activos no corrientes mantenidos para la venta	-	-	11	7	<b>18</b>
Instrumentos financieros derivados	-	178	-	-	<b>178</b>
Otros depósitos remunerados a corto plazo	3.416	-	-	-	<b>3.416</b>
Efectivo y activos líquidos equivalentes	1.528	-	-	-	<b>1.528</b>

Millones de euros	Pasivos financieros			Valor contable total por partida del Balance
	Préstamos y cuentas por pagar	Derivados de cobertura	Pasivos no financieros	
<b>Pasivos no corrientes</b>				
Deudas financieras remuneradas a largo plazo	5.904	-	-	<b>5.904</b>
Instrumentos financieros derivados	-	359	-	<b>359</b>
Otros pasivos a largo plazo	7	-	219	<b>226</b>
<b>Pasivos corrientes</b>				
Componente corriente de la deuda a largo plazo	713	-	-	<b>713</b>
Acreedores y otras cuentas a pagar	3.017	-	264	<b>3.281</b>
Ingresos diferidos por venta de billetes	-	-	3.933	<b>3.933</b>
Instrumentos financieros derivados	-	1.313	-	<b>1.313</b>

A 31 de diciembre de 2013

Millones de euros	Activos financieros			Activos no financieros	Valor contable total por partida del Balance
	Préstamos y partidas por cobrar	Derivados de cobertura	Activos disponibles para la venta		
<b>Activos no corrientes</b>					
Activos financieros disponibles para la venta	-	-	1.092	-	1.092
Instrumentos financieros derivados	-	35	-	-	35
Otros activos no corrientes	182	-	-	15	197
<b>Activos corrientes</b>					
Deudores comerciales	1.196	-	-	-	1.196
Otros activos corrientes	270	-	-	361	631
Instrumentos financieros derivados	-	135	-	-	135
Otros depósitos remunerados a corto plazo	2.092	-	-	-	2.092
Efectivo y activos líquidos equivalentes	1.541	-	-	-	1.541

Millones de euros	Pasivos financieros			Valor contable total por partida del Balance
	Préstamos y cuentas por pagar	Derivados de cobertura	Pasivos no financieros	
<b>Pasivos no corrientes</b>				
Deudas financieras remuneradas a largo plazo	4.535	-	-	4.535
Instrumentos financieros derivados	-	66	-	66
Otros pasivos a largo plazo	7	-	218	225
<b>Pasivos corrientes</b>				
Componente corriente de la deuda a largo plazo	587	-	-	587
Acreedores y otras cuentas a pagar	2.971	-	326	3.297
Ingresos diferidos por venta de billetes	-	-	3.496	3.496
Instrumentos financieros derivados	-	528	-	528

### **27 Instrumentos financieros continuación**

#### **b Valor razonable de activos financieros y pasivos financieros**

Los valores razonables de los instrumentos financieros del Grupo se desglosan en niveles jerárquicos en función del carácter de los datos utilizados al determinar los valores razonables del siguiente modo:

Nivel 1: Precios cotizados (no ajustados) en mercados funcionales activos para activos y pasivos idénticos. Se considera que un mercado es activo cuando se puede disponer de precios cotizados fácil y regularmente a través de una bolsa de valores, un intermediario financiero, agente de bolsa, una institución sectorial, un servicio de precios o un organismo regulador, y esos precios reflejan transacciones de mercado reales que se producen regularmente, entre partes que actúan en condiciones de independencia mutua.

Nivel 2: Inputs distintos a los precios cotizados incluidos en Nivel 1, que son observables respecto al activo o el pasivo, de forma directa o indirecta. El valor razonable de los instrumentos financieros que no cotizan en un mercado activo se determina usando técnicas de valoración. Estas técnicas de valoración elevan al máximo el uso de datos de mercado observables allí donde existan y hacen el menor uso posible de las estimaciones de entidades y,

Nivel 3: Inputs para el activo o el pasivo que no se basan en datos de mercado observables.

El valor razonable del efectivo y otros activos líquidos equivalentes, otros depósitos remunerados a corto plazo, deudores comerciales, otros activos corrientes, acreedores y otras cuentas a pagar e ingresos diferidos por venta de billetes se aproximan a su valor contable, debido fundamentalmente a los vencimientos a corto plazo de estos instrumentos.

El Grupo utilizó los siguientes métodos e hipótesis para el cálculo de la información sobre el valor razonable de instrumentos financieros:

Los instrumentos incluidos en el Nivel 1 están formados por inversiones en empresas cotizadas de activo clasificado como disponibles para la venta y préstamos con intereses registrados a valor de mercado en la fecha del balance.

Los instrumentos incluidos en el Nivel 2 incluyen derivados y deudas financieras remuneradas .

Se formalizan operaciones con divisas a plazo y contratos de derivados de combustible con diferentes contrapartes, fundamentalmente instituciones financieras con elevadas calificaciones crediticias. Estos instrumentos se miden al valor de mercado de instrumentos con términos y condiciones similares en la fecha del balance usando modelos de precios futuros. Se considera que el riesgo crediticio de contraparte y propio no es significativo.

La cobertura de los activos disponibles para la venta adopta la forma de un equity collar. La valoración de este equity collar está basada en un modelo de valoración de Black Scholes, que se fija en el precio al contado de la acción, el precio de ejercicio, la volatilidad del valor y la curva de tipos de interés en euros.

El valor razonable de los préstamos y empréstitos con intereses del Grupo, incluidos los arrendamientos, se determina descontando los flujos de caja hasta el final del contrato a los tipos de interés de mercado en la fecha del balance.

Todas las estimaciones de valor razonable resultantes se incluyen en el Nivel 2, excepto para determinadas inversiones que están clasificadas en el Nivel 3.

Los valores contables y los valores razonables de los activos y pasivos financieros del Grupo a 31 de diciembre de 2014 se detallan a continuación:

Millones de euros	Valor razonable				Valor contable
	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Total	Total
<b>Activos financieros</b>					
Activos financieros disponibles para la venta	19	-	65	84	<b>84</b>
Coberturas de arrendamientos de aeronaves <sup>1</sup>	-	38	-	38	<b>38</b>
Contratos de divisa a plazo <sup>1</sup>	-	191	-	191	<b>191</b>
Derivados de combustible <sup>1</sup>	-	-	-	-	<b>-</b>
Contratos de opciones sobre divisas <sup>1</sup>	-	29	-	29	<b>29</b>
<b>Pasivos financieros</b>					
Deudas financieras remuneradas:					
Arrendamientos financieros	-	5.681	-	5.681	<b>5.384</b>
Préstamos a tipo fijo	881	313	-	1.194	<b>960</b>
Préstamos a tipo variable	11	262	-	273	<b>273</b>
Coberturas de arrendamiento de aeronaves <sup>2</sup>	-	10	-	10	<b>10</b>
Swaps de divisas <sup>2</sup>	-	1	-	1	<b>1</b>
Contratos de divisas a plazo <sup>2</sup>	-	1	-	1	<b>1</b>
Derivados de combustible <sup>2</sup>	-	1.654	-	1.654	<b>1.654</b>
Cobertura de activos disponibles para la venta	-	5	-	5	<b>5</b>
Contratos de opciones sobre divisas <sup>2</sup>	-	1	-	1	<b>1</b>

1 La parte a corto plazo de activos financieros derivados es de 178 millones de euros

2 La parte a corto plazo de pasivos financieros derivados es de 1.313 millones de euros

Los valores contables y los valores razonables de los activos y pasivos financieros del Grupo a 31 de diciembre de 2013 se detallan a continuación:

Millones de euros	Valor razonable				Valor contable
	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Total	Total
<b>Activos financieros</b>					
Activos financieros disponibles para la venta	1.070	-	22	1.092	1.092
Coberturas de arrendamientos de aeronaves <sup>1</sup>	-	4	-	4	4
Contratos de divisa a plazo <sup>1</sup>	-	3	-	3	3
Derivados de combustible <sup>1</sup>	-	158	-	158	158
Contratos de opciones sobre divisas <sup>1</sup>	-	5	-	5	5
<b>Pasivos financieros</b>					
Deudas financieras remuneradas:					
Arrendamientos financieros	-	3.937	-	3.937	3.770
Préstamos a tipo fijo	789	304	-	1.093	922
Préstamos a tipo variable	13	417	-	430	430
Coberturas de arrendamiento de aeronaves <sup>2</sup>	-	37	-	37	37
Swaps de divisas <sup>2</sup>	-	2	-	2	2
Contratos de divisas a plazo <sup>2</sup>	-	94	-	94	94
Derivados de combustible <sup>2</sup>	-	2	-	2	2
Cobertura de activos disponibles para la venta	-	437	-	437	437
Contratos de opciones sobre divisas <sup>2</sup>	-	22	-	22	22

1 La parte a corto plazo de activos financieros derivados es de 135 millones de euros.

2 La parte a corto plazo de pasivos financieros derivados es de 528 millones de euros.

## Notas a las cuentas anuales consolidadas continuación

### 27 Instrumentos financieros continuación

#### b Valor razonable de activos financieros y pasivos financieros continuación

No se produjeron transferencias entre los niveles jerárquicos de valor razonable durante el año.

De los instrumentos financieros enumerados de la tabla anterior, sólo los deudas financieras remunerados no se miden a valor razonable en base recurrente.

#### c Conciliación de activos financieros de Nivel 3

En la tabla siguiente se resumen los movimientos clave de los activos financieros de Nivel 3:

Millones de euros	31 de diciembre de 2014	31 de diciembre de 2013
Saldo inicial del ejercicio	22	29
Ganancias reconocidas en beneficio o pérdida <sup>1</sup>	1	1
Ganancias reconocidas en el Estado del resultado global <sup>2</sup>	48	-
Ventas	-	(2)
Liquidaciones	(7)	(6)
Movimientos por cambio de divisas	1	-
<b>Saldo final del ejercicio</b>	<b>65</b>	<b>22</b>

1 Incluido en Ganancia neta correspondiente a activos financieros disponibles para la venta en la Cuenta de resultados.

2 Incluido en Activos financieros disponibles para la venta: Movimientos del patrimonio neto a valor razonable en el Estado del resultado global.

El valor razonable de los activos financieros de Nivel 3 no puede medirse de forma fiable; por lo tanto, estos activos se reconocen a su coste histórico menos las pérdidas por deterioro acumuladas, con la excepción de la inversión del Grupo en The Airline Group Limited. Esta inversión en esta empresa no cotizada había sido previamente valorada a cero debido a que el valor razonable no podía ser calculado de manera razonable. Durante el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2014, otros accionistas vendieron una participación conjunta del 49,9%, facilitando así una referencia de mercado desde la cual determinar un valor razonable. Esta nueva valoración se tradujo en una ganancia de 48 millones de euros, registrada en el Estado del resultado global. La inversión permanece clasificada como activos financieros de Nivel 3 debido a que el criterio de valoración aplicado no es observable; en este sentido, el incremento resultante del valor razonable constituye un hecho de naturaleza no recurrente.

#### d Coberturas

##### i Coberturas de flujos de caja

La contabilidad de coberturas se aplica a las siguientes coberturas de flujos de caja.

A 31 de diciembre de 2014 el Grupo mantenía seis actividades principales de gestión del riesgo que se designaron como coberturas de transacciones futuras previstas. Eran las siguientes:

- Una proporción de cobros de ingresos futuros y reembolsos futuros de deuda en moneda extranjera, como cobertura del riesgo de tipo de cambio futuro;
- Compras futuras de combustible por contratos de derivados de petróleo, gasoil y queroseno, como cobertura del riesgo de precios futuros del combustible;
- Salidas de tesorería por arrendamientos operativos de aeronaves futuros por swaps de divisas, como cobertura de riesgo del tipo de cambio y los tipos de interés futuros;
- Ciertos cobros de ingresos a corto plazo por contratos de tipo de cambio, como cobertura del riesgo de tipo de cambio futuro;
- Ciertos pagos operativos de moneda extranjera a corto plazo por contratos de divisa a plazo, como cobertura del riesgo futuro de tipo de cambio;
- Flujos de caja futuros procedentes de la venta de activos disponibles para la venta, como cobertura de la futura volatilidad de la cotización de las acciones.



En la medida en que las coberturas se evaluaron como muy eficaces, a continuación se resumen los importes incluidos en el patrimonio neto, los importes nominales del principal y los periodos en los que se espera que se produzcan los flujos de caja relacionados:

A 31 de diciembre de 2014

Instrumentos financieros designados como instrumentos de cobertura Millones de euros	Coberturas de flujos de caja					Total 31 de diciembre de 2014
	En 6 meses	De 6 a 12 meses	De 1 a 2 años	De 2 a 5 años	Más de 5 años	
Reembolsos de deuda para cubrir ingresos futuros	15	7	15	49	(45)	41
Contratos a plazo para cubrir pagos futuros	(87)	(71)	(62)	(6)	-	(226)
Coberturas de compras de combustible futuras	751	605	369	-	-	1.725
Coberturas de arrendamientos operativos de aeronaves futuros	1	1	(1)	(1)	-	-
Opciones sobre divisas para cubrir pagos futuros	(12)	(6)	(4)	-	-	(22)
Coberturas de activos disponibles para la venta <sup>1</sup>	5	-	-	-	-	5
	673	536	317	42	(45)	1.523
Gastos por impuesto diferido						(330)
<b>Importe total incluido en patrimonio neto</b>						<b>1.193</b>

A 31 de diciembre de 2014

Millones de euros	Importes del principal nominales (en moneda local)
Para cubrir ingresos futuros en divisas frente a dólares estadounidenses	\$730
Para cubrir pagos operativos futuros en dólares estadounidenses	\$2.928
Para cubrir pagos operativos futuros en euros	\$325
Coberturas de compras de combustible futuras	\$4.799
Para cubrir la futura volatilidad del precio de la acción en activos disponibles para la venta	€11
Swaps de divisas:	
- Variable a fijo (euros)	€360
- Fijo a fijo (euros)	€204
Reembolsos de deuda para cubrir ingresos futuros:	
- Dólares estadounidenses	\$3.307
- Euro	€1.130
- Yenes japoneses	¥34.335

## Notas a las cuentas anuales consolidadas continuación

### 27 Instrumentos financieros continuación d Coberturas continuación

A 31 de diciembre de 2013

Instrumentos financieros designados como instrumentos de cobertura Millones de euros	Coberturas de flujos de caja					Total 31 de diciembre de 2013
	En 6 meses	De 6 a 12 meses	De 1 a 2 años	De 2 a 5 años	Más de 5 años	
Reembolsos de deuda para cubrir ingresos futuros	15	8	15	28	(69)	(3)
Contratos a plazo para cubrir pagos futuros	43	31	22	8	-	104
Coberturas de compras de combustible futuras	(78)	(39)	(25)	-	-	(142)
Coberturas de arrendamientos operativos de aeronaves futuros	6	6	9	4	-	25
Opciones sobre divisas para cubrir pagos futuros	5	2	1	-	-	8
Coberturas de activos disponibles para la venta <sup>1</sup>	-	437	-	-	-	437
	(9)	445	22	40	(69)	429
Gastos por impuesto diferido						(131)
Importe total incluido en patrimonio neto						298

A 31 de diciembre de 2013

Millones de euros	Importes del principal nacionales (en moneda local)
Para cubrir ingresos futuros en divisas frente a dólares estadounidenses	\$1.225
Para cubrir pagos operativos futuros en dólares estadounidenses	\$3.096
Para cubrir pagos operativos futuros en euros	€428
Coberturas de compras de combustible futuras	\$4.543
Para cubrir la futura volatilidad del precio de la acción en activos disponibles para la venta	€1.044
Swaps de divisas:	
- Variable a fijo (euros)	€399
- Fijo a fijo (euros)	€311
Reembolsos de deuda para cubrir ingresos futuros:	
- Dólares estadounidenses	\$2.832
- Euro	€480
- Yenes japoneses	¥30.177

1 A 31 de diciembre de 2014, el Grupo mantenía una inversión representativa del 0,075% (2013: 7,5%) del capital social de Amadeus (nota 18). El 7 de agosto de 2012, el Grupo formalizó una operación de derivados con Nomura International Plc (Nomura) sobre la participación íntegra del Grupo en Amadeus. La operación adopta la forma de un "collar" con dos opciones "Europeas". Durante el año, Iberia alcanzó un acuerdo para liquidar la operación de cobertura en tramos idénticos durante un periodo de 100 días hábiles bursátiles. A 31 de diciembre de 2014 Iberia había liquidado el 99% de la operación.

El principal nacional de la cobertura de flujos de caja es de 11 millones de euros (2013: 1.044 millones de euros). Los cambios en el valor razonable de la cobertura de flujos de caja fueron una disminución de 432 millones de euros (2013: incremento de 385 millones de euros) y se contabilizaron como un descenso de 43 millones de euros (2013: incremento de 407 millones de euros) directamente en el patrimonio, netos de impuestos diferidos. Se han reclasificado 387 millones de euros (2013: cero) del patrimonio, netos de impuestos diferidos a la Cuenta de resultados (a consecuencia de la liquidación parcial). El cargo por valor temporal de 2 millones de euros (2013: 22 millones de euros) se ha reconocido en la Cuenta de resultados.

La parte no eficaz reconocida en la Cuenta de resultados durante el ejercicio en relación con coberturas de compras de combustible futuras fue una pérdida de 51 millones de euros (2013: beneficio de 22 millones de euros).

#### ii. Coberturas de valor razonable

El Grupo no cuenta con coberturas de valor razonable importantes a 31 de diciembre de 2014 y 2013.

#### iii. Inversiones netas en operaciones extranjeras

El Grupo no tiene ese tipo de coberturas a 31 de diciembre de 2014 y 2013.

## 28 Capital social

Acciones ordinarias emitidas, exigidas y completamente desembolsadas	Número de acciones miles	Capital social ordinario Millones de euros	Prima de emisión Millones de euros
A 1 de enero de 2014: Acciones ordinarias de 0.50 euros cada una	2.040.079	1.020	5.867
<b>A 31 de diciembre de 2014</b>	<b>2.040.079</b>	<b>1.020</b>	<b>5.867</b>

## 29 Autocartera

El saldo de autocartera está formado por acciones que el Grupo posee directamente. Durante el año, el Grupo compró 4,4 millones de acciones a un precio medio ponderado de 5,29 euros por acción, por un total de 23 millones de euros, que se mantienen como autocartera. Durante el año se entregaron 12,2 millones de acciones a empleados como resultado de la consolidación de los planes de acciones para empleados. A 31 de diciembre de 2014, el Grupo mantenía 1,2 millones de acciones, representativas del 0,06% del capital social emitido de la Sociedad.

La inversión en acciones propias está formada por acciones mantenidas por British Airways Plc Employee Share Ownership Trust (el Trust). El Trust está administrado por British Airways Employee Benefit Trustee (Jersey) Limited, que es una filial íntegramente participada por British Airways. El Trust no es una filial legal de IAG, aunque se consolida en los resultados del Grupo. Durante el año se entregaron a empleados 1,8 millones de acciones como resultado de los ejercicios de planes de acciones para empleados. A 31 de diciembre de 2014, el Grupo no mantenía ninguna acción (2013: 1,8 millones) a través del Trust.

## 30 Pagos basados en acciones

El Grupo opera planes de pagos basados en acciones como parte del paquete retributivo total a sus empleados. Estos planes consisten en planes de opciones sobre acciones, en los que los empleados adquieren acciones a un precio de adjudicación; y por otro lado, en planes de adjudicación de acciones mediante los cuales se emiten acciones a favor de empleados sin coste alguno previa consecución de objetivos de rendimiento especificados por el Grupo.

### a Plan de Opciones sobre Acciones

El Plan de Opciones sobre Acciones de British Airways de 1999 (*Share Option Plan, SOP*) concedía opciones a empleados cualificados en función del rendimiento a un precio de opción no inferior al precio de mercado de la acción en la fecha de concesión (o al valor nominal si las acciones van a suscribirse y el valor es superior al valor de mercado). Las opciones están sujetas a un periodo de adjudicación de tres años, excepto las concedidas en el ejercicio finalizado el 31 de marzo de 2005, cuando el test se volvió a realizar una sola vez tras un año adicional en el que se medía la rentabilidad de British Airways en el periodo de cuatro años a partir de la fecha de concesión. Una vez concedidas, las opciones pueden ejercitarse en cualquier momento hasta el 10º aniversario de la fecha de concesión. No se han concedido más opciones bajo el SOP desde 2005.

### b Plan de Incentivos a Largo Plazo

El Plan de Incentivos a Largo Plazo de British Airways de 1996 (*Long Term Incentive Plan, LTIP*) concedía opciones a ejecutivos senior condicionadas a la consecución por British Airways de un determinado rendimiento medido durante tres ejercicios financieros. Si se conceden, las opciones pueden ejercitarse en cualquier momento hasta el séptimo aniversario de la fecha de concesión y no se realizan pagos en el ejercicio de las opciones. No se han concedido más opciones en virtud del LTIP desde 2004. A 31 de diciembre de 2014, no existen adjudicaciones pendientes.

### c Plan de Acciones Diferidas

El Plan de Acciones Diferidas de British Airways de 2005 (*Deferred Share Plan, DSP*) se concedió a empleados cualificados en función de tests de rendimiento y servicio. El Plan se concederá cuando se active una adjudicación de incentivos siempre que el empleado siga trabajando en el Grupo en los tres años siguientes a la fecha de concesión. Los empleados pertinentes recibieron un porcentaje de su adjudicación de incentivos en efectivo, y el porcentaje restante en acciones del DSP. El aplazamiento máximo es del 50%.

## Notas a las cuentas anuales consolidadas continuación

### 30 Pagos basados en acciones continuación

#### d Plan de Participación en Resultados de IAG (Performance Share Plan)

En 2011 el Grupo introdujo el Plan de Participación en Resultados de IAG (*Performance Share Plan, PSP*), dirigido a ejecutivos senior y directivos del Grupo que intervienen más directamente en la formación y la consecución del éxito empresarial a medio y largo plazo. La adjudicación condicionada de acciones está sujeta a la consecución de diversos objetivos de cumplimiento en un plazo de tres años, siempre que el empleado siga trabajando en el Grupo. La adjudicación concedida en 2011, se consolidará en un 70% en la consecución de las condiciones de cumplimiento establecidas en el plan de Rentabilidad Total para el Accionista (*Total Shareholder Return, TSR*) en los tres ejercicios financieros siguientes, y un 30% en la consecución de los objetivos de sinergias de IAG. Las adjudicaciones realizadas entre 2012 y 2013 se consolidarán en un 50% si se alcanza la rentabilidad TSR fijada por IAG con respecto al MSCI European Transportation Index, y en un 50% si se alcanzan los objetivos de beneficios por acción. Los beneficiarios no tienen que abonar ninguna cantidad cuando se adjudican las acciones.

#### e Plan de Diferimiento de Incentivos de IAG

En 2011 el Grupo introdujo el Plan de Diferimiento de Incentivos de IAG (*IAG Incentive Award Deferral Plan, IADP*) que se concede a empleados cualificados en función de tests de cumplimiento y servicio. El pago se concederá cuando se active una adjudicación de incentivos siempre que el empleado siga trabajando en el Grupo en los tres años siguientes a la fecha de concesión. Los empleados correspondientes recibieron un porcentaje de los incentivos adjudicados en efectivo, y el 50% restante en acciones a través del IADP.

Antes de la fusión se hicieron adjudicaciones en virtud de planes operados por British Airways que representaban derechos sobre sus acciones ordinarias. Las adjudicaciones que estaban pendientes antes de la fusión se liquidarán en acciones de la Compañía. Tras la fusión, solo se han realizado adjudicaciones mediante el PSP y el IADP, que opera la Compañía y que representan derechos sobre sus acciones ordinarias.

#### f Resumen de planes de pagos basados en acciones

	Saldos pendientes a 1 de enero de 2014 Miles	Número de opciones concedidas Miles	Número de opciones vencidas Miles	Número de opciones ejercitadas Miles	Pendientes a 31 de diciembre de 2014 Miles	Ejercitables a 31 de diciembre de 2014 Miles
Plan de Opciones sobre Acciones	3.021	-	7	2.072	<b>942</b>	942
Plan de Incentivos a Largo Plazo	147	-	-	147	-	-
Planes de Participación en Resultados	34.599	5.717	1.420	10.936	<b>27.960</b>	43
Planes de Acciones Diferidas y Planes de Diferimiento de Incentivos	4.606	2.080	158	879	<b>5.649</b>	21
	<b>42.373</b>	<b>7.797</b>	<b>1.585</b>	<b>14.034</b>	<b>34.551</b>	<b>1.006</b>
Precio medio ponderado de ejercicio de Planes de Opciones sobre Acciones (£)	2,71	-	2,69	2,68	<b>2,76</b>	2,76

Se ejercitó un total de 2.072.000 (2013: 1.961.000 acciones) acciones relacionadas con el Plan de Opciones sobre Acciones a un precio de mercado medio ponderado de 4,13 libras esterlinas (2013: 3,02 libras esterlinas).

Rango de precios de ejercicio a 31 de diciembre de 2014 de Planes de Opciones sobre Acciones:

Rango de precios de ejercicio	Número de acciones Miles	Media ponderada de la vida contractual (años)
£2,76	942	0,48
<b>A 31 de diciembre de 2014</b>	<b>942</b>	<b>0,48</b>

Rango de precios de ejercicio a 31 de diciembre de 2013 de Planes de Opciones sobre Acciones:

Rango de precios de ejercicio	Número de acciones Miles	Media ponderada de la vida contractual (años)
£2,62	1.142	0,48
£2,76	1.879	1,48
A 31 de diciembre de 2013	3.021	1,10

El valor razonable de los planes de pagos basados en acciones que se liquidan con instrumentos de patrimonio, se determinó usando el modelo Monte-Carlo, teniendo en cuenta las condiciones en las que se concedieron los planes, empleó las siguientes hipótesis de términos medios ponderados:

	31 de diciembre de 2014	31 de diciembre de 2013
Valor razonable medio ponderado (£)	2,35	2,08
Volatilidad prevista del precio de la acción (%)	35	40
Volatilidad prevista del grupo comparativo (%)	25	25
Correlación prevista del comparativo (%)	65	69
Vida prevista de las opciones (años)	3	3
Precio medio ponderado de la acción a la fecha de concesión (£)	4,33	2,69

La volatilidad se calculó a partir de la volatilidad del precio semanal en libras esterlinas de las acciones del Grupo. La volatilidad esperada refleja la hipótesis de que la volatilidad histórica es orientativa de tendencias futuras, lo que no tiene por qué ser necesariamente el resultado real. El valor razonable del PSP y del Plan de Participación en Resultados de IAG también tiene en cuenta una condición de mercado de rentabilidades totales para el accionista en comparación con competidores estratégicos. En el cálculo del valor razonable de los planes de pagos basados en acciones no se incorporaron más características de las opciones concedidas.

El Grupo reconoció un cargo por pagos basados en acciones de 29 millones de euros en el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2014 (2013: 30 millones de euros).

## Notas a las cuentas anuales consolidadas continuación

### 31 Otras reservas y socios externos

Ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2014

Millones de euros	Otras reservas					Total otras reservas	Socios externos <sup>5</sup>
	Ganancias acumuladas	Pérdidas y ganancias no realizadas <sup>1</sup>	Conversión de moneda <sup>2</sup>	Efecto en patrimonio del bono convertible <sup>3</sup>	Reserva de fusión <sup>4</sup>		
A 1 de enero de 2014	(814)	122	151	72	(2.467)	<b>(2.936)</b>	307
Beneficio del ejercicio	982	-	-	-	-	<b>982</b>	21
Otro resultado global del ejercicio:							
Coberturas de flujos de caja reclasificadas y registradas en el beneficio neto:							
Ingresos de pasaje	-	5	-	-	-	<b>5</b>	-
Gastos de combustible	-	47	-	-	-	<b>47</b>	-
Diferencias de tipo de cambio	-	34	-	-	-	<b>34</b>	-
Inversiones	-	271	-	-	-	<b>271</b>	-
Variación neta en el valor razonable de coberturas de flujos de caja	-	(1.235)	-	-	-	<b>(1.235)</b>	-
Activos disponibles para la venta reclasificados y registrados en beneficio neto	-	(359)	-	-	-	<b>(359)</b>	-
Variación neta en el valor razonable de activos financieros disponibles para la venta	-	29	-	-	-	<b>29</b>	-
Diferencias de conversión de moneda	-	-	168	-	-	<b>168</b>	-
Reevaluación de obligaciones por prestaciones post-empleo	(394)	-	-	-	-	<b>(394)</b>	-
Coste del pago basado en acciones	38	-	-	-	-	<b>38</b>	-
Consolidación de los planes de pago basados en acciones	(46)	-	-	-	-	<b>(46)</b>	-
Dividendos repartidos a titulares de valores perpetuos	-	-	-	-	-	-	(20)
<b>A 31 de diciembre de 2014</b>	<b>(234)</b>	<b>(1.086)</b>	<b>319</b>	<b>72</b>	<b>(2.467)</b>	<b>(3.396)</b>	<b>308</b>

Ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2013

Millones de euros	Otras reservas						
	Ganancias acumuladas	Pérdidas y ganancias no realizadas <sup>1</sup>	Conversión de moneda <sup>2</sup>	Efecto en patrimonio del bono convertible <sup>3</sup>	Reserva de fusión <sup>4</sup>	Total otras reservas	Socios externos <sup>5</sup>
A 1 de enero de 2013	743	(5)	199	94	(2.467)	(1.436)	300
Reformulación	(2.049)	-	(28)	-	-	(2.077)	-
A 1 de enero de 2013 (reformulado)	(1.306)	(5)	171	94	(2.467)	(3.513)	300
Beneficio del ejercicio	122	-	-	-	-	122	25
Otro resultado global del ejercicio:							
Coberturas de flujos de caja reclasificadas y registradas en el beneficio neto:							
Ingresos de pasaje	-	46	-	-	-	46	-
Gastos de combustible	-	(17)	-	-	-	(17)	-
Diferencias de tipo de cambio	-	7	-	-	-	7	-
Variación neta en el valor razonable de coberturas de flujos de caja	-	(203)	-	-	-	(203)	-
Activos disponibles para la venta reclasificados y registrados en beneficio neto	-	(3)	-	-	-	(3)	-
Variación neta en el valor razonable de activos financieros disponibles para la venta	-	297	-	-	-	297	-
Diferencias de conversión de moneda	-	-	(20)	-	-	(20)	-
Reevaluación de obligaciones por prestaciones post-empleo	521	-	-	-	-	521	-
Coste del pago basado en acciones	30	-	-	-	-	30	-
Ejercicio de opciones sobre acciones	(9)	-	-	-	-	(9)	-
Componente de patrimonio de la emisión de bonos convertibles	-	-	-	72	-	72	-
Socios externos derivados de Combinaciones de negocios	-	-	-	-	-	-	26
Adquisición de socios externos	-	-	-	-	-	-	(24)
Emisión de acciones ordinarias relacionadas con la conversión de los bonos convertibles	(172)	-	-	(94)	-	(266)	-
Dividendos repartidos a titulares de valores perpetuos	-	-	-	-	-	-	(20)
A 31 de diciembre de 2013	(814)	122	151	72	(2.467)	(2.936)	307

1 Las ganancias y pérdidas no realizadas registran las variaciones del valor razonable de inversiones disponibles para la venta y la parte de la ganancia o la pérdida sobre un instrumento de cobertura en una cobertura de flujos de caja que se considera cobertura eficiente.

2 La conversión de moneda registra las diferencias de cambio resultantes de la conversión de las cuentas anuales de las filiales y empresas asociadas extranjeras.

3 El efecto en patrimonio de los bonos convertibles representa el componente de patrimonio de los bonos convertibles emitidos. A 31 de diciembre de 2014 y de 2013, esto representaba el componente de patrimonio de los 390 millones de euros a tipo fijo del 1,75% de bonos convertibles (nota 23).

4 La reserva de fusión registra la diferencia entre el valor razonable de las acciones adquiridas y el valor nominal de las acciones emitidas en la fusión original de British Airways e Iberia.

5 Los socios externos comprenden principalmente 300 millones de euros de valores preferentes perpetuos de interés fijo al 6,75% emitidos por British Airways Finance (Jersey) LP. Los titulares de esos valores no tienen derechos frente a empresas del Grupo distintas de la entidad emisora y, en la medida prescrita por la garantía subordinada, de British Airways Plc. En el caso de dividendos pagados por la Compañía, se garantiza el pago del cupón. El efecto de los valores sobre el conjunto del Grupo, teniendo en cuenta la garantía subordinada y otros acuerdos relacionados, es que las obligaciones de traspasar los beneficios económicos relativos a los valores no van más allá de los que normalmente se incorporarían a acciones preferentes emitidas por una sociedad del Reino Unido.

### 32 Obligaciones por prestaciones al personal

El Grupo gestiona una serie de contratos de prestaciones post-empleo que cubren tanto los planes de aportación definida como los de prestación definida. El Grupo también tiene un plan para la tripulación de vuelo que reúne ciertas condiciones y que, por consiguiente, tiene la opción de mantenerse en reserva conservando su relación laboral hasta que llega a la edad reglamentaria de jubilación o se jubila anticipadamente (nota 25).

#### Planes de aportación definida

IAG, British Airways e Iberia tienen planes de aportación definida.

Las aportaciones empresariales a planes de aportación definida en España y el Reino Unido en el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2014 fueron 82 millones de euros (2013: 92 millones de euros).

#### Planes de prestación definida

Los principales planes financiados de prestación definida dentro del Grupo son el Airways Pension Scheme (APS) y el New Airways Pension Scheme (NAPS), ambos en el Reino Unido y cerrados para nuevos miembros. APS se cerró a nuevos miembros en 1984 y el NAPS se cerró a nuevos miembros en 2003.

Las prestaciones previstas en el APS se basan en la paga pensionable media final y, para la mayoría de sus miembros, están sujetas a subidas de la inflación en el pago conforme a las órdenes de revisión anual (*Annual Review Orders, ARO*) emitidas por el gobierno británico, que se basan en el Índice de Precios al Consumo (IPC). Las prestaciones proporcionadas conforme al NAPS se basan en la paga pensionable media final menos un importe ("la reducción") no superior a una vez y media el límite inferior de salarios del Gobierno. Los aumentos de pensiones del NAPS también están vinculados al ARO, y los incrementos se limitan a un máximo del 5% en cualquier ejercicio. Los aumentos de pagos pensionables anuales para miembros activos se limitan al Índice de Precios Minoristas.

La gestión de APS y NAPS corre a cargo de diferentes Consejos de Administración. Aunque APS y NAPS tienen consejos de administradores diferentes, gran parte de la actividad es común a los dos planes. La mayor parte de las reuniones del Consejo y los comités se celebran en paralelo, aunque cada Consejo de Administración toma sus decisiones de forma independiente. Existen tres comités que son responsables, respectivamente, del buen gobierno, el funcionamiento y las inversiones de cada plan. British Airways Pension Trustees Limited mantiene los activos de los dos planes en nombre de sus respectivos Administradores.

Los planes de pago del déficit se acuerdan con los administradores de cada plan cada tres años en función de la valoración actuarial (valoración trienal) en lugar de aplicar la valoración contable establecida por la NIC 19. El último plan de pago se acordó a 31 de marzo de 2012 (nota 32i). Las valoraciones actuariales realizadas a 31 de marzo de 2012 difieren de la valoración realizada bajo la NIC 19 "Prestaciones para empleados" a 31 de diciembre de 2014, debido principalmente a diferencias temporales en las fechas de medición y a diferencias entre las hipótesis específicas de los planes usadas en las valoraciones actuariales frente a las directrices de las NIC usadas en las hipótesis de valoración contable.

Los planes de prestación definida exponen al Grupo a riesgos actuariales, como el riesgo de longevidad, el riesgo cambiario, el riesgo de tipo de interés y el riesgo de mercado (inversión).

La mayoría de los empleados de British Airways que trabajan fuera del Reino Unido están cubiertos por contratos locales adecuados. British Airways proporciona ciertas prestaciones de salud adicional posteriores a la jubilación a empleados cualificados de EE. UU. a través del plan de prestaciones médicas post-empleo de EE. UU. (EE. UU. PRMB), el cual se considera como un plan de prestación definida.

Los pagos en efectivo a planes de pensiones comprenden aportaciones normales de la empresa, aportaciones de déficits basadas en el plan de pago del déficit acordado con APS y NAPS, y los pagos por excedentes de efectivo relacionados con los pagos adicionales condicionados al nivel de tesorería de British Airways. El total de pagos ascendieron a un total de 409 millones de euros en el ejercicio finalizado a 31 de diciembre de 2014, neto de costes por servicios (2013: 372 millones de euros) siendo las aportaciones realizadas por el empleador de 612 millones de euros (2013: 577 millones de euros) menos los costes actuales por servicios de 203 millones de euros (2013: 205 millones de euros) (nota 32b).



### a Planes de retribución a empleados reconocidos en el Balance

Millones de euros	2014			Total
	APS	NAPS	Otro <sup>1</sup>	
Activos del plan a valor razonable	9.542	16.201	424	<b>26.167</b>
Valor actual de los pasivos del plan	(8.191)	(17.134)	(795)	<b>(26.120)</b>
Activo/(pasivo) de pensiones neto	1.351	(933)	(371)	<b>47</b>
Efecto del techo de activos <sup>2</sup>	(502)	-	-	<b>(502)</b>
Otras obligaciones de retribuciones a empleados	-	-	(14)	<b>(14)</b>
<b>A 31 de diciembre de 2014</b>	<b>849</b>	<b>(933)</b>	<b>(385)</b>	<b>(469)</b>
Representado por:				
Activos afectos a los planes				<b>855</b>
Obligaciones de retribuciones a empleados				<b>(1.324)</b>
				<b>(469)</b>

Millones de euros	2013			Total
	APS	NAPS	Other <sup>1</sup>	
Activos del plan a valor razonable	8.250	13.847	384	22.481
Valor actual de los pasivos del plan	(7.535)	(14.342)	(608)	(22.485)
Activo/(pasivo) de pensiones neto	715	(495)	(224)	(4)
Efecto del techo de activos <sup>2</sup>	(236)	-	-	(236)
Otras obligaciones de retribuciones a empleados	-	-	(13)	(13)
A 31 de diciembre de 2013	479	(495)	(237)	(253)
Representado por:				
Activos afectos a los planes				485
Obligaciones de retribuciones a empleados				(738)
				(253)

1 El valor actual de los pasivos del plan PRMB de EEUU era de 83 millones de euros a 31 de diciembre de 2014 (2013: 69 millones de euros).

2 APS se encuentra en situación de superávit contable según la NIC 19 y el Grupo podría disponer de este superávit como devolución en el momento de la liquidación del plan. Esta devolución está restringida debido a las retenciones de impuestos que deberían pagar los administradores.

### b Importes reconocidos en la Cuenta de resultados

Los costes de pensiones cargados en el resultado de las operaciones son:

Millones de euros	2014	2013
Planes de prestación definida:		
Coste de servicios actuales	<b>203</b>	205
Coste de servicios pasados <sup>1</sup>	-	(170)
	<b>203</b>	35
Planes de aportación definida	<b>82</b>	92
<b>Costes de pensiones registrados como coste de personal</b>	<b>285</b>	127

1 El abono de 170 millones de euros en Costes de servicios pasados en 2013 se consideró como una partida excepcional (nota 5).

Los costes de pensiones cargados como costes financieros son:

Millones de euros	2014	2013
Ingresos por intereses sobre activos afectos a planes	<b>1.058</b>	892
Gastos financieros sobre el pasivo de los planes	<b>(1.051)</b>	(933)
Gastos financieros sobre el techo de activos	<b>(11)</b>	(12)
<b>Gastos de financiación netos correspondientes a pensiones</b>	<b>(4)</b>	(53)

## Notas a las cuentas anuales consolidadas continuación

### 32 Obligaciones por prestaciones al personal continuación

#### c Revaluaciones reconocidas en el Estado del resultado global

Millones de euros	2014	2013
Rentabilidad de los activos afectos a planes excluyendo ingresos por intereses	<b>1.338</b>	822
Reevaluación del pasivo de planes derivada de cambios en supuestos financieros	<b>(1.837)</b>	(138)
Reevaluación de ganancias/(pérdidas) por experiencia	<b>171</b>	(7)
Reevaluación del techo de activos de APS	<b>(232)</b>	64
Movimientos por cambio de divisas	<b>(17)</b>	-
<b>Reevaluaciones de pensiones</b>	<b>(577)</b>	741

#### d Valor razonable de los activos afectos a planes

A continuación figura una conciliación de los saldos de apertura y cierre correspondientes al valor razonable de los activos afectos a planes:

Millones de euros	2014	2013
A 1 de enero	<b>22.481</b>	21.572
Ingresos por intereses	<b>1.058</b>	892
Rentabilidad de los activos afectos a planes excluyendo ingresos por intereses	<b>1.338</b>	822
Aportaciones de empleadores	<b>596</b>	564
Aportaciones de empleados <sup>1</sup>	<b>106</b>	101
Prestaciones pagadas	<b>(944)</b>	(841)
Movimientos por cambio de divisas	<b>1.532</b>	(629)
<b>A 31 de diciembre</b>	<b>26.167</b>	22.481

<sup>1</sup> Incluye aportaciones de de la empresa al APS por valor de 83 millones de euros (2013: 74 millones de euros) al NAPS por valor de 489 millones de euros (2013: 467 millones de euros), de los cuales los pagos de financiación del déficit ascendieron a 75 millones de euros en el caso del APS (2013: 65 millones de euros) y a 229 millones de euros en el caso del NAPS (2013: 245 millones de euros).

Los activos afectos a planes a 31 de diciembre están formados por:

Millones de euros	2014	2013
<b>Inversiones orientadas a la búsqueda de rentabilidades - acciones</b>		
Reino Unido	<b>2.499</b>	2.520
Resto del mundo	<b>6.467</b>	5.382
	<b>8.966</b>	7.902
<b>Inversiones orientadas a la búsqueda de rentabilidades - otras</b>		
Capital riesgo	<b>769</b>	692
Inmuebles	<b>1.812</b>	1.546
Inversiones alternativas	<b>928</b>	775
	<b>3.509</b>	3.013
<b>Inversiones orientadas a la conciliación de pasivos</b>		
Bonos de cupón fijo británicos	<b>3.578</b>	2.738
Bonos de cupón fijo de otros países	<b>205</b>	253
Bonos indexados británicos	<b>6.212</b>	4.731
Bonos indexados de otros países	<b>139</b>	432
	<b>10.134</b>	8.154
<b>Otros</b>		
Efectivo y activos líquidos equivalentes	<b>1.336</b>	1.018
Derivados	<b>(255)</b>	29
Contrato de seguro	<b>1.867</b>	1.677
Swap de longevidad	<b>(47)</b>	(51)
Otros	<b>657</b>	739
	<b>26.167</b>	22.481

Todas las acciones y bonos tienen precios cotizados en mercados activos.

#### d Valor razonable de los activos afectos a planes continuación

En el caso de APS y NAPS, la composición de los activos afectos a los planes es la siguiente:

Millones de euros	A 31 de diciembre de 2014		A 31 de diciembre de 2013	
	APS	NAPS	APS	NAPS
Inversiones orientadas a la búsqueda de rentabilidades	1.713	10.552	1.664	9.047
Inversiones orientadas a la conciliación de pasivos	5.661	4.367	4.614	3.448
	7.374	14.919	6.278	12.495
Contrato de seguro y swap de longevidad relacionado	1.798	-	1.605	-
Otros	370	1.282	367	1.352
<b>Valor razonable de los activos del plan</b>	<b>9.542</b>	<b>16.201</b>	<b>8.250</b>	<b>13.847</b>

Tanto en APS como NAPS, los administradores son los responsables de las decisiones en materia de inversiones, incluida la estrategia de conciliación de activos y pasivos. El Comité de Inversiones aprueba un plan de negocio anual que establece los objetivos de inversión y los trabajos necesarios para contribuir a la consecución de estos objetivos. El Comité también se encarga de la supervisión de los resultados y las actividades, incluidos los trabajos relacionados con el desarrollo de la referencia estratégica comparativa para mejorar el perfil de riesgo-rentabilidad del plan, cuando sea posible, así como instaurar un proceso de gestión dinámica basado en umbrales para poder aprovechar las oportunidades que surjan. El Comité de Inversiones revisa las restricciones actuales a la inversión y las referencias y objetivos de rentabilidad, además de proseguir con el desarrollo de la cartera de instrumentos de atenuación del riesgo y cobertura de pasivos.

La referencia estratégica para las asignaciones de activos diferencia entre "activos orientados a la búsqueda de rentabilidades" y "activos orientados a la conciliación de pasivos". A la vista de los respectivos vencimientos de cada plan, la proporción varía para APS y NAPS. A 31 de diciembre de 2014, la referencia para APS era 21,2% (2013: 23,7%) en activos orientados a la búsqueda de rentabilidades y 78,8% (2013: 76,3%) en inversiones orientadas a la conciliación de pasivos; en el caso de NAPS, la referencia era 68% (2013: 68%) en activos orientados a la búsqueda de rentabilidades y 32% (2013: 32%) en inversiones orientadas a la conciliación de pasivos. Se establecen bandas de fluctuación alrededor de estas referencias estratégicas para dar cabida a las decisiones de asignación táctica de activos y proporcionar parámetros de trabajo al Comité de Inversiones y sus gestores.

Además, APS tiene un contrato de seguro con Rothesay Life que actualmente cubre el 24% (2013: 24%) de los pasivos de pensiones para una lista consensuada de beneficiarios. El contrato de seguros se basa en los aumentos futuros de las pensiones vinculados a la subida del IPC e igualará las obligaciones futuras calculadas sobre esa base para esa parte del plan. El contrato de seguro únicamente puede emplearse para pagar o financiar prestaciones a empleados en el marco del plan. APS también ha contratado un swap de longevidad con Rothesay Life que cubre otro 20% (2013: 20%) de los pasivos de pensiones relacionados con los mismos beneficiarios cubiertos por el contrato de seguro. El valor del contrato se basa en la diferencia entre el valor de los pagos que está previsto recibir en virtud de este contrato y las pensiones pagaderas por el plan en virtud del contrato.

El valor razonable de pólizas de seguros que se ajustan exactamente al importe y al plazo de todas o algunas prestaciones pagaderas en virtud del plan se considera como el valor presente de las obligaciones relacionadas. Los swaps de longevidad se miden a su valor razonable.

Los dos planes recurren a instrumentos derivados con fines de inversión y de gestión de la exposición a los riesgos financieros, como los riesgos de tipos de interés, divisas y liquidez, que surgen en el desarrollo normal de la actividad. La exposición al riesgo de tipos de interés se gestiona mediante el uso de swaps indexados a la inflación. Se formalizan contratos de divisas a plazo para atenuar el riesgo derivado de las fluctuaciones de los tipos de cambio. En el caso de NAPS, existe una estrategia de protección contra el riesgo de caídas de los mercados bursátiles por la que se reduce la exposición al potencial alcista.

La estrategia de conciliación de activos y pasivos para el resto de planes del Grupo se ha determinado de acuerdo con las mejores prácticas de cada país.

## Notas a las cuentas anuales consolidadas continuación

### 32 Obligaciones por prestaciones al personal continuación

#### e Valor actual de los pasivos de planes

A continuación figura una conciliación de los saldos de apertura y cierre correspondientes al valor actual de las obligaciones de prestación definida:

Millones de euros	2014	2013
A 1 de enero	<b>22.485</b>	22.784
Coste del servicio actual	<b>203</b>	205
Coste de servicios pasados	-	(170)
Gastos por intereses	<b>1.051</b>	933
Reevaluaciones – supuestos financieros	<b>1.837</b>	138
Reevaluaciones – supuestos demográficos	<b>(171)</b>	7
Prestaciones pagadas	<b>(944)</b>	(841)
Aportaciones de empleados	<b>106</b>	101
Movimientos por cambio de divisas	<b>1.553</b>	(672)
<b>A 31 de diciembre</b>	<b>26.120</b>	22.485

La obligación por prestaciones definidas comprende 95 millones de euros (2013: 80 millones de euros) derivados de planes no financiados y 26.025 millones de euros (2013: 22.405 millones de euros) de planes total o parcialmente financiados.

#### f Efecto del techo de activos

A continuación figura una conciliación del efecto del techo de activos que representa el superávit irrecuperable según NIC 19 en APS:

Millones de euros	2014	2013
A 1 de enero	<b>236</b>	298
Gastos por intereses	<b>11</b>	12
Reevaluaciones	<b>232</b>	(64)
Movimientos por cambio de divisas	<b>23</b>	(10)
<b>A 31 de diciembre</b>	<b>502</b>	236

#### g Supuestos actuariales

Los supuestos principales usados para determinar las valoraciones actuariales fueron los siguientes:

Porcentaje anual	2014			2013		
	APS	NAPS	Otros planes	APS	NAPS	Otros planes
Tasa de descuento	<b>3,45</b>	<b>3,80</b>	<b>3,4 – 4,1</b>	4,40	4,70	4,5 – 4,9
Tasa de incremento del salario pensionable <sup>1</sup>	<b>2,85</b>	<b>2,95</b>	<b>3,5 – 4,0</b>	3,25	3,30	3,5 – 4,3
Tasa de incremento de pensiones en curso de pago	<b>1,85</b>	<b>1,95</b>	<b>1,5 – 3,5</b>	2,50	2,55	1,5 – 3,3
Inflación (Inflación de Precios Minoristas) <sup>2</sup>	<b>2,85</b>	<b>2,95</b>	<b>3,0 – 3,1</b>	3,25	3,30	3,0 – 3,5
Inflación (IPC) <sup>2</sup>	<b>1,85</b>	<b>1,95</b>	<b>2,1 – 3,0</b>	2,50	2,55	2,5 – 3,0

<sup>1</sup> Se asume que la tasa de incremento del salario pensionable está en línea con la tasa de inflación de precios minoristas.

<sup>2</sup> Los supuestos de inflación para NAPS y APS están basados en la diferencia entre los rendimientos de la deuda pública a largo plazo indexada y a tipo fijo. Los supuestos de inflación se utilizan para determinar la tasa de incremento de las pensiones pagadas y la tasa de incremento de las pensiones diferidas en los casos en los que existe dicho incremento.

La tasa de incremento de los gastos de salud se basa en tasas tendenciales de variación de los costes médicos del 7,5%, reduciéndolas hasta el 5,0% en cinco años (2013: de 8,0% hasta 5,0% en seis años).

En el Reino Unido, las tasas de mortalidad se calculan aplicando las tablas estándar de mortalidad SAPS elaboradas por el CMI para APS y NAPS. Las tablas estándar de mortalidad se seleccionaron sobre la base de la experiencia reciente de mortalidad de miembros y se ajustaron con vistas a posibles cambios de mortalidad futura. Las cifras de longevidad actuales que subyacen a los datos de pasivos de planes son las siguientes:

Supuestos de mortalidad	2014	2013
Esperanza de vida a la edad de 60 años para:		
- un varón que tiene actualmente 60 años	28,3	28,3
- un varón que tiene actualmente 40 años	29,8	29,7
- una mujer que tiene actualmente 60 años	29,8	29,7
- una mujer que tiene actualmente 40 años	32,3	32,2

A 31 de diciembre de 2014, la duración media ponderada de la obligación de prestación definida era de 12 años en el caso de APS (2013: 12 años) y de 19 años en el caso de NAPS (2013: 19 años).

Para el PMRB en EEUU, las tasas de mortalidad se basaron en las tablas de mortalidad RP-14.

#### h Análisis de sensibilidad

A la fecha del balance, cambios razonablemente posibles en supuestos actuariales importantes, dejando el resto de supuestos constantes, habrían afectado el valor actual de los pasivos de planes en los importes que se muestran a continuación:

Millones de euros	Incremento de los pasivos de pensiones netos
Tasa de descuento (descenso de 10 puntos básicos)	423
Crecimiento futuro de los salarios (incremento de 10 puntos básicos)	78
Crecimiento futuro de las pensiones (incremento de 10 puntos básicos)	325
Tasa de mortalidad futura – incremento de un año en la esperanza de vida	708

Aunque este análisis no tiene en cuenta la distribución completa de los flujos de efectivo previstos en virtud del plan, sí da una idea aproximada de la sensibilidad de los supuestos indicados.

#### i Financiación

Las aportaciones a pensiones de APS y NAPS se determinaron mediante valoraciones actuariales realizadas el 31 de marzo de 2012 utilizando hipótesis y metodologías acordadas por el Grupo y los administradores de cada plan. En la fecha de la valoración actuarial, los déficits actuariales de APS y NAPS ascendían a 864 millones de euros y 3.380 millones de euros, respectivamente. Con el fin de abordar los déficits de los planes, el Grupo también se ha comprometido a realizar los siguientes pagos sin descontar:

Millones de euros	APS	NAPS
En 1 año	70	44
De 2 a 5 años	280	909
De 5 a 10 años	227	1.698
Más de 10 años	-	488
<b>Pagos previstos totales para la financiación del déficit de APS y NAPS</b>	<b>577</b>	<b>3.139</b>

El Grupo ha determinado que los requisitos mínimos de financiación indicados arriba para APS y NAPS no estarán restringidos. Se espera que el valor actual de las aportaciones pagaderas esté disponible como una devolución o una reducción de las aportaciones futuras una vez se abonen al plan. Esta determinación se ha realizado de forma independiente para cada plan.

Los pagos de financiación del déficit relacionados con los planes vigentes fuera del Reino Unido se han determinado de acuerdo con las mejores prácticas de cada país.

El Grupo prevé pagar un total de 315 millones de euros en aportaciones de empresa y pagos de financiación del déficit a sus planes de prestaciones de jubilación en 2015. Esta cifra comprende unas aportaciones de empresa de 79 millones de euros a APS (de los cuales, 70 millones de euros corresponden al déficit de financiación) y de 213 millones de euros a NAPS (de los cuales, 44 millones de euros corresponden al déficit de financiación).

Esto excluye cualquier aportación adicional al pago del déficit que pudiera exigirse si British Airways declara un dividendo.

## Notas a las cuentas anuales consolidadas continuación

### 33 Pasivos contingentes y garantías

A 31 de diciembre de 2014, existían pasivos contingentes con respecto a garantías y contingencias surgidas en el desarrollo ordinario de las actividades del Grupo. No es probable que se produzcan pérdidas sustanciales derivadas de dichos pasivos contingentes y garantías. El Grupo también se enfrenta a las siguientes reclamaciones:

#### Transporte de mercancías

El Grupo es parte en varios procesos judiciales ante los tribunales ingleses relacionados con una decisión de la Comisión Europea en 2010, que multó a British Airways y a otros diez grupos de aerolíneas por pactar precios en el transporte aéreo de mercancías. La decisión de la Comisión Europea está recurrida actualmente, pero ha provocado que un gran número de demandantes, que han entablado procesos en los tribunales ingleses y de otros países, demanden daños y perjuicios a British Airways y al resto de aerolíneas que, alegan, se derivarían de las supuestas prácticas anticompetitivas. En estos momentos, no es posible predecir el resultado de estos procesos, que British Airways defenderá vigorosamente. British Airways se ha unido o se unirá a los procesos judiciales con resto de aerolíneas que supuestamente han participado en las prácticas anticompetitivas para obtener una contribución a dichos daños y perjuicios, en caso de concederse.

El Grupo también es parte en litigios similares entablados en otras jurisdicciones, como Alemania, los Países Bajos, Israel y Canadá, junto con otras aerolíneas. Actualmente, se desconoce cuál será el resultado de estos procesos. En cada caso, se tendrá que evaluar el efecto preciso, en su caso, de la supuesta actividad anticompetitiva sobre los demandantes.

Sobre la base de la información más reciente y las impresiones de los asesores jurídicos, actualmente no podemos determinar si el Grupo tiene una obligación actual derivada de este suceso pasado.

#### Impuestos

El Grupo declara el Impuesto sobre sociedades en muchas jurisdicciones de todo el mundo. Varias autoridades fiscales están revisando actualmente las declaraciones del impuesto sobre sociedades. Los impuestos declarados contienen aspectos que podrían estar sujetos a interpretaciones diversas de la legislación y la normativa fiscal aplicable, y la resolución de posturas fiscales mediante negociación con las autoridades fiscales pertinentes o mediante litigio puede tardar varios años en producirse. Aunque no es fácil predecir el resultado final en algunos casos, el Grupo no prevé un impacto importante sobre la situación financiera o los resultados de las operaciones del Grupo.

#### Otros

El Grupo tiene determinados pasivos contingentes y garantías que, a 31 de diciembre de 2014, ascendían a 138 millones de euros (2013: 124 millones de euros).

El Grupo tiene pasivos contingentes respecto a ciertas reclamaciones y litigios en el curso ordinario de sus actividades que, de realizarse, no se espera que tengan un efecto adverso importante sobre la situación financiera consolidada, los resultados de las operaciones ni los flujos de efectivo del Grupo. El Grupo reconoce provisiones para pasivos cuando existe una mayor probabilidad de que sea necesario llegar a un acuerdo y el valor del pago puede medirse con seguridad.

### 34 Transacciones con partes vinculadas

En los periodos financieros finalizados a 31 de diciembre se produjeron las siguientes transacciones con partes vinculadas:

#### Ventas y compras de bienes y servicios

Millones de euros	2014	2013
<b>Ventas de bienes y servicios</b>		
Ventas a empresas asociadas	16	78
Ventas a accionistas significativos	-	-
<b>Compras de bienes y servicios</b>		
Compras a empresas asociadas	59	61
Compras a accionistas significativos	-	-

#### Saldos al cierre del ejercicio derivados de ventas y compras de bienes y servicios

Millones de euros	2014	2013
<b>Partidas por cobrar de partes vinculadas</b>		
Importes por cobrar de empresas asociadas	6	7
Importes debidos por accionistas significativos	-	-
<b>Cuentas por pagar a partes vinculadas</b>		
Importes por pagar a empresas asociadas	6	6
Importes debidos a accionistas significativos	-	-

Vueling ha dejado de ser una empresa asociada del Grupo desde su adquisición el 26 de abril de 2013.

Durante el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2014, British Airways incurrió en ciertos gastos de administración de sus planes de prestaciones de jubilación, incluida la provisión de servicios de soporte a los Administradores. Los gastos soportados por cuenta de los planes de prestaciones de jubilación ascendieron a 6 millones de euros (2013: 6 millones de euros) en relación con los costes de la tasa del Fondo de Protección de Pensiones.

En 2012, el Grupo celebró una operación de cobertura en condiciones de mercado, con Nomura International plc, parte vinculada de IAG dado que comparten un miembro no ejecutivo del Consejo. La operación era un ejercicio de gestión de riesgos para proteger el valor de las 33.562.331 acciones ordinarias que el Grupo tiene en Amadeus. Durante el tercer trimestre de 2014, el Grupo cerró un acuerdo para liquidar la operación de cobertura sobre su participación accionarial en Amadeus y vender dicha participación íntegramente. A 31 de diciembre de 2014 el Grupo había liquidado el 99% de esta operación.

El Grupo tiene transacciones con partes vinculadas que se realizan en el curso ordinario de la actividad del transporte aéreo, incluida la provisión de servicios de aerolíneas y servicios relacionados. Todas estas transacciones se realizan en condiciones de mercado.

Durante el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2014, el Grupo no dotó ninguna provisión para insolvencias en relación con importes adeudados por partes vinculadas (2013: cero euros).

A continuación se ofrecen datos adicionales sobre las principales transacciones realizadas entre el Grupo, sus empresas asociadas y accionistas significativos.

#### **Empresas asociadas**

Las ventas totales a empresas asociadas por valor de 16 millones de euros durante el año (2013: 78 millones de euros) consistieron fundamentalmente en servicios de aerolínea a Dunwoody Airline Services (Holding) Limited ('Dunwoody'), por importe de 12 millones de euros (2013: 12 millones de euros), y servicios a Sociedad Conjunta para la Emisión y Gestión de Medios de Pago, EFC, S.A ('Medios de Pago'), por un total de 2 millones de euros (2013: 2 millones de euros). En 2013 se registraron ventas a Vueling previas a la adquisición por un total de 61 millones de euros.

Se realizaron compras a empresas asociadas por valor de 59 millones de euros (2013: 61 millones de euros), que consistieron fundamentalmente en servicios auxiliares aeroportuarios por 26 millones de euros contratados a Multiservicios Aeroportuarios, S.A. (2013: 30 millones de euros), 11 millones de euros por servicios de handling recibidos de Dunwoody (2013: 10 millones de euros), servicios de mantenimiento por un total de 7 millones de euros prestados por Serpista, S.A. (2013: 8 millones de euros), 7 millones de euros en servicios recibidos de International Supply Management, S.L. (2013: 7 millones de euros), 5 millones de euros en servicios de mantenimiento recibidos de Madrid Aerospace Services, S.L. (2013: 5 millones de euros).

El Grupo mantenía cantidades adeudadas por empresas asociadas a 31 de diciembre de 2014 por servicios de aerolínea prestados, que incluyen saldos pendientes con Iber-America Aerospace, LLC por un total de 2 millones de euros (2013: 2 millones de euros), Medios de pago por un total de 1 millón de euros (2013: 2 millones de euros), Madrid Aerospace Services, por un total de 1 millón de euros (2013: 1 millón de euros) y Dunwoody, por un total de 1 millón de euros (2013: 1 millón de euros).

A 31 de diciembre de 2014, las cantidades adeudadas a empresas asociadas estaban formadas principalmente por 3 millones de euros a Multiservicios Aeroportuarios (2013: 3 millones de euros), 1 millón de euros a Dunwoody (2013: 1 millón de euros) y 1 millón de euros a Serpista. (2013: 1 millón de euros).

#### **Accionistas significativos**

A estos efectos, accionistas significativos son partes que tienen la capacidad de participar en las decisiones de políticas financieras y operativas del Grupo como consecuencia de sus participaciones accionariales en el Grupo, pero que no tienen control sobre esas políticas.

No se realizaron ventas a accionistas significativos durante el ejercicio (2013: cero euros). Tampoco se realizaron compras con accionistas significativos durante el año (2013: cero euros)

A finales de año, el Grupo no tenía saldos pendientes de cobro (2013: cero euros) ni saldos pendientes de pago (2013: cero euros).

Además de lo anterior, durante el ejercicio el Grupo realizó transacciones con accionistas que mantenían una participación de entre el 3% y hasta el 5% de menos de 1 millón de euros (2013: 2 millones de euros). A 31 de diciembre de 2014, el Grupo tenía saldos de depósitos de efectivo con accionistas que mantenían una participación de entre el 3% y hasta el 5% por un total de 65 millones de euros (2013: 209 millones de euros).

El 30 de enero de 2015, Qatar Airways anunció que había comprado una participación del 9,99% en IAG.

---

## Notas a las cuentas anuales consolidadas continuación

### Transacciones con partes vinculadas continuación

#### Retribución del Consejo de Administración y del Comité de Dirección

La remuneración del personal de alta dirección del Grupo, que comprende el Consejo de Administración y el Comité de Dirección, en 2014 y 2013 es la siguiente:

Millones de euros	31 de diciembre, 2014	31 de diciembre, 2013
<b>Salario base, honorarios y prestaciones</b>		
Retribución del Consejo de Administración	<b>13</b>	16
Retribución del Comité de Dirección	<b>18</b>	8
	<b>31</b>	24

El Consejo de Administración incluye la remuneración a dos Consejeros Ejecutivos (2013: cuatro Consejeros Ejecutivos).

El Comité de Dirección incluye la remuneración de ocho miembros (2013: seis miembros).

La Compañía proporciona seguros de vida a todos los Consejeros Ejecutivos y al Comité de Dirección. En el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2014, la Compañía IAG realizó aportaciones por 48.000 euros (2013: 37.000 euros).

A 31 de diciembre de 2014, el valor total de las pensiones devengadas cubiertas por planes de prestación definida correspondientes al Comité de Dirección ascendía a 7 millones de euros (2013: 5 millones de euros).

A 31 de diciembre de 2014, no existían préstamos ni operaciones de crédito pendientes de amortizar con Consejeros o ejecutivos del Grupo (2013: cero euros).

### 35 Hechos posteriores al cierre del balance

El 27 de enero de 2015, IAG presentó una propuesta para realizar una oferta por Aer Lingus Group plc de 2,55 euros por acción, estructurada como un pago en efectivo de 2,50 euros por acción, pagadero al cierre de la transacción así como un dividendo ordinario de 0,05 euros por acción. La propuesta está sujeta a determinadas condiciones.



# INFORME ANUAL DE GOBIERNO CORPORATIVO DE LAS SOCIEDADES ANÓNIMAS COTIZADAS

De acuerdo con lo establecido en el artículo 540 de la Ley de Sociedades de Capital, se presenta el Informe Anual de Gobierno Corporativo de la Compañía, que ofrece una explicación detallada de la estructura de su sistema de gobierno y de su funcionamiento en la práctica. Este informe se ha elaborado siguiendo el modelo establecido por la Comisión Nacional del Mercado de Valores a estos efectos.

## En esta sección

160	A	Estructura de propiedad	200	F	Sistemas de control interno de la información financiera (SCIIF)
165	B	Junta general	211	G	Grado de seguimiento de las recomendaciones de gobierno corporativo
166	C	Estructura de la administración de la Sociedad	220	H	Otras informaciones de interés
193	D	Operaciones vinculadas y operaciones intragrupo			
195	E	Sistemas de control y gestión de riesgos			

# INFORME ANUAL DE GOBIERNO CORPORATIVO DE LAS SOCIEDADES ANÓNIMAS COTIZADAS

## A ESTRUCTURA DE LA PROPIEDAD

### A.1 Complete el siguiente cuadro sobre el capital social de la sociedad:

Fecha de última modificación	Capital social (€)	Número de acciones	Número de derechos de voto
7 de octubre de 2013	1.020.039.261,50	2.040.078.523	2.040.078.523

Indique si existen distintas clases de acciones con diferentes derechos asociados:

No

Clase	Número de acciones	Nominal unitario	Número unitario de derechos de voto	Derechos diferentes

### A.2 Detalle los titulares directos e indirectos de participaciones significativas, de su sociedad a la fecha de cierre del ejercicio, excluidos los consejeros:

Nombre o denominación social del accionista	Número de derechos de voto directos	Derechos de voto indirectos		% sobre el total de derechos de voto
		Titular directo de la participación	Número de derechos de voto	
Standard Life Investment (Holdings) Limited	60.639.188	Standard Life Investments Limited e Ignis Investment Services Limited	61.942.109	6,008%
Europacific Growth Fund	107.329.400	-	-	5,261%
Capital Research and Management Company	-	Instituciones de inversión colectiva gestionadas por Capital Research and Management Company	102.997.951	5,049%
Templeton Global Advisors Limited	-	Instituciones de inversión colectiva gestionadas por Templeton Global Advisors Limited	99.005.819	4,853%
BlackRock Inc.	-	BlackRock Investment Management (UK) Ltd.	91.539.438	4,487%
Legal & General Investment Management Limited	54.407.837	Legal & General (Unit Trust Managers) Limited	11.611.554	3,236%
Causeway Capital Management LLC	-	Chase Nominees Ltd., Mellon Bank N.A., Northern Trust Co. AVFC, London State Street Bank & Trust Co. The Bank of New York Mellon SA/NV	61.256.070	3,003%
Lansdowne Partners International Limited	-	Instituciones de inversión colectiva gestionadas por Lansdowne Developed Markets Master Fund Ltd.	44.707.522	2,191%
Invesco Limited	-	Mutualidades y fondos de pensiones gestionados por Invesco Limited y sus filiales	22.064.264	1,082%
Lansdowne Developed Markets Master Fund Ltd.	-	Lansdowne Developed Markets Master Fund Ltd.	20.676.395	1,014%

Indique los movimientos en la estructura accionarial más significativos acaecidos durante el ejercicio:

Nombre o denominación social del accionista	Fecha de la operación	Descripción de la operación
Templeton Global Advisors Limited	21 de enero de 2014	Reducción por debajo del 5% del capital social
Causeway Capital Management, LLC	5 de junio de 2014	Incremento por encima del 3% del capital social
Invesco Limited	1 de febrero de 2014	Incremento por encima del 1% del capital social
Standard Life Investments (Holdings) Limited	8 de agosto de 2014	Incremento por encima del 5% del capital social
FIL Limited	8 de enero de 2014	Reducción por debajo del 1% del capital social
Lansdowne Partners International Limited	1 de julio de 2014	Incremento por encima del 2% del capital social

**A.3 Complete los siguientes cuadros sobre los miembros del consejo de administración de la sociedad, que posean derechos de voto de las acciones de la sociedad:**

Nombre o denominación social del consejo	Número derechos de voto directos	Derechos de voto indirectos		% sobre total de derechos de voto
		Titular directo de la participación	Número de derechos de voto	
Antonio Vázquez Romero	512.291	-	-	0,025%
Sir Martin Broughton	155.365	Jocelyn Broughton	19.545	0,009%
Willie Walsh	730.198	-	-	0,036%
César Alierta Izuel	1.000.000	-	-	0,049%
Patrick Cescau	0	-	-	0,000%
Enrique Dupuy de Lôme Chávarri	113.637	-	-	0,006%
Baronesa Kingsmill	2.000	-	-	0,000%
James Lawrence	216.500	-	-	0,011%
María Fernanda Mejía Campuzano	100	-	-	0,000%
José Pedro Pérez-Llorca	408	-	-	0,000%
Kieran Poynter	0	-	-	0,000%
Dame Marjorie Scardino	100	-	-	0,000%
Alberto Terol Esteban	9.200	-	-	0,000%
% total de derechos de voto en poder del consejo de administración:				0,136%

Complete los siguientes cuadros sobre los miembros del consejo de administración de la sociedad, que posean derechos sobre acciones de la sociedad:

Nombre o denominación social del consejero	Número de derechos directos	Derechos indirectos		Número de acciones equivalentes	% sobre el total de derechos de voto
		Titular directo	Número de derechos de voto		
Willie Walsh	2.331.927	-	-	2.331.927	0,114%
Enrique Dupuy de Lôme Chávarri	909.934	-	-	909.934	0,045%

---

## Informe Anual de Gobierno Corporativo de las Sociedades Anónimas Cotizadas continuación

**A.4** Indique, en su caso, las relaciones de índole familiar, comercial, contractual o societaria que existan entre los titulares de participaciones significativas, en la medida en que sean conocidas por la sociedad, salvo que sean escasamente relevantes o deriven del giro o tráfico comercial ordinario:

Nombre o denominación social relacionados	Tipo de relación	Breve descripción
-	-	-

**A.5** Indique, en su caso, las relaciones de índole comercial, contractual o societaria que existan entre los titulares de participaciones significativas, y la sociedad y/o su grupo, salvo que sean escasamente relevantes o deriven del giro o tráfico comercial ordinario:

Nombre o denominación social relacionados	Tipo de relación	Breve descripción
BlackRock Investment Management (UK) Ltd.	Comercial	Depósitos en efectivo invertidos como parte de la cartera de liquidez

**A.6** Indique si han sido comunicados a la sociedad pactos parasociales que la afecten según lo establecido en los artículos 530 y 531 de la Ley de Sociedades de Capital. En su caso, descríbalos brevemente y relacione los accionistas vinculados por el pacto:

**No**

Intervinientes del pacto parasocial	% de capital social afectado	Breve descripción del pacto
-	-	-

Indique si la sociedad conoce la existencia de acciones concertadas entre sus accionistas. En su caso, descríbalas brevemente:

**No**

Intervinientes acción concertada	% de capital social afectado	Breve descripción del concierto
-	-	-

En el caso de que durante el ejercicio se haya producido alguna modificación o ruptura de dichos pactos o acuerdos o acciones concertadas, indíquelo expresamente:

**No aplicable.**

**A.7** Indique si existe alguna persona física o jurídica que ejerza o pueda ejercer el control sobre la sociedad de acuerdo con el artículo 4 de la Ley del Mercado de Valores. En su caso, identifíquela:

**No**

Nombre o denominación social
-

Observaciones
-

**A.8 Complete los siguientes cuadros sobre la autocartera de la sociedad:**

A fecha de cierre del ejercicio:

Número de acciones directas	Número de acciones indirectas (*)	% total sobre capital social
1.204.593	0	0,0590 %

(\*) A través de:

Nombre o denominación social del titular directo de la participación	Número de acciones directas
-	-
<b>Total</b>	<b>-</b>

Detalle las variaciones significativas, de conformidad con lo dispuesto en el Real Decreto 1362/2007, realizadas durante el ejercicio:

Fecha de comunicación	Total de acciones directas adquiridas	Total de acciones indirectas adquiridas	% total sobre capital social
-	-	-	-

**A.9 Detalle las condiciones y plazo del mandato vigente de la junta de accionistas al consejo de administración para emitir, recomprar o transmitir acciones propias.**

La Junta General Ordinaria de Accionistas celebrada el 18 de junio de 2014, autorizó al Consejo de Administración de International Consolidated Airlines Group, S.A. ("IAG" o la "Sociedad") a la adquisición derivativa de acciones de la Sociedad en el marco de lo previsto en el artículo 146 de la Ley de Sociedades de Capital, conforme a la legislación aplicable y con sujeción a las condiciones siguientes:

- a) Las adquisiciones podrán ser realizadas directamente por IAG o indirectamente a través de sus filiales, en los mismos términos.
- b) Las adquisiciones serán llevadas a cabo mediante compraventa, canje o cualquier otra operación legalmente permitida.
- c) El número máximo de acciones ordinarias que podrán adquirirse en total será el que resulte menor entre el máximo permitido por ley y el 10% del importe del capital social ordinario emitido de la Sociedad a 18 de junio de 2014.
- d) El precio mínimo que podrá pagarse por una acción ordinaria será igual a cero.
- e) El precio máximo que podrá pagarse por una acción ordinaria será el que resulte mayor entre:
  - i) una cantidad igual a la resultante de incrementar en un 5% la cotización media de las acciones ordinarias en la bolsa correspondiente en los cinco días hábiles inmediatamente anteriores a aquel en que se contrate la adquisición de la acción ordinaria; y
  - ii) el precio que resulte superior entre el precio de la última operación independiente y el precio más alto independientemente ofertado en las plataformas de negociación en el momento que se realice la adquisición;
 en cada caso, sin incluir gastos.
- f) La autorización se concedió hasta la celebración de la Junta General Ordinaria de Accionistas de 2015 (o durante el período de quince meses contados desde el 18 de junio de 2014, si fuera menor).

Asimismo, en el acuerdo de la Junta General Ordinaria de Accionistas celebrada el 18 de junio de 2014 se hizo constar expresamente que, a efectos de lo previsto en el artículo 146 de la Ley de Sociedades de Capital, las acciones adquiridas al amparo de la autorización anteriormente señalada podrán ser entregadas directamente a los empleados o administradores de la Sociedad o sus filiales, o como resultado del ejercicio de derechos de opción titularidad de los mismos.

---

## Informe Anual de Gobierno Corporativo de las Sociedades Anónimas Cotizadas continuación

**A.10 Indique si existe cualquier restricción a la transmisibilidad de valores y/o cualquier restricción al derecho de voto. En particular, se comunicará la existencia de cualquier tipo de restricciones que puedan dificultar la toma de control de la sociedad mediante la adquisición de sus acciones en el mercado.**

**Sí**

### Descripción de las restricciones

Los Estatutos Sociales establecen una serie de obligaciones especiales relativas a la comunicación de la titularidad de las acciones así como determinadas limitaciones a la titularidad de las mismas, teniendo en cuenta las restricciones en materia de propiedad y control previstas en la normativa aplicable o en los tratados bilaterales de transporte aéreo firmados por España y el Reino Unido.

### Obligaciones de información

De conformidad con el artículo 7.2. b) de los Estatutos Sociales, los accionistas deberán comunicar a la Sociedad toda adquisición o enajenación de acciones o de intereses en las acciones de la Sociedad que directa o indirectamente conlleve la adquisición o enajenación de un porcentaje igual o superior al 0,25% del capital social o de los derechos de voto correspondientes, así como la constitución de gravámenes sobre las mismas (o de intereses sobre las mismas) o de cualesquiera otras cargas, a efectos del ejercicio de los derechos que aquellas confieren.

Además, de conformidad con el artículo 10.1 de los Estatutos Sociales, la Sociedad podrá exigir a cualquier accionista o a cualquier otra persona con un interés conocido o aparente sobre las acciones de la Sociedad, que le suministre por escrito la información que la Sociedad le requiera y que obre en conocimiento del accionista u otra persona en relación con la titularidad efectiva de las acciones en cuestión o el interés sobre las mismas, incluida cualquier información que la Sociedad juzgue necesaria o conveniente a efectos de determinar la nacionalidad de los titulares de dichas acciones o de otra persona con un interés sobre las acciones de la Sociedad o si es necesario adoptar medidas para proteger los derechos de explotación de la Sociedad o de sus filiales operadoras.

En caso de incumplimiento de dichas obligaciones por parte de un accionista o de cualquier otra persona con un interés conocido o aparente sobre acciones de la Sociedad, el Consejo de Administración podrá acordar en cualquier momento la suspensión de los derechos de voto y demás derechos políticos correspondientes a las acciones en cuestión afectadas por el citado incumplimiento, de tal forma que el accionista en cuestión dejará de estar legitimado para ejercitar tales derechos de voto o cualesquiera otros derechos políticos en las Juntas Generales de Accionistas. Si las acciones respecto de las cuales se ha producido dicho incumplimiento representan un porcentaje igual o superior al 0,25% del capital social de la Sociedad, el Consejo de Administración podrá establecer igualmente que no se proceda a registrar la transmisión de dichas acciones.

### Limitaciones a la titularidad de las acciones de la Sociedad

Si el Consejo de Administración de la Sociedad considera que es necesario o conveniente adoptar medidas para proteger un derecho de explotación de la Sociedad o de sus filiales operadoras como consecuencia de la nacionalidad de sus accionistas o de personas con un interés sobre las acciones de la Sociedad, podrá adoptar cualquiera de las medidas previstas a estos efectos en el artículo 11 de los Estatutos Sociales, incluyendo la determinación de un máximo de acciones que podrán ser titularidad de accionistas que no sean nacionales de un estado miembro de la Unión Europea, que no será en ningún caso inferior al 40% del capital social de la Sociedad. A 31 de diciembre de 2014, el 36,6% de las acciones ordinarias de la Sociedad eran titularidad de accionistas no pertenecientes a la Unión Europea.

En caso de que el Consejo de Administración de la Sociedad haya determinado un número máximo de acciones que podrán ser titularidad de accionistas nacionales de un estado miembro de la Unión Europea y haya identificado las acciones o intereses sobre las mismas que hayan dado lugar o contribuido a la referida situación, el Consejo de Administración también podrá (i) acordar la suspensión de los derechos de voto y demás derechos políticos del titular de dichas acciones así como (ii) requerir a sus titulares para que procedan a enajenar las correspondientes acciones de tal forma que ninguna persona que no sea nacional de un estado miembro de la Unión Europea tenga la titularidad directa o indirecta de dichas acciones o tenga un interés sobre las mismas. En caso de que no se lleve a cabo dicha transmisión en los términos previstos en los Estatutos Sociales, la Sociedad podrá adquirir las referidas acciones (para su ulterior amortización) de conformidad con la legislación aplicable. Esta adquisición se llevará a cabo por el precio que resulte menor entre: (a) el valor teórico contable de las acciones correspondientes de acuerdo con el último balance de la Sociedad auditado y publicado y (b) el precio medio de cotización de una acción ordinaria de la Sociedad según la *Daily Official List* de la Bolsa de Londres del día hábil en que las mismas fueron adquiridas por la persona afectada no perteneciente a la Unión Europea.

**A.11** Indique si la junta general ha acordado adoptar medidas de neutralización frente a una oferta pública de adquisición en virtud de lo dispuesto en la Ley 6/2007.

**No**

En su caso, explique las medidas aprobadas y los términos en que se producirá la ineficiencia de las restricciones:

**No aplicable**

**A.12** Indique si la sociedad ha emitido valores que no se negocian en un mercado regulado comunitario.

**No**

En su caso, indique las distintas clases de acciones y, para cada clase de acciones, los derechos y obligaciones que confiera.

**No aplicable**

## **B JUNTA GENERAL**

**B.1** Indique y, en su caso detalle, si existen diferencias con el régimen de mínimos previsto en la Ley de Sociedades de Capital (LSC) respecto al quórum de constitución de la junta general.

**No**

	% de quórum distinto al establecido en art. 193 LSC para supuestos generales	% de quórum distinto al establecido en art. 194 LSC para los supuestos especiales del art. 194 LSC
Quórum exigido en 1ª convocatoria	-	-
Quórum exigido en 2ª convocatoria	-	-

Descripción de las diferencias

-

**B.2** Indique y, en su caso, detalle si existen diferencias con el régimen previsto en la Ley de Sociedades de Capital (LSC) para la adopción de acuerdos sociales:

**Sí**

Describa en qué se diferencia del régimen previsto en la LSC.

	Mayoría reforzada distinta a la establecida en el artículo 201.2 LSC para los supuestos del 194.1 LSC	Otros supuestos de mayoría reforzada
% establecido por la entidad para la adopción de acuerdos	-	Voto favorable de más de la mitad de las acciones con derecho a voto presentes o representadas en la Junta General de Accionistas

### **Describe las diferencias**

El artículo 201.1 de la Ley de Sociedades de Capital, tal y como fue modificado por la Ley 31/2014, de 3 de diciembre, por la que se modifica la Ley de Sociedades de Capital para la mejora del gobierno corporativo, establece que en las sociedades anónimas, los acuerdos sociales se adoptarán por mayoría simple de los votos de los accionistas presentes o representados en la junta, entendiéndose adoptado un acuerdo cuando obtenga más votos a favor que en contra del capital presente o representado.

El artículo 31.2 de los Estatutos Sociales y el artículo 32.2 del Reglamento de la Junta establecen que la aprobación de acuerdos requerirá el voto favorable de más de la mitad de las acciones con derecho a voto presentes o representadas en la Junta General de Accionistas quedando a salvo los supuestos en los que los Estatutos Sociales o la legislación aplicable exijan una mayoría superior.

---

## Informe Anual de Gobierno Corporativo de las Sociedades Anónimas Cotizadas continuación

**B.3** Indique las normas aplicables a la modificación de los estatutos de la sociedad. En particular, se comunicarán las mayorías previstas para la modificación de los estatutos, así como, en su caso, las normas previstas para la tutela de los derechos de los socios en la modificación de los estatutos.

El procedimiento de modificación de Estatutos Sociales así como las normas aplicables para la tutela de los derechos de los accionistas en la modificación de los Estatutos Sociales se rige por lo previsto en la Ley de Sociedades de Capital.

**B.4** Indique los datos de asistencia en las juntas generales celebradas en el ejercicio al que se refiere el presente informe y los del ejercicio anterior.

Fecha junta general	% de presencia física	% en representación	Datos de asistencia		Total
			% voto a distancia		
			Voto electrónico	Otros	
18 de junio de 2014	0,123%	52,873%	0,005%	2,792%	55,793%
26 de septiembre de 2013	0,056%	57,735%	0,005%	0,618%	58,414%
20 de junio de 2013	0,078%	64,480%	0,003%	3,296%	67,857%

**B.5** Indique si existe alguna restricción estatutaria que establezca un número mínimo de acciones necesarias para asistir a la junta general:

**No**

Número de acciones necesarias para asistir a la junta general

-

**B.6** Indique si se ha acordado que determinadas decisiones que entrañen una modificación estructural de la sociedad ("filialización", compra-venta de activos operativos esenciales, operaciones equivalentes a la liquidación de la sociedad...) deben ser sometidas a la aprobación de la junta general de accionistas, aunque no lo exijan de forma expresa las Leyes Mercantiles.

**Sí**

**B.7** Indique la dirección y modo de acceso a la página web de la sociedad a la información sobre gobierno corporativo y otra información sobre las juntas generales que deba ponerse a disposición de los accionistas a través de la página web de la Sociedad.

La información sobre gobierno corporativo de la Sociedad se encuentra en la página web corporativa de la Sociedad: [www.iairgroup.com](http://www.iairgroup.com) en la sección de "Gobierno Corporativo".

### **C ESTRUCTURA DE LA ADMINISTRACIÓN DE LA SOCIEDAD**

**C.1** Consejo de administración

**C.1.1** Número máximo y mínimo de consejeros previstos en los estatutos sociales:

Número máximo de consejeros:	14
Número mínimo de consejeros:	9



### C.1.2 Complete el siguiente cuadro con los miembros del consejo:

Nombre o denominación social del consejero	Representante	Cargo en el consejo	Fecha primer nombramiento	Fecha último nombramiento	Procedimiento de elección
Antonio Vázquez Romero	-	Presidente	25 de mayo de 2010	18 de junio de 2014	Votación en Junta de Accionistas
Sir Martin Broughton	-	Vice-presidente	25 de mayo de 2010	18 de junio de 2014	Votación en Junta de Accionistas
Willie Walsh	-	Consejero Delegado	25 de mayo de 2010	18 de junio de 2014	Votación en Junta de Accionistas
César Alierta Izuel	-	Consejero	27 de septiembre de 2010	18 de junio de 2014	Votación en Junta de Accionistas
Patrick Cescau	-	Consejero	27 de septiembre de 2010	18 de junio de 2014	Votación en Junta de Accionistas
Enrique Dupuy de Lôme Chávarri	-	Consejero	26 de septiembre de 2013	18 de junio de 2014	Votación en Junta de Accionistas
Baronesa Kingsmill	-	Consejero	27 de septiembre de 2010	18 de junio de 2014	Votación en Junta de Accionistas
James Lawrence	-	Consejero	27 de septiembre de 2010	18 de junio de 2014	Votación en Junta de Accionistas
María Fernanda Mejía Campuzano	-	Consejero	27 de febrero de 2014	18 de junio de 2014	Votación en Junta de Accionistas
José Pedro Pérez-Llorca	-	Consejero	27 de septiembre de 2010	18 de junio de 2014	Votación en Junta de Accionistas
Kieran Poynter	-	Consejero	27 de septiembre de 2010	18 de junio de 2014	Votación en Junta de Accionistas
Dame Marjorie Scardino	-	Consejero	19 de diciembre de 2013	18 de junio de 2014	Votación en Junta de Accionistas
Alberto Terol Esteban	-	Consejero	20 de junio de 2013	18 de junio de 2014	Votación en Junta de Accionistas

Número total de consejeros: 13

Indique los ceses que se hayan producido en el consejo de administración durante el periodo sujeto a información:

Nombre o denominación social del consejero	Condición del consejero en el momento de cese	Fecha de baja
Luis Gallego Martín	Consejero Ejecutivo	1 de enero de 2014
Keith Williams	Consejero Ejecutivo	1 de enero de 2014

### C.1.3 Complete los siguientes cuadros sobre los miembros del consejo y su distinta condición:

#### CONSEJEROS EJECUTIVOS

Nombre o denominación del consejero	Comisión que ha informado su nombramiento	Cargo en el organigrama de la sociedad
Willie Walsh	Comisión de Nombramientos	Consejero Delegado
Enrique Dupuy de Lôme Chávarri	Comisión de Nombramientos	Director Financiero

Número total de consejeros ejecutivos: 2

% sobre el total del consejo: 15,38%

## Informe Anual de Gobierno Corporativo de las Sociedades Anónimas Cotizadas continuación

### CONSEJEROS EXTERNOS DOMINICALES

Nombre o denominación del consejero	Comisión que ha informado su nombramiento	Nombre o denominación del accionista significativo a quien representa o que ha propuesto su nombramiento
-	-	-
Número total de consejeros dominicales		-
% sobre el total del consejo		-

### CONSEJEROS EXTERNOS INDEPENDIENTES

Nombre o denominación del consejero	Perfil
Sir Martin Broughton	<p><u>Principales áreas de experiencia previa:</u> consumo, finanzas, gobierno corporativo.</p> <p><u>Nombramientos externos actuales:</u> Presidente de Sports Investment Partners.</p> <p><u>Experiencia profesional anterior:</u> Presidente de British Airways 2004-2013. Consejero de British Airways desde 2000. Presidente de la Confederación de la Industria Británica (Confederation of British Industry) 2007-2009. Presidente del Liverpool FC desde 2010. Presidente de British Horseracing Board 2004-2007. Presidente del British American Tobacco 1997-2004 desde su segregación de BAT Industries; con anterioridad, Consejero Delegado de BAT Industries 1993-1997 y Consejero desde 1988. Otros cargos directivos en British American Tobacco 1971-1993.</p>
César Alierta Izuel	<p><u>Principales áreas de experiencia previa:</u> finanzas, telecomunicaciones, consumo.</p> <p><u>Nombramientos externos actuales:</u> Presidente Ejecutivo del Grupo Telefónica. Consejero No Ejecutivo de China Unicom. Miembro del Consejo Supervisor de Columbia Business School. Presidente del Consejo Social de la UNED.</p> <p><u>Experiencia profesional anterior:</u> Consejero No Ejecutivo de Telefónica 1997-2000. Presidente Ejecutivo del Grupo Altadis 1996-2000. Consejero de Telecom Italia 2007-2013. Consejero de la Bolsa de Madrid 1991-1996. Presidente de la Asociación Española de Analistas Financieros 1991-1996. Presidente y fundador de Beta Capital 1985-1996.</p>
Patrick Cescau	<p><u>Principales áreas de experiencia previa:</u> consumo, finanzas, ventas/marketing, gobierno corporativo.</p> <p><u>Nombramientos externos actuales:</u> Presidente No Ejecutivo de InterContinental Hotel Group. <i>Senior Independent Director</i> y Consejero No Ejecutivo de Tesco. Administrador de LeverHulme Trust.</p> <p><u>Experiencia profesional anterior:</u> Consejero Delegado del Grupo Unilever 2005-2008. Presidente de Unilever PLC. Vicepresidente de Unilever NV. Director Financiero y otros cargos directivos (incluidas distintas empresas operativas y divisiones relevantes de Unilever en Estados Unidos, Indonesia y Portugal). Entró a formar parte del Grupo Unilever en 1973. <i>Senior Independent Director</i> y Consejero No Ejecutivo de Pearson Plc 2002-2012. Consejero de INSEAD 2009-2013.</p>
Baronesa Kingsmill	<p><u>Principales áreas de experiencia previa:</u> asuntos públicos, jurídicos y regulatorios.</p> <p><u>Nombramientos externos actuales:</u> Consejera No Ejecutiva del Consejo de Supervisión de EON. Vicepresidenta y <i>Senior Independent Director</i> y Presidenta de las Comisiones de Nombramientos y Ética de APR Energy. Consejera No Ejecutiva de Telecom Italia. Miembro del Consejo Asesor Internacional de IESE Business School. Miembro de la Cámara de los Lores desde 2006.</p> <p><u>Experiencia profesional anterior:</u> Consejera No Ejecutiva de British Airways 2004-2010. Vicepresidenta de la Comisión de Competencia 1997-2003. Presidenta de la comisión de trabajo Accounting for People del Departamento de Comercio e Industria 2003.</p>

Nombre o denominación del consejero	Perfil
James Lawrence	<p><u>Principales áreas de experiencia previa:</u> finanzas, consumo, gobierno corporativo.</p> <p><u>Nombramientos externos actuales:</u> Presidente de Rothschild North America.</p> <p><u>Experiencia profesional anterior:</u> Consejero No Ejecutivo de British Airways 2006-2010. Consejero Delegado de Rothschild North America. Codirector de Global Investment Banking 2010-2012. Consejero Ejecutivo y Director Financiero de Unilever 2007-2010. Vicepresidente, Director Financiero y Responsable Internacional de General Mills 1998-2007. Vicepresidente Ejecutivo y Director Financiero de Northwest Airlines 1996-1998. Vicepresidente Ejecutivo y otros cargos directivos en Pepsi-Cola 1992-1996. Presidente y cofundador de LEK Consulting 1983-1992. Socio de Bain &amp; Company 1977-1983.</p>
María Fernanda Mejía Campuzano	<p><u>Principales áreas de experiencia previa:</u> consumo, desarrollo de clientes, planificación estratégica, cadena de suministro, innovación y comunicación comercial.</p> <p><u>Nombramientos externos actuales:</u> <i>Senior Vice President</i> y Presidenta de Kellogg América Latina y Directora Corporativa y miembro del equipo de liderazgo global de Kellogg. Miembro del Council of the Americas.</p> <p><u>Experiencia profesional anterior:</u> Colgate-Palmolive Co.: Colgate-Palmolive Co.: Vicepresidenta y Directora General de Cuidado Personal Global y Desarrollo Corporativo de Fragancias 2010-2011. Vicepresidenta de Marketing e Innovación en la división de Europa y Pacífico Sur 2005-2010. Presidenta y Consejera Delegada para España y la sociedad española de cartera 2003-2005. Directora General para Hong Kong y Directora del equipo directivo para la Gran China 2002-2003. Directora de Marketing para Venezuela 2000-2002. Directora de Marketing para Ecuador 1998-2000.</p>
José Pedro Pérez-Llorca	<p><u>Principales áreas de experiencia previa:</u> diplomacia, servicios jurídicos, asuntos públicos.</p> <p><u>Nombramientos externos actuales:</u> Socio fundador del bufete de abogados Pérez-Llorca. Árbitro internacional. Presidente del Patronato del Museo del Prado. Consejero de Hispania Activos Inmobiliarios, S.A.</p> <p><u>Experiencia profesional anterior:</u> Presidente de AEG Ibérica 1983-1991. Presidente de Urquijo Leasing 1983-1990. Consejero No Ejecutivo de Telefónica 1996-2001. Miembro del Consejo Rector de la Bolsa de Madrid 1986-1991. Ha sido titular de carteras en distintos ministerios, incluido el de Asuntos Exteriores 1979-1983. Fundador del partido político UCD y Presidente del Grupo Parlamentario Centrista en el Congreso de los Diputados. Presidente de INVEX 1974-1977. Es diplomático de carrera y letrado de Cortes. Es uno de los siete "padres" de la actual Constitución española.</p>
Kieran Poynter	<p><u>Principales áreas de experiencia previa:</u> servicios profesionales, servicios financieros.</p> <p><u>Nombramientos externos actuales:</u> Presidente de F&amp;C Asset Management PLC. Presidente de Nomura International PLC. Consejero No Ejecutivo y Presidente de la Comisión de Auditoría de British American Tobacco.</p> <p><u>Experiencia profesional anterior:</u> Miembro del Comité Asesor del Tesoro británico sobre competitividad del sector de servicios financieros del Reino Unido 2009-2010. Miembro de la comisión de presidentes de la CBI 2000-2008. Presidente y socio principal de PricewaterhouseCoopers 2000-2008. Socio director de PricewaterhouseCoopers 1998-2000 y otros cargos directivos en PricewaterhouseCoopers 1982-1998.</p>

## Informe Anual de Gobierno Corporativo de las Sociedades Anónimas Cotizadas continuación

Nombre o denominación del consejero	Perfil
Dame Marjorie Scardino	<p><u>Principales áreas de experiencia previa:</u> comunicaciones, ámbito digital y medios de comunicación, servicios jurídicos.</p> <p><u>Nombramientos externos actuales:</u> Consejera No Ejecutiva de Twitter, Inc. Miembro de distintos consejos de entidades benéficas, entre las que se incluyen The MacArthur Foundation, Oxfam Great Britain (Presidente) y The Carter Center. Miembro del Consejo del Royal College of Art. Miembro del Consejo Asesor de Massachusetts Institute of Technology Media Lab. Miembro del Consejo de Bridge Schools (Kenia).</p> <p><u>Experiencia profesional anterior:</u> Consejera Delegada de Pearson PLC 1997-2012. Consejera Delegada del Grupo The Economist 1993-1996. Presidenta del Grupo The Economist US 1985-1993. Abogada ejerciente en Estados Unidos 1975-1985.</p>
Alberto Terol Esteban	<p><u>Principales áreas de experiencia previa:</u> finanzas, servicios profesionales, tecnología de la información, hostelería.</p> <p><u>Nombramientos externos actuales:</u> Consejero No Ejecutivo y Presidente de la Comisión de Auditoría de Indra. Consejero No Ejecutivo y Presidente de la Comisión de Auditoría de OHL. Consejero No Ejecutivo y Presidente de la Comisión de Auditoría de AKTUA. Consejero No Ejecutivo y Presidente de la Comisión de Auditoría de N+1.</p> <p><u>Experiencia profesional anterior:</u> Miembro del Comité Ejecutivo Internacional de Deloitte 2007-2009. Socio director de Deloitte EMEA 2007-2009). Socio director de la división fiscal y jurídica mundial de Deloitte 2007-2009. Miembro del Comité Internacional de Dirección de Deloitte 2003-2007. Socio director de Deloitte América Latina 2003-2007. Socio director de Integración en Andersen/Deloitte 2002-2003. Socio director de Arthur Andersen Europa 2001-2002. Socio director de la división fiscal y jurídica mundial de Arthur Andersen 1997-2001. Socio director de Garrigues 1997-2000. Asesor Internacional Sénior de BNP Paribas 2011-2014.</p>
Número total de consejeros independientes	10
% total del consejo	76,92%

Indique si algún consejero calificado como independiente percibe de la sociedad, o de su mismo grupo, cualquier cantidad o beneficio por un concepto distinto de la remuneración de consejero, o mantiene o ha mantenido, durante el último ejercicio, una relación de negocios con la sociedad o con cualquier sociedad de su grupo, ya sea en nombre propio o como accionista significativo, consejero o alto directivo de una entidad que mantenga o hubiera mantenido dicha relación.

### No

En su caso, se incluirá una declaración motivada del consejo sobre las razones por las que considera que dicho consejero puede desempeñar sus funciones en calidad de consejero independiente.

Nombre o denominación social del consejero	Descripción de la relación	Declaración motivada
-	-	-

## OTROS CONSEJEROS EXTERNOS

Nombre o denominación del consejero	Comisión que ha informado o propuesto su nombramiento
Antonio Vázquez Romero	Comisión de Nombramientos

Número total de otros consejeros externos:	1
% total del consejo	7,69%

Detalle los motivos por los que no se puedan considerar dominicales o independientes y sus vínculos, ya sea con la sociedad o sus directivos, ya sea con sus accionistas:

Nombre o denominación social del consejero	Motivos	Sociedad, directivo o accionista con el que mantiene el vínculo
Antonio Vázquez Romero	Fue hasta la fecha efectiva de la fusión entre British Airways e Iberia (21 de enero de 2011) el Presidente Ejecutivo de Iberia.	-

Indique las variaciones que, en su caso, se hayan producido durante el periodo en la tipología de cada consejero:

Nombre o denominación social del consejero	Fecha del cambio	Condición anterior	Condición actual
-	-	-	-

### C.1.4 Complete el siguiente cuadro con la información relativa al número de consejeras durante los últimos 4 ejercicios, así como el carácter de tales consejeras:

	Número de consejeras				% sobre el total de consejeros de cada tipología			
	Ejercicio t	Ejercicio t-1	Ejercicio t-2	Ejercicio t-3	Ejercicio t	Ejercicio t-1	Ejercicio t-2	Ejercicio t-3
Ejecutiva	-	-	-	-	-	-	-	-
Dominical	-	-	-	-	-	-	-	-
Independiente	3	2	1	1	30%	22,22%	12,5%	12,5%
Otras Externas	-	-	-	-	-	-	-	-
Total	3	2	1	1	23,08%	14,29%	7,14%	7,14%

### C.1.5 Explique las medidas que, en su caso, se hubiesen adoptado para procurar incluir en el consejo de administración un número de mujeres que permita alcanzar una presencia equilibrada de mujeres y hombres.

#### Explicación de las medidas

La Política de Diversidad del Consejo de Administración de IAG se revisó y actualizó en junio de 2014. Esta política reconoce el valor de la diversidad como medio para enriquecer sus debates y su proceso de toma de decisiones.

Tomando esto en consideración, el Consejo de Administración tiene el objetivo de crear un órgano cuya composición garantice una gran diversidad de opiniones, perspectivas, aptitudes, experiencias, trayectorias y orientaciones. Específicamente, incluirá un reparto adecuado de hombres/mujeres y contemplará la diversidad en otros sentidos, debiendo prevalecer el principio del mérito y la idoneidad. Esto se realizará de forma gradual, teniendo en cuenta la valía de los conocimientos y la experiencia de los actuales miembros del Consejo de Administración así como el valor de contar con un órgano más diverso. En consecuencia, el Consejo de Administración se propone lograr que su composición incluya un 25% de mujeres a finales de 2015.

El Consejo de Administración, a través de su Comisión de Nombramientos, revisa con regularidad el porcentaje de mujeres que lo componen y que forman parte del Comité de Dirección de la Sociedad, además de supervisar el número de mujeres que integran la plantilla del Grupo en todo el mundo.

---

## Informe Anual de Gobierno Corporativo de las Sociedades Anónimas Cotizadas continuación

**C.1.6 Explique las medidas que, en su caso, hubiese convenido la comisión de nombramientos para que los procedimientos de selección no adolezcan de sesgos implícitos que obstaculicen la selección de consejeras, y la compañía busque deliberadamente e incluya entre los potenciales candidatos, mujeres que reúnan el perfil profesional buscado:**

### Explicación de las medidas

El Consejo de Administración está firmemente comprometido con el objetivo de crear órganos con una composición heterogénea, con trayectorias profesionales y experiencias vitales diversas. En concreto, es política del Consejo de Administración tener en cuenta a candidatos de diversas procedencias sin ningún tipo de discriminación por razón de género, raza, color, edad, clase social, creencias, religión, orientación sexual, discapacidad o cualesquiera otros factores.

Debe prevalecer el principio de que todos los nombramientos del Consejo de Administración se basan en los méritos y la idoneidad de los candidatos para los cargos que está previsto cubrir. Por ello el Consejo de Administración tendrá siempre presente la necesidad de valorar candidaturas que presenten perfiles personales y profesionales diversos.

La Comisión de Nombramientos ha revisado este año la Política de Diversidad del Consejo de Administración de IAG, la cual fue aprobada por el Consejo de Administración el 18 de junio de 2014. Esta política establece como objetivo el incremento del número total de mujeres en el Consejo de Administración al 25% de sus miembros antes de finales de 2015.

En base a esta política, IAG solamente contrata a consultores de búsqueda externos que hayan suscrito el Código de Conducta Voluntario del Reino Unido para sociedades de búsqueda de ejecutivos u otro código internacional equivalente.

**Cuando a pesar de las medidas que, en su caso, se hayan adoptado, sea escaso o nulo el número de consejeras, explique los motivos que lo justifiquen:**

Explicación de los motivos

---

-

---

**C.1.7 Explique la forma de representación en el consejo de los accionistas con participaciones significativas.**

No hay accionistas significativos con representación en el Consejo de Administración.

**C.1.8 Explique, en su caso, las razones por las cuales se han nombrado consejeros dominicales a instancia de accionistas cuya participación accionarial es inferior al 5% del capital:**

Nombre o denominación social del accionista	Justificación
---	---------------

---

-	-
---	---

---

Indique si no se han atendido peticiones formales de presencia en el consejo procedentes de accionistas cuya participación accionarial es igual o superior a la de otros a cuya instancia se hubieran designado consejeros dominicales. En su caso, explique las razones por las que no se hayan atendido:

**No**

Nombre o denominación social del accionista	Explicación
---	-------------

---

-	-
---	---

---

**C.1.9 Indique si algún consejero ha cesado en su cargo antes del término de su mandato, si el mismo ha explicado sus razones y a través de qué medio, al consejo, y, en caso de que lo haya hecho por escrito a todo el consejo, explique a continuación, al menos los motivos que el mismo ha dado:**

Nombre del consejero	Motivo del cese
Luis Gallego Martín	Reorganización de la estructura del Consejo de Administración de la Sociedad de tal forma que los primeros ejecutivos de las aerolíneas del Grupo no formen parte del mismo.
Keith Williams	Reorganización de la estructura del Consejo de Administración de la Sociedad de tal forma que los primeros ejecutivos de las aerolíneas del Grupo no formen parte del mismo.

**C.1.10 Indique, en el caso de que exista, las facultades que tienen delegadas el o los consejero/s delegado/s:**

Nombre o denominación social del consejero	Breve descripción
Willie Walsh	Todas las facultades del Consejo de Administración han sido delegadas permanentemente al Consejero Delegado de la Sociedad para su ejercicio de forma solidaria, excepto aquellas que no pueden ser delegadas conforme a los Estatutos Sociales, el Reglamento del Consejo de Administración o la legislación aplicable.

**C.1.11 Identifique, en su caso, a los miembros del consejo que asuman cargos de administradores o directivos en otras sociedades que formen parte del grupo de la sociedad cotizada:**

Nombre o denominación social del consejero	Denominación social de la entidad del grupo	Cargo
Enrique Dupuy de Lôme Chávarri	Iberia Cards	Presidente

**C.1.12 Detalle, en su caso, los consejeros de su sociedad que sean miembros del consejo de administración de otras entidades cotizadas en mercados oficiales de valores distintas de su grupo, que hayan sido comunicadas a la sociedad:**

Nombre o denominación social del consejero	Denominación social de la entidad cotizada	Cargo
César Alierta Izuel	Telefónica, S.A.	Presidente
César Alierta Izuel	China Unicom	Consejero No Ejecutivo
Patrick Cescau	Tesco, Plc.	<i>Senior Independent Director</i> y Consejero No Ejecutivo
Patrick Cescau	Intercontinental Hotels Group	Presidente No Ejecutivo
Baronesa Kingsmill	APR Energy	Vicepresidenta y <i>Senior Independent Director</i>
Baronesa Kingsmill	Telecom Italia	Consejero No Ejecutivo
Baronesa Kingsmill	E.ON	Miembro del Consejo de Supervisión
Kieran Poynter	British American Tobacco	Consejero No Ejecutivo
Dame Marjorie Scardino	Twitter, Inc.	Consejero No Ejecutivo
Alberto Terol Esteban	Indra Sistemas, S.A.	Consejero No Ejecutivo
Alberto Terol Esteban	Obrascon Huarte Lain, S.A.	Consejero No Ejecutivo

## Informe Anual de Gobierno Corporativo de las Sociedades Anónimas Cotizadas continuación

**C.1.13 Indique y, en su caso explique, si la sociedad ha establecido reglas sobre el número de consejos de los que puedan formar parte sus consejeros:**

**No**

Explicación de las reglas

-

**C.1.14 Señale las políticas y estrategias generales de la sociedad que el consejo en pleno se ha reservado aprobar:**

	Sí	No
La política de inversiones y financiación	X	
La definición de la estructura del grupo de sociedades	X	
La política de gobierno corporativo	X	
La política de responsabilidad social corporativa	X	
El plan estratégico o de negocio, así como los objetivos de gestión y presupuesto anuales	X	
La política de retribuciones y evaluación del desempeño de los altos directivos	X	
La política de control y gestión de riesgos, así como el seguimiento periódico de los sistemas internos de información y control	X	
La política de dividendos, así como la de autocartera y, en especial, sus límites	X	

**C.1.15 Indique la remuneración global del consejo de administración:**

Remuneración del consejo de administración (miles de euros)	11.133
Importe de la remuneración global que corresponde a los derechos acumulados por los consejeros en materia de pensiones (miles de euros)	253
Remuneración global del consejo de administración (miles de euros)	11.386

**C.1.16 Identifique a los miembros de la alta dirección que no sean a su vez consejeros ejecutivos, e indique la remuneración total devengada a su favor durante el ejercicio:**

Nombre o denominación social	Cargo/s
Keith Williams	Presidente Ejecutivo de British Airways
Luis Gallego Martín	Presidente Ejecutivo de Iberia
Robert Boyle	Director de Estrategia
Alejandro Cruz	Consejero Delegado de Vueling
Ignacio de Torres Zabala	Director de Servicios Globales
Christopher Haynes	Director de Asesoría Jurídica
Julia Simpson	Jefa de Gabinete
Steve Gunning	Consejero Delegado IAG Cargo

Remuneración total alta dirección (en miles de euros)

14.280

**C.1.17 Indique, en su caso, la identidad de los miembros del consejo que sean, a su vez, miembros del consejo de administración de sociedades de accionistas significativos y/o en entidades de su grupo:**

Nombre o denominación social del consejero	Denominación social del accionista significativo	Cargo
-	-	-

Detalle, en su caso, las relaciones relevantes distintas de las contempladas en el epígrafe anterior, de los miembros del consejo de administración que les vinculen con los accionistas significativos y/o en entidades de su grupo:

Nombre o denominación social del consejero vinculado	Nombre o denominación social del accionista significativo vinculado	Descripción relación
-	-	-



**C.1.18 Indique si se ha producido durante el ejercicio alguna modificación en el reglamento del consejo:****Sí****Descripción modificaciones**

El Consejo de Administración celebrado el 31 de julio de 2014, aprobó la modificación del apartado 4 del artículo 3 (*Atribuciones del Consejo de Administración*), apartado 3 del artículo 13 (*Nombramiento de Consejeros*), apartados 1 y 2 del artículo 15 (*Reelección de consejeros*), apartado 2 del artículo 16 (*Renuncia y separación de los consejeros*) y la eliminación de la disposición transitoria del Reglamento del Consejo de Administración de la Sociedad. La nueva redacción de los referidos artículos es la siguiente:

*“Artículo 3. Atribuciones del Consejo de Administración*

4. *Sin perjuicio de lo previsto en el artículo 2 de este Reglamento del Consejo de Administración o, en su caso, de la facultad legal de delegación y apoderamiento para la ejecución de los acuerdos concretos adoptados, el Consejo de Administración ejercerá directamente, por propia iniciativa o a propuesta del órgano interno correspondiente, las siguientes facultades*
- a) *Formular las cuentas anuales, el informe de gestión y la propuesta de aplicación del resultado de la Sociedad, así como las cuentas y el informe de gestión consolidados y la información financiera que, por su condición de cotizada, la Sociedad deba hacer pública periódicamente.*
  - b) *Nombrar consejeros por cooptación y proponer a la Junta General el nombramiento, ratificación, reelección o cese de consejeros previo cumplimiento de los requisitos previstos en los artículos 13.3 y 15.2 de este Reglamento del Consejo de Administración.*
  - c) *Nombrar y separar al secretario del Consejo de Administración de la Sociedad (el “Secretario de la Sociedad”) y al vicesecretario del Consejo de Administración.*
  - d) *Designar y renovar los cargos internos del Consejo de Administración y los miembros y cargos de las Comisiones constituidas en el seno del Consejo.*
  - e) *Fijar, de conformidad con los Estatutos Sociales, la política de retribuciones y la retribución de los consejeros.*
  - f) *Autorizar casos de conflictos de interés o potenciales conflictos de interés de consejeros.*
  - g) *Acordar el nombramiento y la destitución, a propuesta del Consejero Delegado, de los altos directivos de la Sociedad (miembros del Comité de Dirección), así como fijar y revisar las condiciones básicas de sus contratos, incluyendo su retribución y sus eventuales indemnizaciones para el caso de destitución, también a propuesta del Consejero Delegado.*
  - h) *Formular la política de remuneración al accionista (incluyendo dividendos) y efectuar las correspondientes propuestas de acuerdo a la Junta General sobre la aplicación del resultado, así como acordar el pago de cantidades a cuenta de dividendos.*
  - i) *Proponer a la Junta General las modificaciones de los Estatutos Sociales o del Reglamento de la Junta General.*
  - j) *Aprobar y modificar el presente Reglamento del Consejo de Administración de conformidad con lo previsto en el artículo 2.2 anterior.*
  - k) *Elaborar el informe anual de gobierno corporativo, que forma parte de la Memoria anual de la Sociedad.*
  - l) *Convocar la Junta General y formular las propuestas de acuerdos, incluyendo la propuesta de nombramiento o reelección del auditor de cuentas de la Sociedad y de su Grupo.*
  - m) *Ejecutar los acuerdos aprobados por la Junta General y ejercer cualesquiera funciones que la Junta General le haya encomendado.*
  - n) *Definir la estructura de poderes generales de la Sociedad a otorgar por el propio Consejo de Administración o por sus órganos delegados de administración.*
  - o) *Aprobar la estrategia y las líneas de política general de la Sociedad y su Grupo, elaborar los programas y señalar objetivos para la realización del objeto social, así como impulsar y supervisar la gestión de la Sociedad y el cumplimiento de los objetivos establecidos. En particular, aprobar (i) el plan de negocio y los presupuestos anuales; (ii) la estructura y la política de financiación; (iii) la política de supervisión y gestión de riesgos y el seguimiento periódico de la información interna y los sistemas de control, y (iv) la política de responsabilidad social corporativa.*
  - p) *Aprobar compromisos contractuales de cualquier miembro del Grupo de una duración superior a cinco (5) años con un valor, gasto o responsabilidad potencial total que supere la cuantía de 20 millones de euros salvo cuando específicamente se haya otorgado una delegación de facultades al efecto por el Consejo de Administración.*
  - q) *Aprobar cualquier adquisición de activos o ejercicio de opciones, incluidas las derivadas de contratos de arrendamiento, o la inversión en activos fijos por parte de la Sociedad o de cualquier otro miembro del Grupo de un valor superior a 20 millones de euros y arrendamientos operativos con una renta total que supere la cuantía de 20 millones de euros.*

---

## Informe Anual de Gobierno Corporativo de las Sociedades Anónimas Cotizadas continuación

- r) *Aprobar cualquier enajenación por parte de cualquier miembro del Grupo de activos, incluidos arrendamientos, cuando el valor en libros o el producto bruto de la venta, cualquiera que fuera mayor, supere los 20 millones de euros, o la enajenación por parte de cualquier miembro del Grupo de activos, incluidos arrendamientos, en los casos en que, como consecuencia de una enajenación, el Grupo se viese forzado a darse una pérdida en su cuenta de pérdidas y ganancias superior a 20 millones de euros.*
- s) *Aprobar cualquier enajenación de slots en el Aeropuerto de Heathrow o el Aeropuerto de Madrid Barajas que cuenten con el beneficio de derechos históricos ("grandfather rights").*
- t) *Aprobar proyectos que impliquen gastos de capital para cualquier miembro del Grupo por un importe superior a 20 millones de euros y la delegación de la facultad de aprobar proyectos con gastos de capital por un importe igual o inferior a 20 millones de euros. Además, el Consejo de Administración aprobará cualquier gasto de capital adicional en relación con cualquier proyecto previamente aprobado cuando se prevea que los gastos de capital relativos a dicho proyecto vayan a superar el 25% del gasto aprobado por el Consejo de Administración o, en caso de ser inferiores, en 10 millones de euros.*
- u) *Aprobar cualquier supresión, sustitución o cambio significativo en la política de gobierno de tesorería del Grupo o de la Sociedad, incluidos los límites máximos de las operaciones con divisas que conlleven la compra a plazo de divisas.*
- v) *Aprobar (i) cualquier financiación bancaria para el Grupo, la obtención de préstamos bancarios u otras líneas de crédito que superen los 20 millones de euros, (ii) cualquier préstamo que no sea a favor de un miembro del Grupo, (iii) compromisos de financiación abierta para cualquier fin y (iv) garantías sin límite máximo salvo en relación con obligaciones de los miembros del Grupo y cualquier garantía de las obligaciones de cualquier persona física o jurídica (que no sea un miembro del Grupo) cuando la responsabilidad total del Grupo pueda superar la cuantía de 20 millones de euros.*
- w) *Aprobar el inicio o terminación de litigios cuando el valor en cuestión o el riesgo para la Sociedad supere o pueda superar la cuantía de 20 millones de euros, salvo, en caso de terminación, cuando el riesgo esté asegurado o, en caso de urgencia, en cuyo caso la aprobación podrá solicitarse del Presidente conjuntamente con el Consejero Delegado o el Director Financiero (Chief Financial Officer).*
- x) *Aprobar cualquier inversión o desinversión de capital en la que la contraprestación o el importe de la subscripción de capital sea superior a 20 millones de euros.*
- y) *Aprobar cualquier cambio material en la estructura societaria del Grupo, así como aprobar la constitución o adquisición de participaciones en entidades de propósito especial o domiciliadas en países o territorios que tengan la consideración de paraísos fiscales, así como cualesquiera otras transacciones de naturaleza análoga que, por su complejidad, pudieran menoscabar la transparencia de la Sociedad y su Grupo.*
- z) *Aprobar la creación o terminación de grandes alianzas o la introducción o terminación o modificación sustancial de cualquier acuerdo significativo de participación en beneficios o ingresos.*
- aa) *Aprobar la introducción de y cualquier modificación sustancial en cualesquiera planes de acciones para empleados que afecten a cualquier miembro del Grupo.*
- bb) *Aprobar la asignación de acciones de un miembro del Grupo a los efectos de un plan de incentivos a largo plazo o de un plan de opciones sobre acciones en relación con dicho miembro (a menos que ya haya sido aprobado por la Comisión de Retribuciones) en la medida en que resulte legalmente posible.*
- cc) *Aprobar cualquier aportación a partidos políticos por parte de cualquier miembro del Grupo, así como la política de la Sociedad en materia de donaciones con fines benéficos.*
- dd) *Aprobar el nombramiento y la separación de los miembros de los órganos de administraciones de las principales filiales y/o participadas del Grupo (tal y como sean determinadas por el Consejo en cada momento) y el nombramiento de sus Presidentes y Consejeros Delegados.*
- ee) *Definir la política de información a los accionistas y a los mercados en general.*
- ff) *Pronunciarse sobre cualquier otro asunto que, siendo de su competencia, se considere, a juicio del propio Consejo de Administración, de interés para la Sociedad, o que el Reglamento del Consejo de Administración reserve para el órgano en pleno."*

### *"Artículo 13. Nombramiento de consejeros*

3. *Las propuestas de nombramiento de consejeros que se eleven por el Consejo de Administración a la Junta General, así como su nombramiento provisional por cooptación, deberán ser aprobadas: (i) a propuesta de la Comisión de Nombramientos, en el caso de consejeros independientes, y (ii) previo informe de la Comisión de Nombramientos, en el caso de los restantes consejeros."*

*“Artículo 15. Reelección de consejeros*

1. *Al finalizar el plazo para el que fueron nombrados, los consejeros podrán ser reelegidos una o más veces por periodos de igual duración al indicado en el artículo 14.1 anterior.*
2. *Las propuestas de reelección de los consejeros que el Consejo de Administración decida someter a la Junta General deberán ser aprobadas: (i) a propuesta de la Comisión de Nombramientos, en el caso de consejeros independientes, y (ii) previo informe de la Comisión de Nombramientos, en el caso de los restantes consejeros. La propuesta o informe de la Comisión de Nombramientos deberá elaborarse teniendo en cuenta el desempeño, compromiso y capacidad del consejero para seguir contribuyendo al funcionamiento del Consejo de acuerdo con los conocimientos, capacidad y experiencia requeridos.”*

*“Artículo 16. Renuncia y separación de los consejeros*

2. *Un consejero deberá presentar su renuncia ante el Consejo de Administración y formalizará su dimisión al cargo en los siguientes casos:*
  - a) *Cuando deje de ejercer los cargos ejecutivos a los que vaya vinculado su nombramiento como consejero, o cuando ya no existan los motivos por los que fue nombrado.*
  - b) *Cuando por ley se le prohíba actuar como consejero.*
  - c) *Cuando lo solicite el Consejo de Administración como consecuencia de haberse realizado una determinación de conformidad con lo previsto en el artículo 11.7 de los Estatutos Sociales en la medida en que la determinación correspondiente traiga como causa la pertenencia de dicho consejero al Consejo de Administración.*
  - d) *Cuando su permanencia en el Consejo pudiera afectar al crédito o reputación de la Sociedad en el mercado o perjudique de otra forma sus intereses.”*

**C.1.19 Indique los procedimientos de selección, nombramiento, reelección, evaluación y remoción de los consejeros. Detalle los órganos competentes, los trámites a seguir y los criterios a emplear en cada uno de los procedimientos.**

**Nombramiento de Consejeros**

La Junta General de Accionistas o, cuando proceda, el propio Consejo de Administración, estará legitimado para nombrar los miembros del Consejo de Administración con sujeción a los preceptos legales vigentes.

Cualquier vacante que se produzca podrá ser cubierta por el Consejo de Administración por cooptación, conforme a la legislación aplicable, con carácter interino hasta la reunión de la primera Junta General de Accionistas que se celebre, la cual confirmará los nombramientos o elegirá a las personas que deban sustituir a los Consejeros no ratificados, o bien amortizará las vacantes.

Las propuestas de nombramiento de Consejeros que el Consejo de Administración someta a la consideración de la Junta General de Accionistas y las decisiones de nombramiento adoptadas por el Consejo de Administración en virtud de las facultades de cooptación que tiene legamente atribuidas, recaerán en personas que cumplan las condiciones legales y estatutarias requeridas para ejercer el cargo de Consejero, disfruten de un gran prestigio y cuenten con los conocimientos, experiencia y capacidad profesionales adecuadas para ejercer las funciones y deberes de dicho cargo.

Las propuestas de nombramiento o reelección de Consejeros que se eleven por el Consejo de Administración a la Junta General de Accionistas, así como su nombramiento provisional por cooptación, deberán ser aprobadas por el Consejo de Administración previa recomendación de la Comisión de Nombramientos y, en cualquier caso, (i) a propuesta de la Comisión de Nombramientos, en el caso de Consejeros Independientes y (ii) previo informe de la Comisión de Nombramientos, en el caso de los restantes Consejeros.

Los Consejeros desempeñarán sus funciones por el plazo establecido en los Estatutos Sociales (un año) a menos que la Junta General de Accionistas acuerde su separación del cargo o destitución o dimitan de su cargo.

**Selección de Consejeros**

En la identificación de candidatos adecuados, la Comisión de Nombramientos podrá usar anuncios públicos o los servicios de asesores externos para facilitar la búsqueda y considerar candidatos de perfiles muy diversos teniendo en cuenta el género así como otras formas de diversidad. La selección se realizará en función de sus méritos y de criterios objetivos, así como cuidando que los candidatos tengan suficiente tiempo disponible para dedicarle al cargo. En concreto, la Comisión de Nombramientos tiene una política de contratar solo a consultores de búsqueda externos que hayan suscrito el Código de Conducta Voluntario del Reino Unido para sociedades de búsqueda de ejecutivos u otro código internacional equivalente.

**Reelección de Consejeros**

Transcurrido el periodo para el que fue nombrado un Consejero, su cargo caducará cuando se haya celebrado la siguiente Junta General de Accionistas o hubiese transcurrido el término legal para la celebración de la Junta General de Accionistas que deba resolver sobre la aprobación de cuentas del ejercicio anterior.

Al finalizar el plazo para el que fueron nombrados, los Consejeros podrán ser reelegidos una o más veces por periodos iguales al indicado anteriormente.

---

## Informe Anual de Gobierno Corporativo de las Sociedades Anónimas Cotizadas continuación

Las propuestas de reelección de los Consejeros que el Consejo de Administración decida someter a la Junta General de Accionistas, habrán de sujetarse a un proceso formal de elaboración, del que necesariamente formará parte la propuesta emitida por la Comisión de Nombramientos, en la que se evaluarán la calidad del trabajo desempeñado y la dedicación al cargo de los Consejeros propuestos durante el mandato precedente. A estos efectos, los Consejeros que formen parte de la Comisión de Nombramientos serán evaluados por la propia Comisión de Nombramientos absteniéndose cada uno de ellos de tomar parte en el debate y votación que pudieran afectarles.

En la Junta General de Accionistas celebrada el 18 de junio de 2014, entre otros acuerdos, se aprobó la propuesta del Consejo de Administración de modificar los Estatutos Sociales para reducir a un año el período en que los Consejeros ejercerán su cargo.

### Evaluación de los Consejeros

La evaluación del desempeño individual de los consejeros, del Consejo de Administración en su conjunto y de las Comisiones del Consejo de Administración se lleva a cabo una vez al año bajo la supervisión del Presidente.

Durante el ejercicio, el Presidente se reunió individualmente con cada uno de los Consejeros No Ejecutivos para analizar su aportación al Consejo de Administración. Adicionalmente, el *Senior Independent Director* se reunió con los demás Consejeros No Ejecutivos para analizar el desempeño del Presidente y el resultado de esta evaluación fue presentado y tenido en cuenta por la Comisión de Nombramientos y por el Consejo de Administración en su conjunto.

### Cese de los Consejeros

Los Consejeros cesarán en su cargo cuando concluya el periodo del mandato para el que hayan sido nombrados o cuando lo acuerde la Junta General de Accionistas en el ejercicio de las facultades que les confiere la legislación aplicable, los Estatutos Sociales y el Reglamento del Consejo de Administración.

El Consejero que cese en su cargo antes del término de su mandato, ya sea por dimisión o por otro motivo, deberá explicar las razones en una carta que remitirá a todos los miembros del Consejo de Administración. Sin perjuicio de que dicho cese se comunique como hecho relevante, se deberá dar cuenta del motivo del mismo en el Informe Anual de Gobierno Corporativo.

La Comisión de Nombramientos tiene la facultad de elevar al Consejo de Administración las propuestas de cese de los Consejeros Independientes por la Junta General de Accionistas y de informar sobre dichas propuestas de cese por la Junta General de Accionistas con respecto a cualquier otra tipología de Consejeros.

### C.1.20 Indique si el consejo de administración ha procedido durante el ejercicio a realizar una evaluación de su actividad:

**Sí**

En su caso, explique en qué medida la autoevaluación ha dado lugar a cambios importantes en su organización interna y sobre los procedimientos aplicables a sus actividades:

#### Descripción modificaciones

Tras la evaluación externa de 2013, la evaluación del desempeño del Consejo de Administración y de las Comisiones se llevó a cabo internamente en 2014. Se realizó a través de encuestas de autoevaluación con el fin de valorar las opiniones y los puntos de vista de los Consejeros con respecto a diversas cuestiones como, por ejemplo: funciones y organización del Consejo de Administración, composición del Consejo de Administración, organización de las reuniones, calidad de los debates del Consejo de Administración, conocimientos y experiencia, relación con los miembros del equipo directivo y avances en el plan de mejora para 2014.

El Secretario del Consejo elaboró informes sobre la evaluación del desempeño del Consejo de Administración y de cada una de las Comisiones. Cada uno de estos informes, así como los resultados de los cuestionarios fueron sometidos a la consideración por los diferentes presidentes y se trataron en las reuniones del Consejo de Administración y en las diversas Comisiones que se celebraron en enero de 2015. La evaluación concluyó que el Consejo de Administración dio cumplimiento a sus responsabilidades durante 2014 de manera eficaz.

### C.1.21 Indique los supuestos en los que están obligados a dimitir los consejeros:

De conformidad con el artículo 16.2 del Reglamento del Consejo de Administración, un Consejero deberá presentar su renuncia ante el Consejo de Administración y formalizará su dimisión al cargo en los siguientes casos:

- Cuando deje de ejercer los cargos ejecutivos a los que vaya vinculado su nombramiento como consejero, o cuando ya no existan los motivos por los que fue nombrado.
- Cuando por ley se le prohíba actuar como Consejero.
- Cuando lo solicite el Consejo de Administración como consecuencia de haberse realizado una determinación de conformidad con lo previsto en el artículo 11.7 de los Estatutos Sociales en la medida en que la determinación correspondiente traiga como causa la pertenencia de dicho consejero al Consejo de Administración.
- Cuando su permanencia en el Consejo de Administración pudiera afectar al crédito o reputación de la Sociedad en el mercado o perjudique de otra forma sus intereses.

**C.1.22** Indique si la función de primer ejecutivo de la sociedad recae en el cargo de presidente del consejo. En su caso, explique las medidas que se han tomado para limitar los riesgos de acumulación de poderes en una única persona:

**No**

Medidas para limitar riesgos

-

Indique y, en su caso explique, si se han establecido reglas que facultan a uno de los consejeros independientes para solicitar la convocatoria del consejo o la inclusión de nuevos puntos en el orden del día, para coordinar y hacerse eco de las preocupaciones de los consejeros externos y para dirigir la evaluación por el consejo de administración.

**Sí**

**Explicación de las reglas**

De conformidad con el artículo 9 del Reglamento del Consejo de Administración, cualquier Consejero podrá solicitar al Presidente del Consejo de Administración la inclusión de asuntos en el orden del día y este estará obligado a dicha inclusión cuando la solicitud se hubiese formulado con una antelación no inferior a tres días de la fecha prevista para la celebración de la sesión.

Además, en 2013 el Consejo de Administración nombró a Sir Martin Broughton, Consejero Independiente y Vicepresidente del Consejo de Administración de la Sociedad, como *Senior Independent Director*.

**C.1.23** ¿Se exigen mayorías reforzadas, distintas de las legales, en algún tipo de decisión?:

**No**

En su caso, describa las diferencias.

Descripción de las diferencias

-

**C.1.24** Explique si existen requisitos específicos, distintos de los relativos a los consejeros, para ser nombrado presidente del consejo de administración:

**No**

Descripción de los requisitos

-

**C.1.25** Indique si el presidente tiene voto de calidad:

**No**

Materias en las que existe voto de calidad

-

**C.1.26** Indique si los estatutos o el reglamento del consejo establecen algún límite a la edad de los consejeros:

**No**

**C.1.27** Indique si los estatutos o el reglamento del consejo establecen un mandato limitado para los consejeros independientes, distinto al establecido en la normativa:

**No**

Número máximo de ejercicios de mandato

-

**C.1.28** Indique si los estatutos o el reglamento del consejo de administración establecen normas específicas para la delegación del voto en el consejo de administración, la forma de hacerlo y, en particular, el número máximo de delegaciones que puede tener un consejero, así como si se ha establecido obligatoriedad de delegar en un consejero de la misma tipología. En su caso, detalle dichas normas brevemente.

De conformidad con el artículo 40 de los Estatutos Sociales y del artículo 10 del Reglamento del Consejo de Administración, los Consejeros harán todo lo posible para asistir a las reuniones del Consejo de Administración. Sin perjuicio de lo anterior, todos los Consejeros podrán delegar su voto y conferir su representación a favor de otro Consejero. La representación deberá conferirse por escrito dirigido al Presidente o al Secretario de la Sociedad y con carácter especial para cada reunión no pudiendo ostentar cada Consejero más de tres representaciones, con excepción del Presidente, que no tendrá este límite, aunque no podrá representar a la mayoría del Consejo de Administración. El Consejero representado procurará, en la medida de lo posible, incluir instrucciones de voto en la carta de representación. A tales efectos, será válido un mensaje dirigido al Presidente o al Secretario de la Sociedad por carta, fax, telegrama o correo electrónico.

---

## Informe Anual de Gobierno Corporativo de las Sociedades Anónimas Cotizadas continuación

**C.1.29** Indique el número de reuniones que ha mantenido el consejo de Administración durante el ejercicio. Asimismo señale, en su caso, las veces que se ha reunido el consejo sin la asistencia de su presidente. En el cómputo se considerarán asistencias las representaciones realizadas con instrucciones específicas.

Número de reuniones del consejo	11
Número de reuniones del consejo sin la asistencia del presidente	-

Indique el número de reuniones que han mantenido en el ejercicio las distintas comisiones del consejo:

Número de reuniones de la comisión ejecutiva o delegada	-
Número de reuniones del comité de auditoría	7
Número de reuniones de la comisión de nombramientos y retribuciones	-
Número de reuniones de la comisión de nombramientos	5
Número de reuniones de la comisión de retribuciones	4
Número de reuniones de la comisión de seguridad	2

**C.1.30** Indique el número de reuniones que ha mantenido el consejo de Administración durante el ejercicio con la asistencia de todos sus miembros.

En el cómputo se considerarán asistencias las representaciones realizadas con instrucciones específicas.

Asistencias de los consejeros	2
% de asistencias sobre el total de votos durante el ejercicio	89,36%

**C.1.31** Indique si están previamente certificadas las cuentas anuales individuales y consolidadas que se presentan al consejo para su aprobación:

**Sí**

Identifique, en su caso, a la/s persona/s que ha/han certificado las cuentas anuales individuales y consolidadas de la sociedad, para su formulación por el consejo:

Nombre	Cargo
Willie Walsh	Consejero Delegado
Enrique Dupuy de Lôme Chávarri	Director Financiero

**C.1.32** Explique, si los hubiera, los mecanismos establecidos por el consejo de administración para evitar que las cuentas individuales y consolidadas por él formuladas se presenten en la junta general con salvedades en el informe de auditoría.

De conformidad con el artículo 30.4 del Reglamento del Consejo de Administración, el Consejo de Administración formulará las cuentas anuales de la Sociedad de forma que no haya lugar a salvedades por parte de los auditores. No obstante, si el Consejo de Administración estima adecuado formular las cuentas anuales de tal forma que los auditores emitan una opinión con salvedades sobre las mismas, los Consejeros publicarán la explicación de por qué razón los auditores de la Sociedad han emitido su informe con salvedades.

La Comisión de Auditoría y Cumplimiento tiene el deber de revisar las cuentas anuales de la Sociedad, vigilar el cumplimiento de los requisitos legales y la correcta aplicación de los principios de contabilidad generalmente aceptados, así como la revisión de los criterios relevantes de información financiera en las cuentas anuales de la Sociedad.

**C.1.33** ¿El secretario del consejo tiene la condición de consejero?

**No**

**C.1.34 Explique los procedimientos de nombramiento y cese del secretario del consejo, indicando si su nombramiento y cese han sido informados por la comisión de nombramientos y aprobados por el pleno del consejo.**

**Procedimiento de nombramiento y cese**

El nombramiento y cese del Secretario del Consejo de Administración de la Sociedad, quien puede ser o no consejero, es una materia reservada al Consejo de Administración.

El nombramiento del Secretario del Consejo de Administración se hará a propuesta del Presidente.

La Comisión de Nombramientos tiene que informar sobre la propuesta de designación o separación del Secretario del Consejo de Administración.

	Sí	No
¿La comisión de nombramientos informa del nombramiento?	X	
¿La comisión de nombramientos informa del cese?	X	
¿El consejo en pleno aprueba el nombramiento?	X	
¿El consejo en pleno aprueba el cese?	X	

¿Tiene el secretario del consejo encomendada la función de velar, de forma especial, por el seguimiento de las recomendaciones de buen gobierno?

**Sí**

**Observaciones**

En el artículo 7 del Reglamento del Consejo de Administración, entre las funciones atribuidas al Secretario del Consejo de Administración de la Sociedad, se establecen las siguientes:

- Cuidar de la legalidad formal y material de las actuaciones del Consejo de Administración y sus órganos delegados, de su regularidad estatutaria y reglamentaria, así como velar por la observancia de los principios o criterios de gobierno corporativo de la Sociedad y las normas del Reglamento del Consejo de Administración; y
- Comprobar el cumplimiento de las disposiciones emanadas de los organismos reguladores y la consideración, en su caso, de sus recomendaciones.

**C.1.35 Indique, si los hubiera, los mecanismos establecidos por la sociedad para preservar la independencia de los auditores externos, de los analistas financieros, de los bancos de inversión y de las agencias de calificación.**

Las relaciones del Consejo de Administración con los auditores de la Sociedad se realizarán a través de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento.

El Consejo de Administración se abstendrá de contratar a cualquier firma de auditoría que suponga a la Sociedad el pago de unos honorarios por los servicios prestados por una cantidad superior al 10% del total de ingresos de dicha firma el año anterior.

En este sentido, la Comisión de Auditoría y Cumplimiento tiene, entre otras, las siguientes facultades:

- Proponer al Consejo de Administración, para su sometimiento a la Junta General de Accionistas, la designación del auditor de cuentas o sociedades de auditoría de conformidad con lo previsto en la legislación aplicable, así como, en su caso, sus condiciones de contratación, su remuneración, el alcance de su mandato profesional y la revocación o renovación de su nombramiento. Supervisar el cumplimiento del contrato de auditoría, procurando que la opinión sobre las Cuentas anuales y los contenidos principales del informe de auditoría sean redactados de forma clara y precisa;
- Servir de canal de comunicación entre el Consejo de Administración y los auditores, evaluar los resultados de cada auditoría y las respuestas del equipo de gestión a sus recomendaciones y mediar en los casos de discrepancias entre aquellos y éste en relación con los principios y criterios aplicados en la preparación de las Cuentas Anuales;
- Desarrollar e implementar una política de contratación de los auditores externos para la prestación de servicios adicionales distintos de la auditoría de cuentas conforme a las previsiones del Código Unificado de Buen Gobierno del Reino Unido aprobado por la *Financial Reporting Council*;

---

## Informe Anual de Gobierno Corporativo de las Sociedades Anónimas Cotizadas continuación

- d) Establecer las oportunas relaciones con los auditores de cuentas o sociedades de auditoría para recibir información sobre aquellas cuestiones que puedan poner en riesgo la independencia de estos, para su examen por la Comisión de Auditoría y Cumplimiento, y cualesquiera otras relacionadas con el proceso de desarrollo de la auditoría de cuentas, así como aquellas otras comunicaciones previstas en la legislación de auditoría de cuentas y en las normas de auditoría. En todo caso, deberán recibir anualmente de los auditores de cuentas o sociedades de auditoría la confirmación escrita de su independencia frente a la entidad o entidades vinculadas a esta directa o indirectamente, así como la información de los servicios adicionales de cualquier clase prestados a estas entidades por los citados auditores o sociedades, o por las personas o entidades vinculados a estos de acuerdo con lo dispuesto en la Ley 19/1988, de 12 de julio, de Auditoría de Cuentas;
- e) Emitir anualmente, con carácter previo a la emisión del Informe de Auditoría de Cuentas, un informe en el que se expresará una opinión sobre la independencia de los auditores de cuentas o sociedades de auditoría. Este informe deberá pronunciarse, en todo caso, sobre la prestación de los servicios adicionales a que hace referencia el apartado anterior; y
- f) Revisar la efectividad del proceso de auditoría externa.

Durante 2014, la Comisión de Auditoría y Cumplimiento revisó el trabajo realizado por los auditores externos y evaluó su independencia, objetividad y rendimiento. A estos efectos, tomó en consideración la relevancia de las exigencias profesionales y regulatorias y la relación global con el auditor, incluida la prestación de servicios distintos de la auditoría. La Comisión de Auditoría y Cumplimiento vigiló el cumplimiento por parte del auditor de los criterios regulatorios, éticos y profesionales sobre rotación de socios y evaluó su cualificación, experiencia, recursos y la eficacia del proceso de auditoría, incluyendo un informe del auditor externo sobre sus propios procedimientos internos de calidad. La Comisión de Auditoría y Cumplimiento decidió no promover el cambio de auditores para la Sociedad para el ejercicio 2015.

La Comisión de Auditoría y Cumplimiento recibe un informe trimestral sobre el cumplimiento de la Política de Servicios del Auditor Externo, que limita el volumen y los tipos de servicios distintos de la auditoría que Ernst & Young pueden proporcionar al Grupo IAG.

Por otro lado, el Consejo de Administración velará por el puntual cumplimiento de las instrucciones vigentes en materia de hechos relevantes de conformidad con las disposiciones de la legislación aplicable.

Los Consejeros deberán tomar las medidas que sean necesarias para garantizar que toda la información financiera trimestral, semestral y anual que se facilite a los mercados de valores y cualquier otra información que sea razonable facilitar en cada momento, se prepare de acuerdo con los mismos principios profesionales, normas y prácticas que se aplican en la preparación de las Cuentas Anuales y ser tan fiables como estas. Con este último propósito, dicha información deberá ser revisada por la Comisión de Auditoría y Cumplimiento.

El Consejo de Administración deberá incluir en su documentación pública anual información relevante sobre las normas que rigen la administración de la Sociedad y el nivel de cumplimiento de la ley aplicable. En el caso de que no se cumplan las directrices, los Consejeros deberán explicar las razones de tal decisión.

La Sociedad mantiene un contacto regular con sus principales accionistas institucionales. A lo largo de 2014 se celebraron periódicamente reuniones de los accionistas con los Consejeros Ejecutivos, el Presidente del Consejo de Administración y el equipo de relaciones con inversores.

La Sociedad realizó sesiones informativas dirigidas a inversores, conferencias de inversores y presentaciones corporativas. En febrero de 2014, el Presidente del Consejo de Administración realizó una ronda de reuniones con los principales accionistas institucionales en relación con diversos asuntos.

El 7 de noviembre de 2014 se celebró la jornada anual de los Mercados de Capitales. Estas reuniones, a las que asistieron varios Consejeros No Ejecutivos, brindaron la oportunidad a los accionistas y a los principales inversores de tratar con miembros del Consejo de Administración cuestiones relacionadas con el gobierno corporativo.

Todas las anteriores actividades se realizan, en todo caso, respetando el principio de igualdad de trato de todos los accionistas que se encuentren en condiciones idénticas y evitando la comunicación de información que pudiera proporcionar un privilegio o ventaja frente a los demás accionistas o perjudicar el interés social.

**C.1.36 Indique si durante el ejercicio la Sociedad ha cambiado de auditor externo. En su caso indetifique al auditor entrante y saliente.**

**No**

Auditor saliente

Auditor entrante

-

-

En el caso de que hubieran existido desacuerdos con el auditor saliente, explique el contenido de los mismos:

**No**

Explicación de los desacuerdos

-



**C.1.37** Indique si la firma de auditoría realiza otros trabajos para la sociedad y/o su grupo distintos de los de auditoría y en ese caso declare el importe de los honorarios recibidos por dichos trabajos y el porcentaje que supone sobre los honorarios facturados a la sociedad y/o su grupo:

**Sí**

	Sociedad	Grupo	Total
Importe de otros trabajos distintos de los de auditoría (miles de euros)	40	721	761
Importe trabajos distintos de los de auditoría / Importe total facturado por la firma de auditoría (en %)	7%	19%	17%

**C.1.38** Indique si el informe de auditoría de las cuentas anuales del ejercicio anterior presenta reservas o salvedades. En su caso, indique las razones dadas por el presidente del comité de auditoría para explicar el contenido y alcance de dichas reservas o salvedades.

**No**

Explicación de las razones

-

**C.1.39** Indique el número de ejercicios que la firma actual de auditoría lleva de forma ininterrumpida realizando la auditoría de las cuentas anuales de la sociedad y/o su grupo. Asimismo, indique el porcentaje que representa el número de ejercicios auditados por la actual firma de auditoría sobre el número total de ejercicios en los que las cuentas anuales han sido auditadas:

	Sociedad	Grupo
Número de ejercicios ininterrumpidos	5	5
N.º de ejercicios auditados por la firma actual de auditoría / N.º de ejercicios que la sociedad ha sido auditada (en %)	100%	100%

**C.1.40** Indique y, en su caso detalle, si existe un procedimiento para que los consejeros puedan contar con asesoramiento externo:

**Sí**

**Detalle el procedimiento**

De conformidad con el artículo 20 del Reglamento del Consejo de Administración, con objeto de recibir la asistencia necesaria en el desempeño de sus funciones, todo Consejero podrá solicitar la contratación de asesores jurídicos, contables, técnicos, financieros, comerciales u otros expertos, cuyos servicios serán abonados por la Sociedad.

La contratación deberá referirse a asuntos específicos de especial relevancia y complejidad que surjan en el curso del desempeño de las funciones de los Consejeros.

La solicitud de contratación de un experto se canalizará a través del Presidente o del Secretario de la Sociedad, quienes podrán condicionarla a la aprobación previa del Consejo de Administración, pudiendo denegarse dicha aprobación en casos suficientemente justificados, entre los que se incluirán las siguientes circunstancias:

- Que no resulte necesario para el adecuado desempeño de las funciones encomendadas a los Consejeros;
- Que su coste no resulte razonable a la vista de la relevancia de los asuntos de los activos e ingresos de la Sociedad;
- Que los propios expertos y el personal técnico de la Sociedad puedan prestar adecuadamente la asistencia técnica solicitada; o
- Que pueda conllevar un riesgo para la confidencialidad de la información que deba ponerse a disposición del experto.

---

## Informe Anual de Gobierno Corporativo de las Sociedades Anónimas Cotizadas continuación

### C.1.41 Indique y, en su caso detalle, si existe un procedimiento para que los consejeros puedan contar con la información necesaria para preparar las reuniones de los órganos de administración con tiempo suficiente.

**Sí**

#### Detalle el procedimiento

La convocatoria de las reuniones del Consejo de Administración incluirá siempre, salvo causa justificada, el orden del día de la sesión y se acompañará, en su caso, de la información que se juzgue necesaria. La convocatoria se cursará con la antelación necesaria para que los Consejeros la reciban no más tarde del séptimo día anterior a la fecha de la sesión, salvo en el caso de sesiones de carácter urgente a juicio del Presidente (o del Vicepresidente en caso de ausencia, enfermedad o incapacidad del Presidente). Este plazo de preaviso no será de aplicación a los supuestos en que el Reglamento del Consejo de Administración exija un plazo de convocatoria específico.

Además, de conformidad con el artículo 9 del Reglamento del Consejo de Administración el calendario de las sesiones ordinarias se fijará por el propio Consejo de Administración antes del comienzo de cada ejercicio. El calendario podrá ser modificado por acuerdo del propio Consejo de Administración o por decisión del Presidente, que pondrá la modificación en conocimiento de los Consejeros con una antelación no inferior a cinco días a la fecha inicialmente prevista para la celebración de la sesión o a la nueva fecha fijada en sustitución de aquella, si esta última fuese anterior.

La documentación de cada una de las reuniones del Consejo de Administración se pone normalmente a disposición de los Consejeros una semana antes de la reunión.

El Presidente se asegurará de que los miembros del Consejo de Administración reciban información precisa, oportuna y clara, especialmente sobre la marcha de la Sociedad, su estrategia, retos y oportunidades, de forma tal que el Consejo de Administración pueda tomar decisiones de forma adecuada y supervisar adecuadamente el desempeño de la Sociedad y liderará las discusiones del Consejo de Administración con el objeto de promover una toma de decisiones efectiva y un debate constructivo en torno al desarrollo de la Sociedad, su estrategia de crecimiento y sus objetivos comerciales.

De conformidad con el artículo 19 del Reglamento del Consejo de Administración, el Consejero tendrá las más amplias facultades para recabar información sobre cualquier aspecto de la Sociedad, examinar sus libros, registros, documentos, para inspeccionar sus instalaciones y para comunicarse con los altos Directivos de la Sociedad. El ejercicio de estas facultades de información se canalizará a través del Presidente o del Secretario de la Sociedad.

Además, todos los Consejeros tienen acceso al Secretario del Consejo de Administración y al Director de Asesoría Jurídica del Grupo para cualquier información adicional que necesiten. En caso de que alguno de los Consejeros No Ejecutivos tenga alguna duda relacionada con la gestión del Grupo, tratarán estas cuestiones con uno de los Consejeros Ejecutivos, con el Director de Asesoría Jurídica del Grupo o con el Presidente. Si sus dudas no pueden resolverse por esta vía, se hacen constar en las actas del Consejo de Administración. Durante el periodo objeto de este informe, no se planteó ninguna duda de este tipo.

En relación con las Comisiones del Consejo de Administración y de conformidad con el artículo 22 del Reglamento del Consejo de Administración, éstas deberán recibir formación en tiempo y forma, tanto a través de programas de iniciación para nuevos miembros como a través de formación continua para todos sus miembros. Las Comisiones del Consejo de Administración organizarán evaluaciones periódicas de su desempeño, facilitadas de forma externa al menos cada tres años.

La documentación de cada una de las reuniones de las comisiones se pone normalmente a disposición de sus miembros una semana antes de la reunión.

### C.1.42 Indique y, en su caso detalle, si la sociedad ha establecido reglas que obliguen a los consejeros a informar y, en su caso, dimitir en aquellos supuestos que puedan perjudicar al crédito y reputación de la sociedad:

**Sí**

#### Explique las reglas

De conformidad con el artículo 18.3. f) del Reglamento del Consejo de Administración, todo Consejero deberá informar a la Sociedad de los procedimientos judiciales, administrativos o de cualquier otra índole que se incoen contra el Consejero y que, por su importancia o características, pudieran incidir gravemente en la reputación de la Sociedad y, en general, de cualquier hecho o situación que pueda resultar razonablemente relevante para su actuación como Consejero de la Sociedad. En particular, todo Consejero deberá informar a la Sociedad, a través de su Presidente, en el caso de que resultara procesado o se dictara contra él auto de apertura de juicio oral por alguno de los delitos señalados en el artículo 213 de la Ley de Sociedades de Capital. En este caso, el Consejo de Administración examinará el caso tan pronto como sea posible y adoptará las decisiones que considere más oportunas en función del interés de la Sociedad.

Además, de conformidad con el artículo 16.2 del Reglamento del Consejo de Administración, el Consejero deberá presentar su renuncia al Consejo de Administración y formalizar la correspondiente dimisión al cargo cuando deje de ejercer los cargos ejecutivos a los que vaya vinculado su nombramiento como consejero, o cuando ya no existan los motivos por los que fue nombrado; cuando por ley se le prohíba actuar como consejero; cuando lo solicite el Consejo de Administración como consecuencia de haberse realizado una determinación de conformidad con lo previsto en el artículo 11.7 de los Estatutos Sociales en la medida en que la determinación correspondiente traiga como causa la pertenencia de dicho consejero al Consejo de Administración y cuando su permanencia en el Consejo pudiera afectar al crédito o reputación de la Sociedad en el mercado o perjudique de otra forma sus intereses.

**C.1.43 Indique si algún miembro del consejo de administración ha informado a la sociedad que ha resultado procesado o se ha dictado contra él auto de apertura de juicio oral, por alguno de los delitos señalados en el artículo 213 de la Ley de Sociedades de Capital:**

**No**

Nombre del consejero	Causa Penal	Observaciones
-	-	-

Indique si el consejo de administración ha analizado el caso. Si la respuesta es afirmativa explique de forma razonada la decisión tomada sobre si procede o no que el consejero continúe en su cargo o, en su caso, exponga las actuaciones realizadas por el consejo de administración hasta la fecha del presente informe o que tenga previsto realizar.

**No**

Decisión tomada/actuación realizada	Explicación razonada
-	-

**C.1.44 Detalle los acuerdos significativos que haya celebrado la sociedad y que entren en vigor, sean modificados o concluyan en caso de cambio de control de la sociedad a raíz de una oferta pública de adquisición, y sus efectos.**

Los siguientes acuerdos significativos incluyen estipulaciones que permiten a las contrapartes ejercer un derecho de resolución u otros derechos en caso de realizarse un cambio de control en la Sociedad, British Airways o Iberia según sea el caso:

- El acuerdo de *Joint Business* con American Airlines y Finnair;
- Todos los planes de acciones de la Sociedad, con la excepción del Plan de Acciones por Desempeño (*Performance Share Plan*), que está sujeto al cumplimiento de ciertos objetivos de desempeño aplicables en cada momento;
- Determinados acuerdos de código compartido;
- Acuerdos de afiliación de la alianza oneworld;
- Determinados contratos para vender puntos Avios;
- Contrato de sistema de distribución global con Amadeus IT Holding, S.A. para la comercialización de vuelos de Iberia;
- El acuerdo de *Joint Business* con Japan Airlines;
- El contrato de arrendamiento de la terminal 7 del Aeropuerto JFK; y
- Determinados contratos de cobertura de tipo de interés y tipo de cambio.

## Informe Anual de Gobierno Corporativo de las Sociedades Anónimas Cotizadas continuación

**C.1.45** Identifique de forma agregada e indique, de forma detallada, los acuerdos entre la sociedad y sus cargos de administración y dirección o empleados que dispongan indemnizaciones, cláusulas de garantía o blindaje, cuando éstos dimitan o sean despedidos de forma improcedente o si la relación contractual llega a su fin con motivo de una oferta pública de adquisición u otro tipo de operaciones.

Número de beneficiarios	13
Tipo de beneficiario	Descripción del acuerdo
Consejeros Ejecutivos y Altos Directivos	Los contratos de servicios con los Consejeros Ejecutivos y Altos Directivos de la Sociedad no prevén expresamente indemnizaciones pagaderas en caso de extinción del contrato, aparte de la indemnización sustitutiva del periodo de preaviso. El periodo de preaviso por parte de los Consejeros Ejecutivos y de los Altos Directivos será de seis meses y el periodo de preaviso por parte de la Sociedad será de doce meses. La indemnización sustitutiva del periodo de preaviso deberá satisfacerse por la Sociedad en una cantidad única equivalente al salario base de los seis meses, dentro de los 28 días siguientes a la extinción del contrato. Solo será pagadera una segunda cantidad equivalente al salario base del segundo periodo de seis meses si, en opinión razonable de la Sociedad, el Consejero Ejecutivo o el Alto Directivo ha adoptado medidas razonables para encontrar otro trabajo remunerado y, en tal caso, únicamente en seis pagos mensuales. La Sociedad podrá reducir la suma pagadera con respecto a cualquier mes en la cuantía devengada por el Consejero Ejecutivo o Alto Directivo (incluido salario y prestaciones) por el trabajo realizado durante ese mes.
Presidente del Consejo de Administración	Antonio Vázquez Romero mantiene un acuerdo específico en caso de cese por cualquier causa del que se informa detalladamente en el Informe Anual sobre Retribuciones.

Indique si estos contratos han de ser comunicados y/o aprobados por los órganos de la sociedad o de su grupo:

	Consejo de administración	Junta general
Órgano que autoriza las cláusulas	X	
	Sí	No
¿Se informa a la junta general sobre las cláusulas?	X	

### C.2 Comisiones del consejo de administración

**C.2.1** Detalle todas las comisiones del consejo de administración, sus miembros y la proporción de consejeros dominicales e independientes que las integran:

#### COMISIÓN EJECUTIVA O DELEGADA

Nombre	Cargo	Tipología
-	-	-
-	-	-
% de consejeros ejecutivos		-
% de consejeros dominicales		-
% de consejeros independientes		-
% de otros externos		-

#### COMITÉ DE AUDITORÍA

Nombre	Cargo	Tipología
James Lawrence	Presidente	Independiente
Patrick Cescau	Vocal	Independiente
Kieran Poynter	Vocal	Independiente
Alberto Terol Esteban	Vocal	Independiente
% de consejeros ejecutivos		-
% de consejeros dominicales		-
% de consejeros independientes		100%
% de otros externos		-

**COMISIÓN DE NOMBRAMIENTOS Y RETRIBUCIONES**

Nombre	Cargo	Tipología
-	-	-
-	-	-
% de consejeros ejecutivos		-
% de consejeros dominicales		-
% de consejeros independientes		-
% de otros externos		-

**COMISIÓN DE NOMBRAMIENTOS**

Nombre	Cargo	Tipología
Antonio Vázquez Romero	Presidente	Otros externos
Sir Martin Broughton	Vocal	Independiente
Cesar Alierta Izuel	Vocal	Independiente
Baronesa Kingsmill	Vocal	Independiente
% de consejeros ejecutivos		-
% de consejeros dominicales		-
% de consejeros independientes		75%
% de otros externos		25%

**COMISIÓN DE RETRIBUCIONES**

Nombre	Cargo	Tipología
Baronesa Kingsmill	Presidente	Independiente
María Fernanda Mejía	Vocal	Independiente
Dame Marjorie Scardino	Vocal	Independiente
Alberto Terol Esteban	Vocal	Independiente
% de consejeros ejecutivos		-
% de consejeros dominicales		-
% de consejeros independientes		100%
% de otros externos		-

**COMISIÓN DE SEGURIDAD**

Nombre	Cargo	Tipología
Willie Walsh	Presidente	Ejecutivo
Antonio Vázquez Romero	Vocal	Otros externos
Sir Martin Broughton	Vocal	Independiente
Kieran Poynter	Vocal	Independiente
% de consejeros ejecutivos		25%
% de consejeros dominicales		-
% de consejeros independientes		50%
% de otros externos		25%

## Informe Anual de Gobierno Corporativo de las Sociedades Anónimas Cotizadas continuación

### C.2.2 Complete el siguiente cuadro con la información relativa al número de consejeras que integran las comisiones del consejo de administración durante los últimos cuatro ejercicios:

	Número de consejeras							
	Año t		Año t-1		Año t-2		Año t-3	
	Número	%	Número	%	Número	%	Número	%
Comisión ejecutiva	-	-	-	-	-	-	-	-
Comité de auditoría	0	0	0	0	0	-	0	-
Comisión de nombramientos y retribuciones	-	-	-	-	-	-	-	-
Comisión de nombramientos	1	25	1	25	1	25	1	25
Comisión de retribuciones	3	75	2	67	1	25	1	25
Comisión de seguridad	-	-	-	-	-	-	-	0

### C.2.3 Señale si corresponden al comité de auditoría las siguientes funciones:

	Sí	No
Supervisar el proceso de elaboración y la integridad de la información financiera relativa a la sociedad y, en su caso, al grupo, revisando el cumplimiento de los requisitos normativos, la adecuada delimitación del perímetro de consolidación y la correcta aplicación de los criterios contables	X	-
Revisar periódicamente los sistemas de control interno y gestión de riesgos, para que los principales riesgos se identifiquen, gestionen y den a conocer adecuadamente	X	-
Velar por la independencia y eficacia de la función de auditoría interna; proponer la selección, nombramiento, reelección y cese del responsable del servicio de auditoría interna; proponer el presupuesto de ese servicio; recibir información periódica sobre sus actividades; y verificar que la alta dirección tiene en cuenta las conclusiones y recomendaciones de sus informes	X	-
Establecer y supervisar un mecanismo que permita a los empleados comunicar, de forma confidencial y, si se considera apropiado anónima, las irregularidades de potencial trascendencia, especialmente financieras y contables, que adviertan en el seno de la empresa	X	-
Elevar al consejo las propuestas de selección, nombramiento, reelección y sustitución del auditor externo, así como las condiciones de su contratación	X	-
Recibir regularmente del auditor externo información sobre el plan de auditoría y los resultados de su ejecución, y verificar que la alta dirección tiene en cuenta sus recomendaciones	X	-
Asegurar la independencia del auditor externo	X	-

### C.2.4 Realice una descripción de las reglas de organización y funcionamiento, así como las responsabilidades que tienen atribuidas cada una de las comisiones del consejo.

#### Denominación de la comisión: COMISIÓN DE AUDITORÍA Y CUMPLIMIENTO

##### a) Reglas de organización y funcionamiento

La Comisión de Auditoría y Cumplimiento estará compuesta por un mínimo de tres y un máximo de cinco Consejeros no Ejecutivos nombrados por el Consejo de Administración, que dispongan de la dedicación, capacidad y experiencia necesaria para desempeñar su función. Al menos dos de los miembros de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento deberán ser Consejeros Independientes. Al menos un miembro deberá tener experiencia relevante reciente en materia financiera. El Consejo de Administración designará al Presidente de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento de entre los Consejeros Independientes de esta, que deberá ser sustituido al menos cada cuatro años, pudiendo ser reelegido una vez transcurrido el plazo de un año desde su cese. El Secretario de la Sociedad o quién este designe actuará como Secretario de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento.

La Comisión de Auditoría y Cumplimiento se reunirá siempre que sea convocada por su Presidente, por su propia iniciativa o a solicitud de dos o más de sus miembros, y al menos una vez cada tres meses y, en todo caso, cuando el Consejo de Administración solicite la emisión de informes, la presentación de propuestas o la adopción de acuerdos en el ámbito de sus funciones.

## b) Funciones

La función principal de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento es asistir al Consejo de Administración en la supervisión y el control del Grupo IAG, así como revisar regularmente el cumplimiento de las disposiciones legales y normas internas aplicables al Grupo IAG.

Las principales funciones de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento incluyen:

- i) Supervisar la eficacia del control interno de la Sociedad, la auditoría interna, en su caso, y los sistemas de gestión de riesgos;
- ii) Supervisar el proceso de elaboración y presentación de la información financiera regulada;
- iii) Proponer al Consejo de Administración, para su sometimiento a la Junta General de Accionistas, la designación del auditor de cuentas o sociedades de auditoría de conformidad con lo previsto en la legislación aplicable;
- iv) Servir de canal de comunicación entre el Consejo de Administración y los auditores, evaluar los resultados de cada auditoría y las respuestas del equipo de gestión a sus recomendaciones y mediar en los casos de discrepancias entre aquellos y este en relación con los principios y criterios aplicados en la preparación de las cuentas anuales;
- v) Revisar las cuentas de la Sociedad, vigilar el cumplimiento de los requerimientos legales y la correcta aplicación de los principios de contabilidad generalmente aceptados;
- vi) Revisar los criterios de información financiera relevantes en las cuentas de la Sociedad;
- vii) Seguir el funcionamiento de los procedimientos y manuales de control financiero interno adoptados por la Sociedad, comprobar su cumplimiento y revisar la designación y sustitución de sus responsables;
- viii) Velar por la independencia y eficacia de la función de auditoría interna; proponer la selección, nombramiento, reelección y cese del responsable del servicio de auditoría interna; proponer el presupuesto de ese servicio; recibir información periódica sobre sus actividades y verificar que la alta dirección tiene en cuenta las conclusiones y recomendaciones de sus informes;
- ix) Revisar periódicamente los sistemas de control interno y gestión de riesgos para que los principales riesgos se identifiquen, gestionen y den a conocer adecuadamente;
- x) Desarrollar e implementar una política de contratación de los auditores externos para la prestación de servicios adicionales distintos de la auditoría de cuentas;
- xi) Establecer las oportunas relaciones con los auditores de cuentas o sociedades de auditoría;
- xii) Revisar la efectividad del proceso de auditoría externa;
- xiii) Revisar los sistemas en virtud de los cuales los profesionales del Grupo IAG pueden, de forma confidencial, denunciar posibles irregularidades en materia de información financiera o de otras materias;
- xiv) Informar al Consejo de Administración sobre la creación o adquisición de participaciones en entidades de propósito especiales o domiciliadas en países o territorios que tengan la consideración de paraísos fiscales así como cualesquiera otras transacciones u operaciones de naturaleza análoga que, por su complejidad, pudieran menoscabar la transparencia del Grupo IAG; e
- xv) Informar al Consejo de Administración sobre las actuaciones llevadas a cabo por el equipo directivo para asegurar que el informe anual y las cuentas, en su conjunto, son fieles, equilibradas y comprensibles y facilitan la información necesaria a los accionistas para evaluar el rendimiento de la Sociedad, su modelo de negocio y su estrategia.

---

## Informe Anual de Gobierno Corporativo de las Sociedades Anónimas Cotizadas continuación

### Denominación de la comisión: COMISIÓN DE NOMBRAMIENTOS

#### a) Reglas de organización y funcionamiento

La Comisión de Nombramientos estará compuesta por un mínimo de tres y un máximo de cinco Consejeros no Ejecutivos nombrados por el Consejo de Administración, que dispongan de la dedicación, capacidad y experiencia necesaria para desempeñar su función. Al menos dos de los miembros de la Comisión de Nombramientos serán Consejeros Independientes. El Consejo de Administración designará al Presidente de la Comisión de Nombramientos de entre los miembros de esta. El Secretario de la Sociedad o quién este designe actuará como Secretario de la Comisión de Nombramientos.

La Comisión de Nombramientos se reunirá siempre que sea convocada por su Presidente, a iniciativa propia, o a solicitud de dos o más de sus miembros y, al menos una vez cada año y, en todo caso, cuando el Consejo de Administración solicite la emisión de informes, la presentación de propuestas o la adopción de acuerdos en el ámbito de sus funciones.

#### b) Funciones

Las principales funciones de la Comisión de Nombramientos incluyen:

- i) Informar y revisar los criterios que deben seguirse para la composición del Consejo de Administración y la selección de los candidatos, definiendo sus funciones y aptitudes y evaluando el tiempo y la dedicación precisos para desempeñar correctamente su cometido;
- ii) Elevar al Consejo de Administración las propuestas de nombramiento de Consejeros Independientes para su designación por cooptación o, en su caso, para su sometimiento a la decisión de la Junta General de Accionistas, así como propuestas para la reelección o cese de dichos Consejeros por la Junta General de Accionistas;
- iii) Informar sobre las propuestas del Consejo de Administración para el nombramiento de los restantes Consejeros para su designación por cooptación o, en su caso, para su sometimiento a la decisión de la Junta General de Accionistas, así como las propuestas para la reelección o cese de dichos Consejeros por la Junta General de Accionistas;
- iv) Informar sobre las propuestas de designación o separación de los cargos internos del Consejo de Administración (incluyendo el Secretario y el Vicesecretario) y proponer al Consejo de Administración los miembros que deban formar cada una de las Comisiones del Consejo de Administración;
- v) Poner en marcha planes para la sucesión de los miembros del Consejo de Administración y, en concreto, para la sucesión en los cargos de Presidente y Consejero Delegado;
- vi) Supervisar y establecer directrices relativas al nombramiento, reclutamiento, carrera, promociones y despidos de altos Directivos, para asegurar que la Sociedad dispone del personal de alta calificación necesario para su gestión;
- vii) Informar al Consejo de Administración sobre el nombramiento y/o cese de los altos Directivos de la Sociedad;
- viii) Asegurar que en su nombramiento por el Consejo de Administración, los Consejeros no Ejecutivos reciben una carta formal de nombramiento estableciendo claramente lo que se espera de ellos en términos de dedicación, servicio e involucración más allá de las reuniones del Consejo de Administración; e
- ix) Identificar a los miembros del Consejo de Administración cualificados para cubrir las vacantes en cualquier Comisión del Consejo de Administración (incluida la Comisión de Nombramientos).



**Denominación de la comisión: COMISIÓN DE RETRIBUCIONES**

## a) Reglas de organización y funcionamiento

La Comisión de Retribuciones estará compuesta por un mínimo de tres y un máximo de cinco Consejeros no Ejecutivos nombrados por el Consejo de Administración, que dispongan de la dedicación, capacidad y experiencia necesarias para desempeñar su función. Al menos tres de los miembros de la Comisión de retribuciones serán Consejeros Independientes. El Consejo de Administración designará al Presidente de la Comisión de Retribuciones de entre los Consejeros Independientes de esta. No se podrá elegir al Presidente del Consejo de Administración como Presidente de la Comisión de Retribuciones. El Secretario de la Sociedad o quién este designe actuará como Secretario de la Comisión de Retribuciones.

La Comisión de Retribuciones se reunirá siempre que sea convocada por su Presidente, a iniciativa propia o a solicitud de dos o más de sus miembros y, al menos, dos veces al año y, en todo caso, cuando el Consejo de Administración solicite la emisión de informes, la presentación de propuestas o la adopción de acuerdos en el ámbito de sus funciones.

## b) Funciones

Las principales funciones de la Comisión de Retribuciones incluyen:

- i) Proponer al Consejo de Administración el sistema y la cuantía de las retribuciones anuales de los Consejeros, así como la retribución individual de los Consejeros Ejecutivos y las demás condiciones de sus contratos, de conformidad en todo caso con lo previsto en los Estatutos Sociales;
- ii) Informar al Consejo de Administración sobre las condiciones de terminación de los contratos las eventuales compensaciones o indemnizaciones que pudieran fijarse para el caso de destitución de los altos Directivos, incluyendo Consejeros Ejecutivos, y asegurar que cualquier pago a realizar sea justo para el profesional y la Sociedad, que no se retribuya la falta de rendimiento y que el deber de mitigar daños esté plenamente reconocido;
- iii) Informar al Consejo de Administración sobre la política de retribuciones de los altos Directivos y las condiciones básicas de sus contratos;
- iv) Informar sobre los planes de incentivos y acuerdos sobre pensiones;
- v) Revisar periódicamente los programas de retribución, valorando su adecuación y rendimientos y cómo reflejan y apoyan la estrategia de la Sociedad;
- vi) En la determinación de los paquetes retributivos y planes indicados anteriormente, seguir lo dispuesto por los códigos de buen gobierno corporativo que sean aplicables, por la legislación aplicable o por los reglamentos y requisitos exigidos por cualquier bolsa en la que los valores de la Sociedad estén admitidos a cotización; y
- vii) Asegurar el cumplimiento de los requisitos de transparencia establecidos por las reglas de admisión a cotización del Reino Unido, por la legislación aplicable o por los reglamentos y requisitos de cualquier bolsa en la que los valores de la Sociedad estén admitidos a cotización, incluyendo el Informe Anual sobre Retribuciones de los Consejeros que debe incluirse en las cuentas anuales de la Sociedad.

---

## Informe Anual de Gobierno Corporativo de las Sociedades Anónimas Cotizadas continuación

### Denominación de la comisión: COMISIÓN DE SEGURIDAD

a) Reglas de organización y funcionamiento

La Comisión de Seguridad estará compuesta por un mínimo de tres y un máximo de cinco Consejeros nombrados por el Consejo de Administración, que dispongan de la dedicación, capacidad y experiencia necesarias para desempeñar su función. El Consejo de Administración designará al Presidente de la Comisión de Seguridad de entre los Consejeros de esta.

b) Funciones

Las principales funciones de la Comisión de Seguridad incluyen:

- i) Recibir información relevante en materia de seguridad sobre la Sociedad y todas sus filiales, así como sobre cualquier franquiciado, código compartido o proveedor de wet lease utilizado por cualquier miembro del Grupo IAG;
- ii) Ejercitar una supervisión de alto nivel de las actividades y recursos en materia de seguridad de la Sociedad y de todas sus filiales e informar al Consejo de Administración cuando sea apropiado (reconociendo que la responsabilidad en materia de seguridad relativa a cada filial corresponde a dicha filial a través de sus propios recursos); y
- iii) Realizar un seguimiento de cualquier medida en materia de seguridad adoptada por el Consejo de Administración.

### C.2.5 Indique, en su caso, la existencia de regulación de las comisiones del consejo, el lugar en que están disponibles para su consulta, y las modificaciones que se hayan realizado durante el ejercicio. A su vez, se indicará si de forma voluntaria se ha elaborado algún informe anual sobre las actividades de cada comisión.

Las Comisiones del Consejo de Administración se regirán por las disposiciones de los Estatutos Sociales y el Reglamento del Consejo de Administración (artículo 23 del Reglamento del Consejo de Administración para la Comisión de Auditoría y Cumplimiento, el artículo 24 para la Comisión de Nombramientos, el artículo 25 para la Comisión de Retribuciones y el artículo 26 para la Comisión de Seguridad). Cuando no exista una disposición específica, las Comisiones del Consejo de Administración se regirán, por analogía y en su caso, por las disposiciones aplicables al Consejo de Administración de la Sociedad. Estos artículos del Reglamento del Consejo de Administración no se han modificado durante el ejercicio 2014.

Los Estatutos Sociales y el Reglamento del Consejo de Administración están disponibles en la página web corporativa de la Sociedad: [www.iairgroup.com](http://www.iairgroup.com).

### COMISIÓN DE AUDITORÍA Y CUMPLIMIENTO

La Comisión de Auditoría y Cumplimiento prepara un informe anual de sus actividades, que está disponible en la página web corporativa de la Sociedad como parte del Informe y Cuentas Anuales.

### COMISIÓN DE NOMBRAMIENTOS

La Comisión de Nombramientos prepara un informe anual de sus actividades, que está disponible en la página web corporativa de la Sociedad como parte del Informe y Cuentas Anuales.

### COMISIÓN DE RETRIBUCIONES

La Comisión de Retribuciones prepara un informe anual de sus actividades, que está disponible en la página web corporativa de la Sociedad como parte del Informe y Cuentas Anuales.

### COMISIÓN DE SEGURIDAD

La Comisión de Seguridad prepara un informe anual de sus actividades, que está disponible en la página web corporativa de la Sociedad como parte del Informe y Cuentas Anuales.

### C.2.6 Indique si la composición de la comisión delegada o ejecutiva refleja la participación en el consejo de los diferentes consejeros en función de su condición:

**No**

En caso negativo, explique la composición de su comisión delegada o ejecutiva

No hay comisión delegada o ejecutiva en la Sociedad.

---

**D. OPERACIONES VINCULADAS Y OPERACIONES INTRAGRUPU****D.1 Identifique al órgano competente y explique, en su caso, el procedimiento para la aprobación de operaciones con partes vinculadas e intragrupo.****Órgano competente para aprobar las operaciones vinculadas**

De acuerdo con el artículo 28 del Reglamento del Consejo de Administración, el órgano competente para aprobar cualquier operación de la Sociedad o las sociedades que forman parte del Grupo IAG con Consejeros, con accionistas que posean una participación accionarial igual o mayor a la legalmente considerada como una participación significativa en cada momento o que hayan propuesto el nombramiento de cualquiera de los Consejeros de la Sociedad o con sus respectivas personas vinculadas, es el Consejo de Administración, previo informe favorable de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento.

**Procedimiento para la aprobación de operaciones vinculadas**

La Comisión de Auditoría y Cumplimiento tiene atribuida, entre sus funciones, la obligación de informar sobre las operaciones vinculadas al Consejo de Administración quien se asegurará, a través de la citada Comisión, de que las operaciones entre la Sociedad o las sociedades que formen parte de su Grupo y los Consejeros, los accionistas que posean una participación accionarial igual o mayor a la legalmente considerada como una participación significativa en cada momento o que hayan propuesto el nombramiento de cualquiera de los Consejeros de la Sociedad o sus personas vinculadas se lleven a cabo en condiciones de mercado y con la debida observancia del principio de igual trato a los accionistas.

En caso de operaciones habituales o recurrentes en el curso ordinario de las actividades de negocios, será suficiente otorgar una aprobación genérica del tipo de operación y de las condiciones para el cumplimiento y ejecución de las mismas.

No obstante, no será necesaria la autorización del Consejo de Administración en relación con las operaciones que cumplan simultáneamente las tres condiciones siguientes: (i) que se lleven a cabo en virtud de contratos cuyos términos y condiciones estén estandarizadas y se apliquen en masa a un gran número de clientes; (ii) que se lleven a cabo a tarifas o precios establecidos de forma general por la parte que actúe como proveedor de los bienes o servicios en cuestión y (iii) que el importe de la misma no supere el 1% de los ingresos anuales consolidados de la Sociedad reflejados en los estados financieros anuales correspondientes al último ejercicio económico cerrado antes de la fecha de la operación en cuestión.

La Sociedad informará de las operaciones anteriores, de conformidad con la legislación aplicable.

Explique si se ha delegado la aprobación de operaciones con partes vinculadas, indicando, en su caso, el órgano o personas en quien se ha delegado.

**No aplicable.**

**D.2 Detalle aquellas operaciones significativas por su cuantía o relevantes por su materia realizadas entre la sociedad o entidades de su grupo, y los accionistas significativos de la sociedad:**

Nombre o denominación social del accionista significativo	Nombre o denominación social de la sociedad o entidad de su grupo	Naturaleza de la relación	Tipo de la operación	Importe (miles de euros)
BlackRock Inc.	BlackRock Investment Management (UK) Ltd.	Comercial	Intereses recibidos	474
BlackRock Inc.	BlackRock Investment Management (UK) Ltd.	Comercial	Depósitos en efectivo	64.785

**D.3 Detalle las operaciones significativas por su cuantía o relevantes por su materia realizadas entre la sociedad o entidades de su grupo, y los administradores o directivos de la sociedad:**

Nombre o denominación social de los administradores o directivos	Nombre o denominación social de la parte vinculada	Naturaleza de la relación	Importe (miles de euros)
-	-	-	-

---

## Informe Anual de Gobierno Corporativo de las Sociedades Anónimas Cotizadas continuación

### D.4 Informe de las operaciones significativas realizadas por la sociedad con otras entidades pertenecientes al mismo grupo, siempre y cuando no se eliminen en el proceso de elaboración de estados financieros consolidados y no formen parte del tráfico habitual de la sociedad en cuanto a su objeto y condiciones.

En todo caso, se informará de cualquier operación intragrupo realizada con entidades establecidas en países o territorios que tengan la consideración de paraíso fiscal:

Denominación social de la entidad de su grupo	Breve descripción de la operación	Importe (miles de euros)
-	-	-
-	-	-

### D.5 Indique el importe de las operaciones realizadas con otras partes vinculadas.

Las operaciones de las partes vinculadas del Grupo IAG incluyen unas ventas totales a las filiales de 16.243 miles de € y un total de compras a las filiales de 59.322 miles de €.

### D.6 Detalle los mecanismos establecidos para detectar, determinar y resolver los posibles conflictos de intereses entre la sociedad y/o su grupo, y sus consejeros, directivos o accionistas significativos.

Los Consejeros deben abstenerse de asistir a las reuniones y/o de tomar parte en las discusiones relativas a asuntos de cualquier naturaleza en los que pudieran tener un interés personal, directo o indirecto. Concretamente, los Consejeros afectados por propuestas de nombramiento, reelección o cese se abstendrán de tomar parte en las discusiones y votaciones relativas a dichos aspectos.

Los Consejeros deberán comunicar al Consejo de Administración cualquier situación de conflicto, directo o indirecto, que pudieran tener, con el interés de la Sociedad. En caso de conflicto, el Consejero afectado se abstendrá de intervenir en la operación a que el conflicto se refiera.

En todo caso, las situaciones de conflicto de intereses en que se encuentren los Consejeros de la Sociedad serán objeto de información en el Informe Anual de Gobierno Corporativo.

Asimismo, de conformidad con el artículo 27.4 del Reglamento del Consejo de Administración, las solicitudes públicas de delegación del voto realizadas a favor de cualquiera de los Consejeros deberán revelar, cuando proceda, la existencia de conflicto de interés y justificar de manera detallada el sentido en que votará el representante en caso de que el accionista no imparta instrucciones, sujeto en todo caso a lo previsto en la ley.

### D.7 ¿Cotiza más de una sociedad del Grupo en España?

**No**

Identifique a las sociedades filiales que cotizan en España:

Sociedades filiales cotizadas

-

Indique si han definido públicamente con precisión las respectivas áreas de actividad y eventuales relaciones de negocio entre ellas, así como las de la sociedad dependiente cotizada con las demás empresas del grupo:

**No**

Defina las eventuales relaciones de negocio entre la sociedad matriz y la sociedad filial cotizada, y entre ésta y las demás empresas del grupo

-

Identifique los mecanismos previstos para resolver los eventuales conflictos de intereses entre la filial cotizada y las demás empresas del grupo:

Mecanismos para resolver los eventuales conflictos de interés

-

## E. SISTEMAS DE CONTROL Y GESTIÓN DE RIESGOS

### E.1 Explique el alcance del sistema de gestión de riesgos implantado en la compañía.

La gestión de riesgos empresariales es responsabilidad del Comité de Dirección, quien tiene en cuenta los procesos de gestión de riesgos establecidos en British Airways e Iberia.

En Vueling se ha implantado un proceso de gestión de riesgos empresariales resultante de adaptar el proceso aplicable en el ámbito del grupo a una aerolínea de dimensiones más reducidas. Se mantiene un registro central de riesgos y cada uno de dichos riesgos es responsabilidad de un Director. En el registro central se anotan las medidas atenuantes y la forma en que el comité de dirección de Vueling recibe garantías en relación con los riesgos. Los riesgos se comunican y analizan semestralmente con el comité de dirección de Vueling.

#### Gestión de riesgos empresariales en British Airways e Iberia

Tanto British Airways como Iberia tienen sólidos sistemas de gestión de riesgos empresariales que garantizan:

- La asignación de cada riesgo a un Alto Directivo, que es el responsable último de su gestión;
- El mantenimiento de un registro central de todos los riesgos, de sus responsables y de las medidas atenuantes en el sistema de British Airways y de Iberia. Ambos sistemas de gestión de riesgos empresariales permiten a los responsables de los riesgos actualizar los citados registros por vía electrónica y a los equipos centrales de gestión de riesgos efectuar un seguimiento de las actualizaciones;
- Tanto el Consejo de Administración de British Airways como el de Iberia efectúan una revisión como mínimo semestral de un mapa de riesgos que refleja la probabilidad y el potencial impacto de cada riesgo;
- Existen procedimientos definidos para la actualización de riesgos y de las medidas establecidas para limitar tales riesgos; y
- Hay una participación activa tanto por parte de los Altos Directivos encargados de la gestión de los riesgos como de los equipos de liderazgo ejecutivo de British Airways e Iberia.

Los riesgos se clasifican atendiendo a su origen en:

- Estratégicos: riesgos derivados del entorno competitivo y regulatorio, de proyectos importantes y de decisiones estratégicas;
- Comerciales y operativos: situaciones de emergencia, operaciones informáticas, ejecución de grandes proyectos y operaciones de aerolínea que conllevan riesgos;
- Financieros: riesgos asociados a liquidez y financiación;
- Regulatorios y de cumplimiento legal: riesgos asociados al cumplimiento de leyes y reglamentos; y
- Latentes: riesgos de alto impacto y de baja probabilidad, tales como actos terroristas y paralización de flota.

#### Gestión de riesgos empresariales en la Sociedad

El Grupo IAG aprovecha los avanzados sistemas y procesos de gestión de riesgos empresariales de British Airways e Iberia. Estos sistemas se han mantenido bajo el control de los respectivos Consejos de Administración. Las metodologías fundamentales de British Airways, Iberia y Vueling están armonizadas, lo que permite que exista uniformidad dentro de IAG en cuanto a su posición en materia de riesgos.

Corresponde a la Sociedad la función de mantener la uniformidad de la posición del Grupo IAG ante los riesgos permitiendo el planteamiento de objeciones por parte del Consejo de Administración y del Comité de Dirección; determinando la metodología de gestión de riesgos empresariales que ha de aplicarse en todo IAG; asegurando la aplicación de las mejores prácticas de mitigación de riesgos.

### E.2 Identifique los órganos responsables de preparar e implementar el sistema de gestión de riesgos.

En Iberia, el Director de Cumplimiento y Riesgos Empresariales depende del Director de Riesgos y Seguridad, que a su vez informa al Director Corporativo, que es miembro del Comité de Dirección de Iberia.

En British Airways, el Responsable de Gestión de Riesgos responde ante el Director de Asuntos de Personal y Jurídico, que es miembro del Comité de Liderazgo de British Airways.

Dentro de Vueling, la implementación del proceso de gestión de riesgos recae sobre el Director de Auditoría y Gestión de Riesgos del Grupo IAG y dicho proceso es responsabilidad del comité de dirección de Vueling.

La revisión de los mapas de riesgos corresponde al equipo de liderazgo de British Airways; al respectivo Comité de Dirección de Iberia, Vueling e IAG; la Comisión de Auditoría y Cumplimiento de IAG; y a los Consejos de Administración de British Airways, Iberia e IAG.

El Comité de Tesorería del Grupo IAG gestiona el riesgo asociado a combustible y divisas con arreglo a la Política de Gestión de Riesgos Financieros aprobada por el Consejo de Administración.

---

## Informe Anual de Gobierno Corporativo de las Sociedades Anónimas Cotizadas continuación

### E.3 Señale los principales riesgos que pueden afectar a la consecución de los objetivos de negocio.

Se enumeran a continuación los principales riesgos, clasificados según su origen:

#### Riesgos Estratégicos

- a) Competencia
- b) Concentración y liberalización en el sector de las aerolíneas
- c) Intervención gubernamental
- d) Infraestructuras y proveedores de aeropuertos

#### Comerciales y operativos

- a) Reputación de marca
- b) Situación económica
- c) Relaciones con los trabajadores
- d) Fallo de un sistema informático fundamental
- e) Pandemias
- f) Incremento de las tasas de aterrizaje y tasas de seguridad
- g) Incidentes de seguridad
- h) Acontecimientos causantes de perturbaciones importantes de la red

#### Financieros

- a) Futura disponibilidad de financiación
- b) Fluctuación de los precios del combustible y de divisas
- c) Cambios en la normativa fiscal o impugnación por las autoridades tributarias de la interpretación de dicha normativa

#### Regulatorios y de cumplimiento legal

- a) Complejidad de la estructura de gobierno del Grupo IAG
- b) Incumplimiento por una o varias personas de la normativa sobre defensa de la competencia y para la prevención de sobornos y de la corrupción.

#### E.4 Identifique si la compañía cuenta con un nivel de tolerancia al riesgo

La tolerancia al riesgo se establece para las categorías generales de riesgos: riesgo estratégico; riesgo comercial y operativo; riesgos financieros y riesgos regulatorios y de cumplimiento legal. Se lleva a cabo un análisis más minucioso en relación con los principales riesgos específicos tales como, los asociados a las variaciones máximas que puede registrar el flujo de caja como resultado de las fluctuaciones en el precio de los combustibles y a la confirmación de la idoneidad de la estrategia de cobertura aplicada. La tolerancia al riesgo también se considera, aunque no se cuantifica necesariamente, cuando se evalúan los riesgos de nuevos proyectos sometidos a la aprobación del Consejo de Administración.

#### E.5 Indique qué riesgos se han materializado durante el ejercicio.

Riesgo que se ha materializado durante el ejercicio	Circunstancias que han dado lugar al riesgo	Ejecución de sistemas de control
Fluctuación de divisas	El Grupo IAG está expuesto a la devaluación del efectivo mantenido en monedas distintas a las divisas locales de las aerolíneas: el euro y la libra esterlina. Este riesgo se minimiza manteniendo efectivo en euros y en libras esterlinas en la medida de lo posible, aunque en algunos mercados los controles de cambios retrasan ocasionalmente la conversión y repatriación de fondos. En general estos retrasos son moderados, aunque el gobierno venezolano continúa bloqueando la repatriación de fondos de Iberia. Los saldos en efectivo mantenidos en Venezuela se detallan en la nota 20 de los estados financieros. Iberia y el gobierno español están trabajando con las autoridades venezolanas para llegar a una solución que permita a Iberia seguir operando en el país.	La política comercial aplicable a la venta de billetes en Venezuela y la frecuencia de servicios han sido objeto de revisión regular a lo largo del ejercicio por el Comité de Dirección de IAG, junto con la Comisión de Auditoría y Cumplimiento. El incremento de los saldos en efectivo venezolanos durante el ejercicio ha sido reducido.

## Informe Anual de Gobierno Corporativo de las Sociedades Anónimas Cotizadas continuación

### E.6 Explique los planes de respuesta y supervisión para los principales riesgos de la compañía.

Riesgo principal	Planes de Respuesta y Supervisión
Competencia	<p>El Comité de Dirección de IAG dedica una de sus reuniones semanales cada mes a cuestiones de estrategia. El equipo de estrategia del Grupo IAG da apoyo al Comité de Dirección identificando dónde pueden asignarse recursos para explotar oportunidades rentables. Los departamentos y sistemas destinados a la gestión de ingresos de las aerolíneas optimizan el rendimiento y la cuota de mercado a través de actividades de fijación de precios y gestión de existencias.</p> <p>Seguimos haciendo frente a este riesgo gracias a nuestra sólida posición de mercado global, liderazgo en mercados estratégicos, alianzas, negocios conjuntos, competitividad de costes y nuestra base de clientes diversificada. Asimismo, sometemos a continua revisión nuestra oferta de productos y respondemos mediante iniciativas como la inversión en nuevos asientos en nuestra flota de corto radio.</p>
Concentración y desregularización del sector de las aerolíneas	<p>El Grupo IAG mantiene un riguroso control de costes e inversión en productos específicos para seguir siendo competitivo.</p> <p>El Grupo IAG tiene flexibilidad para reaccionar a las oportunidades de mercado que se presentan como consecuencia de la debilitación de los competidores. Vueling confiere flexibilidad adicional a este respecto al poder facilitar capacidad con un breve preaviso en toda Europa.</p> <p>El mantenimiento de una presencia destacada en la alianza <b>oneworld</b> y asegurar que la alianza capta y conserva a los miembros adecuados es clave para salvaguardar la red.</p>
Intervención gubernamental	<p>Los departamentos de asuntos gubernamentales del Grupo IAG efectúan un seguimiento de las iniciativas de los gobiernos, representan el punto de vista del Grupo IAG y efectúan previsiones de probables cambios en leyes y reglamentos.</p> <p>La capacidad del Grupo IAG tanto para cumplir las normativas como para influir en su modificación es clave para mantener nuestros resultados operativos y financieros.</p> <p>Seguimos en conversaciones con el gobierno británico en relación con el impacto negativo que la imposición del <i>Air Passenger Duty</i> (APD) tiene sobre la economía del Reino Unido. Aunque agradecemos la reducción del APD para los vuelos de más largo radio en 2015 y su retirada para los niños en 2016, el problema fundamental que conlleva el APD sigue existiendo.</p>
Infraestructuras y proveedores de aeropuertos	<p>British Airways participa en el negocio de slots en el aeropuerto de Heathrow, adquiriendo slots a precios razonables cuando están disponibles.</p> <p>El riesgo asociado al comportamiento de los proveedores se mitiga mediante planes activos de contingencia y de gestión de proveedores. Suscribimos contratos a largo plazo con proveedores de combustible siempre que con ello podamos conseguir el suministro de combustible a un coste razonable. La escasez de combustible a corto plazo se cubre con planes de contingencia.</p>
Reputación de marca	<p>IAG destina importantes recursos a seguridad, integridad operativa y nuevos aviones con el fin de mantener su posición de mercado.</p>
Situación económica	<p>El Consejo de Administración y el Comité de Dirección de IAG revisan las perspectivas financieras y operativas del Grupo IAG mediante el proceso de planificación financiera y la realización de previsiones de forma regular. Estas revisiones tienen por objeto impulsar los resultados financieros del Grupo IAG mediante la gestión de la capacidad; el despliegue de esa capacidad en mercados geográficos; todo ello unido al control de costes, incluida la gestión de inversiones en bienes de equipo y la reducción del apalancamiento operativo.</p>



Riesgo principal	Planes de Respuesta y Supervisión
Fallo de un sistema informático fundamental	<p>Hay establecidos controles de sistemas y planes de contingencia y de continuidad de la actividad destinados a mitigar el riesgo de fallos en sistemas fundamentales.</p> <p>En 2015 British Airways tiene previsto poner en marcha la implementación de su nuevo sistema de gestión de clientes para la facturación de equipaje y carga de aviones. Como tal, constituye un sistema operativo de crucial importancia. El proyecto cuenta con un sólido proceso multidisciplinar de gestión de riesgos diseñado para reducir al mínimo, sin eliminar, el riesgo de interrupción durante la ejecución.</p>
Pandemias	La Sociedad tiene establecidos planes completos de continuidad de la actividad en caso de pandemia.
Incremento en las tasas de aterrizaje y de seguridad	La Sociedad participa en las revisiones regulatorias de los precios de proveedores.
Incidentes de seguridad	Las correspondientes comisiones de seguridad de cada una de las aerolíneas del Grupo IAG comprueban que las aerolíneas cuenten con adecuados recursos y procedimientos de seguridad, que incluyen el cumplimiento de los requisitos del Certificado de Operador Aéreo. Sus centros de incidentes responden de forma estructurada en caso de que ocurra un incidente de seguridad.
Acontecimientos causantes de perturbaciones importantes de la red	La Dirección de IAG cuenta con sólidos planes de continuidad de la actividad destinados a mitigar estos riesgos en la medida posible.
Futura disponibilidad de financiación	El Comité de Dirección de IAG somete a revisión regular la situación financiera y la estrategia financiera del Grupo IAG.
Riesgo financiero	<p>El riesgo asociado al precio del combustible se cubre en parte mediante la compra de derivados del petróleo en mercados de futuros, que pueden generar un beneficio o una pérdida. El Comité de Dirección de IAG revisa con regularidad sus posiciones de divisas y combustible. El Grupo IAG hace frente a los riesgos de tipo de cambio derivados de transacciones en distintas divisas mediante una política de correlación, en la medida posible, de los ingresos y gastos en cada divisa y una gestión activa del superávit o del déficit mediante operaciones de cobertura. El Comité de Dirección de IAG somete a revisión regular sus posiciones de divisas.</p> <p>En caso de retraso en la repatriación de fondos procedentes del extranjero, el riesgo de devaluación se atenúa mediante la revisión de prácticas comerciales de venta con el objetivo de trasladar el punto de venta fuera del mercado en el que se ha producido el retraso y de restringir ventas futuras cuando éstas puedan ser objeto de devaluación antes de que los clientes emprendan el vuelo.</p> <p>La Comisión de Auditoría y Cumplimiento ha revisado durante el ejercicio el enfoque dado a la gestión de riesgos financieros asociados a combustible y cambio.</p>
Cambios en la normativa fiscal o impugnación por las autoridades tributarias de la interpretación de la normativa.	El Grupo IAG cumple la política tributaria aprobada por el Comité de Dirección de IAG y la gestión del riesgo fiscal es responsabilidad del departamento fiscal de IAG.
Complejidad de la estructura de gobierno del Grupo IAG	La Comisión de Nombramientos revisa la estructura de los Consejos de Administración.
Incumplimiento por una o más personas de la ley de defensa de la competencia para la prevención de sobornos y de la corrupción	La Sociedad tiene establecidas políticas exhaustivas cuyo objeto es garantizar el cumplimiento, además de programas para la formación de su personal en esta materia.

## F. SISTEMAS DE CONTROL INTERNO DE LA INFORMACIÓN FINANCIERA (SCIIF)

Describa los mecanismos que componen los sistemas de Control Interno de la Información Financiera (SCIIF) en la compañía.

### F.1 Entorno de control de la entidad

#### F.1.1. Qué órganos y/o funciones son los responsables de: (i) la existencia y mantenimiento regular de un SCIIF adecuado y efectivo; (ii) su implantación; y (iii) su supervisión.

El Reglamento del Consejo de Administración de IAG atribuye al Consejo de Administración de IAG la responsabilidad respecto a la política de control y al seguimiento periódico de los sistemas internos de información y control. El Reglamento del Consejo de Administración también establece que la responsabilidad de implantar controles efectivos que aseguren la existencia de prácticas empresariales, financieras y de seguridad adecuadas que permitan a la Sociedad mantener su competencia para asegurar una segura operación de la flota aérea corresponde al Consejero Delegado.

La referida política de control y seguimiento pretenden conseguir una seguridad razonable, aunque no absoluta, en cuanto a la salvaguarda de los activos frente a usos no autorizados, así como al mantenimiento de apropiados registros contables y la fiabilidad de la información financiera destinada a usos internos o a publicación. Estos controles están diseñados para gestionar, más que para eliminar, el riesgo de que no se consigan los objetivos comerciales como consecuencia de circunstancias razonablemente previsibles y solo pueden proporcionar una seguridad razonable, pero no absoluta, de ausencia de irregularidades o errores graves, pérdidas o fraude.

#### Consejo de Administración

El Consejo de Administración de IAG es el responsable último de supervisar la existencia y eficacia de los Sistemas de Control Interno de la Información Financiera ("SCIIF"). Conforme a lo dispuesto en el Reglamento del Consejo de Administración, la responsabilidad del desarrollo de controles efectivos corresponde al Consejero Delegado, correspondiendo la supervisión de la eficacia de estos controles a la Comisión de Auditoría y Cumplimiento. El Consejero Delegado ha emitido una política de SCIIF en la que se requiere al Comité Financiero de IAG para supervisar el SCIIF en todo el Grupo IAG y delega responsabilidad en el Director Financiero de IAG, de British Airways, de Iberia y de Vueling.

#### Comisión de Auditoría y Cumplimiento

Las funciones de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento se describen en la sección C.2.4 de este informe. Dichas funciones incluyen:

- a) Revisar los criterios de información financiera relevantes en las cuentas de la Sociedad;
- b) Seguir el funcionamiento de los procedimientos y manuales de control financiero interno adoptados por la Sociedad, comprobar su cumplimiento y revisar la designación y sustitución de sus responsables; y
- c) Supervisar la eficacia del control interno de la Sociedad, la auditoría interna, en su caso, y los sistemas de gestión de riesgos así como discutir con los auditores de cuentas o sociedades de auditoría las debilidades significativas del sistema de control interno detectadas en el desarrollo de la auditoría.

Los miembros de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento son nombrados en función de sus conocimientos y experiencia en materia contable, de auditoría, de gestión de riesgos y de cumplimiento. Son informados con regularidad de las novedades y cambios regulatorios que se producen en estas áreas. La Comisión de Auditoría y Cumplimiento también es informada con regularidad sobre el proyecto de SCIIF del Grupo IAG.

#### Comité de Divulgación de IAG

El Comité de Divulgación de IAG está presidido por el Director de la Asesoría Jurídica e integrado por el Director Financiero y el Director de Relaciones con Inversores. El Comité se reúne mensualmente (y según las necesidades) y da apoyo a la Alta Dirección y a la Comisión de Auditoría y Cumplimiento mediante el desempeño de las siguientes funciones en relación con el SCIIF:

- a) Revisa las cuestiones analizadas en el Comité de Dirección y en el Consejo de Administración para asegurar que la comunicación externa es la apropiada; y
- b) Revisa las comunicaciones regulatorias de índole financiera (Regulatory Information Services del Reino Unido o hechos relevantes en España) incluidas las estadísticas mensuales de tráfico antes de su publicación.

#### Comité Financiero de IAG

El Comité Financiero de IAG se reúne trimestralmente y está presidido por el Director Financiero de IAG; forman además parte de él el Director de Información y Control Financiero del Grupo IAG; los Directores Financieros de British Airways, Iberia y Vueling y los más altos cargos del área de contabilidad de IAG, British Airways, Iberia y Vueling. El Comité da su apoyo a la Alta Dirección y a la Comisión de Auditoría y Cumplimiento mediante el desempeño de las siguientes funciones en relación con el SCIIF:

- a) Mantiene y aprueba la política de SCIIF de IAG, incluida la delegación de la responsabilidad respecto al proceso de SCIIF en los Directores Financieros de las aerolíneas y, cuando procede, en responsables del proceso de British Airways, Iberia y Vueling;
- b) Revisa cuestiones contables complejas o de criterio contenidas en los informes trimestrales, las cuestiones contables nuevas, la preparación para la implantación de nuevas normas contables y cuestiones planteadas por los auditores externos;
- c) Es responsable de las Políticas Contables del Grupo IAG y aprueba cambios en las mismas; y
- d) Coordina y supervisa la implementación y el mantenimiento del marco del SCIIF.

### Comité Financiero de British Airways

El Comité Financiero de British Airways supervisa la implementación de las políticas y procedimientos contables del Grupo IAG dentro de British Airways. También aprueba el tratamiento contable de las operaciones que se proponen y analiza el impacto de cuestiones empresariales nuevas en las cuentas. El Comité está presidido por el Director Financiero de British Airways e integrado por el Director de British Airways Central Finance, el Tesorero de British Airways, el Director de Auditoría de IAG en el Reino Unido y representantes del equipo de información financiera.

### Dirección Financiera y de Control de Iberia

Dentro de la Dirección Financiera y de Control de Iberia hay dos grupos que son los responsables directos de algunos aspectos del SCIIF:

- a) La Unidad de Gestión de la Información, que revisa y verifica las cuentas trimestrales de Iberia antes de su presentación a IAG; y
- b) La Subdirección de Administración, que vela por el cumplimiento de todos los requisitos legales y por la correcta aplicación de los principios de contabilidad generalmente aceptados. Las subdirecciones acometen la supervisión conjunta de los manuales y procedimientos de control financiero de Iberia y aseguran su cumplimiento.

### Departamento de Control e Información Financiera del Grupo IAG

El Departamento de Control e Información Financiera del Grupo IAG, que depende del Director Financiero, tiene como principales responsabilidades, dentro de la función financiera, las siguientes:

- a) Formulación de los estados financieros trimestrales del Grupo IAG y de las cuentas de gestión internas mensuales;
- b) Seguimiento de los cambios regulatorios y de las normas contables; y
- c) Elaborar propuestas de cambios en la política contable del Grupo IAG al Comité Financiero de IAG.

#### F.1.2. Si existen, especialmente en lo relativo al proceso de elaboración de la información financiera, los siguientes elementos:

- Los departamentos y/o mecanismos encargados: (i) del diseño y revisión de la estructura organizativa; (ii) de definir claramente las líneas de responsabilidad y autoridad, con una adecuada distribución de tareas y funciones; y (iii) de que existan procedimientos suficientes para su correcta difusión en la entidad.
- Código de conducta, órgano de aprobación, grado de difusión e instrucción, principios y valores cubiertos (con indicación de si hay menciones específicas al registro de operaciones y elaboración de información financiera), órgano encargado de analizar incumplimientos y de proponer medidas correctoras y sanciones.
- Canal de denuncias, que permita la comunicación a la Comisión de Auditoría de irregularidades de índole financiera y contable, así como eventuales incumplimientos del código de conducta y actividades irregulares dentro de la organización, informando si éste es de naturaleza confidencial, en su caso.
- Programas de formación y de actualización periódica para el personal que interviene en la preparación y revisión de información financiera o en la evaluación del SCIIF y que, como mínimo, cubran normas contables, auditoría, control interno y gestión de riesgos.

El Consejo de Administración elige, de entre sus miembros, al Consejero Delegado de la Sociedad, aprueba el nombramiento o cese de miembros de los Consejos de Administración de las principales filiales del Grupo IAG y el nombramiento de sus respectivos Presidentes y Consejeros Delegados. El Consejo de Administración es, asimismo, responsable de adoptar las decisiones sobre el nombramiento y cese de altos Directivos de la Sociedad. Por otro lado, la revisión y aprobación de cambios importantes en la estructura organizativa corresponden al Comité de Dirección de IAG.

La estructura organizativa, incluida la descripción de puestos de trabajo con definición de las responsabilidades del personal, depende en última instancia del Consejero Delegado de IAG, que delega estas facultades en el Consejero Delegado de British Airways, Iberia y Vueling. La gestión de la estructura organizativa es responsabilidad del Director de Personal del Departamento de Recursos Humanos de IAG, del Director de Asuntos del Personal, Jurídicos y Gubernamentales de British Airways, del Director de Recursos Humanos de Iberia y del Director de Áreas Corporativas de Vueling. La estructura organizativa de la Sociedad, de British Airways, de Iberia y de Vueling se actualiza y revisa cuando es necesario y se publica en sus respectivas intranets.

La instrucción del Grupo IAG "Way of Business" establece las normas de conducta que ha de observar el personal y el apoyo que tendrá a su disposición por parte del equipo directivo para mantener el nivel de conducta esperado. La instrucción del Grupo IAG "Way of Business" recoge, asimismo, la política de apoyo de IAG a las comunidades en que opera y describe el concepto de Responsabilidad Corporativa y Medio Ambiente de IAG.

---

## Informe Anual de Gobierno Corporativo de las Sociedades Anónimas Cotizadas continuación

La instrucción del Grupo IAG "Way of Business" tiene su reflejo en las políticas locales de British Airways, Iberia y Vueling, disponibles en sus respectivas intranets. En British Airways se articula en la BA Standing Instruction 2 "Way of Business". En Iberia y Vueling, su respectivo Código General de Conducta establece principios y normas detalladas que regulan la forma en que los miembros del Consejo de Administración, los Directivos y empleados deben actuar. Los incumplimientos leves de los Códigos de Conducta se investigan por los jefes directos y los incumplimientos de mayor gravedad se investigan por el equipo de Protección de Activos de British Airways, la Dirección de Seguridad de Iberia y el Director de la Asesoría Jurídica de Vueling. Los jefes directos proponen y administran las medidas disciplinarias de conformidad con las normas y políticas laborales aplicables a la persona en cuestión. La instrucción del Grupo IAG "Way of Business" no aborda de forma específica el proceso de información financiera, siendo la política sobre el SCIIF de IAG la que describe las responsabilidades y exigencias del SCIIF.

De acuerdo con la política sobre el SCIIF de IAG, el Consejero Delegado de IAG delega la responsabilidad respecto al SCIIF en el Director Financiero de IAG, a quien los Directores Financieros de las principales filiales deben dar su pleno apoyo. Los Directores Financieros han de delegar la responsabilidad respecto a determinados procesos del SCIIF en un alto directivo de su respectiva organización.

En todo el Grupo IAG hay establecidos canales de denuncia para la comunicación de irregularidades con carácter confidencial. La Comisión de Auditoría y Cumplimiento revisa anualmente la eficacia de estos canales. En esta revisión anual se analiza el volumen de denuncias por categoría; la puntualidad del seguimiento; la responsabilidad del seguimiento y cualesquiera cuestiones planteadas que puedan tener repercusión en las cuentas. La revisión anual está coordinada por el Director de Auditoría y Gestión de Riesgos del Grupo IAG.

La Sociedad e Iberia hacen uso de un proveedor externo, Ethicspoint, que recibe por vía electrónica o telefónica las denuncias remitidas por el personal. Dentro de la Sociedad, las denuncias se hacen llegar al Responsable de Servicios Empresariales y al Responsable de Auditoría y Gestión de Riesgos del Grupo IAG, para su investigación. Dentro de Iberia, el canal de denuncia está gestionado por el Departamento de Cumplimiento de Iberia, que remite las denuncias a un "Grupo de Evaluación y Seguimiento de Denuncias", encargado de determinar la respuesta correspondiente. Este grupo está compuesto por el Director de Riesgos y Seguridad; el Director de Riesgos Corporativos y Coordinación de Planes de Emergencia y el Director de Asuntos Jurídicos. Asimismo y en función del tipo de denuncia, puede ser necesaria la intervención del Director de Relaciones Laborales.

British Airways hace uso de un proveedor externo, Safecall, que recibe las denuncias del personal por vía telefónica. El seguimiento de las denuncias corresponde al Director de Asuntos del Personal, Jurídicos, Gubernamentales e Industriales, que dispone de una red de altos Directivos y directores de la compañía, incluido el Director de Seguridad, para investigar las denuncias.

Dentro de Vueling, el canal de denuncia está gestionado por el Director de la Asesoría Jurídica, quien también se encarga del trabajo de análisis e investigación, con la asistencia de auditoría interna.

La Comisión de Auditoría y Cumplimiento revisa anualmente la eficacia de los canales de denuncia. Esta revisión anual está coordinada por el Director de Auditoría y Gestión de Riesgos del Grupo IAG e incluye información sobre el volumen de denuncias por categoría; puntualidad del seguimiento; responsabilidad del seguimiento y cuestiones planteadas que pueden tener repercusión en las cuentas.

Todo el personal de la Sociedad sigue anualmente un programa de formación individual que cubre sus necesidades de formación en materia técnica y profesional, comprobándose los resultados obtenidos dos veces al año. En British Airways, la formación se ofrece cuando surge la necesidad y cuando viene requerido por ley o por normas profesionales. Iberia tiene un Plan de Formación Anual dirigido a mejorar el rendimiento de personas y grupos.

Se imparte formación básica en materia de gestión de riesgos y financiera para el personal de IAG y British Airways a través de módulos de eLearning. IAG también ha impartido clases presenciales sobre los fundamentos de la financiación de aerolíneas y la interpretación de las cuentas de IAG con el fin de hacer llegar tales conocimientos fuera del equipo financiero y de formar a contables que llegan a IAG procedentes de otros sectores. IAG ofrece financiación a su personal para la obtención del título de Master en Administración de Empresas y títulos de posgrado de enseñanzas técnicas ofrecidos por las principales escuelas de negocios. British Airways ofrece permisos para estudiar, ayudas económicas y la adecuada experiencia laboral para el personal que asiste al *Institute of Chartered Accountants* de Inglaterra y Gales, el *Chartered Institute of Management Accountants* y la *Association of Chartered Certified Accountants*.

Iberia suele recurrir a proveedores externos para la impartición de formación financiera relacionada con normas contables, auditoría, gestión de riesgos y control interno. Los gerentes reciben un curso específico denominado *Basic Business Finance* cuyo objetivo es la impartición de conocimientos financieros a personas que carecen de ellos. Las necesidades de formación específicas para determinados puestos se analizan caso por caso y se imparten a nivel colectivo o individual, a menudo por proveedores externos.

En Vueling los cursos de formación se planean anualmente, con la inclusión de todas las actividades presupuestadas para el siguiente ejercicio y a disposición de las unidades de negocio. Estas actividades incluyen formación en competencias de carácter general, así como formación técnica más específica, incluida formación en materia financiera. La Dirección Financiera Corporativa también sugiere formación específica siempre que se introducen cambios regulatorios o contables que afectan a la información financiera.

El personal financiero de la Sociedad ha recibido una media de tres días de formación en 2014. Los miembros del equipo de Auditoría Interna de IAG han recibido entre uno y tres días de formación en relación con el SCIIF.

## F.2 Evaluación de riesgos de la información financiera

Informe, al menos, de:

### F.2.1 Cuáles son las principales características del proceso de identificación de riesgos, incluyendo los de error o fraude, en cuanto a:

- Si el proceso existe y está documentado.
- Si el proceso cubre la totalidad de objetivos de la información financiera, (existencia y ocurrencia; integridad; valoración; presentación, desglose y comparabilidad; y derechos y obligaciones), si se actualiza y con qué frecuencia.
- La existencia de un proceso de identificación del perímetro de consolidación, teniendo en cuenta, entre otros aspectos, la posible existencia de estructuras societarias complejas, entidades instrumentales o de propósito especial.
- Si el proceso tiene en cuenta los efectos de otras tipologías de riesgos (operativos, tecnológicos, financieros, legales, reputacionales, medioambientales, etc.) en la medida que afecten a los estados financieros.
- Qué órgano de gobierno de la entidad supervisa el proceso.

El proceso de gestión de riesgos empresariales ("ERM", en sus siglas en inglés) del Grupo IAG evalúa los principales riesgos empresariales y las medidas atenuantes existentes en el Grupo IAG. Al recabar información sobre tales riesgos y medidas, se establece una estrecha relación entre los equipos de ERM y las funciones financieras de British Airways e Iberia. La función financiera aporta información al proceso de ERM y revisa el resultado del proceso para asegurar que el impacto de los riesgos emergentes queda debidamente reflejado en los estados financieros. La comprobación de que todos los riesgos han quedado incluidos en los estados financieros se complementa con un examen de los mapas de riesgo de ERM en los Consejos de Administración de British Airways e Iberia y por la Comisión de Auditoría y Cumplimiento de IAG. En Vueling, el resultado del proceso de Gestión de Riesgos Empresariales se examina por el Director Financiero. El proceso ERM se describe con detalle en el apartado E de este informe.

La evaluación de los riesgos financieros es responsabilidad del Comité Financiero de IAG y se actualiza y documenta anualmente. Esta evaluación proporciona a la dirección el mecanismo necesario para identificar los riesgos y los correspondientes controles que afectan a la preparación del informe financiero. La evaluación de riesgos tiene dos elementos principales, que son objeto de revisión anual por el Comité Financiero de IAG:

- a) Una evaluación de alto nivel de los principales riesgos que afectan a los estados financieros, con atención sobre las áreas en las que se realizan juicios de valor y aquellas susceptibles de error; e
- b) Identificación de los procesos de negocio subyacentes importantes a través de una evaluación de riesgos cuantitativos y cualitativos de los estados financieros de las principales filiales. Los resultados de este proceso se describen en el apartado E.3 e incluye todos los objetivos de la información financiera.

El perímetro de consolidación se aborda de dos modos. En primer lugar la Comisión de Auditoría y Cumplimiento de IAG aprueba la constitución de entidades de propósito especial (SPV por sus siglas en inglés) y, acto seguido, confirma la necesidad de la SPV, examina su sistema de gobierno y cómo se contabilizará. En segundo lugar, serán IAG, el grupo British Airways, el grupo Iberia y Vueling quienes determinarán qué entidades serán objeto de consolidación. La consolidación se registra en una única hoja de cálculo en IAG, si bien las modificaciones son decididas por IAG, British Airways, Iberia y Vueling atendiendo a los cambios experimentados por la estructura corporativa durante el ejercicio. IAG, British Airways e Iberia mantienen jerarquías de consolidación en sus sistemas de consolidación. Estas jerarquías están sujetas a controles de acceso y cambios para garantizar su integridad en todo momento. Las operaciones o novedades del Grupo IAG que requieren la constitución o adquisición de nuevas empresas del grupo son examinadas en los Comités Financieros de IAG y British Airways, a efectos de la actualización de las jerarquías.

El riesgo de fraude en la Sociedad resulta más significativo en proyectos concretos, por lo general adquisiciones y enajenaciones. Para controlar el riesgo de fraude, se dota a cada proyecto de profesionales experimentados pertenecientes a los departamentos pertinentes, entre los que se incluirán en todo caso asesores financieros y externos procedentes de destacadas firmas legales. El riesgo de un fraude significativo en el curso ordinario de la Sociedad es reducido al ser la Sociedad una sociedad holding que no realiza operaciones comerciales al margen de proyectos concretos.

La plena responsabilidad de la coordinación de la respuesta de British Airways ante el fraude recae sobre el Director de Riesgos Corporativos y Cumplimiento. Dicha respuesta incluye una política en materia de lucha contra el fraude respaldada por cursos de formación y limitada por procedimientos de detección adecuados. En Iberia, el Departamento de Riesgos y Seguridad es el encargado de identificar cualquier posible riesgo de fraude y de implantar los controles necesarios para reducir o eliminar su impacto. Los empleados de Iberia deberán atender a lo dispuesto en la normativa interna de la Sociedad basada en la legislación aplicable y, en particular, en el cumplimiento de la legislación en materia de cohecho y las normas sobre política de hospitalidad corporativa, regalos y obsequios, publicadas en la Intranet de Iberia.

---

## Informe Anual de Gobierno Corporativo de las Sociedades Anónimas Cotizadas continuación

### F.3 Actividades de control

Informe, señalando sus principales características, si dispone al menos de:

#### F.3.1 Procedimientos de revisión y autorización de la información financiera y la descripción del SCIIF, a publicar en los mercados de valores, indicando sus responsables, así como de documentación descriptiva de los flujos de actividades y controles (incluyendo los relativos a riesgo de fraude) de los distintos tipos de transacciones que puedan afectar de modo material a los estados financieros, incluyendo el procedimiento de cierre contable y la revisión específica de los juicios, estimaciones, valoraciones y proyecciones relevantes.

El Comité de Dirección de la Sociedad revisa los resultados financieros de IAG mensualmente. En la revisión se examinan los resultados del mes anterior, la previsión para el trimestre siguiente y la previsión para el ejercicio completo con respecto al Plan Financiero y al ejercicio anterior. Se analizan las variaciones de los indicadores clave de resultados como, por ejemplo, estadísticas de ingresos unitarios y costes unitarios junto con el impacto de los costes de combustible y tipos de cambio. El análisis se efectúa en las tres principales unidades operativas del Grupo IAG, esto es, British Airways, Iberia y Vueling. La coherencia de estas cuentas de gestión con las cuentas del Grupo IAG publicadas trimestralmente genera un alto grado de confianza en la integridad de las cuentas publicadas.

El proceso de consolidación trimestral se gestiona conforme a un calendario previamente acordado, e incluye revisiones y aprobaciones en etapas clave del proceso. En British Airways, los Finance Business Partners, profesionales experimentados del área financiera, responsables de cada uno de los departamentos del negocio, revisan y aprueban los paquetes de consolidación, que detallan la información financiera exigida por la consolidación de IAG. Esta información se consolida, acto seguido, a nivel de British Airways y es revisada y aprobada por el Director Financiero de British Airways antes de su presentación final a IAG. En Iberia, es el Departamento de Contabilidad el encargado de revisar y aprobar la información financiera de las unidades de negocio, junto con los directivos responsables de cada una de ellas. Esta información se consolida a nivel del grupo Iberia y es revisada y aprobada por el Director Financiero de Iberia antes de su presentación final a IAG. En Vueling la información financiera es revisada y aprobada por el Departamento Financiero junto con los directivos de los demás departamento responsables. La información, a continuación, es revisada y aprobada por el Director Financiero de Vueling antes de su presentación final a IAG. Estas revisiones en el seno de IAG aseguran el adecuado registro de todos los riesgos significativos del negocio en las cuentas, confirman el tratamiento contable de áreas en las que se realizan juicios de valor y garantizan la adecuada aplicación de nuevas normas de contabilidad y notas de orientación.

El proceso de consolidación de IAG implica una revisión crítica de la información presentada por el grupo British Airways, el grupo Iberia y Vueling. En áreas especializadas como, por ejemplo, tesorería, la información consolidada la revisan especialistas en la materia para identificar anomalías, incoherencias con la información contable de la dirección y cualquier interpretación incongruente de instrucciones dentro de IAG. Las cuentas definitivas las revisa el Director de Información y Control del Grupo IAG, junto con el Director Financiero. Asimismo, se lleva a cabo una revisión por expertos y por parte de un director financiero experimentado que no haya participado en las últimas etapas del proceso de consolidación.

En la medida posible, los juicios críticos, estimaciones, evaluaciones y proyecciones se revisan antes del proceso de cierre de ejercicio. A tal efecto y siempre que procede, la dirección cuenta con el apoyo de especialistas, tanto internos como externos. Las estimaciones e hipótesis contables fundamentales cubren deterioro de activos no financieros, pensiones y otras prestaciones por jubilación, imputación de ingresos de pasaje, impuesto sobre sociedades, el valor residual de activos y la vida útil de activos.

El alcance del SCIIF en IAG se ha basado en las principales filiales, esto es, British Airways, Iberia y Vueling. El modelo de SCIIF de IAG contiene una Matriz de Control y Riesgos Financieros del Grupo IAG que incluye controles a nivel de entidad, controles generales de TI y 19 procesos de negocio importantes considerados pertinentes para la preparación de los Estados Financieros, incluyendo:

- a) Ventas de carga
- b) Nóminas
- c) Ventas a pasajeros- Ventas de billetes
- d) Ventas a pasajeros- Viajes
- e) Ventas a pasajeros- Facturación /Facturación interlíneas
- f) Activo no corriente - Aeronaves
- g) Activo no corriente - Activos de tierra
- h) Activo no corriente - Motores y piezas de motores
- i) Inventario de activo corriente y no corriente - Ingeniería
- j) Deudores y facturación
- k) Combustible
- l) Compra de bienes y servicios

- m) Cargos a usuarios
- n) Programa de fidelización
- o) Tesorería
- p) Proceso de cierre de estados financieros
- q) Acuerdos con socios de alianzas
- r) Impuestos
- s) Otros Ingresos

El diseño, implantación y mantenimiento de sistemas adecuados de SCIIF es responsabilidad principalmente de la dirección, identificándose y comunicándose la titularidad del proceso a la Sociedad, British Airways, Iberia y Vueling a través de la Política de SCIIF de IAG.

Se han definido un total de 576 controles de SCIIF, incluidos 271 controles de SCIIF fundamentales en los 19 procesos de negocio para ofrecer una garantía razonable en cuanto a la fiabilidad de la información financiera comunicada a los mercados. Estos controles únicamente pueden aportar garantías razonables, y no absolutas, con respecto a la ausencia de fraude, pérdidas, errores o falsedades significativos. Debido a la existencia de diferencias en los procesos de negocio en las filiales significativas, no todos los controles son obligatorios en todas ellas.

La Matriz de Control y Riesgos constituye una fuente esencial de la siguiente información de SCIIF de cada proceso de negocio:

- a) Objetivo de información financiera y declaraciones correspondientes con respecto a cada proceso y subproceso de negocio, incluyendo integridad, existencia, exactitud, valoración, derechos y obligaciones y presentación y divulgación;
- b) Riesgos que afectan a la fiabilidad de la información financiera, incluida una descripción del posible evento o acción que genera el riesgo;
- c) Descripción de control de las actividades de control diseñadas por la dirección e incluidas en una determinada política, procedimientos o prácticas para mitigar el riesgo identificado. Los controles se clasifican inicialmente como fundamentales o relacionados con el fraude, identificándose las siguientes características de control adicionales: preventivos o de detección; manuales o automatizados; frecuencia de la operación; y encargado de realizar la actividad; y
- d) Comprobación de controles y resumen de resultados de auditorías periódicas, incluyendo planes de actuación para rectificar debilidades detectadas.

**F.3.2 Políticas y procedimientos de control interno sobre los sistemas de información (entre otras, sobre seguridad de acceso, control de cambios, operación de los mismos, continuidad operativa y segregación de funciones) que soporten los procesos relevantes de la entidad en relación a la elaboración y publicación de la información financiera.** Los sistemas de información de la Sociedad se ejecutan en los sistemas de British Airways, Iberia o Vueling y están sujetos a los entornos de control de la sociedad que los albergue. La matriz de Controles Generales de TI de IAG ("Matriz CGTI") define los principales Controles Generales de TI (CGTI) existentes en el Grupo IAG de los sistemas de información que soportan procesos referentes a la elaboración de información financiera. La Matriz CGTI se basa en los cuatro procesos siguientes:

- a) Operaciones y Centro de Datos;
- b) Seguridad de acceso;
- c) Control y modificación del sistema;
- d) Recuperación ante desastres.

Se han definido un total de 24 controles clave CGTI en los cuatro procesos de tecnologías de la información (TI).

---

## Informe Anual de Gobierno Corporativo de las Sociedades Anónimas Cotizadas continuación

### Sistemas de TI de British Airways

British Airways tiene establecido un marco de control interno para la gestión y administración de sistemas y procesos informáticos. Este marco está integrado por el entorno, arquitectura e infraestructuras de tecnologías de la información (TI) y aplicaciones pertinentes al SCIIF.

El marco de British Airways incluye normas básicas de control y políticas de TI, agrupadas en las siguientes áreas:

- a) Organización de la Seguridad de la Información
- b) Gestión de Políticas y Controles
- c) Gestión de Riesgos
- d) Gestión de Activos de la Información
- e) Seguridad del Personal
- f) Sensibilización y Formación
- g) Seguridad Física y Medioambiental
- h) Operaciones de Seguridad
- i) Control de Acceso
- j) Redes y Comunicaciones
- k) Desarrollo de Sistemas
- l) Gestión de Incidencias
- m) Gestión de Continuidad de la Actividad

Todas las aplicaciones y sistemas utilizados por British Airways, incluidos los relacionados con el SCIIF, deben ajustarse a las normas básicas como nivel mínimo de control interno.

Las políticas documentadas y las normas básicas de control recogen, en su conjunto, instrucciones claras sobre el control interno que es necesario ejercer para cubrir los riesgos inherentes en las siguientes áreas fundamentales de gestión de sistemas de TI:

- a) Entorno de TI
  - i) Estructura organizativa del departamento de TI y descripción de sus responsabilidades
  - ii) Arquitectura e infraestructuras de TI
  - iii) Protección medioambiental frente a daños físicos, pérdidas, robos o uso indebido de los sistemas y equipos de TI
- b) Operaciones de sistemas
  - i) Gestión de copias de seguridad
  - ii) Gestión de incidencias y problemas
  - iii) Gestión de interfaces e intercambio de datos
  - iv) Gestión e información de nivel de servicio
  - v) Gestión de colaboradores externos y terceros
  - vi) Control de cambios
  - vii) Aprobación y autorización de cambios
  - viii) Comprobación de cambios
  - ix) Gestión de publicación
- c) Continuidad
  - i) Planes de contingencia y de recuperación aplicables a sistemas de TI
  - ii) Mecanismos de gestión de contingencias y de capacidad de recuperación de la actividad
  - iii) Diseño de sistemas a prueba de fallos



- d) Seguridad física y logística
  - i) Gestión de seguridad de la información
  - ii) Control de acceso a sistemas
  - iii) Gestión de operaciones de seguridad
  - iv) Seguridad física de centros de datos

e) Gestión de la seguridad de la información

El Departamento de Seguridad de la Información dirige, gestiona y coordina la difusión e implementación de las prácticas de seguridad de la información en British Airways. La información se protege en función de su valor, confidencialidad, su carácter esencial para la compañía y el riesgo de pérdida o compromiso.

Se implementan medidas y controles de seguridad para mantener la disponibilidad, integridad y confidencialidad de la información e impedir que sea objeto de pérdida, modificación no autorizada, destrucción o revelación. El nivel de protección es acorde al valor y sensibilidad de la información, a la naturaleza de las posibles amenazas, a la vulnerabilidad a éstas y a las pérdidas, daños o situaciones comprometidas que podrían derivarse de ellas. Estas medidas y controles de seguridad previenen el uso indebido de los recursos de información de British Airways en aquellos casos en que de dicho uso podrían derivarse daños, perjuicios o situaciones comprometidas para British Airways, sus colaboradores comerciales, clientes o empleados o actos delictivos, como fraude.

f) Acceso seguro

Se ponen a disposición de las personas que lo requieren, para su uso en las operaciones de British Airways, información, equipos informáticos, software y equipos de comunicaciones, a los que exclusivamente pueden acceder aquellos autorizados a tal efecto. Los recursos están organizados y las funciones documentadas de tal manera que se reduzca al mínimo el riesgo de cambios no autorizados en la información, errores, robo o fraude, manteniéndose la separación en el desempeño de determinadas funciones con el fin de reducir las ocasiones en que pueda hacerse un uso indebido de datos o servicios.

El acceso a infraestructuras, plataformas y aplicaciones se gestiona mediante una clara separación de funciones y procesos de control de acceso, debiendo los responsables de las plataformas, sistemas y aplicaciones mantener sus respectivos sistemas libres de usuarios y accesos no autorizados e indebidos.

Las conexiones externas a una aplicación se identifican, verifican, graban y aprueban una a una por el responsable de la aplicación y se establecen controles para mantener la seguridad de la información y de los equipos de tratamiento de la información de British Airways que son objeto de acceso, tratamiento, comunicación o gestión por terceros.

### Controles de TI de Iberia

El marco de control interno de los sistemas de TI de Iberia está basado en el cumplimiento de la normativa sobre protección de datos de carácter personal y en certificaciones de calidad de las actividades clave de control de TI.

a) Controles requeridos por la vigente normativa sobre Protección de Datos española

Los controles se basan en el cumplimiento de la Ley Orgánica 15/1999 de 13 de diciembre de Protección de Datos de Carácter Personal y el Real Decreto 1720/2007, de 21 de diciembre, por el que se aprueba el reglamento de desarrollo de la Ley Orgánica 15/1999 de 13 de diciembre de Protección de Datos de Carácter Personal. Las medidas de seguridad más importantes implantadas como resultado de la citada normativa son las siguientes:

- i) Exigencia de acreditaciones personalizadas a cada usuario que accede a la aplicación. En particular, se prohíbe el uso de identificadores de departamentos o genéricos;
- ii) Obligación de establecer perfiles de acceso basados en la norma de necesidad de acceso. Los usuarios solo tendrán acceso a los datos y funcionalidades que necesiten para desempeñar los cometidos que les haya asignado la sociedad;
- iii) La clave debe ser compleja;
- iv) Las claves deben expirar periódicamente y los usuarios deben poder cambiarla en cualquier momento;
- v) Las claves se bloquean después de un determinado número de intentos de acceso denegados;
- vi) Las claves se guardan en forma codificada con el fin de impedir que sean vistas y, por lo tanto, la probabilidad de suplantación de identidad de un usuario autorizado es mínima; y
- vii) Por último, deben efectuarse copias de seguridad y pruebas de recuperación periódicamente para poder recuperar la información en caso de incidencia.

---

## Informe Anual de Gobierno Corporativo de las Sociedades Anónimas Cotizadas continuación

### b) Controles requeridos por las Certificaciones de Calidad

ISO 9001: 2008: un conjunto de normas de calidad y de gestión permanente de la calidad establecidas por la Organización Internacional para la Normalización (ISO). Estas normas de calidad detallan cómo funciona una entidad supervisada, sus normas de calidad, plazos de entrega y niveles de servicio. Iberia tiene el certificado ISO 9001:2008 para:

- i) Desarrollo y mantenimiento de sistemas de la información;
- ii) Operación de sistemas en el centro de tratamiento de datos;
- iii) Gestión de red de telecomunicaciones; y
- iv) Instalación y mantenimiento de equipo digital.

Para dar cumplimiento a sus requisitos, Iberia tiene establecidos una serie de controles destinados a garantizar la integridad de los datos:

- i) Existencia de un proceso de gestión de cambios para impedir cambios no controlados en los sistemas;
- ii) Existencia de procedimientos de copia de seguridad y recuperación, destinados a asegurar la continuidad de la actividad después de una incidencia;
- iii) Existencia de procedimientos de gestión de respuesta a incidencias y notificación para asegurar la resolución de incidencias en el menor tiempo posible; y
- iv) Existencia de un protocolo de respuesta a incidencias graves.

UNE-ISO/IEC 27001: 2007 (Requisitos de Técnicas de Seguridad de la Tecnología de la Información y Sistemas de Gestión de la Seguridad de la Información) detalla los requisitos de establecimiento, implementación, mantenimiento y mejora de un sistema de gestión de la seguridad de la información. Iberia cuenta con la certificación UNE-ISO/IEC 27001:2007 para iberia.com; portal del empleado; y centros de tratamiento de datos.

Para dar cumplimiento a sus requisitos, Iberia tiene establecido un conjunto de controles:

- i) Existencia de una política de seguridad publicada que, entre otras cosas, especifica que las claves son personales e intransferibles y regula el uso de recursos corporativos por el personal;
- ii) Separación de funciones y de entornos de trabajo;
- iii) Sesiones de formación para el personal, cuyo objeto es el de explicar la política de seguridad y sus obligaciones derivadas de la misma;
- iv) Obligación de limitar el acceso de los usuarios a recursos mínimos para el desempeño de sus funciones. Este control se logra mediante:
  - Segmentación de la red
  - Instalación de software de control de acceso en las máquinas
  - Perfiles de aplicaciones
- v) Existencia de un proceso de gestión de cambios para impedir que los sistemas sean objeto de cambios no controlados; y
- vi) Existencia de un plan de continuidad de la actividad destinado a asegurar el servicio en caso de incidencia.

Tanto la certificación UNE-ISO/IEC 27001: 2007 como ISO 9001: 2008 están sujetas a revisión anual por el Director de Calidad de Iberia dentro de la Dirección de Asuntos Corporativos y por AENOR, el organismo independiente de certificación de calidad.

### Controles de TI de Vueling

El modelo de control de los sistemas de TI de Vueling comprende los siguientes procesos clave:

- a) Control de acceso lógico, incluidos procedimientos para la inclusión, cambio y eliminación de usuarios.
- b) Derechos de acceso privilegiado limitados a equipos de soporte de aplicaciones.
- c) Control de acceso físico, incluida la limitación del acceso a instalaciones informáticas a personas autorizadas.
- d) Gestión de desarrollo y cambio de sistemas, incluida la separación de los entornos de desarrollo, aceptación de usuarios y de producción, además de procedimientos para la migración de la producción, asegurando que se han ejecutado las pruebas y que se han supervisado los cambios de emergencia.
- e) Prácticas de funcionamiento, incluidos controles de tratamiento por lotes, resolución de incidencias y copias de seguridad.

Actualmente, se están estudiando los requisitos de planes de contingencia de TI.

El Departamento de TI pertenece a la Dirección de Servicios Corporativos y está integrado por siete gerentes responsables de entrega y soporte de servicios de TI.

**F.3.3 Políticas y procedimientos de control interno destinados a supervisar la gestión de las actividades subcontratadas a terceros, así como de aquellos aspectos de evaluación, cálculo o valoración encomendados a expertos independientes, que puedan afectar de modo material a los estados financieros.**

El Grupo IAG ha adoptado un marco común de requisitos para la externalización de actividades como parte del Proyecto de Servicios de Negocio Global en 2013. Todos los procesos externalizados conllevan la definición, aceptación y suscripción de Acuerdos de Nivel de Servicio (SLA) en el contrato con el correspondiente proveedor. Como parte del Proyecto de Servicios de Negocio Global, tanto British Airways como Iberia están en proceso de externalizar o de cambiar el servicio ya externalizado de soporte al proceso financiero de la oficina central y de las operaciones europeas a Accenture en Chennai. El personal de British Airways y de Iberia Finance llevan a cabo una revisión trimestral o semestral de las cuentas y conciliaciones externalizadas, así como una supervisión continua de la situación operativa de los procesos externalizados.

Cuando el Grupo IAG externaliza procesos relevantes para la preparación de información financiera con un experto independiente, se asegura de su competencia técnica y jurídica. El Grupo IAG ha identificado cuatro procesos externalizados a expertos independientes que afectan a la preparación de información financiera:

- a) British Airways externaliza la determinación del régimen contable de los planes de pensiones, estando sujeto el tratamiento contable propuesto a la revisión y censura internas por parte de un contable cualificado y experto en gestión de riesgos de pensiones;
- b) Iberia valora las obligaciones frente a los empleados y los costes del plan de reestructuración mediante estudios actuariales realizados por expertos independientes;
- c) Vueling externaliza la valoración de instrumentos financieros y la comprobación de la efectividad de derivados; y
- d) El Grupo IAG externaliza la valoración de activos y pasivos como parte de su combinación de negocios.

**F.4 Información y comunicación**

Informe, señalando sus principales características, si dispone al menos de:

**F.4.1 Una función específica encargada de definir, mantener actualizadas las políticas contables (área o departamento de políticas contables) y resolver dudas o conflictos derivados de su interpretación, manteniendo una comunicación fluida con los responsables de las operaciones en la organización, así como un manual de políticas contables actualizado y comunicado a las unidades a través de las que opera la entidad.**

El departamento de Control e Información Financiera del Grupo IAG es el encargado de mantener las políticas contables de IAG.

**F.4.2 Mecanismos de captura y preparación de la información financiera con formatos homogéneos, de aplicación y utilización por todas las unidades de la entidad o del grupo, que soporten los estados financieros principales y las notas, así como la información que se detalle sobre el SCIIF.**

El Departamento de Control e Información Financiera del Grupo IAG emite instrucciones en materia de información financiera al final de cada trimestre.

Dichas instrucciones incluyen un calendario de ejecución de las principales actividades de cierre contable, como son el acuerdo sobre saldos intragrupo, la presentación de los principales resultados contables y la comunicación de información detallada. También se determinan a nivel central y se recogen en las instrucciones los supuestos en que han de basarse las pruebas contables, tales como el coste medio ponderado de capital y las sensibilidades porcentuales en operaciones con derivados. El formato de la información que ha de comunicarse y las entidades que han de comunicarla se determinan dentro del régimen de consolidación, que también incluye pruebas de validación para confirmar la completitud y la coherencia interna.

La información que ha de presentarse en relación con el SCIIF se valida por profesionales de alto rango del área de contabilidad, designados por el respectivo Director Financiero de IAG, de British Airways, de Iberia y de Vueling.

**F.5 Supervisión del funcionamiento del sistema**

Informe, señalando sus principales características, al menos de:

---

## Informe Anual de Gobierno Corporativo de las Sociedades Anónimas Cotizadas continuación

**F.5.1** Las actividades de supervisión del SCIIF realizadas por el comité de auditoría así como si la entidad cuenta con una función de auditoría interna que tenga entre sus competencias la de apoyo al comité en su labor de supervisión del sistema de control interno, incluyendo el SCIIF. Asimismo se informará del alcance de la evaluación del SCIIF realizada en el ejercicio y del procedimiento por el cual el encargado de ejecutar la evaluación comunica sus resultados, si la entidad cuenta con un plan de acción que detalle las eventuales medidas correctoras, y si se ha considerado su impacto en la información financiera.

La Comisión de Auditoría y Cumplimiento revisa toda la información que ha de comunicarse en relación con el SCIIF y valida el enfoque adoptado por el Grupo IAG para dar cumplimiento a las recomendaciones de la CNMV en relación con el SCIIF. En este sentido, la Comisión de Auditoría y Cumplimiento ha tenido especial cuidado por alcanzar un equilibrio entre las recomendaciones de la CNMV en relación con el SCIIF y el enfoque dado por el Código de Gobierno Corporativo del Reino Unido.

En cuanto a la planificación, el Departamento de Auditoría Interna adopta un planteamiento basado en los riesgos, que incorpora factores de riesgo financiero. Los resultados de las auditorías se analizan en los Consejos de Administración y en los Comités de Dirección de British Airways, Iberia y Vueling y en la Comisión de Auditoría y Cumplimiento de IAG. La implementación de las medidas para la corrección de puntos débiles identificados por el Departamento de Auditoría Interna son objeto de control y auditorías de seguimiento en todos los casos en que la auditoría original haya concluido con una calificación de "deficiente" o "muy deficiente".

### Alcance del SCIIF 2014

Como ya se ha indicado, el SCIIF de IAG abarca a la Sociedad, British Airways, Iberia y Vueling. Además de los Controles de Nivel de Entidad y del Control General de TI, se han identificado 19 procesos de negocio que tienen un impacto significativo sobre la información financiera, de los cuales la Sociedad tiene 2, British Airways 18, Iberia 16 y Vueling 4.

Se han definido un total de 714 actividades de control, 576 de las cuales se refieren a los 19 procesos de negocio y 138 a controles generales de TI. De los 576 controles de procesos de negocio y de los 138 controles generales de TI, 271 y 57, respectivamente, se han clasificado como controles clave.

A lo largo de 2014, el departamento de Auditoría Interna ha comprobado los 57 Controles Generales de TI clave de British Airways, Iberia y Vueling, así como los Controles de Nivel de Entidad de la Sociedad, British Airways, Iberia y Vueling, 18 de los 18 procesos de negocio de British Airways y 9 de 16 procesos de negocio de Iberia y 2 de 4 de Vueling. Como parte del proyecto de implementación de los SCIIF del Grupo IAG, durante el periodo comprendido entre octubre de 2013 y diciembre de 2014 se sometieron a prueba los 7 procesos cubiertos por dichos sistemas que quedaban en Iberia y 2 en Vueling. Los controles de carácter no fundamental se están sometiendo a prueba por rotación a lo largo de un periodo de tres años. Ahora que el proyecto de SCIIF ya está implementado, a partir de 2015 todos los procesos incluidos en los SCIIF se someterán a prueba anualmente.

No se han detectado deficiencias esenciales. Se han detectado 4 deficiencias significativas y 55 deficiencias. Se han establecido planes de actuación para que los responsables de los procesos corrijan cada una de dichas deficiencias y serán objeto de seguimiento por la Auditoría Interna.

**F.5.2** Si cuenta con un procedimiento de discusión mediante el cual, el auditor de cuentas (de conformidad con lo establecido en las NTA), la función de auditoría interna y otros expertos puedan comunicar a la alta dirección y al comité de auditoría o administradores de la entidad las debilidades significativas de control interno identificadas durante los procesos de revisión de las cuentas anuales o aquellos otros que les hayan sido encomendados. Asimismo, informará de si dispone de un plan de acción que trate de corregir o mitigar las debilidades observadas. Los auditores externos de la Sociedad asisten a las reuniones de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento e informan de puntos débiles de control significativos detectados durante su trabajo. En 2014 los auditores externos no detectaron ninguna debilidad de control significativa.

El Director de Auditoría y Gestión de Riesgos del Grupo IAG también asiste a las reuniones de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento y presenta su informe directamente a la Comisión de Auditoría y Cumplimiento. El Director de Auditoría y Gestión de Riesgos del Grupo IAG informa al Director Financiero, al Presidente de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento y al Consejero Delegado. La Comisión de Auditoría y Cumplimiento realiza el seguimiento de la ejecución de las recomendaciones de auditoría interna.

**F.6** Otra información relevante  
**Ninguna.**

**F.7** Informe del auditor externo  
Informe de:

**F.7.1** Si la información del SCIIF remitida a los mercados ha sido sometida a revisión por el auditor externo, en cuyo caso la entidad debería incluir el informe correspondiente como anexo. En caso contrario, debería informar de sus motivos. La información del SCIIF remitida a los mercados ha sido sometida a revisión por el auditor externo y su informe se adjunta al final de este Informe Anual de Gobierno Corporativo.

## G GRADO DE SEGUIMIENTO DE LAS RECOMENDACIONES DE GOBIERNO CORPORATIVO

Indique el grado de seguimiento de la sociedad respecto de las recomendaciones del Código Unificado de buen gobierno.

En el caso de que alguna recomendación no se siga o se siga parcialmente, se deberá incluir una explicación detallada de sus motivos de manera que los accionistas, los inversores y el mercado en general, cuenten con información suficiente para valorar el proceder de la sociedad. No serán aceptables explicaciones de carácter general.

1. Que los Estatutos de las sociedades cotizadas no limiten el número máximo de votos que pueda emitir un mismo accionista, ni contengan otras restricciones que dificulten la toma de control de la sociedad mediante la adquisición de sus acciones en el mercado

Ver epígrafes: A.10, B.1, B.2, C.1.23 y C.1.24.

### Cumple

2. Que cuando coticen la sociedad matriz y una sociedad dependiente ambas definan públicamente con precisión:
  - a) Las respectivas áreas de actividad y eventuales relaciones de negocio entre ellas, así como las de la sociedad dependiente cotizada con las demás empresas del grupo;
  - b) Los mecanismos previstos para resolver los eventuales conflictos de interés que puedan presentarse.

Ver epígrafes: D.4 y D.7

### No aplicable

3. Que, aunque no lo exijan de forma expresa las Leyes mercantiles, se sometan a la aprobación de la junta general de accionistas las operaciones que entrañen una modificación estructural de la sociedad y, en particular, las siguientes:
  - a) La transformación de sociedades cotizadas en compañías holding, mediante "filialización" o incorporación a entidades dependientes de actividades esenciales desarrolladas hasta ese momento por la propia sociedad, incluso aunque ésta mantenga el pleno dominio de aquéllas;
  - b) La adquisición o enajenación de activos operativos esenciales, cuando entrañe una modificación efectiva del objeto social;
  - c) Las operaciones cuyo efecto sea equivalente al de la liquidación de la sociedad.

Ver epígrafe: B.6

### Cumple

4. Que las propuestas detalladas de los acuerdos a adoptar en la junta general, incluida la información a que se refiere la recomendación 27 se hagan públicas en el momento de la publicación del anuncio de la convocatoria de la junta.

### Cumple

5. Que en la junta general se voten separadamente aquellos asuntos que sean sustancialmente independientes, a fin de que los accionistas puedan ejercer de forma separada sus preferencias de voto. Y que dicha regla se aplique, en particular:
  - a) Al nombramiento o ratificación de consejeros, que deberán votarse de forma individual;
  - b) En el caso de modificaciones de Estatutos, a cada artículo o grupo de artículos que sean sustancialmente independientes.

### Cumple

6. Que las sociedades permitan fraccionar el voto a fin de que los intermediarios financieros que aparezcan legitimados como accionistas, pero actúen por cuenta de clientes distintos, puedan emitir sus votos conforme a las instrucciones de éstos.

### Cumple

7. Que el consejo desempeñe sus funciones con unidad de propósito e independencia de criterio, dispense el mismo trato a todos los accionistas y se guíe por el interés de la compañía, entendido como hacer máximo, de forma sostenida, el valor económico de la empresa.

Y que vele asimismo para que en sus relaciones con los grupos de interés (stakeholders) la empresa respete las leyes y reglamentos; cumpla de buena fe sus obligaciones y contratos; respete los usos y buenas prácticas de los sectores y territorios donde ejerza su actividad; y observe aquellos principios adicionales de responsabilidad social que hubiera aceptado voluntariamente.

### Cumple

---

## Informe Anual de Gobierno Corporativo de las Sociedades Anónimas Cotizadas continuación

8. Que el consejo asuma, como núcleo de su misión, aprobar la estrategia de la compañía y la organización precisa para su puesta en práctica, así como supervisar y controlar que la Dirección cumple los objetivos marcados y respeta el objeto e interés social de la compañía. Y que, a tal fin, el consejo en pleno se reserve la competencia de aprobar:
- a) Las políticas y estrategias generales de la sociedad, y en particular:
    - i) El Plan estratégico o de negocio, así como los objetivos de gestión y presupuesto anuales;
    - ii) La política de inversiones y financiación;
    - iii) La definición de la estructura del grupo de sociedades;
    - iv) La política de gobierno corporativo;
    - v) La política de responsabilidad social corporativa;
    - vi) La política de retribuciones y evaluación del desempeño de los altos directivos;
    - vii) La política de control y gestión de riesgos, así como el seguimiento periódico de los sistemas internos de información y control.
    - viii) La política de dividendos, así como la de autocartera y, en especial, sus límites.

Ver epígrafes: C.1.14, C.1.16 y E.2

- b) Las siguientes decisiones:
  - i) A propuesta del primer ejecutivo de la compañía, el nombramiento y eventual cese de los altos directivos, así como sus cláusulas de indemnización.
  - ii) La retribución de los consejeros, así como, en el caso de los ejecutivos, la retribución adicional por sus funciones ejecutivas y demás condiciones que deban respetar sus contratos.
  - iii) La información financiera que, por su condición de cotizada, la sociedad deba hacer pública periódicamente.
  - iv) Las inversiones u operaciones de todo tipo que, por su elevada cuantía o especiales características, tengan carácter estratégico, salvo que su aprobación corresponda a la junta general;
  - v) La creación o adquisición de participaciones en entidades de propósito especial o domiciliadas en países o territorios que tengan la consideración de paraísos fiscales, así como cualesquiera otras transacciones u operaciones de naturaleza análoga que, por su complejidad, pudieran menoscabar la transparencia del grupo.
- c) Las operaciones que la sociedad realice con consejeros, con accionistas significativos o representados en el consejo, o con personas a ellos vinculados ("operaciones vinculadas").

Esa autorización del consejo no se entenderá, sin embargo, precisa en aquellas operaciones vinculadas que cumplan simultáneamente las tres condiciones siguientes:

- 1.<sup>a</sup> Que se realicen en virtud de contratos cuyas condiciones estén estandarizadas y se apliquen en masa a muchos clientes;
- 2.<sup>a</sup> Que se realicen a precios o tarifas establecidos con carácter general por quien actúe como suministrador del bien o servicio del que se trate;
- 3.<sup>a</sup> Que su cuantía no supere el 1% de los ingresos anuales de la sociedad.

Se recomienda que el consejo apruebe las operaciones vinculadas previo informe favorable del comité de auditoría o, en su caso, de aquel otro al que se hubiera encomendado esa función; y que los consejeros a los que afecten, además de no ejercer ni delegar su derecho de voto, se ausenten de la sala de reuniones mientras el consejo delibera y vota sobre ella.

Se recomienda que las competencias que aquí se atribuyen al consejo lo sean con carácter indelegable, salvo las mencionadas en las letras b) y c), que podrán ser adoptadas por razones de urgencia por la comisión delegada, con posterior ratificación por el consejo en pleno.

Ver epígrafes: D.1 y D.6

### Cumple

9. Que el consejo tenga la dimensión precisa para lograr un funcionamiento eficaz y participativo, lo que hace aconsejable que su tamaño no sea inferior a cinco ni superior a quince miembros.

Ver epígrafe: C.1.2

### Cumple

10. Que los consejeros externos dominicales e independientes constituyan una amplia mayoría del consejo y que el número de consejeros ejecutivos sea el mínimo necesario, teniendo en cuenta la complejidad del grupo societario y el porcentaje de participación de los consejeros ejecutivos en el capital de la sociedad.

Ver epígrafes: A.3 y C.1.3.

#### Cumple

11. Que dentro de los consejeros externos, la relación entre el número de consejeros dominicales y el de independientes refleje la proporción existente entre el capital de la sociedad representado por los consejeros dominicales y el resto del capital.

Este criterio de proporcionalidad estricta podrá atenuarse, de forma que el peso de los dominicales sea mayor que el que correspondería al porcentaje total de capital que representen:

- 1.º En sociedades de elevada capitalización en las que sean escasas o nulas las participaciones accionariales que tengan legalmente la consideración de significativas, pero existan accionistas, con paquetes accionariales de elevado valor absoluto.
- 2.º Cuando se trate de sociedades en las que exista una pluralidad de accionistas representados en el consejo, y no tengan vínculos entre sí.

Ver epígrafes: A.2, A.3 y C.1.3

#### Cumple

12. Que el número de consejeros independientes represente al menos un tercio del total de consejeros.

Ver epígrafe: C.1.3

#### Cumple

13. Que el carácter de cada consejero se explique por el consejo ante la junta general de Accionistas que deba efectuar o ratificar su nombramiento, y se confirme o, en su caso, revise anualmente en el Informe Anual de Gobierno Corporativo, previa verificación por la comisión de nombramientos. Y que en dicho Informe también se expliquen las razones por las cuales se haya nombrado consejeros dominicales a instancia de accionistas cuya participación accionarial sea inferior al 5% del capital; y se expongan las razones por las que no se hubieran atendido, en su caso, peticiones formales de presencia en el consejo procedentes de accionistas cuya participación accionarial sea igual o superior a la de otros a cuya instancia se hubieran designado consejeros dominicales.

Ver epígrafes: C.1.3 y C.1.8

#### Cumple

14. Que cuando sea escaso o nulo el número de consejeras, la comisión de nombramientos vele para que al proveerse nuevas vacantes:

- a) Los procedimientos de selección no adolezcan de sesgos implícitos que obstaculicen la selección de consejeras;
- b) La compañía busque deliberadamente, e incluya entre los potenciales candidatos, mujeres que reúnan el perfil profesional buscado.

Ver epígrafes: C.1.2, C.1.4, C.1.5, C.1.6, C.2.2 y C.2.4.

#### Cumple

15. Que el presidente, como responsable del eficaz funcionamiento del consejo, se asegure de que los consejeros reciban con carácter previo información suficiente; estimule el debate y la participación activa de los consejeros durante las sesiones del consejo, salvaguardando su libre toma de posición y expresión de opinión; y organice y coordine con los presidentes de las comisiones relevantes la evaluación periódica del consejo, así como, en su caso, la del consejero delegado o primer ejecutivo.

Ver epígrafes: C.1.19 y C.1.41

#### Cumple

16. Que, cuando el presidente del consejo sea también el primer ejecutivo de la sociedad, se faculte a uno de los consejeros independientes para solicitar la convocatoria del consejo o la inclusión de nuevos puntos en el orden del día; para coordinar y hacerse eco de las preocupaciones de los consejeros externos; y para dirigir la evaluación por el consejo de su presidente.

Ver epígrafe: C.1.22

#### No aplicable

17. Que el secretario del consejo, vele de forma especial para que las actuaciones del consejo:

---

## Informe Anual de Gobierno Corporativo de las Sociedades Anónimas Cotizadas continuación

- a) Se ajusten a la letra y al espíritu de las Leyes y sus reglamentos, incluidos los aprobados por los organismos reguladores;
- b) Sean conformes con los Estatutos de la sociedad y con los Reglamentos de la junta, del consejo y demás que tenga la compañía;
- c) Tengan presentes las recomendaciones sobre buen gobierno contenidas en este Código Unificado que la compañía hubiera aceptado.

Y que, para salvaguardar la independencia, imparcialidad y profesionalidad del secretario, su nombramiento y cese sean informados por la comisión de nombramientos y aprobados por el pleno del consejo; y que dicho procedimiento de nombramiento y cese conste en el reglamento del consejo.

Ver epígrafe: C.1.34

### Cumple

18. Que el consejo se reúna con la frecuencia precisa para desempeñar con eficacia sus funciones, siguiendo el programa de fechas y asuntos que establezca al inicio del ejercicio, pudiendo cada consejero proponer otros puntos del orden del día inicialmente no previstos.

Ver epígrafe: C.1.29

### Cumple

19. Que las inasistencias de los consejeros se reduzcan a casos indispensables y se cuantifiquen en el Informe Anual de Gobierno Corporativo. Y que si la representación fuera imprescindible, se confiera con instrucciones.

Ver epígrafes: C.1.28, C.1.29 y C.1.30

### Cumple

20. Que cuando los consejeros o el secretario manifiesten preocupaciones sobre alguna propuesta o, en el caso de los consejeros, sobre la marcha de la compañía y tales preocupaciones no queden resueltas en el consejo, a petición de quien las hubiera manifestado se deje constancia de ellas en el acta.

### Cumple

21. Que el consejo en pleno evalúe una vez al año:

- a) La calidad y eficiencia del funcionamiento del consejo;
- b) Partiendo del informe que le eleve la comisión de nombramientos, el desempeño de sus funciones por el presidente del consejo y por el primer ejecutivo de la compañía;
- c) El funcionamiento de sus comisiones, partiendo del informe que éstas le eleven.

Ver epígrafes: C.1.19 y C.1.20

### Cumple

22. Que todos los consejeros puedan hacer efectivo el derecho a recabar la información adicional que juzguen precisa sobre asuntos de la competencia del consejo. Y que, salvo que los estatutos o el reglamento del consejo establezcan otra cosa, dirijan su requerimiento al presidente o al secretario del consejo.

Ver epígrafe: C.1.41

### Cumple

23. Que todos los consejeros tengan derecho a obtener de la sociedad el asesoramiento preciso para el cumplimiento de sus funciones. Y que la sociedad arbitre los cauces adecuados para el ejercicio de este derecho, que en circunstancias especiales podrá incluir el asesoramiento externo con cargo a la empresa.

Ver epígrafe: C.1.40

### Cumple



24. Que las sociedades establezcan un programa de orientación que proporcione a los nuevos consejeros un conocimiento rápido y suficiente de la empresa, así como de sus reglas de gobierno corporativo. Y que ofrezcan también a los consejeros programas de actualización de conocimientos cuando las circunstancias lo aconsejen.

**Cumple**

25. Que las sociedades exijan que los consejeros dediquen a su función el tiempo y esfuerzo necesarios para desempeñarla con eficacia y, en consecuencia:
- Que los consejeros informen a la comisión de nombramientos de sus restantes obligaciones profesionales, por si pudieran interferir con la dedicación exigida;
  - Que las sociedades establezcan reglas sobre el número de consejos de los que puedan formar parte sus consejeros.

Ver epígrafes: C.1.12, C.1.13 y C.1.17

**Cumple parcialmente**

De conformidad con el artículo 17 del Reglamento del Consejo de Administración, los Consejeros, en el desempeño de sus funciones, obrarán de buena fe y deberán cumplir los deberes impuestos por la legislación aplicable, los Estatutos Sociales y el Reglamento del Consejo de Administración, actuando para la consecución de los intereses de la Sociedad.

Por otra parte, el artículo 18 del Reglamento del Consejo de Administración establece que los Consejeros han de declarar todos los puestos que desempeñen y la actividad que realice en otras compañías o entidades, así como los demás compromisos profesionales que puedan tener y, en particular, antes de aceptar cualquier cargo de consejero o directivo en otra compañía o entidad, ponerlo en conocimiento de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento. En general, el Consejero deberá informar a la Sociedad de cualquier hecho o acontecimiento que pueda resultar razonablemente relevante para el ejercicio del cargo de Consejero de la Sociedad.

Además, el artículo 24 del Reglamento del Consejo de Administración establece que la Comisión de Nombramientos se asegurará de que los Consejeros No Ejecutivos reciben, al ser nombrados consejeros, una carta formal de nombramiento estableciendo claramente lo que se espera de ellos en términos de dedicación, servicio e involucración más allá de las reuniones del Consejo de Administración.

El Consejo de Administración está convencido de que las referidas normas aseguran la dedicación de tiempo y esfuerzos necesarios para el desempeño de las funciones de su cargo con eficacia.

26. Que la propuesta de nombramiento o reelección de consejeros que se eleven por el consejo a la junta general de accionistas, así como su nombramiento provisional por cooptación, se aprueben por el consejo:
- A propuesta de la comisión de nombramientos, en el caso de consejeros independientes.
  - Previo informe de la comisión de nombramientos, en el caso de los restantes consejeros.

Ver epígrafe: C.1.3

**Cumple**

27. Que las sociedades hagan pública a través de su página Web, y mantengan actualizada, la siguiente información sobre sus consejeros:
- Perfil profesional y biográfico;
  - Otros consejos de administración a los que pertenezca, se trate o no de sociedades cotizadas;
  - Indicación de la categoría de consejero a la que pertenezca según corresponda, señalándose, en el caso de consejeros dominicales, el accionista al que representen o con quien tengan vínculos.
  - Fecha de su primer nombramiento como consejero en la sociedad, así como de los posteriores, y;
  - Acciones de la compañía, y opciones sobre ellas, de las que sea titular.

**Cumple**

28. Que los consejeros dominicales presenten su dimisión cuando el accionista a quien representen venda íntegramente su participación accionarial. Y que también lo hagan, en el número que corresponda, cuando dicho accionista rebaje su participación accionarial hasta un nivel que exija la reducción del número de sus consejeros dominicales.

Ver epígrafes: A.2 , A.3 y C.1.2

**Cumple**

---

## Informe Anual de Gobierno Corporativo de las Sociedades Anónimas Cotizadas continuación

29. Que el consejo de administración no proponga el cese de ningún consejero independiente antes del cumplimiento del período estatutario para el que hubiera sido nombrado, salvo cuando concurra justa causa, apreciada por el consejo previo informe de la comisión de nombramientos. En particular, se entenderá que existe justa causa cuando el consejero hubiera incumplido los deberes inherentes a su cargo o incurrido en algunas de las circunstancias que le hagan perder su condición de independiente, de conformidad con lo establecido en la Orden ECC/461/2013.

También podrá proponerse el cese de consejeros independientes de resultados de Ofertas Públicas de Adquisición, fusiones u otras operaciones societarias similares que supongan un cambio en la estructura de capital de la sociedad cuando tales cambios en la estructura del consejo vengán propiciados por el criterio de proporcionalidad señalado en la Recomendación 11.

Ver epígrafes: C.1.2, C.1.9, C.1.19 y C.1.27

### Cumple

30. Que las sociedades establezcan reglas que obliguen a los consejeros a informar y, en su caso, dimitir en aquellos supuestos que puedan perjudicar al crédito y reputación de la sociedad y, en particular, les obliguen a informar al consejo de las causas penales en las que aparezcan como imputados, así como de sus posteriores vicisitudes procesales.

Que si un consejero resultara procesado o se dictara contra él auto de apertura de juicio oral por alguno de los delitos señalados en el artículo 213 de la Ley de Sociedades de Capital, el consejo examine el caso tan pronto como sea posible y, a la vista de sus circunstancias concretas, decida si procede o no que el consejero continúe en su cargo. Y que de todo ello el consejo dé cuenta, de forma razonada, en el Informe Anual de Gobierno Corporativo.

Ver epígrafes: C.1.42, C.1.43

### Cumple

31. Que todos los consejeros expresen claramente su oposición cuando consideren que alguna propuesta de decisión sometida al consejo puede ser contraria al interés social. Y que otro tanto hagan, de forma especial los independientes y demás consejeros a quienes no afecte el potencial conflicto de interés, cuando se trate de decisiones que puedan perjudicar a los accionistas no representados en el consejo.

Y que cuando el consejo adopte decisiones significativas o reiteradas sobre las que el consejero hubiera formulado serias reservas, éste saque las conclusiones que procedan y, si optara por dimitir, explique las razones en la carta a que se refiere la recomendación siguiente.

Esta Recomendación alcanza también al secretario del consejo, aunque no tenga la condición de consejero.

### Cumple

32. Que cuando, ya sea por dimisión o por otro motivo, un consejero cese en su cargo antes del término de su mandato, explique las razones en una carta que remitirá a todos los miembros del consejo. Y que, sin perjuicio de que dicho cese se comunique como hecho relevante, del motivo del cese se dé cuenta en el Informe Anual de Gobierno Corporativo.

Ver epígrafe: C.1.9

### Cumple

33. Que se circunscriban a los consejeros ejecutivos las remuneraciones mediante entrega de acciones de la sociedad o de sociedades del grupo, opciones sobre acciones o instrumentos referenciados al valor de la acción, retribuciones variables ligadas al rendimiento de la sociedad o sistemas de previsión.

Esta recomendación no alcanzará a la entrega de acciones, cuando se las mantengan hasta su cese como consejeros.

### Cumple

34. Que la remuneración de los consejeros externos sea la necesaria para retribuir la dedicación, cualificación y responsabilidad que el cargo exija; pero no tan elevada como para comprometer su independencia.

### Cumple

35. Que las remuneraciones relacionadas con los resultados de la sociedad tomen en cuenta las eventuales salvedades que consten en el informe del auditor externo y minoren dichos resultados.

### No aplicable

36. Que en caso de retribuciones variables, las políticas retributivas incorporen límites y las cautelas técnicas precisas para asegurar que tales retribuciones guardan relación con el desempeño profesional de sus beneficiarios y no derivan simplemente de la evolución general de los mercados o del sector de actividad de la compañía o de otras circunstancias similares.

**Cumple**

37. Que cuando exista comisión delegada o ejecutiva (en adelante, "comisión delegada"), la estructura de participación de las diferentes categorías de consejeros sea similar a la del propio consejo y su secretario sea el del consejo.

Ver epígrafes: C.2.1 y C.2.6

**No aplicable**

38. Que el consejo tenga siempre conocimiento de los asuntos tratados y de las decisiones adoptadas por la comisión delegada y que todos los miembros del consejo reciban copia de las actas de las sesiones de la comisión delegada.

**No aplicable**

39. Que el consejo de administración constituya en su seno, además del comité de auditoría exigido por la Ley del Mercado de Valores, una comisión, o dos comisiones separadas, de nombramientos y retribuciones.

Que las reglas de composición y funcionamiento del comité de auditoría y de la comisión o comisiones de nombramientos y retribuciones figuren en el reglamento del consejo, e incluyan las siguientes:

- a) Que el consejo designe los miembros de estas comisiones, teniendo presentes los conocimientos, aptitudes y experiencia de los consejeros y los cometidos de cada comisión; delibere sobre sus propuestas e informes; y ante él hayan de dar cuenta, en el primer pleno del consejo posterior a sus reuniones, de su actividad y responder del trabajo realizado;
- b) Que dichas comisiones estén compuestas exclusivamente por consejeros externos, con un mínimo de tres. Lo anterior se entiende sin perjuicio de la asistencia de consejeros ejecutivos o altos directivos, cuando así lo acuerden de forma expresa los miembros de la comisión.
- c) Que sus presidentes sean consejeros independientes.
- d) Que puedan recabar asesoramiento externo, cuando lo consideren necesario para el desempeño de sus funciones.
- e) Que de sus reuniones se levante acta, de la que se remitirá copia a todos los miembros del consejo.

Ver epígrafes: C.2.1 y C.2.4

**Cumple parcialmente      Explique**

El Consejo de Administración, siguiendo las recomendaciones del Código de Gobierno Corporativo de Reino Unido, ha designado al Presidente del Consejo de Administración como Presidente de la Comisión de Nombramientos, por entender que es lo más conveniente para el interés de la Sociedad. Aunque el Presidente del Consejo de Administración tiene la condición de Consejero Externo, no es independiente conforme a la normativa española por no haber transcurrido cinco años desde que cesó en sus funciones como Presidente Ejecutivo de Iberia con anterioridad a la fusión con British Airways (aunque han transcurrido más de cuatro años a la fecha de emisión de este informe). Se considera que el hecho de que no haya transcurrido el referido plazo de cinco años no es impedimento alguno para que el Presidente del Consejo de Administración pueda desempeñar adecuadamente y con suficiente independencia de criterio el cargo de Presidente de la Comisión de Nombramientos en defensa del interés social y conforme a lo previsto en los Estatutos Sociales y en el Reglamento del Consejo de Administración.

40. Que la supervisión del cumplimiento de los códigos internos de conducta y de las reglas de gobierno corporativo se atribuya a la comisión de auditoría, a la comisión de nombramientos, o, si existieran de forma separada, a las de cumplimiento o gobierno corporativo.

Ver epígrafes: C.2.3 y C.2.4

**Cumple**

41. Que los miembros del comité de auditoría, y de forma especial su presidente, se designen teniendo en cuenta sus conocimientos y experiencia en materia de contabilidad, auditoría o gestión de riesgos.

**Cumple**

---

## Informe Anual de Gobierno Corporativo de las Sociedades Anónimas Cotizadas continuación

42. Que las sociedades cotizadas dispongan de una función de auditoría interna que, bajo la supervisión del comité de auditoría, vele por el buen funcionamiento de los sistemas de información y control interno.

Ver epígrafe: C.2.3

### Cumple

43. Que el responsable de la función de auditoría interna presente al comité de auditoría su plan anual de trabajo; le informe directamente de las incidencias que se presenten en su desarrollo; y le someta al final de cada ejercicio un informe de actividades.

### Cumple

44. Que la política de control y gestión de riesgos identifique al menos:

- a) Los distintos tipos de riesgo (operativos, tecnológicos, financieros, legales, reputacionales...) a los que se enfrenta la sociedad, incluyendo entre los financieros o económicos, los pasivos contingentes y otros riesgos fuera de balance;
- b) La fijación del nivel de riesgo que la sociedad considere aceptable;
- c) Las medidas previstas para mitigar el impacto de los riesgos identificados, en caso de que llegaran a materializarse;
- d) Los sistemas de información y control interno que se utilizarán para controlar y gestionar los citados riesgos, incluidos los pasivos contingentes o riesgos fuera de balance.

Ver epígrafe: E

### Cumple

45. Que corresponda al comité de auditoría:

- 1.º En relación con los sistemas de información y control interno:

- a) Que los principales riesgos identificados como consecuencia de la supervisión de la eficacia del control interno de la sociedad y la auditoría interna, en su caso, se gestionen y den a conocer adecuadamente.
- b) Velar por la independencia y eficacia de la función de auditoría interna; proponer la selección, nombramiento, reelección y cese del responsable del servicio de auditoría interna; proponer el presupuesto de ese servicio; recibir información periódica sobre sus actividades; y verificar que la alta dirección tiene en cuenta las conclusiones y recomendaciones de sus informes.
- c) Establecer y supervisar un mecanismo que permita a los empleados comunicar, de forma confidencial y, si se considera apropiado, anónima las irregularidades de potencial trascendencia, especialmente financieras y contables, que adviertan en el seno de la empresa.

- 2.º En relación con el auditor externo:

- a) Recibir regularmente del auditor externo información sobre el plan de auditoría y los resultados de su ejecución, y verificar que la alta dirección tiene en cuenta sus recomendaciones.
- b) Asegurar la independencia del auditor externo y, a tal efecto:
  - i) Que la sociedad comunique como hecho relevante a la CNMV el cambio de auditor y lo acompañe de una declaración sobre la eventual existencia de desacuerdos con el auditor saliente y, si hubieran existido, de su contenido.
  - ii) Que en caso de renuncia del auditor externo examine las circunstancias que la hubieran motivado.

Ver epígrafes: C.1.36, C.2.3, C.2.4 y E.2

### Cumple

46. Que el comité de auditoría pueda convocar a cualquier empleado o directivo de la sociedad, e incluso disponer que comparezcan sin presencia de ningún otro directivo.

### Cumple

47. Que el comité de auditoría informe al consejo, con carácter previo a la adopción por éste de las correspondientes decisiones, sobre los siguientes asuntos señalados en la Recomendación 8:
- a) La información financiera que, por su condición de cotizada, la sociedad deba hacer pública periódicamente. El comité debiera asegurarse de que las cuentas intermedias se formulan con los mismos criterios contables que las anuales y, a tal fin, considerar la procedencia de una revisión limitada del auditor externo.
  - b) La creación o adquisición de participaciones en entidades de propósito especial o domiciliadas en países o territorios que tengan la consideración de paraísos fiscales, así como cualesquiera otras transacciones u operaciones de naturaleza análoga que, por su complejidad, pudieran menoscabar la transparencia del grupo.
  - c) Las operaciones vinculadas, salvo que esa función de informe previo haya sido atribuida a otra comisión de las de supervisión y control.

Ver epígrafes: C.2.3 y C.2.4

**Cumple**

48. Que el consejo de administración procure presentar las cuentas a la junta general sin reservas ni salvedades en el informe de auditoría y que, en los supuestos excepcionales en que existan, tanto el presidente del comité de auditoría como los auditores expliquen con claridad a los accionistas el contenido y alcance de dichas reservas o salvedades.

Ver epígrafe: C.1.38

**Cumple**

49. Que la mayoría de los miembros de la comisión de nombramientos -o de nombramientos y retribuciones, si fueran una sola- sean consejeros independientes.

Ver epígrafe: C.2.1

**Cumple**

50. Que correspondan a la comisión de nombramientos, además de las funciones indicadas en las Recomendaciones precedentes, las siguientes:

- a) Evaluar las competencias, conocimientos y experiencia necesarios en el consejo, definir, en consecuencia, las funciones y aptitudes necesarias en los candidatos que deban cubrir cada vacante, y evaluar el tiempo y dedicación precisos para que puedan desempeñar bien su cometido.
- b) Examinar u organizar, de la forma que se entienda adecuada, la sucesión del presidente y del primer ejecutivo y, en su caso, hacer propuestas al consejo, para que dicha sucesión se produzca de forma ordenada y bien planificada.
- c) Informar los nombramientos y ceses de altos directivos que el primer ejecutivo proponga al consejo.
- d) Informar al consejo sobre las cuestiones de diversidad de género señaladas en la Recomendación 14 de este Código.

Ver epígrafe: C.2.4

**Cumple**

51. Que la comisión de nombramientos consulte al presidente y al primer ejecutivo de la sociedad, especialmente cuando se trate de materias relativas a los consejeros ejecutivos.

Y que cualquier consejero pueda solicitar de la comisión de nombramientos que tome en consideración, por si los considerara idóneos, potenciales candidatos para cubrir vacantes de consejero.

**Cumple**

---

## Informe Anual de Gobierno Corporativo de las Sociedades Anónimas Cotizadas continuación

52. Que corresponda a la comisión de retribuciones, además de las funciones indicadas en las Recomendaciones precedentes, las siguientes:
- a) Proponer al consejo de administración:
    - i) La política de retribución de los consejeros y altos directivos;
    - ii) La retribución individual de los consejeros ejecutivos y las demás condiciones de sus contratos.
    - iii) Las condiciones básicas de los contratos de los altos directivos.
  - b) Velar por la observancia de la política retributiva establecida por la sociedad.
- Ver epígrafes: C.2.4

### Cumple

53. Que la comisión de retribuciones consulte al presidente y al primer ejecutivo de la sociedad, especialmente cuando se trate de materias relativas a los consejeros ejecutivos y altos directivos.

### Cumple

#### H OTRAS INFORMACIONES DE INTERÉS

1. Si existe algún aspecto relevante en materia de gobierno corporativo en la sociedad o en las entidades del grupo que no se haya recogido en el resto de apartados del presente informe, pero que sea necesario incluir para recoger una información más completa y razonada sobre la estructura y prácticas de gobierno en la entidad o su grupo, detállelos brevemente.
2. Dentro de este apartado, también podrá incluirse cualquier otra información, aclaración o matiz relacionado con los anteriores apartados del informe en la medida en que sean relevantes y no reiterativos.  
  
En concreto, se indicará si la sociedad está sometida a legislación diferente a la española en materia de gobierno corporativo y, en su caso, incluya aquella información que esté obligada a suministrar y sea distinta de la exigida en el presente informe.
3. La sociedad también podrá indicar si se ha adherido voluntariamente a otros códigos de principios éticos o de buenas prácticas, internacionales, sectoriales o de otro ámbito. En su caso, se identificará el código en cuestión y la fecha de adhesión.

Este informe anual de gobierno corporativo ha sido aprobado por el consejo de Administración de la sociedad, en su sesión de fecha 26 de febrero de 2015.

Indique si ha habido consejeros que hayan votado en contra o se hayan abstenido en relación con la aprobación del presente Informe.

### No

Nombre o denominación social del consejero que no ha votado a favor de la aprobación del presente informe

Motivos (en contra, abstención, no asistencia)

Explique los motivos

---

-	-	-
---	---	---

---

**A. ESTRUCTURA DE LA PROPIEDAD**

A.2 Causeway Capital Management LLC mediante escrito de fecha 15 de enero de 2015 notificó a la Comisión Nacional del Mercado de Valores la transmisión con fecha 14 de enero de 2015 de derechos de voto que supuso el descenso del umbral del 3%.

BlackRock, Inc. mediante escrito de fecha 27 de enero de 2015 notificó a la Comisión Nacional del Mercado de Valores la transmisión con fecha 23 de enero de 2015 de derechos de voto que supuso el descenso del umbral del 3%.

Templeton Global Advisors Limited mediante escrito de fecha 21 de enero de 2015 notificó a la Comisión Nacional del Mercado de Valores la transmisión con fecha 19 de enero de 2015 de derechos de voto que supuso el descenso del umbral del 3%.

Qatar Airways (Q.C.S.C.) mediante escrito de fecha 30 de enero de 2015 notificó a la Comisión Nacional del Mercado de Valores la adquisición con fecha 27 de enero de 2015 de derechos de voto que supuso sobrepasar el umbral del 5%.

A.3 A continuación se facilita un mayor detalle de la información sobre los miembros del Consejo de Administración que tienen derechos sobre acciones de la Sociedad incluida en la tabla del epígrafe A.3

## a) Derechos condicionales de los Consejeros

Durante el año 2014, Willie Walsh y Enrique Dupuy de Lôme Chávarri eran titulares de derechos condicionales sobre acciones ordinarias de la Sociedad, concedidos en virtud del Plan de Acciones por Desempeño (Performance Share Plan) de la Sociedad ("PSP IAG").

El valor atribuido a las acciones ordinarias de la Sociedad de acuerdo con las normas del PSP IAG 2014 en la fecha de la concesión de derechos fue de 435 peniques.

Consejero	Plan	Fecha de concesión	Número de derechos a 1 de enero de 2014	Derechos consolidados durante el año	Derechos vencidos durante el año	Derechos concedidos durante el año	Número de derechos a 31 de diciembre de 2014
Willie Walsh	PSP IAG 2011	31 de marzo de 2011	714.285	714.285	0	0	0
	PSP IAG 2012	3 de agosto de 2012	1.024.844	0	0	0	1.024.844
	PSP IAG 2013	6 de marzo de 2013	684.647	0	0	0	684.647
	PSP IAG 2014	6 de marzo de 2014	-	0	0	379.310	379.310
<b>Total</b>	-	-	<b>2.423.776</b>	<b>714.285</b>	<b>0</b>	<b>379.310</b>	<b>2.088.801</b>

Consejero	Plan	Fecha de concesión	Número de derechos a 1 de enero de 2014	Derechos consolidados durante el año	Derechos vencidos durante el año	Derechos concedidos durante el año	Número de derechos a 31 de diciembre de 2014
Enrique Dupuy de Lôme Chávarri	PSP IAG 2011	31 de marzo de 2011	249.350	249.350	0	0	0
	PSP IAG 2012	3 de agosto de 2012	372.670	0	0	0	372.670
	PSP IAG 2013	6 de marzo de 2013	248.963	0	0	0	248.963
	PSP IAG 2014	6 de marzo de 2014	-	0	0	137.931	137.931
<b>Total</b>	-	-	<b>870.983</b>	<b>249.350</b>	<b>0</b>	<b>137.931</b>	<b>759.564</b>

## Informe Anual de Gobierno Corporativo de las Sociedades Anónimas Cotizadas continuación

### B PLAN DE DIFERIMIENTO DE INCENTIVOS

Durante el año 2014, Willie Walsh y Enrique Dupuy de Lôme Chávarri tuvieron derechos condicionales sobre acciones ordinarias de la Sociedad concedidos bajo el IADP (Incentive Award Deferral Plan) de la Sociedad ("IADP IAG").

El valor atribuido a las acciones ordinarias de la Sociedad, de acuerdo con las normas del IADP IAG 2014, en la fecha de la concesión de derechos fue de 435 peniques.

Consejero	Plan	Fecha de concesión	Número de derechos a 1 de enero de 2014	Acciones entregadas durante el año	Fecha de consolidación	Derechos vencidos durante el año	Derechos concedidos durante el año	Número de derechos a 31 de diciembre 2014
Willie Walsh	IADP IAG 2011	31 de marzo de 2011	90.984	90.984	31 de marzo de 2014	0	-	0
	IADP IAG 2012	3 de agosto de 2012	93.773	-	3 de agosto de 2015	-	-	93.773
	IADP IAG 2014	6 de marzo de 2014	-	-	6 de marzo de 2017	-	149.353	149.353
<b>Total</b>	-	-	<b>184.757</b>	<b>90.984</b>	-	<b>0</b>	<b>149.353</b>	<b>243.126</b>

Consejero	Plan	Fecha de concesión	Número de derechos a 1 de enero de 2014	Acciones entregadas durante el año	Fecha de consolidación	Derechos vencidos durante el año	Derechos concedidos durante el año	Número de derechos a 31 de diciembre 2014
Enrique Dupuy de Lôme Chavarri	IADP IAG 2012	3 de agosto de 2012	37.267	-	3 de agosto de 2015	-	-	37.267
	IADP IAG 2013	6 de marzo de 2013	62.241	-	6 de marzo de 2016	-	-	62.241
	IADP IAG 2014	6 de marzo de 2014	-	-	6 de marzo de 2017	-	50.862	50.862
<b>Total</b>	-	-	<b>99.508</b>	-	-	-	<b>50.862</b>	<b>150.370</b>

Para el año finalizado el 31 de diciembre de 2014, el tipo de cambio aplicable €:£ es 1,2356.

### G GRADO DE SEGUIMIENTO DE LAS RECOMENDACIONES DE GOBIERNO CORPORATIVO

La Sociedad considera que cumple con la recomendación nº 1 del Código Unificado por cuanto que las restricciones estatutarias a la titularidad de las acciones de la Sociedad (ver A.10) derivan directamente de las restricciones en materia de propiedad y control previstas en la normativa aplicable o en los tratados bilaterales de transporte aéreo firmados por España y el Reino Unido y no son resultado de la mera voluntad de la Sociedad.

Además, dichas restricciones no afectan únicamente a los derechos de voto, sino a la propia titularidad de las acciones (i.e., no se trata de limitar el número de votos que pueda emitir un mismo accionista aunque tenga una participación superior en el capital social) y afectan sólo a los accionistas que no sean procedentes de la Unión Europea, conforme a la legislación aplicable en materia de derechos de tráfico y permisos de vuelo de las aerolíneas de la Sociedad.

### INFORMACIÓN ADICIONAL RESULTANTE DEL HECHO DE QUE LA SOCIEDAD TAMBIÉN COTIZA EN LA BOLSA DE VALORES DE LONDRES

La Sociedad está sujeta a las normas de cotización del Reino Unido (*UK Listing Rules*), incluyendo el requisito de explicar si la Sociedad cumple con el Código de Gobierno Corporativo del Reino Unido publicado por el *Financial Reporting Council*, en su redacción vigente en cada momento.

Durante el ejercicio, la Sociedad considera haber cumplido con todas las estipulaciones del Código de Gobierno Corporativo del Reino Unido de 2012 salvo en relación con el contrato de prestación de servicios de Antonio Vázquez Romero que no se ajusta a la recomendación del Código de Gobierno Corporativo del Reino Unido en virtud de la cual los períodos de preaviso deben fijarse en un año o menos con el fin de limitar los pagos que deban satisfacerse en caso de separación. Véase el Informe Anual sobre Remuneraciones de los Consejeros para mayor detalle.

La Sociedad considera de acuerdo con el Código de Gobierno Corporativo del Reino Unido que, a pesar de la excepción anteriormente citada, cuenta con una sólida estructura de gobierno corporativo.





Ernst & Young, S.L.  
Torre Picasso  
Plaza Pablo Ruiz Picasso, 1  
28020 Madrid

Tel.: 902 365 456  
Fax: 915 727 300  
ey.com

## INFORME DE PROCEDIMIENTOS ACORDADOS

### A la Dirección de International Consolidated Airlines Group, S.A.

Atendiendo a la solicitud del Consejo de Administración de International Consolidated Airlines Group, S.A. (en adelante, IAG) y nuestra carta de encargo fechada el 11 de febrero de 2015, hemos llevado a cabo ciertos procedimientos sobre la información de IAG relacionada con el SCIIF que adjuntamos aquí, correspondiente al ejercicio 2014, donde se resumen los procedimientos de control interno aplicados por IAG en relación con la información financiera anual.

El Consejo de Administración es responsable de adoptar las medidas que considere oportunas para garantizar de una manera razonable la aplicación, el mantenimiento y la supervisión de un sistema de control interno adecuado, así como desarrollar mejoras para ese sistema, además de elaborar y determinar el contenido de la información relativa al SCIIF aquí adjunto.

Conviene advertir que, con independencia de la calidad del diseño y la operabilidad del sistema de control interno adoptado por IAG en relación con su información financiera anual, solo se puede aportar una garantía razonable, pero no absoluta, con respecto a los objetivos perseguidos, debido a las limitaciones inherentes a cualquier sistema de control interno.

En el transcurso de nuestro trabajo de auditoría de los estados financieros, y en cumplimiento de las Normas Técnicas de Auditoría, nuestra evaluación del control interno de IAG tenía como único fin permitirnos determinar el alcance, la naturaleza y el calendario de los procedimientos de auditoría que se aplicarán a los estados financieros de IAG. En este sentido, la valoración que llevamos a cabo sobre el control interno a efectos de auditoría de los estados financieros no fue suficientemente extensa como para permitirnos expresar una opinión concreta acerca de la eficacia de dicho control en la información financiera anual regulada.

A los efectos de emitir este informe, hemos aplicado exclusivamente los procedimientos específicos que se describen a continuación y que se indican en las Directrices sobre el informe de Auditoría aplicables a información sobre el Control Interno de Información Financiera de sociedades cotizadas, publicado por la Comisión Nacional del Mercado de Valores en su página web. Dichos procedimientos establecen el trabajo que debe realizarse, el alcance mínimo del mismo y el contenido del presente informe. Debido al limitado alcance de estos procedimientos y a su reducida extensión comparado con una auditoría o revisión del sistema de control interno, nos abstenemos de expresar una opinión sobre la eficacia del mismo, o sobre su diseño o eficacia operativa, en relación con la información financiera anual de IAG relativa a 2014 que se describe en el SCIIF adjunto. Por consiguiente, si hubiéramos aplicado procedimientos adicionales a los establecidos por las citadas Directrices, o si hubiéramos llevado a cabo una auditoría o revisión del control interno sobre la información contenida en la información financiera anual regulada, podrían haberse revelado otros asuntos que hubiéramos puesto en conocimiento de ustedes.

De igual modo, como este encargo especial no constituye una auditoría de los estados financieros ni una revisión en el sentido definido por el Real Decreto 1/2011, de fecha 1 de julio, por el que se aprueba la Ley de Auditoría revisada, no expresamos una opinión o conclusión de auditoría en los términos allí estipulados.

A continuación describimos los procedimientos aplicados:

1. Lectura e interpretación de la información elaborada por IAG en relación con el SCIIF (que se facilita en la información declarada en el Informe Anual de Gobierno Corporativo incluido en el Informe de Gestión), determinando si dicha información aborda todas las cuestiones requeridas que abarcarán el contenido mínimo descrito en la Sección F, relativa a la descripción del SCIIF, conforme al modelo IAG establecido por la Circular nº 5/2013 de la CNMV de fecha 12 de junio de 2013.
2. Realización de consultas al personal encargado de elaborar la información descrita en el punto 1 anterior al objeto de:
  - a. Comprender el proceso seguido en su elaboración;
  - b. Obtener información que nos permita determinar si la terminología empleada se adapta a las definiciones facilitadas en el marco de referencia;
  - c. Obtener información para determinar si los procedimientos de control descritos se han implantado y son utilizados por IAG;
3. Revisar la documentación soporte que sustenta la información descrita en el punto 1 anterior, la cual deberá corresponderse básicamente con la facilitada directamente a los responsables de elaborar la información descriptiva del SCIIF. A este respecto, la documentación antedicha incluye los informes pertinentes elaborados por el Departamento de Auditoría Interna, la cúpula directiva y otros expertos internos y externos que prestan apoyo al Comité de Auditoría y Cumplimiento.
4. Contrastar la información descrita en el punto 1 anterior con los datos del SCIIF de IAG que se obtuvieron durante la ejecución de los procedimientos externos de auditoría en el marco de la auditoría de los estados financieros.
5. Lectura de las actas de las juntas celebradas por el Consejo de Administración, el Comité de Auditoría y Cumplimiento y otros comités de IAG para evaluar la coherencia entre las cuestiones del SCIIF abordadas allí y la información facilitada en el punto 1 anterior.
6. Obtención de la carta de manifestaciones relativa al trabajo realizado, debidamente firmada por el personal encargado de elaborar la información señalada en el punto 1 anterior.

Como resultado de los procedimientos aplicados, no se detectaron incoherencias o incidencias que pudieran afectar a la información relativa al SCIIF.

El presente informe se elaboró exclusivamente en el marco de los requisitos establecidos por la Ley 24/1988 del Mercado de Valores, de 28 de julio, en su versión enmendada por la Ley 2/2011 de Economía Sostenible, de 4 de marzo, y por la Circular nº 5/2013 de la Comisión Nacional del Mercado de Valores en materia de descripción del SCIIF en el Informe Anual de Gobierno Corporativo.

ERNST & YOUNG, S.L.

Rafael Páez Martínez

4 de marzo de 2015



# INVERSIONES DEL GRUPO

## Filiales

Nombre y domicilio	Actividad principal	País de constitución	Porcentaje de participación en el capital
<b>Avios Group (AGL) Limited*</b> Astral Towers, Betts Way, London Road, Crawley, West Sussex, RH10 9XY	Marketing de aerolíneas	Inglaterra	100%
<b>Avios South Africa Proprietary Limited</b> 34 Whitley Road, Unit B, 3rd Floor, Melrose Arch, Melrose North, Johannesburg		Sudáfrica	100%
<b>BA and AA Holdings Limited*</b> Waterside, PO Box 365, Harmondsworth, UB7 OGB	Compañía holding	Inglaterra	100%
<b>BA Call Centre India Private Limited (callBA)</b> F-42, East of Kailash, New-Delhi, 110065		India	100%
<b>BA Cityflyer Limited*</b> Waterside, PO Box 365, Harmondsworth, UB7 OGB	Operaciones de aerolíneas	Inglaterra	100%
<b>BA European Limited</b> Waterside, PO Box 365, Harmondsworth, UB7 OGB		Inglaterra	100%
<b>BA Number One Limited</b> Waterside, PO Box 365, Harmondsworth, UB7 OGB		Inglaterra	100%
<b>BA Number Two Limited</b> 13 Castle Street, St Helier, JE4 5UT		Jersey	100%
<b>bmibaby Limited</b> Waterside, PO Box 365, Harmondsworth, UB7 OGB		Inglaterra	100%
<b>Binter Finance B.V.</b> Prins Bernhardplein 200, Amsterdam, 1097 JB		Países Bajos	100%
<b>BritAir Holdings Limited*</b> Waterside, PO Box 365, Harmondsworth, UB7 OGB	Compañía holding	Inglaterra	100%
<b>British Airways Plc*</b> Waterside, PO Box 365, Harmondsworth, UB7 OGB	Operaciones de aerolíneas	Inglaterra	100%
<b>British Airways (BA) Limited</b> Waterside, PO Box 365, Harmondsworth, UB7 OGB		Inglaterra	100%
<b>British Airways (España) Limited</b> Waterside, PO Box 365, Harmondsworth, UB7 OGB		Inglaterra	100%
<b>British Airways (European Operations at Gatwick) Limited</b> Waterside, PO Box 365, Harmondsworth, UB7 OGB		Inglaterra	100%
<b>British Airways (No 1) Limited</b> Waterside, PO Box 365, Harmondsworth, UB7 OGB		Inglaterra	100%
<b>British Airways 777 Leasing Limited*</b> Waterside, PO Box 365, Harmondsworth, UB7 OGB	Financiación de aviones	Inglaterra	100%
<b>British Airways Associated Companies Limited</b> Waterside, PO Box 365, Harmondsworth, UB7 OGB		Inglaterra	100%
<b>British Airways Avionic Engineering Limited*</b> Waterside, PO Box 365, Harmondsworth, UB7 OGB	Mantenimiento de aviones	Inglaterra	100%
<b>British Airways Capital Limited</b> Queensway House, Hilgrove Street, St Helier, JE1 1ES		Jersey	100%
<b>British Airways E-Jets Leasing Limited*</b> Canon's Court, 22 Victoria Street, Hamilton, HM 12	Financiación de aviones	Bermudas	100%
<b>British Airways Employee Benefit Trustee (Jersey) Limited</b> Queensway House, Hilgrove Street, St Helier, JE1 1ES		Jersey	100%
<b>British Airways Finance (Jersey) Limited Partnership</b> 13 Castle Street, St Helier, JE4 5UT		Jersey	100%

\* Filiales principales

## Inversiones del Grupo continuación

Nombre y domicilio	Actividad principal	País de constitución	Porcentaje de participación en el capital
<b>British Airways Holdings B.V.</b> Atrium, Strawinskylaan 3105, Amsterdam, 1077 ZX		Países Bajos	100%
<b>British Airways Holdings Limited*</b> 13 Castle Street, St Helier, JE4 5UT	Financiación de aviones	Jersey	100%
<b>British Airways Holidays Limited*</b> Waterside, PO Box 365, Harmondsworth, UB7 0GB	Paquetes turísticos	Inglaterra	100%
<b>British Airways Interior Engineering Limited*</b> Waterside, PO Box 365, Harmondsworth, UB7 0GB	Mantenimiento de aviones	Inglaterra	100%
<b>British Airways Leasing Limited*</b> Waterside, PO Box 365, Harmondsworth, UB7 0GB	Financiación de aviones	Inglaterra	100%
<b>British Airways Maintenance Cardiff Limited*</b> Waterside, PO Box 365, Harmondsworth, UB7 0GB	Mantenimiento de aviones	Inglaterra	100%
<b>British Airways Pension Trustees (No 2) Limited</b> Whitelocke House, 2-4 Lampton Road, Hounslow, Middlesex, TW3 1HU		Inglaterra	100%
<b>British Airways Regional Limited</b> Waterside, PO Box 365, Harmondsworth, UB7 0GB		Inglaterra	100%
<b>British Caledonian Airways Limited</b> Waterside, PO Box 365, Harmondsworth, UB7 0GB		Inglaterra	100%
<b>British Caledonian Group Limited</b> Ground Floor, Bute Court, Glasgow Airport, Glasgow, PA3 2SW		Escocia	100%
<b>British Midland Limited</b> Waterside, PO Box 365, Harmondsworth, UB7 0GB		Inglaterra	100%
<b>British Midland Airways Limited*</b> Waterside, PO Box 365, Harmondsworth, UB7 0GB	Operaciones de aerolíneas	Inglaterra	100%
<b>Caledonian Aviation Investments Limited</b> Waterside, PO Box 365, Harmondsworth, UB7 0GB		Inglaterra	100%
<b>Campos Velázquez, S.A.</b> Calle Martínez Villergas 49, Madrid, 28027		España	100%
<b>Cargosur, S.A.</b> Calle Martínez Villergas 49, Madrid, 28027		España	100%
<b>Consultores Hansa, S.A.</b> Calle Martínez Villergas 49, Madrid, 28027		España	100%
<b>Deutsche BA Holding GmbH</b> Brienner Strasse 28, Munich, 80333		Alemania	100%
<b>Diamond Insurance Company Limited</b> 1st Floor, Rose House, 51-59 Circular Road, Douglas, IM1 1RE		Isla de Man	100%
<b>Flyline Tele Sales &amp; Services GmbH</b> Hermann Koehl-Strasse 3, Bremen, 28199		Alemania	100%
<b>IAG Cargo Limited*</b> Carrus Cargo Centre, PO Box 99, Sealand Road, London Heathrow Airport, Hounslow, TW6 2JS	Gestión de carga aérea	Inglaterra	100%
<b>IAG GBS Limited</b> 2 World Business Centre, Newall Road, London Heathrow Airport, Hounslow, TW6 2SF		Inglaterra	100%
<b>IAG GBS Poland sp z.o.o.</b> ul. Złota 59, Warsaw, 00-120		Polonia	100%
<b>Iberia Express, S.A.*</b> Calle Alcañiz 23, Madrid, 28006	Operaciones de aerolíneas	España	100%

\* Filiales principales

Nombre y domicilio	Actividad principal	País de constitución	Porcentaje de participación en el capital
<b>Iberia México, S.A.*</b> Ejército Nacional 436, 9th Floor, Colonia Chapultepec-Morales, Mexico City, 11570	Servicios de almacenamiento y custodia	México	100%
<b>Iberia Tecnología, S.A.*</b> Calle Martínez Villergas 49, Madrid, 28027	Mantenimiento de aviones	España	100%
<b>Iberia Líneas Aéreas de España, S.A. Operadora*</b> Calle Martínez Villergas 49, Madrid, 28027	Operaciones de aerolínea y mantenimiento	España	100%
<b>Illiad Inc</b> Suite 1300, 1105 N Market Street, PO Box 8985, Wilmington, Delaware, 19899		EE. UU.	100%
<b>Openskies Aviation Limited</b> Waterside, PO Box 365, Harmondsworth, UB7 OGB		Inglaterra	100%
<b>Openskies SASU*</b> 3 Rue le Corbusier, Rungis, 94150	Operaciones de aerolíneas	France	100%
<b>Overseas Air Travel Limited</b> Waterside, PO Box 365, Harmondsworth, UB7 OGB		Inglaterra	100%
<b>Remotereport Trading Limited</b> Waterside, PO Box 365, Harmondsworth, UB7 OGB		Inglaterra	100%
<b>Speedbird Cash Management Limited</b> Canon's Court, 22 Victoria Street, Hamilton, HM 12		Bermudas	100%
<b>Speedbird Insurance Company Limited*</b> Canon's Court, 22 Victoria Street, Hamilton, HM 12	Seguros	Bermudas	100%
<b>Speedwing International Limited</b> Waterside, PO Box 365, Harmondsworth, UB7 OGB		Inglaterra	100%
<b>Teleflight Limited</b> Waterside, PO Box 365, Harmondsworth, UB7 OGB			100%
<b>The Plimsoll Line Limited*</b> Waterside, PO Box 365, Harmondsworth, UB7 OGB		Inglaterra	100%
<b>Veloz Holdco, S.L.</b> Pla de l'Estany 5, Parque de Negocios Mas Blau II, El Prat de Llobregat, Barcelona, 08820	Compañía	España	100%
<b>VIVA Vuelos Internacionales de Vacaciones, S.A.</b> Calle Martínez Villergas 49, Madrid, 28027		España	100%
<b>Vueling Airlines, S.A.*</b> Pla de l'Estany 5, Parque de Negocios Mas Blau II, El Prat de Llobregat, Barcelona, 08820	Operaciones de aerolíneas	España	99,47%
<b>British Mediterranean Airways Limited</b> Waterside, PO Box 365, Harmondsworth, UB7 OGB		Inglaterra	99%
<b>Compañía Auxiliar al Cargo Exprés, S.A.*</b> Centro de Carga Aérea, Parcela 2-5 Nave 6, Madrid, 28042	Transporte de carga	España	75%
<b>Iberia Desarrollo Barcelona, S.L.*</b> Torre Tarragona, Planta 15, Calle Tarragona 161, Barcelona, 08014	Desarrollo de infraestructuras aeroportuarias	España	75%
<b>Sociedad Auxiliar Logística Aeroportuaria, S.A.*</b> Centro de Carga Aérea, Parcela 2-5 Nave 6, Madrid, 28042	Transporte de carga	España	75%

\* Filiales principales

## Inversiones del Grupo continuación

### Empresas asociadas

Nombre y domicilio	País de constitución	Porcentaje de participación en el capital
<b>Iber-América Aerospace, LLC</b> 9800 Premier Parkway Miramar, Florida 33025	EEUU	65,33%
<b>Handling Guinea Ecuatorial, S.A.</b> Malabo Bioko Norte International Airport, Apartado de Correos 92, Malabo	Guinea Ecuatorial	51%
<b>Empresa Hispano Cubana de Mantenimiento de Aeronaves, Ibeca, S.A.</b> Avenida de Vantroi y Final, Aeropuerto de Jose Martí, Ciudad de la Habana	Cuba	50%
<b>Empresa Logística de Carga Aérea, S.A.</b> Carretera de Wajay km 15, Aeropuerto de Jose Martí, Ciudad de la Habana	Cuba	50%
<b>Madrid Aerospace Services, S.L.</b> Calle Verano 9, Polígono Industrial Las Monjas, Torrejón de Ardoz, 28850, Madrid	España	50%
<b>International Supply Management, S.L.</b> Edificio Foro de Somosaguas, Pozuelo de Alarcón, 28223, Madrid	España	49%
<b>Multiservicios Aeroportuarios, S.A.</b> Avenida de Manoteras 46, 2nd Floor, 28050, Madrid	España	49%
<b>Dunwoody Airline Services (Holdings) Limited</b> Building 70, Argosy Road, East Midlands Airport, Castle Donnington, Derby, DE74 2SA	Inglaterra	40%
<b>Sociedad Conjunta para la Emisión y Gestión de Medios de Pago EFC, S.A.</b> José Ortega y Gasset, 22; 3rd Floor, 28006, Madrid	España	43,50%
<b>Serpista, S.A.</b> Cardenal Marcelo Spínola 10, 28016, Madrid	España	39%
<b>Grupo Air Miles España, S.A.</b> Avenida de Bruselas 20, Alcobendas, 28108, Madrid	España	25%

### Activos financieros disponibles para la venta

Los principales activos financieros disponibles para la venta del Grupo son los siguientes:

Nombre y domicilio	Información de las últimas cuentas anuales				
	País de constitución	Porcentaje de participación en el capital	Divisa	Fondos propios (millones)	Beneficio/ (pérdidas) antes de impuestos (millones)
<b>Servicios de Instrucción de Vuelo, S.L.</b> Camino Muñozza 2, 28042 Madrid	España	19,90%	Euro	37	2
<b>The Airline Group Limited</b> Brettenham House South 5th Floor, Lancaster Place, London, WC2N 7EN	Inglaterra	16,68%	Libra esterlina	157	9
<b>Comair Limited</b> 1 Marignane Drive, Bonaero Park, 1619, Johannesburg	Sudáfrica	12,26%	Rand sudafricano	1.067	374
<b>Adquira España, S.A.</b> Plaza Cronos, 1 - 4ª planta. Madrid 28037	España	10%	Euro	6	1
<b>Amadeus IT Holding, S.A.</b> Calle Salvador Madariaga 1, 28027, Madrid	España	0,075%	Euro		No disponible

# DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD DE LOS CONSEJEROS

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD DE LOS CONSEJEROS A LOS EFECTOS DEL ARTÍCULO 8.1.b DEL REAL DECRETO ESPAÑOL 1362/2007 DE 19 DE OCTUBRE.

Los Consejeros de International Consolidated Airlines Group, S.A., en la reunión del Consejo de Administración celebrada el 26 de febrero de 2015, declaran que, según su leal saber y entender, las Cuentas Anuales Consolidadas del ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2014 se han elaborado conforme a las Normas Internacionales de Información Financiera ("NIIF") adoptadas por la Unión Europea y a otras disposiciones relativas al marco regulatorio aplicable al Grupo, presentan la imagen fiel de los activos, de los pasivos, de la situación financiera, de los flujos de efectivo y de los resultados de International Consolidated Airlines Group, S.A. y de las empresas comprendidas en la consolidación tomadas en su conjunto, y que el Informe de Gestión Consolidado ofrece un análisis fiel de la información exigida, también de conformidad con la DTR 4.1 de la Financial Conduct Authority (regulación inglesa), incluyendo una explicación de los eventos importantes del ejercicio, una descripción de los riesgos e incertidumbres principales y una relación de las transacciones importantes con partes vinculadas.

26 de febrero de 2015

**Antonio Vázquez Romero**  
Presidente

**Martin Faulkner Broughton**  
Vicepresidente

**William Matthew Walsh**  
Consejero Delegado

**César Alierta Izuel**

**Patrick Jean Pierre Cescau**

**Enrique Dupuy de Lôme Chávarri**

**Denise Patricia Kingsmill**

**James Arthur Lawrence**

**María Fernanda Mejía Campuzano**

**José Pedro Pérez-Llorca y Rodrigo**

**Kieran Charles Poynter**

**Marjorie Morris Scardino**

**Alberto Terol Esteban**

## INFORME DE AUDITORÍA INDEPENDIENTE DE CUENTAS ANUALES CONSOLIDADAS

A los accionistas de International Consolidated Airlines Group, S.A.:

### Informe sobre las cuentas anuales consolidadas

Hemos auditado las cuentas anuales consolidadas adjuntas de International Consolidated Airlines Group, S.A. (la sociedad dominante) y Sociedades dependientes (el Grupo), que comprenden el balance de situación consolidado a 31 de diciembre de 2014, la cuenta de resultados consolidada, el estado del resultado global consolidado, el estado de cambios en el patrimonio neto consolidado, el estado de flujos de efectivo consolidado y la memoria consolidada correspondientes al ejercicio terminado en dicha fecha.

#### *Responsabilidad de los administradores en relación con las cuentas anuales consolidadas*

Los administradores de la sociedad dominante son responsables de formular las cuentas anuales consolidadas adjuntas de forma que expresen la imagen fiel del patrimonio, de la situación financiera y de los resultados consolidados de International Consolidated Airlines Group, S.A. y sociedades dependientes, de conformidad con las Normas Internacionales de Información Financiera, adoptadas por la Unión Europea, y demás disposiciones del marco normativo de información financiera aplicable al Grupo en España, y del control interno que consideren necesario para permitir la preparación de cuentas anuales consolidadas libres de incorrección material, debida a fraude o error.

#### *Responsabilidad del auditor*

Nuestra responsabilidad es expresar una opinión sobre las cuentas anuales consolidadas adjuntas, basada en nuestra auditoría. Hemos llevado a cabo nuestra auditoría de conformidad con la normativa reguladora de la auditoría de cuentas vigente en España. Dicha normativa exige que cumplamos los requerimientos de ética, así como que planifiquemos y ejecutemos la auditoría con el fin de obtener una seguridad razonable de que las cuentas anuales consolidadas están libres de incorrecciones materiales.

Una auditoría requiere la aplicación de procedimientos para obtener evidencia de auditoría sobre los importes y la información revelada en las cuentas anuales consolidadas. Los procedimientos seleccionados dependen del juicio del auditor, incluida la valoración de los riesgos de incorrección material en las cuentas anuales consolidadas, debida a fraude o error. Al efectuar dichas valoraciones del riesgo, el auditor tiene en cuenta el control interno relevante para la formulación por parte de los administradores de la sociedad dominante de las cuentas anuales consolidadas, con el fin de diseñar los procedimientos de auditoría que sean adecuados en función de las circunstancias, y no con la finalidad de expresar una opinión sobre la eficacia del control interno de la entidad. Una auditoría también incluye la evaluación de la adecuación de las políticas contables aplicadas y de la razonabilidad de las estimaciones contables realizadas por la dirección, así como la evaluación de la presentación de las cuentas anuales consolidadas tomadas en su conjunto.

Consideramos que la evidencia de auditoría que hemos obtenido proporciona una base suficiente y adecuada para nuestra opinión de auditoría.

#### *Opinión*

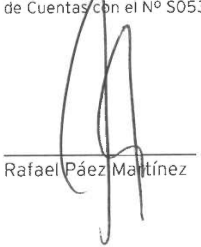
En nuestra opinión, las cuentas anuales consolidadas adjuntas expresan, en todos los aspectos significativos, la imagen fiel del patrimonio consolidado y de la situación financiera consolidada de International Consolidated Airlines Group, S.A. y sociedades dependientes a 31 de diciembre de 2014, así como de sus resultados consolidados y flujos de efectivo consolidados correspondientes al ejercicio anual terminado en dicha fecha, de conformidad con las Normas Internacionales de Información Financiera, adoptadas por la Unión Europea, y demás disposiciones del marco normativo de información financiera que resultan de aplicación en España.

#### **Informe sobre otros requerimientos legales y reglamentarios**

El informe de gestión consolidado adjunto del ejercicio 2014 contiene las explicaciones que los administradores de la sociedad dominante consideran oportunas sobre la situación del Grupo, la evolución de sus negocios y sobre otros asuntos y no forma parte integrante de las cuentas anuales consolidadas. Hemos verificado que la información contable que contiene el citado informe de gestión consolidado concuerda con la de las cuentas anuales consolidadas del ejercicio 2014. Nuestro trabajo como auditores se limita a la verificación del informe de gestión consolidado con el alcance mencionado en este mismo párrafo y no incluye la revisión de información distinta de la obtenida a partir de los registros contables de International Consolidated Airlines Group, S.A. y sociedades dependientes.

No tenemos nada que reportar en relación a nuestra obligación de revisar, de acuerdo con las United Kingdom Listing rules, la sección del Informe de Gobierno Corporativo en relación al cumplimiento de la Sociedad con las nueve disposiciones del UK Corporate Governance Code.

ERNST & YOUNG, S.L.  
(Inscrita en el Registro Oficial de Auditores  
de Cuentas con el N° S0530)



Rafael Páez Martínez

4 de marzo de 2015



## DATOS OPERATIVOS Y FINANCIEROS

Total operaciones del Grupo		2014 <sup>1</sup>	2013 <sup>1</sup>	2012 <sup>1</sup>	2011 <sup>2</sup>	2010 <sup>2</sup>
<b>Tráfico y capacidad</b>						
Asientos-kilómetro ofertados (AKO)	millones	<b>251.931</b>	230.573	219.172	213.193	199.032
Pasajeros-kilómetro transportados (PKT)	millones	<b>202.562</b>	186.304	176.102	168.617	157.323
Toneladas-kilómetro transportadas (TKT)	millones	<b>5.453</b>	5.653	6.080	6.156	5.907
Pasajeros transportados	miles	<b>77.334</b>	67.224	54.600	51.687	50.600
Toneladas de carga transportadas	miles	<b>897</b>	928	1.011	1.050	1.019
Sectores	miles	<b>599.624</b>	538.644	453.100	437.411	437.500
Tiempo de vuelo	horas	<b>1.712.506</b>	1.573.900	1.419.601	1.388.514	1.329.767
<b>Operaciones</b>						
Plantilla media equivalente		<b>59.484</b>	60.089	59.574	56.791	56.563
Aeronaves en servicio al final del ejercicio		<b>459</b>	431	377	348	352
Utilización de aeronaves - Largo radio (promedio de horas por avión por día)	horas	<b>13,5</b>	13,3	13,6	13,6	13,1
Utilización de aeronaves - Corto radio (promedio de horas por avión por día)	horas	<b>8,8</b>	8,4	8,2	8,5	8,2
Puntualidad - margen de 15 minutos	%	<b>80,9</b>	79,2	77,2	76,6	74,7
Regularidad	%	<b>99,5</b>	99,0	99,0	99,0	95,4
<b>Finanzas</b>						
Ingresos unitarios de pasaje/AKO	céntimos de EUR	<b>7,08</b>	7,05	7,01	6,41	6,19
Ingresos de pasaje/PKT	céntimos de EUR	<b>8,80</b>	8,73	8,73	8,11	7,83
Ingresos de carga/TKT	céntimos de EUR	<b>18,19</b>	18,98	20,02	19,33	18,55
Total ingresos de tráfico/TKO	céntimos de EUR	<b>60,45</b>	57,1	53,59	49,47	47,93
Precio medio del combustible (céntimos de dólar/galón EEUU)		<b>300,16</b>	314,15	320,33	289,04	224,93
Coste de combustible/AKO	céntimos de EUR	<b>2,38</b>	2,58	2,78	2,38	1,96
Resultado de las operaciones antes de depreciación, amortización y alquileres (EBITDAR)	mill. de EUR	<b>3.137</b>	2.258	1.480	1.867	1.692
Total gastos de las operaciones excluyendo el combustible/AKO	céntimos de EUR	<b>5,08</b>	5,18	5,49	5,06	5,36
Margen operativo	%	<b>6,9</b>	4,1	(0,1)	3,0	1,5
Total gastos de las operaciones/AKO	céntimos de EUR	<b>7,45</b>	7,77	8,28	7,44	7,32
Total gastos de las operaciones/TKO	céntimos de EUR	<b>60,33</b>	58,97	58,60	52,76	52,05
Cobertura de dividendos	veces	<b>-</b>	-	-	-	-
Cobertura de intereses*	veces	<b>6,40</b>	2,80	(0,22)	4,69	1,50
Deuda neta	mill. de EUR	<b>1.673</b>	1.489	1.889	1.148	895
Patrimonio neto*	mill. de EUR	<b>3.793</b>	4.216	2.978	4.312	4.670
Apalancamiento ajustado	%	<b>51</b>	50	51	44	47
Deuda neta ajustada a EBITDAR	%	<b>1,9</b>	2,5	3,6	2,3	2,4

1 Los datos financieros del ejercicio completo hasta el 31 de diciembre de 2014, 2013 y 2012 se basan en los resultados consolidados del Grupo antes de partidas excepcionales.

2 Los resultados del ejercicio completo hasta el 31 de diciembre de 2011 y 2010 se basan en los resultados combinados de las operaciones de British Airways Plc e Iberia Líneas Aéreas de España S.A. Operadora.

\* Reformulado para su modificación con arreglo a la norma de contabilidad NIC 19 "Retribuciones a los empleados".

# GLOSARIO

Costes de arrendamiento operativo de flota ajustados	Costes de arrendamiento operativo de flota multiplicados por 0,67
Apalancamiento ajustado	Deuda neta ajustada dividida por la deuda neta ajustada y el patrimonio neto ajustado
Deuda neta ajustada	Deuda neta más los costes de arrendamiento operativo de flota capitalizados
Asientos-kilómetro ofertados (AKO)	Número de asientos disponibles para la venta multiplicado por la distancia del vuelo
Toneladas-kilómetro ofertadas (TKO)	Número de toneladas de capacidad ofertadas para el transporte de la carga (pasaje y mercancías), multiplicado por la distancia volada
Horas de vuelo	Tiempo de servicio de la aeronave medido desde la hora en que esta abandona la puerta de salida en el aeropuerto de origen hasta la hora en que se sitúa en la puerta de llegada del aeropuerto de destino
Ingresos de carga/TKT	Ingresos de la carga divididos por TKT
Toneladas-kilómetro transportadas (TKT)	Número de toneladas de carga comercial transportada (carga y correo) multiplicado por la distancia del vuelo
Cobertura de dividendos	Número de veces que el beneficio del ejercicio cubre los dividendos abonados y propuestos
EBITDAR	Beneficios de las operaciones antes de depreciación, amortización y alquileres
Beneficios por acción (BPA)	Los beneficios se basan en el resultado después de impuestos ajustado por los beneficios atribuibles a los accionistas por los intereses sobre los bonos convertibles al 1,75%. Las acciones se basan en el número medio ponderado de acciones ordinarias ajustado por el efecto dilutivo de la hipotética conversión de estos bonos y los pagos basados en acciones pendientes a los empleados
Flujos de caja de patrimonio disponibles	EBITDAR menos los costes de los arrendamientos operativos de flota, menos intereses, menos pagos de impuestos, menos gastos en inmovilizado
Cobertura de intereses	El número de veces que los beneficios antes de impuestos y los gastos e ingresos netos por intereses cubren los gastos e ingresos netos por intereses
Margen operativo ajustado por los arrendamientos	Resultado operativo menos los costes de arrendamiento operativo de flota más los costes de arrendamiento operativo de flota ajustado dividido entre los ingresos
Plantilla equivalente	Número de empleados ajustado por los empleados a tiempo parcial, horas extraordinarias y contratistas
Fecha efectiva de la fusión	21 de enero de 2011, fecha en la que British Airways e Iberia firmaron el acuerdo de fusión para crear International Airlines Group
Deuda neta	Deuda corriente y a largo plazo remunerada menos otros depósitos corrientes remunerados, efectivo y otros medios líquidos equivalentes
Margen operativo	Beneficio/(pérdida) de las operaciones como porcentaje de los ingresos totales
Coeficiente de ocupación total	ITK expresado como porcentaje de TKO
Coeficiente de ocupación de pasajeros	PKT expresado como porcentaje de AKO
Puntualidad	El estándar del sector medido como porcentaje de vuelos que despegan dentro de los 15 minutos siguientes a la hora programada
Regularidad	Porcentaje de vuelos realizados respecto a los vuelos programados, sin incluir los cancelados por motivos comerciales
Rentabilidad sobre el capital invertido (RoIC)	EBITDAR menos la depreciación ajustada dividido entre el capital invertido. La depreciación ajustada se calcula multiplicando la depreciación reportada por un factor de inflación $[(1 + \text{inflación del activo})^{\text{edad del activo}}]$ y sumando el coste de arrendamientos operativos de flota ajustado. El capital invertido se calcula multiplicando la depreciación por la vida útil restante del activo.
Pasajeros-kilómetro transportados (PKT)	Número de pasajeros comerciales transportados por la distancia del vuelo
Ingreso unitario de pasaje/AKO	Ingresos de pasaje divididos por AKO
Ingresos de pasaje/PKT ( <i>yield</i> )	Ingresos de pasaje divididos por PKT
Ingresos por tonelada-kilómetro (ITK)	La carga comercial en toneladas multiplicada por la distancia del vuelo
Sector	Vuelo comercial de ida
Capital total	Patrimonio neto total más deuda neta
Ingresos totales del Grupo/AKO (ingresos/AKO)	Ingresos totales del Grupo dividido por AKO
Total gastos de las operaciones excluyendo el combustible/AKO	Gastos totales de las operaciones excluyendo el combustible dividido por AKO
Total gastos de las operaciones/AKO	Gastos totales de las operaciones dividido por AKO
Total ingresos de tráfico/TKO	Ingresos del tráfico total (pasaje y carga) dividido por TKO

---

# INFORMACIÓN PARA EL ACCIONISTA

## Domicilio social

International Consolidated Airlines Group, S.A.  
El Caserío, Iberia Zona Industrial nº 2 (La Muñoza),  
Camino de La Muñoza, s/n, 28042 Madrid, España.

Registro Mercantil de Madrid, tomo 27312, folio 11,  
hoja M-492129 C.I.F. A85845535

## Domicilio social de la sucursal en el Reino Unido

International Airlines Group  
2 World Business Centre  
Newall Road  
London Heathrow Airport  
Hounslow TW6 2SF, Reino Unido  
Registrada en Inglaterra y Gales con el número BR014868

## Entidad de Registro

Computershare Investor Services PLC  
Para consultas relacionadas con acciones depositadas  
en "Corporate Sponsored Nominee" (registro de acciones  
del Reino Unido):  
Tel.: +44 870 702 0110  
Correo electrónico: web.queries@computershare.co.uk  
Internet: www.investorcentre.co.uk/iag

## Equipo de Relaciones con Inversores de IAG:

Reino Unido: +44 20 8564 2900; o  
España: +34 91 312 6440  
Inversores institucionales: investor.relations@iairgroup.com  
Accionistas privados: accionistas@iairgroup.com

## Programa de American Depositary Receipt (ADR)

IAG cuenta con un programa de valores "Sponsored Level 1 American Depositary Receipt (ADR)" que se negocian en el mercado extrabursátil de EEUU (véase [www.otcm Markets.com](http://www.otcm Markets.com)). Deutsche Bank es el banco depositario de los ADR. Para consultas de los accionistas, póngase en contacto con: Deutsche Bank Trust Company Americas c/o American Stock Transfer & Trust Company Peck Slip Station P.O. Box 2050 New York, NY 10272-2050, EEUU Correo electrónico: DB@amstock.com Tel.: Número gratuito: +1 800 301 3517 Internacional: +1 718 921 8137 Internet: [www.adr.db.com](http://www.adr.db.com)

## Calendario financiero

Cierre del ejercicio: 31 de diciembre de 2014  
Resultados 1T: 30 de abril de 2015  
Resultados semestrales: 31 de julio de 2015  
Resultados 3T: 30 de octubre de 2015  
Otras fechas clave pueden consultarse en nuestra página web: [www.iagshares.com](http://www.iagshares.com)

## ShareGift

Los accionistas del Reino Unido que tengan un número reducido de acciones pueden donarlas a instituciones benéficas mediante ShareGift, administrado por la Orr Mackintosh Foundation. Se puede solicitar más información en el registro del Reino Unido.

Determinadas declaraciones incluidas en este informe tienen carácter prospectivo y están sujetas a supuestos, riesgos e incertidumbres, por lo que los resultados reales podrían diferir significativamente de los contenidos de forma expresa o tácita en dichas declaraciones de carácter prospectivo.

Las declaraciones prospectivas se pueden identificar generalmente por el uso de términos con idea de futuro, como "prevé", "puede", "podrá", "podría", "pretende", "planea", "predice", "contempla" o "espera", y comprenden, a título meramente enunciativo y no limitativo, proyecciones relativas a los resultados de las operaciones y las condiciones financieras de International Consolidated Airlines Group S.A. y sus filiales (el "Grupo"), así como a los planes y objetivos sobre las operaciones futuras, las negociaciones del Plan de negocio del Grupo, los ingresos futuros previstos, los planes de financiación y las inversiones y desinversiones previstas. Todas las declaraciones de carácter prospectivo incluidas en este informe se basan en la información que obra en poder del Grupo a la fecha de este informe. El Grupo no asume obligación alguna de actualizar públicamente ni revisar las declaraciones de carácter prospectivo, ya sea con motivo de la aparición de nueva información, acontecimientos futuros u otras circunstancias.

No es razonablemente posible recoger pormenorizadamente todos los factores y sucesos concretos que pueden influir en la validez de las declaraciones prospectivas del Grupo o tener un efecto sustancial adverso en las operaciones o resultados futuros de una aerolínea que opera a escala mundial. Información adicional sobre los factores de riesgo más importantes y la gestión de riesgo del grupo está incluida en la sección de gestión del riesgo y factores de riesgo de este informe.

---



Visítenos en nuestra página web  
[iairgroup.com](http://iairgroup.com)