

LOGRANDO

JUNTOS

EN ESTE INFORME

VISIÓN DE CONJUNTO

Introducción

- 2 Un viaje excepcional
- 4 Principales parámetros del 2015

INFORME ESTRATÉGICO

- 6 Carta del Presidente
- 8 Preguntas y respuestas con el Consejero Delegado
- 10 Nuestra Red
- 12 Plataforma de crecimiento de IAG
- 14 Informe del Consejero Delegado
- 17 Modelo de negocio y estrategia
- 18 Nuestra estrategia
- 20 Indicadores clave de rendimiento
- 22 Aer Lingus
- 23 British Airways
- 24 Iberia
- 25 Vueling
- 26 Avios
- 27 IAG Cargo
- 28 Sostenibilidad

Resumen financiero

- 35 Introducción al resumen financiero
- 36 Entorno económico
- 38 Análisis financiero
- 47 Gestión del riesgo y principales factores de riesgo

GOBIERNO CORPORATIVO

- 56 Presentación del Presidente sobre Gobierno corporativo
- 58 Consejo de Administración
- 60 Gobierno Corporativo
- 69 Informe de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento
- 72 Informe de la Comisión de Nombramientos
- 75 Informe de la Comisión de Seguridad
- 76 Informe de la Comisión de Retribuciones

ESTADOS FINANCIEROS

- 99 Cuenta de resultados consolidada
- 100 Estado de resultado global consolidado
- 101 Balance de situación consolidado
- 102 Estado de flujos de caja consolidado
- 103 Estado de cambios en el patrimonio neto consolidado
- 105 Notas a las cuentas anuales consolidadas
- 162 Informe anual de gobierno corporativo
- 224 Inversiones del Grupo

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD DE LOS CONSEJEROS

INFORME DE AUDITORÍA INDEPENDIENTE

INFORMACIÓN ADICIONAL

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

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 las entidades cotizadas. El informe de gestión está contenido en las siguientes secciones:

- | | |
|---------------------------------------|--|
| 12 Plataforma de crecimiento de IAG | 36 Entorno económico |
| 17 Modelo de negocio y estrategia | 38 Análisis financiero |
| 18 Nuestra estrategia | 47 Gestión del riesgo y principales factores de riesgo |
| 20 Indicadores clave de rendimiento | 60 Gobierno Corporativo |
| 28 Sostenibilidad | 162 Informe anual de gobierno corporativo |
| 35 Introducción al resumen financiero | |

2015 FUE EL AÑO PARA
LOGRAR LOS OBJETIVOS
QUE MARCAMOS EN 2011.

DE HECHO,
LOS SUPERAMOS.

YA SEA EN NUESTROS
PRIMEROS CINCO AÑOS,
O EN EL FUTURO,
NUESTRO ÉXITO SE
RESUME EN LO SIGUIENTE:

TRABAJANDO JUNTOS,
LO LOGRAMOS.

UN VIAJE EXCEPCIONAL

LOGRANDO RESULTADOS SÓLIDOS

Nuestra ambición consiste no solamente en tratar de ser un importante partícipe del sector, sino también el grupo de aerolíneas líder mundial, y en nuestros cinco primeros años ya hemos sentado bases sólidas para el futuro.

Hemos logrado los resultados que prometimos. Hemos superado nuestros objetivos iniciales y estamos absolutamente convencidos de que esto no es más que el comienzo. Lo mejor está por llegar y se han fijado objetivos más ambiciosos para 2016-2020.

IAG

SALIDA
A BOLSA

24 DE ENERO
DE 2011



BPA / €0,27



CREANDO

2011

- IAG se forma a través de la fusión de British Airways e Iberia
- Se anuncian la estrategia y los objetivos de beneficio de las operaciones
- Lanzamiento de la moneda Avios

TRANSFORMANDO

2012

bmi se integra a British Airways

Se aprueba el Plan de Transformación de Iberia

Se eleva el objetivo de sinergias desde 500 millones de euros a 560 millones de euros



BPA / €(0,23)

● **Beneficio por acción diluido antes de partidas excepcionales**

FORTALECIENDO**2013**

Se completa la adquisición de Vueling

Se crea IAG Cargo

Se lanza la nueva marca de Iberia

Se eleva el objetivo de sinergias desde 560 millones de euros a 650 millones de euros



BPA / €0,21

BPA / €0,40

DIC 2015**BPA****€0,71**AVANZANDO**2014**

Se lanza el Plan de Futuro de Iberia

Global Business Services (GBS) establece una sede en Cracovia, Polonia

Se presentan los objetivos de IAG 2016 – 2020

LOGRANDO**2015**

Se consiguen los objetivos a cinco años fijados en 2011

Se completa la adquisición de Aer Lingus

Se crea Avios como unidad operativa independiente

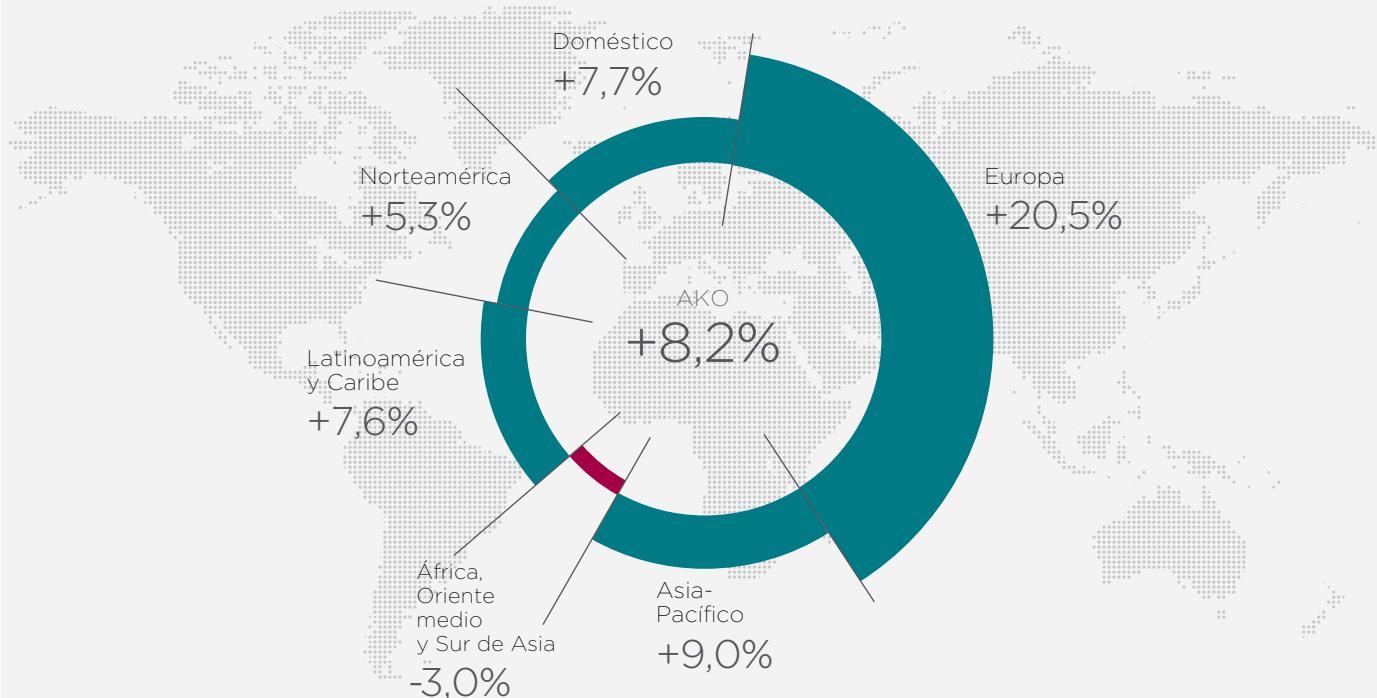
Se pagan dividendos

IAG CargoBENEFICIO DE LAS OPERACIONESSINERGIAS

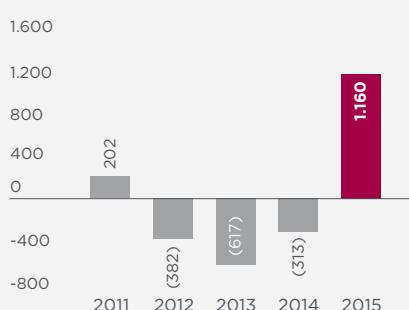
PRINCIPALES PARÁMETROS DE 2015

BRINDANDO VALOR A NUESTROS ACCIONISTAS

Asientos-kilómetro ofertados (AKO)



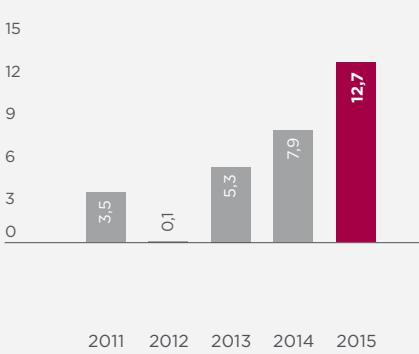
FLUJOS DE CAJA DISPONIBLES (MILLONES DE EUROS)



Definición

Cuantificamos los flujos de caja patrimoniales disponibles como el EBITDA menos impuestos sobre efectivo, intereses sobre efectivo e inversiones en bienes de capital.

RoIC (%)



Definición

Se entiende por rentabilidad sobre el capital invertido el beneficio de las operaciones antes de partidas excepcionales ajustado por los gastos de arrendamiento y la inflación y dividido entre el capital invertido. Véase el Glosario.

DIVIDENDO TOTAL POR ACCIÓN¹

€0,20

¹ Incluye el dividendo final recomendado de 10 céntimos de euro por acción.

LOGRANDO CREENCIAS JUNTOS



El siguiente informe estratégico contiene un análisis razonable y equilibrado, coherente con el tamaño y la complejidad del negocio, de acuerdo con las expectativas de la reglamentación de la Ley de Sociedades de 2006.

INFORME ESTRATÉGICO

6	Carta del Presidente	23	British Airways
8	Preguntas y respuestas con el Consejero Delegado	24	Iberia
10	Nuestra Red	25	Vueling
12	Plataforma de crecimiento de IAG	26	Avios
14	Informe del Consejero Delegado	27	IAG Cargo
17	Modelo de negocio y estrategia	28	Sostenibilidad
18	Nuestra estrategia		
20	Indicadores clave de rendimiento		
22	Aer Lingus		
	Resumen financiero		
35	Introducción al resumen financiero		
36	Entorno económico		
38	Ánalisis financiero		
47	Gestión del riesgo y principales factores de riesgo		

CARTA DEL PRESIDENTE

FORJANDO BASES CREÍBLES Y SEGURAS PARA EL CRECIMIENTO FUTURO



Antonio Vázquez
Presidente

“Es un gran placer darles la bienvenida al quinto Informe Anual de International Airlines Group, que abarca un período de grandes logros para la empresa y mira con confianza al futuro para seguir cosechando éxitos.”

El 2015 fue un año de logros muy significativos para IAG y me complace tener esta oportunidad para reflexionar sobre todo el progreso realizado desde que la compañía se creó hace cinco años.

Nuestros logros en este tiempo han sido numerosos. Como recordarán, cuando expusimos nuestros planes iniciales para el Grupo, fijamos el objetivo de lograr un beneficio operativo de 1.500 millones de euros en 2015. Por lo tanto, la obtención de unos beneficios operativos, excluyendo a Aer Lingus, de 2.300 millones de euros sobre unos ingresos del Grupo de 22.900 millones de euros para el año es un resultado impresionante. Y más aún si pensamos que la cifra es diez veces superior al beneficio combinado de 485 millones de euros que British Airways e Iberia registraron cuando formamos IAG.

Este logro se ve reflejado en un amplio abanico de medidas distintas. Obtuimos 856 millones de euros de sinergias anuales a nivel de Grupo, más del doble de nuestro objetivo original establecido en 2011 de 400 millones de euros. Este año transportamos casi 95 millones de pasajeros en nuestras cuatro aerolíneas, el doble de la cantidad que llevábamos hace cinco años, y nuestra flota total ha pasado de 348 a 529 aeronaves.

Se trata de un crecimiento récord formidable y, sobre esta base, hemos sido capaces de mejorar nuestros objetivos de manera considerable para los próximos cinco años hasta 2020, tal y como se informó en nuestra jornada de los Mercados de Capitales en noviembre. Los nuevos y ambiciosos objetivos relativos al crecimiento de los beneficios, el margen de beneficio operativo, el flujo libre de caja para el accionista y el retorno sobre el capital invertido ponen de manifiesto nuestra confianza en que seremos capaces de seguir creciendo con fuerza y de manera rentable en los próximos años.

Sin embargo, la aviación comercial es un negocio complejo y la historia de nuestra industria ha estado llena de contratiempos. Por lo que tal vez uno de los aspectos más satisfactorios de nuestro desempeño hasta la fecha es que ahora tenemos el tipo de

ratios financieros que se aplicarían a una empresa “normal”, que opera en un sector mucho menos complejo. Este nunca había sido el caso de una compañía aérea y estamos muy satisfechos con esta situación.

Superando los retos

Nuestro rendimiento resulta aún más sorprendente si recordamos de dónde venimos. En 2011 British Airways estaba saliendo de una compleja operación financiera destinada a reparar las secuelas provocadas por la crisis financiera mundial. Iberia se encontraba en cuidados intensivos y luchando por su propia supervivencia.

En este contexto, era de vital importancia que el equipo directivo expusiera una visión muy clara de lo que teníamos que hacer para construir el IAG de hoy. Es un plan que hemos seguido con verdadera determinación, con el Consejo de Administración, el Equipo de Dirección, y todos los miembros de la empresa trabajando unidos para dar vida a esa visión.

En este proceso, hemos culminado una transformación profunda tanto en British Airways como en Iberia que no tiene precedentes, sobre todo en Europa. De hecho, para encontrar algo ligeramente comparable tenemos que fijarnos en algunas de las reestructuraciones de las aerolíneas estadounidenses llevadas a cabo conforme al capítulo 11 de la Ley de Quiebras de Estados Unidos. Esto es algo de lo que podemos estar verdaderamente orgullosos.

Contexto industrial

A medida que ejecutamos nuestra estrategia de crecimiento futuro, las perspectivas del sector siguen siendo positivas. Sin embargo, a pesar de algunos desafíos económicos mundiales obvios, especialmente a corto plazo, según las previsiones de la Asociación Internacional de Transporte Aéreo (IATA), la cifra global de pasajeros se duplicará hasta alcanzar los cerca de 7.000 millones en 2034, con una tasa de crecimiento anual media del 3,8%.

Además, el sector se encuentra en mucha mejor forma y está adoptando una postura bastante más racional con respecto a la gestión de la inversión, el retorno a los inversores y el control de la capacidad, como hemos visto en el reciente período de brusco descenso de los precios del petróleo. Esto refleja la enorme disciplina con la que venimos actuando. Este es, y seguirá siendo, el camino correcto.

IAG siempre declaró que tenía la ambición de liderar el proceso de consolidación en nuestra industria y nuestro modelo de negocio único nos ha permitido adquirir e integrar bmi, Vueling y Aer Lingus con relativa facilidad. El progreso en la consolidación ha sido más lento de lo que nos gustaría, debido a los controles y a la regulación de la inversión extranjera, por lo que es aún más importante buscar otras formas de cooperación para beneficio de nuestros clientes. Por esta razón estamos muy satisfechos de haber firmado un acuerdo de negocio conjunto entre Iberia, British Airways y LATAM.

En el marco del acuerdo de ingresos compartidos, que está pendiente de aprobación regulatoria por parte de las respectivas autoridades de Sudamérica, las compañías aéreas podrán ofrecer a los clientes más opciones de vuelos, una serie de ventajas para viajeros frecuentes y conexiones mucho mejores, incluyendo 100 destinos en Sudamérica y 87 en Europa.

Gobierno corporativo

La estructura de gobierno corporativo de IAG era inevitablemente compleja en un principio. Sin embargo, de forma paulatina, hemos tratado de simplificar nuestras estructuras para contar con la flexibilidad necesaria para gestionar el día a día de este dinámico negocio, sin por ello dejar de cumplir con los estándares de gobierno corporativo y de transparencia más exigentes. Estoy convencido de que hemos gestionado este proceso de manera adecuada.

En todo caso, seguimos adaptando nuestros procesos. En 2015 introdujimos cambios para cumplir con los nuevos códigos de gobierno corporativo tanto en España como en el Reino Unido. En este momento cumplimos con la mayor parte de las recomendaciones de estos códigos y proporcionamos las explicaciones necesarias en caso de que hayamos adoptado enfoque ligeramente diferente.

Con el paso de los años hemos renovado la composición de nuestro Consejo para fortalecer nuestras capacidades. Contamos con un Consejo de Administración excepcional, un equipo con una gran diversidad de talento que cuenta con una amplia experiencia internacional en el ámbito empresarial y en el público. El Consejo, y particularmente la Comisión de Nombramientos, continuarán trabajando en los planes de sucesión del Consejo para garantizar que contamos con el equilibrio adecuado de competencias, conocimientos y experiencias que el Grupo pueda necesitar en cada momento.

Se están produciendo cambios significativos en la dirección de nuestras compañías. La cuidadosa planificación de la sucesión en estos puestos sigue siendo una prioridad constante para el Consejo y el Comité de Dirección de IAG. El paso de Alex Cruz desde Vueling para dirigir British Airways, tras la jubilación de Keith Williams, es un hito importante en este sentido. Javier Sánchez-Prieto, anteriormente Director Financiero de Iberia, se convertirá en el Consejero Delegado de Vueling. Nos agrada también que Steve Gunning se haya convertido en el Director Financiero de British Airways y que sea sustituido por Andrew Crawley de British Airways, como Consejero Delegado de IAG Cargo. Estos movimientos son la evidencia de la fantástica variedad de talentos que tenemos dentro de nuestro Grupo.

Sostenibilidad

No dejamos de buscar fórmulas para mejorar nuestro desempeño medioambiental. En 2015 consolidamos nuestras actividades de sostenibilidad a nivel de grupo y también fijamos nuevos y exigentes objetivos de cara a 2020 en materia de ruido y reducción de emisiones de CO₂. Vamos a utilizar todas las herramientas a nuestra disposición – aviones modernos, tecnología eficiente y combustibles sostenibles – para mejorar nuestra huella de carbono.

También trabajamos en colaboración con otras compañías aéreas y gobiernos para asegurar que nuestra industria contribuye de manera significativa a la lucha contra el cambio climático. Hemos adoptado un papel de liderazgo en este ámbito, por ejemplo, presionando al sector para que adopte el objetivo de reducir a la mitad las emisiones de CO₂ para el año 2050.

El año 2016 es crítico para la consecución de esos objetivos. La Asamblea de la Organización Internacional de Aviación Civil que se celebrará en octubre podría constituir la oportunidad para adoptar un nuevo acuerdo global sobre el comercio de emisiones para nuestra industria, algo que apoyamos firmemente. Necesitamos un acuerdo verdaderamente global y creo que ahora estamos más cerca de alcanzarlo que nunca.

Todas nuestras líneas aéreas siguen operando con éxito programas de responsabilidad corporativa en sus mercados nacionales y sus lugares de destino, algo que constituye otra parte importante de nuestro programa de sostenibilidad.

Dividendo y perspectivas

Me complace terminar esta carta centrándome en otra ambición fundamental que siempre hemos tenido como empresa y que pudimos cumplir en 2015, nuestro deseo de recompensar a los accionistas por su tremendo apoyo a IAG a lo largo de los años.

Realmente fue un placer confirmar nuestra distribución de dividendos este año, y hemos dejado totalmente claro que tenemos la intención de seguir una política de dividendos sostenible a largo plazo.

Creo que la comunidad de inversores entiende muy bien dónde estamos como empresa y hacia dónde vamos, y tiene una confianza cada vez mayor de que cumpliremos nuestros objetivos y nuestras promesas. Es muy positivo tener ese nivel de transparencia en nuestra relación con ellos.

También quiero agradecer a todas nuestras partes interesadas por su apoyo. En particular, quiero rendir homenaje a las personas en toda la empresa que han trabajado con empeño para que IAG llegue a donde está hoy. Gracias a ellos, por encima de todo, confío enormemente en que podremos obtener logros aún mayores en los próximos años.



Antonio Vázquez
Presidente

PREGUNTAS Y RESPUESTAS

CON NUESTRO CONSEJERO DELEGADO WILLIE WALSH

Con motivo del quinto aniversario de la creación de IAG y del establecimiento de nuevos y ambiciosos objetivos, el Consejero Delegado, Willie Walsh, responde a algunas de las preguntas más importantes para los grupos de interés de IAG.

P ¿Qué lecciones ha aprendido de sus logros durante los últimos cinco años?

Hemos tenido cinco años muy exitosos y, cuando miro al pasado, estoy realmente satisfecho del enorme avance que hemos realizado. Nos fijamos objetivos muy ambiciosos en 2011 y se cuestionó si íbamos a ser capaces de alcanzarlos. Pero no sólo hemos cumplido con estos objetivos, sino que los hemos superado ampliamente. Esto demuestra que con una visión clara, una firme determinación, un liderazgo fuerte y una gestión sólida, se pueden lograr muy buenos resultados en esta industria y estoy realmente orgulloso de que IAG haya sido líder en demostrarlo.

 [Ver página 35 para obtener más información sobre nuestro rendimiento financiero](#)

P ¿Se puede mantener y mejorar significativamente el desempeño financiero de IAG?

Sin lugar a dudas IAG puede mantener y mejorar este rendimiento financiero, y lo mejor está por venir. Ese es el claro mensaje que comunicamos a los inversores durante nuestra jornada anual de los mercados de capitales celebrada en noviembre de 2015. Estamos seguros de que podemos hacerlo mejor ya que hemos creado un negocio estructuralmente más eficiente, con una base de costes más baja y sostenible. Nos basaremos en esta eficiencia para desarrollar nuestro negocio de manera rentable, aprovechando todas las oportunidades que se nos presenten. Aunque también nos aseguraremos de



estar protegidos para enfrentar cualquier desafío externo. En resumen, sí, definitivamente lo vamos a hacer mejor en el futuro aun cuando nuestro desempeño hasta la fecha ha sido excepcional.

 [Ver página 20 para obtener más información sobre nuestros objetivos de crecimiento en el futuro](#)

P ¿Cuáles son los riesgos para la rentabilidad de IAG en las áreas de proveedores, impuestos y tasas aeroportuarias?

Todos los sectores se enfrentan a riesgos asociados con los proveedores externos y el sector aéreo no es una excepción. He destacado los aumentos injustificados de las tasas aeroportuarias como el principal problema que debemos afrontar y, en este sentido, la industria está adoptando una posición conjunta sobre este asunto. Hemos creado una nueva asociación,

Airlines for Europe, para defendernos de lo que consideramos son prácticas casi monopolísticas de los aeropuertos. Y pondré solamente un ejemplo: las propuestas para construir una tercera pista en Heathrow. Los planes de expansión tienen un presupuesto estimado de 18.000 millones de libras esterlinas. Pero si tenemos en cuenta que la construcción de la tercera pista en sí misma costaría solo 180 millones de libras esterlinas, es decir, el 1% de estos 18.000 millones de libras esterlinas, nos debemos preguntar por qué se va a gastar tanto dinero. Es prohibitivo. Y si esta situación se traduce en un drástico aumento de las tasas aeroportuarias aplicadas en Heathrow nos opondremos a las mismas. No vamos a pagar una factura que inevitablemente se traducirá en un enorme aumento en los cargos, los cuales, en última instancia, tendrán que ser asumidos por nuestros clientes y accionistas.

 [Ver página 47 para obtener más información sobre nuestros riesgos de mercado](#)



P ¿Cómo influye el abaratamiento del petróleo y cómo ha afectado a la disciplina de capacidad de IAG?

En 2015 asistimos a un descenso significativo del precio del petróleo, pero algunos de los beneficios han sido compensados por el fortalecimiento del dólar estadounidense. Nosotros pagamos nuestro combustible en dólares estadounidenses, por lo tanto no hemos podido aprovechar todas las ventajas de la caída de los precios.

No obstante, me complace ver que la industria está respondiendo de manera racional a esta situación de volatilidad. Y creo que esto demuestra, en primer lugar, que las aerolíneas no esperan que el precio del petróleo se mantenga por mucho tiempo en niveles tan bajos como ahora. Es más, creo que esto refleja el comportamiento de un sector que ha aprendido de los errores cometidos en el pasado. La disciplina de capacidad es, en términos generales, la misma ahora que cuando el petróleo costaba 100 dólares por barril, en comparación con los 34 o 35 dólares que cuesta en la actualidad, y preveo que esta situación continuará.

Por lo tanto, a corto plazo los precios más bajos deberían proporcionar algunos beneficios en términos de costes. Sin embargo, a largo plazo, prevemos que el precio del petróleo aumentará de nuevo.

 *Ver páginas 10 - 19 para obtener más información sobre nuestras operaciones*

P ¿Qué ventajas aporta Aer Lingus al Grupo?

Aer Lingus es una fantástica incorporación para IAG. Es una aerolínea muy eficiente y bien gestionada y está operando en un entorno que presenta muy buenas oportunidades de crecimiento. Tiene una excelente red de rutas transatlánticas, que es un área clave en la que siempre hemos afirmado que IAG se debería centrar. A menudo se olvida que el mercado irlandés no es el único que presenta oportunidades interesantes para Aer Lingus. Existen entre 40 y 50 millones de estadounidenses con raíces o conexiones irlandesas, lo que significa que comercializamos una marca muy fuerte en el mercado de Estados Unidos que es mucho más grande de lo que la gente imagina. Por esta razón, estamos trabajando intensamente en el negocio trasatlántico y es una gran satisfacción dar la bienvenida al Grupo a Aer Lingus.

 *Ver páginas 22 - 27 para obtener más información sobre nuestras compañías operativas*



 Vea la entrevista completa en nuestro sitio web www.iairgroup.com

P ¿Cuáles han sido los logros medioambientales en 2015?

Nuestro desempeño medioambiental continuó mejorando en 2015 y nos hemos fijado nuevos y ambiciosos objetivos para el futuro. Respecto a las emisiones de CO₂, por ejemplo, hemos alcanzado actualmente 95.4 gramos de CO₂ por pasajero-kilómetro en 2015, un descenso desde 101.2 gramos de CO₂ en 2012. Ahora nos hemos comprometido a reducir esta cifra a 87.3 gramos en 2020, lo que supone un reto difícil aunque importante.

También hemos efectuado algunos cambios importantes en la forma de gestionar el desempeño. Estamos consolidando todas nuestras actividades en el ámbito medioambiental dentro de IAG para generar un mayor enfoque y aprender mutuamente en diferentes áreas, como la reducción de ruido. Asimismo, en 2015 también hemos puesto en práctica algunas medidas muy acertadas. Estamos equipando nuestros aviones Airbus A320 con *sharklets* que mejorarán su rendimiento. Seguimos invirtiendo en equipamiento a bordo nuevo y más ligero, por ejemplo, hemos renovado asientos y carros. Estos pequeños cambios representan una gran diferencia porque cualquier cosa que podamos hacer para reducir el peso de la aeronave mejora significativamente la eficiencia del combustible y el desempeño medioambiental.

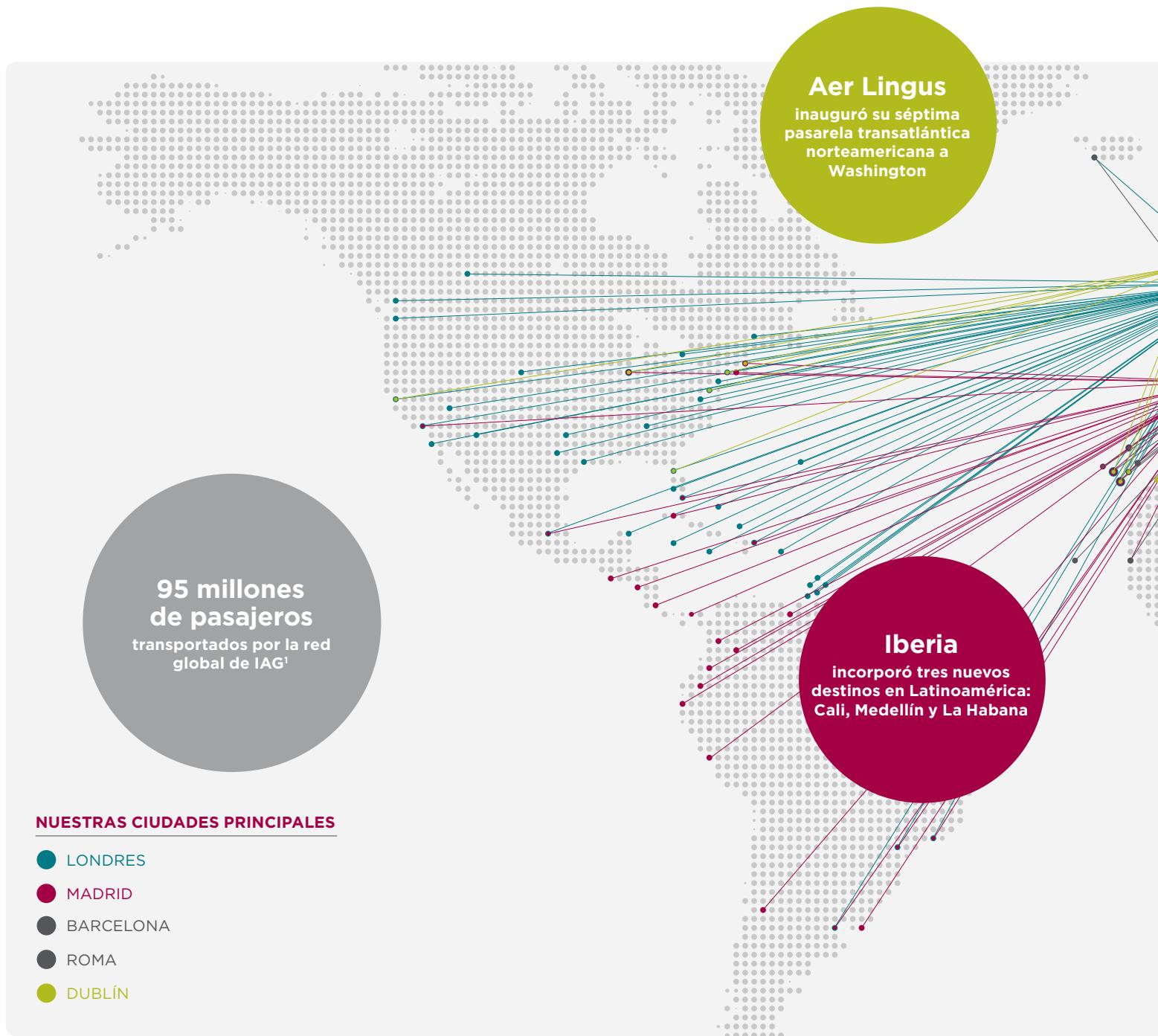
A este respecto, hemos adoptado una perspectiva más amplia. Nos hemos comprometidos a asumir el papel principal en la mejora del desempeño medioambiental de la industria en su conjunto y no sólo en relación con el desempeño de nuestras aerolíneas individuales.

 *Ver páginas 28 - 34 para obtener más información sobre nuestro rendimiento medioambiental y nuestras metas*

NUESTRA RED

SATISFACIENDO LAS NECESIDADES DE NUESTROS CLIENTES A TRAVÉS DE NUESTRA PRESENCIA GLOBAL

IAG combina a las aerolíneas líderes del Reino Unido, España e Irlanda, cuyos clientes se benefician de una red combinada más amplia para el transporte tanto de pasajeros como de carga.



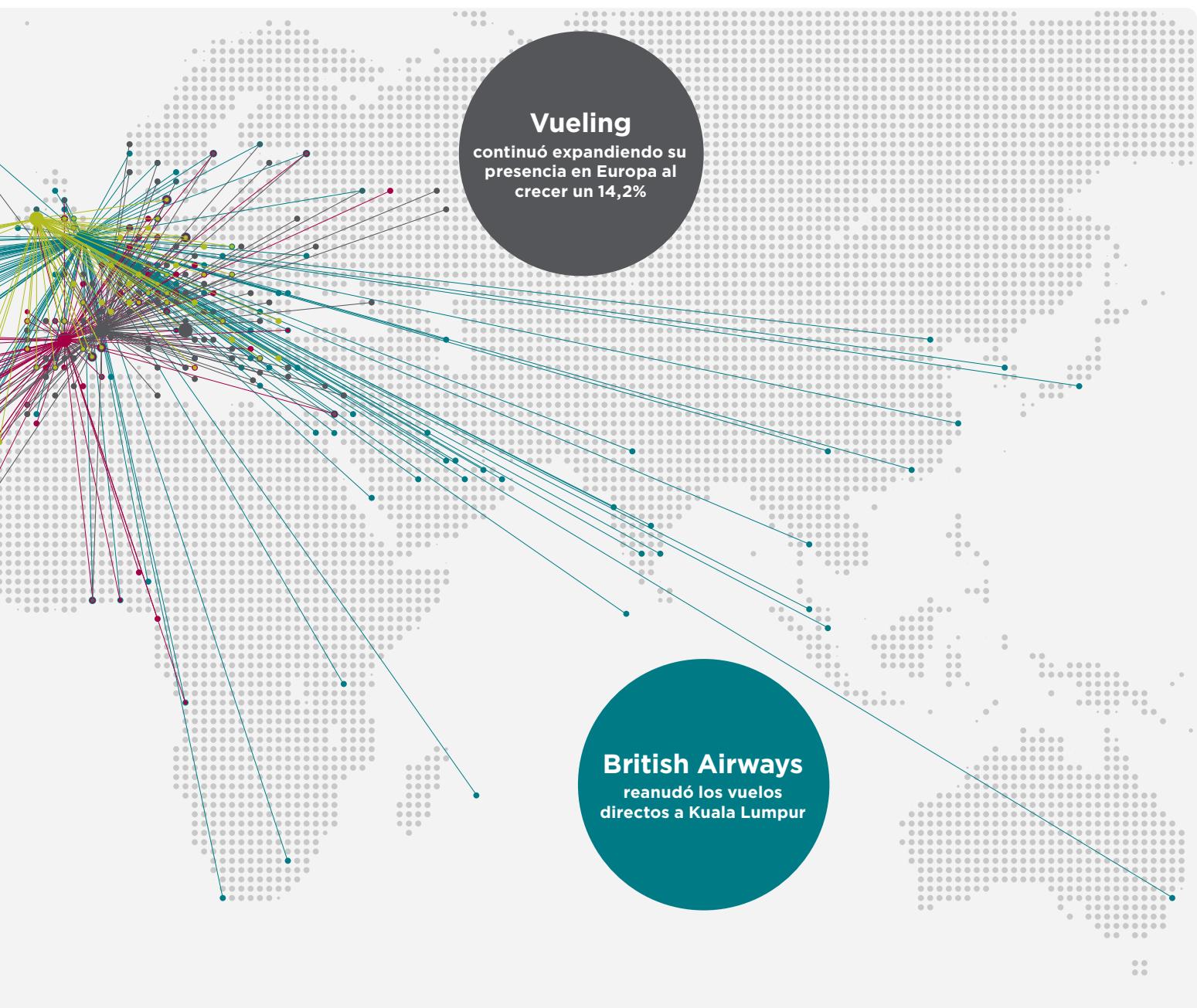
¹ Incluye pasajeros de Aer Lingus del 1 de enero de 2015.

Objetivos clave estratégicos

- 1 Liderazgo en las principales ciudades de IAG
- 2 Liderazgo en el Atlántico
- 3 Posición más reforzada en los principales mercados de Europa-Asia
- 4 Aumento de cuota en las rutas Europa-África
- 5 Mayor rentabilidad intraeuropea
- 6 Posiciones competitivas en costes en todos nuestros negocios



Más información sobre nuestra estrategia en la página 18 - 19



PLATAFORMA DE CRECIMIENTO DE IAG

LOGRANDO LA TRANSFORMACIÓN MEDIANTE CONSTANTES INICIATIVAS DEL GRUPO

En 2015, el Grupo completó su programa de sinergias de la fusión, cuyos beneficios reales excedieron considerablemente los objetivos iniciales de la fusión. El Grupo se ha posicionado para integrar en sus actividades cotidianas los ahorros conseguidos y los nuevos ingresos generados. La plataforma de IAG seguirá brindando ventajas transformadoras.

El programa de sinergias de la fusión ha sido un éxito

El programa de sinergias ha permitido aprovechar al máximo las capacidades internas, las mejores prácticas y las economías de escala en todas las compañías operativas, lo cual ha reportado un ahorro significativo para el Grupo. En 2015, los beneficios netos del programa ascendieron a 802 millones de euros en el ejercicio, más del doble del objetivo inicial fijado en 2011.

Buena parte de los ahorros iniciales procedieron de previsibles economías de escala, si bien, a medida que avanzaba el programa, hallamos nuevas formas de extraer valor del negocio.

El flujo de ingresos ha sido todo un éxito, pues ofrece una mayor oferta de combinaciones de viaje y códigos compartidos a los clientes, al tiempo que se beneficia de la mayor generación de ingresos y de las ventajas de contar con un equipo comercial integrado.

A continuación, se describen otros éxitos logrados:

- simplificación de la estructura de TI e implantación de una nueva solución de venta para IAG Cargo;
- mejora de la competitividad de los servicios de mantenimiento conservando, al mismo tiempo, una elevada calidad;
- establecimiento de una función de compras para el Grupo que abarca todas las categorías de gasto de proveedores, con acciones dirigidas a acordar una especificación óptima de bienes y servicios; y
- lanzamiento de Avios como la nueva moneda única del Grupo para premiar la fidelidad.

Planificando el crecimiento: la plataforma de IAG

En 2011, el objetivo de IAG era establecer una plataforma adaptable para ofrecer funciones de apoyo de TI, compras y back office de forma que las aerolíneas nuevas y existentes pudieran conectarse rápida y eficientemente a estos servicios.

El concepto evolucionó hasta la creación de la plataforma de IAG. Los equipos de todo el Grupo han trabajado para centralizar y homogeneizar servicios, sacando el máximo provecho de las fortalezas y transformando el modo en que el Grupo lleva a cabo su actividad. IAG se dispone a adoptar nuevas iniciativas a escala del Grupo que reforzarán y maximizarán el valor de toda su cartera.

El siguiente gráfico muestra los componentes de la plataforma de IAG y cómo se establecen estos servicios para que produzcan ventajas a favor de las aerolíneas. Esta plataforma integrada global consiste en aprovechar al máximo las economías de escala y generar un servicio mejorado, una eficacia en costes y un aumento de la rentabilidad de la

PROGRAMA DE SINERGIAS FINALIZADO

Objetivos superados

1.000

€856m

566

800

600

400

€400m

200

150

0

250

Objetivo original fijado en 2011

290

Beneficio de las operaciones

€364m

€802m

Coste de implementación

€36m

€54m

PROGRESO DE LA PLATAFORMA DE IAG

PLUG AND PLAY PARA EFICIENCIA Y SISTEMAS DE MEJOR CALIDAD



inversión, permitiendo a la vez que las compañías operativas se centren en sus marcas, sus clientes y sus operaciones.

Global Business Services (GBS)

El modelo GBS tiene como fin prestar servicios de *back office* a un coste menor, integrando en el Grupo modernas prácticas profesionales y ofreciendo una mayor calidad del servicio. En GBS, las áreas de Servicios Financieros, Compras y TI del Grupo colaboran para liberar un valor incremental que no podría conseguirse con las funciones individuales de las compañías operativas. Se ha avanzado de forma significativa en la implantación de Global Business Services, que terminará evolucionando más allá de los modelos de servicios compartidos.

Principales logros en 2015:

- oficinas de GBS plenamente operativas en Cracovia (Polonia);
- coordinación de las funciones de finanzas y compras;
- adopción de un sistema único consolidado para la gestión de tesorería;
- lanzamiento del programa de transformación de TI; y

- suscripción del primer contrato significativo de externalización de TI

Una vez concluida la transformación, el objetivo de GBS es generar un ahorro aproximado del 30% en costes de personal en el conjunto de la comunidad financiera global.

La transformación de compras y finanzas sigue su curso y se ampliará a todas las compañías operativas. Con GBS, la función de TI del Grupo seguirá ofreciendo una plataforma de TI capaz de adaptarse al crecimiento futuro.

Flota: Los equipos han seguido trabajando en la homogeneización de la flota en tres ámbitos: configuración de la cabina, aviónica y equipamiento para casos de emergencia. El modelo se ha hecho extensivo a todas las aeronaves nuevas que se incorporan a la flota. El objetivo del programa sigue siendo reducir los coste de explotación gracias a inversiones en bienes de capital ágiles y flexibles. Los equipos también han desarrollado una estrategia de conectividad para el Grupo y se disponen a evaluar las opciones para la flota de corto radio.

Ámbito digital

El equipo de IAG *Digital Transformation* se creó en enero de 2015 para impulsar la transformación del modelo de negocio de todo IAG y acoger su potencial digital. El tamaño reducido del equipo está diseñado para pensar en grande, actuar en pequeño y escalar con rapidez. IAG está desarrollando una estrategia de conectividad explorando los resultados de los ensayos que se llevan realizando desde 2010. IAG se está fijando metas exigentes, ya que el 90% de la flota de largo radio contará con esta tecnología a principios de 2019 y el primer avión de corto radio "aire a tierra" está previsto que entre en servicio para 2017. El equipo que se encargará de este proyecto todavía se encuentra en su fase inicial y colabora con expertos digitales de Israel y de la costa oeste para detectar posibles oportunidades para el Grupo.

Mantenimiento, reparaciones y revisión (MRO)

En 2015, se creó un pequeño equipo liderado por Luis Gallego a fin de acometer una evaluación estratégica de las actividades de mantenimiento en todo el Grupo.

NUESTRAS MARCAS



servicio premium de bajo coste



aerolínea líder entre Europa y Latinoamérica



soluciones de fidelización



el mejor producto en el mercado irlandés del transporte aéreo para clientes a un precio competitivo



una de las transportistas internacionales de carga aérea líderes a nivel mundial

Más información sobre nuestras compañías operativas en las páginas 22 a 27

INFORME DEL CONSEJERO DELEGADO

IAG HA SENTADO BASES SÓLIDAS PARA CRECER DE FORMA RENTABLE EN EL FUTURO



“El año pasado, IAG superó cómodamente sus objetivos iniciales para 2015 y se comprometió a alcanzar nuevas metas que mejorarán sus resultados en los próximos cinco años. Estoy plenamente seguro de que contamos con la estructura adecuada y la firme voluntad de mantener nuestra trayectoria de crecimiento rentable.”

Willie Walsh
Consejero Delegado

Desde la creación de IAG, el año 2015 siempre ha sido considerado un hito importante para el negocio y, cinco años después, estoy muy satisfecho con el progreso realizado.

Haber registrado resultados financieros récord, garantizar un crecimiento continuo de nuestras aerolíneas, completar la adquisición de Aer Lingus y comenzar la distribución de dividendos a los accionistas ha supuesto todo un logro. Sin embargo, tenemos muy claro que podemos avanzar mucho más.

Esta siempre ha sido nuestra postura. Cuando en 2011 presentamos los ambiciosos objetivos de IAG a cinco años, muchos inversores se mostraron escépticos sobre nuestra capacidad para alcanzarlos. Por esta razón, resulta

especialmente reconfortante constatar que en 2015 no sólo hemos cumplido esos objetivos, sino que los hemos superado ampliamente.

Por encima de todo, es verdaderamente satisfactorio demostrar nuestra convicción fundamental de que con una visión clara, una dirección sólida y la determinación constante de superar nuestros objetivos podemos seguir logrando un crecimiento rentable y sostenible a largo plazo.

Hechos destacados del año

El año pasado cosechamos numerosos éxitos, entre ellos un beneficio operativo récord de €2.335 millones, cifra que supera ampliamente nuestro objetivo inicial de 1.500 millones de euros para 2015.

Hemos realizado un gran trabajo en la obtención de sinergias, lo que confirma nuestra convicción inicial de que juntos conseguiríamos un negocio más sólido, capaz de construir una formidable plataforma para el crecimiento. Después de los primeros cinco años, el ahorro anual neto ascendió a €856 millones, más del doble de nuestro objetivo inicial de 400 millones de euros.

También seguimos demostrando la fortaleza de nuestro particular modelo de negocio, una estructura que actualmente es la envidia de muchos de nuestros competidores. Poder operar cuatro marcas de aerolíneas independientes -British Airways, Iberia, Vueling y ahora también Aer Lingus- y constatar que todas ellas mejoran su desempeño a pesar de los distintos mercados, oportunidades y retos a los que se enfrentan supone un logro extraordinario.

Nuestro negocio de carga ha concluido con éxito su reorganización y sigue

obteniendo buenos resultados a pesar de los cambios estructurales que ha experimentado la industria y los crecientes desequilibrios entre capacidad y demanda. Nuestro negocio de fidelización de clientes Avios se está reforzando cada vez más y se dispone a seguir creciendo a lo largo de 2016 a medida que amplía su base de clientes y proveedores.

También estamos avanzando bastante en la centralización de áreas del negocio donde podemos lograr eficiencias reales. Un ejemplo concreto es nuestro Global Business Services (GBS), que gestiona actividades transaccionales rutinarias en Cracovia, Polonia. Sin embargo, estamos estudiando otras áreas donde podemos combinar recursos en beneficio de nuestras aerolíneas como, por ejemplo, TI, soluciones digitales y mantenimiento, todas ellas con perspectivas prometedoras.

Retos y oportunidades

El año pasado no estuvo exento de desafíos. El 2015 fue un periodo de volatilidad extrema, sin precedentes tanto en el mercado del petróleo como en el de divisas.

El precio del petróleo cayó desde máximos cercanos a 100 dólares/barril en 2014 hasta mínimos recientes en torno a 30 dólares. Sin embargo, el fuerte repunte del dólar estadounidense (la moneda que utilizamos para comprar combustible) se tradujo en unos beneficios inferiores a los que muchos preveían. Dada la probabilidad de que la volatilidad persista, seguimos cubriendo nuestras compras de combustible para gestionar esa incertidumbre.

La industria de la aviación ha reaccionado bien a esta situación. Tradicionalmente, su respuesta a la caída de los precios del petróleo hubiese sido inundar el mercado con nueva capacidad. Esta vez, sin embargo, las aerolíneas han mantenido su disciplina y se han ceñido a sus planes de renovación de flota, tal y como hemos hecho. Esto revela un convencimiento general de que los precios del petróleo subirán de nuevo y refleja que la industria ha aprendido de los errores del pasado.

En el transcurso del año nos enfrentamos a amenazas pero también surgieron oportunidades. Algunos mercados se vieron afectados y, en consecuencia, redujimos temporalmente la capacidad, demostrando así nuestra habilidad para mitigar con rapidez riesgos imprevistos. Del mismo modo, cuando surgieron oportunidades, aprovechamos nuestra mayor flexibilidad para incrementar la capacidad.

Nuevos objetivos para el crecimiento

Para conservar la confianza de los accionistas e inversores de IAG debemos demostrar que podemos seguir creciendo, mientras continuamos cubriendo nuestros costes de capital año tras año.

Estamos convencidos de que podemos hacerlo y en nuestro Día de los Mercados de Capitales celebrado en noviembre de 2015, presentamos objetivos aún más ambiciosos para el período de cinco años hasta 2020.

Actualmente estamos trabajando para alcanzar un nuevo objetivo de retorno sobre el capital invertido del 15%. Será difícil alcanzarlo, pero no tememos el desafío. Nos hemos propuesto lograr un margen de beneficio operativo de entre el 12% y el 15% y un crecimiento medio de los beneficios por acción de más del 12% anual.

La inversión continuará a medida que mejoremos nuestro negocio, ampliemos nuestra red, reemplazamos las aeronaves y ofrecemos mejores servicios a los clientes. No obstante, mantendremos la misma disciplina inquebrantable y solamente invertiremos dinero cuando sea evidente que podemos obtener una rentabilidad.

Estoy convencido de que 2016 será un año más positivo que 2015 para IAG y también estoy seguro de que podremos mantener ese desempeño.

Planificación de la sucesión

En 2016 se producirán algunos cambios significativos en el equipo directivo de IAG. Es positivo tener planes de sucesión que promocionen a los profesionales con talento dentro del negocio. Keith Williams se retira como Presidente Ejecutivo de British Airways tras una extraordinaria carrera en la aerolínea. Ha sido una gran satisfacción trabajar con Keith y no puedo dejar de destacar su valiosa contribución, a, entre otras cosas, la creación de IAG.

Keith Williams será sustituido por Alex Cruz, que actualmente ocupa el cargo de Presidente Ejecutivo y Consejero Delegado de Vueling. Alex ha encabezado el extraordinario éxito de Vueling en los últimos años y, como miembro del comité de dirección de IAG, conoce las fortalezas de British Airways y los retos que tiene por delante. Su estilo de liderazgo es distinto al de Keith, pero estoy seguro de que será igualmente exitoso. Me complace anunciar a Javier Sánchez-Prieto como Consejero Delegado de Vueling, previamente Director Financiero de Iberia.

Steve Gunning pasa a ocupar el puesto de Director Financiero de British Airways tras haber dirigido con éxito IAG Cargo, mientras que Andrew Crawley dejará sus responsabilidades en el área comercial de British Airways para asumir la dirección del negocio de carga.

Nuestras aerolíneas

Aunque ha sido un año positivo para todas las aerolíneas de IAG, las cuatro continúan firmemente orientadas a lograr un crecimiento rentable en el futuro impulsado por los ambiciosos objetivos que hemos fijado para ellas.

Un hecho sin duda destacado de 2015 fue la adquisición de Aer Lingus. Estamos impresionados con los logros alcanzados bajo la dirección de su Consejero Delegado, Stephen Kavanagh, y con la evolución de su red transatlántica desde su *hub* de Dublín.

Alcanzar el liderazgo en el mercado transatlántico siempre ha sido un objetivo clave y Aer Lingus reforzará esa aspiración y ofrecerá una sólida base de ingresos en dólares. La gente considera que Irlanda es un mercado relativamente pequeño pero Aer Lingus es una marca extraordinaria con una sólida base comercial en Norteamérica.

EQUIPO DE DIRECCIÓN

El equipo de dirección de IAG liderado por Willie Walsh es responsable de la gestión y estrategia del Grupo, la consecución de sinergias y la coordinación de funciones centralizadas.

DIRECTORES EJECUTIVOS NO FOTOGRAFIADOS: **Willie Walsh**, Consejero Delegado; **Enrique Dupuy de Lôme**, Director Financiero. En la página 58 figura el Consejo de Administración.



Stephen Kavanagh
Consejero Delegado de Aer Lingus



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



Para consultar las biografías completas de cada miembro, visite airgroup.com/govmanage

INFORME DEL CONSEJERO DELEGADO CONTINUACIÓN

Además, Irlanda cada vez atrae más inversiones de multinacionales estadounidenses, especialmente en los sectores farmacéutico, IT y digital. Dublín está dotada de una excelente red de corto radio y cuenta con servicios aduaneros y de inmigración de autorización previa de ingreso a los EE.UU., lo que supone una gran ventaja para los clientes. La aerolínea encaja perfectamente con IAG y supone una gran incorporación para el Grupo.

Con una base de costes más eficiente, British Airways continúa mostrando progresos en su desempeño financiero, aunque la eficiencia de costes seguirá siendo una prioridad. La aerolínea está realizando inversiones muy acertadas en nuevos productos, las puntuaciones de satisfacción de los clientes son cada vez mejores y en los últimos dos años ha ocupado el primer puesto del ranking *UK Superbrand* de Reino Unido.

Obviamente, las restricciones de capacidad en Heathrow limitan hasta cierto punto el crecimiento de la red, pero seguimos lanzando nuevas rutas como San José (California) y Teherán.

No puedo agradecer lo suficiente al equipo de Iberia por la magnífica reestructuración realizada bajo el Plan de Futuro de la aerolínea, lo que supone un verdadero ejemplo de transformación real. Bajo el liderazgo de Luis Gallego, todos los aspectos de la compañía se han modificado: desde los estándares operativos hasta la fortaleza de la marca, la satisfacción de los clientes, la cultura y, por supuesto, los resultados financieros y la base de costes de su red.

Esto nos ha dado la confianza suficiente para acelerar la inversión. Después de reducir la red para mejorar la situación financiera de Iberia, ahora estamos reclamando el territorio que antes nos pertenecía especialmente en Sudamérica. También estamos creciendo en nuevos mercados con el lanzamiento en 2016 de vuelos directos a Tokio y - sujeto a la obtención de los *slots* y permisos necesarios - Shanghái, destinos que suponen un fantástico debut para Iberia.

Vueling se ha consolidado como una importante marca *premium* en el segmento europeo de bajo coste y ha demostrado un sólido desempeño a pesar de que la compañía se vio afectada por algunos problemas operativos importantes en 2015. La aerolínea sigue centrando sus esfuerzos en lo que mejor sabe hacer: controlar los costes y crecer de manera rentable. No teme aventurarse en nuevos mercados capitalizando sus éxitos, pero, al mismo tiempo, que está dispuesta a salir de ellos si es la decisión correcta. Ha sido esta manera

de actuar la que le ha permitido desarrollar su sólida presencia en Barcelona y ampliar su red, especialmente en Italia y Francia.

Estrategia de adquisiciones

Una de las principales fortalezas de nuestro modelo de negocio es que podemos incorporar nuevas aerolíneas al Grupo con relativa facilidad, gracias a nuestra capacidad para asignar recursos de IAG a las adquisiciones sin que ello interfiera en el trabajo de nuestras aerolíneas. Se trata de una ventaja única, especialmente en Europa.

Seguimos revisando posibles adquisiciones, pero sólo cerraremos aquellas operaciones que sean adecuadas para el negocio.

Debido a que los controles y regulaciones impuestos a la propiedad extranjera restringen las oportunidades, los negocios de operación conjunta son una categoría importante del proceso de consolidación. Es una gran satisfacción alcanzar un acuerdo de negocio conjunto entre British Airways, Iberia y LATAM. Aunque el acuerdo está sujeto a la aprobación regulatoria de las respectivas autoridades de Sudamérica, nos permitirá ofrecer a los clientes muchas más conexiones entre Sudamérica y Europa, además de aportar un sin fin de otras ventajas importantes.

Asumiendo riesgos

Como en cualquier industria, las aerolíneas se enfrentan constantemente a riesgos, pero creo que hemos demostrado nuestra excelente capacidad para anticiparnos a las amenazas y responder con rapidez.

Las tasas aeroportuarias suponen un riesgo en particular al enfrentarnos a una actividad de quasi monopolio por parte de los operadores aeroportuarios. Para afrontar este y otros problemas de forma conjunta como industria, hemos creado una nueva asociación llamada *Airlines for Europe*.

La propuesta de construir una tercera pista en Heathrow ilustra bien este problema. La Davies Commission ha estimado que el coste del proyecto supondría la cifra prohibitiva de 18.000 millones de libras, una suma descomunal cuando se tiene en cuenta que el coste de construcción de la pista en sí misma sería de tan sólo 180 millones de libras, es decir, el 1% de la factura total.

Desempeño medioambiental

Seguimos asumiendo un papel de liderazgo en la mejora del desempeño medioambiental de nuestra industria. En 2015 centralizamos en IAG nuestras

actividades a nivel mundial en materia de medio ambiente para concentrarnos más en este ámbito y facilitar el intercambio de ideas. También establecimos nuevos y ambiciosos objetivos en relación con las emisiones de CO₂. La incorporación de aviones nuevos y más eficientes a nuestra flota implica una gran diferencia, pero también estamos aumentando la eficiencia de nuestra flota actual de manera inteligente, como por ejemplo, equipando nuestros Airbus A320 con *sharklets* y utilizando equipamiento más liviano en el interior de las aeronaves.

Hemos sido críticos con la falta de miras del Gobierno de Reino Unido al no apoyar el desarrollo de biocombustibles para aviación, siendo uno de los motivos por los que nuestro negocio conjunto con Solena para la transformación de residuos a combustible líquido terminó durante el año. Los biocombustibles son fundamentales para impulsar la sostenibilidad a largo plazo de nuestra industria y seguimos negociando con proveedores alternativos.

De manera más inmediata, 2016 es un año decisivo para la industria, ya que los gobiernos se reunirán en octubre en Montreal con motivo de la asamblea de la Organización de Aviación Civil Internacional para acordar un nuevo régimen mundial de comercio de derechos de emisión para la industria. Llevamos mucho tiempo defendiendo un sistema de este tipo y ha llegado el momento de realizar avances reales.

Mirando al futuro

Han sido cinco años cruciales para IAG y siento verdadero orgullo cuando pienso en los logros que hemos alcanzado. No obstante, espero que quede claro que ninguna circunstancia nos dormiremos en los laureles. Estamos firmemente centrados en el futuro.

Tal y como indican nuestros nuevos objetivos de crecimiento rentable, estamos decididos a desarrollar nuestro negocio sobre los sólidos cimientos que hemos construido, una voluntad que sé que es compartida en todo el Grupo.

Gracias a los logros alcanzados hasta la fecha y a la inmensa labor, talento y dedicación de todo nuestro equipo, estoy convencido de que lo conseguiremos.



Willie Walsh
Consejero Delegado

MODELO DE NEGOCIO Y ESTRATEGIA

MAXIMIZANDO EL VALOR EN TODA LA CARTERA DEL GRUPO

El rendimiento de IAG viene determinado por su estructura única, que apoya a cada compañía operativa en el logro de beneficios, 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.



Compañías operadoras ágiles

IAG es capaz de anticiparse y responder rápidamente a la dinámica del cambio dotando de independencia a cada una de sus aerolíneas para que gestionen sus diferentes retos. Mientras que IAG supervisa y marca los objetivos financieros para cada aerolínea, la dirección local asume la responsabilidad relativa a los beneficios y la ejecución del plan. Cada una de las aerolíneas es además responsable de adaptar sus propuestas comerciales a los mercados locales en los que opera. Conservar la marca de cada aerolínea ha demostrado ser un modelo muy eficaz para mantener la fidelidad de los clientes en cada uno de los mercados donde opera IAG.

Plataforma integrada

Si bien las compañías operadoras de IAG disponen de autonomía para adaptarse a las necesidades de cada uno de sus

mercados, IAG continúa desarrollando una plataforma integrada mediante la cual cada aerolínea puede beneficiarse de las eficiencias del Grupo y compartir mejores prácticas. La plataforma, tipo *plug & play*, ofrece sistemas escalables para fomentar programas de ahorro en costes más ambiciosos, impulsar oportunidades de optimización de los ingresos y mejorar la prestación de servicio. Las sinergias de costes han pasado a un nivel más ambicioso gracias a la creación de la plataforma de *back office* de IAG, Global Business Services (GBS). La plataforma de gestión centralizada integra modernas prácticas de trabajo a fin de ofrecer a las aerolíneas de IAG un servicio de mayor calidad y eficiencia en lo relativo a las funciones de TI, Compras y Finanzas.

La plataforma integrada también proporciona nuevas oportunidades para la obtención de ingresos potenciando la fidelidad de los clientes en toda la cartera

de marcas a través de Avios, la moneda global común de IAG. De forma similar, IAG Cargo está creando nuevas oportunidades para obtener ingresos en el ámbito del transporte de mercancías ofreciendo una cartera de productos integrada a transportistas clave.

Consolidación y alianzas estratégicas

IAG sigue desempeñando un papel clave en la consolidación del sector de las aerolíneas evaluando continuamente posibles adquisiciones y alianzas estratégicas para seguir reforzando la cartera del Grupo.

La estructura de la sociedad matriz se ha diseñado para evaluar y facilitar nuevas adquisiciones sin necesidad de involucrar a los equipos directivos de cada una de las aerolíneas, que seguirán centrados en la ejecución del plan financiero.

 *Más información sobre cómo estamos alcanzando nuestros objetivos en la página 20*

NUESTRA ESTRATEGIA

SEIS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS CLAVE

1

LIDERAZGO EN LAS PRINCIPALES CIUDADES DE IAG

Lo conseguimos

Proporcionando a nuestros clientes la mayor oferta de destinos en nuestras cinco principales ciudades: Londres, Barcelona, Madrid, Dublín y Roma.

Nuestros resultados en 2015

La adquisición de Aer Lingus en 2015 ha convertido a Dublín en la quinta ciudad principal de IAG contribuyendo a la continua expansión de nuestra red y mejorando las opciones ofrecidas por trayecto.

Aer Lingus, junto con su franquicia regional, añadió siete nuevos destinos a lo largo del 2015 y en la actualidad opera un total de 77 destinos desde Dublín, IAG ha seguido invirtiendo en Roma, incrementando la flota con base en dicha ciudad de cuatro a nueve aeronaves e incorporando 20 nuevas rutas; en 2015, IAG pasó a ofrecer un total de 58 destinos desde Roma. IAG también ha reforzado su posición de liderazgo en Barcelona, Londres y Madrid aumentando su capacidad y expandiendo su red, incorporando 21, 17 y 10 destinos, respectivamente.

Asimismo, IAG ha seguido mejorando sus propuestas comerciales en sus ciudades principales mejorando su rendimiento operacional, incrementando su capacidad de personalización y desarrollando sus planes de recuperación de la operativa.

2

LIDERAZGO EN EL ATLÁNTICO

Lo conseguimos

Ofreciendo la propuesta más amplia en cuanto a frecuencias y red en colaboración con nuestros asociados de oneworld American Airlines y LATAM Airlines Group.

Nuestros resultados en 2015

La demanda en 2015 se vio significativamente afectada por la volatilidad de las divisas y la incertidumbre económica en Latinoamérica principalmente debido a los decepcionantes resultados económicos de Brasil. El dólar estadounidense se apreció un 8,8% con respecto al euro, mientras que el real brasileño se desplomó hasta mínimos históricos frente al dólar estadounidense.

La incorporación de Aer Lingus al Grupo ha fortalecido aún más el liderazgo de IAG en el Atlántico ofreciendo nuevas oportunidades de conexión entre Europa y Norteamérica aprovechando su ventajosa posición geográfica en Dublín. Aer Lingus incrementó su capacidad transatlántica un 15% en 2015 e incorporó Washington, el séptimo destino de Norteamérica operado por la aerolínea. British Airways siguió fortaleciendo sus principales mercados desplegando el Airbus 380 en Miami, San Francisco y Washington. Iberia también reforzó su posición transatlántica beneficiándose de nuevas aeronaves y la continua reducción de costes para lanzar tres rutas nuevas a Cali, Medellín y La Habana, lo cual supone un aumento del 8% de su capacidad total.

3

POSICIÓN MÁS REFORZADA EN LOS PRINCIPALES MERCADOS DE EUROPA-ASIA

Lo conseguimos

Incrementando la presencia de nuestra red, mejorando nuestra oferta de productos y aprovechando el alcance de la red de nuestros socios.

Nuestros resultados en 2015

IAG siguió fortaleciendo su presencia en Asia. La capacidad del Grupo a la región aumentó un 3% en 2015 y volvió a introducirse Kuala Lumpur como destino operado directamente por British Airways.

IAG reforzó su propuesta comercial aumentando el beneficio que obtiene de sus alianzas en la región que, en última instancia, ofrecen a los clientes una red más extensa y mayores opciones de servicio en Asia. British Airways siguió invirtiendo en el despliegue de nuevas aeronaves, así como en el desarrollo de una oferta de servicios más personalizada para los clientes asiáticos. El despliegue de Airbus 380 y Boeing 787 en la región prácticamente se dobló, pasando de uno de cada ocho despegues en 2014 a un cuarto de las operaciones de IAG en 2015. British Airways también anunció la apertura de dos nuevas bases para tripulación de cabina en Shanghái y Pekín con el objetivo de ofrecer a los clientes chinos las habilidades lingüísticas y la experiencia cultural a las que están habituados. Por último, China Southern se incorporó al programa de transporte de carga Partner Plus de IAG, lo cual permite a los clientes de IAG Cargo reservar espacio confirmado en la red asiática de China Southern.



Más información sobre nuestros indicadores clave de rendimiento en la página 20 - 21

4

AUMENTO DE CUOTA EN LAS RUTAS EUROPA-ÁFRICA

Lo conseguimos

Aprovechando las oportunidades de crecimiento en corto radio y fortaleciendo nuestra presencia en nuestros principales mercados

Nuestros resultados en 2015

2015 ha sido otro año de alta volatilidad en la región. Los conflictos geopolíticos junto con el abaratamiento de las materias primas incidieron negativamente en el mercado de Europa-África. IAG ha mostrado un enfoque proactivo en la gestión de su exposición regional y ha adaptado su capacidad para abordar la volatilidad del mercado a fin de gestionar su rentabilidad sobre el capital invertido (RoIC). Los ajustes realizados por British Airways implicaron el cese de operaciones a Entebbe y un aumento de su capacidad en Sudáfrica. Vueling siguió beneficiándose de la posición geográfica de Barcelona y lanzó nuevas rutas con aeronaves de fuselaje estrecho a África subsahariana (Ghana y Cabo Verde), reduciendo a la vez su capacidad en Senegal y Gambia. De cara al futuro, Iberia regresará a Sudáfrica tras tres años de ausencia volviendo a lanzar servicios a Johannesburgo.

5

MAYOR RENTABILIDAD INTRAEUROPEA

Lo conseguimos

Optimizando nuestra red histórica de corto radio, impulsando al máximo la colaboración comercial entre nuestras unidades de negocio y expandiendo nuestras aerolíneas de bajo coste.

Nuestros resultados en 2015

El crecimiento de IAG en Europa ha sido principalmente debido a la expansión de las entidades de corto radio con mejor rentabilidad sobre el capital invertido (RoIC) del Grupo, Vueling e Iberia Express. La aerolínea con sede en Barcelona alcanzó el significativo hito de operar 100 aeronaves de corto radio en 2015, cota que sólo han conseguido otras dos aerolíneas europeas de bajo coste. Iberia siguió adelante con su Plan de Transformación, impulsando la mejora de sus resultados en Europa, mientras que British Airways fortaleció su posición aumentando la densidad de plazas en su flota de corto radio. La colaboración comercial entre las compañías del Grupo produjo una mejora en la utilización de activos clave, entre los que figuran Avios y BA Holidays. Los códigos compartidos e las iniciativas de comercialización intragrupo han permitido a IAG incrementar tanto su capacidad como su rentabilidad operativa en sus principales mercados.

6

POSICIONES COMPETITIVAS EN COSTES EN TODOS NUESTROS NEGOCIOS

Lo conseguimos

Aprovechando nuestra escala, incorporando las mejores prácticas e impulsando la simplificación y la armonización en todo el Grupo.

Nuestros resultados en 2015

En 2015, culminó el programa de sinergias de la fusión de British Airways e Iberia, que trajo consigo mejoras en costes por valor de 290 millones de euros gracias a la combinación de armonización de la especificación de las flotas y la externalización de actividades transaccionales, así como la estandarización de TI y la combinación de las funciones de compras. Además de nuestro programa de sinergias, IAG seguirá fortaleciendo sus plataformas integradas de GBS y mantenimiento, lo cual permitirá a las aerolíneas del Grupo aumentar su habilidad para reducir sus costes y, al mismo tiempo, mejorar la calidad de sus sistemas. Materializar nuestros programas de ahorro de costes es fundamental para alcanzar nuestros objetivos de remuneración para los accionistas. IAG también amplió su programa de armonización de flotas para incluir las familias de aeronaves Airbus 330 y Airbus 350; se estima que el ahorro de la especificación de los Airbus 330 asciende a 3 millones de euros por aeronave. El programa de armonización no solamente incrementará la eficiencia del capital, sino que también ofrecerá flexibilidad para traspasar capital entre aerolíneas.

INDICADORES CLAVE DE RENDIMIENTO

AMPLIANDO NUESTROS OBJETIVOS HACIA METAS MÁS AMBICIOSAS

Hemos definido los indicadores clave de rendimiento del Grupo en términos de metas a largo plazo a fin de alcanzar nuestros objetivos estratégicos.

 [Más información sobre nuestra estrategia en las páginas 18 y 19](#)

 [Más información sobre nuestra política retributiva en las páginas 76 a 97. Indicadores clave de rendimiento vinculados a la remuneración de los consejeros ejecutivos, destacados con el símbolo \$\textcircled{R}\$](#)

 [El indicador clave de rendimiento "rentabilidad total para el accionista" se describe en el informe de remuneraciones en las páginas 76 a 97 junto con su evolución. La evolución de los demás indicadores clave de rendimiento se aborda en el resumen financiero recogido en las páginas 35 a 46](#)

- 1 El Plan de Negocio se basa en diversos supuestos pertinentes para nuestro sector, entre ellos el crecimiento económico en nuestros mercados estratégicos, el precio del petróleo y los tipos de cambio. Los objetivos y las metas del Grupo se encuentran, por tanto, expuestos a riesgos. Encontrará una lista de los riesgos a los que se enfrenta nuestro negocio en la página 47.
- 2 Las metas a largo plazo son anteriores a la integración de Aer Lingus.
- 3 En 2015, se excluyeron los resultados de Aer Lingus a efectos del plan de incentivos.

Parámetros financieros

IAG ha fijado objetivos de planificación a largo plazo para el Grupo con el fin de ofrecer a sus accionistas retornos en efectivo sostenibles. Dichos objetivos se resumen en cuatro categorías interrelacionadas.

- **Mejora de la rentabilidad** – Se mide mediante el beneficio de las operaciones, los márgenes operativos y la rentabilidad sobre el capital invertido;
- **Eficiencia del crecimiento** – Balanceando el crecimiento de los beneficios por acción y el aumento de la capacidad, con foco en el avance en nuestros mercados estratégicos;
- **Gestión del flujo de caja y solidez del balance** – Mantenimiento los niveles adecuados de flujos de caja patrimoniales disponibles, generando un EBITDAR robusto, manteniendo la disciplina de capital y mejora de nuestro apalancamiento para lograr el grado de inversión (*investment grade*); y
- **Aumento de la creación de valor para nuestros accionistas** – Mantenimiento el reparto de dividendos ordinarios con posibilidad de mejorar el ratio de reparto.

IAG ha revisado sus objetivos de planificación a largo plazo en el marco del proceso del Plan de Negocio del Grupo y ha definido metas de cara a los cinco próximos años¹ para cada uno de sus objetivos. Gracias al ciclo de planificación de negocio de este año, hemos detectado otras ventajas derivadas de iniciativas internas, así como obstáculos asociados al precio del petróleo. Como consecuencia de ello, hemos anunciado la actualización

de nuestros objetivos a largo plazo para el periodo 2016 a 2020.

Cada objetivo se cuantifica mediante un conjunto de indicadores y parámetros clave de rendimiento financiero. Culminado el proceso de revisión del Plan de Negocio, IAG fija ambiciosos objetivos financieros anualmente para cada compañía operativa a fin de respaldar la consecución de los objetivos del Grupo a largo plazo.

El rendimiento del Grupo, atendiendo a los indicadores clave de rendimiento, lo cuantifica con regularidad el Comité de Dirección de IAG y su retribución se vincula a la consecución de las metas y los objetivos de planificación a largo plazo.

Las compañías operativas también aplican parámetros específicos para medir sus resultados de las operaciones.

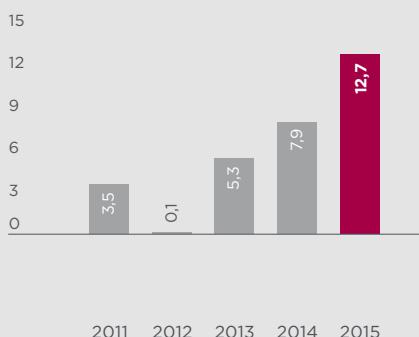
Parámetros no financieros

Aunque no son indicadores clave de rendimiento, el Grupo también cuantifica parámetros no financieros como, por ejemplo, la diversidad de nuestro personal y el impacto que nuestras aerolíneas causan al medio ambiente. Más información sobre nuestro rendimiento no financiero en las páginas 28 a 34 de nuestro Informe de Sostenibilidad.

Por otra parte, las compañías operativas abordan parámetros no financieros, como la puntualidad de las aerolíneas y la satisfacción de sus clientes, los cuales se vinculan a la retribución variable y se utilizan para incentivar a sus empleados. Dichas mediciones son revisadas con regularidad por los equipos directivos de cada aerolínea y, excepcionalmente, por el Comité de Dirección de IAG.

OBJETIVOS DE IAG Y METAS A LARGO PLAZO

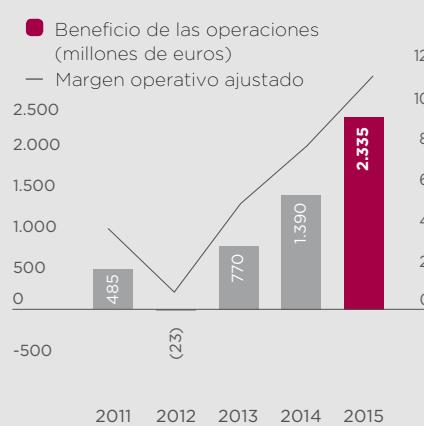
Objetivo	Metas ² 2016 a 2020	Objetivo	Metas ² 2016 a 2020
Rentabilidad	RoIC (términos reales) sostenible del 15%		Apalancamiento: Grado de inversión
	Margin operativo: del 12% al 15%		EBITDAR: en torno a 5.600 millones de euros de media anual
Crecimiento medio	ASK del 3% al 4% anual	Balance y flujo de caja	Inversiones en bienes de capital: se pretende que sea inferior a 2.500 millones de euros anual
	Crecimiento medio de los BPA superior al 12% anual		Flujos de caja patrimoniales disponibles de 1.500 millones a 2.500 millones de euros anual
Creación de valor para nuestros accionistas		Dividendo ordinario sostenible	
			Rentabilidad total para el accionista

RoIC (%) ®**¿Por qué utilizamos este indicador clave del rendimiento?**

IAG aplica la rentabilidad sobre el capital invertido (RoIC), en términos de media móvil de doce meses, como indicador clave de rendimiento del beneficio a fin de valorar la eficiencia de la rentabilidad de la base patrimonial del Grupo. Cuantifica en qué medida las aerolíneas generan flujos de caja en relación con el capital invertido¹ en sus negocios, así como su capacidad para financiar el crecimiento y abonar dividendos.

Definición

Se entiende por rentabilidad sobre el capital invertido el beneficio de las operaciones antes de partidas excepcionales ajustado por los gastos de arrendamiento y la inflación y dividido entre el capital invertido². Véase el Glosario.

BENEFICIO DE LAS OPERACIONES ® (MILLONES DE EUROS)**¿Por qué utilizamos este indicador clave del rendimiento?**

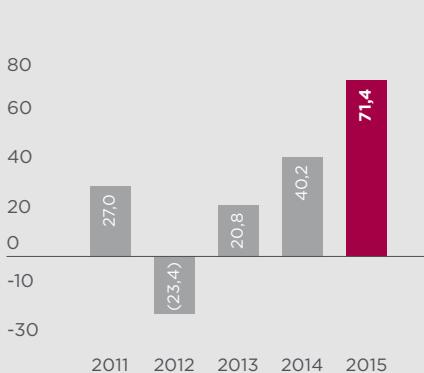
Cuantificamos la mejora del rendimiento financiero de cada compañía operativa en función del beneficio de las operaciones. Es también un componente clave de las políticas retributivas del Grupo.

Utilizamos el ratio del margen operativo para medir la eficiencia de nuestro negocio, vinculado con los objetivos estratégicos de alcanzar una posición competitiva en costes y optimizar los ingresos asumiendo el liderazgo del mercado.

Definición

El beneficio de las operaciones indica el resultado de las operaciones del Grupo antes de partidas excepcionales.

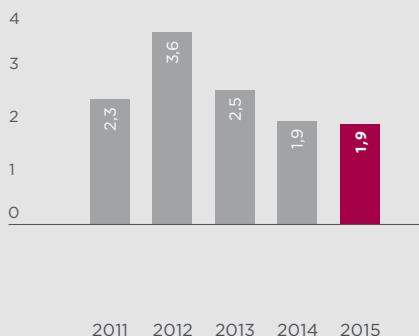
Se entiende por margen operativo ajustado el beneficio/(pérdida) de las operaciones ajustados por los gastos de arrendamiento antes de partidas excepcionales expresado como porcentaje de los ingresos totales. Véase el Glosario.

BPA (CÉNTIMOS DE EURO) ®**¿Por qué utilizamos este indicador clave del rendimiento?**

Los beneficios por acción reflejan la rentabilidad de nuestro negocio y los elementos fundamentales de creación de valor para nuestros accionistas. El crecimiento de los beneficios demuestra que el Grupo va por buen camino para crear valor para sus accionistas.

Definición

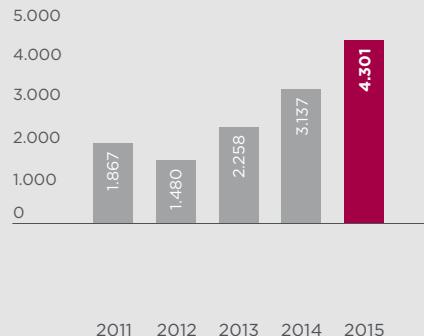
Se entiende por beneficios por acción ajustados el beneficio antes de partidas excepcionales, después de impuestos, ajustado por los beneficios atribuibles a titulares de instrumentos de capital e intereses sobre bonos convertibles, dividido entre el número de acciones en circulación ajustado por el efecto dilutivo.

DEUDA NETA AJUSTADA/EBITDAR**¿Por qué utilizamos este indicador clave del rendimiento?**

Utilizamos este indicador clave de rendimiento para monitorizar nuestro capital y evaluar el margen financiero desde el mismo punto de vista que las instituciones financieras.

Definición

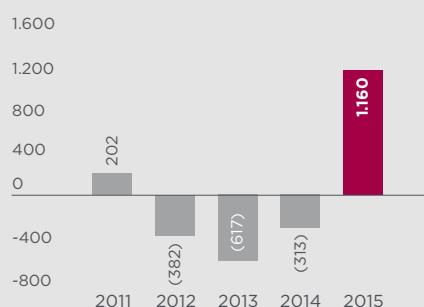
La deuda neta ajustada/EBITDAR se calcula a partir del endeudamiento a largo plazo menos efectivo y otros activos líquidos equivalentes y otros depósitos remunerados más costes capitalizados de arrendamiento operativo de aeronaves dividido entre el EBITDAR. En 2013 y 2015, se incluyeron en este parámetro los EBITDAR correspondientes a los ejercicios íntegros de Vueling y Aer Lingus, respectivamente.

EBITDAR (MILLONES DE EUROS)**¿Por qué utilizamos este indicador clave del rendimiento?**

El EBITDAR indica la rentabilidad del negocio y de los flujos de caja centrales que genera nuestro modelo de negocio. Dicha medida no se ve afectada por la estructura de financiación de nuestras aeronaves.

Definición

El EBITDAR se calcula como el beneficio de las operaciones antes de partidas excepcionales, depreciación, amortización y gastos de arrendamiento.

FLUJO LIBRE DE CAJA PARA EL ACCIONISTA (MILLONES DE EUROS)**¿Por qué utilizamos este indicador clave del rendimiento?**

Flujo libre de caja para el accionista es un indicador clave de la gestión financiera del negocio. Refleja el efectivo generado por el negocio que se halla disponible para financiar dividendos dirigidos a nuestros accionistas, para mejorar nuestro apalancamiento y para aprovechar oportunidades de crecimiento inorgánico.

Definición

Cuantificamos los flujos libres de caja para el accionista como el EBITDA antes de partidas excepcionales menos impuestos en efectivo, intereses en efectivo e inversiones en bienes de capital.

1 En el cálculo, la inflación patrimonial se estima en el 1,5% para prever la inflación y la eficiencia de la nueva flota. Los pagos previos a la entrega y los activos intangibles se excluyen del cálculo de la rentabilidad sobre el capital invertido (RoIC). Aplicamos el valor de los activos al cierre del periodo. En el marco del proceso del Plan de Negocio de este año, redefinimos la rentabilidad sobre el capital invertido (RoIC). Tuvo un impacto de 0,5 puntos sobre el resultado declarado correspondiente a 2014. No se han reformulado los resultados de ejercicios anteriores.

2 En 2015, se incluyeron en el cálculo los resultados correspondientes al ejercicio íntegro de Aer Lingus.

BRINDANDO RENDIMIENTOS EN LA INVERSIÓN



“Aer Lingus se une a IAG como una aerolínea fuerte y rentable con un modelo de negocio flexible y una base de costes competitiva.”

Stephen Kavanagh
Consejero Delegado de Aer Lingus

Bases sólidas

En 2015 Aer Lingus registró un sólido resultado de beneficios operativos, al mismo tiempo que mantuvo la disciplina con respecto a los gastos operativos excluyendo combustible por asientos kilómetro ofrecidos a a tipos de cambio constantes (-1% de año a año). Creemos que el negocio en estos momentos está posicionado para combinar el crecimiento eficiente con una inversión adecuada para cumplir nuestros objetivos de RoIC;

- aprovechando el potencial de la pasarela de Dublín en el corredor Europa-Norteamérica; impulsando mejoras en nuestro mercado nacional mediante el aumento de los factores de carga, comercialización y tecnología;
- siguiendo con las inversiones en el producto y la marca a fin de mantener nuestra posición en el mercado como aerolínea económica y de bien servicio (“value carrier”); y
- acelerando el cumplimiento de nuestros objetivos de reducción de costes unitarios previos a la integración.

Experiencia de los pasajeros

Mantenemos nuestro compromiso de ofrecer distintas opciones y un servicio de calidad a nuestros clientes a precios competitivos. En 2015 pusimos en marcha el programa *Good to Great*, que incorpora estándares de servicio homogéneos en todo el recorrido del cliente y con formación para 1.600 empleados que tienen contacto con el pasajero. Esto contó con el respaldo de una importante inversión en mejoras del producto. Hemos introducido un nuevo asiento cama en nuestra clase business de nuestra flota de Airbus A330 ampliada y hemos actualizado nuestras salas de espera en Dublín y Norteamérica. Hemos modernizado la marca Aer Lingus para apoyar nuestro posicionamiento como la opción inteligente para los consumidores en nuestros mercados. Nuestra nueva página web salió a la luz en el cuarto trimestre y lanzamos nuestra nueva aplicación para teléfonos móviles a principios de 2016 con una mejor funcionalidad y contenido de experiencia. Hasta ahora los resultados han sido muy alentadores: en 2015 han viajado con nosotros más viajeros que nunca.

La pasarela transatlántica de Dublín

Nuestra red transatlántica mantuvo el impulso de los últimos años a lo largo de 2015. Logramos llenar con éxito nuestro crecimiento de capacidad del 14% sin comprometer el crecimiento del *yield*, al tiempo que mantuvimos el ratio de flujos de punto a punto y de tráfico de red. En 2016 vamos a añadir Los Ángeles, Newark y Hartford a la red y ampliaremos a diez el número de vías de acceso de Norteamérica del a las que prestamos servicio directamente. Este crecimiento reforzará aún más el liderazgo de IAG en el mercado del Atlántico Norte.

Solidez del mercado nacional

Al comenzar a mejorar las condiciones de demanda en Irlanda hacia finales del año 2014, nos propusimos objetivos ambiciosos de crecimiento del coeficiente de ocupación

en toda nuestra red de corto radio. En 2015 mejoramos 2,6 puntos al coeficiente de ocupación. Nuestra oferta es sinónimo de aeropuertos centrales, horario de calidad y de servicio hospitalario. Estamos redoblando nuestros esfuerzos para preservar nuestra diferenciación, al tiempo que cerramos la brecha de costes con nuestra principal competencia. Vamos a seguir mejorando los resultados de la red de corto radio a través del crecimiento del factor de carga, el éxito comercial y una gestión de costes agresiva.

Sinergias del Grupo

Ya hemos iniciado una serie de iniciativas interesantes en nuestro esfuerzo por aprovechar el beneficio potencial que las plataformas del Grupo representan para Aer Lingus e IAG. Seguirán desarrollándose a lo largo de 2016 y se complementarán con otras iniciativas conforme avance la integración. Nuestro programa de viajero frecuente recién lanzado, Aer Club, se integrará en la red global de Avios y transformará la manera en que gestionamos la lealtad. Vamos a traer un nuevo conjunto de clientes a Aer Lingus con un alcance del mercado ampliado; ya sea a través de alianzas de código compartido o alianzas más amplias. El proyecto Global Business Services (GBS) del Grupo nos proporcionará economías de escala a través de una serie de áreas de soporte clave a las que hasta ahora sólo podíamos aspirar. La contratación conjunta ya está proporcionando valor. Se han adquirido dos Airbus A330 para apoyar nuestra expansión en 2016 a un precio que Aer Lingus no podría haber alcanzado de forma independiente.

Conclusión

En 2016 Aer Lingus celebrará su 8º aniversario. Será un año de oportunidades para Aer Lingus: la oportunidad de extraer los beneficios por pertenecer a IAG, la oportunidad de cumplir y contribuir a los objetivos RoIC del Grupo; y la oportunidad de competir por los recursos necesarios para que Aer Lingus pueda seguir creciendo con éxito.

RENDIMIENTO

	2015 ¹	Incr./dism. ²
Millones de euros		
Ingresos	1.718	+10,4%
EBITDAR	284	+29,7%
Beneficio de las operaciones	124	+72,2%
Margen de beneficio operativo ajustado	8,9%	+2,9pts
RoIC	12,0%	+4,4pts

1 Se refiere al ejercicio completo hasta el 31 de diciembre de 2015 con arreglo a políticas contables alineadas del Grupo.

2 Variación con respecto al ejercicio completo hasta el 31 de diciembre de 2014 con arreglo a políticas contables alineadas del Grupo, excluyendo ciertos elementos no recurrentes.

BRITISH AIRWAYS

CRECIMIENTO CONTINUO EN CREACIÓN DE VALOR



“2015 estuvo marcado por un mayor progreso en el rendimiento financiero y operativo alcanzando nuestros objetivos y poniendo en práctica el marco para los objetivos ampliados para el año 2020.”

Keith Williams

Presidente Ejecutivo de British Airways

Descripción

El nuevo plan 2020 se basará en el sentimiento positivo ya alcanzado y, para ello, seguiremos invirtiendo en las áreas que sabemos que más valoran nuestros clientes, al tiempo que mantenemos la disciplina financiera y operativa en constante mejora. Nadie mejor que Alex Cruz como Presidente y Consejero Delegado entrante para llevar a cabo este plan.

Vimos un aumento en el número de clientes dispuestos a recomendar British Airways (medido por NPS), lo que refleja el efecto positivo de las reformas de las cabinas de corto radio y de los nuevos aviones en las rutas de largo radio; además, se registraron mejoras en la puntualidad a pesar de ser un año difícil para las compañías aéreas como consecuencia de las huelgas de controladores aéreos en toda Europa. Las puntuaciones del servicio de atención al cliente de la aerolínea se mantuvieron estables, a pesar del aumento significativo en el número de clientes.

El plan de negocio de British Airways tiene como objetivo obtener un margen operativo de entre el 12% y el 15%. La clave para lograr esto es:

- mantener nuestra posición de liderazgo en todo el Atlántico Norte;

- establecer un modelo de corto radio sostenible y rentable, y mantener la cuota de mercado de Londres;
- aumentar la satisfacción del cliente con una inversión de 6.700 millones de libras en nuevos productos;
- aspirar a una reducción del 1% anual en los costes unitarios excluido el combustible;
- seguir desarrollando nuestras relaciones de alianza; y
- dirigir una línea aérea segura y fiable.

Mantener nuestra posición de liderazgo en todo el Atlántico Norte

El Atlántico Norte es un mercado relativamente maduro para British Airways, pero sigue siendo muy importante y las previsiones de British Airways apuntan a un crecimiento continuado durante el período que abarca el plan de negocio. El cambio fundamental visto en este mercado en los últimos años ha sido la toma de propiedad efectiva de Virgin Atlantic por parte de Delta. Las dos aerolíneas han coordinado sus horarios, han modernizado sus productos y están intentando de manera activa ganar cuota de mercado corporativo a British Airways y a nuestro socio American Airlines.

El Negocio Conjunto del Atlántico (*Atlantic Joint Business*, AJB) está respondiendo con firmeza a este desafío con el compromiso de fortalecer los mercados clave en combinación con el lanzamiento de nuevos destinos.

Establecer un modelo de corto radio sostenible

British Airways cree que para mantener su cuota en su mercado clave resulta importante conservar la relevancia entre los consumidores. Gatwick volvió a ser rentable y ahora está creciendo. El enfoque de mejora se centra ahora en Heathrow. Entre las novedades de carácter comercial figuran la ampliación de las rutas de ocio en la temporada alta de verano, mejoras a la página web ba.com y la aplicación móvil para aumentar la conversión de venta de productos relacionados con el vuelo como de los no relacionados directamente.

Una base de costes competitiva es esencial para un modelo de corto radio sostenible. British Airways reducirá los costes unitarios y, para ello, densificará las cabinas y aumentará

la capacidad de las aeronaves. Se volverá a enfocar en los costes aeroportuarios y de ingeniería.

Mejorar la satisfacción del cliente

British Airways va a invertir significativamente en sus clientes durante los próximos cinco años con el objetivo de mejorar el NPS de los clientes. En 2015 se finalizó la remodelación de las cabinas de corto radio y, entre 2016 y 2020, se estrenarán 41 aeronaves de largo radio y 31 de corto radio, que serán más silenciosas, más cómodas y con los sistemas de entretenimiento a bordo (*In Flight Entertainment*, IFE) más novedosos. Además, se van a instalar IFE nuevos en 18 aeronaves Boeing 747 y 46 Boeing 777. En 2020, el 99% de la flota de largo radio será nueva o se habrá remodelado.

Reducir los costes unitarios excluido el combustible

Gracias a este crecimiento descrito anteriormente, la empresa intentará conseguir costes unitarios más favorables con sus principales proveedores, incluyendo aeropuertos *hubs*, acuerdos de *handling* europeos, acuerdos para reservas de piezas, proveedores de mantenimiento y catering. Además, la compañía examinará la oportunidad de establecer nuevas sinergias dentro de IAG en relación con funciones básicas y el uso de tecnología para reducir los gastos generales.

Desarrollo de AJB

En 2016 se actualizarán los productos a bordo de British Airways y American Airlines y se mantendrán las inversiones en tierra.

Se han lanzado una serie de iniciativas de marketing y ventas para mejorar aún más la oferta a los clientes, incluyendo el lanzamiento de un nuevo programa de fidelización corporativa para pequeñas y medianas empresas.

Dirigir una línea aérea segura y fiable

En materia de protección y seguridad se pondrá el foco en dos factores clave: la ingeniería de los riesgos de seguridad y el desarrollo de una cultura de seguridad proactiva. En 2015 British Airways volvió a ser más fiable que sus principales competidores con más salidas puntuales desde Londres que EasyJet o Ryanair, según los datos de la Autoridad de Aviación Civil (*Civil Aviation Authority*, CAA).

RENDIMIENTO

	2015 ¹	Incr./dism.
Millones £		
Ingresos	11.598	-1,0%
EBITDAR	2.252	+19,4%
Beneficio de las operaciones	1.375	+41,0%
Margen de beneficio operativo ajustado	12,2%	+3,7pts
RoIC	13,2%	+4,1pts

¹ Incluye la asignación de los resultados de Avios.

A MITAD DE CAMINO DE NUESTRA TRANSFORMACIÓN



“En Iberia nos encontramos a mitad de camino de nuestro Plan de Futuro y estamos seguros de que lograremos nuestros objetivos.”

Luis Gallego

Presidente y Consejero Delegado de Iberia

Antecedentes

En 2014 Iberia puso en marcha el Plan de Futuro. El plan está permitiendo a Iberia transformar radicalmente la compañía hacia un futuro rentable y sostenible.

En 2015 podemos anunciar con orgullo que hemos recorrido con éxito la mitad de nuestro viaje, con una mejora significativa de los resultados, a través de una base de costes más competitiva y una mejora comercial continua.

Optimización de costes

Por lo que respecta a los costes laborales, seguimos con el plan de optimización de nuestra plantilla, mientras que en paralelo simplificamos los procesos y la estructura. Ya hemos reducido nuestros gastos de personal sobre el AKO total (CASK, por sus siglas en inglés) en casi un 25% desde 2012 y esperamos que esta reducción llegue al 35% en 2018.

En 2015 también nos centramos fundamentalmente en la optimización de costes asociados a proveedores mediante la aplicación constante de las medidas del Plan de Futuro relativas a los gastos de explotación y gastos generales. Asimismo, los beneficios iniciales derivados de la ejecución de proyectos de IAG dirigidos por Global Business Services (GBS) contribuyen aún más a nuestros objetivos financieros y de ahorro de costes en TI.

Enfoque comercial y en el cliente

El plan comercial que pusimos en marcha hace dos años nos ha permitido seguir cerrando la brecha de ingresos unitarios con nuestros competidores, situando a la compañía en una posición fuerte que le permite minimizar el posible impacto de una desaceleración en América Latina.

También continuamos destinando fuertes inversiones a mejorar nuestro nuevo producto de largo radio, con una nueva experiencia en vuelo en nuestras clases *business* y *economy*. A finales de 2016, contaremos con el 100% de productos nuevos de largo radio, conforme vayamos concluyendo el reequipamiento de nuestros Airbus A340-600 y sustituir los A340-300 de Airbus con los Airbus A330-200.

La satisfacción del cliente se vio reforzada por nuestra excelencia operativa, lo que permitió a Iberia ser la segunda aerolínea más puntual del mundo, subiendo desde el tercer puesto el año pasado¹. Iberia Express fue clasificada como la aerolínea más puntual de bajo coste en todo el mundo por segundo año consecutivo, lo que marca un récord¹.

Crecimiento rentable

En 2015, la nueva base de costes del Plan de Futuro nos permitió recuperar la mayoría de las rutas de largo radio retiradas durante la reestructuración. En 2015, Iberia regresó a La Habana y anunció la reapertura de Johannesburgo y San Juan de Puerto Rico. Por otra parte, hemos reforzado nuestra red con nuevos destinos como Cali y Medellín, frecuencias adicionales a Panamá, Chile y México, y otras rutas europeas como Budapest, Mánchester y Florencia.

Este crecimiento significó que, después de 11 años sin contratar pilotos, Iberia anunció la entrada de hasta 200 nuevos pilotos, que se han incorporado bajo las nuevas condiciones de productividad y remuneración establecidas en los contratos de trabajo de 2014.

Flota más eficiente

Iberia marcó un nuevo paso en la renovación y la optimización de su flota. A final de año Iberia recibió el primero de los 13 Airbus

A330-200, poniendo fuera de servicio de manera gradual la flota de Airbus A340-300 y reduciendo la quema de combustible en un 15% con una reducción del 40% de los costes de mantenimiento. La compañía confirmó ocho opciones para que los Airbus A350-900 se unan a su flota a partir de 2018.

Asimismo, Iberia realizó su primer pedido para el nuevo Airbus A320NEO que se integrará en su flota con un diseño armonizado, común a todas las compañías aéreas de IAG, lo que reportará un ahorro significativo en los precios de compra y de mantenimiento.

Negocios complementarios rentables: Servicios de handling y mantenimiento, reparación y otros servicios (MRO)

Las mejoras derivadas del Plan de Futuro han permitido a los servicios aeroportuarios de Iberia competir en el proceso de licitación de las licencias de *handling* de los aeropuertos españoles, al ganar 17 de las 20 licencias, incluyendo la recuperación del aeropuerto de Barcelona. Este éxito permitirá a Iberia mantener su posición como líder en el mercado durante los próximos siete años.

La implementación de las medidas de productividad y optimización de costes del plan de futuro también han permitido aumentar la competitividad de nuestra unidad de mantenimiento.

La Iberia del futuro

Los resultados de 2015 muestran una sólida mejora financiera, con un beneficio operativo de 247 millones de euros (2014: 50 millones de euros), lo que confirma que estamos en el camino correcto hacia un futuro de crecimiento flexible y rentabilidad sostenible.

Iberia mantiene su confianza en nuestro Plan de Futuro y en la consecución de los objetivos financieros del Grupo:

- 8%-14% de margen operativo
- 15% de rentabilidad sobre el capital invertido
- 7% de crecimiento en nuestros mercados clave, aprovechando nuestra nueva base de costes, sin olvidar la flexibilidad.

RENDIMIENTO

Millones de euros	2015 ²	Incr./dism.
Ingresos	4.764	+13,5%
EBITDAR	720	+43,4%
Beneficio de las operaciones	247	+394,0%
Margen de beneficio operativo ajustado	7,0%	+3,5pts
RoIC	10,0%	+5,8pts

1 Según el ranking de Flightstats Global Airlines.

2 Incluye la asignación de los resultados de Avios.

VUELING

FLEXIBILIDAD Y ARMONIZACIÓN PARA ASEGURAR UN CRECIMIENTO RENTABLE



“Vueling aumentó la capacidad en un 14% en 2015 con más de 350 rutas, 23 bases, 155 destinos y 25 millones de pasajeros, y sigue identificando oportunidades rentables de crecimiento en 2016.”

Alex Cruz

Presidente y Consejero Delegado de Vueling

El año 2015 la flexibilidad y armonización de la flota de Vueling aseguró un crecimiento rentable y el fortalecimiento de la cultura de innovación de la aerolínea.

La flota de Vueling

Vueling ha triplicado su flota desde el año 2009, llegando a 104 aviones en 2015. La flexibilidad, el número de asientos ofrecidos y la armonización son los tres ejes principales de la flota de Vueling que han permitido ahorrar en costes y mejorar la percepción del cliente:

- Flexibilidad:** La flexibilidad de la flota se basa en la obtención de extensiones de arrendamiento en combinación con contratos de arrendamiento a corto plazo, la utilización de aviones procedentes del mercado y el equilibrio del mix de flota, utilizando diferente tipología de aviones. La gestión de la estacionalidad y la adaptación a las condiciones del mercado han estado siempre entre los puntos fuertes de Vueling.

- Número de asientos:** En 2015, Vueling introdujo cinco aviones Airbus A321 con 220 asientos, lo que permitió mejorar el coste unitario, así como ampliar la flexibilidad comercial. Vueling espera tener diez Airbus A321 en su flota a finales de 2016.

- Armonización:** Vueling forma parte del proyecto de armonización de la flota

llevado a cabo por IAG, adoptando las mismas características, como la introducción de asientos ligeros. Asimismo, la aerolínea continúa trabajando en los servicios *premium*, como mayor espacio entre asientos, divisores de cabina, tomas de corriente e iluminación ambiental.

Crecimiento rentable

El crecimiento rentable de Vueling se basa principalmente en tres factores:

- **Liderazgo de mercado en los principales aeropuertos:**

- Barcelona sigue creciendo en su condición de aeropuerto de corto radio más grande de Europa;
- Roma-Fiumicino consolida su centro de operaciones nacionales e internacionales; y
- las rutas internacionales desde París-Orly siguen aumentando.

- **Interés especial en los mercados internacionales**, con el 60% de los pasajeros procedentes de fuera de España en 2015.

- **Disciplina de costes:** Vueling ha desarrollado un modelo sostenible basado en la disciplina de costes que ha ayudado a la aerolínea a ser la que registra los costes unitarios más bajos de cualquier aerolínea *premium* de bajo coste.

- **Eficiencia en el consumo de combustible:** La entrada del nuevo Airbus A320 y Airbus A321 procedentes del pedido de IAG, con la introducción de asientos más ligeros y aeronaves más eficientes (Airbus A320-NEO) reducirá aún más los costes de combustible.

- **Empleados:** La contratación de tripulación local en bases internacionales optimiza la productividad de la tripulación, así como seguir promoviendo el ahorro de costes a través de la externalización.

- **Proveedores:** Continúa la ejecución del programa de ahorro de costes para compensar los repuntes de la inflación, así como los procesos de licitación conjunta con IAG, dos factores que están contribuyendo a mejorar la eficiencia.

A pesar de la debilidad del euro, el precio favorable del combustible ha sido beneficioso para Vueling en materia de costes con un descenso de costes unitarios de combustible de alrededor del 4%.

Cultura innovadora

Vueling se caracteriza por su historial de innovación continua. En los últimos años, la compañía ha desarrollado servicios para dispositivos móviles convirtiendo su aplicación móvil en la primera herramienta que permite al cliente gestionar por completo su vuelo. Otros conceptos de innovación relacionados con los servicios en los aeropuertos incluyen facturación propia y servicios a bordo, tales como la conexión Wi-Fi y las tomas de corriente que se están desarrollando actualmente. En 2015 había quince aeronaves con tomas de corriente a bordo.

BAJO COSTE

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

vueling

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

SERVICIO PREMIUM

RENDIMIENTO

Millones de euros	2015	Incr./dism.
Ingresos	1.962	+13,7%
EBITDAR	386	+18,4%
Beneficio de las operaciones	160	+13,5%
Margen de beneficio operativo ajustado	11,7%	+0,2pts
RoIC	13,7%	-1,2pts

CENTRADOS EN EL COMPROMISO CON EL CLIENTE



“Gracias a las múltiples formas de conseguir recompensas a través de una alianza creciente de primeras marcas, Avios ofrece a sus clientes inigualables premios de viajes y experiencias de ocio para su disfrute.”

Gavin Halliday
Consejero Delegado de Avios

Avios representa una herramienta rentable, dinámica y adaptable para IAG. Esta herramienta ha incrementado su base de clientes activos un 18% en 2015 y su potencial de crecimiento no solamente abarca 2016, sino también los años venideros. Avios está posicionándose de forma favorable para obtener buenos resultados gracias a su capacidad central de fidelización, su modelo de costes y su cartera de socios actuales y potenciales.

En enero de 2015, el programa de fidelización Avios se separó para crear una unidad operativa independiente de IAG. Gracias a su mayor independencia, el programa de fidelización de clientes está en camino a ofrecer mejores resultados, con un nuevo modelo comercial y una estructura legal en cuyo marco Avios ha forjado relaciones con British Airways e Iberia, así como alianzas con aerolíneas externas a IAG; entre ellas, Flybe y Meridiana.

Oferta comercial

Durante el año, Avios ofreció a sus clientes acceso a una mayor disponibilidad de vuelos para canjear sus puntos gestionando adecuadamente la reestructuración de las ofertas de obtención y utilización de los programas de pasajero frecuente de IAG, minimizando y gestionando al mismo tiempo los riesgos con los socios de Avios y velando por la no degradación de los ingresos.

Avios siguió expandiendo su alcance a nuevos mercados y territorios suscribiendo acuerdos de colaboración con Kulula y Aer Lingus, los cuales culminarán en la adopción de la moneda Avios por dichas aerolíneas. Estos convenios complementan los sólidos fundamentos de las aerolíneas de IAG al favorecer el crecimiento de Avios en el futuro y evidenciar su adaptabilidad y el interés de nuestros socios en el modelo de la moneda Avios. Además, Avios ha renegociado con éxito contratos de largo plazo con socios financieros clave, sentando bases sólidas para el crecimiento en el futuro.

A lo largo de 2015, se introdujeron productos de canje nuevos y mejorados; por ejemplo, se amplió el abanico de opciones hoteleras, así como los inventarios y las opciones de precios; se incrementó la cartera internacional de alquiler de embarcaciones y automóviles; y se introdujeron nuevas plataformas de compras a través de Internet. Asimismo, se introdujeron productos de renovación mejorados y la opción Pagar con Avios (que ofrece descuentos sobre los precios publicados de los billetes) en una gama más amplia de vuelos. La implantación de precios para vuelos con cargo a Avios para temporadas alta y baja, que implica un abaratamiento de un 35% de los vuelos de largo radio en temporada baja, fue otra de las medidas que se adoptaron con el fin de mejorar nuestra oferta comercial.

Avios lanzó la campaña *Do More* para impulsar la satisfacción y la utilidad de la moneda entre los miembros actuales del programa. *Do More*, que se basa en la esencia de ‘tiempo bien empleado’ de la marca Avios, fue otra de las medidas que se adoptaron para vincular Avios con las ventajas emocionales, más que funcionales, de viajar.

Avios ha integrado con éxito *Do More* en todos los canales de comunicación con el cliente, incluidas las redes sociales, y concretamente Twitter, para conectar en “tiempo real” con los clientes y demostrar el valor de la moneda Avios. Gracias a ésta y otras iniciativas adoptadas en 2015, Avios fue capaz de incrementar considerablemente el número de clientes activos.

En noviembre de 2015, Avios asumió formalmente la responsabilidad de atender a los titulares angloparlantes de la tarjeta básica de Executive Club de British Airways, convirtiendo sus competencias como centro de contacto en un centro de excelencia del Grupo e impulsando las sinergias y la especialización a través de un mayor hincapié en la venta de productos con cargo a Avios y la prestación de servicios conexos.

Innovación y compromiso

Avios llevó a cabo un ambicioso programa de innovación en 2015, donde se incluye la creación de una dirección específica de innovación digital. La apertura de un laboratorio de innovación ha dado como resultado un entorno que permite generar nuevos prototipos y aplicaciones para nuestra moneda. Avios ofreció la primera aplicación de fidelización de Europa para Apple Watch y rediseñó y relanzó sus dos aplicaciones para dispositivos móviles, proceso que, desde el diseño original hasta el lanzamiento, culminó en tan sólo tres meses. Siguen incorporándose funcionalidades a dichas aplicaciones.

La cultura de Avios abraza el compromiso e impulsa el potencial de la moneda virtual para estimular la innovación. Avios celebró sus primeros *hackathones*, de los que surgieron más de 200 ideas de nuestros empleados sobre cómo mejorar la experiencia de nuestros clientes. Avios diseñó un prototipo de portal de pagos independiente para permitir a nuestros socios integrar los pagos con Avios más fácilmente; además, lanzó un *widget* de ventas piloto para emplearse en las redes sociales. En conjunto, estas herramientas aumentan la utilidad de la plataforma digital de Avios con el fin de facilitar y agilizar, tanto para clientes como para socios, la obtención y la utilización de la moneda.

IAG CARGO

RENDIMIENTO RESILIENTE EN CONDICIONES DE MERCADO DESAFIANTES



“Sin lugar a dudas, nuestra estrategia se ha puesto a prueba este año y, lo que es más importante, ha demostrado su valor.”

Steve Gunning

Consejero Delegado de IAG Cargo

El sector del transporte aéreo de mercancías ha atravesado un año complicado caracterizado por un exceso de capacidad y una menor demanda que se han traducido en elevadas presiones sobre los precios y la rentabilidad. El año comenzó con un inesperado impulso por la huelga de puertos en la costa oeste estadounidense, que a su vez conllevó un fuerte incremento de la demanda; dicha circunstancia obligó a que la carga que tradicionalmente se transporta por mar se enviara en avión. Sin embargo, aunque esta situación brindó un oportuno estímulo al transporte aéreo de mercancías hasta la primavera de 2015, el alza de la demanda fue temporal. En el segundo trimestre, regresaron las complicaciones al mercado y las consiguientes presiones para los transportistas aéreos.

En 2014, IAG Cargo elaboró y lanzó una estrategia diseñada específicamente para hacer frente a condiciones de mercado imprevisibles ocasionadas a menudo por factores externos incontrolables. IAG Cargo describe esta circunstancia como la “nueva normalidad”, en la que el exceso de capacidad y la agresiva competencia han pasado a ser retos cotidianos previstos.

En vista de esto, IAG Cargo continuó siguiendo en 2015 su estrategia de diferenciación mediante productos *premium*, eficiencia en costes y variabilidad de los

volumenes, así como estrategias y alianzas regionales flexibles, todos ellos elementos orientados a abordar las condiciones de mercado específicas de cada zona en los 350 destinos en los que prestamos servicio.

Crecimiento de productos *premium* y eficiencia en costes

IAG Cargo ha seguido fijando su propio rumbo en un sector sometido al exceso de capacidad y a fluctuaciones del mercado, ofreciendo diversas medidas pioneras que han marcado la pauta en el sector. Para sustentar sus iniciativas en 2015, IAG Cargo se ha centrado de manera incesante en el crecimiento de sus productos *premium*. Una red, una oferta comercial y una cartera de productos sólidas han permitido que nuestra combinación de productos *premium* haya crecido hasta el 20% este año. Un impulsor principal de dicha evolución es *Constant Climate*, nuestro producto para el ámbito farmacéutico. Este producto experimentó un crecimiento del 44% en volumen y, tras recibir la certificación *Good Distribution Practice* (GDP), actualmente se le considera líder en el sector. IAG Cargo presta servicio actualmente a 110 destinos autorizados del sector farmacéutico. *Prioritise*, nuestro producto de entrega urgente, también creció un 32% en 2015. Dicha evolución respondió a diversas iniciativas adoptadas en toda la empresa, como el aumento de la capacidad de nuestros almacenes *premium* y el crecimiento sustancial del negocio del transporte urgente de mercancías pequeñas y frágiles. IAG Cargo también optimizó sus horarios para ofrecer 2.000 conexiones nuevas en el mismo día a través de sus *hubs* de Londres y Madrid. Esta reducción de los tiempos de tránsito siguió fortaleciendo la oferta comercial en el segmento del transporte urgente.

Seguimos centrados en el control de los costes unitarios renegociando con nuestros proveedores y mejorando la productividad.

Estrategias y alianzas regionales flexibles

Gracias a su foco en las alianzas estratégicas y la utilización de su amplia red de transporte en bodega, IAG Cargo ha mantenido su compromiso con una gestión acertada de su capacidad a lo largo de 2015. La ampliación y expansión del acuerdo para compartir capacidad con Qatar Airways, unido a la aprobación de nuevos acuerdos sobre capacidad en cargueros con Finnair Cargo, han permitido a IAG Cargo ampliar su red y ofrecer a sus clientes nuevos servicios de transporte de mercancías de manera económica. Esto se ha conseguido gracias a la suscripción de acertados acuerdos de asociación. El programa Partner Plus pasó a

contar con siete miembros este año gracias a la incorporación de Finnair, China Southern y Aer Lingus. Partner Plus permite a IAG Cargo ampliar su red sin tener que invertir en nuevas infraestructuras, lo cual, a su vez, nos permite usar el exceso de capacidad de las aeronaves. *Optima*, el sistema de gestión de ingresos de reciente implantación, también respalda la utilización de la capacidad de nuestra red. *Optima* ha sido una herramienta esencial para fijar los precios de manera más eficaz, pues permite entregar de manera óptima devoluciones de mercancías.

IAG Cargo amplió su red global en 2015 incorporando diversos destinos de importancia: Kuala Lumpur, Cali, Medellín y La Habana. IAG Cargo ofrece a sus clientes nuevas opciones de envío de mercancías a mercados clave. Por otra parte, este año se incorporaron nuevas aeronaves a la flota. La flota de Boeing 787 brinda a los clientes bodegas más grandes, con control de temperatura y adecuadas a los crecientes volúmenes de mercancías sensibles que se envían por transporte aéreo.

A pesar de que 2015 ha sido un año complicado para el sector, hemos conseguido un rendimiento estable y resiliente e incrementado, al mismo tiempo, nuestra aportación a los resultados.

El modelo de IAG Cargo se encuentra firmemente asentado en la actualidad y, con la integración de Aer Lingus Cargo —que se encuentra muy avanzada—, la unificación del equipo comercial, el sistema de gestión de ingresos y la red ofrecerá nuevas ventajas a los clientes. Por tanto, seguimos confiando en que nuestra estrategia es la adecuada de cara a 2016.



MARCANDO NUEVAS METAS



“En 2015, creamos una nueva función en el Grupo dedicada a la sostenibilidad en IAG; además, definimos objetivos ambiciosos en materia de ruido y eficiencia de carbono, y desarrollamos un programa para alcanzar estas metas antes de 2020.”

En IAG hemos puesto nuestra atención en la sostenibilidad ya que somos conscientes de su importancia para el crecimiento del negocio, pero también creemos firmemente que, como empresa responsable, es la manera correcta de desarrollar nuestra actividad. El hecho de que este año nos hayamos marcado la meta de convertirnos en el grupo de aerolíneas líder mundial en sostenibilidad demuestra esta filosofía.

El Grupo seguirá centrándose en la eficiencia invirtiendo en aeronaves y tecnologías modernas, y promoviendo el desarrollo de nuevos combustibles sostenibles y procedimientos en las operaciones para reducir las emisiones y el ruido de las aeronaves. También seguiremos colaborando con el resto de la industria y con los gobiernos a fin de garantizar un futuro sostenible para nuestro sector.

El año 2016 será transcendental para la industria de la aviación, ya que nos disponemos a acordar una medida de las emisiones de dióxido de carbono basada en el mercado global en la Asamblea General de la Organización de Aviación Civil Internacional (OACI) que se celebrará en septiembre de 2016. Este acuerdo es crucial para permitir que el sector cumpla su objetivo de lograr un crecimiento neutral en carbono a partir de 2020 y marcar el rumbo hacia la nueva meta de reducir a la mitad las emisiones de CO₂ derivadas de la aviación para 2050.

IAG ha sido un actor importante en las iniciativas internacionales destinadas a desarrollar una medida basada en el mercado global, y seguirá brindando un apoyo activo a esta actividad durante 2016 y años posteriores a fin de garantizar que la aviación contribuye plenamente a abordar el cambio climático global.

Antonio Vázquez

Presidente

Contribución de IAG a la sociedad y la prosperidad económica

IAG es uno de los principales grupos de aerolíneas y, como tal, contribuye a la prosperidad económica global conectando a personas, lugares, comunidades y culturas. La conexión que proporcionan las aerolíneas, imposible de conseguir por otros medios de transporte alternativos, contribuye a aumentar la productividad y la prosperidad al estimular la inversión, la innovación y la eficiencia.

En 2015, IAG transportó casi 95 millones de clientes (incluyendo los pasajeros de Aer Lingus desde el 1 de enero de 2015) y entregó 5.293 millones de toneladas-kilómetros de carga transportada. Los ingresos totales ascendieron a 22.858 millones de euros y el Grupo empleó a 60.892 personas (plantilla media equivalente).

Sostenibilidad de IAG

En 2015 creamos la función de sostenibilidad en IAG bajo la dirección del Director de Sostenibilidad del Grupo. Las principales responsabilidades atribuidas son las siguientes:

- desarrollar y aplicar una política y una estrategia de sostenibilidad del Grupo;
- definir los objetivos del Grupo y de las compañías operadoras para mejorar los resultados en materia de sostenibilidad; y
- elaborar programas de sostenibilidad para el Grupo y las compañías operadoras que permitan cumplir nuestros objetivos.

Ya se han logrado avances en estos ámbitos con la creación de una nueva Política de Sostenibilidad del Grupo y nuestra estrategia Pathway 2020, que define las principales prioridades del Grupo.

Si bien las aerolíneas individuales que integran el Grupo seguirán gestionando sus propios programas de sostenibilidad, esta nueva función de IAG define las metas del Grupo y permitirá alcanzar mejoras y coherencia en los resultados de sostenibilidad para el conjunto del Grupo, lo que redundará en beneficios medioambientales y financieros.

La nueva estructura de gobierno de la sostenibilidad se muestra en el diagrama debajo.

El Director de Sostenibilidad del Grupo depende directamente del Jefe de Gabinete y, dos veces al año, informa al Comité de Dirección y también a la Comisión de Auditoría y Cumplimiento de IAG.

Los programas de sostenibilidad correspondiente a cada una de las aerolíneas individuales se mantienen bajo el control de cada aerolínea y su consejo de administración. El equipo de sostenibilidad del Grupo trabaja estrechamente con los directivos pertinentes de cada compañía operativa para garantizar la puesta en marcha de iniciativas que contribuyan a cumplir los objetivos de sostenibilidad del Grupo.

El proceso de gestión del riesgo de IAG (véase la página 47 de este informe) prevé tanto la evaluación como la acción en materia de riesgos en el área de sostenibilidad, como por ejemplo la regulación del cambio climático, el ruido y las relaciones laborales.

Compromiso con las partes interesadas

En el ámbito de la sostenibilidad, participamos activamente con socios del sector, además de asociaciones, responsables de formulación de políticas,

accionistas, comunidad inversora y gobiernos para influir en la política y promover iniciativas destinadas a respaldar los objetivos del Grupo en este ámbito.

IAG también participa activamente en la delegación del sector para desarrollar el programa de trabajo de la OACI destinado a lograr un acuerdo mundial sobre el clima, y participará positivamente en la próxima fase de este proceso, que concluirá en la Asamblea General de la OACI en septiembre de 2016.

En el Reino Unido colaboramos estrechamente con *Sustainable Aviation* (SA), una coalición del sector que trabaja para conseguir una aviación más limpia, silenciosa e inteligente. Desde el año 2005 hemos trabajado a través de SA con otras aerolíneas, fabricantes, aeropuertos y también con la autoridad de control del tráfico aéreo para alzar una sola voz creíble a favor de la sostenibilidad en la aviación.

En 2015 se celebró el décimo aniversario de SA y concluyó nuestro mandato de dos años en la Presidencia del Consejo de la coalición. Entre los logros destacados de SA cabe señalar la campaña de descenso continuo, lanzada en todo el Reino Unido, con la que se consiguieron más de 45.000 descensos continuos adicionales en el primer año hasta agosto de 2015, lo que supuso una reducción de la contaminación

acústica y de emisiones. También se crearon hojas de ruta líderes del sector sobre Carbono, Ruido y Combustibles Alternativos, que describen la forma en que la industria de la aviación puede mejorar la sostenibilidad hasta 2050.

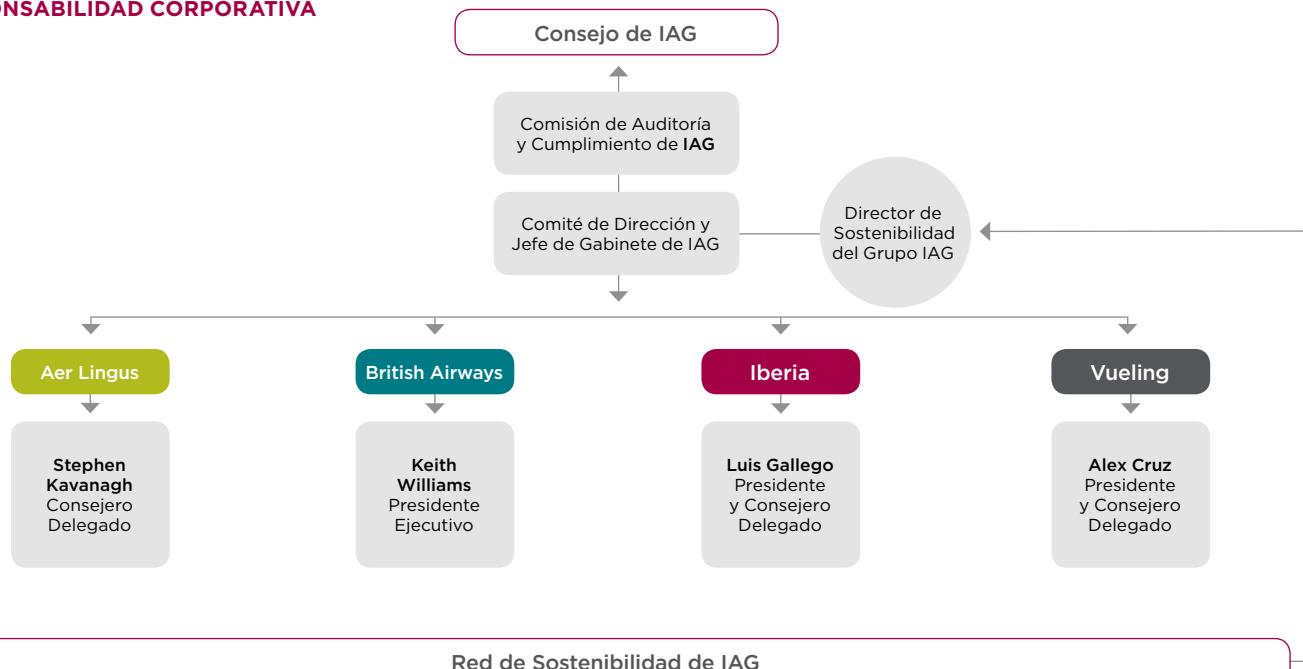
Seguimos presidiendo dos grupos de trabajo de SA dedicados a Combustibles Sostenibles y Mejoras operacionales, y hemos ampliado el alcance de nuestra afiliación de British Airways a IAG.

Inspirándonos en el progreso de Aviación Sostenible en el Reino Unido, hemos entablado conversaciones con socios españoles para crear un grupo similar a fin de mejorar nuestra sostenibilidad en España.

Cambio climático

Estamos decididos a que tanto el Grupo como el conjunto del sector contribuyan a los objetivos mundiales de cambio climático, incluida la meta de las Naciones Unidas de evitar que la temperatura global suba más de 2 grados debido al cambio climático, tal como se acordó en la Cumbre del Cambio Climático celebrada en París en noviembre de 2015. Realizaremos nuestra aportación a este objetivo global asumiendo nuestra parte en el cumplimiento del objetivo del sector, que consiste en lograr un crecimiento neutral

ESTRUCTURA DE GESTIÓN DE LA RESPONSABILIDAD CORPORATIVA



SOSTENIBILIDAD CONTINUACIÓN

en carbono a partir de 2020, y la nueva meta de reducir a la mitad las emisiones de CO₂ de la aviación para 2050.

El Grupo demuestra buenos resultados en eficiencia en el consumo de combustible con 95,4 gramos de dióxido de carbono por pasajero-kilómetro en 2015. Hemos establecido un objetivo a nivel de grupo de mejorar aún más la eficiencia de carbono de 87,3 gramos de CO₂ por kilómetro de pasajeros en 2020, lo que representa una mejora del 9% en el rendimiento. Durante el año 2016, buscaremos mejorar este objetivo a través de la identificación de eficiencias operacionales adicionales.

También hemos avanzado considerablemente en el desarrollo de combustibles sostenibles de baja emisión de carbono, así como de una medida económica global que permita seguir reduciendo las emisiones de manera rentable. El Grupo está al frente de estas iniciativas para garantizar el éxito de estos elementos fundamentales de nuestra estrategia de sostenibilidad.

El Grupo defiende la tarificación de las emisiones de carbono a través de mercados globales de carbono por ser el mecanismo más rentable para afrontar las emisiones de la aviación. En colaboración con socios del sector, IAG contribuye al desarrollo de una medida intergubernamental global basada en el mercado para frenar las emisiones de CO₂ a partir de 2020. Los estados miembros de la OACI trabajan en un diseño sencillo y justo del mecanismo que, como se ha señalado antes, que se acordará en la Asamblea General de la OACI en otoño de 2016.

Las aerolíneas de IAG cumplen con el régimen de comercio de derechos de emisión de la UE que actualmente se aplica en los vuelos intraeuropeos. El régimen de comercio de derechos de emisión se revisará a finales de 2016 tras el resultado de la Asamblea General de la OACI.

Nuestros clientes tienen un profundo interés en las actividades relacionadas con el cambio climático que desarrollan nuestras aerolíneas, y colaboramos estrechamente con ellos tomando medidas para reducir nuestras emisiones. Por ejemplo, el fondo *Carbon Fund* de British Airways canaliza los donativos de los clientes procedentes de las reservas de vuelos que se realizan a través de ba.com para proyectos que invierten en energías renovables y eficiencia energética.

Se trata de un ejemplo de cómo la aerolínea trabaja con los clientes para

Libro Verde de Vueling

En 2015, Vueling lanzó el Libro Verde para su distribución a todos los pilotos de la aerolínea. En él se detallan las medidas prácticas para mejorar la gestión y la eficiencia en el consumo de combustible.

El Libro Verde es parte de un programa de formación más amplio para promover la eficiencia en el consumo de combustible entre los pilotos de Vueling. Más de la mitad de los pilotos de Vueling han asistido a cursos presenciales sobre esta materia, donde pueden formular preguntas y compartir ideas para seguir mejorando. A sólo un año de la adopción del Libro Verde y del nuevo programa de formación, los resultados ya se reflejan en la mejora de la eficiencia operativa y en la reducción de las emisiones de carbono.

En 2015, Vueling incorporó 19 aeronaves a su flota, lo que ha disminuido un 3,3% la edad media de la misma. De igual modo, el peso medio por aeronave se ha reducido en más de 100 kilogramos, lo que contribuye a un mayor ahorro de combustible.

El 35% de la flota de Vueling está equipada con *sharklets*, que mejoran un 4% la eficiencia en el consumo de combustible durante la fase de crucero o de vuelo.

Sistema de gestión de combustible de Aer Lingus

Aer Lingus ha desarrollado un nuevo sistema de gestión de combustible diseñado para mejorar la recopilación de datos, el análisis, la validación y la gestión de uno de los mayores costes para las aerolíneas: el combustible. En 2015, este sistema aportó ya grandes ventajas para Aer Lingus y ha ayudado a que la Comisión de Combustible realice un seguimiento del grado de éxito de sus iniciativas. Por ejemplo:

- en 2015 se ahorraron 121 toneladas de combustibles operando una ruta más corta entre Dublín y Londres Heathrow;
- se ahorraron 356 toneladas de combustible gracias al menor uso del inversor de empuje, lo que también reporta una ventaja acústica; y
- 48 toneladas de combustible ahorradas reduciendo el combustible extra transportado.

La Red de Eficiencia de Combustible comparte con el resto de aerolíneas el éxito del Sistema de Gestión de Combustible de Aer Lingus.



abordar el cambio climático y conseguir un impacto social positivo en el Reino Unido. Hasta ahora, el Carbon Fund ha proporcionado financiación para 14 proyectos de energía renovable que han generado unos beneficios para la comunidad superiores a los 1,3 millones de euros. Algunos de estos proyectos están relacionados con la instalación de paneles solares, el alumbrado eficiente y la instalación de calderas de biomasa en colegios y centros sociales y de ocio.

Eficiencia en el consumo de combustible

La eficiencia en el consumo de combustible y otros atributos de desempeño medioambiental fueron factores fundamentales a la hora de seleccionar las 23 nuevas aeronaves que se incorporaron a la flota de IAG durante 2015, incluidos 5 Boeing 787-900, 2 Airbus A380, 5 Airbus A321 y 11 Airbus A320. Estos modelos son mucho más limpios y silenciosos que las aeronaves a las que sustituyen.

En 2015, la eficiencia en el consumo de combustible combinada de IAG, expresada en gramos de dióxido de carbono por pasajero-kilómetro (gCO₂/ pkm) fue de 95.4 gCO₂/pkm. Esta cifra representa una mejora del 2,2% con respecto a 2014, lo cual se debe en gran medida a la renovación de la flota.

IAG sigue mejorando la coordinación de iniciativas operativas para el ahorro de combustible en todo el Grupo a través de un equipo específico de pilotos y expertos. En noviembre de 2015 se constituyó la red de eficiencia en el consumo de combustible de IAG, que reúne a los expertos de cada aerolínea para poner en común las buenas prácticas en este ámbito con el objetivo de ahorrar otras 200.000 toneladas de CO₂ en 2016.

Flota de IAG

La mejora de los resultados de eficiencia en el consumo de combustible, emisiones de carbono y ruido de IAG depende en gran medida de la sustitución de las aeronaves más antiguas de la flota por otros modelos nuevos más eficientes. En la tabla debajo se muestran los ambiciosos planes de IAG para la adquisición de nuevas aeronaves en los próximos cinco años.

Combustibles sostenibles de bajas emisiones de carbono

IAG sigue comprometido con el desarrollo de combustibles sostenibles que permitan reducciones tangibles de las emisiones de gases de efecto invernadero.

El Grupo promueve un amplio abanico de proyectos dentro del equipo de Compra de Combustible de IAG en estrecha colaboración con sus aerolíneas. En 2015 se han logrado avances en una serie de proyectos y en la labor que realizamos con los gobiernos para incorporar políticas más favorables a los combustibles sostenibles para la aviación.

En 2014 informamos sobre el proyecto *GreenSky* de British Airways para la construcción de una planta avanzada de combustibles que convierta los residuos en combustible sostenible para las aeronaves. En 2015, el proyecto se retrasó a raíz de la retirada de un socio fundamental, pero British Airways trabaja activamente para cerrar una alianza con un nuevo proveedor de tecnología y sigue confiando en que este tipo de proyectos ofrezca un futuro viable para los combustibles sostenibles de aviación en el Reino Unido.

British Airways también siguió trabajando con el Gobierno del Reino Unido y

participó en la Comisión de trabajo de energía para el transporte (*Transport Energy Task Force*) para formular una política futura sobre combustibles. El resultado fue una recomendación sobre combustibles para la aviación que se incluirá en la obligación, por parte del Gobierno, del uso de combustible renovable en el transporte.

Iberia ha seguido participando en el programa de colaboración del Gobierno español llamado Bioqueroseno para impulsar el desarrollo de una industria de combustibles sostenibles para la aviación. A lo largo de 2015, el programa Bioqueroseno, junto con el proyecto ITAKA (*Initiative Towards Sustainable Kerosene for Aviation*) de la UE, siguió avanzando hacia el desarrollo de plantaciones sostenibles de camelina, lo que acerca más a España a la producción de biocombustibles para la aviación.

Promoción de la investigación climática

Iberia sigue apoyando el programa internacional de investigación atmosférica IAGOS (*In-service Aircraft for a Global Observing System*), incorporando en uno de sus Airbus A340 instrumentos de observación de la atmósfera. En 2015, la aeronave recogió datos durante 334 vuelos que permiten a los científicos mejorar las predicciones meteorológicas y desarrollar futuros modelos de predicción climática.

Ruido

IAG busca constantemente distintas fórmulas para reducir el impacto sonoro de nuestras operaciones en las zonas que rodean a los aeropuertos. En 2015, los niveles sonoros de la flota de IAG siguieron mejorando con nuestras inversiones en nuevos modelos de aeronaves más silenciosos. El 99% de la flota de IAG

Flota: actual y prevista

	2015	2014	Entregas futuras	Opciones
Familia Airbus A320	335	271	121	128
Airbus A330	16	8	14	7
Airbus A340	24	24	-	-
Airbus A350	-	-	43	57
Airbus A380	10	8	2	7
Boeing 747	40	43	-	-
Boeing 767	12	14	-	-
Boeing 777	58	58	-	-
Boeing 787	13	8	29	18
Otros	21	25	2	15
Total flota	529	459	211	232

SOSTENIBILIDAD CONTINUACIÓN

cumple actualmente la norma técnica relativa al ruido del Capítulo 4 de la OACI, lo que supone una mejora del 0,3% con respecto a 2014. La inversión en más de 168 nuevas aeronaves en los próximos cinco años seguirá mejorando nuestros niveles sonoros, el cual brindará una reducción del 10% en nuestro ruido por vuelo para el año 2020. Durante el año 2016, buscaremos mejorar este objetivo mediante el desarrollo de procedimientos de vuelo adicionales más eficientes como por ejemplo, el sistema de aproximación en descenso continuo, la extensión retardada del tren de aterrizaje y la configuración optimizada de los ailerones. British Airways también dirigió una serie de pruebas de vuelo en 2015 para ensayar técnicas operacionales más silenciosas.

Calidad del aire

Los niveles de calidad del aire de las aeronaves de IAG han seguido mejorando en el marco de la renovación de nuestra flota. En 2015, el nivel de cumplimiento, por parte del Grupo, de la norma del Comité de la OACI sobre la Protección del Medio Ambiente y la Aviación (CAEP4) relativa a los óxidos de nitrógeno (NOx) fue del 93%, un 1,3% más que en 2014, mientras que el 65% de nuestra flota cumplió la norma más exigente relativa al NOx (CAEP6), lo que supone una mejora del 3,3% con respecto a 2014.

Diversas prácticas operacionales, como los tiempos de operación reducidos del grupo electrógeno auxiliar (APU) mientras la aeronave se encuentra en espera y la reducción de las maniobras de motor, también ayudan a reducir el impacto de nuestras aeronaves en la calidad del aire local.

Residuos y reciclado

Las aerolíneas de IAG siguen poniendo en marcha una serie de iniciativas para reducir los residuos y aumentar el reciclado. Algunos ejemplos de las medidas adoptadas por British Airways son la separación a bordo de las botellas de plástico y las latas de aluminio para su reciclado, y la colaboración con un socio de servicios y con el aeropuerto para separar los residuos de las aeronaves procedentes de la UE a su llegada a Heathrow.

Estas medidas han permitido reciclar un volumen muy significativo de materiales, al tiempo que cumplen los estrictos reglamentos sobre el control de los residuos procedentes del catering en vuelos internacionales. Vueling sigue trabajando con la organización sin ánimo de lucro Nutrición Sin Fronteras para

Pruebas acústicas de British Airways

En 2015, British Airways colaboró con sus socios del sector Airbus, Heathrow Airport y NATS, la agencia de control del tráfico aéreo del Reino Unido, en un programa *Fly Quiet* para explorar oportunidades que permitan realizar operaciones de vuelo más silenciosas.

- En las pruebas iniciales se utilizaron por primera vez las "salidas con ruido optimizado" de Airbus en cuatro vuelos de British Airways con A380 desde Heathrow. Se utilizó la tecnología avanzada de la aeronave para adaptar el perfil de subida a fin de minimizar el ruido al sobrevolar zonas densamente pobladas. La ventaja acústica para la salida con ruido reducido era de 5 decibeles ponderados A (dBA) sobre una ubicación seleccionada.
- Se realizó una segunda prueba con diez vuelos para demostrar la viabilidad de una aproximación más segmentada en los Boeing 777 de British Airways. Estas aeronaves comenzaron su aproximación final descendiendo a 4,5 grados e interceptaron la senda de planeo estándar de 3 grados a 5 millas náuticas (mn) desde la toma de contacto. La ventaja acústica es

de aproximadamente 3 dBA al inicio de la aproximación a una altura de unos 1.500 pies mayor que con una aproximación estándar de 3 a alrededor de 14 millas hasta la toma de contacto. Las pruebas se superaron con éxito y este procedimiento ofrece una oportunidad interesante de conseguir una reducción apreciable de los niveles de ruido en los vuelos durante la noche.

• Se realizó una tercera prueba con aproximaciones ligeramente más pronunciadas de 3,2 grados. En un primer momento, este procedimiento se probó con un número reducido de Airbus A380 de British Airways y, posteriormente, se realizó una prueba a mayor escala dirigida por el Aeropuerto de Heathrow en la que participaron más modelos de aeronaves. La ventaja acústica es de 1 – 2dBA para una aeronave que vuela con este perfil a una altura de alrededor de 200 pies mayor que con una aproximación normal a 11,5 mn desde la toma de contacto. A finales de diciembre de 2015, las aeronaves de IAG habían realizado alrededor de 1.500 de las 1.700 aproximaciones de prueba de 3,2 grados en Heathrow.

reducir los residuos alimentarios con la recuperación de algunos de los productos que se sirven en los menús de la tripulación para su redistribución en cocinas comunitarias.

Compras responsables

IAG sigue comprometido con la adquisición de productos y servicios a proveedores capaces de demostrar que llevan a cabo su actividad empresarial según principios éticos en cuanto a calidad, seguridad, responsabilidad medioambiental y derechos humanos.

En 2015, IAG realizó auditorías de prevención de riesgos laborales y medioambientales en las dependencias de los proveedores, y trabajó con ellos para poner en práctica medidas de mitigación centradas en la gestión de la seguridad, la formación y programas locales. Vueling también lanzó un nuevo Portal de Proveedores, una plataforma que facilita una gestión más estrecha y mayor transparencia en las relaciones con proveedores.

Seguridad

Cada aerolínea del Grupo IAG gestiona de manera independiente las cuestiones relacionadas con la seguridad. Para ello, disponen de una estructura de consejo de seguridad en la que cada directivo responsable garantiza el funcionamiento seguro y ajustado a la legalidad en sus respectivas áreas.

Aunque cada aerolínea es responsable de su propio funcionamiento seguro, en virtud de lo dispuesto en la EASA, una Comisión de Seguridad de IAG se reúne periódicamente. Dicha Comisión está presidida por el Consejero Delegado de IAG y se compone de altos directivos de Aer Lingus, British Airways, Iberia y Vueling.

La finalidad de la Comisión de Seguridad de IAG es comparar los niveles de seguridad y cumplimiento de las aerolíneas, aprender de los incidentes de seguridad y compartir buenas prácticas. Su prioridad actual es la definición de normas comunes para las operaciones de asistencia en tierra.

En 2015, Vueling aprobó con éxito la auditoria para obtener la certificación IOSA, cumpliendo de esta forma las normas más rigurosas de calidad y seguridad del sector de la aviación.

Tráfico de personas

British Airways ofrece orientaciones para el personal de vuelo y de cabina para apoyar la iniciativa de la Dirección de Fronteras del Reino Unido con la que se pretende reducir el tráfico de personas. La sensibilización sobre este problema forma ya parte de la formación habitual del personal de cabina. Esta iniciativa supone un complemento a la observación, por parte del personal de cabina, de comportamientos anómalos a bordo, un procedimiento estándar en todas las aerolíneas del Grupo.

Diversidad

El Consejo de IAG realiza un seguimiento de la diversidad en todos los niveles del Grupo e informa sobre ello. En concreto, la diversidad ha sido un elemento clave en la planificación de la composición a largo plazo del propio Consejo. La política de diversidad del Consejo se describe en la página web de la Sociedad, donde también se exponen las cifras relativas a la diversidad de género. Dichas cifras se muestran asimismo en los gráficos debajo. IAG apoya la paga igualitaria, en el futuro capturará datos al respecto e informará sobre la situación.

Además de promover la diversidad de nuestra plantilla, IAG también está mejorando sus servicios para que el transporte aéreo sea más accesible para todos. En Vueling, por ejemplo, un nuevo proceso de reservas permite que los pasajeros con movilidad reducida facturen por Internet, tengan asignado

automáticamente un asiento y, en caso necesario, soliciten asistencia durante el viaje. La aerolínea también ha actualizado nuestra guía para pasajeros con necesidades especiales y ha publicado una guía dirigida a familias que viajan con niños para que su viaje resulte más sencillo. En los aeropuertos de Barcelona y Roma se han habilitado mostradores de facturación específicos para pasajeros con necesidades especiales y personas que viajan con niños.

Sociedad y comunidad

IAG contribuye activamente al desarrollo y el sostenimiento de las comunidades locales, incluidas aquellas que se encuentran en los lugares de destino y en las zonas donde el Grupo opera. IAG desea ser un vecino responsable y limitar el impacto de sus operaciones en estas comunidades. Gracias a su generosidad, nuestros empleados y pasajeros siguen realizando una importante aportación positiva a las comunidades en todo el mundo. Por ejemplo, en 2015:

- Iberia renovó su colaboración con Unicef para apoyar la campaña "100% de niños vacunados" y recaudó 500.000 euros de donativos de los pasajeros.
- El grupo Envera de Iberia siguió con su labor de integrar a los padres de niños con discapacidad en el mercado laboral y colaboró con la organización benéfica Mano a Mano en la distribución de medicamentos, ropa, alimentos y equipos (por ejemplo, ordenadores), a zonas desfavorecidas del planeta.
- Los pasajeros de Vueling donaron 95.000 euros al hospital infantil Sant Joan de Déu de Barcelona, y 145.000 euros al hospital infantil Bambino Gesù de Roma.

- Vueling donó 10.000 euros a Unicef para ayudar a los niños afectados por el terremoto de Nepal, puso en marcha una campaña de recaudación de fondos con *Save the Children* para los niños refugiados en Europa, y siguió apoyando a la organización sin ánimo de lucro *Make-a-Wish*.

- Aer Lingus sigue apoyando el programa *Change for Good* de Unicef, para el que recauda 900.000 euros al año a través de donativos a bordo y actividades de captación de fondos promovidas por los empleados.

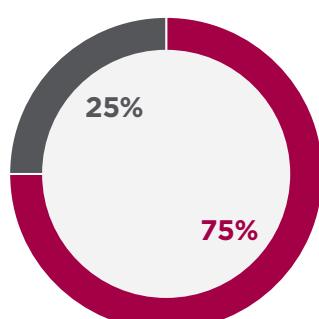
- British Airways aportó 9 millones de euros en donativos a las causas benéficas que apoya y con el programa de donación por nómina recaudó 809.000 euros para las organizaciones benéficas elegidas por los empleados; por su parte, la plantilla, a través de sus actividades de voluntariado, apoyó diversas buenas causas contribuyendo con 1.810 horas de trabajo en la comunidad.

- British Airways alojó a 8.781 estudiantes en su Centro de Enseñanza Comunitario de Londres Heathrow, y 218 estudiantes participaron en el programa de prácticas laborales de la aerolínea.

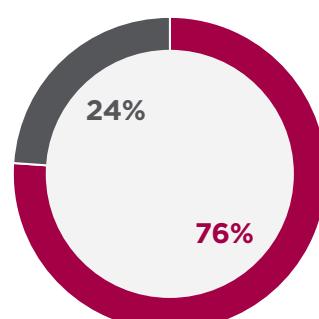
- *Flying Start*, una asociación empresarial con fines benéficos de British Airways y *Comic Relief*, celebró el quinto aniversario de andadura alcanzando su objetivo de recaudación de fondos con más de 15,6 millones de euros desde junio de 2012. Estos fondos se destinan a financiar la labor de *Comic Relief* tanto en el Reino Unido como en el extranjero.

DIVERSIDAD DE GÉNERO

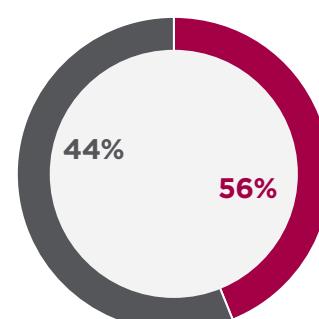
Consejo



Alta dirección



Grupo



■ Hombres - 9
■ Mujeres - 3

■ Hombres - 163
■ Mujeres - 51

■ Hombres - 34.260
■ Mujeres - 26.602

SOSTENIBILIDAD CONTINUACIÓN

Indicadores de sostenibilidad

Indicador	Unidades	2015 ¹⁰	2014	2013	2012	Tasa interanual (2015-2014)
Consumo total de energía procedente de combustible de aviación, gas y electricidad	Megavatios hora	101.051.244	96.712.371	91.062.826	89.350.479	4,5%
Emisiones de gases de efecto invernadero (GEI) ^{12 34}						
Directas (Alcance 1)	Toneladas de CO ₂ e	26.335.726	25.219.827	23.664.495	23.249.641	4,4%
Indirectas (Alcance 2)	Toneladas de CO ₂ e	115.304	113.833	118.036	132.610	1,3%
Otras indirectas (Alcance 3)	Toneladas de CO ₂ e	5.419.599	5.179.537	4.871.126	n/a	4,6%
Intensidad de emisiones de GEI (gramos de dióxido de carbono por pasajero-kilómetro) ^{12 4}	gCO ₂ /pkm	96,0	98,2	100,4	101,2	(2,2%)
Intensidad de las emisiones de CO ₂ únicamente para operaciones de vuelo	gCO ₂ /pkm	95,4	97,5	99,7	100,5	(2,2%)
Porcentaje de la flota que cumple la norma técnica del capítulo 4 de la OACI sobre ruido ⁵⁶	Porcentaje	99,0%	98,7%	93,1%	90,9%	0,3pts
Porcentaje de la flota que cumple la norma técnica CAEP 4 de la OACI sobre emisiones de óxidos de nitrógeno (NOx) ⁵⁶	Porcentaje	93,0%	91,7%	89,7%	87,5%	1,3pts
Porcentaje de la flota que cumple la norma técnica CAEP 6 de la OACI sobre emisiones de óxidos de nitrógeno (NOx) ⁵⁶	Porcentaje	65,0%	61,7%	56,1%	48,0%	3,3pts
Consumo de agua en emplazamientos principales	Metros cúbicos	543.028¹¹	501.219	n/a	n/a	8,3%
Residuos generados en los emplazamientos principales, sin incluir los de proveedores ⁷	Toneladas	10.546	9.932	n/a	n/a	6,2%
Edad media de la flota	Años	10,8	10,5	11,1	11,8	2,9%
Plantilla media equivalente	Número	60.892	59.484	60.089	59.574	2,4%
Número de nuevos empleados fijos en el año natural	Número	5.216	3.670	2.647	4.389	42,1%
Media de horas de formación anuales por empleado	Horas	36,1	37,3	35,6	35,0	(3,2%)
Valor monetario de multas importantes por incumplimiento de la legislación y los reglamentos ⁸	Euros	468.576	392.359	n/a	n/a	19,4%
Total donativos directos y en especie de clientes y empleados a causas benéficas ⁹	Euros	11.457.171	13.515.678	15.058.811	20.139.797	(15,2%)

Notes

- Los indicadores de GEI representan las cifras más exactas disponibles en la fecha de publicación. El informe Investor CDP de IAG, que se publicará más avanzado el año, contendrá los datos definitivos.
- 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 gases de efecto invernadero se dividen entre las de Alcance 1 (directas, quema de combustible de aviación 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 financiera de las sociedades (2012 a 2015).
- 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 (NOx) 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 NOx son aplicables a los motores fabricados después del 31 de diciembre de 2003 y del 31 de diciembre de 2007, respectivamente. La norma técnica del Capítulo 4 del CAEP de la OACI sobre ruido de las aeronaves es aplicable a las nuevas aeronaves con certificación concedida a partir del 1 de enero de 2006.
- Los indicadores de ruido y NOx incluyen los resultados combinados de todas las aerolíneas del Grupo. Los valores históricos se han revisado en consonancia con esto y, por tanto, difieren de los valores reflejados en informes anteriores.
- Los datos de residuos comprenden todas las aerolíneas del Grupo, pero en el caso de Vueling solo incluyen los residuos de papel. Los datos de British Airways se refieren exclusivamente al contrato de Grundon en Heathrow y Gatwick, e incluyen residuos secos y líquidos, pero no los residuos generados por los contratistas, como los procedentes del catering.
- Las cifras relativas a las multas pecuniarias corresponden a British Airways, Iberia, Vueling y Aer Lingus. Las multas en las que incurrió British Airways en 2015 fueron las siguientes: (1) una multa de 30.000 dólares estadounidenses por no disponer de un centro de atención telefónica en portugués brasileño 24/7 (desde 2012). Las multas impuestas a Iberia fueron las siguientes: (1) Liquidación con el Tesoro de EE. UU. para el FAA (multa 2014EA700185 FAA), de 30.000 dólares estadounidenses; (2) carga impositiva de 59.797 euros; (3) carga impositiva de 46.327 euros; (4) carga impositiva de 21.384 euros; (5) ajustes por combustible de 111.547 euros; (6) carga impositiva de 20.905 euros; (7) carga impositiva de 30.001 euros por ventas a través de Iberia.com; (8) ajustes de 32.600 euros por devolución de depósito a operador español; (9) impuesto de 22.788 euros por devolución de depósito a agencia de viajes española; (10) multa de Hacienda de 22.788 euros por devolución de depósito a agencia de viajes española; (11) pago local de 47.200 euros con liquidación 201502040033 a la autoridad administrativa colombiana Aerocivil, sanción de UEAC. Vueling e Iberia no incurrieron en multas por valor superior a 20.000 dólares estadounidenses.
- Las cifras relativas a los donativos a causas benéficas en 2013 y 2012 se refieren exclusivamente a British Airways e Iberia. 2014 incluye Vueling y 2015 también incluye Aer Lingus desde la fecha de adquisición. La conversión de cifras a euros se basa en los tipos de cambio para el 2015 de libras esterlinas a euros de 1,3711.
- Todas las cifras para IAG 2015 incluyen a Aer Lingus desde la fecha de adquisición.
- Los datos de consumo de agua incluyen los de Vueling, Iberia y Aer Lingus correspondientes a 2015, y se utilizan los datos de consumo de agua de British Airways de 2014 como indicador hasta que en el informe CDP se publiquen los datos de 2015 más avanzado el año.

INTRODUCCIÓN AL RESUMEN FINANCIERO

MEJORANDO NUESTROS OBJETIVOS SIGNIFICATIVAMENTE



“Estamos muy satisfechos con el éxito de nuestro programa de sinergias, que superaron los 800 millones de euros en 2015. El Grupo ha comenzado a beneficiarse de la nueva plataforma de IAG, entre ellos la reorganización de Avios, a través de ahorros de IAG GBS, y nuevos avances en digital y MRO”.

Enrique Dupuy de Lôme Chávarri
Director Financiero

2015 ha sido un año positivo para IAG y hemos sido capaces de mejorar significativamente nuestros objetivos en el contexto de la industria y en el entorno económico general.

El resultado operativo del Grupo fue de 2.300 millones de euros (excluyendo Aer Lingus), alcanzando el máximo del rango de nuestras expectativas, con las tres aerolíneas superando sus resultados respecto al año pasado. Detrás de estos buenos resultados tenemos que mencionar la gestión eficiente de nuestros ingresos unitarios de pasaje con un aumento de la capacidad significativa, así como la aceleración de las reducciones de costes unitarios, tanto en las partidas de costes que excluyen el combustible como en la de combustible. Estos logros han generado aumentos de los márgenes y del RoIC en British Airways, Iberia y Vueling. La conclusión de la operación de adquisición e integración con éxito de Aer Lingus también ha superado nuestras expectativas.

Nuestro crecimiento de capacidad se atribuye principalmente a Iberia y a Vueling, en sus oportunidades de mercado estratégicas y sus ventajas en costes, mientras que British Airways se ha centrado en mantener el liderazgo de su producto y en sus mercados, así como en ahorros de costes.

La clave de nuestro éxito han sido nuestros continuos esfuerzos por controlar los gastos, consiguiendo progresos importantes en materia de productividad y reducción de costes de proveedores en todo el Grupo.

Gracias a esto, hemos logrado una mejora significativa en el flujo libre de caja para los accionistas en comparación con el año pasado, lo que nos acerca a la media esperada para los próximos cinco años de un aumento del EBITDAR próximo a 1.200 millones de euros, una reducción de las inversiones en inmovilizado debido a un ritmo más lento de las entregas de nueva flota, un fuerte énfasis en la racionalización de las inversiones y la conservación del efectivo.

La posición de efectivo del Grupo ha mejorado, incluso después de completarse la adquisición de Aer Lingus y de haberse realizado un reparto inicial de dividendos. Nuestro ratio de apalancamiento financiero, expresado como deuda neta ajustada dividida entre el EBITDAR se mantuvo en 1,9 veces, reflejando nuestra fuerte generación de caja, la fortaleza financiera y nuestra capacidad para considerar nuevas oportunidades de negocio en el futuro.

Por último, 2015 también ha sido un éxito en términos de beneficios por acción. Nuestros beneficios diluidos por acción antes de partidas excepcionales aumentaron en un 77,6% y pagamos nuestro primer dividendo este año

Principales parámetros del periodo de IAG:

- El beneficio de las operaciones correspondiente al ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2015 fue de 2.300 millones de euros excluyendo Aer Lingus y antes de partidas excepcionales (2014: beneficio de las operaciones de 1.390 millones de euros), un aumento del 65%, incluyendo Aer Lingus fue de 2.335 millones de euros
- Los ingresos del ejercicio aumentaron un 13,3% hasta los 22.858 millones de euros y los ingresos unitarios de pasaje del ejercicio disminuyeron un 3,5% a tipos de cambio constantes
- Los costes unitarios de combustible del ejercicio disminuyeron un 6,3% antes de partidas excepcionales, un 17,2% a tipos de cambio constantes
- Los costes unitarios excluyendo el combustible antes de partidas excepcionales del ejercicio aumentaron un 4,3%, mientras que a tipos de cambio constantes descendieron un 3,9%
- El efectivo se situó en 5.856 millones de euros a 31 de diciembre de 2015, lo que supone un aumento en 912 millones de euros respecto al cierre de 2014, incluyendo 772 millones de euros de Aer Lingus
- El apalancamiento financiero ajustado aumentó 3 puntos porcentuales hasta el 54% y la deuda neta ajustada/EBITDAR se mantuvo constante en 1,9 veces, incluyendo Aer Lingus

Más información sobre nuestro entorno económico en las páginas 36 a 37

Consulte el análisis financiero en las páginas 38 a 46

Consulte la gestión de riesgos y los principales factores de riesgo en las páginas 47 a 54

ENTORNO ECONÓMICO

LA SITUACIÓN ACTUAL INCIDE EN NUESTRO SECTOR

Resumen

En 2015, el crecimiento del PIB mundial resultó inferior a las expectativas, al situarse en el 3,1%, 0,3 puntos porcentuales menor que en 2014 y 0,4 puntos porcentuales por debajo de las previsiones que el Fondo Monetario Internacional (FMI) había publicado en enero de 2015. El FMI prevé que el crecimiento de la tasa de PIB aumente en 2016 y anticipa un avance de dicho parámetro del 3,4%, lo cual supone un ligero repunte en las economías avanzadas, pero un retroceso en las emergentes y en desarrollo.

Reino Unido

Si bien la economía británica siguió recuperándose con fuerza respecto a sus homólogas del G7 en 2015, perdió dinamismo a lo largo del año. La economía creció un 2,5% en el primer trimestre, y se redujo hasta 1,9% en el último trimestre. El desempleo siguió descendiendo en 2015, cerrando el año en el 5,2% (2014: 5,7%), su nivel más bajo en ocho años. La confianza de los consumidores británicos también siguió mejorando en 2015. El índice de confianza de los consumidores británicos GfK UK Consumer Confidence Index permaneció en terreno positivo durante todos los meses de 2015; en diciembre alcanzó +2, frente a -4 registrado en diciembre de 2014 y -13 en diciembre de 2013. La inflación no alcanzó el objetivo del Banco de Inglaterra, situado en el 2%, el IPC sólo avanzó un 0,2% en 2015. Continuó el debate sobre el momento del año en el que el Banco de Inglaterra elevará los tipos de interés, pero el tipo oficial permaneció sin cambios en 2015. Las previsiones actuales de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) y el FMI sobre el crecimiento del PIB real del Reino Unido son de alrededor del 2,3%, en 2016, frente al 2,2% en 2015.

Zona euro

El crecimiento económico en la zona euro repuntó en 2015, concretamente un 1,3% en el primer trimestre, un 1,6% en el segundo y en el tercer trimestre y un 1,5% en el último. Sin embargo, al igual que en 2014 y 2013, continuó habiendo una divergencia en la evolución de los diferentes estados miembro. España fue uno de los países con mayor crecimiento de la zona euro en 2015, pues su economía se fortaleció durante el año y registró +3,5% de su PIB real en el cuarto trimestre de 2015. Sin embargo, el PIB real de Francia tan sólo avanzó un 1,3% en el cuarto trimestre. Tal y como se esperaba, el Banco Central Europeo (BCE) amplió su programa de relajación

cuantitativa a comienzos de 2015, el cual seguirá adelante en 2016. La tasa de inflación de la zona euro entró en terreno positivo en el segundo trimestre, si bien su nivel de crecimiento siguió siendo leve, avanzando solo un 0,2% en diciembre de 2015. El presidente del BCE, Mario Draghi, reiteró el compromiso de su institución de elevar la inflación lo antes posible. La tasa de desempleo siguió cayendo y al cierre de 2015 alcanzó su nivel más bajo en cuatro años del 10,4%.

EEUU

La sólida recuperación económica de EEUU siguió adelante en 2015, aunque el dinamismo se redujo a medida que avanzaba el año. La economía estadounidense creció un 2,9% en el primer trimestre, un 2,7% en el segundo, un 2,1% en el tercero y un 1,8% en el último. Si bien la confianza de los consumidores cedió ligeramente en 2015, basado en el índice de confianza de los consumidores de la Universidad de Michigan, tal retroceso se produjo en el segundo semestre de 2015. El mercado laboral siguió fortaleciéndose, al descender la tasa de desempleo hasta el 5,0% al cierre de 2015, desde el 5,6% al cierre de 2014. Aunque la tasa de crecimiento de la inflación permaneció sin cambios durante todo 2015, la Reserva Federal incrementó los tipos de interés en 0,25 puntos porcentuales en diciembre de 2015, lo que supone su primer alza desde 2006.

Latinoamérica

2015 volvió a ser un año complicado para Latinoamérica, pues su PIB real se contrajo un 0,3%, frente al crecimiento del 1,3% en 2014. El crecimiento más débil volvió a ser el de Sudamérica, cuyo PIB real cayó un 1,5%, dato que contrasta con su avance positivo del 0,7% en 2014. Venezuela siguió en recesión: su PIB real cayó un 10,0% en 2015, frente al retroceso del 4,0% que había registrado en 2014. Entre los países que entraron en recesión este año destacan Brasil, la mayor economía de Latinoamérica, y Ecuador. El PIB real de Brasil se contrajo un 3,8% y el de Ecuador cayó un 0,6%. Asimismo, el ritmo de crecimiento, en comparación con 2014, se redujo en todos

los países de Sudamérica, salvo en Chile y en Perú. La incertidumbre sigue minando la recuperación económica, concretamente el abaratamiento de las materias primas, la ralentización de los mercados emergentes, la depreciación de las monedas y la inestabilidad política. Las economías de Centroamérica, como México, siguieron siendo más robustas, pues su PIB real creció un 3,9%, frente al 4,1% de 2014.

Perspectivas del sector

Condiciones comerciales

La IATA prevé que los márgenes operativos del sector alcanzarán el 8,2% en 2016, un nivel superior al registrado en 2015, del 7,7%. La IATA augura que la capacidad de asientos en la industria aumentará un 4,0%, frente al 3,7% registrado en 2015, y que los AKO aumentarán por encima de esto con un crecimiento de un 7,1%, frente al alza del 5,5% en 2015. Se espera que el coeficiente de ocupación de pasajeros retroceda ligeramente al 80,4% desde el 80,6% de 2015 y que las tarifas para trayectos de ida y vuelta por pasajero cedan un 7,9% en 2016, por debajo de la caída del 13,8% de 2015.

Tal y como sucedió en 2015 y 2014, la IATA prevé que Norteamérica generará el margen de beneficio neto después de impuestos más alto en 2016, alcanzando el 9,5%, igual que en 2015.

Al igual que en los últimos tres años, la IATA prevé que África generará el margen neto después de impuestos más bajo en 2016, del -0,5%, si bien dicha cota supondrá una mejora con respecto al 2015. África es la única región que, según la IATA, registrará pérdidas en 2016, debido a los conflictos en la zona y a los retos a los que ésta se enfrenta en términos de competitividad.

A diferencia de África, la IATA prevé que las aerolíneas latinoamericanas generen beneficios en 2016 y se recuperen de las pérdidas sufridas en 2015. En el caso de Europa, la IATA prevé unos márgenes netos después de impuestos del 4,3% en 2016, un porcentaje superior al 3,5% de 2015. La IATA espera unos márgenes netos de impuestos del 3,2% para Asia-Pacífico, un aumento del 0,3% sobre el año pasado.

CRECIMIENTO DEL PIB

	Zona euro		EEUU		Latinoamérica	
	2016	2015	2016	2015	2016	2015
OCDE	1,8%	1,5%	2,5%	2,4%	n/a	n/a
FMI	1,6%	1,5%	2,8%	2,6%	0,8%	(0,8%)

Cambios en el sector:

Prosiguen los avances positivos en el sector, pues numerosas aerolíneas, incluida IAG, están desplegando programas para varios años orientados a reducir sus costes operativos hasta niveles sostenibles a medio y largo plazo.

IAG abonó su primer dividendo y actualizó los objetivos de plan a largo plazo para el periodo 2016-2020. Entre estos objetivos se encuentran la rentabilidad sobre el capital invertido (términos reales), que aspiramos a que alcance un nivel sostenible del 15% frente al 12% anterior; un margen de beneficio de las operaciones de entre el 12% y el 15%, frente al 10% y el 14%; y un crecimiento medio de los beneficios por acción medios del 12% al año, frente al 10%.

IAG culminó la adquisición de la aerolínea irlandesa Aer Lingus, que se incorporó al Grupo en agosto de 2015. Iberia realizó avances significativos hacia la consecución de los objetivos fijados en el marco del Plan de Futuro, su programa de reestructuración iniciado en 2014. British Airways siguió avanzando hacia el logro de sus metas y Vueling continuó expandiéndose en Europa y anunció la apertura en 2016 de una nueva base en el aeropuerto parisino Charles de Gaulle.

Controles regulatorios

El sector de las aerolíneas sigue siendo uno de los más regulados del mundo. En 2015, se produjeron novedades importantes que afectan al sector.

Impuesto para los pasajeros aéreos (APD)

El gobierno británico sigue imponiendo a las aerolíneas el impuesto para los pasajeros aéreos (APD), el tributo más gravoso del mundo de esta clase; dicho gravamen costó al conjunto del sector unos 3.200 millones de libras esterlinas en el ejercicio finalizado en marzo de 2015. Durante el año, se introdujeron modificaciones en el APD anunciatas con anterioridad, con efecto en los pasajeros de vuelos de largo radio a destinos del Lejano Oriente, Sudamérica y el sur de África. Además, en mayo de 2015 se suprimió su aplicación a los niños menores de 12 años, exención que se ampliará a los menores de 16 años a partir de mayo de 2016.

Tras la recomendación el pasado año, formulada por la Comisión Smith, de retirar el APD de los aeropuertos escoceses, el gobierno de Escocia está llevando a cabo consultas sobre la estructura y el nivel impositivo de cara a una posible reducción del tributo. IAG considera que las reducciones asimétricas podrían servir simplemente para distorsionar la competencia entre aeropuertos británicos, por lo que seguirá defendiendo la abolición total del APD en todo el Reino Unido.

Política de visados

Durante el año, el gobierno británico respondió a los argumentos aportados por IAG y numerosas aerolíneas para mejorar el régimen de visados aplicable a pasajeros con destino al Reino Unido. Concretamente, se anunciaron mejoras para los visitantes chinos, que entrarán en vigor a comienzos de 2016, como la introducción de un visado de visita para dos años con el mismo coste que el visado actual para seis meses y el uso en pruebas de un visado para diez años similar al que ofrece EEUU a los visitantes procedentes de China. Estas medidas podrían mejorar la posición competitiva del Reino Unido al favorecer la llegada de visitantes chinos con elevado poder adquisitivo. IAG presionará para que se adopten mejoras similares a los visitantes de otros mercados clave.

Régimen de comercio de derechos de emisión de la Unión Europea (EU ETS)

En 2012, la Unión Europea (UE) adoptó un régimen de comercio de derechos de emisión. Tras la oposición internacional, la UE redujo el alcance de dicho régimen a los vuelos dentro de su territorio a fin de que la Organización de Aviación Civil Internacional (OACI) tuviera tiempo para elaborar un planteamiento global basado en el mercado.

La Asamblea General de la OACI acordó en octubre de 2013 concebir una medida global basada en el mercado para 2016. Como resultado de dicho avance en la OACI, la UE aprobó un reglamento para continuar hasta 2016 con el ámbito intracomunitario de su régimen de comercio de derechos de emisión. Esta minoración del alcance se revisará tras la Asamblea General de la OACI en octubre de 2016, momento en que se tomará una decisión sobre su ámbito en el futuro.

Política de aviación del Reino Unido

La Comisión de Aeropuertos creada por el anterior gobierno de coalición presentó durante el año su informe sobre la capacidad de los aeropuertos británicos, en el que recomendaba la construcción de una nueva pista de 3.500 metros al noroeste de Heathrow. Se esperaba que el gobierno anunciara su decisión sobre esta recomendación en diciembre de 2015, si bien su respuesta se ha posergado al menos hasta el verano de 2016. Dada la incertidumbre permanecemos escépticos ante el compromiso del Gobierno de tomar una decisión final en favor de una nueva capacidad en aeropuerto.

IAG considera que Heathrow es la ubicación correcta para la construcción de una pista, si bien cuestiona el excesivo coste de las propuestas presentadas por el operador de Heathrow (HAL) y defiende que el aumento de la capacidad debe lograrse a costes más económicos. Seguiremos persiguiendo este objetivo con firmeza durante el año próximo.

Política europea de aviación

La Comisión Europea presentó su estrategia de aviación el 7 de diciembre de 2015 con el objetivo de garantizar que el sector europeo de la aviación siga siendo competitivo y aproveche al máximo las ventajas del dinamismo y el avance de la economía mundial. Entre las iniciativas legislativas previstas en la estrategia figuran una solicitud para negociar convenios integrales de transporte aéreo a escala de la UE ("Open Skies") con diversos países, la culminación del proyecto Cielo Único Europeo y la actualización de los reglamentos de seguridad aplicables al sector de la aviación en la UE. El próximo año, IAG proseguirá su labor con las instituciones de la UE para velar por que sus intereses se tengan en cuenta a medida que se desarrollen las distintas iniciativas.

ANÁLISIS FINANCIERO

Datos de IATA sobre el crecimiento del mercado

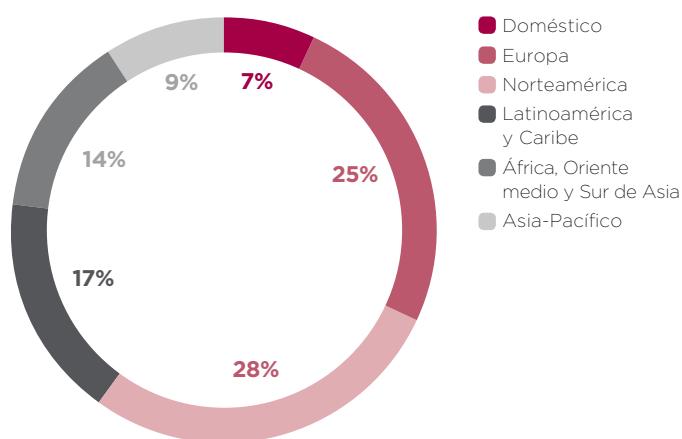
El sector del tráfico aéreo obtuvo buenos resultados al beneficiarse de una reducción de los costes unitarios de combustible y un crecimiento razonable de la demanda, a pesar de cierto empeoramiento del entorno económico global. En general, Norteamérica y Europa fueron los mercados más fuertes, mientras que África se vio afectada por la caída de los precios del combustible y América Latina sufrió el impacto negativo de la depreciación de las divisas de países como Brasil y Argentina.

La tendencia de crecimiento del mercado para el sector en 2015 fue sólida, registrándose una mejora del coeficiente de ocupación de 0,5 puntos sobre un aumento de la capacidad del 5,9%. Los volúmenes mejoraron al incrementarse la capacidad en todas las regiones con mejoras en el coeficiente de ocupación de pasajeros, salvo en Oriente Medio, donde se registró un fuerte aumento en la capacidad de mercado.

Ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2015	Capacidad AKO	Coeficiente de ocupación de pasajeros	Incr./ (dism.)
Europa	3,8%	82,6	1,0 pts
Norteamérica	3,1%	81,8	0,1 pts
Latinoamérica	9,2%	80,1	0,1 pts
África	1,5%	68,5	1,0 pts
Oriente Medio	13,2%	76,4	(1,7) pts
Asia-Pacífico	6,4%	78,2	1,3 pts
Total mercado	5,9%	79,7	0,5 pts

Fuente: Análisis de IATA para el mercado aéreo de pasajeros

RED DE IAG



Capacidad de IAG

En 2015, IAG incrementó su capacidad, medida en asientos-kilómetro ofertados (AKO), un 8,2% o un 5% excluyendo Aer Lingus. A excepción de África, Oriente Medio y Sur de Asia, la capacidad de IAG se aumentó en todas las regiones reflejando:

- La adquisición de Aer Lingus el 18 de agosto;
- La continua expansión de Vueling;
- El restablecimiento de rutas en el marco del Plan de Futuro de Iberia; y
- Nuevos destinos y aeronaves de mayor capacidad en British Airways.

El coeficiente de ocupación de IAG fue del 81,4%, un porcentaje superior a la media de la IATA del 79,7% y un punto por encima de la cifra del año pasado.

Ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2015	AKOs incr. / (dism.)	Coeficiente de ocupación de pasajeros	Incr./ (dism.)
Doméstico	7,7%	78,2	0,9 pts
Europa	20,5%	79,1	1,0 pts
Norteamérica	5,3%	84,0	0,9 pts
Latinoamérica y el Caribe	7,6%	83,1	1,7 pts
África, Oriente Medio y Sur de Asia	(3,0%)	78,6	0,7 pts
Asia-Pacífico	9,0%	83,2	1,1 pts
Total red	8,2%	81,4	1,0 pts

Segmentos de mercado

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 mayor dependencia de nuestra flota de corto radio de la conectividad y a la fuerte estacionalidad de nuestras redes.

Norteamérica sigue representando la mayor parte de la red de IAG y presenta el coeficiente de ocupación más alto. Excluyendo Aer Lingus, la capacidad se mantuvo constante con respecto al ejercicio anterior, con un ligero descenso en British Airways como consecuencia de la incorporación de nuevos aviones, como el Boeing 787 y el Airbus A380, contrarrestando el aumento de Iberia por el aumento de capacidad a Miami, Nueva York y Los Ángeles. El coeficiente de ocupación de IAG en Norteamérica mejoró 0,9 puntos, por encima del incremento interanual anunciado por IATA.

El incremento de la capacidad en **Latinoamérica y el Caribe** refleja el aumento de las frecuencias a México, tanto de British Airways como de Iberia. Iberia ofrece tres nuevos destinos: Cali, Medellín y la Habana. El coeficiente de ocupación en esta región aumentó y se situó tres puntos por encima de la media del sector.

El descenso de **África, Oriente Medio y Sur de Asia** es consecuencia de las reducciones en el Norte de África y África Occidental debido al descenso de la demanda provocado por la bajada de los precios del combustible, la agitación política y el Ébola. British Airways dejó de volar a Entebbe, y Vueling redujo sus vuelos a Senegal y Gambia. Se incorporó capacidad adicional a Sudáfrica y se lanzaron nuevos servicios a Ghana y Cabo Verde. El coeficiente de ocupación mejoró 0,7 puntos.

En **Asia-Pacífico**, el crecimiento de la capacidad se debió al efecto en el ejercicio completo del mayor número de asientos a Hong Kong, con el Airbus A380, Hyderabad y Madrás el año pasado. En 2015 se comenzó un vuelo directo a Kuala Lumpur y se ampliaron las rutas de Singapur y Haneda. Los coeficientes de ocupación aumentaron hasta el 83,2, la segunda mejor región en la red de IAG.

Adquisiciones

Los resultados de 2015 incluyen Aer Lingus a partir del 18 de agosto de 2015. Desde la fecha de adquisición, Aer Lingus aportó 3,2 puntos de los 8,2 puntos de aumento de la capacidad que registró el Grupo, ingresos de 622 millones de euros (3%) y un beneficio de las operaciones antes de partidas excepcionales de 35 millones de euros (1,5%). El siguiente análisis incluye estos resultados; el periodo comparativo excluye Aer Lingus.

Ingresos

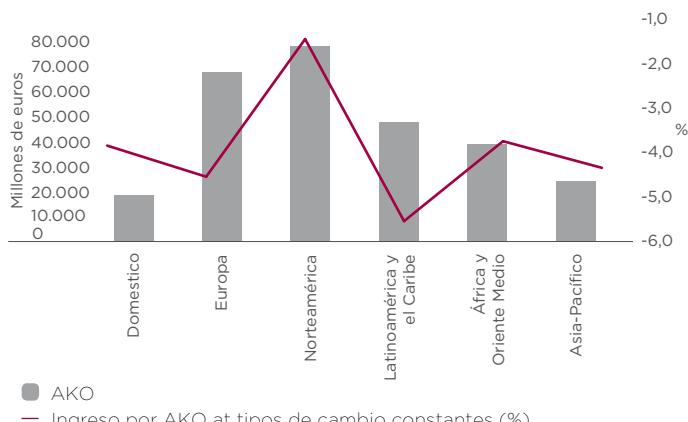
Ingresos de pasaje

Los ingresos de pasaje del Grupo crecieron un 14,2% en el ejercicio, con un incremento de la capacidad del 8,2%, beneficiándose de una libra esterlina y un dólar estadounidense más fuerte.

A tipos de cambio constantes y excluyendo Aer Lingus, los ingresos unitarios de pasaje se redujeron un 3,7%. Este descenso de los ingresos unitarios de pasaje fue consecuencia de la reducción del yield (ingresos de pasaje/pasajeros-kilómetro transportados), y se vio parcialmente compensado por un aumento en los coeficientes de ocupación de 1,0 punto.

La reducción de los ingresos unitarios de pasaje sigue un patrón de crecimiento del sector en un entorno de abaratamiento del combustible, lo que permite a las aerolíneas aumentar los márgenes a pesar de una bajada de las tarifas.

A tipos de cambio constantes, los yields de pasaje se disminuyeron en British Airways e Iberia, con presiones sobre las tarifas debido al abaratamiento del combustible, especialmente en las rutas relacionadas con el petróleo. Los yields más bajos también fueron consecuencia de la incertidumbre económica y la depreciación de las divisas en Latinoamérica, África y Oriente Medio. A su vez, los ingresos mantuvieron una sólida evolución en nuestro principal mercado: el Atlántico Norte. La presión sobre el yield de Vueling fue menos marcada, con una caída del 1,5%, lo que refleja la relativa fortaleza de la aerolínea en su mercado doméstico. El yield de Aer Lingus mejoró desde la adquisición, registrándose muy buenos resultados en el Atlántico Norte. En conjunto, el Grupo transportó a 88 millones de pasajeros, lo que supone un aumento de 11 millones con respecto a 2014, y el coeficiente de ocupación mejoró en las cuatro aerolíneas.



Ingresos de carga

El sector del transporte aéreo de carga atravesó otro año difícil, ya que la capacidad superó a la demanda. IAG Cargo siguió centrándose en alianzas estratégicas, con una ampliación del acuerdo de capacidad compartida con Qatar Airways y un nuevo acuerdo con Finnair cargo. El volumen de carga medido en toneladas-kilómetro transportadas (TKT) se redujo un 2,9%, lo que supuso un descenso del yield del 3,9% a tipos de cambio constantes. A pesar de la reducción de las TKT, IAG Cargo incrementó sus volúmenes en los productos premium Constant Climate y Prioritise, mejorando su contribución neta al Grupo.

Otros ingresos

Otros ingresos incluyen el programa BA Holidays, mantenimiento a terceros y handling a terceros. Excluyendo el efecto de los tipos de cambio, otros ingresos aumentó un 2,5%, principalmente como consecuencia de un aumento de la actividad de BA Holidays que se vio parcialmente contrarrestado por una reducción de la actividad a terceros.

Millones de euros	Ingresos		Incr./dism.)
	2015	Año sobre año	
Ingresos de pasaje	20.350	14,2%	(3,5%)
Ingresos de carga	1.024	3,2%	
Otros ingresos	1.484	9,7%	
Ingresos totales	22.858	13,3%	(4,1%)

ANÁLISIS FINANCIERO CONTINUACIÓN

Gastos antes de partidas excepcionales

Gastos de personal

A consecuencia de la fortaleza de la libra esterlina y el dólar estadounidense, los gastos de personal aumentaron un 13,4%. A tipos de cambio constantes y en base unitaria, los gastos de personal se redujeron un 3,5%. La plantilla media del Grupo fue de 60.862 empleados (medido como plantilla media equivalente PME), lo que supone un aumento del 2,3% respecto al año anterior. Excluyendo Aer Lingus, la media de PME se redujo un 0,6%, con un aumento de los AKO del 5%. Los aumentos se debieron principalmente al crecimiento de Vueling, compensándose con las reducciones de plantilla derivadas del Acuerdo de Mediación de Iberia. Iberia mejoró sus costes unitarios de personal como consecuencia de la reducción de plantilla y del crecimiento. Los costes unitarios de personal de British Airways se aumentaron ligeramente por los complementos salariales y los costes de pensiones. Vueling también observó un aumento de los costes unitarios como consecuencia del acuerdo colectivo de tripulación y los efectos asociados a la apertura de bases internacionales, que incrementan las dietas y los gastos de pernoctación. La productividad del Grupo aumentó un 5,8%, con mejoras en todas las aerolíneas.

Gastos de personal

Millones de euros	2015	Incr./ (dism.)	
		Año sobre año	Por AKO a tipos de cambio constantes
Gastos de personal	4.905	13,4%	3,5%

Productividad

	2015	Incr./ (dism.)	
		Año sobre año	
Productividad	4.481	5,8%	
Plantilla Media Equivalente	60.862	2,3%	

Gastos de combustible y derechos de emisión

Los gastos totales de combustible del ejercicio aumentaron un 1,6%. A tipos de cambio constantes y en base unitaria, los gastos de combustible se redujeron 17,2% como consecuencia del descenso en los precios del combustible, netos de coberturas, y de un menor consumo unitario. El impacto de los tipos de cambio sobre los costes del combustible, netos de coberturas, fue negativo en aproximadamente de 12 puntos porcentuales para el Grupo, frente a la libra esterlina y el euro. Los costes unitarios de combustible se redujeron un 6,3% en euros. El consumo mejoró en torno a los 2 puntos porcentuales con la incorporación de aviones de última generación y la mejora de los procedimientos operativos.

Gastos de combustible

Millones de euros	2015	Incr./ (dism.)	
		Año sobre año	Por AKO a tipos de cambio constantes
Gastos de combustible y derechos de emisión	6.082	1,6%	17,2%

Gastos asociados a proveedores

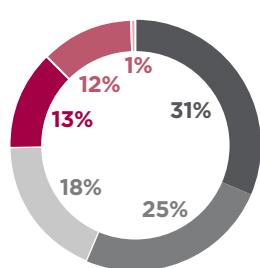
Los gastos totales asociados a proveedores aumentaron un 12,6%. A tipos de cambio constantes y en base unitaria, los gastos asociados a proveedores se redujeron un 4,5%. La mejora de los gastos unitarios asociados a proveedores refleja la buena evolución de los costes de las aerolíneas y las continuas ventajas derivadas de las iniciativas del Grupo, incluidas las compras de GBS, las sinergias y el mantenimiento.

Gastos asociados a proveedores

Millones de euros	2015	Incr./ (dism.)	
		Año sobre año	Por AKO a tipos de cambio constantes
Gastos asociados a proveedores:			4,5%
Gastos de handling, catering y otros gastos de explotación	2.371	14,9%	
Tasas de aterrizaje y navegación	1.882	21,0%	
Gastos de mantenimiento y otros costes de flota	1.395	9,3%	
Propiedad, TI y otros gastos	965	4,1%	
Gastos comerciales	912	6,2%	
Diferencias de tipo de cambio	45		

Por categoría de gasto:

Los gastos de handling, catering y otros gastos de explotación aumentaron un 5,6% a tipos de cambio constantes como consecuencia del incremento de la actividad de BA Holiday (en torno a 3 puntos), el aumento del número de pasajeros transportados y la subida de los precios ligada a la inflación. Estos factores se contrarrestaron parcialmente con una mejora de las operaciones con respecto al año anterior, que redujo los costes derivados de la interrupción de las actividades.



- Gastos de handling, catering y otros gastos de explotación
- Tasas de aterrizaje y navegación
- Gastos de mantenimiento y otros costes de flota
- Propiedad TI, y otros gastos
- Gastos comerciales
- Diferencias de tipo de cambio

Las tasas de aterrizaje y navegación aumentaron un 15,2% a tipos de cambio constantes. Excluyendo Aer Lingus¹, el aumento fue del 7,3%, por el aumento de horas de vuelo, con un mayor número de segmentos volados y con un incremento medio de los precios debido a la inflación marginal.

Los gastos de mantenimiento y otros costes de la flota se redujeron un 3,7%, excluyendo los efectos cambiarios. Durante el ejercicio se reconoció un crédito de 35 millones de euros con I a renegociación de contratos de fabricantes de motores. Por el contrario, en el ejercicio anterior se dotó una provisión de 28 millones de euros por la obsolescencia de las piezas de repuesto (una mejora interanual de alrededor de 5 puntos). Las variación subyacente refleja el mayor número de aviones y el aumento de las horas de vuelo, parcialmente compensado por un menor mantenimiento a terceros.

Los gastos de Propiedad, TI y otros gastos disminuyeron un 4,4%, excluyendo los efectos cambiarios, debido a la reducción de costes incluyendo iniciativas de TI y a beneficios no recurrentes.

Los gastos comerciales descendieron un 2,3% excluyendo los efectos cambiarios. Se incurrió en costes adicionales derivados del mayor número de pasajeros y de iniciativas llevadas a cabo en nuevos mercados, aunque se compensaron con menores pagos de comisiones y mejoras de las condiciones contractuales con los proveedores.

Costes de propiedad

Los costes de propiedad del Grupo aumentaron un 12,5%, con 9 puntos de efecto cambiario adverso. Durante el ejercicio, el Grupo revisó las vidas útiles y los valores residuales de su flota, realineando por tipo de avión y a los planes de jubilación de cada aerolínea. El principal impacto fue la depreciación acelerada de la flota de Airbus A340-300 en propiedad de Iberia, la ampliación de las vidas útiles de la flota de Boeing 777 de British Airways, y los ajustes en la flota de Airbus A320, lo que eleva el impacto neto total a 36 millones de euros. El incremento subyacente de los costes de propiedad refleja los nuevos aviones de reemplazo y un aumento de la flota total.

Costes de propiedad

	Incr./ (dism.)	
	Por AKO a tipos de cambio constantes	Año sobre año
Millones de euros	2015	Año sobre año
Costes de propiedad	1.966	12,5% 4,3%

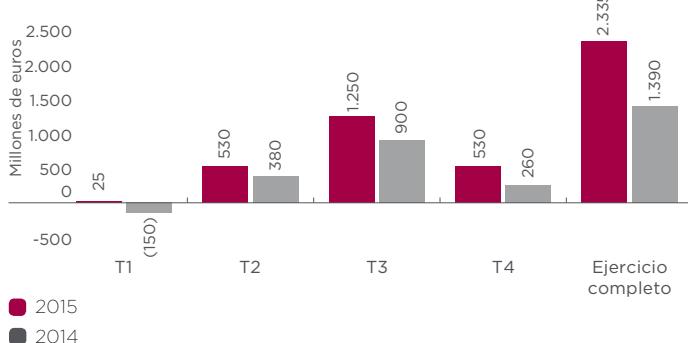
Número de flota

	Incr./ (dism.)	
	Año sobre año	2015
Corto radio	351	20,6%
Largo radio	178	6,0%
	529	15,3%

Beneficio de las operaciones

El beneficio de las operaciones del Grupo, antes de partidas excepcionales en el ejercicio, fue de 2.335 millones de euros, lo que supone una mejora de 945 millones de euros frente al ejercicio anterior. Este incremento refleja los esfuerzos del Grupo para conseguir una base de costes competitiva con una mejora en la productividad y un ahorro de costes excluyendo el combustible. El entorno macroeconómico fue complicado, afectando a los ingresos unitarios de pasaje, aunque se redujeron los costes unitarios totales y dando lugar a un beneficio cambiario. Nuestro margen operativo ajustado mejoró en 3,4 puntos hasta el 11,2%.

BENEFICIO DE LAS OPERACIONES

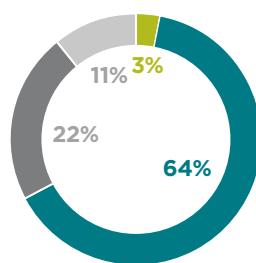


¹ El impacto de Aer Lingus fue significativo en las tasas de aterrizaje y navegación debido a que su etapa media es más corta, con mayor tiempo de vuelo y sectores proporcionalmente que el Grupo.

ANÁLISIS FINANCIERO CONTINUACIÓN

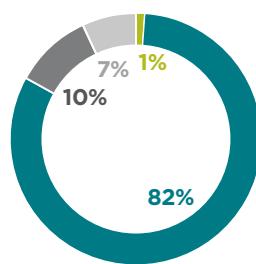
Resultados financieros por marca

CAPACIDAD



- Aer Lingus
- British Airways
- Iberia
- Vueling

BENEFICIO DE LAS OPERACIONES



- Aer Lingus
- British Airways
- Iberia
- Vueling

		British Airways		Aer Lingus	
		Millones de libras esterlinas		Millones de euros	
	2015	Incr./ (dism.)	2015	Incr./ (dism.)	
AKO	174.274	2,0%	21.476	5,4%	
Coeficiente de ocupación (%)	81,5	0,5pts	81,6	2,6pts	
Ingresos de pasaje	10.279	(1,7%)	1.628	11,3%	
Ingresos de carga	547	(8,5%)	53	12,8%	
Otros ingresos	772	15,4%	37	(19,6%)	
Ingresos totales	11.598	(1,0%)	1.718	10,4%	
Gasto de combustible y derechos de emisión	3.030	(13,8%)	388	4,0%	
Gastos de personal	2.516	2,2%	331	2,8%	
Gastos asociados a proveedores	3.800	(1,5%)	715	11,4%	
EBITDAR	2.252	19,4%	284	29,7%	
Costes de propiedad	877	(3,7%)	160	8,8%	
Beneficio de las operaciones antes de partidas excepcionales	1.375	41,0%	124	72,2%	
<i>Margen operativo ajustado</i>	<i>12,2%</i>	<i>3,7pts</i>	<i>8,9%</i>	<i>2,9pts</i>	
Yield de pasaje (peniques de £ o céntimos de €/PKT)	7,24	(4,1%)	9,29	2,2%	
Ingresos unitarios de pasaje (peniques de £ o céntimos de €/AKO)	5,90	(3,6%)	7,58	5,6%	
Ingresos unitarios totales (peniques de £ o céntimos de €/AKO)	6,66	(2,9%)	8,00	4,8%	
Coste unitario de combustible (peniques de £ o céntimos de €/AKO)	1,74	(15,5%)	1,81	(1,1%)	
Costes unitarios excluyendo el combustible (peniques de £ o céntimos de €/AKO)	4,13	(2,4%)	5,62	3,1%	
Coste unitario total (peniques de £ o céntimos de €/AKO)	5,87	(6,7%)	7,42	1,9%	

British Airways

El beneficio de las operaciones de British Airways fue de 1.375 millones de libras esterlinas, 400 millones de libras más que en el ejercicio anterior, con un aumento de la capacidad del 2%. Las mejoras registradas en el ejercicio se debieron a la reducción de los costes unitarios excluido el combustible, así como al abaratamiento del combustible, que se vió parcialmente contrarrestado por la caída de los yields, incluido en rutas relacionadas con el petróleo.

En libras esterlinas, alrededor de la mitad de la caída de los ingresos de pasaje se vio compensada por la reducción de costes unitarios excluido el combustible. El ahorro de costes unitarios excluido el combustible se obtuvo gracias a la renegociación de las condiciones contractuales con proveedores, incluido el mantenimiento, así como a diversos proyectos de TI. El margen operativo ajustado de British Airways mejoró 3,7 puntos hasta el 12,2%.

Aer Lingus

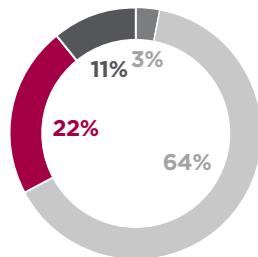
El resultado de las operaciones de Aer Lingus para el ejercicio completo fue de 124 millones de euros. Excluyendo partidas excepcionales*, se obtuvo una mejora de 72 millones de euros frente al ejercicio

anterior. La capacidad se incrementó un 5,4%, principalmente en el largo radio.

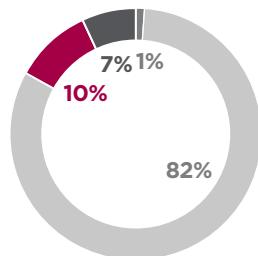
En euros, e influenciado por la fortaleza del dólar, Aer Lingus aumentó sus ingresos unitarios un 4,8%, registrando mejoras tanto en el yield como en el coeficiente de ocupación. La fortaleza del dólar también fue en parte responsable de la reducción del ahorro del coste unitario de combustible y del incremento del 3,1% de los costes unitarios excluido el combustible. Se lograron eficiencias, especialmente en los costes unitarios de personal.

En términos globales, Aer Lingus mejoró su margen operativo en 2,9 puntos hasta el 8,9%.

* Los resultados comparativos de Aer Lingus en 2014 excluyen el coste del pago por pensiones, que se considera de naturaleza excepcional.

CAPACIDAD

- Aer Lingus
- British Airways
- Iberia
- Vueling

BENEFICIO DE LAS OPERACIONES

- Aer Lingus
- British Airways
- Iberia
- Vueling

	Iberia Millones de euros	Vueling Millones de euros		
	2015	Incr./ (dism.)		
AKO	59.872	10,2%	30.476	14,2%
Coeficiente de ocupación (%)	81,1	2,5pts	81,3	0,9pts
Ingresos de pasaje	3.561	12,1%	1.962	13,7%
Ingresos de carga	253	0,0%	-	-
Otros ingresos	950	13,5%	-	-
Ingresos totales	4.764	11,6%	1.962	13,7%
Gasto de combustible y derechos de emisión	1.249	8,0%	533	9,2%
Gastos de personal	1.021	(1,4%)	189	21,2%
Gastos asociados a proveedores	1.774	12,6%	854	13,1%
EBITDAR	720	43,4%	386	18,4%
Costes de propiedad	473	4,6%	226	22,2%
Beneficio de las operaciones antes de partidas excepcionales	247	394,0%	160	13,5%
<i>Margen operativo ajustado</i>	<i>7,0%</i>	<i>3,5pts</i>	<i>11,7%</i>	<i>0,2pts</i>
Yield de pasaje (céntimos de €/PKT)	7,33	(1,6%)	7,92	(1,5%)
Ingresos unitarios de pasaje (céntimos de €/AKO)	5,95	1,7%	6,44	(0,3%)
Ingresos unitarios totales (céntimos de €/AKO)	7,96	1,30%	6,44	(0,3%)
Coste unitario de combustible (céntimos de €/AKO)	2,09	(1,9%)	1,75	(4,4%)
Costes unitarios excluyendo el combustible (céntimos de €/AKO)	5,46	(3,2%)	4,16	1,2%
Coste unitario total (céntimos de €/AKO)	7,55	(2,7%)	5,91	(0,5%)

Iberia

El beneficio operativo de Iberia ascendió a 247 millones de euros, lo que supone un incremento de 197 millones de euros respecto al ejercicio anterior, alcanzando un margen operativo ajustado del 7%. Iberia avanzó sustancialmente en su Plan de Futuro al reducir su base de costes y recuperar rutas que se habían eliminado anteriormente. La capacidad del ejercicio aumentó un 10,2%, con una evolución plana de los ingresos unitarios en euros, como consecuencia del efecto cambiario positivo derivado de un euro débil y mejoras en el coeficiente de ocupación. Por lo que respecta a los costes, los costes unitarios excluido el combustible mejoraron gracias al notable ahorro de gastos de personal al reducirse los PME, así como a la puesta en marcha de iniciativas con proveedores, incluido en el ámbito financiero y de TI.

La reestructuración de Iberia está dando como resultado una nueva aerolínea rentable y eficiente, con capacidad de crecimiento en sus mercados estratégicos y que comienza a ofrecer una rentabilidad positiva para el Grupo con unos beneficios antes de impuestos de 155 millones de euros*.

Vueling

El beneficio operativo de Vueling ascendió a 160 millones de euros, con un margen operativo ajustado del 11,7%, lo que supone una subida de 0,2 puntos con respecto al ejercicio anterior. Vueling siguió ampliando su red con un aumento de la capacidad del 14,2%, manteniendo a su vez constantes sus ingresos unitarios. Los costes unitarios excluido el combustible tuvieron una evolución negativa como consecuencia

del acuerdo colectivo para la tripulación firmado en 2014, las dietas asignadas por la apertura de nuevas bases y la incorporación de nuevos aviones. Los costes unitarios asociados a proveedores descendieron y en 2015 también se avanzó en los planes para lograr una mayor flexibilidad y armonización de la flota.

Vueling sigue siendo la herramienta de crecimiento de bajo coste del Grupo, ampliando su red a mayor velocidad e incrementando su presencia en el tráfico directo entre países europeos, en ciudades como Roma y París. Incluso con sus ambiciosos planes de crecimiento, Vueling logró uno de los RoIC más elevados del Grupo.

* Excluye los dividendos intragrupo recibidos y los beneficios de la venta de Iberia Plus (a Avios).

ANÁLISIS FINANCIERO CONTINUACIÓN

Efecto de los tipos de cambio antes de partidas excepcionales

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 en divisas distintas al euro a la divisa de presentación de la información financiera del Grupo, el euro, afectó a los resultados presentados. 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 2.246 millones de euros, 89 millones de euros menos que el resultado presentado por el Grupo.

El Grupo cubre sus exposiciones a transacciones, pero no el posible impacto de la conversión.

	Incr./ (dism.)
Millones de euros	
Ingresos declarados	
Impacto de las conversiones	1.652
Impacto de las transacciones	265
Efecto total de los tipos de cambio sobre los ingresos	1.917
Gastos operativos declarados	
Impacto de las conversiones	(1.441)
Impacto de las transacciones	(387)
Efecto total de los tipos de cambio sobre los gastos operativos	(1.828)
Beneficio de las operaciones declarado	
Impacto de las conversiones	211
Impacto de las transacciones	(122)
Efecto total de los tipos de cambio sobre el beneficio de las operaciones	89

	2015	Incr./ (dism.)
Conversión		
GBP a EUR	1,37	7,9%
Transacción		
GBP a EUR	1,37	10,5%
EUR a USD	1,12	(16,4%)
GBP a USD	1,54	(6,7%)

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 2015, el cargo excepcional neto en el beneficio de las operaciones fue de 17 millones de euros (2014: 361 millones de euros). Los cargos excepcionales incluidos en los gastos de propiedad, TI y otros gastos se refieren a los costes de adquisición de Aer Lingus de 33 millones de euros, así como a un acuerdo judicial en British Airways por la demanda del cártel de carga de 2006. El crédito excepcional registrado en Gastos de combustible y derechos de emisión refleja el impacto de registrar el coste de combustible de Aer Lingus al precio cubierto en la columna "antes de partidas excepcionales", en lugar de al precio al contado como se muestra en la columna de resultados declarados.

En 2014, se reconocieron los cargos excepcionales relacionados con la provisión por reestructuración de 260 millones de euros, un cargo por diferencias de cambio de 180 millones de euros, una reversión del deterioro de 79 millones de euros, una ganancia en la venta de 83 millones de euros y un crédito por impuesto diferido de 413 millones de euros.

Gastos no operativos

Los gastos no operativos netos después de partidas excepcionales se situaron en 517 millones de euros, un aumento frente a los 201 millones de euros del ejercicio anterior. Este incremento se debe a:

- Pérdidas adicionales parcialmente no reconocidas de 120 millones de euros sobre instrumentos derivados no clasificados como de cobertura; y
- Aumento de los costes de financiación netos de 75 millones de euros, incluida la deuda contraída para la adquisición de Aer Lingus y el efecto de la conversión de los costes de financiación en libras esterlinas.

Impuestos

La mayor parte de las operaciones del Grupo están sujetas a impuestos en los países donde se lleva a cabo la gestión efectiva de las principales operaciones de las aerolíneas (Reino Unido, España o Irlanda, con tipos impositivos en 2015 del 20,25%, el 28% y el 12,5%, respectivamente). El tipo impositivo efectivo del Grupo para el ejercicio es del 20% (2014: 22%).

Aunque el Grupo sigue compensando las pérdidas fiscales y otros activos fiscales con las ganancias fiscales del ejercicio en curso, en 2015, el Grupo abonó impuestos de sociedades por valor de 245 millones de euros (2014: 118 millones de euros). Esto representa el 13,6% (2014: 14,3%) del beneficio contable del Grupo antes de impuestos.

Beneficio después de impuestos y beneficios por acción (BPA)

El beneficio después de impuestos antes de partidas excepcionales del Grupo se situó en 1.539 millones de euros, lo que supone un incremento del 77,3%. Este aumento refleja la sólida cifra de beneficios de las operaciones. El beneficio diluido por acción antes de partidas excepcionales es uno de nuestros principales indicadores de desempeño y registró un aumento del 77,6%.

Dividendos

El Consejo de Administración ha propuesto un dividendo complementario para los accionistas de 10 céntimos de euro por acción, lo que eleva el dividendo del ejercicio a 20 céntimos de euro por acción. Sujeto a la aprobación de los accionistas, el dividendo complementario se abonará el 4 de julio de 2016 a los accionistas que figuren en el registro a 1 de julio de 2016.

Liquidez y recursos de capital

La mejora del flujo libre de caja para el accionista en 2015 se debió en parte al aumento en el EBITDA derivado del aumento de los resultados de las operaciones y, en segundo lugar, a la reducción de las inversiones en inmovilizado ("CAPEX").

En 2014, el CAPEX del Grupo reflejaba un nivel de inversiones significativo, superior al de un ejercicio normal y al objetivo del Grupo de inferior a 2.500 millones de euros. Esto se debió principalmente al calendario de pagos de las entregas de aviones. En 2015, el Grupo recibió nueve aviones nuevos: dos Airbus A380, cinco Boeing 787-900, un Airbus A320 y un Embraer E-190.

El uso de efectivo en el capital circulante refleja unos pagos anticipados más elevados, incluido el combustible, una reducción de las cuentas a pagar, principalmente por el abaratamiento del petróleo, y el impacto de la estacionalidad por la fecha de la incorporación de Aer Lingus.

Los pagos por pensiones y por reestructuración se incrementaron debido al plan de reestructuración de Iberia y a los efectos de tipos de cambio.

La adquisición de Aer Lingus neta de efectivo y depósitos supuso una salida de tesorería de 438 millones de euros. Por el contrario, en 2014 se recibieron fondos procedentes de la venta de Amadeus.

En el siguiente apartado se explican la financiación y la refinanciación.

Cada sociedad operativa mantiene unos niveles de efectivo adecuados. La posición de efectivo aumentó en 912 millones de euros con respecto al ejercicio anterior.

	Millones de euros	2015	2014
EBITDAR antes de partidas excepcionales	4.301	3.137	
Gastos de arrendamiento operativo de flota ('alquileres')	(659)	(551)	
EBITDA	3.642	2.586	
Intereses	(197)	(159)	
Impuestos	(245)	(118)	
Inversión en inmovilizado	(2.040)	(2.622)	
Flujo de caja libre	1.160	(313)	
Variación del capital circulante y otros movimientos distintos de efectivo	(658)	(150)	
Pensiones y reestructuración	(588)	(457)	
Adquisición de una filial (neto de efectivo y depósitos) / Venta de inversión	(438)	589	
Dividendo pagado	(163)	-	
Financiación y refinanciación neta	1.067	1.000	
Otros movimientos de inversión	366	455	
Otros movimientos de financiación	(184)	(43)	
Flujo de caja	562	1.081	
Saldo inicial de efectivo, activos líquidos equivalentes y depósitos remunerados	4.944	3.633	
Diferencias de cambio netas	350	230	
Efectivo y activos líquidos equivalentes y otros depósitos remunerados	5.856	4.944	

	Millones de euros	2015	2014
British Airways	2.806	3.206	
Iberia	832	870	
Aer Lingus	772	-	
Vueling	633	651	
IAG y otras compañías del Grupo	813	217	
Efectivo y activos líquidos equivalentes y otros depósitos remunerados	5.856	4.944	

ANÁLISIS FINANCIERO CONTINUACIÓN

Deuda neta y deuda neta ajustada			
Millones de euros	2015	2014	Incr. / (dism.)
Deuda	(6.617)	(5.122)	(1.495)
Efectivo, otros activos líquidos equivalentes y depósitos remunerados	4.944	3.633	1.311
Deuda neta a 1 de enero	(1.673)	(1.489)	(184)
Aumento/(disminución) de efectivo después de diferencias de cambio	-	1.311	(1.311)
Salida de flujos de efectivo netos por pago de deuda y arrendamientos financieros	1.026	1.009	17
Nuevos préstamos y arrendamientos financieros	(905)	(2.009)	1.104
Incremento de la deuda neta por financiación regular	121	(1.000)	1.121
Deuda adquirida	(406)	-	(406)
Efectivo, otros activos líquidos equivalentes y depósitos remunerados adquiridos	913	-	913
Deuda neta por Combinación de negocios	507	-	507
Financiación obtenida para la adquisición	(1.087)	-	(1.087)
Diferencias de cambio y otros movimientos distintos de efectivo	(642)	(495)	(147)
Deuda neta a 31 de diciembre	(2.774)	(1.673)	(1.101)
Costes de arrendamientos de flota capitalizados	(5.736)	(4.408)	(1.328)
Deuda neta ajustada a 31 de diciembre	(8.510)	(6.081)	(2.429)

Gestión del riesgo de capital

Los objetivos de IAG en materia de gestión del 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 proporcionar retornos futuros a los accionistas. El Grupo hace un seguimiento de su capital utilizando el apalancamiento financiero ajustado y la deuda neta ajustada/EBITDAR.

El efectivo después de diferencias de cambio no registró variaciones con respecto al ejercicio anterior, incluyendo el pago de un dividendo a cuenta y la financiación parcial de la adquisición de Aer Lingus. La refinanciación neta regular se mantuvo equilibrada en general, con un ligero descenso de la deuda de 121 millones de euros.

La deuda neta regular del Grupo se redujo en 507 millones de euros debido a la incorporación de Aer Lingus, reflejando su sólida posición de liquidez y su combinación de arrendamientos operativos frente a arrendamientos financieros.

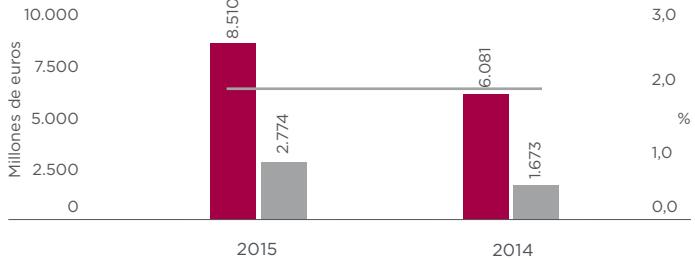
IAG emitió dos tramos de bonos convertibles por un total de 1.000 millones de euros para financiar la adquisición de Aer Lingus, de los cuales 118 millones de euros se reconocieron como fondos propios.

Los costes de arrendamiento de la flota capitalizados se incrementaron con la incorporación de Aer Lingus y por el aumento de la flota arrendada de British Airways.

La deuda neta ajustada subió hasta 8.510 millones de euros; sin embargo, el margen financiero ha mejorado, ya que el ratio deuda neta ajustada/EBITDAR se mantuvo constante en 1,9 veces.

El Grupo generó suficientes flujos libres de caja para los accionistas en 2015 para respaldar la recomendación de un dividendo en efectivo a cuenta y complementario de 407 millones de euros para sus accionistas, con una cobertura del efectivo libre para el accionista de 2,8 veces.

DEUDA NETA AJUSTADA/EBITDAR



■ Deuda neta ajustada
 ■ Deuda neta
 — Deuda neta ajustada/EBITDAR

Compromisos de inversión y acuerdos fuera de balance

La inversión en inmovilizado autorizado y contratado ascendió a 16.091 millones de euros (2014: 11.604 millones de euros) en el conjunto del Grupo. La mayor parte de esta inversión es en dólares estadounidenses e incluye compromisos de inversión hasta 2022 en relación a 118 Airbus de la familia Airbus A320, 29 Boeing 787, 43 Airbus A350, 14 Airbus A330 y 2 Airbus A380.

IAG no posee otros acuerdos de financiación fuera de balance.

GESTIÓN DEL RIESGO Y PRINCIPALES 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.

Disponemos de un proceso y una metodología integrales de gestión de riesgos que garantizan una evaluación robusta de los principales riesgos a los que se enfrenta el Grupo. Este proceso lo lidera el Comité de Dirección, que cuenta con el respaldo del Director de Auditoría y Gestión del Riesgo. Las mejores prácticas se comparten en todo el Grupo.

En todo el Grupo, los responsables de riesgos se encargan de identificar riesgos en sus ámbitos de responsabilidad, así como de cuantificarlos y gestionarlos, desplegando para ello planes de respuesta adecuados, entre otras medidas. Cuentan con el respaldo de profesionales de la gestión de riesgos que se encargan de mantener mapas de riesgos para cada aerolínea. Los mapas de riesgos reflejan cada riesgo crítico en relación con una escala de impacto y probabilidad. Para cada riesgo crítico, se documentan acciones mitigadoras que se gestionan activamente. Los mapas de riesgos los revisan los comités de dirección de cada aerolínea, que tienen en cuenta su precisión y su integridad, las variaciones significativas del riesgo y las modificaciones necesarias de los planes de respuesta que abordan tales riesgos. El proceso actual de gestión de riesgos de Aer Lingus se integrará en la estructura del Grupo; los riesgos de dicha aerolínea ya se incluyeron en la actualización de riesgos del Comité de Dirección en diciembre de 2015.

En el ámbito del Grupo, los riesgos sustanciales derivados de las aerolíneas, junto con los riesgos que afectan a todo el Grupo, se consignan en un mapa de riesgos elaborado para el mismo. 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, en conformidad con el Código de Gobierno Corporativo del Reino Unido de septiembre de 2014 y las recomendaciones del Código Unificado de Buen Gobierno de 2015 de las sociedades cotizadas. El Consejo de IAG analizó cuestiones relativas al riesgo en varias reuniones, lo cual incluyó una revisión del deseo de asunción de riesgo del Grupo, actualizaciones del Consjero Delegado y análisis de la estrategia y el plan de negocio.

Durante de 2015, el Consejo adoptó 19 declaraciones sobre riesgos, de acuerdo con las directrices sobre gestión de riesgos recogidas en el Código de Gobierno Corporativo del Reino Unido de 2014. Dichas declaraciones informan al negocio, cualitativa o cuantitativamente, sobre la tolerancia al riesgo del Consejo a asumir determinados riesgos. Cada una de las declaraciones sobre deseo de asunción de riesgo estipula formalmente el modo en que son monitoreados los resultados, o bien a escala del Grupo, o en proyectos principales.

El entorno altamente regulado y competitivo, unido a la complejidad operativa de cada una de nuestras empresas, expone al Grupo a una serie de riesgos significativos. Seguimos dando prioridad a mitigar esos riesgos en todos los niveles del negocio, aunque muchos de ellos se escapan de nuestro control; por ejemplo, los cambios de regulación gubernamental, las condiciones climatológicas adversas, las pandemias, los precios del combustible y los tipos de cambio.

Agrupamos nuestros riesgos en cuatro categorías: riesgos estratégicos, comerciales y operativos, financieros y de cumplimiento y regulatorios. A continuación se exponen nuestras previsiones sobre los riesgos principales que podrían suponer una amenaza para el modelo de negocio del Grupo, sus resultados futuros, su solvencia y su liquidez. También se describen las circunstancias particulares que implican una mayor probabilidad de que el riesgo se materialice, en caso de que existan. La lista no pretende ser exhaustiva.

GESTIÓN DEL RIESGO Y PRINCIPALES FACTORES DE RIESGO CONTINUACIÓN

Riesgos estratégicos

La competencia y los mercados abiertos favorecen los intereses a largo plazo del sector de las aerolíneas y nuestro deseo de que prosigan la desregulación y la consolidación es elevado. 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 mantuvo estable durante el año, pues la economía española se recuperó y el crecimiento de la capacidad de la competencia fue generalmente racional. En la tabla de la página 49 se muestra la interrupción digital como un nuevo riesgo estratégico; el Grupo seguirá invirtiendo en el uso de las tecnologías digitales y estará muy atento a los movimientos de la competencia.

Riesgos comerciales y operativos

La seguridad de nuestros clientes es uno de nuestros valores fundamentales. El Grupo busca un equilibrio entre los recursos que dedicamos a introducir una mayor resiliencia en nuestras operaciones y el impacto que causan las interrupciones operativas en nuestros clientes. En 2015, British Airways inició la implementación de sus nuevos sistemas de gestión de clientes,

que comprenden la función de *check-in* en el aeropuerto y el embarque a la aeronave. El plan se diseñó con el fin de incrementar la experiencia operativa del nuevo sistema antes de su implementación en estaciones de alto volumen. En 2015 se implementó en 33 estaciones y en 2016 seguirá adelante su implementación gradual en todas las estaciones internacionales, a las que seguirán Gatwick y Heathrow.

El riesgo cibernético se describe este año de forma separada como un riesgo principal; el Comité de Dirección ha dirigido la respuesta a dicho tipo de riesgo mediante revisiones mensuales e iniciativas orientadas a velar por que todo el Grupo disponga de robustos mecanismos de defensa y planes de respuesta en caso de incidente.

Riesgos financieros

IAG equilibra los riesgos comerciales y operativos relativamente altos inherentes a nuestro negocio adoptando una baja tolerancia a la asunción de riesgos financieros. Este enfoque conservador conlleva mantener saldos de efectivo elevados y líneas de financiación comprometidas sustanciales. Las políticas sobre el riesgo asociado al precio del

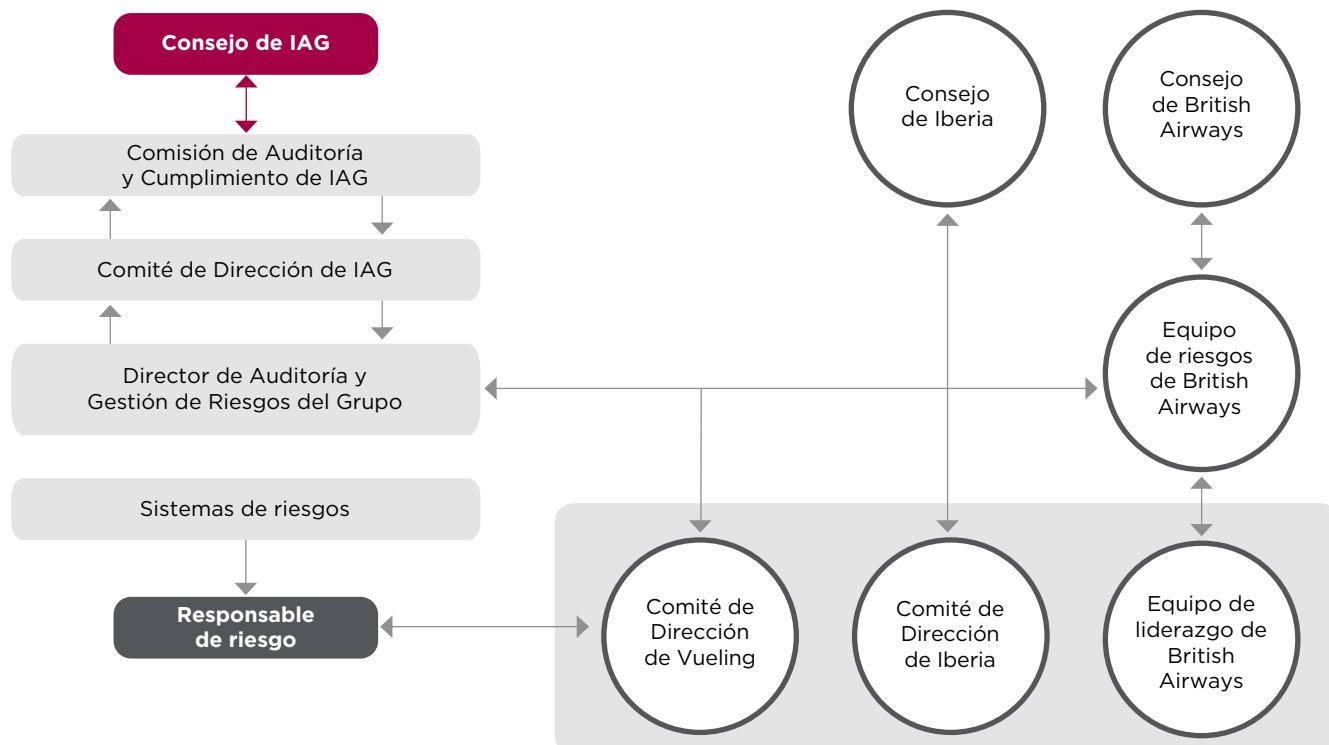
combustible y al cambio de divisas tienen en cuenta explícitamente nuestra aceptación de las variaciones en la posición de efectivo y la rentabilidad provocadas por los movimientos del mercado. No obstante, también somos cuidadosos a la hora de calibrar nuestras posiciones de cobertura frente a nuestros competidores, a fin de garantizar que no nos coloquen en una posición comercialmente desventajosa por una cobertura excesiva en mercados favorables.

En 2015, los riesgos financieros disminuyeron en general gracias al abaratamiento del petróleo, que redujo nuestra exposición corta al dólar estadounidense, y a la persistencia de condiciones favorables en el mercado de financiación, tanto de aeronaves como de operaciones corporativas.

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 DEL RIESGO



Riesgo	Impacto	Gestión y mitigación
Estratégicos		
Competencia	<p>Los mercados en los que operamos son altamente competitivos. El Grupo se enfrenta a competencia directa 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 a nuestros márgenes. Algunos competidores tienen estructuras de costes inferiores a las nuestras u otras ventajas competitivas, como el apoyo estatal o protección frente a insolvencia. Además, nuestros competidores siguen ampliando el modelo de bajo coste a los vuelos de largo radio.</p>	<p>El Comité de Dirección de IAG dedica una reunión semanal al mes a cuestiones estratégicas. El Consejo 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 pueden asignarse a aprovechar oportunidades rentables. Los departamentos y los sistemas de gestión de ingresos de las aerolíneas optimizan la cuota de mercado y el rendimiento con actividades de gestión de precios e inventarios.</p> <p>El sólido posicionamiento en el mercado global del Grupo, así como nuestro liderazgo en mercados estratégicos, nuestras alianzas, los negocios conjuntos, nuestros costes competitivos y la 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 Wi-Fi en el 90% de la flota de largo radio para comienzos de 2019.</p>
Interrupción digital	<p>Los competidores y los nuevos partícipes del mercado de viajes pueden utilizar tecnologías digitales para causar una interrupción en el negocio.</p>	<p>El implacable énfasis del Grupo en el cliente, junto con el uso que hace de la tecnología digital, reduce el impacto que puedan causar estos elementos revulsivos digitales. En 2015, el Grupo creó un equipo digital centrado en la innovación.</p>
Consolidación y desregulación	<p>Aunque el sector de las aerolíneas es competitivo, consideramos que sería positivo para el cliente que se produjera una mayor consolidación. Las aerolíneas en quiebra pueden ser rescatadas con el apoyo gubernamental, lo que retrasa la oportunidad de que aerolíneas más eficientes ganen cuota de mercado y se expandan. Las fusiones y adquisiciones entre competidores pueden afectar negativamente a nuestra posición de mercado y a nuestros ingresos.</p> <p>Los acuerdos de negocio conjunto, como los suscritos con American Airlines y JAL, incluyen riesgos de ejecución, como la materialización de sinergias previstas, y acuerdos para desplegar capacidad adicional en los negocios conjuntos. La quiebra de cualquiera de nuestros socios de negocio conjunto podría afectarnos negativamente.</p> <p>La quiebra de un socio de franquicia reduciría la llegada de tráfico a nuestros <i>hubs</i> o centros principales.</p> <p>El sector aéreo es dependiente de las alianzas e IAG no es una excepción.</p>	<p>El Grupo mantiene controles de costes rigurosos e inversión en productos para seguir siendo competitivo.</p> <p>El Grupo es flexible para reaccionar a oportunidades de mercado derivadas del deterioro de nuestros competidores. Vueling e Iberia Express nos aportan mayor flexibilidad en este sentido, pues nos permiten desplegar capacidad en poco tiempo en toda Europa.</p> <p>El Comité de Dirección revisa con regularidad los resultados comerciales de los acuerdos de negocio conjunto y el estado de las negociaciones en curso entre las partes.</p> <p>El Comité de Dirección valora con regularidad el rendimiento de nuestras franquicias y sus riesgos.</p> <p>Mantener una presencia líder en oneworld y asegurar que la alianza atraiga y conserve a los miembros adecuados es crucial para salvaguardar la red.</p>

GESTIÓN DEL RIESGO Y PRINCIPALES FACTORES DE RIESGO CONTINUACIÓN

Riesgo	Impacto	Gestión y mitigación
Estratégicos continuación		
Intervención estatal	<p>Algunos de los mercados en los que el Grupo opera continúan siendo regulados por los Estados, que en algunos casos controlan la capacidad o restringen la entrada al mercado. Una posible relajación de esas restricciones, si bien crea nuevas oportunidades de crecimiento para el Grupo, puede tener un impacto negativo a corto plazo en nuestros márgenes.</p> <p>La regulación de la industria aérea cubre muchas de nuestras actividades, incluidos derechos de vuelo de las rutas, derechos de aterrizaje, impuestos de salida, seguridad y controles medioambientales. Unos tributos excesivos o el aumento de la regulación podrían incidir en nuestro rendimiento operativo y financiero.</p>	<p>El departamento de asuntos públicos del Grupo lleva a cabo un seguimiento de las iniciativas públicas, expresa nuestro punto de vista y prevé cambios probables de leyes y reglamentos.</p> <p>La capacidad del Grupo para ajustarse a los cambios reglamentarios e influir en ellos es clave para mantener sus resultados operativos y financieros. Seguimos examinando con el gobierno británico el efecto negativo que causa la imposición del impuesto para los pasajeros aéreos (APD) en la economía del Reino Unido.</p>
Aeropuertos	<p>IAG puede verse afectada por las decisiones relativas a infraestructuras o los cambios en las políticas de los gobiernos, los reguladores u otros organismos que se encuentran fuera del 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.</p> <p>IAG también depende de que la industria petrolera invierta suficientemente en infraestructuras de suministro de combustible. El consumo máximo en los aeropuertos de Londres Heathrow y de Londres Gatwick está aproximándose a la capacidad de la infraestructura de oleoductos y ferroviaria que da servicio a dichos 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.</p> <p>IAG también depende del rendimiento de los proveedores de servicios aeroportuarios, como operadores de aeropuertos, control de aduanas y empresas de catering.</p>	<p>El Grupo sigue promoviendo la finalización puntual de las deliberaciones del gobierno británico sobre capacidad aeroportuaria adicional en los aeropuertos de Londres Gatwick y Londres Heathrow. Defendemos que su construcción se realice a un coste razonable, el cual pensamos que deberían asumir los usuarios de la capacidad que se incorpore.</p> <p>British Airways participa en el mercado de comercio de <i>slots</i> del aeropuerto de Heathrow, donde los adquiere a precios razonables cuando se encuentran disponibles.</p> <p>British Airways suscribe contratos a largo plazo con proveedores de combustible para asegurar el suministro a un coste razonable.</p> <p>La escasez momentánea de combustible se afronta mediante planes de contingencia.</p> <p>Estos riesgos se mitigan con una gestión activa de los proveedores y planes de contingencia.</p>

Riesgo	Impacto	Gestión y mitigación
Comerciales y operativos		
Reputación de marca	<p>Las marcas del Grupo tienen un valor comercial considerable. La erosión de las marcas a causa de un hecho específico o una serie de circunstancias puede perjudicar nuestra posición de liderazgo con los clientes y, en última instancia, afectar a nuestros ingresos y rentabilidad futuros.</p>	<p>El Grupo asigna recursos sustanciales a seguridad, integridad operativa y nuevas aeronaves para conservar su posición de mercado. Nuestro Plan de Negocio de 2016 a 2020 prevé una media anual de inversiones en bienes de capital por valor de 2.500 millones de euros, de los cuales en torno al 80% se centra en mejorar, ampliar y sustituir nuestra flota de aeronaves.</p>
Condiciones económicas	<p>Los ingresos de IAG son muy sensibles a las condiciones económicas de los mercados en los que opera. El deterioro de economías nacionales o de la economía mundial puede afectar de forma importante a nuestra posición financiera.</p> <p>Las condiciones económicas de los principales mercados en que opera el Grupo fueron favorables en 2015, al haberse ajustado sus economías a un largo periodo de baja inflación. El Reino Unido, que concentra el 36% de los ingresos del Grupo, y Estados Unidos, que aporta el 15% de sus ingresos, permanecieron estables. La situación económica en España, que supone el 15% de los ingresos del Grupo, siguió mejorando gracias a su crecimiento, que ascendió en alrededor del 3.5% en 2015.</p> <p>La incertidumbre se acentúa a medida que transcurre 2016 debido a los bajos precios de las materias primas y al efecto que el menor crecimiento de China imprime en las economías de África y Sudamérica.</p> <p>Es probable que el voto del Reino Unido Brexit este acompañado de cierta incertidumbre económica a corto plazo en el Reino Unido; ese riesgo puede extenderse en el largo plazo si el voto es para salir. Hemos llevado a cabo una evaluación del riesgo para asegurar que podamos operar con eficacia si ese escenario ocurriera. A estas alturas, no creemos que tendrá un impacto significativo en nuestro negocio.</p>	<p>El Consejo de Administración y el Comité de Dirección analizan las perspectivas financieras y los resultados comerciales del Grupo mediante un proceso de planificación financiera y la reformulación habitual de las expectativas. Los resultados de esas revisiones se utilizan para impulsar los resultados financieros del Grupo a través de la gestión de la capacidad y su utilización en los distintos mercados geográficos, junto con el control de costes, incluidas la gestión de las inversiones en bienes de capital y la reducción del apalancamiento operativo y financiero.</p> <p>Las perspectivas económicas externas, los precios del combustible y los tipos de cambio, se analizan detenidamente a la hora de elaborar estrategias y planes, los cuales son revisados con regularidad por el Comité de Dirección y el Consejo durante el seguimiento de los resultados financieros y comerciales.</p>
Relaciones laborales	<p>Gran parte de la plantilla del Grupo está representada por diferentes sindicatos. La negociación colectiva se realiza de forma periódica y una ruptura del proceso de negociación puede dar lugar a la suspensión de las operaciones y afectar negativamente al rendimiento del negocio.</p>	<p>Los departamentos de recursos humanos de las aerolíneas participan en la negociación colectiva con los diversos sindicatos que representan a nuestra plantilla.</p>
Fallo de un sistema crítico de TI	<p>IAG depende de los sistemas de TI en la mayoría de nuestros procesos de negocio principales. El fallo de un sistema clave puede dar lugar a una suspensión significativa de nuestras operaciones o a pérdidas de ingresos.</p> <p>En 2015, British Airways Travel Programme inició la implementación de su nuevo sistema de gestión de clientes, que comprende la función de <i>check-in</i> de pasajeros y embarque a la aeronave. Por lo tanto, es un sistema operativo crítico. En 2016, el sistema se implantará en estaciones complejas y de elevado volumen, incluidos Londres Gatwick y Londres Heathrow.</p>	<p>Existen planes de control de sistemas, recuperación en caso de desastre y continuidad del negocio que mitigan el riesgo de fallo de sistemas críticos.</p> <p>El programa cuenta con un flujo de gestión de riesgos sólido diseñado para minimizar, aunque no eliminar, el riesgo de interrupción durante su puesta en marcha. El plan de implementación se diseñó con el fin de acumular experiencia operativa sobre el sistema antes de su implementación en estaciones de mayor volumen.</p> <p>El programa está sujeto a auditorías internas regulares. la revisión del programa por parte La Comisión de Auditoría y Cumplimiento se encuentra en la pagina 67 de este reporte.</p>

GESTIÓN DEL RIESGO Y PRINCIPALES FACTORES DE RIESGO CONTINUACIÓN

Riesgo	Impacto	Gestión y mitigación
Comerciales y operativos continuación		
Ataque cibernético	Se refiere a las pérdidas financieras, la suspensión de las operaciones o el menoscabo de la reputación de nuestra marca con motivo de un ataque a nuestros sistemas por delincuentes, terroristas o gobiernos extranjeros.	El Consejo de Gobierno Corporativo sobre Seguridad Cibernética del Grupo valora la estrategia de seguridad informática de IAG y las iniciativas para hacer frente al riesgo cibernético y solicita asesoramiento de expertos del sector. El Comité de Dirección de IAG revisa dicho riesgo mensualmente y respalda las amplias iniciativas del Grupo al respecto para reforzar los mecanismos de defensa y los planes de respuesta. Mientras nos aseguramos que estamos al día con los estándares de la industria y solucionamos las debilidades identificadas, la naturaleza de movimiento rápido de este riesgo significa que siempre se conserva cierta vulnerabilidad.
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 vuelos, lo que afectaría significativamente a las ventas.	La Dirección cuenta con planes de continuidad del negocio dirigidos a mitigar esos riesgos en la medida de lo posible.
Tasas de aterrizaje y gastos de seguridad	Los costes de aeropuerto, tránsito y aterrizaje, así como 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. 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.	El Grupo participa en las revisiones regulatorias de precios de proveedores, como el examen quinquenal de tasas en los aeropuertos de Heathrow y Gatwick de la <i>UK Civil Aviation Authority's</i>
Incidentes de seguridad	La seguridad de nuestros clientes y nuestros empleados es uno de los valores fundamentales del Grupo. La no prevención o la ausencia de una respuesta eficaz a un incidente de seguridad grave puede afectar negativamente a nuestra marca, nuestras operaciones y nuestro rendimiento financiero.	Los correspondientes comités de seguridad de cada una de las aerolíneas del Grupo comprueban que las aerolíneas cuenten con los recursos y los procedimientos adecuados, que incluye el cumplimiento de los requisitos del Certificado de Operador Aéreo. Sus centros de incidentes responden de forma estructurada en caso de producirse un incidente de seguridad.
Hecho causante de 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 del negocio dirigidos a mitigar esos riesgos en la medida de lo posible.

Riesgo	Impacto	Gestión y mitigación
Financieros		
Financiación de la deuda	<p>El Grupo soporta una carga de deuda sustancial que hay 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 por proporcionar financiación garantizada para la adquisición de aeronaves.</p>	<p>El Comité de Dirección de IAG revisa periódicamente la posición financiera y la estrategia de financiación del Grupo.</p> <p>El Grupo cuenta con múltiples fuentes de financiación de la deuda y ha seguido diversificando su financiación en cada compañía operativa. En 2015, Iberia captó capital con deuda no garantizada en los mercados de capitales mediante el lanzamiento de un programa de emisión de pagarés a medio plazo y Vueling captó capital recurriendo a los mercados de las agencias de créditos a la exportación. IAG ratificó su acceso a los mercados de capitales mediante el lanzamiento de su segunda emisión de bonos convertibles.</p> <p>El Grupo mantiene sustanciales sumas de efectivo y líneas de financiación comprometidas para atenuar el riesgo de interrupciones a corto plazo del mercado de financiación de aeronaves.</p>
Riesgo financiero	<p>En 2015, consumimos aproximadamente 8,3 millones de toneladas de combustible de aviación. La volatilidad del precio del petróleo y sus derivados puede tener un impacto sustancial en nuestros resultados operativos.</p> <p>El Grupo está expuesto al riesgo de cambio a raíz de los ingresos, compras y préstamos tomados en moneda extranjera.</p> <p>El Grupo está expuesto a la devaluación del efectivo mantenido en monedas distintas de las divisas locales de las aerolíneas: el euro y la libra esterlina. Este riesgo se minimiza manteniendo efectivo en euros y 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. British Airways sufrió retrasos en la repatriación de fondos desde Nigeria en el segundo semestre de 2015 y al cierre del ejercicio mantenía saldos por valor de 72 millones de euros equivalentes en nairas nigerianas.</p>	<p>El riesgo de precios se cubre parcialmente con la compra de derivados del petróleo en los mercados a plazo, lo cual puede generar pérdidas o ganancias. El objetivo del programa de cobertura es incrementar la previsibilidad de los flujos de caja y la rentabilidad siguiendo, a la vez, la misma línea que nuestros competidores. El Grupo revisa con regularidad sus posiciones de combustible y divisas. Los resultados de esas revisiones se analizan con la Dirección y se toman las medidas oportunas.</p> <p>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.</p> <p>Cuando existen retrasos en la repatriación de efectivo, combinado con el riesgo de devaluación, los riesgos se mitigan revisando la política comercial de la ruta. Esto puede implicar reducciones de la capacidad y la reubicación del punto de venta, en detrimento del mercado local y a favor del mercado nacional de la aerolínea, así como la renegociación de los contratos con proveedores para permitir el pago en moneda local.</p>

GESTIÓN DEL RIESGO Y PRINCIPALES FACTORES DE RIESGO CONTINUACIÓN

Riesgo	Impacto	Gestión y mitigación
Financieros continuación		
Riesgo financiero continuación	<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 Grupo está expuesto al incumplimiento de contratos financieros por sus contrapartes, en actividades como los depósitos del mercado monetario y la cobertura de combustible y divisas. El incumplimiento por las contrapartes puede dar lugar a pérdidas financieras.</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 las proporciones de deuda a tipo fijo y variable se indican en la nota 26 de los estados financieros.</p> <p>El enfoque de gestión del riesgo de crédito de las contrapartes financieras y la exposición del Grupo por ámbitos geográficos se recogen en la nota 26 de los estados financieros.</p>
Riesgo fiscal	<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.</p> <p>Existe un riesgo reputacional cuando los medios de comunicación cuestionan los asuntos tributarios del Grupo.</p>	<p>El Grupo trata de cumplir con la ley, actuar con integridad en todos los asuntos fiscales y mantener una relación abierta con los reguladores. El Grupo cumple con la política fiscal aprobada por el Consejo de IAG durante el año. El riesgo tributario lo gestiona el departamento fiscal de IAG y lo revisa el Comité de Dirección.</p>
Riesgos de cumplimiento y regulatorios		
Gobierno corporativo	<p>La estructura de gobierno del Grupo implementada 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 dichas compañías tras la fusión.</p>	<p>La estructura de gobierno siguió brindando resultados favorables en 2015. El 21 de enero de 2016, expiraron las garantías de la fusión.</p>
Incumplimiento de leyes sobre competencia, soborno y corrupción	<p>El Grupo está expuesto al riesgo de que ciertos empleados o grupos de empleados actúen con un comportamiento no ético que cause un perjuicio reputacional, o acarree multas o pérdidas para el Grupo.</p>	<p>Para mitigar este riesgo, el Grupo cuenta con exhaustivas políticas diseñadas para asegurar conductas adecuadas, así como programas de formación obligatorios orientados a instruir al personal con respecto a estas cuestiones.</p>

Declaración de viabilidad

Los consejeros han evaluado la viabilidad del Grupo durante un periodo de cinco años hasta diciembre de 2020. La evaluación tiene en cuenta la situación actual del Grupo y el posible impacto de los riesgos principales a los que éste se enfrenta. Basados en los resultados de dicha evaluación, los consejeros albergan una expectativa razonable de que la Sociedad podrá continuar su actividad y atender sus pasivos, a medida que venzan, durante dicho periodo hasta diciembre de 2020.

Al formular la presente declaración, los consejeros han tenido en cuenta supuestos extremos pero posibles, en los que se materializan a la vez distintas combinaciones de riesgos principales. También se ha examinado la eficacia de las medidas de mitigación de la dirección. En cada supuesto, se han tenido en cuenta los efectos sobre la liquidez, la solvencia y la capacidad para captar recursos ajenos hasta diciembre de 2020.

Los consejeros consideran que el periodo de cinco años hasta diciembre de 2020 es un plazo adecuado con respecto al cual cabe formular su declaración de viabilidad. Al formular la presente declaración, los consejeros han tenido en cuenta el horizonte de planificación del plan de negocio del Grupo a cinco años y los objetivos financieros del Grupo. Al seleccionar el horizonte de cinco años para la declaración de viabilidad, se reconoce que las valoraciones futuras están expuestas a un nivel de incertidumbre que aumenta con el tiempo y, por consiguiente, no pueden garantizarse resultados futuros ni predecirse con certeza.

ALCANZANDO FLEXIBILIDAD JUNTOS



En cumplimiento con el Código de Gobierno Corporativo del Reino Unido publicado por el *Financial Reporting Council* británico, la Sociedad ha preparado el siguiente informe corporativo.

GOBIERNO CORPORATIVO

- 56 Presentación del Presidente sobre gobierno corporativo
- 58 Consejo de Administración
- 60 Gobierno corporativo
- 69 Informe de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento
- 72 Informe de la Comisión de Nombramientos
- 75 Informe de la Comisión de Seguridad
- 76 Informe de la Comisión de Retribuciones

PRESENTACIÓN DEL PRESIDENTE SOBRE GOBIERNO CORPORATIVO



“Como atestigua este informe, los cinco últimos años han sido un periodo trepidante para International Airlines Group y para todas sus compañías y, como es de esperar, ello ha supuesto cambios importantes en nuestra estructura de gobierno corporativo y en el perfil de nuestro Consejo.”

Antonio Vázquez
Presidente

Durante este tiempo, nuestra aproximación al gobierno corporativo y a la composición y función del Consejo han evolucionado considerablemente. Sobre todo, hemos tratado de crear la estructura interna de gobierno adecuada para sostener nuestro dinámico y exitoso modelo de negocio, liderado por una sociedad matriz que integra diferentes aerolíneas independientes, cada una con su propia marca y operaciones.

Cuando se formó el Grupo, producto de la fusión de dos compañías, nuestras estructuras eran inevitablemente complejas, debido a la regulación específica de las compañías aéreas y a las particulares circunstancias de las dos aerolíneas fundadora. Desde ese momento, el Grupo ha crecido integrando a dos nuevas aerolíneas y ha evolucionado como una entidad diferenciada de sus dos compañías fundadoras. Nuestro trabajo como Consejo ha sido buscar paulatinamente fórmulas que nos permitan adaptarnos a esta nueva entidad, a su estrategia y su cultura, simplificando al mismo tiempo las estructuras iniciales, de modo que contemos con la flexibilidad que exige el dinamismo de este negocio. Me complace decir que este trabajo ha sido en buena medida todo un éxito.

Prueba de ello fue, en este año, la adquisición e integración ejemplar de Aer Lingus, nuestra cuarta aerolínea junto con British Airways, Iberia y Vueling. La relativa facilidad con la que se gestionó esta operación, no sólo puso de manifiesto la solidez de nuestro modelo de negocio, sino también la considerable madurez que han alcanzado nuestras estructuras de gobierno, logrando el nivel deseado de flexibilidad en la gestión, con el adecuado contrapeso que proporciona una eficaz supervisión por parte del Consejo.

Naturalmente, siempre existe margen de mejora, por lo que no dejamos de buscar maneras de perfeccionar y optimizar nuestras estructuras. En cualquier caso, me complace decir que nuestra última evaluación de desempeño, en la que tuve ocasión de conversar largo y tendido con cada uno de los miembros del Consejo, ha suscitado las opiniones más positivas desde la creación del Grupo. Este ejercicio nos ayuda a evaluar nuestros resultados y es una gran herramienta para planificar nuestras mejoras.

Un aspecto destacado del año fue el pago del primer dividendo a nuestros accionistas, un logro especialmente grato para el Grupo. El hecho de que hayamos podido cumplir esta promesa según el calendario previsto pone de manifiesto una vez más, cómo nuestro gobierno corporativo está respaldando la estrategia y el rendimiento del Grupo.

Planificación de la sucesión

Tal y como apuntamos el año pasado, la Comisión de Nombramientos sigue trabajando en los planes de sucesión, una tarea de enorme importancia, como resulta obvio, en el desarrollo y el crecimiento del Grupo.

Esta labor se está llevando a cabo en dos niveles. Desde el punto de vista del Consejo, nuestra tarea consiste en velar por que dispongamos de un equilibrio adecuado en la composición del Consejo, con la variedad apropiada de experiencias, competencias y perfiles. También debemos garantizar que contamos con la planificación adecuada para incorporar a nuevos miembros al Consejo, tanto en el proceso normal de renovación, como para responder en situaciones excepcionales.

Pero además, el Consejo también desempeña una función clave apoyando al Comité de Dirección en sus planes de sucesión, tanto respecto de sus propias filas como de las compañías del Grupo. Un objetivo fundamental es implantar programas que premien el talento en el seno de la empresa, ofreciendo oportunidades de promoción y de desarrollo profesional. Esta labor se está desarrollando bajo el liderazgo del Consejero Delegado, que cuenta con el pleno respaldo del Consejo.

En 2015, este asunto recibió una atención prioritaria al considerar cambios significativos en el liderazgo de nuestras compañías. Estamos particularmente satisfechos con el desarrollo de este proceso. Entre dichos cambios destaca el nombramiento como primer ejecutivo de British Airways, tras la jubilación de Keith Williams, de Álex Cruz, hasta ahora Presidente Ejecutivo de Vueling. Por otra parte, Steve Gunning pasará a ser el Director Financiero de British Airways, mientras que Drew Crawley sucederá a Steve como Consejero Delegado de nuestro negocio de transporte de mercancías.

Aunque siempre estamos dispuestos a contratar a personas externas a la empresa que dispongan de las aptitudes adecuadas, estos movimientos ilustran claramente el acervo de talento que tenemos dentro del Grupo y que nuestras estructuras nos ofrecen la posibilidad de crear continuidad incluso en épocas de importantes cambios.

Cambios en el Consejo

El Consejo, como apuntaba antes, se ha ido renovando en los últimos años y es para mí todo un honor contar con el apoyo de un grupo de compañeros tan excepcionales. En 2015, no se produjeron incorporaciones nuevas al Consejo. Sin embargo, José Pedro Pérez-Llorca no se presentó a reelección en nuestra Junta General de Accionistas en junio, por lo que el número de miembros del Consejo se redujo de 13 a 12. Pensamos que éste es un número adecuado para nuestro Consejo dadas las circunstancias y características actuales de nuestro Grupo.

Sí se produjeron, sin embargo, algunos cambios en la composición de nuestras comisiones. En junio, Sir Martin Broughton asumió la presidencia de la Comisión de Nombramientos, que antes ostentaba yo mismo, por exigencias introducidas en la legislación societaria española. En septiembre, el Consejo aprobó el nombramiento de Dame Marjorie Scardino como presidenta de la Comisión de Retribuciones, donde sucede a la Baronesa Kingsmill.

Nuevos requisitos de gobierno corporativo

Aunque en los últimos años hemos tratado de racionalizar nuestras estructuras de gobierno corporativo, sigue siendo clave adaptarnos a las exigencias que en esta materia se van planteando continuamente y, en caso de que adoptemos un enfoque diferente en alguna cuestión, debemos exponer cuidadosamente nuestros motivos. Así hemos actuado durante este año 2015.

Como empresa cotizada en las bolsas españolas y en la bolsa de Londres, IAG debe cumplir los requisitos de cotización vigentes en España y en el Reino Unido, así como tener en cuenta las recomendaciones de gobierno corporativo en ambos países. En los últimos dieciocho meses, se han publicados dos nuevos códigos en esta materia, el Código de Buen Gobierno de las Sociedades

Cotizadas, que se publicó en España en febrero de 2015, y el nuevo Código de Gobierno Corporativo británico, presentado en octubre de 2014. Como consecuencia de ello, durante 2015, hemos introducido diversas modificaciones en el Reglamento del Consejo y, en enero de 2016, hemos aprobado varias políticas corporativas siguiendo las recomendaciones del código español.

Estamos satisfechos de que nuestra política de remuneración fuera aprobada en votación vinculante por primera vez en 2015. Seguimos velando para garantizar el cumplimiento por parte de IAG de los requisitos españoles y británicos en esta materia. Además, ponemos todo nuestro esfuerzo para dar una respuesta adecuada a las posibles inquietudes de nuestros accionistas. Del mismo modo, la Comisión de Auditoría y Cumplimiento ha puesto especial énfasis en 2015 en el sistema de gestión del riesgo empresarial del Grupo para garantizar el cumplimiento de las recomendaciones españolas y británicas en este área.

Otro de los cambios significativos que se produjeron durante el año fue la adopción de una nueva Política de Sostenibilidad para el Grupo, cuyo cumplimiento será supervisado por la Comisión de Auditoría y Cumplimiento. El Equipo Directivo de IAG está fuertemente comprometido en el desarrollo de prácticas y estándares comunes para todo el Grupo que nos permitan compartir más eficazmente nuestras experiencias en cuestiones como la reducción del ruido y las emisiones de CO₂. Aunque ya asumimos un papel de liderazgo en la mejora de la eficiencia medioambiental en nuestro sector, estoy convencido de que estos cambios harán que nuestra posición resulte más sólida, interna y externamente.

Mirando al futuro

Los demás consejeros y yo nos reunimos con regularidad con accionistas e inversores, no solamente en el marco de foros formales como nuestra Junta General y la Jornada anual de los Mercados de Capitales, sino también en presentaciones corporativas y en otros encuentros informales.

Desde los primeros días de IAG, nuestra relación con la comunidad inversora no ha parado de crecer y fortalecerse. En 2011, algunos inversores dudaban de que pudiéramos cumplir nuestros ambiciosos planes de negocio, pero ahora su percepción es más positiva, alentados por la robustez de un modelo de negocio, que ya han visto en funcionamiento. Los inversores han sido testigos no solamente de cómo cumplíamos nuestros objetivos para el negocio, sino también de cómo los superábamos con creces. Igualmente nos han visto cumplir nuestras promesas, sobre todo nuestro firme compromiso de comenzar a pagar dividendos, estableciendo una política estable a largo plazo. Creo que nos hemos ganado la confianza de los inversores y trabajaremos con empeño para conservarla durante los próximos años.

Me siento muy orgulloso de lo que hemos conseguido en nuestros cinco primeros años como grupo. Pero además comparto con todos mis compañeros de IAG la confianza en que nos aguarda un éxito aún mayor.

Antonio Vázquez
Presidente

CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN



1 Antonio Vázquez Romero
Presidente



Fecha del primer nombramiento:
mayo de 2010. Reelegido en junio de 2015

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 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 2015

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,
y Consejero 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 2015

Principales áreas de experiencia previa:
sector aéreo

Nombramientos externos actuales:
Presidente de la Agencia Estatal de
Endeudamiento (*State Debt Agency*) 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 charter
perteneciente a Aer Lingus) 1998-2000.
Se incorporó a Aer Lingus como piloto
cadete en 1979.

4 César Alierta
Consejero No Ejecutivo

Fecha del primer nombramiento:
septiembre de 2010. Reelegido en junio de 2015

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.

Experiencia profesional anterior:
Consejero de Telecom Italia 2007-2013.
Consejero No Ejecutivo de Telefónica
1997-2000. Presidente Ejecutivo del Grupo
Altadis 1996-2000. 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.

5 Patrick Cescau
Consejero No Ejecutivo

Fecha del primer nombramiento:
septiembre de 2010. Reelegido en junio de 2015

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

Nombramientos externos actuales:
Presidente No Ejecutivo de InterContinental
Hotel Group. Administrador de LeverHulme
Trust. Miembro del Comité Asesor Europeo
de Temasek. Patrono de St Jude India
Children's Charity.



Experiencia profesional anterior:

Consejero Sénior Independiente y No Ejecutivo
de Tesco 2009-2015. Consejero de INSEAD
2009-2013. Consejero Sénior Independiente y
Consejero No Ejecutivo de Pearson PLC
2002-2012. Consejero Delegado del Grupo
Unilever 2005-2008. Presidente de Unilever PLC.
Vicepresidente de Unilever NV. Director
Financiero y otros cargos directivos (incluidas
destacadas compañías operativas y divisiones
de Unilever en Estados Unidos, Indonesia y
Portugal). Entró a formar parte del Grupo
Unilever en 1973.

6 Enrique Dupuy de Lôme
Director Financiero



Fecha del primer nombramiento:
septiembre de 2013. Reelegido en junio de 2015

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.

7 Baronesa Kingsmill CBE
Consejera No Ejecutiva



Fecha del primer nombramiento:
septiembre de 2010. Reelegida en junio de 2015

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

Nombramientos externos actuales:

Consejera No Ejecutiva del Consejo de
Supervisión de EON. 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:
Vicepresidenta y Consejera Sénior
Independiente de APR Energy 2010-2015.
Consejera No Ejecutiva de British Airways
2004-2011. Vicepresidenta de la Comisión de
Competencia 1997-2003. Presidenta de la
Comisión de trabajo *Accounting for People*
del Departamento de Comercio e Industria
del Reino Unido 2003.



Composición de las Comisiones

(A) Comisión de Auditoría

(N) Comisión de Nombramientos

(S) Comisión de Seguridad

(R) Comisión de Retribuciones

**8 James Lawrence**

Consejero No Ejecutivo

Fecha del primer nombramiento:

septiembre de 2010. Reelegido en junio de 2015

Principales áreas de experiencia previa:

finanzas, consumo, gobierno corporativo

Nombramientos externos actuales:Presidente de Great North Star LLC.
Consejero No Ejecutivo del Grupo Smurfit Kappa; Consejero No Ejecutivo y Presidente de la Comisión de Auditoría de Avnet Inc.**Experiencia profesional anterior:**

Presidente de Rothschild North America 2012-2015. Consejero Delegado de Rothschild North America y Codirector de Global Investment Banking 2010-2012. Consejero No Ejecutivo de British Airways 2006-2011. 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

Consejera No Ejecutiva

**10 Kieran Poynter**

Consejero No Ejecutivo

Fecha del primer nombramiento:

septiembre de 2010. Reelegido en junio de 2015

Principales áreas de experiencia previa:

servicios profesionales y servicios financieros

Nombramientos externos actuales:

Presidente de F&C Asset Management PLC. Consejero No Ejecutivo y Presidente de la Comisión de Retribuciones de British American Tobacco PLC.

Experiencia profesional anterior:Presidente de Nomura International PLC 2009-2015. 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 Confederación de la Industria Británica (*Confederation of British Industry*) 2000-2008. Presidente y Socio Senior de PricewaterhouseCoopers 2000-2008. Socio Director de PricewaterhouseCoopers 1998-2000 y otros cargos directivos en PricewaterhouseCoopers 1982-1998.**11 Dame Marjorie Scardino**

Consejera No Ejecutiva

**12 Alberto Terol**

Consejero No Ejecutivo

**Fecha del primer nombramiento:**

junio de 2013. Reelegido en junio de 2015

Principales áreas de experiencia previa:

finanzas, servicios profesionales, tecnología de la información, hostelería

Nombramientos externos actuales:

Consejero No Ejecutivo de Indra. Consejero No Ejecutivo de OHL. Consejero No Ejecutivo y Presidente de la Comisión de Auditoría de Aktua. Consejero No Ejecutivo de Broseta Abogados. Asesor Internacional Senior de Centerbridge. Presidente Ejecutivo de varias empresas familiares.

Experiencia profesional anterior:

Consejero No Ejecutivo de N+1 2014-2015. Asesor Internacional Senior de BNP Paribas 2011-2014. 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 global de Arthur Andersen 1997-2001. Socio Director de Garrigues 1997-2000.

Fecha del primer nombramiento:

febrero de 2014. Reelegida en junio de 2015

Principales áreas de experiencia previa:

consumo, desarrollo de clientes, planificación estratégica, cadena de suministro, innovación y comunicación comercial

Nombramientos externos actuales:

Vicepresidenta Senior y Presidenta de Kellogg América Latina, Directora Corporativa y miembro del equipo directivo global de Kellogg. Consejera del Council of the Americas.

Experiencia profesional anterior:

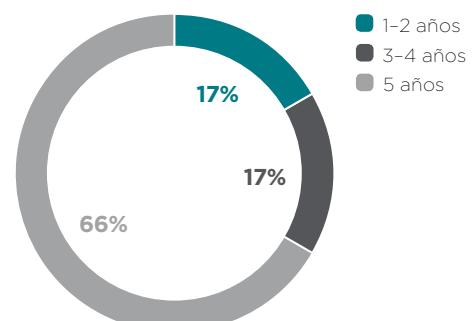
Vicepresidenta y General Manager Global Personal Care and Corporate Frangance Development de Colgate Palmolive Co. 2010-2011. Vicepresidenta de Marketing e Innovación en la división de Europa y Pacífico Sur de Colgate Palmolive Co. 2005-2010. Presidenta y Consejera Delegada para España y de la compañía matriz española 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.

Nombramientos externos actuales:
Consejera No Ejecutiva de Twitter Inc. Miembro del Consejo de Pure Tech Health Inc. Miembro de distintos consejos de entidades benéficas, entre las que se incluyen The MacArthur Foundation (Presidenta), London School of Hygiene and Tropical Medicine (Presidenta), y The Carter Center. Miembro del Consejo del Royal College of Art. Miembro del Consejo Asesor del Massachusetts Institute of Technology Media Lab. Miembro del Consejo de Bridge International Academies (HQ - 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.

ANTIGÜEDAD DE LOS CONSEJEROS



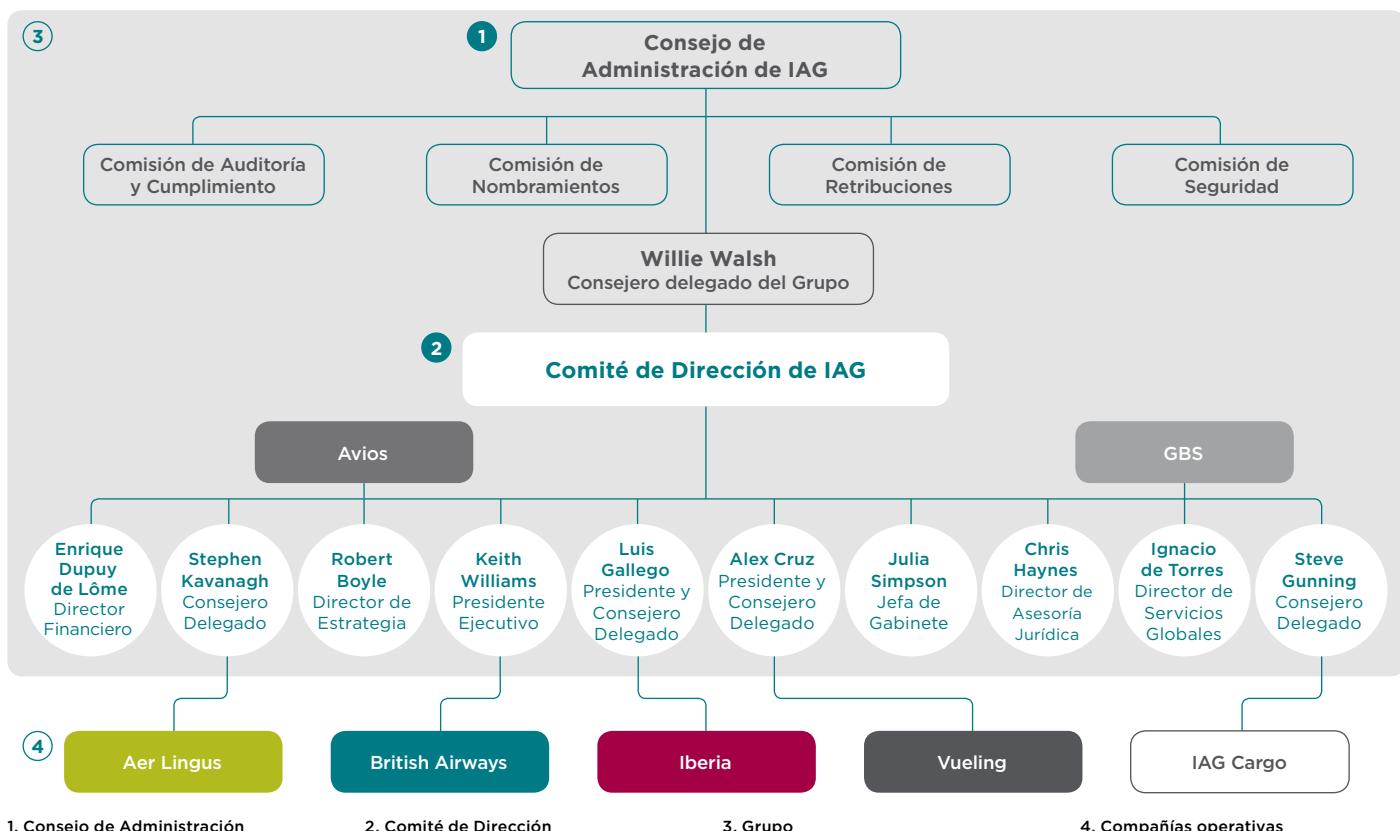
GOBIERNO CORPORATIVO

Estructura de gobierno del Grupo y función del Consejo de Administración

IAG es la sociedad matriz de diferentes compañías operativas que tienen sus propias marcas y operaciones. El Consejo de Administración de IAG establece los objetivos estratégicos del Grupo, garantiza la disponibilidad de los recursos financieros necesarios y demás recursos para que el Grupo cumpla con sus objetivos, y supervisa la gestión del equipo directivo. Asimismo, establece los valores y principios del Grupo, y se asegura de que sus obligaciones para con sus accionistas y otras partes se entienden y se satisfacen.

El Comité de Dirección de IAG es responsable de la gestión diaria del Grupo, incluyendo la captación de sinergias de costes e ingresos y el desarrollo de la estrategia a largo plazo del Grupo. El Comité de Dirección, encabezado por el Consejero Delegado de IAG, integra al equipo directivo de la Compañía y a los primeros ejecutivos de las cuatro aerolíneas y del negocio de transporte de mercancías del Grupo. Esta estructura facilita la planificación y ejecución de la estrategia del Grupo y la extracción de sinergias, además de permitir la coordinación y el intercambio de experiencias y conocimientos dentro del Grupo.

GOBIERNO CORPORATIVO DEL GRUPO



Desde la perspectiva del negocio, IAG centraliza las funciones corporativas y de dirección del Grupo, responsabilizándose del plan de negocio conjunto y de la obtención de sinergias. El Grupo está integrado por varias compañías operativas, cada una responsable de la gestión de sus respectivos negocios, y de la ejecución del plan de negocio conjunto y del plan de sinergias. Cada una de estas empresas tiene su propio consejo de administración y su propio comité de dirección, dirigido por el primer ejecutivo de cada compañía.

El Consejo de Administración de IAG se compone actualmente de diez consejeros no ejecutivos y dos consejeros ejecutivos, el Consejero Delegado y el Director Financiero de IAG. El Consejo cuenta con cuatro comisiones consultivas que dan soporte al Consejo en algunas de sus funciones: 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, que está disponible en la página web de IAG.

El Reglamento del Consejo (artículo 3.4) establece una lista de materias cuya decisión está reservada de forma exclusiva al Consejo de Administración. En particular, el Consejo tiene facultad exclusiva sobre:

- el presupuesto anual, los objetivos del equipo de gestión y el plan de negocio;
- la política de inversión y de financiación;
- la política de gestión y control de riesgos, incluido el apetito al riesgo (*risk appetite*) del Grupo;
- la política de responsabilidad social corporativa;
- la supervisión periódica de la información interna y de los sistemas de control de la información;
- la aprobación de las decisiones de inversión y desinversión que superen los 20 millones de euros, incluidos contratos y compromisos de capital significativos.

El Presidente y el Consejero Delegado

El Consejo de Administración está liderado por el Presidente. El Presidente establece el orden del día de las reuniones del Consejo fomentando un debate constructivo y efectivo, y apoyando un proceso sólido de toma de decisiones. Asimismo, el Presidente garantiza que los consejeros reciben información precisa, puntual y clara, en particular acerca de la evolución de la Compañía, su estrategia, desafíos y oportunidades.

El Presidente es responsable de garantizar que existe una comunicación efectiva con los accionistas y que los consejeros y directivos de la Compañía comprenden y responden a las inquietudes de los inversores. El Presidente brinda su apoyo y asesoramiento al Consejero Delegado, respetando siempre su responsabilidad ejecutiva en la gestión del Grupo.

El Consejero Delegado responde ante el Consejo de Administración de la gestión y administración rentable de la Compañía. La división de responsabilidades entre el Presidente y el Consejero Delegado se establece en el Reglamento del Consejo.

Consejero Sénior Independiente

La función del Consejero Sénior Independiente consiste en actuar como caja de resonancia para el Presidente, servir como intermediario de los otros consejeros cuando sea necesario y estar a disposición de los accionistas en caso de que exista alguna inquietud que no puedan resolver a través de los canales normales. Sus responsabilidades también incluyen la evaluación anual del desempeño del Presidente.

Consejeros no ejecutivos

Los consejeros no ejecutivos constituyen un elemento firme e independiente dentro del Consejo. Tienen la posición adecuada para desafiar de forma constructiva y apoyar al equipo de gestión, aportando su amplia experiencia y conocimientos. Todos los consejeros no ejecutivos tienen acceso al Secretario del Consejo y al Director de la Asesoría Jurídica (*General Counsel*) del Grupo para obtener cualquier información adicional que pudieran necesitar. Si alguno de estos consejeros tiene dudas o inquietudes acerca de la gestión del Grupo, las discuten con los consejeros ejecutivos, con el *General Counsel* del Grupo o con el Presidente. Si sus dudas o inquietudes no se pueden resolver de esta manera, quedan recogidas en las actas del Consejo. Durante el periodo analizado no surgieron dudas o inquietudes de este tipo.

Los consejeros tienen la oportunidad de actualizar y renovar sus conocimientos sobre el negocio, y cualquier cuestión técnica relacionada, de forma permanente para facilitar un eficaz cumplimiento de sus funciones. Además, los consejeros son consultados acerca de sus necesidades de formación y desarrollo, y tienen la oportunidad de discutir estas cuestiones en el marco de su evaluación anual de desempeño.

En 2015, el Consejo recibió formación específica sobre cuestiones clave del negocio, como conectividad digital y vía wifi, legislación en materia de competencia, normativa sobre restricciones de titularidad o control en el sector aéreo, y cambios en los códigos de gobierno corporativo del Reino Unido y España. Adicionalmente, la reunión del Consejo del mes de julio se celebró en Waterside, sede de British Airways, y se aprovechó la ocasión para celebrar una sesión de trabajo con los consejeros no ejecutivos, brindándoles la oportunidad compartir un tiempo con los empleados de British Airways, además de reunirse y analizar temas de negocio con el equipo directivo de esta compañía.

GOBIERNO CORPORATIVO CONTINUACIÓN

Los nuevos consejeros reciben un programa de incorporación personalizado que incluye reuniones personales con el equipo directivo de IAG y del Grupo, proporcionándoles una visión general de los negocios del Grupo, así como la oportunidad de visitar sus principales instalaciones. El programa de incorporación también comprende cuestiones de gobierno corporativo, así como sobre las obligaciones de los consejeros de acuerdo con el marco legal de España y del Reino Unido.

Durante el periodo analizado, el Presidente y los consejeros no ejecutivos se reunieron dos veces sin presencia de los ejecutivos. Además, el Presidente se reunió individualmente con cada uno de los consejeros no ejecutivos para analizar su contribución al Consejo, y el Consejero Sénior Independiente se reunió con los demás consejeros no ejecutivos para valorar el desempeño del Presidente.

Cumplimiento del Código de Gobierno Corporativo británico

Como sociedad constituida y que cotiza en España, IAG se encuentra sujeta a la legislación aplicable en España y al marco de gobierno corporativo español. Al mismo tiempo, y dado que cotiza igualmente en la Bolsa de Londres, IAG debe cumplir las Normas de Cotización del Reino Unido, incluido el requisito de explicar si cumple el Código de Gobierno Corporativo publicado por el Financial Reporting Council del Reino Unido, en su redacción vigente en cada momento (cuya copia se encuentra disponible en www.frc.org.uk).

Esta sección sobre Gobierno Corporativo incluida en el Informe Anual (Informe de Gobierno Corporativo británico) recoge la explicación de la Compañía respecto de su cumplimiento de los principios fundamentales del Código de Gobierno Corporativo británico. IAG 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 español.

Reuniones del Consejo y de las comisiones

El Consejo de Administración del Grupo celebró nueve reuniones durante el periodo analizado, así como su reunión anual de dos días dedicada a estrategia, que tuvo lugar en septiembre de 2015.

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 distintas Comisiones:

Consejero	Reuniones del Consejo de Administración	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
Total en el periodo	9	7	5	4	2
Antonio Vázquez	9	–	5	–	2
Sir Martin Broughton	9	–	5	–	2
Willie Walsh	9	–	–	–	2
César Alierta	4	–	4	–	–
Patrick Cescau	9	7	–	–	–
Enrique Dupuy de Lôme Chávarri	9	–	–	–	–
Baronesa Kingsmill	8	–	4	3	–
James Lawrence	9	7	–	–	–
María Fernanda Mejía	9	–	–	4	–
José Pedro Pérez-Llorca ¹	3	–	–	–	–
Kieran Poynter	8	7	–	–	2
Dame Marjorie Scardino	8	–	–	4	–
Alberto Terol	9	7	–	4	–

¹ José Pedro Pérez-Llorca cesó como miembro del Consejo de Administración el 18 de junio de 2015.

de Buen Gobierno español de las Sociedades Cotizadas. Este informe se recoge en las páginas 160 a 221.

Durante el ejercicio la Compañía considera haber cumplido con todas las estipulaciones del Código de Gobierno Corporativo británico de 2014, salvo en relación con el asunto que se detalla a continuación. El contrato de servicios de Antonio Vázquez no se ajusta a la recomendación 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 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 británico 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 Compañía cumple las disposiciones del Código de Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas con las excepciones descritas en el Informe Anual de Gobierno Corporativo español.

La Compañía considera que, sin perjuicio de la excepción antes detallada, cuenta con una sólida estructura de gobierno corporativo. El Informe de Gobierno Corporativo británico está disponible en la página web de la Compañía.

Evaluación del Consejo y de las comisiones

La evaluación del desempeño del Consejo y de las Comisiones se llevó a cabo internamente en 2015. La última evaluación externa se realizó en 2013. Este análisis se llevó a cabo a través de encuestas de autoevaluación diseñadas para valorar las opiniones y los puntos de vista de los consejeros con respecto a diversas cuestiones, por ejemplo: la función y organización del Consejo, la composición del Consejo, la organización de las reuniones, la calidad de los debates, los conocimientos y experiencia de los consejeros, la relación que existe con los miembros del equipo de gestión y el nivel de cumplimiento del plan de actuación para 2015.

El Secretario del Consejo elaboró informes sobre la evaluación del desempeño del Consejo y de cada una de las comisiones. El informe sobre el Consejo de Administración se sometió a la consideración de la Comisión de Nombramientos. El informe de cada comisión, así como los resultados de los cuestionarios, se sometieron a la consideración de las respectivas comisiones y se trataron en la reunión del Consejo celebrada en enero de 2016.

La evaluación realizada concluye que el Consejo de Administración cumplió sus responsabilidades durante 2015 de manera eficaz y, de forma general, los avances logrados fueron reconocidos de forma unánime por el Consejo.

El Presidente también se reunió personalmente con cada consejero para aportar comentarios acerca de su desempeño, analizando el funcionamiento del Consejo en su conjunto y la contribución esperada de cada consejero. La evaluación del Consejo también incluyó una valoración del rendimiento con respecto a los objetivos acordados para 2015. Se reconocieron los avances logrados en los planes de sucesión del Equipo Directivo y del Consejo de Administración, así como en el desarrollo del talento interno y en las iniciativas acordadas para mejorar la eficacia del Consejo.

El plan de mejora para 2016 incluye:

- redefinir en la medida necesaria las prioridades del Consejo para garantizar que los consejeros tengan una aproximación adecuada a las cuestiones estratégicas y comerciales;
- la continua mejora de la organización del Consejo y de sus procesos de información;
- el acceso al conocimiento externo invitando a expertos en diferentes materias de interés a las reuniones del Consejo; y
- el perfeccionamiento del programa de incorporación para nuevos consejeros, así como para miembros de las comisiones.

Diversidad en el Consejo de Administración

IAG aprobó una Política de Diversidad en septiembre de 2012, la cual se actualizó en junio de 2014. La Política de Diversidad de IAG tenía como objetivo promover la diversidad en la composición del Consejo y establecía el objetivo de lograr una representación femenina en el mismo del 25% para 2015. La Compañía cumplió con este objetivo antes del plazo previsto.

Siguiendo la nueva recomendación del Código de Buen Gobierno español de las sociedades cotizadas, el Consejo aprobó recientemente una Política de Selección de Consejeros y de Diversidad que sustituye a la antigua Política de Diversidad de IAG. El objetivo de esta nueva política es asegurar que los nombramientos de los consejeros se basan en un análisis previo de las necesidades del Consejo y que favorecen una diversidad de conocimientos, experiencia y género. Esta política incorpora los antiguos principios de diversidad, al tiempo que regula el proceso de nombramiento de los consejeros. Conforme a esta política, el nombramiento de nuevos consejeros se considera teniendo en cuenta la variedad de habilidades, conocimientos y experiencias que existen en el Consejo, e instando a los consejeros a tomar en consideración criterios de diversidad, de inclusión y de meritocracia al examinar las candidaturas de nuevos miembros.

La Política de Selección de Consejeros y de Diversidad establece un nuevo objetivo de representación femenina del 33% para 2020, siguiendo la recomendación incluida en el último Informe Davies publicado en el Reino Unido. La Política de Selección de Consejeros y de Diversidad de IAG está publicada en la página web de la Compañía.

El Consejo de Administración sigue reconociendo el valor de la diversidad como una herramienta para enriquecer sus debates y procesos de toma de decisión. La Comisión de Nombramientos apoya al Consejo en el análisis de la diversidad en su composición y en los planes de sucesión, teniendo también en cuenta las conclusiones extraídas de la revisión anual de desempeño del Consejo. El Consejo de Administración, a través de su Comisión de Nombramientos, revisa con regularidad el porcentaje de representación femenina en su composición y en la del Comité de Dirección de la Compañía, así como el número de mujeres que integran la plantilla del Grupo en todo el mundo. Esta información se recoge en la página 33 de este informe. El Consejo y el Comité de Dirección de IAG siguen muy pendientes de esta importante cuestión.

GOBIERNO CORPORATIVO CONTINUACIÓN

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 Compañía. 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 Compañía.

Seguro de responsabilidad civil de consejeros y cargos directivos

La Compañía ha contratado un seguro de responsabilidad civil de consejeros y directivos en beneficio de los consejeros y directivos de la Compañía y de sus filiales.

Emisión de acciones, recompras y acciones propias en autocartera

La Junta General Ordinaria celebrada el 18 de junio de 2015 autorizó al Consejo, con expresa facultad de sustitución, durante un periodo que finaliza en la Junta General Ordinaria de 2016 (o durante un periodo de 15 meses contados a partir del 18 de junio de 2015 si este fuera menor), para:

- (i) ampliar el capital social de conformidad con las disposiciones del Artículo 297.1.b) de la Ley de Sociedades de Capital española:
 - (a) hasta un tercio del valor nominal conjunto del capital social de la Compañía en la fecha de adopción del acuerdo (reduciéndose dicho importe en la cuantía en la que se haya aumentado el capital social y en la cuantía máxima en la que sea necesario aumentar el capital para la conversión o canje de valores emitidos por la Compañía en virtud de la autorización pertinente); y
 - (b) hasta un sexto adicional del capital social de la Compañía en la fecha de aprobación del acuerdo en relación con una emisión con derechos (*rights issue*) (reduciéndose dicho importe en la cuantía en que se haya ampliado el capital social y en la cuantía máxima en que resulte necesaria a efectos de la conversión o el canje de valores emitidos por la Compañía en virtud de la autorización pertinente).

- (ii) emitir títulos (incluidos *warrants*) convertibles en, o canjeables por, acciones de la Compañía, hasta un límite máximo de mil millones de euros o su equivalente en otra moneda, siempre y cuando la cifra total en que sea necesario ampliar el capital social para la conversión o canje de la totalidad de dichos valores no sea superior a:
 - (a) un tercio del capital social de la Compañía en la fecha de adopción del acuerdo (reduciéndose dicho importe en el de cualquier ampliación del capital social que se realice en virtud de la autorización pertinente); y
 - (b) un sexto adicional del capital social de la Compañía en la fecha de adopción del acuerdo en relación con una emisión con derechos (*rights issue*) (reduciéndose dicho importe en la cuantía en que se haya incrementado 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 apruebe en virtud de las autorizaciones previas a efectos de emitir acciones o valores convertibles o canjeables en el marco de una emisión con derechos (*rights issue*) o, en cualquier otra circunstancia, con sujeción a un importe nominal máximo total de las acciones emitidas y aquellas que se emitan como resultado de la conversión o el canje de los referidos valores del 5% del capital social de la Compañía a 18 de junio de 2015.
 - (iv) adquirir sus acciones propias, ya sea directamente por la Compañía o indirectamente a través de sus filiales, previo cumplimiento de las condiciones siguientes:
 - (a) el número máximo de acciones que podrán adquirirse en total será el que resulte menor entre el máximo permitido por la ley y el 10% del capital social de la Compañía a 18 de junio de 2015, fecha de adopción del acuerdo;
 - (b) el precio mínimo que podrá pagarse por una acción es cero;
 - (c) el precio máximo que podrá pagarse por una acción es el mayor de los siguientes:
 - (i) una cantidad igual a la resultante de incrementar en un 5% la cotización media de las acciones en la bolsa correspondiente en los cinco días hábiles inmediatamente anteriores a aquél en que se realice la operación; 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 operación;
- en cada caso sin incluir gastos.

Las acciones adquiridas de conformidad con esta última autorización podrán entregarse directamente a los trabajadores o a los consejeros de la Compañía o de sus filiales, o como resultado del ejercicio de derechos de opción de los que sean titulares.

Conforme a esta facultad, la Compañía, hasta el 31 de diciembre de 2015, adquirió 18.692.036 acciones con un valor nominal de 0,50 euros cada una. Todas las acciones adquiridas se destinarán a satisfacer derechos bajo los planes de remuneración en acciones de IAG. Para obtener información más detallada, véase la nota 29 a los estados financieros. El Código de Conducta de la Compañía en materia de Valores incluye las normas de conducta en relación a las operaciones con acciones propias de la Compañía. Este Código puede consultarse en la página web corporativa.

Estructura del capital y derechos de los accionistas

A 31 de diciembre de 2015, el capital social de la Compañía asciende a 1.020.039.261,50 euros (2014: 1.020.039.261,50 euros), dividido en 2.040.078.523 acciones (2014: 2.040.078.523 acciones) 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 2015, la Compañía poseía 14.684.018 acciones propias en autocartera.

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

La Compañía dispone de un programa de valores "Sponsored Level 1 American Depository Receipt, (ADR) facility", que se negocian en mercados OTC (over-the-counter) 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 del programa, Deutsche Bank, es el titular registrado. A 31 de diciembre de 2015, se mantenía en forma de ADR un equivalente a 18,4 millones de acciones de IAG (2014: 23,3 millones de acciones).

Los accionistas significativos de la Compañía a 31 de diciembre de 2015 eran:

Nombre del accionista	Número de acciones directas	Número de acciones indirectas	Nombre del titular directo	Total de acciones	Porcentaje de capital
Qatar Airways (Q.C.S.C.)	-	203.863.316	Qatar Airways Luxembourg, S.à.r.l.	203.863.316	9,993%
Standard Life Investment (Holding) Ltd	60.639.188	61.942.109	Standard Life Investments Limited e Ignis Investment Services Limited	122.581.297	6,008%
Europacific Growth Fund	107.329.400	-	-	107.329.400	5,261%
Capital Research and Management Company	-	102.997.951	Instituciones de inversión colectiva gestionadas por Capital Research and Management Company	102.997.951	5,049%
Legal & General Investment Management Limited	54.407.837	11.611.554	Legal & General (Unit Trust Managers) Limited	66.019.391	3,236%
BlackRock Inc	-	61.696.340	Fondos y cuentas gestionadas por inversores controlados por BlackRock Inc.	61.696.340	3,024%
Lansdowne Partners International Limited	-	36.869.133	Fondos y cuentas gestionadas por inversores controlados por Lansdowne Partners (UK) LLP	36.869.133	1,807%
Invesco Limited	-	22.064.264	Cajas de pensiones y sociedades mutualistas gestionadas por Invesco Limited y sus filiales	22.064.264	1,082%

GOBIERNO CORPORATIVO CONTINUACIÓN

Obligaciones de información

Los Estatutos de la Compañía 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 7.2.b), de los Estatutos, los accionistas deben comunicar a la Compañía toda adquisición o transmisión de acciones o de intereses en las acciones de la Compañía que directa o indirectamente conlleve la adquisición o transmisión de un porcentaje superior al 0,25% del capital social, o de los derechos de voto correspondientes, con indicación expresa de la nacionalidad del transmisor y/o del adquirente obligado a notificar, así como la constitución de gravámenes sobre las acciones (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 de los Estatutos, la Compañía podrá exigir a cualquier accionista, o a cualquier otra persona con un interés conocido o aparente sobre las acciones de la Compañía, que le suministre por escrito la información que la Compañía 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 Compañía 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, o si es necesario adoptar medidas para proteger los derechos de explotación de la Compañía o de sus filiales.

En caso de incumplimiento de estas obligaciones por parte de un accionista, o de cualquier otra persona con un interés conocido o aparente sobre las acciones de la Compañía, el Consejo de Administración podrá acordar 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 han incumplido las obligaciones mencionadas anteriormente representan al menos el 0,25% del capital social de la Compañía, el Consejo de Administración también podrá negarse a registrar cualquier transmisión de esas acciones.

Limitaciones a la propiedad de acciones de IAG

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

El Consejo de Administración podrá asimismo (i) acordar la suspensión de los derechos de voto y demás derechos políticos correspondientes a dichas acciones y (ii) acordar que sus titulares procedan a enajenar estas 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, la Compañía podrá adquirir las acciones correspondientes (para su posterior amortización) conforme a la legislación aplicable. Esta adquisición se llevará a cabo al precio que resulte menor entre: (a) el valor teórico contable de las acciones correspondientes de acuerdo con el último balance auditado y publicado de la Compañía y (b) el precio medio de cotización de una acción ordinaria de la Compañía según la *"Daily Official List"* de la Bolsa de Londres del día hábil en que fueron adquiridas las acciones en cuestión por la persona no perteneciente a la Unión Europea.

Relaciones con los accionistas

El Consejo de Administración está comprometido con el mantenimiento de un diálogo abierto con los accionistas y reconoce la importancia de estas relaciones en su gobierno corporativo. El Presidente es responsable de garantizar que existe una comunicación efectiva con los accionistas y que los consejeros y los directivos de la Compañía comprenden y dan respuesta a las inquietudes de los inversores.

En este sentido, el Consejo de Administración aprobó en enero de 2016 una Política de Comunicación y Relaciones con los Accionistas, Inversores Institucionales y Asesores de Voto, siguiendo la recomendación del Código de Buen Gobierno español de las sociedades cotizadas de 2015. Esta política puede consultarse en la página web de la Compañía.

IAG tiene un amplio programa de relaciones con inversores cuyo objetivo es ayudar a los inversores actuales y potenciales a entender el Grupo y sus negocios. Durante 2015, los consejeros ejecutivos, el Presidente del Consejo y el equipo de relaciones con inversores mantuvieron reuniones periódicas con los accionistas. En marzo de 2015, el Presidente analizó con importantes accionistas institucionales diversos asuntos. Además de esto, la antigua Presidenta de la Comisión de Retribuciones, la Baronesa Kingsmill se reunió, junto con el Responsable de Relaciones con Inversores del Grupo, con diversos accionistas institucionales para analizar cuestiones sobre remuneración.

El Consejo es informado regularmente sobre las opiniones de los accionistas con el fin de garantizar que los consejeros están informados de los objetivos y los puntos de vista de los principales inversores. A lo largo de 2015, el Responsable de Relaciones con Inversores del Grupo reportó al Consejo en tres ocasiones diferentes, proporcionando así una información permanentemente actualizada en esta materia.

Los planes y objetivos a medio y largo plazo del Grupo se analizaron en detalle durante una jornada completa de presentaciones realizadas por el Equipo Directivo en la Jornada anual de los Mercados de Capitales que se celebró el 6 de noviembre de 2015. Siete de los diez consejeros no ejecutivos de la Compañía asistieron a esta reunión, lo que brindó 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 evento se retransmitió en directo por webcast. Las presentaciones están disponibles en su totalidad en la página web de la Compañía, junto con las transcripciones correspondientes.

Los accionistas institucionales y particulares pueden contactar con la Compañía a través de la página web corporativa por correo electrónico y directamente por teléfono.

El impacto del cambio de control

Los siguientes acuerdos relevantes incluyen estipulaciones que facultan a las contrapartes para ejercer un derecho de resolución en caso de producirse un cambio de control en la Compañía:

- el acuerdo de alianza comercial de “oneworld”, marca global de esta alianza de aerolíneas, en lo que respecta a la participación de British Airways e Iberia, que puede resolverse por una mayoría de votos de sus miembros si se produce un cambio de control de la Compañía;
- el acuerdo de *Joint Business* de British Airways, Iberia, American Airlines y Finnair, y el *Joint Business* entre British Airways, Japan Airlines y Finnair que puede resolverse por las contrapartes en estos acuerdos en el caso de la adquisición del control de la Compañía por parte de una tercera aerolínea, o de la sociedad matriz de una tercera aerolínea; y
- algunos contratos de cobertura de tipo de interés y de tipo de cambio de British Airways que prevén su terminación anticipada si, tras un cambio de control de la Sociedad, la solvencia de British Airways se debilitara de forma significativa.

Adicionalmente, los planes de acciones de la Compañía contienen estipulaciones que prevén la consolidación de los derechos otorgados en caso de un cambio de control de la Compañía de acuerdo con lo previsto en las normas de estos planes.

Salvaguardas de la fusión

En el marco del contrato de fusión celebrado en 2011 por la Compañía, British Airways e Iberia, se 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 la página web de IAG). La observancia y aplicación de estas 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 2015 no se remitió ningún asunto al Comité de Salvaguardas. Las Salvaguardas se extinguieron automáticamente en el quinto aniversario de la fecha efectiva de la fusión (es decir, el 21 de enero de 2016).

Hechos posteriores al cierre del balance

No se ha registrado, después del 31 de diciembre de 2015, ningún hecho posterior al cierre del balance que haga necesario un ajuste sustancial.

GOBIERNO CORPORATIVO CONTINUACIÓN

Consejo de Administración

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

A 31 de diciembre de 2015, la composición del Consejo de Administración era la siguiente:

Nombre del consejero	Cargo	Categoría ¹
Antonio Vázquez	Presidente	Otros consejeros externos ²
Sir Martin Broughton	Vicepresidente	No Ejecutivo Independiente
Willie Walsh	Consejero Delegado	Ejecutivo
César Alierta	Consejero	No Ejecutivo Independiente
Patrick Cescau	Consejero	No Ejecutivo Independiente
Enrique Dupuy de Lôme	Director Financiero	Ejecutivo
Baronesa Kingsmill	Consejero	No Ejecutivo Independiente
James Lawrence	Consejero	No Ejecutivo Independiente
María Fernanda Mejía	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 de Capital española.

2. Antonio Vázquez fue Presidente Ejecutivo de Iberia hasta la ejecución de la fusión entre British Airways e Iberia. De conformidad con la Ley de Sociedades de Capital española, Antonio Vázquez será considerado, a partir del 21 de enero de 2016, como consejero no ejecutivo, puesto que han transcurrido cinco años desde que renunció a este cargo directivo.

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.

Control interno

Los consejeros son responsables de mantener y revisar la eficacia del sistema de control interno de la Compañía, 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 utilizada para fines internos o para su publicación. Este proceso se ajusta a las Directrices para Consejeros (*Guidance to Directors*) emitidas por el *Financial Reporting Council* británico 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 de forma razonable, y sólo pueden proporcionar una seguridad razonable aunque no absoluta contra pérdidas o errores significativos.

La Compañía tiene establecidos sistemas de control interno y de gestión de riesgos en relación con su proceso de información financiera y con el proceso de formulación de los 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 en materia de control planteadas por el equipo de gestión 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 este tipo de deficiencias durante el ejercicio objeto de análisis o hasta la fecha de aprobación del presente informe.

INFORME DE LA COMISIÓN DE AUDITORÍA Y CUMPLIMIENTO



MIEMBROS DE LA COMISIÓN	MIEMBRO DESDE
• James Lawrence (Presidente)	27 de septiembre de 2010
• Patrick Cescau	27 de septiembre de 2010
• Kieran Poynter	27 de septiembre de 2010
• Alberto Terol	2 de agosto de 2013

Estimado accionista:

La Comisión de Auditoría y Cumplimiento está dando respuesta a los retos que plantea un entorno de gobierno corporativo cada vez más complicado. Reconocemos que nuestro papel es más importante que nunca a la hora de revisar la efectividad de los controles internos y ofrecer garantías sobre la gestión de riesgos.

En 2015 tanto el regulador español como el británico introdujeron nuevas directrices sobre gobierno corporativo. La Comisión de Auditoría y Cumplimiento ha supervisado la aplicación exitosa de estas directrices, garantizando que las recomendaciones se adoptan de manera que se haga una contribución positiva al negocio. En respuesta al nuevo código español, la Comisión ha ampliado sus funciones a fin de incluir los aspectos relacionados con la sostenibilidad. Ya estamos trabajando en estrecha colaboración con el Director de Sostenibilidad de IAG para asegurar que la nueva política y los procedimientos del Grupo desarrollan las buenas prácticas que ya se aplican en las líneas aéreas.

Cada año evaluamos el desempeño de la Comisión a través de un cuestionario y un examen cuidadoso de los resultados. La Comisión está funcionando bien y estoy satisfecho con la manera en que planteamos críticas constructivas al equipo directivo en el marco de un programa de trabajo amplio y relevante.

James Lawrence

Presidente de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento

La Comisión de Auditoria y Complimiento

El artículo 29 del Reglamento del Consejo regula la composición, competencias y normas del funcionamiento de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento. En la página web de IAG puede obtenerse una copia de este Reglamento.

Reuniones

La Comisión se reunió siete veces a lo largo de 2015. También mantiene reuniones en privado con los auditores externos e internos todos los años.

Además del Secretario y de 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 Financiera del Grupo y representantes del auditor externo.

Responsabilidades de la Comisión

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. La Comisión ha actualizado su reglamento para reflejar los nuevos requisitos del Código de Gobierno Corporativo español de 2015, así como su responsabilidad en el proceso de selección del auditor externo, la funcionalidad de información del auditor interno al Presidente de la Comisión de Auditoría y una nueva función de supervisión con respecto al área de sostenibilidad.

Otros temas analizados

Declaración de viabilidad

En su reunión de julio de 2015, la Comisión examinó el enfoque propuesto por la dirección relativo a la declaración de viabilidad requerida para el año 2015 conforme al Código de Gobierno Corporativo británico de 2014. La Comisión se centró en los riesgos que se deben combinar para generar escenarios de recesión graves pero plausibles, cuál puede ser la interacción de estos riesgos, cómo evaluar la solvencia y el periodo durante el cual se examina la viabilidad. En su reunión de febrero de 2016, la Comisión revisó el análisis detallado con un plazo estimado de cinco años, que refleja el período del plan de negocio del Grupo.

Cumplimiento de las normativas antisoborno, sanciones y competencia

La Comisión examinó la evolución del programa de cumplimiento contra el soborno, así como el establecimiento de un programa de debida diligencia, "Know Your Counterparty" (Conoce a tu contraparte), a nivel de Grupo que se ha centrado inicialmente en los agentes de ventas generales empleados por las compañías aéreas en jurisdicciones extranjeras. Se ha revisado un mapa de riesgos de

INFORME DE LA COMISIÓN DE AUDITORÍA Y CUMPLIMIENTO CONTINUACIÓN

cumplimiento de sanciones junto con los resultados de iniciativas de cumplimiento de las sanciones específicas. La Comisión apoya los planes del Director de Cumplimiento con vistas a desarrollar una política de sanciones aplicable al Grupo y la formación en áreas de mayor riesgo. El Responsable de Legislación sobre Competencia informó a la Comisión de iniciativas emprendidas en materia de cumplimiento durante el año, asistencia a la formación y prioridades para el 2016.

Litigios

La Comisión recibió informes regulares sobre el estado de los litigios de parte del Director de Asesoría Jurídica, incluyendo el estado de las demandas civiles interpuestas contra British Airways tras la resolución de la Comisión Europea en 2010 sobre supuestas actividades de cártel con respecto a los cargos por carga aérea. La resolución fue parcialmente anulada en diciembre de 2015 a raíz de un recurso de British Airways formulado ante el Tribunal General de la Unión Europea. British Airways fue informada que la multa será restituída en su totalidad. No está claro aún los próximos pasos que dará la Comisión Europea. Con respecto a las demandas civiles, la Comisión comparte el punto de vista del Comité de Dirección, y dados el estado de la acciones y la reciente decisión, no es posible en esta instancia predecir el resultado de las acciones y no se constituirá ninguna provisión financiera para cubrir las demandas.

Sostenibilidad

La Comisión examinó la nueva política de sostenibilidad a nivel de grupo que reemplaza las políticas vigentes en las distintas líneas aéreas. También se revisó la estrategia y los objetivos en materia de sostenibilidad en áreas clave como la huella de carbono y el rendimiento en materia de ruido.

Fondos procedentes de Nigeria

Se experimentaron retrasos en la conversión y la repatriación de los fondos de British Airways generados en Nigeria en la segunda mitad del año 2015, lo que dio lugar a un saldo equivalente a 72 millones de euros al final del ejercicio. La Comisión estudió las respuestas comerciales de British Airways que sopesaron la posibilidad de limitar el crecimiento de los saldos de efectivo frente a la opción de mantener una presencia en el mercado.

Aspectos contables

A lo largo del año, 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 2015 se revisó, entre otras cosas, la vida útil y el valor residual de la flota, la asignación del precio de compra provisional de Aer Lingus y los ingresos diferidos en relación con los Avios no canjeados, así como las obligaciones de prestaciones para empleados.

La vida útil y el valor residual de las flotas se determinan en función de cada compañía aérea, dado que el plan de flota contemplará edades de jubilación diferentes para cada compañía. Los valores residuales vienen determinados por la antigüedad de la aeronave en el momento de ser retirada de la flota y la demanda prevista de la aeronave o sus componentes. British Airways revisó sus estimaciones para su flota de Boeing 777-200 y su flota de la familia Airbus A320. Iberia aceleró la amortización de su flota de Airbus A340-300 y también corrigió sus estimaciones para su flota de Airbus A320. La Comisión revisó los fundamentos económicos y el impacto en la propuesta al cliente sobre los cambios y se cercioró de que las nuevas vidas útiles y los valores residuales reducidos fueran estimaciones de gestión adecuadas. El impacto de la ampliación

de la vida útil en 2015, junto con los cambios en los valores residuales de una flota específica de aviones a punto de ser retirados, supuso un crédito de 36 millones de euros.

La Comisión estudió los métodos de valoración empleados en la asignación del precio de compra provisional de Aer Lingus junto con el informe provisional de EY sobre su auditoría. La Comisión está convencida de que se ha hecho un buen progreso y que la asignación del precio de compra provisional responde fielmente a los trabajos realizados hasta la fecha. La asignación del precio de compra se completará en agosto de 2016.

En 2015 la dirección terminó de implementar la nueva herramienta de análisis de datos que proporciona información sobre la adquisición y el uso que los clientes hacen de Avios. La herramienta de análisis de datos también se utiliza para validar la estimación contable de los Avios que nunca se canjearán. Los nuevos resultados obtenidos respaldaron las estimaciones contables que manejaba la Dirección.

En su reunión de 2015, la Comisión revisó la contabilidad de los planes de pensiones de British Airways y Aer Lingus, así como los mecanismos de despido colectivo de Iberia. Asimismo, se examinó la participación de Aer Lingus en el fondo de pensiones para pilotos de Irish Airlines (*Superannuation*) y su tratamiento como un plan de aportación definida según la NIC 19. El tratamiento como plan de aportación definida se considera apropiado, ya que Aer Lingus no tiene ninguna obligación, legal o implícita, de cambiar sus aportaciones al plan.

La Comisión también examinó y estuvo de acuerdo con la decisión de gestión para incluir los contratos de mantenimiento como una estimación y juicio contable clave. Los términos contractuales son cada vez más complejos, abarcando múltiples elementos y pueden extenderse sobre el periodo de varios años.

Programa de Viajes de British Airways

El Programa de Viajes incorpora un nuevo sistema de check-in y de embarque para clientes, junto a una nueva tecnología de integración de TI. Básicamente, se trata de un programa crítico que presenta riesgos para el servicio de atención al cliente, ya que los sistemas comenzaron a implementarse durante 2015 y la implementación no se completará hasta 2016. La Comisión solicitó dos actualizaciones a los responsables de TI y de operaciones, así como al director de los programas de gestión de riesgos. La revisión se centró en la estructura de gobierno del programa; en los riesgos clave en torno a la implementación; y cómo recomendaciones de auditoría interna relativas a la financiación de programa, la planificación de contingencia, prueba y criterios "go/no go" estaban siendo revisados.

Seguridad cibernética

El Director de TI del Grupo y Administrador de Seguridad IT del Grupo asistieron a la Comisión para discutir el panorama del rápido desarrollo de los riesgos cibernéticos. La Comisión examinó la respuesta de IAG, que incluyó el desarrollo e implementación de una Estrategia de Seguridad Cibernética. La Comisión también se centró en las acciones derivadas de un examen de auditoría interna y el Comité de Dirección llevó iniciativa táctica para asegurar respuestas coherentes de seguridad en todo el Grupo.

Gestión del riesgo de tesorería

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 seguían siendo apropiadas.

Riesgo fiscal

Tras el establecimiento de una nueva política impositiva del Grupo en 2014, la Comisión llevó a cabo una revisión de los riesgos fiscales y de gobierno. De cara al futuro, se ha incorporado el riesgo fiscal a la nueva política de gestión de riesgos empresariales y se informará a la Comisión semestralmente.

Sistemas de control interno sobre la información financiera

En 2015 el sistema de control interno de la información financiera (SCIf) entró en una fase de mantenimiento tras haberse implantado en 2014 y 2015. El SCIf, que es un requisito de gobierno corporativo en España, representa un análisis de riesgos exhaustivo en el ámbito de la información financiera, la documentación de los procesos de contabilidad y las pruebas de los controles internos. En 2015 no se identificaron deficiencias sustanciales. La descripción completa del SCIf se encuentra en la página 200, 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.

Gestión del Riesgo Empresarial

La Comisión examinó la eficacia de los sistemas de gestión de riesgos empresariales del Grupo, asegurando que se cumplan las nuevas recomendaciones del Código de Buen Gobierno español de 2015 y la nueva directriz del *Financial Reporting Council* británico sobre gestión de riesgos. La conclusión fue positiva y la Comisión aprobó el plan de gestión de la dirección destinado a centralizar los recursos de gestión de riesgos empresariales a nivel de grupo y a poner en práctica un sistema interno mediante el cual los propietarios del riesgo pueden demostrar una gestión adecuada de los principales riesgos.

Auditoría externa

Los auditores externos del Grupo, EY, serán nombrados auditores de Aer Lingus para el ejercicio de 2016 con arreglo a la política de la Comisión, que establece la designación de un auditor para el Grupo. La Comisión colabora estrechamente con EY, y con sus socios 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. Esta evaluación de riesgos puso de relieve el reconocimiento de ingresos, la combinación de negocios de Aer Lingus y los planes de retribución a empleados, dado que el análisis EY resultó coherente con las áreas revisadas por la Comisión en cuestiones de contabilidad. 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. Los resultados del cuestionario demostraron que el rendimiento general de EY es favorable y que están realizando una auditoría externa eficaz en todo el Grupo. Tras haber revisado el desempeño de EY durante 2015, la Comisión resolvió que EY era independiente y que mantener a los auditores en 2016 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 IAG en 2010. La Compañía tiene previsto cumplir con el Código de Gobierno Corporativo del Reino Unido al menos cada diez años, así como las medidas de transición que exigirían sacar a concurso la auditoría como muy tarde en 2021. Sujeto a su aplicación en 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 2021. EY cambia de socios de acuerdo con sus propias normas de independencia, 2015 será el último año en el que Rafael Paez Martínez se pronuncie sobre los estados financieros de IAG y esperamos con interés trabajar con Hildur Eir Jónsdóttir en 2016. Unido en lo referente a la obligación de sacar a licitación la auditoría

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. El volumen global de trabajo es abordado mediante un objetivo máximo de 1,3 millones de euros, con una asignación adicional de hasta 1 millón de euros para grandes proyectos donde EY ocupa una posición única para llevar a cabo el trabajo. El gasto en 2015 fue inferior al máximo objetivo de 872.000 euros, a los que se suman 557.000 euros adicionales relativos a la adquisición de Aer Lingus y la realización de proyectos de EY en Aer Lingus en el momento de la adquisición. 45% del gasto de 872.000 euros se refiere a tareas regulares relativas a la auditoría de cuentas requerida por los acuerdos de negocio conjunto. En la nota 7 a los estados financieros pueden consultarse los datos sobre honorarios pagados al auditor externo en 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 preoculen. 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



MIEMBROS DE LA COMISIÓN MIEMBRO DESDE

- | | |
|-------------------------------------|--------------------------|
| • Sir Martin Broughton (Presidente) | 19 de diciembre de 2013 |
| • Antonio Vázquez | 19 de diciembre de 2013 |
| • Baronesa Kingsmill | 27 de septiembre de 2010 |
| • César Alierta | 27 de septiembre de 2010 |

Estimado accionista:

Me complace presentarle este informe sobre el trabajo de la Comisión de Nombramientos durante el ejercicio 2015.

Los planes de sucesión y la gestión de talento interna siguieron siendo las principales cuestiones en la agenda de la Comisión durante este año. Sobre la base del amplio ejercicio realizado el año pasado, la Comisión continuó trabajando en los planes de sucesión para el Consejo, asegurando que su composición cuenta con un equilibrio adecuado de habilidades y experiencias, tratando también de garantizar que se dispone de planes de renovación del Consejo y de contingencia en caso necesario. En lo que se refiere a la sucesión de los directivos, hemos seguido de cerca las iniciativas destinadas a desarrollar el talento interno, además de asegurar el establecimiento de propuestas de sucesión en casos de urgencia. Nos complació ver un mayor foco en los valores y la cultura del Grupo en la selección de personal, la evaluación de talento y en la planificación de la sucesión.

La Comisión revisó este año el cambio en la presidencia de la Comisión de Retribuciones, en la que Dame Marjorie Scardino sucedió a la Baronesa Kingsmill. Tengo que decir que Marjorie y Denise realizaron un relevo de funciones ejemplar. En relación con esta Comisión, que cuenta con una representación femenina del 75%, aprovecho para referirme a la nueva Política de Selección de Consejeros y de Diversidad, aprobada en enero de 2016, que establece un nuevo compromiso del 33% de representación femenina para nuestro Consejo en línea con las recomendaciones de Lord Davies.

Con anterioridad a nuestra Junta de Accionistas, el Presidente de nuestro Consejo, y antiguo Presidente de esta Comisión, consideró en privado con cada uno de los consejeros independientes, su respectiva contribución, desempeño e independencia. Los resultados fueron compartidos con la Comisión de Nombramientos y sentaron la base de nuestras propuestas de reelección de consejeros.

Por último, la Comisión ha considerado los importantes cambios realizados en puestos clave dentro de los equipos directivos de nuestras compañías operativas. No puedo terminar mi informe sin referirme a la jubilación de Keith Williams, por quien todos tenemos un profundo respeto profesional y personal. Como se anunció durante nuestra Jornada de los Mercados de Capitales, Keith Williams será sustituido por Alex Cruz, en la actualidad Presidente y Consejero Delegado de Vueling, lo que evidencia el valor de nuestro ejercicio de planificación de la sucesión y la calidad de nuestro talento interno.

Sir Martin Broughton

Presidente de la Comisión de Nombramientos

La Comisión de Nombramientos

El artículo 30 del Reglamento del Consejo regula la composición, competencias y normas de funcionamiento de la Comisión de Nombramientos. En la página web corporativa puede obtenerse una copia de este Reglamento. Este Reglamento 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. La mayoría de los miembros que forman la Comisión deberán ser consejeros independientes. En la actualidad, todos los miembros son consejeros no ejecutivos y tres de ellos están considerados como independientes.

Las responsabilidades de la Comisión están incluidas en el Reglamento del Consejo de IAG. Estas pueden resumirse del siguiente modo:

- evaluar las competencias, los conocimientos y la experiencia necesarias del Consejo de Administración y revisar los criterios que deben seguirse para su composición y para la selección de candidatos;
- proponer al Consejo, para su aprobación, el nombramiento de consejeros, e informar sobre los nombramientos propuestos de los miembros de las comisiones del Consejo y sus presidentes;
- planificar la sucesión de los consejeros, haciendo propuestas al Consejo de modo que dicha sucesión se realice de forma organizada y planificada;
- 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 reciben programas de incorporación adecuados;
- establecer un objetivo para la representación femenina en el Consejo, como objetivo perseguido por la Política de Selección de Consejeros y de Diversidad de la Compañía; y
- presentar al Consejo un informe sobre la evaluación anual de su desempeño como Consejo.

Reuniones

Durante 2015, la Comisión de Nombramientos se reunió cinco veces. La asistencia de los consejeros a estas reuniones se muestra en la página 62.

Actividades de la Comisión durante el ejercicio

Durante 2015, la Comisión abordó los siguientes asuntos:

- planificación de la sucesión del Consejo;
- planificación de la sucesión del Consejero Delegado del Grupo, de los miembros del Comité de Dirección de IAG y de los equipos directivos de las compañías operativas del Grupo;

- evaluación del desempeño del Presidente y del Consejero Delegado;
- revisión anual de la categoría de cada consejero;
- evaluación de la reelección de los consejeros;
- revisión de la información de los inversores tras la Junta de Accionistas de 2015;
- revisión de nombramientos en consejos de filiales del Grupo;
- el Código de Buen Gobierno Corporativo español de 2015;
- programas de formación para consejeros no ejecutivos; y
- planificación de la evaluación del desempeño anual del Consejo y de la propia Comisión.

Planificación de la sucesión

Sobre la base del ejercicio realizado en 2014, la Comisión ha seguido revisando y actualizando los planes de sucesión de los consejeros no ejecutivos. Durante 2015, la Comisión examinó la idoneidad de los mecanismos de sucesión en el ámbito del Consejo de Administración. La Comisión revisó la matriz de competencias, el patrón probable de renovación de los miembros del Consejo en los próximos años, así como la presidencia y la composición de cada comisión, teniendo en cuenta posibles candidatos a la sucesión para los diferentes puestos dentro del Consejo y de sus comisiones.

La Comisión también examinó la idoneidad de los mecanismos de sucesión para los consejeros ejecutivos, y para puestos directivos clave en IAG y en las compañías operativas. El Consejero Delegado del Grupo lideró los trabajos de planificación de la sucesión de cincuenta puestos directivos dentro del Grupo, incluido el Comité de Dirección de IAG, los equipos de dirección de las compañías operativas y otros puestos clave en IAG. Para cada puesto, se identificaron a los sucesores "ya preparados" y a "otros posibles sucesores" dentro de la empresa, asegurando que la mayoría de los puestos cuenten al menos con dos posibles sucesores internos. Para ciertos puestos se reconoce que los sucesores más adecuados se cubrirán con candidatos externos. Durante el ejercicio, varios candidatos internos fueron ascendidos con éxito a los primeros cincuenta puestos directivos, habiéndose realizado además algunos nombramientos externos.

Durante la elaboración del plan de sucesión de directivos, se trabajó para identificar las capacidades de liderazgo críticas necesarias para los principales responsables del Grupo, que están siendo utilizadas ahora para evaluar a posibles sucesores. Entre otros aspectos esenciales que deben considerarse durante el proceso de planificación de la sucesión figura la diversidad dentro del equipo de dirección y la antigüedad en el puesto. La Comisión reconoce la importancia de desarrollar el talento interno en IAG, especialmente en lo referente a los planes de sucesión para determinados cargos directivos clave.

INFORME DE LA COMISIÓN DE NOMBRAMIENTOS CONTINUACIÓN

Cambios en el Consejo y en las comisiones

Durante el ejercicio, la Comisión revisó la composición de las comisiones del Consejo y recomendó cambios que se sometieron a la aprobación del Consejo de Administración. Como consecuencia de ello, el 18 de junio, la Comisión aprobó el nombramiento de Sir Martin Broughton para sustituir a Antonio Vázquez como Presidente de la Comisión de Nombramientos. Además, siguiendo la recomendación de la Comisión, el Consejo de Administración aprobó el nombramiento de Dame Marjorie Scardino como Presidenta de la Comisión de Retribuciones, sustituyendo a la Baronesa Kingsmill, quien permaneció como miembro de la Comisión.

Por otra parte, señalar que José Pedro Pérez-Llorca no se presentó como candidato a la reelección en la Junta General de Accionistas celebrada en junio de 2015. El Consejo expresó su gratitud por el servicio prestado durante más de 14 años en IAG e Iberia. Durante el ejercicio no se nombraron nuevos consejeros.

Evaluación anual del desempeño

La Comisión revisa el desempeño y la independencia de los consejeros en el marco del proceso de evaluación de su elegibilidad para la reelección seguido por la Comisión. El Presidente ha revisado y analizado con ellos en privado el desempeño, el compromiso, la capacidad y la disponibilidad de cada uno de los consejeros no ejecutivos. Los resultados de esta evaluación se compartieron con la Comisión, que respaldó la candidatura de cada consejero en la Junta General de Accionistas de 2015.

El desempeño de la Comisión se evaluó internamente por segundo año consecutivo tras el proceso de evaluación externo llevado a cabo en 2013. Este año, de acuerdo con el nuevo Código de Buen Gobierno Corporativo español, la Comisión de Nombramientos también dirigió el proceso de evaluación del Consejo, como se detalla en la página 63 de este informe.

Se concluyó que la Comisión ha funcionado de forma eficaz. Los miembros de la Comisión están satisfechos con los avances logrados en el trabajo de esta Comisión en sus cinco años de existencia, particularmente respecto a los planes de sucesión. Como objetivos para el año 2016, la Comisión considera el fortalecimiento de los planes de sucesión para los puestos directivos en IAG y sus compañías operativas, así como la mejora en el programa de incorporación para nuevos consejeros y miembros de la Comisión.

Diversidad

IAG aprobó una Política de Diversidad en septiembre de 2012, la cual se revisó y actualizó en junio de 2014. Todos los nombramientos de consejeros se basan en el mérito y la idoneidad del candidato para el puesto específico que se espera cubrir, considerando los beneficios que la diversidad aporta al Consejo, incluida la diversidad de género.

Tal como se establece en la Política de Diversidad del Consejo, IAG cumplió el objetivo, fijado para 2015, de alcanzar el 25% de representación femenina en el Consejo de Administración. La intención de la Comisión es seguir centrándose en esta importante cuestión durante 2016, teniendo en cuenta las recomendaciones del informe final sobre el análisis *Women on Boards* de Lord Davies publicado en octubre de 2015 en el Reino Unido.

Tal como se mencionó anteriormente, la Comisión de Nombramientos revisó una nueva Política de Selección de Consejeros y de Diversidad que se sometió a la aprobación del Consejo de Administración el 28 de enero de 2016. Esta política puede consultarse en la página web corporativa.

Esta política establece un nuevo objetivo para la representación femenina en el Consejo de IAG del 33% para 2020, de conformidad con la recomendación de Lord Davies. La intención de la Comisión de Nombramientos es conciliar la consecución de este objetivo al tiempo que se mantienen los principios generales de diversidad y nombramiento basado en méritos establecidos en la política de IAG.

En la página 63 de esta sección de gobierno corporativo y en la página 33 del informe de sostenibilidad de este informe anual se ofrece más información sobre diversidad.

INFORME DE LA COMISIÓN DE SEGURIDAD



MIEMBROS DE LA COMISIÓN	MIEMBRO DESDE
• Willie Walsh (Presidente)	19 de octubre de 2010
• Antonio Vázquez	19 de octubre de 2010
• Sir Martin Broughton	19 de octubre de 2010
• Kieran Poynter	19 de octubre de 2010

Estimado accionista:

La Comisión de Seguridad ha seguido cumpliendo con sus responsabilidades habituales en 2015.

Como herramienta de apoyo y coordinación dentro del Grupo, la Comisión de Seguridad ha seguido supervisando todos los asuntos relacionados con la seguridad operativa de las aerolíneas de IAG, así como con los sistemas y recursos dedicados a actividades de seguridad en todo el Grupo.

Teniendo en cuenta que IAG es la sociedad matriz de un grupo de aerolíneas, los trabajos de esta Comisión, más allá de la supervisión de cuestiones concretas en materia de seguridad, se centran en los estándares dentro del Grupo. En este sentido, estoy muy satisfecho con los progresos realizados hasta la fecha. Ya hemos visto los beneficios que reporta la comparación, la cooperación y el intercambio de experiencias y buenas prácticas entre nuestras aerolíneas.

Este año hemos incorporado a Aer Lingus a nuestro Grupo. Su *Corporate Safety & Risk Manager* asistió a la reunión de la Comisión celebrada en diciembre y comenzará a reportar a la misma, al igual que el resto de aerolíneas del Grupo, beneficiándose y contribuyendo a este proyecto común.

Willie Walsh

Presidente de la Comisión de Seguridad

La Comisión de Seguridad

El artículo 32 del Reglamento del Consejo de IAG regula la composición, las competencias y las normas de funcionamiento de esta Comisión. La Comisión de Seguridad está formada por un mínimo de tres y un máximo de cinco consejeros designados por el Consejo de Administración de IAG con la dedicación, la capacidad y la experiencia necesarias para desempeñar sus funciones.

Además de los miembros de la Comisión, siempre que se considere necesario, también se invita a directivos con responsabilidades en el ámbito de la seguridad para que asistan y presenten información en las reuniones de la Comisión. A lo largo de 2015, el *Director of Safety and Security* de British Airways, los responsables de seguridad de Iberia y de Vueling, y el *Safety & Risk Manager* de Aer Lingus, asistieron a las reuniones de la Comisión de Seguridad de la Compañía.

Responsabilidades de la Comisión

La responsabilidad en materia de seguridad reside en cada una de las aerolíneas del Grupo. IAG, a través de su Comisión de Seguridad, dispone de una visión general sobre el desempeño en materia de seguridad de cada aerolínea y de cualquier cuestión importante que puedan afectar a la industria. La Comisión de Seguridad también está al corriente de los recursos y procedimientos empleados por cada una de las aerolíneas del Grupo. La responsabilidad de la realización de evaluaciones técnicas detalladas en materia de seguridad sigue recayendo en cada una de las aerolíneas del Grupo, supervisada por sus respectivas comisiones de seguridad.

Las funciones de la Comisión de Seguridad de IAG incluyen:

- recibir información relevante en materia seguridad sobre todas las filiales de IAG, así como sobre cualquier franquicia, código compartido o proveedor de wet-lease utilizado por cualquier miembro del Grupo;
- ejercer una supervisión a nivel general de las actividades y recursos en materia de seguridad de IAG y de todas sus filiales e informar al Consejo cuando resulte apropiado (reconociendo que la responsabilidad en materia de recursos y seguridad recae en cada una de las compañías del Grupo);
- realizar un seguimiento de todas las medidas relacionadas con la seguridad que determine el Consejo; 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 IAG. Asimismo, realiza el seguimiento de cualquier medida en materia de seguridad que determine el Consejo de Administración.

Actividades de la Comisión durante el ejercicio

Durante 2015, la Comisión celebró dos reuniones a las que asistieron sus cuatro miembros. Entre los principales temas tratados figuraron incidentes relevantes en materia de seguridad ocurridos durante el periodo en cuestión, novedades regulatorias e iniciativas adoptadas por las asociaciones del sector, junto con los informes habituales en materia de seguridad de British Airways, Iberia y Vueling.

INFORME DE LA COMISIÓN DE RETRIBUCIONES



MIEMBROS DE LA COMISIÓN	MIEMBRO DESDE
• Dame Marjorie Scardino (Presidenta)	19 de diciembre de 2013
• Baronesa Kingsmill	27 de diciembre de 2013
• María Fernanda Mejía	30 de octubre de 2014
• Alberto Terol	30 de octubre de 2014

Estimado Accionista:

Como Presidenta de la Comisión de Retribuciones desde el mes de septiembre de 2015 y en nombre del Consejo de Administración, me es grato presentar el Informe sobre Remuneraciones de 2015.

Estrategia general y su vinculación con la retribución

La estrategia de IAG es convertirse en el grupo internacional de aerolíneas líder en una industria crecientemente consolidada, creando valor y consiguiendo mayores retornos para nuestros accionistas a través del liderazgo en mercados clave y la realización de oportunidades de sinergias de costes e ingresos en el grupo de aerolíneas y negocios relacionados con la aviación comercial.

La implementación y el respaldo de esta estrategia se fundamentan en la mejora sistemática de los resultados financieros y del retorno de la inversión en cada una de las partes que conforman el Grupo. Para ello es necesario supervisar programas de transformación a través del uso de la "plataforma" IAG en cada una de nuestras aerolíneas y, al mismo tiempo, aprovechar las oportunidades de mejora en costes e ingresos en todo el Grupo.

El marco retributivo de los ejecutivos de IAG tiene como fin respaldar los referidos objetivos de negocio y los objetivos financieros vinculados a estos:

- El plan de incentivo a largo plazo de la Compañía, denominado plan de acciones por desempeño (*performance share plan* - PSP), tiene como principal métrica financiera el beneficio por acción (*earnings per share*, BPA) ajustado por partidas excepcionales, con el objetivo de vincularlo directamente a nuestra estrategia; el retorno total para el accionista (*total shareholder return*, TSR) busca conseguir el alineamiento con nuestros accionistas; y, como novedad introducida en 2015, una métrica consistente en el rendimiento sobre el capital invertido (*return on invested capital*, RoIC) con la que se pretende acentuar la atención en la forma en que usamos nuestro capital.

- El incentivo anual (*annual incentive plan*) se centra en la mejora de los resultados financieros, por lo que su principal métrica es el beneficio de explotación antes de partidas excepcionales del Grupo.

La política de remuneraciones está diseñada para ofrecer una remuneración total competitiva y con un mayor énfasis sobre la "remuneración basada en el desempeño". La Comisión seguirá velando por que la remuneración de los ejecutivos sea acorde con la estrategia del negocio y confía en que el marco de compensación global para 2015, 2016 y para los siguientes ejercicios redunde en el mejor interés de los accionistas.

Resumen general de 2015 (y del período de desempeño 2013 a 2015)

El plan de acciones por desempeño que se consolida en 2016 cubría un período de desempeño de tres años (2013 a 2015). Los objetivos de desempeño para las dos métricas elegidas (BPA ajustado y TSR) se fijaron al inicio de 2013.

En ese momento, la Compañía declaró un BPA ajustado negativo de 23,4 céntimos de euro con respecto a 2012 y el precio de cotización de la acción durante 2012 había oscilado entre los 136p y los 190p. Los objetivos fijados fueron muy ambiciosos, con un objetivo máximo de BPA ajustado para 2015 de 52 céntimos de euro y un TSR del 8% anual de rendimiento por encima de un índice de la industria.

En los tres últimos años, la Compañía ha logrado resultados extraordinarios. Todas nuestras aerolíneas han recuperado su rentabilidad (impulsadas por el plan de reestructuración de Iberia), alcanzándose en 2015 un BPA ajustado de 71,4 céntimos de euro, un incremento en la cotización de la acción al término de 2015 que ha alcanzado los 611p (más del triple en tres años, con un aumento adicional de valor para los accionistas de más de £9bn) y un TSR que supera al índice de referencia en un 35% anual. Esto constituye un gran éxito. En consecuencia, la retribución que percibirán los ejecutivos correspondiente al 2015 en virtud de los derechos que les fueron concedidos al amparo del plan de acciones por desempeño 2013 será el máximo posible, habiéndose superado significativamente los objetivos máximos fijados tanto para el BPA ajustado como para el TSR.

Los objetivos financieros del incentivo anual 2015 fijados a comienzos del año eran muy exigentes (el nivel de desempeño objetivo-medio se incrementó en un 68%), pero la continua mejora de nuestros resultados, con una rentabilidad que supera el nivel de resultados objetivo-medio del plan de incentivo anual en 200 millones de euros, significa que los dos tercios del plan ligados a los resultados financieros representarán un 70% del máximo posible (estando vinculado el tercio restante a objetivos individuales).

Decisiones adoptadas en 2015

Tal y como se reflejó en el informe del año pasado, la Comisión aprobó diversas medidas destinadas a reforzar el alineamiento entre ejecutivos y accionistas (medidas que conllevaron la inclusión de una métrica adicional de retorno y de un período de mantenimiento adicional en el performance share plan, la ampliación de los requisitos sobre participación accionarial y el reforzamiento de las cláusulas malus y clawback). En los 12 últimos meses, la Comisión ha supervisado la ejecución de estas importantes decisiones.

Las principales decisiones que la Comisión ha adoptado en 2015 incluyen las siguientes:

- Aprobación del plan de implementación de las cláusulas malus y clawback en los planes de incentivos de la Compañía.
- Estrategia de remuneración para 2016, incluido el incremento del requisito de participación accionarial de los consejeros ejecutivos (distintos del Consejero Delegado de IAG) al 200% del salario base.

- Acuerdos sobre retribuciones asociados a la adquisición de Aer Lingus, incluidos los aplicables al Consejero Delegado de Aer Lingus, y la revisión de los rangos de objetivos referentes a los incentivos de la Compañía de manera que tengan en cuenta la aportación de Aer Lingus al Grupo.

Trabajando con nuestros accionistas

A lo largo de este último año, la anterior Presidenta de esta Comisión, la Baronesa Kingsmill, y el Responsable de Relaciones con Inversores del Grupo, Andrew Barker, se reunieron con muchos de nuestros principales accionistas. Valoraron enormemente sus comentarios, sugerencias y el apoyo a nuestra política retributiva. Asimismo, tomamos nota del apoyo otorgado al Informe sobre Remuneraciones de 2014 y a la Política de Remuneraciones que se sometieron a la consideración de los accionistas en nuestra Junta General Ordinaria.

Observamos, no obstante, las abstenciones en la votación de la Política, que parecen el resultado de determinadas cuestiones planteadas por inversores principalmente en torno al grado de flexibilidad que la Compañía se había permitido en determinadas áreas del paquete retributivo. Especial inquietud se suscitó en determinadas cuestiones como las referentes al paquete máximo que podía ofrecerse a los nuevos consejeros ejecutivos y el valor nociónal máximo que podían representar los derechos otorgados al amparo del PSP. Creemos que estas preocupaciones han quedado solucionadas. Como podrán observar, al inicio de la sección sobre la Política de Remuneraciones manifestamos que en la aplicación práctica de la misma no nos vamos a apartar en absoluto de nuestros estándares habituales.

Marco regulatorio de IAG

Como sociedad constituida en España, IAG está sujeta a la normativa española en materia de sociedades. El régimen jurídico español aplicable a la retribución de consejeros se modificó a finales de 2014 mediante la Ley 31/2014 por la que se modifica la Ley de Sociedades de Capital para la mejora del gobierno corporativo y por la que se

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.

Es intención de la Compañía cumplir, una vez más de forma voluntaria, también con todas las obligaciones de información establecidas por la legislación británica de 2013 y cumplir con las mejores prácticas del Reino Unido, en beneficio 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). Además, ha preparado un Informe sobre Remuneraciones de los Consejeros de acuerdo con la normativa española (el IRC español), teniendo en cuenta que nuestra Junta General Ordinaria de Accionistas se rige por la legislación española de sociedades. Nos hemos asegurado de que exista total coherencia entre el IRC español y el IRC británico. El IRC español, elaborado con arreglo a la legislación española, está disponible en la página web corporativa.

En la Junta General Ordinaria de Accionistas del pasado año, la Política de Remuneraciones se sometió a voto vinculante y fue aprobada. Dado que está concebida como una política a largo plazo (tres años), no se someterá a votación en la próxima Junta General Ordinaria de la Compañía. Se han introducido, sin embargo, algunos ajustes menores que afectan a la aplicación práctica de esta Política (descritos al comienzo de la sección dedicada a la misma), todos los cuales resultan favorables para los accionistas, pero no se propugnar cambios a la política este año. Como de costumbre, en la próxima Junta General Ordinaria se someterá a votación consultiva el Informe anual sobre Remuneraciones de los Consejeros.

La Comisión de Retribuciones ha sopesado detenidamente la forma en que la Compañía retribuye a sus profesionales y la forma en que crea valor para sus accionistas. Estamos abiertos a cualquier sugerencia o pregunta acerca de nuestras conclusiones.

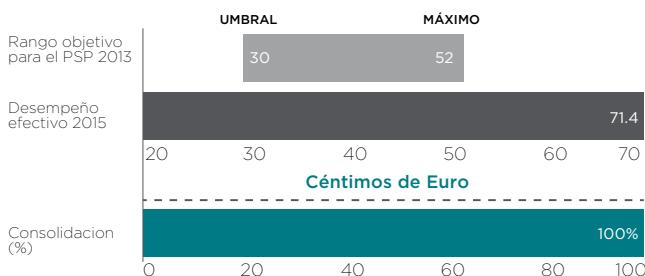
Dame Marjorie Scardino

Presidenta de la Comisión de Retribuciones

DE UN VISTAZO

Implementación de la Política de Remuneraciones en 2015

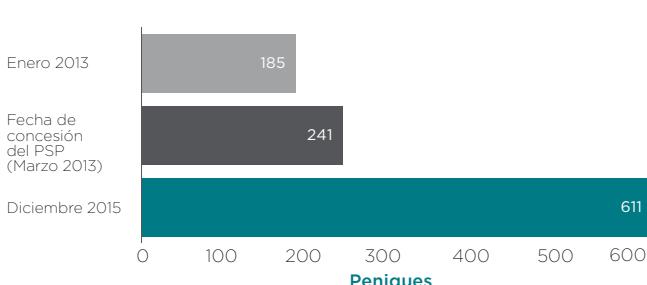
Beneficios por acción ajustados



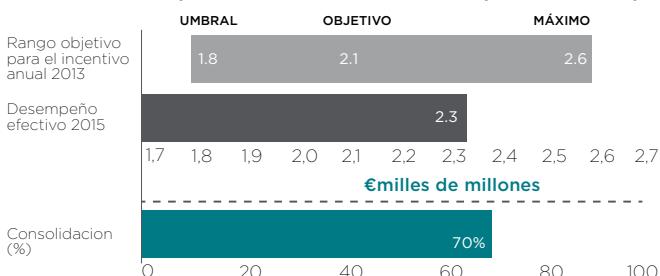
Retorno Total para el accionista



Precio de la acción



Beneficio de explotación de IAG (antes de partidas excepcionales)



INFORME DE LA COMISIÓN DE RETRIBUCIONES CONTINUACIÓN

Introducción

Además de la declaración de la Presidenta de la Comisión de Retribuciones, este Informe sobre Remuneraciones de los 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 Compañía y su vinculación con la estrategia del negocio (esta sección no ha sufrido cambios con respecto al ejercicio anterior). No se propondrán cambios a la política este año.
- La segunda sección, el Informe Anual sobre Remuneraciones, recoge información sobre la remuneración pagada a los consejeros en el periodo 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 no estar obligado a ello por ser una sociedad española, siguiendo los requisitos de información 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*).

La Política de Remuneraciones de los Consejeros de la Compañía fue aprobada por los accionistas en la Junta General Ordinaria celebrada el 18 de junio de 2015. Este año no se va a proponer ningún cambio en la Política. Sin embargo, consciente de las opiniones de los accionistas, el Consejo de Administración ha aprobado, con efectos del 1 de enero de 2016, determinados ajustes en su aplicación práctica. Estos ajustes se describen a continuación, al comienzo de la sección sobre Política de Remuneraciones.

Política de Remuneraciones de los Consejeros

Principales elementos retributivos

Consejeros ejecutivos

La Política de Remuneraciones de la Compañía busca ofrecer paquetes retributivos globales que estén vinculados con la estrategia del negocio, que sean competitivos y que tengan en cuenta el desempeño de la función de cada persona dentro de la Compañía.

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.

La Política descrita en las siguientes páginas no presenta ningún cambio con respecto a la del año anterior, que fue aprobada por los accionistas en la Junta General Ordinaria de 2015. No obstante, se describe a continuación la forma en que se aplicará en la práctica en lo que respecta a determinados elementos de la remuneración. Asimismo, se han incluido notas, en cursiva, para clarificar los ajustes en aplicación práctica de la Política.

El valor nocional de los derechos que se asignarán de conformidad con el plan de acciones por desempeño no excederá del 200% del salario del Consejero Delegado de IAG y del 150% del salario de otros consejeros ejecutivos.

El requisito de participación accionarial que deben cumplir los consejeros ejecutivos que están por debajo del nivel de Consejero Delegado de IAG (actualmente, solo el Director Financiero de IAG) se ha incrementado al 200 por cien del salario base, con efectos desde el 1 de enero de 2016.

El valor máximo de la remuneración variable que se ofrecerá en el momento de la contratación no será superior al otorgado a los actuales consejeros. Por lo tanto, para un nuevo Consejero Delegado de IAG será del 200%, en lo que respecta al plan de incentivo anual, y del 200% en lo que respecta al valor máximo de los derechos que se concederán de conformidad con el plan de acciones por desempeño. Las cifras aplicables a un nuevo consejero ejecutivo que no sea Consejero Delegado serán de un máximo del 150% y 150%, respectivamente. Estas cifras excluyen las cantidades ofrecidas en concepto de compensación por derechos del puesto anterior que pudieran perderse.

En la siguiente tabla se resumen los principales elementos que integran el paquete retributivo de los consejeros ejecutivos:

Objetivo y vinculación con la estrategia	Funcionamiento del elemento de la Política	Oportunidad máxima	Métricas de desempeño
Salario base Atraer y retener talento para ayudar a conseguir nuestros objetivos estratégicos	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.	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 Compañía, la validez y méritos del ejecutivo, los riesgos de retención y el volumen de los incrementos salariales en general en todo el Grupo.	Para la revisión y fijación del salario base se tienen en cuenta el desempeño individual y los resultados de la Compañía
Incentivo Anual Incentiva el rendimiento financiero corporativo anual y el cumplimiento de objetivos específicos del cargo	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 individuales, 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 Compañía no han sido satisfactorios dadas las circunstancias. Asimismo, resultan de aplicación las cláusulas de bloqueo del pago de la remuneración diferida (cláusulas malus) y de reembolso de remuneraciones (cláusulas claw-back) - véase más adelante.	El importe máximo del incentivo anual es del 200% del salario base, la mitad del cual se obtiene en caso de alcanzar el nivel objetivo-medio y no se obtiene ningún incentivo mientras no se alcance el umbral mínimo de cumplimiento del objetivo financiero y personal.	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 objetivos específicos del cargo.
Plan de Diferimiento de Incentivos Otorgados (IADP por sus siglas en inglés) Alinea los intereses de ejecutivos y accionistas y proporciona una herramienta de retención	Opera sobre el 50% 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 con entrega diferida. El ejecutivo perderá el derecho a las acciones que le correspondan si cesa durante el periodo de diferimiento de tres años, a menos que se le otorgue la condición de "Good Leaver" (salida en buenos términos). Esta cuestión se trata en la siguiente sección sobre política retributiva en caso de salida. En el momento de la consolidación, los ejecutivos percibirán cualesquier dividendos abonados a lo largo del periodo de diferimiento. 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 participes pueden optar por satisfacer cualquier impuesto debido en lugar de vender una parte de las acciones consolidadas para cumplir con las obligaciones fiscales. Son de aplicación las cláusulas de bloqueo del pago de la remuneración diferida (cláusulas malus) - véase más adelante.	La mitad de cualquier pago derivado del plan de incentivo anual se difiere en forma de acciones.	No resulta de aplicación ninguna otra condición de desempeño porque se basa en el desempeño pasado.

INFORME DE LA COMISIÓN DE RETRIBUCIONES CONTINUACIÓN

Objetivo y vinculación con la estrategia	Funcionamiento del elemento de la Política	Oportunidad máxima	Métricas de desempeño
Plan de Acciones por Desempeño (PSP por sus siglas en inglés) Incentiva la creación de valor para el accionistas. Impulsa y recompensa la generación de TSR y resultados financieros sostenidos.	<p>El PSP es un plan discrecional de acciones por desempeño dirigido a altos directivos y directivos clave del Grupo que ejercen influencia directa sobre el valor para el accionista. El PSP consiste en la concesión de derechos a recibir acciones de la Compañía cuya consolidación depende del cumplimiento de unas condiciones predefinidas de desempeño, diseñadas para reflejar la creación de valor a largo plazo en el negocio.</p> <p>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.</p> <p>El Consejo de Administración, sobre la base de una recomendación de la Comisión de Retribuciones, se reserva la facultad de cancelar la consolidación de derechos bajo el PSP si, a su juicio, los resultados financieros subyacentes de la Compañía 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 satisfacer cualquier impuesto debido en lugar de vender una parte de las acciones consolidadas para cumplir con las obligaciones fiscales.</p> <p>Tras el periodo de desempeño existe un periodo adicional de mantenimiento de las acciones consolidadas de dos años.</p> <p>Son de aplicación las cláusulas de bloqueo del pago de la remuneración diferida (cláusulas malus) y de reembolso de remuneraciones (cláusulas claw-back) - véase más adelante.</p>	<p>Por lo general, el valor nocional de los derechos concedidos no excederá del 200% del salario base respecto de cualquier ejercicio de la Compañía (teniendo el Consejo de Administración la facultad de conceder hasta el 300% del salario en circunstancias excepcionales).</p> <p><i>Nota: esta facultad no se utilizará.</i></p> <p>En el nivel mínimo del rango de desempeño, se consolidará el 10% o el 25% dependiendo de la medida de desempeño que se esté analizando.</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.</p> <p>Cada año, el Consejo de Administración, sobre la base de una recomendación de la Comisión de Retribuciones, determinará unas condiciones de desempeño apropiadas, con unos rangos de objetivos apropiados y exigentes.</p> <p>Estas condiciones tienen en cuenta las condiciones de mercado y también aseguran el alineamiento con los intereses de los accionistas.</p> <p>Es previsible que al menos una condición sea una medida del comportamiento de la acción de la Compañía en comparación con un índice de otras sociedades sujetas a factores externos que tengan un impacto sobre la cotización similar a la del Grupo.</p> <p>Una o varias medidas ofrecerán una evaluación sólida del rendimiento financiero subyacente del negocio.</p>
Complementos salariales sujetos a tributación Asegurar que el paquete retributivo total sea competitivo	<p>Seguro de vida, viajes personales y, en su caso, un coche de empresa, combustible, servicios ocasionales de chófer y seguro médico privado.</p> <p>Cuando corresponda, los complementos salariales pueden incluir costes de traslado y desplazamiento internacional.</p>	<p>Aunque no existe un máximo formal, la Compañía determina la política de complementos salariales teniendo en cuenta la capacidad de pago de la Compañía y tomando como referencia las condiciones de mercado.</p>	
Pensión Ofrece una retribución tras la jubilación y asegura que el paquete retributivo total sea competitivo	<p>La Compañía promueve un plan de pensiones de aportación definida sobre la base de un porcentaje del salario.</p> <p>Los consejeros ejecutivos pueden optar por percibir un complemento salarial en lugar de la aportación al plan de pensiones.</p> <p>El Consejero Delegado de IAG y el Director Financiero de IAG son elegibles para participar en el plan de pensiones.</p>	<p>La aportación de la Compañía al plan de pensiones es del 25% del salario base.</p>	

Requisitos de Participación Accionarial

A efectos de fomentar su alineación con los accionistas, los ejecutivos han de acumular una participación accionarial personal mínima equivalente a un determinado porcentaje de su salario base. El Consejero Delegado de IAG debe acumular y mantener una participación accionarial equivalente al 250% del salario base y otros consejeros ejecutivos han de acumular y mantener una participación accionarial del 150% del salario base (*nota: con efectos desde el 1 de enero de 2016, los consejeros ejecutivos distintos del Consejero Delegado de IAG han de acumular y mantener un participación accionarial del 200 por cien del salario base*).

Los ejecutivos estarán obligados a mantener el 100% 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 de bloqueo del pago de la remuneración diferida (cláusulas malus) del Plan de Acciones por Desempeño (PSP) y del Plan de Diferimiento de Incentivos Otorgados (IADP) a reducir o cancelar los derechos concedidos antes de que consoliden y la facultad, al amparo de las cláusulas de reembolso de remuneraciones (cláusulas claw-back) del Plan de Acciones por Desempeño (PSP), de recuperar la remuneración ya consolidada durante el periodo de mantenimiento adicional, en determinadas circunstancias. Estas circunstancias incluyen el fraude, incumplimiento grave de cualquier ley, reglamento o código de conducta, declaración errónea de los resultados, mala conducta, 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 remuneración consolidada decaiga o se ajuste.

En el PSP, las cláusulas de reembolso de remuneraciones (cláusulas claw-back) son aplicables durante el plazo de mantenimiento adicional de dos años. En el IADP existirá un plazo de tres años desde la fecha de concesión en el que las acciones podrán ser denegadas, es decir, la totalidad del periodo de diferimiento desde la fecha de la concesión hasta la consolidación. Respecto de la parte en efectivo del Incentivo Anual, las cláusulas de reembolso de remuneraciones (cláusulas claw-back) se aplicarán durante tres años desde la fecha de pago. La proporción de la remuneración a retener o recuperar se determinará de forma discrecional por el Consejo de Administración, tras la consideración de la Comisión de Retribuciones, teniendo en cuenta todas las cuestiones relevantes.

Consejeros No Ejecutivos

Se resumen en la siguiente tabla los principales elementos que integran la remuneración de los consejeros no ejecutivos:

Objetivo y vinculación con la estrategia	Funcionamiento del elemento de la Política	Oportunidad máxima,
Asignación fija Las asignaciones se fijan teniendo en cuenta el nivel de responsabilidad, la experiencia, las capacidades y la dedicación requeridas	<p>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).</p> <p>Para reconocer determinadas funciones clave a nivel del Consejo, se fijan asignaciones específicas para el Presidente no ejecutivo y para el Vicepresidente no ejecutivo.</p> <p>Existe también una asignación adicional para los consejeros no ejecutivos que ocupen la presidencia de una comisión.</p> <p>No existe una asignación adicional por ser miembro de una comisión.</p> <p>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 pero la Compañía tiene la intención de revisar las asignaciones cada cierto tiempo. No se ha producido ningún cambio en los niveles de las asignaciones desde 2011.</p>	La remuneración bruta total máxima anual (incluida la asignación anual fija y los complementos salariales, incluidos los complementos en forma de viajes) pagadera a los consejeros no excederá de 3.500.000 €, tal y como se aprobó el 19 de octubre de 2010 por el accionista único de la Compañía, de conformidad con el artículo 37.3 de los Estatutos Sociales.
Complementos sujetos a tributación	<p>Los consejeros no ejecutivos (incluido el Presidente y el Vicepresidente) tienen derecho a utilizar billetes de avión de las aerolíneas de la Compañía o vinculadas a la Compañía, de acuerdo con la política de viaje aplicable.</p> <p>De acuerdo con lo previsto en el artículo 37.8 de los Estatutos sociales de la Compañía, los consejeros no ejecutivos, una vez hayan cesado, podrían tener derecho a este complemento de acuerdo con la política de viaje aplicable.</p>	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 discrecional de incentivo anual. Tanto el importe como la ponderación de las condiciones de desempeño varían según los niveles, existiendo algunas métricas específicas por unidad de negocio. Los objetivos financieros son la suma de los objetivos financieros de las sociedades del Grupo, asegurando la alineación entre la matriz y las distintas sociedades del Grupo.

Todos los altos directivos del Grupo participan en el IADP (en la actualidad, el 50% de cualquier pago del incentivo anual se difiere en acciones de IAG durante tres años) y determinados altos directivos seleccionados participan en el PSP, en línea con los consejeros ejecutivos. 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 la misma ponderación. El importe de los derechos concedidos varía según el desempeño y la categoría dentro de la empresa.

Los directivos de las aerolíneas del Grupo participan en los planes de incentivos a corto plazo específicos de cada aerolínea. Todos ellos utilizan medidas de desempeño específicas de su aerolínea que, por lo general, son métricas financieras, operativas y de servicio al cliente. La mayoría de las sociedades del Grupo tienen algún tipo de esquema de participación en beneficios diseñado para dar a los empleados por debajo del nivel directivo la oportunidad de compartir el éxito de la compañía correspondiente dentro del Grupo.

INFORME DE LA COMISIÓN DE RETRIBUCIONES CONTINUACIÓN

Información adicional sobre la política de remuneración futura

Sin perjuicio de lo establecido en la política de remuneración futura que se incluye en este Informe y siempre de conformidad con la legislación aplicable, la Compañía satisfará cualquier remuneración y pago por terminación de la relación (incluido el ejercicio de cualquier discrecionalidad 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 Compañía y, en opinión del Consejo de Administración, el pago no fuera una contraprestación por convertirse en consejero de la Compañía. A estos efectos, los "pagos" incluyen el abono por parte de la Compañía de remuneraciones variables y, en relación con la concesión de derechos sobre acciones, los términos del pago se entienden "acordados" en el momento en el que se otorgue el incentivo que puede incluir métricas de desempeño distintas a las indicadas en la tabla precedente de política de remuneración futura.

Escenarios de Retribución

Una parte significativa del paquete retributivo global de la Compañía es variable, poniendo especial énfasis en los incentivos a largo plazo con el fin de alinear al máximo posible los intereses de los consejeros ejecutivos y de los altos directivos con los de los accionistas. Las tablas siguientes muestran para 2016 y para cada uno de los consejeros ejecutivos, la remuneración mínima que pueden percibir, la remuneración que pueden percibir si el desempeño está en línea con las expectativas de la Compañía y la remuneración máxima que pueden percibir. En estos escenarios no se tiene en cuenta la variación del precio de la acción durante el periodo de desempeño.

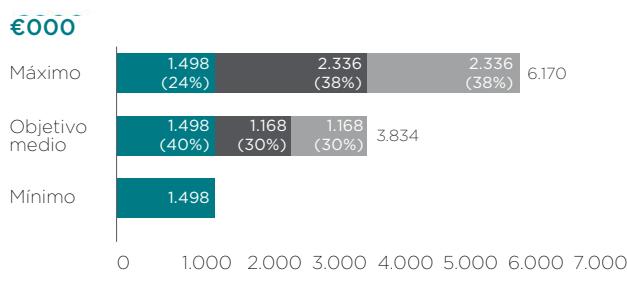
Consejero Delegado de IAG

La retribución fija es el salario base (2016: 1.168.000 €), más los complementos salariales sujetos a tributación (2015: 37.000 €), más los beneficios en materia de pensiones (2015: 293.000 €).

El importe del incentivo anual en el nivel de desempeño mínimo es cero, en el nivel de desempeño objetivo-medio es de 1.168.000 € (50% de la oportunidad máxima que es el 200% del salario) y en el nivel de desempeño máximo es de 2.336.000 € (200% 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 1.168.000 € (50% de la oportunidad máxima que es el 200% del salario) y en el nivel de desempeño máximo es de 2.336.000 € (200% del salario).

Todas las cantidades se abonan en libras esterlinas y se incluyen en euros, conforme a un tipo de cambio €:£ de 1,3742.



- Remuneración fija
- Incentivo anual
- Incentivo a largo plazo

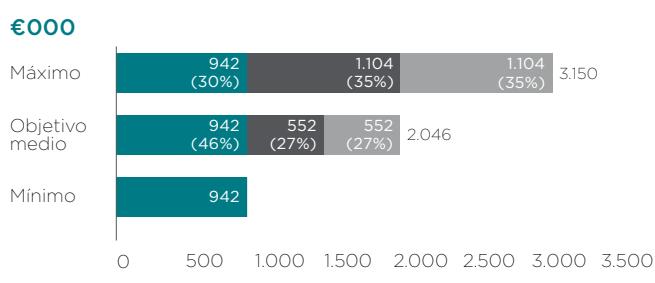
Director Financiero de IAG

La retribución fija es el salario base (2016: 736.000 €), más los complementos salariales sujetos a tributación (2015: 26.000 €) más los beneficios en materia de pensiones (2015: 180.000 €).

El importe del incentivo anual en el nivel de desempeño mínimo es cero, en el nivel de desempeño objetivo-medio es de 552.000 € (50% de la oportunidad máxima que es el 150% del salario) y en el nivel de desempeño máximo es de 1.104.000 € (150% 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 552.000 € (50% de la oportunidad máxima que es el 150% del salario) y en el nivel de desempeño máximo es de 1.104.000 € (150% del salario).

Todas las cantidades se abonan en libras esterlinas y se incluyen en euros, conforme a un tipo de cambio €:£ de 1,3742.



- Remuneración fija
- Incentivo anual
- Incentivo a largo plazo

Contratos y política de indemnizaciones en caso de salida de la Compañía

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 Compañía no existe ninguna estipulación expresa sobre indemnizaciones a pagar en caso de resolución de sus contratos, aparte de la compensación sustitutiva del periodo de preaviso.

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

El periodo de preaviso por parte de los consejeros ejecutivos es de seis meses, mientras que el periodo de preaviso por parte de la Compañía es de doce meses. La compensación sustitutiva del periodo de preaviso deberá satisfacerse por la Compañía 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 periodo de seis meses si la Compañía considera que el consejero ejecutivo ha adoptado medidas razonables para encontrar otro trabajo remunerado y, en tal caso, este segundo pago se abonará en seis pagos mensuales. La Compañía 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 despido por causas objetivas, la indemnización correspondiente (ya sea la indemnización legal, la compensación sustitutiva del periodo de preaviso o los posibles daños y perjuicios ocasionados por la destitución) está sujeta a un límite de doce meses de salario base.

La Compañía respetará los derechos contractuales de cualquier consejero ejecutivo destituido; no obstante, la Compañía 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

Consejero No Ejecutivo

Antonio Vázquez

Sir Martin Broughton

César Alierta

Patrick Cescau

Baronesa Kingsmill

James Lawrence

Kieran Poynter

Alberto Terol

Dame Marjorie Scardino

Maria Fernanda Mejía

periodo de doce meses, su insolvencia, el desempeño de sus funciones por debajo de un estándar razonable, actuación fraudulenta, el hecho de que incurra en falta o incumplimiento continuado de sus obligaciones, cause el des prestigio de la Compañía, sea condenado por un delito, haya sido 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 Compañía, el Consejo de Administración, tras considerar la recomendación de la Comisión de Retribuciones, podrá calificar el cese, a su discreción de conformidad con las normas de cada plan, como una 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, salida por causas objetivas, jubilación o fallecimiento. Los consejeros ejecutivos a los que se conceda ese estatus de "Good Leaver" percibirán las acciones que les hayan sido concedidas en virtud del IADP, así como una cantidad prorrataedada de sus acciones bajo el PSP, conforme a las condiciones de desempeño. El prorrataeo se calcula en función del periodo de desempeño que el consejero ejecutivo haya cumplido al servicio de la Compañía. En caso de no concederse el estatus de "Good Leaver" a un consejero ejecutivo, sus derechos bajo el PSP y el IADP se extinguirán.

Los consejeros ejecutivos cuyos contratos con la Compañía 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 Compañía) durante un periodo de seis meses.

Consejeros No Ejecutivos

Los consejeros no ejecutivos (incluido el Presidente y el Vicepresidente) no tienen contrato de prestación de servicios.

Su nombramiento está sujeto a los Estatutos Sociales y al Reglamento del Consejo de Administración y no tienen derecho a ninguna compensación en caso de cese como consejeros. La duración del mandato de todos los miembros del Consejo de Administración es de un año. Las fechas de nombramiento del Presidente y de los actuales consejeros no ejecutivos son las siguientes:

	Fecha del primer nombramiento	Fecha de última renovación
Antonio Vázquez	25 de mayo de 2010	18 de junio de 2015
Sir Martin Broughton	25 de mayo de 2010	18 de junio de 2015
César Alierta	27 de septiembre de 2010	18 de junio de 2015
Patrick Cescau	27 de septiembre de 2010	18 de junio de 2015
Baronesa Kingsmill	27 de septiembre de 2010	18 de junio de 2015
James Lawrence	27 de septiembre de 2010	18 de junio de 2015
Kieran Poynter	27 de septiembre de 2010	18 de junio de 2015
Alberto Terol	20 de junio de 2013	18 de junio de 2015
Dame Marjorie Scardino	19 de diciembre de 2013	18 de junio de 2015
Maria Fernanda Mejía	27 de febrero de 2014	18 de junio de 2015

INFORME DE LA COMISIÓN DE RETRIBUCIONES CONTINUACIÓN

Consejeros no ejecutivos en otras sociedades

Se requiere el consentimiento previo de la Compañía para que un consejero 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 tal y como se ha descrito anteriormente. 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 política de remuneración 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 "compensar" la pérdida de retribución variable o derechos contractuales por la terminación de la relación anterior.

Por lo general, esa "compensación por contratación" será equivalente a 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 facilitará a los accionistas todos los detalles y motivos en el siguiente informe sobre remuneraciones que se publique.

Excluido el valor de cualquier "compensación por contratación", el valor máximo de la remuneración variable ofrecida en el momento de la contratación de cualquier nuevo consejero ejecutivo será del 500% del salario base, en línea con la política establecida. *Nota: el valor maximo de la remuneración variable no será superior a la concedida a los actuales será consejeros.*

En caso de una promoción interna a consejero ejecutivo, la Compañía respetará cualquier compromiso contraído anterior a esa promoción. Al margen de esto, los acuerdos de remuneración en el momento de la contratación serán los antes descritos.

Los consejeros no ejecutivos serán contratados en línea con los principios de la política de remuneraciones aplicable a los actuales consejeros no ejecutivos y descrita anteriormente.

Consideración de las condiciones laborales en el Grupo

La retribución de los empleados de todas las sociedades del Grupo es tenida en consideración al fijar el nivel de cualquier revisión salarial anual de los consejeros.

Esta revisión se realiza todos los años en la reunión de la Comisión de Retribuciones que se celebra en el mes de enero.

A la hora de determinar la asignación bajo el PSP de los consejeros ejecutivos, la Comisión de Retribuciones tiene en cuenta los criterios de selección y el valor de las asignaciones realizadas a favor de los ejecutivos de todas las sociedades de IAG con una categoría inferior a la de consejero.

A nivel de las compañías operadoras, cada sociedad realiza las consultas oportunas con los órganos de representación de los trabajadores, incluidos sindicatos y comités de empresa. Estas consultas incluyen cuestiones sobre la estrategia de la compañía, el entorno competitivo y los términos y condiciones laborales de los empleados. Asimismo, algunas de las compañías operadoras realizan encuestas entre sus empleados a fin de recabar su opinión sobre distintos temas, incluido el liderazgo, la gestión y los sueldos y beneficios salariales.

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 Compañía mantiene contactos periódicos con sus principales inversores en los que tratan cuestiones relacionadas con la retribución de los consejeros ejecutivos. La Compañía realizará un amplio proceso de consulta con sus inversores en relación con cualquier cambio significativo en la política de remuneraciones.

Informe Anual sobre Remuneraciones

La Comisión de Retribuciones

La composición de la Comisión de Retribuciones, sus competencias y normas de funcionamiento se regulan en el artículo 31 del Reglamento del Consejo de Administración, que se encuentra disponible en la página web de la Compañía.

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).

De conformidad con el artículo 31 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. Una mayoría de los miembros de la Comisión de Retribuciones deben ser consejeros independientes.

La Baronesa Kingsmill ocupó la presidencia de la Comisión hasta el 24 de septiembre de 2015. En esa fecha, Dame Marjorie Scardino fue nombrada Presidenta de la Comisión por el Consejo de Administración a propuesta de la Comisión de Nombramientos.

Durante el ejercicio todos los miembros tuvieron la consideración de consejeros no ejecutivos independientes de la Compañía, sin que ninguno de ellos tenga intereses financieros particulares, salvo como accionista, sobre los asuntos que han de decidirse.

Actividades de la Comisión durante el ejercicio

En 2015, 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. Disposiciones para la implementación de las cláusulas malus y clawback reforzadas.
Febrero	Consolidación del plan anual de incentivo 2014 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 2012. Revisión final del Informe sobre Remuneraciones de los Consejeros de 2014.
Abril	Preparación de la Junta General Ordinaria de 2015.
Octubre	Puesta al día sobre la retribución de directivos en el mercado español y británico, incluidas las recomendaciones sobre el nuevo Código de Gobierno Corporativo español. Estrategia de remuneraciones para 2016. Primera actualización del Informe sobre Remuneraciones de los Consejeros de 2015. Acuerdos en materia de remuneraciones como consecuencia de la adquisición de Aer Lingus.

Asesores de la Comisión de Retribuciones

La Comisión de Retribuciones nombró a Towers Watson como asesor externo en 2014, tras un proceso de licitación. Towers Watson informa directamente a la Comisión. Los honorarios pagados a Towers Watson en 2015 por el asesoramiento prestado a la Comisión de Retribuciones ascendieron a €57.716. Towers Watson se ha adherido voluntariamente al Código de Conducta británico para asesores en materia de remuneración de ejecutivos. Towers Watson también presta otros servicios a la Compañía en materia de valoración a efectos contables de derechos bajo el PSP.

La Compañía ha obtenido información de alto nivel de estudios sobre remuneración 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 propia retribución.

INFORME DE LA COMISIÓN DE RETRIBUCIONES CONTINUACIÓN

Cifra única total de la retribución de cada consejero

Sujeto a auditoría completa

Consejeros No Ejecutivos

Consejero (€'000)	Asignación fija	Complementos sujetos a tributación	Total del ejercicio 2015	Asignación fija	Complementos sujetos a tributación	Total del ejercicio 2014
Antonio Vázquez ¹	484	19	503	484	19	503
Sir Martin Broughton ²	350	56	406	350	44	394
César Alierta	120	-	120	120	-	120
Patrick Cescau	120	34	154	120	20	140
Baronesa Kingsmill	135	25	160	140	22	162
James Lawrence	140	37	177	123	23	146
María Fernanda Mejía	120	8	128	100	4	104
José Pedro Pérez-Llorca ²	60	6	66	120	3	123
Kieran Poynter	120	29	149	137	14	151
Dame Marjorie Scardino	125	72	197	120	38	158
Alberto Terol	120	26	146	120	29	149
Total (€'000)	1,894	312	2,206	1,934	216	2,150

1 Antonio Vázquez redujo voluntariamente su asignación fija en un 25%, con efectos desde el 1 de diciembre de 2012.

2 José Pérez-Llorca cesó como consejero el 18 de junio de 2015.

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 anterior, no ha recibido retribución por ningún otro concepto.

Asignación fija

Asignación fija 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 2015, el tipo de cambio aplicado es de 1,3742 año finalizado el 31 de diciembre de 2014, el tipo de cambio aplicado es de 1,23564.

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 Compañía y la contribución que ha realizado cada persona al éxito continuado de la Compañía.

2015

Consejero (€'000)	Salario base	Complementos salariales sujetos a tributación	Pensiones	Incentivo a anual otorgado	Incentivo a largo plazo consolidado	Total ejercicio 2015
Consejeros Ejecutivos						
Willie Walsh (GBP) ¹	850	27	213	1.360	4.005	6.455
Willie Walsh (euro)	1,168	37	293	1.869	5.504	8.871
Enrique Dupuy de Lôme (GBP) ¹	525	19	131	483	1.456	2.614
Enrique Dupuy de Lôme (euro)	721	26	180	664	2.001	3.592
Total (€'000)	1.889	63	473	2.533	7.505	12.463

2014

Consejero ('000)	Salario base	Complementos salariales sujetos a tributación	Pensiones	Incentivo anual otorgado	Incentivo a largo plazo consolidado	Total ejercicio 2014
Consejeros Ejecutivos						
Willie Walsh (GBP) ¹	850	26	212	1.662	3.640	6.390
Willie Walsh (euro)	1.050	32	262	2.054	4.498	7.896
Enrique Dupuy de Lôme (GBP) ¹	515	22	129	553	1.324	2.543
Enrique Dupuy de Lôme (euro)	636	27	159	683	1.636	3.141
Total (€'000)	1.686	59	421	2.737	6.134	11.037

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

Información adicional en relación con la tabla de cifra única total para 2015

Cada Consejero ha confirmado por escrito que, aparte de lo señalado en la tabla anterior, 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.

Aportación de la empresa al plan de pensiones y/o complemento salarial en lugar de contribución al plan de pensiones.

Plan de Incentivo anual

Pagos del incentivo anual respecto al periodo finalizado el 31 de diciembre de 2015 (devengados a 31 de diciembre de 2015, pero pagos en efectivo (50% del incentivo concedido) no satisfechos hasta el mes de marzo de 2016). Los resultados de las condiciones de desempeño en que se basan los pagos se describen en la siguiente sección. La mitad del incentivo anual se difiere en forma de acciones por un periodo de tres años (IADP). Se espera que los derechos bajo el IADP de 2015 se consoliden en marzo de 2019.

Consolidación del incentivo a largo plazo

Se refiere al PSP 2013, en función del desempeño valorado a 31 de diciembre de 2015, aunque las acciones consolidadas no se entregarán hasta marzo de 2016. A los efectos de esta tabla, las acciones consolidadas se han valorado según el precio medio de la acción en el periodo de tres meses finalizado el 31 de diciembre de 2015, siendo de 585,0 peniques. El 59% del valor de los derechos consolidados del PSP 2013 es el resultado de la revalorización de las acciones, reflejando el importante incremento de valor para los accionistas en este periodo. 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 2015, se ha aplicado un tipo de cambio €:£ de 1,3742

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

Seguro de Vida

La Compañía proporciona un seguro de vida para todos los consejeros ejecutivos. Para el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2015, la Compañía realizó aportaciones por importe de €28.230 (2014: €15.648).

Resultados de la retribución variable

Sujeto a auditoría

Plan de Incentivo Anual correspondiente a 2015

Al comienzo de 2015, el Consejo de Administración, siguiendo la recomendación de la Comisión de Retribuciones, estableció el beneficio de explotación de IAG como objetivo financiero aplicable a las dos terceras partes del incentivo anual para ese año. El beneficio de explotación fue considerado como la mejor métrica financiera a efectos de la alineación de los intereses de los accionistas con el resultado de la Compañía y el desempeño personal. 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 sus objetivos; y la Comisión de Retribuciones, a propuesta del Consejero Delegado de IAG, evaluó el desempeño del Director Financiero de IAG en relación con sus objetivos. Ambas evaluaciones de desempeño fueron sometidas al Consejo de Administración para su aprobación final el 25 de febrero de 2016.

El incentivo anual máximo del Consejero Delegado de IAG era del 200% del salario (100% del salario en caso de cumplimiento del objetivo-medio de desempeño) y en el caso del Director Financiero de IAG era del 120% del salario (60% del salario en caso de cumplimiento del objetivo-medio de desempeño).

INFORME DE LA COMISIÓN DE RETRIBUCIONES CONTINUACIÓN

Los resultados de las condiciones de desempeño fueron los siguientes:

Parámetro	Consejero Delegado de IAG	Director Financiero de IAG
Beneficio de Explotación de IAG (antes de partidas excepcionales)	Importe	€404.246 £294.168
(67 %)	porcentaje sobre el máximo asignado	70% Véanse abajo los detalles de los rangos del objetivo basado en el desempeño
Objetivos específicos del cargo (33%)	Resultados comparados con los objetivos	€259.872 £189.108
	porcentaje del máximo asignado	Véanse abajo detalles de la consecución de objetivos
	100%	90%
Detalle de facultades discrecionales ejercidas		
Resultado Total	€1.868.912 £1.360.000	€664.118 £483.276

La mitad del importe del incentivo anual total que se incluye en la tabla anterior se satisface en acciones de la Compañía con entrega diferida, que se consolidarán pasados tres años (conforme al Plan de Diferimiento de Incentivos Otorgados - IADP).

El beneficio de explotación (antes de partidas excepcionales) de IAG en 2015 (dos tercios del incentivo anual) ha dado lugar a 70% del importe máximo susceptible de pagarse por este concepto del incentivo (2014: 97%). El resultado obtenido se sitúa entre el nivel objetivo-medio y el nivel máximo del rango de desempeño. El rango de desempeño de 2015 era el siguiente: el nivel mínimo para consolidar el incentivo bajo esta métrica era de 1.800 millones de euros, el nivel objetivo-medio en el que se pagaría el 50% del máximo era de 2.100 millones de euros y el nivel máximo en el que se pagaría el máximo era de 2.600 millones de euros. Se fijaba además una graduación lineal entre el nivel mínimo y el nivel objetivo-medio y entre este último y el nivel máximo. La cifra utilizada para IAG de beneficio de explotación excluye la contribución de Aer Lingus a la compañía.

Desempeño comparado con los objetivos específicos del cargo: Consejero Delegado de IAG

El principal objetivo del Consejero Delegado de IAG consiste en gestionar con éxito la ejecución de la estrategia del Grupo. Sus logros específicos en cuanto a la consecución de sus objetivos en 2015 han sido los siguientes:

- la ejecución del plan de negocio;
- mejora continua de los resultados financieros;
- mejoras en el retorno de la inversión en cada compañía operativa;
- supervisión con éxito de los planes de transformación de las aerolíneas del Grupo; y
- liderar con éxito la adquisición de Aer Lingus.

El Consejero Delegado de IAG ha seguido supervisando el plan de sinergias y los resultados que se han mantenido por encima de lo previsto - el plan de sinergias de 2015 se ha superado en 120 millones de euros. El plan de sinergias resultantes de la fusión, puesto en marcha en 2011 en los albores del Grupo, se ha cerrado superando los objetivos. Adicionalmente, el Consejero Delegado ha supervisado la creación de la "Plataforma IAG", que producirá las "sinergias de siguiente generación", habiéndose logrado importantes avances a este respecto.

Todos estos logros han permitido que la Compañía pudiera anunciar a nuestros inversores en noviembre de 2015 un considerable incremento de nuestros objetivos de flujo de efectivo y retorno a largo plazo. Al mismo tiempo, la Compañía anunció su primer dividendo, con el objetivo de generar mucho más efectivo para los accionistas.

Desempeño comparado con los objetivos específicos del cargo: Director Financiero de IAG

Los objetivos específicos del Director Financiero de IAG para 2015 eran los siguientes:

- asegurar la consecución de los objetivos de ahorro de costes;
- supervisar y cuestionar los resultados financieros de las compañías operativas;
- conseguir el elemento financiero de los objetivos de sinergias;
- el desarrollo del plan de negocio;
- asegurar la efectividad del sistema de Gestión de Riesgo Empresarial; y
- gestionar la financiación eficiente para la adquisición de Aer Lingus.

Durante 2015, ha conseguido que todas las compañías operativas mantuvieran un riguroso control de los costes y ha logrado un crecimiento controlado y con mejores márgenes. Se ha producido una mejora en el retorno del capital invertido que ha superado a la del plan de negocio. Se ha logrado un avance continuo en los planes de eficiencia en todas las compañías operativas.

El sistema de gestión del riesgo ha permitido intervenciones oportunas y eficaces del Comité de Dirección sobre los riesgos principales. Tanto la financiación puente para la adquisición de Aer Lingus como la emisión de bonos convertibles de noviembre 2015 se realizaron a tasas eficientes.

Plan de Acciones por Desempeño 2013 (PSP 2013)

Los derechos otorgados al amparo del PSP 2013 el 6 de marzo de 2013 fueron revisados al final del periodo de desempeño que comenzó el 1 de enero de 2013 y finalizó el 31 de diciembre de 2015. Las asignaciones representaban al 200% del salario del Consejero Delegado de IAG y del 120% del salario del Director Financiero de IAG.

La consolidación del 50% de los derechos estaba sujeta a la consecución de los objetivos de BPA ajustado de la Compañía y el otro 50% a la evolución del TSR respecto a la evolución del TSR del índice MSCI European Transportation. La consolidación de cualquier derecho quedó condicionada en cualquier caso a la conformidad del Consejo de Administración respecto del desempeño financiero subyacente del Grupo en las condiciones existentes durante ese periodo de tres años.

El resultado de la condición de desempeño fue el siguiente:

Medición	Umbral	Máximo	Resultado	Consolidación (como porcentaje de derechos otorgados en 2013)
Evolución del TSR en comparación con la evolución del TSR del índice MSCI European Transportation (large and mid-cap) (50%)	TSR de IAG igual al índice (consolidación del 25% de los derechos)	TSR de IAG excede el índice en un 8% anual (consolidación del 100% de los derechos)	Excede el índice en un 35% anual.	100%
Beneficio por Acción (BPA) ajustado (50%)	BPA 2015 de 30 céntimos de euro (consolidación del 10% de los derechos)	BPA 2015 de 52 céntimos de euro (consolidación del 100% de los derechos)	71,4 céntimos de euro	100%
Detalle de cualquier discrecionalidad ejercida				
Resultado total				

Plan de Acciones por Desempeño 2012 (PSP 2012)

Los derechos otorgados conforme al 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. Las asignaciones representaban el 200% del salario del Consejero Delegado de IAG y al 120% del salario de Director Financiero de IAG.

La consolidación del 50% de los derechos concedidos quedó sujeta a la consecución de los objetivos de BPA ajustado de la Compañía y el 50% sujeto a la evolución del TSR medido en relación a un índice. La consolidación de cualquier derecho quedó condicionada en cualquier caso a la conformidad del Consejo respecto del desempeño financiero subyacente del Grupo en las condiciones existentes durante ese periodo de tres años.

El resultado de las condiciones de desempeño fue el siguiente:

Medición	Umbral	Máximo	Resultado	Consolidación (como porcentaje de los derechos otorgados en 2012)
Evolución del TSR en relación al TSR del índice European Transportation (large and mid cap) (50%)	TSR de IAG igual al índice (consolidan el 25% de los derechos)	TSR de IAG superior al índice en un 8% anual (consolidan el 100% de los derechos)	El rendimiento superó en 20% anual al índice	100%
Beneficio por Acción (BPA) ajustado (50%)	BPA 2014 de 20 céntimos € (consolidación el 10% de los derechos)	BPA 2014 de 50 céntimos de € consolidación el 100% de los derechos	BPA 2014 40,2 céntimos €	70,6%
Detalle de cualquier discrecionalidad ejercida				
Resultado global				

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 dirigido a altos ejecutivos clave del Grupo que ejercen influencia directa sobre el valor para el accionista. La Compañía asignó derechos al amparo del PSP 2015 el 28 de mayo de 2015. La tabla que se incluye en esta sección incluye los detalles de la asignación realizada.

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

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

El rendabilidad sobre el capital invertido (RoIC, por sus siglas en inglés) es una métrica financiera que cuantifica la medida en que una compañía genera flujo de efectivo en relación con el capital que ha invertido en su negocio. La Comisión considera que también es un buen reflejo de los resultados financieros subyacentes del negocio. Es una de las principales áreas en que la Compañía quiere centrar sus esfuerzos de mejora a largo plazo.

INFORME DE LA COMISIÓN DE RETRIBUCIONES CONTINUACIÓN

PSP 2015- elegibilidad, parámetros y objetivos

Tipo de derechos concedidos	Acciones		
Base para la determinación del valor de la asignación	Solo se conceden a aquellos ejecutivos con un desempeño constante alto y/o que ocupan cargos clave y/o a los que la Compañía quiere retener en el largo plazo		
Valor nocial de la asignación	Consejero Delegado de IAG – 200%	Otros consejeros ejecutivos – 120% (como porcentaje del salario)	
Precio de la acción en la asignación	£5.50		
Periodo de desempeño	1 de enero de 2015 – 31 de diciembre de 2017		
Condiciones desempeño	Objetivos de desempeño de BPA	Objetivos de desempeño de RoIC	Rentabilidad total para el accionista (TSR) respecto a la evolución del TSR del índice <i>MSCI European Transportation (large and mid-cap)</i>
Ponderación	Un tercio	Un tercio	Un tercio
Umbral	BPA de 2017 de 70 céntimos € Se consolida el 10%	RoIC de 2017 de 12% Se consolida el 10%	TSR de IAG igual al índice Se consolida el 25%
Objetivo	BPA de 2017 entre 70 céntimos y 100 céntimos € (consolidación lineal entre el umbral y el máximo)	RoIC de 2017 entre el 12% y el 15% (consolidación lineal entre el umbral y el máximo)	TSR de IAG entre el índice y el 8% anual por encima del índice. (consolidación lineal entre el umbral y el máximo)
Máximo	BPA de 2017 de 100 céntimos € Se consolida el 100%	RoIC de 2017 del 15% Se consolida el 100%	El TSR de IAG supera el índice en un 8% anual Se consolida el 100%
Período de mantenimiento	Período adicional de dos años después del período de desempeño		

El BPA se ajusta por partidas excepcionales. 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 la definición del BPA 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 Compañía informará sobre los criterios en los que se basan dichos ajustes y su justificación en informes posteriores.

Derechos de pensión totales

Sujeto a auditoría

La Compañía promueve un plan de pensiones de aportación definida en el que los consejeros ejecutivos tienen derecho a recibir una aportación por un importe equivalente al 25% del salario base. Los consejeros ejecutivos pueden optar por percibir un complemento salarial en lugar de tales aportaciones.

Willie Walsh es partícipe del plan de pensiones de la Compañía. La Compañía ha realizado aportaciones durante el ejercicio por un importe de £39.950 (2014: £42.460), habiéndole abonado, además, una cantidad en dinero en lugar de aportaciones de £172.550 (2014: £170.037).

Enrique Dupuy de Lôme ya no es partícipe del plan de pensiones de la Compañía y por lo tanto la Compañía no ha realizado aportaciones durante el ejercicio (2014: £12.359 cuando fue partícipe del plan de pensiones de la Compañía durante parte del ejercicio). Percibió una cantidad en dinero en lugar de aportaciones de £131.325 (2014: £116.392).

Pagos en caso de cese

Ninguno de los consejeros ejecutivos ha causado baja durante 2015.

No se ha realizado ningún pago a consejeros no ejecutivos después de haber causado baja durante 2015.

Pagos a antiguos Consejeros

Rafael Sánchez-Lozano cesó el 27 de marzo de 2013. Durante el periodo de reporte (2015) recibió 20.616 acciones en agosto de 2015 del IADP 2012 (relativo a su desempeño bajo el incentivo anual de 2011).

José Pedro Pérez-Llorca recibió billetes de avión por €404 durante 2015 tras su cese.

Resultado de la Votación Consultiva

En la siguiente tabla se refleja el resultado del voto consultivo sobre el Informe sobre Remuneraciones de los Consejeros de 2014 y el voto vinculante sobre la Política de Remuneraciones de los Consejeros en la Junta General Ordinaria de Accionistas de 2015:

Número de votos emitidos	Número de votos emitidos	A favor	En contra	Abstenciones
Informe Anual sobre Remuneraciones de los Consejeros de 2014	1.313.200,803	1.242.765,311 (94,637%)	14.857,525 (1,131%)	54.710.853 (4,166%)
Política de Remuneraciones de los Consejeros	1.313.200,803	973.503,807 (74,132%)	49.560,764 (3,774%)	289.280,495 (22,029%)

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, cada consejero ejecutivo debe acumular y mantener personalmente una participación accionarial mínima en la Compañía.

De acuerdo con las directrices de participación accionarial del Grupo, el Consejero Delegado de IAG debe acumular y mantener una participación del 250% del salario. Otros consejeros ejecutivos deben acumular y mantener participaciones accionariales del 200% del salario. Asimismo, deben mantener el 100% de las acciones (neto de impuestos) que consoliden de los planes de acciones hasta que se alcance su respectivo 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 antes indicado. Se ha producido una mejora significativa en la participación accionarial de los consejeros ejecutivos en los dos últimos años, como resultado de la consolidación de los derechos del PSP y de las asignaciones de acciones diferidas de los planes de incentivo anual.

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 2015:

Consejero ejecutivo	Requisito de participación accionarial	Acciones en propiedad	Acciones ya consolidadas de los planes de acciones por desempeño	Acciones ya consolidadas de los planes anuales de incentivos diferidos	Acciones no consolidadas de los planes anuales de incentivos diferidos	Participación accionarial total a efectos de cumplimiento del requisito
Willie Walsh	250% del salario	22,000	1.094.465	126.754	159.246	1.402.465 (712 % del salario)
Enrique Dupuy de Lôme	200% del salario	100	282.017	19.752	79.697	381.566 (332 % del salario)

Consejeros No Ejecutivos en otras sociedades

Se requiere el consentimiento previo de la Compañía para que un consejero ejecutivo pueda aceptar un nombramiento como consejero no ejecutivo en otra sociedad y este permiso solo se concede en determinadas circunstancias. Durante el ejercicio objeto de este Informe ningún consejero ejecutivo ha ocupado el cargo de consejero no ejecutivo en otra sociedad del que haya obtenido remuneración.

Willie Walsh es consejero no ejecutivo de la Irish National Treasury Management Agency, habiendo renunciado a cobrar honorarios por dicho cargo.

INFORME DE LA COMISIÓN DE RETRIBUCIONES CONTINUACIÓN

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% 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 por cualquier 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	1.243.219	0,061
Cesar Alierta	1.000.000	0,049
Patrick Cescau	0	0,000
Enrique Dupuy de Lôme	301.869	0,015
Baronesa Kingsmill	2.000	0,000
James Lawrence ¹	326.500	0,016
Maria Fernanda Mejía	100	0,000
Kieran Poynter	0	0,000
Dame Marjorie Scardino	100	0,000
Alberto Terol	9.200	0,000
Total	3.570.189	0,175

¹ Mantenida como ADR de IAG (un ADR de IAG equivale a cinco acciones de IAG).

No se han producido cambios en las participaciones accionariales indicadas arriba entre el 31 de diciembre de 2015 y la fecha de este Informe.

Límites a la dilución del plan de acciones

La Investment Association establece directrices que restringen la emisión de nuevas acciones al amparo de los planes de acciones de la Compañía en cualquier periodo de diez años al 10% del capital social ordinario emitido, y restringen las emisiones al amparo de los planes discrecionales de la Compañía al 5% en cualquier periodo de diez años.

En la Junta General Ordinaria de 18 de junio de 2015 se autorizó a la Compañía para asignar hasta 67.500.000 acciones (3,31% del capital social) en 2015, 2016, 2017 y 2018. 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 2015, 2016, 2017 y 2018. A 31 de diciembre de 2015, el 2,40% del capital social había sido asignado con arreglo a los planes de acciones de IAG.

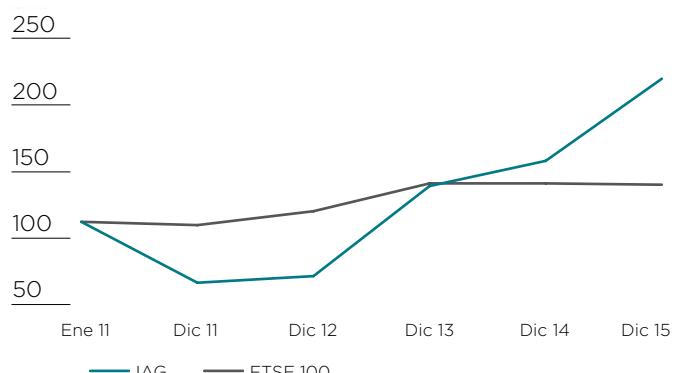
Los precios de cierre más altos y bajos de las acciones de la Compañía durante el periodo y el precio de la acción a 31 de diciembre de 2015 fueron:

A 31 de diciembre de 2015	611p
Más alto del periodo	617p
Más bajo del periodo	465p

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 2015 de una inversión hipotética de £100 en la Compañía comparada con el valor de £100 invertidas en el índice FTSE 100 a lo largo del mismo periodo. 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 Compañía, y el índice goza de amplio reconocimiento.

Rentabilidad 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	2015
Consejero Delegado IAG – de IAG – “cifra única total” de retribución	£1,550,000	£1,083,000	£4,971,000	£6,390,000	£6,455,000
Incentivo anual	La “cifra única total” anterior incluye £302,000 de incentivo anual (18% del máximo)	Ningún pago de incentivo anual	Incluye el pago del incentivo anual de £1,299,375 (78,75% del máximo)	Incluye el pago del incentivo anual de £1,662,222 (97,78% del máximo)	Incluye pago de incentivo anual de £1,360,000 (80,00% 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% del máximo)	Cero consolidación de incentivos a largo plazo	La anterior “cifra única” incluye £2,593,569 de los incentivos a largo plazo consolidados (100% del máximo)	La anterior “cifra total única” incluye £3,640,135 de los incentivos a largo plazo consolidados (85 por ciento del máximo)	La anterior “cifra total única” incluye un valor de £4,005,185 por la consolidación de incentivos a largo plazo (100% 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% 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% 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.	El 59% del valor de los derechos consolidados en virtud del PSP 2013 fue resultado del incremento del precio de cotización de la acción, reflejo del importante incremento 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, los complementos de pensiones, el incentivo anual y la consolidación del incentivo a largo plazo.

INFORME DE LA COMISIÓN DE RETRIBUCIONES CONTINUACIÓN

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 2015 comparada con 2014. A continuación, dicha retribución se compara con la de un grupo determinado de empleados. Se ha considerado que el grupo de empleados más apropiado para realizar esta comparación es el grupo de empleados de IAG en el Reino Unido, unos 40.000 en total. Para que la comparación entre el Consejero Delegado y los empleados sea lo más significativa posible, se eligió el grupo de empleados más amplio posible. La selección de todos los empleados del Grupo en el Reino Unido (aproximadamente dos tercios de todos los empleados del Grupo) cumple este criterio. La mayor parte de los 40.000 empleados del Grupo en el Reino Unido están contratados por British Airways, pero otros proceden del resto de sociedades del Grupo 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.

	Consejero Delegado de IAG	Empleados del Reino Unido
Salario base	No hay incremento del salario base en 2015	Incremento medio del 2% del salario base en 2015 en las compañías del Reino Unido del Grupo.
Incentivo anual	Una reducción desde £1.662.222 en marzo de 2015 (que cubre el período de resultados de 2014) a £1.360.000 en marzo de 2016 (que cubre el período de resultados de 2015). Representa una reducción del 18%.	Los cambios en los pagos de incentivos anuales globales de 2015 respecto a los de 2014 variaron considerablemente en el Grupo, dependiendo del diseño del incentivo, resultados financieros y resultados no financieros de cada compañía. En general, los pagos según las métricas financieras y no financieras.
Complementos salariales sujetos a tributación	No hay cambios en la política de los complementos salariales. Los pagos efectivos se incrementaron a £27.000 en 2015 respecto a la cifra de £26.000 de 2014.	No hay cambios en la política de los complementos salariales. Los costes totales de 2015 comparados con los de 2014 se incrementaron muy ligeramente en línea con la inflación.

Importancia relativa del gasto en salarios

En la tabla siguiente se reflejan, con respecto a 2015 y 2014, los costes totales en concepto de retribución, el beneficio de explotación y los dividendos distribuidos por la Compañía.

	2015	2014
Costes salariales totales, IAG	€4.905.000.000	€4.325.000.000
Retribución total de los consejeros (incluidos consejeros no ejecutivos)	€14.669.000	€13.187.000
Beneficio de explotación de IAG (antes de partidas excepcionales)	€2.300.000.000	€1.390.000.000
Dividendos declarados	€203.000.000	–
Dividendos propuestos	€204.000.000	–

La cifra utilizada para IAG de beneficio de explotación excluye la contribución de Aer Lingus a la Compañía.

Implementación de la Política de Remuneraciones para 2016

Salario Base

Los salarios base de los consejeros ejecutivos se revisan anualmente con efectos del 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 2016 después de considerar detenidamente si resultan asumibles para la Compañía, la valía de cada ejecutivo, los riesgos de retención y el volumen de los incrementos salariales generales en todo el Grupo en 2016 (que variaron entre el 2% y el 3%):

Consejero Ejecutivo	Revisión del salario base
Consejero Delegado de IAG	£850.000 (€1.168.000) (sin variación con respecto a 2015)
Director Financiero de IAG	£535.800 (€736.000) (en libras esterlinas, un incremento del 2,0% respecto a 2015).

La comisión de retribuciones aprobó ofrecer al Consejero Delegado un incremento de su salario base en línea con el aplicado a los restantes ejecutivos; sin embargo, este declinó respetuosamente dicha oferta.

Incentivo Anual 2016

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 2016 para los niveles mínimo, objetivo-medio y máximo. En el nivel mínimo no existirá pago, en el nivel objetivo-medio se pagará el 50% del máximo y en el nivel máximo se pagará el 100% del máximo. 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 que finalice el ejercicio. Por tanto, esta información se incluirá en el Informe sobre Remuneraciones de los Consejeros del año siguiente.

En 2016, la asignación máxima para el Consejero Delegado de IAG será del 200% del salario y para el Director Financiero de IAG será del 150% del salario.

Asignación de derechos al amparo del PSP 2016

El Consejo de Administración, sobre la base de una recomendación de la Comisión de Retribuciones, aprobó la asignación de derechos bajo el PSP para 2016, con un periodo de desempeño desde el 1 de enero de 2016 al 31 de diciembre de 2018.

Para 2016, el valor nocial de los derechos concedidos no excederá del 200 por cien del salario para el Consejero Delegado de IAG y del 150% para el Director Financiero de IAG.

El Consejo de Administración ha aprobado tres condiciones de desempeño, cada una de ellas con una ponderación de un tercio. Estas condiciones son las mismas que se aplicaron en 2015 (cada una de las cuales tenía una ponderación de un tercio en 2015).

La primera de las condiciones de desempeño se basa en la evolución del TSR 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 la acción de forma similar al Grupo. Los niveles objetivo son idénticos a los de 2015 que se describen en este Informe.

La segunda condición de desempeño se basa en el BPA ajustado. 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 BPA para el PSP 2016 debe ser incrementado. Esto refleja la mejora continuada del rendimiento financiero del Grupo y asegura que el objetivo de desempeño siga siendo ambicioso. La medición del BPA ajustado será la siguiente:

Ponderación	Un tercio
Nivel mínimo	BPA ajustado 2018 de 105 céntimos €, consolidación del 10%
Nivel objetivo-medio (consolidación lineal entre el mínimo y el máximo)	BPA ajustado 2018 entre 105 céntimos € y 145 céntimos €
Nivel máximo	BPA ajustado 2018 de 145 céntimos €, consolidación del 100%

La tercera condición de desempeño se basa en el rendimiento sobre el capital invertido (RoIC) que es una métrica financiera que cuantifica la capacidad 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 2018 del 12%, consolidación del 10%
Nivel objetivo-medio (consolidación lineal entre el mínimo y el máximo)	RoIC 2018 entre el 12% y el 15%
Nivel máximo	RoIC 2018 del 15%, consolidación del 100%

Existirá un periodo adicional de mantenimiento 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 finalizado el periodo de desempeño para fortalecer la alineación entre ejecutivos y accionistas..

Complementos salariales sujetos a tributación y complemento de pension

Los complementos salariales sujetos a tributación y el complemento de pensión (en términos de porcentaje del salario base) se mantienen sin variaciones para 2016.

Asignación de Consejeros No Ejecutivos

La asignación fija de los consejeros no ejecutivos permanece invariable en 2016. Esta asignación no se ha modificado desde 2011.

INFORME DE LA COMISIÓN DE RETRIBUCIONES CONTINUACIÓN

Información complementaria

Derechos condicionados de los consejeros

Los siguientes consejeros tenían derechos sobre acciones de la Compañía sujetos a condición otorgados al amparo del IAG PSP:

Consejero	Plan	Fecha de asignación	Número de derechos a 1 de enero de 2015	Derechos consolidados durante el año	Derechos vencidos durante el año	Derechos asignados durante el año	Número de derechos a 31 de diciembre de 2015
Consejeros Ejecutivos							
Willie Walsh	IAG PSP	3 de agosto 2012	1.024.844	874.191	150.653	-	-
	IAG PSP	6 de marzo 2013	684.647	-	-	-	684.647
	IAG PSP	6 de marzo 2014	379.310	-	-	-	379.310
Total			2,088,801	874.191	150.653	-	1.063.957
Enrique Dupuy de Lôme	IAG PSP	3 de agosto 2012	372.670	317.887	54.783	-	-
	IAG PSP	6 de marzo 2013	248.963	-	-	-	248.963
	IAG PSP	6 de marzo 2014	137.931	-	-	-	137.931
Total			759.564	317.887	54.783	-	386.894

Las condiciones de desempeño de los derechos del PSP 2013 fueron verificadas por la Comisión de Retribuciones y comunicadas al Consejo de Administración en su reunión de febrero de 2016. Las condiciones de desempeño del PSP 2014 serán revisadas para determinar el nivel de cumplimiento alcanzado. Respecto de estos derechos, el 50% de los mismos queda sujeto al rendimiento TSR medido tomando como referencia un índice y el otro 50% está sujeto a la evolución del BPA ajustado. Las condiciones de desempeño serán valoradas en un periodo de desempeño único de tres años.

Los derechos otorgados el 3 de agosto de 2012 fueron revisados al final del periodo de desempeño y como resultado se consolidó el 85,3% de los mismos, tal y como se detalla en este Informe.

Los valores atribuidos a las acciones ordinarias de la Compañía de conformidad con las normas del plan en las fechas de asignación del PSP eran los siguientes: 2014: 435 peniques; 2013: 241 peniques y 2012: 161 peniques.

Opciones sobre acciones de los Consejeros

Los siguientes consejeros tenían opciones a coste cero sobre acciones ordinarias de la Compañía, concedidas de acuerdo con el PSP de IAG:

Consejero	Fecha de concesión	Nº de opciones a 1 de enero de 2015	Precio de Ejercicio	Opciones ejercitadas durante el año	Opciones caducadas durante el año	Opciones concedidas durante el año	Ejercitables desde	Fecha de extinción	Número de opciones a 31 de diciembre de 2015
Consejeros ejecutivos									
Willie Walsh	28 de mayo de 2015	-	-	-	-	309.091	1 de enero de 2020	31 de diciembre de 2024	309.091
Total		-	-	-	-	309.091			309.091
Enrique Dupuy de Lôme	28 de mayo de 2015	-	-	-	-	112.364	1 de enero de 2020	31 de diciembre de 2024	112.364
Total		-	-	-	-	112.364			112.364

Para determinar el nivel de consolidación se verificará el cumplimiento de las condiciones de desempeño aplicables a la indicada asignación bajo el PSP 2015. En relación con esta asignación, una tercera parte de la misma está condicionada a los resultados relativos al TSR comparado con un índice, una tercera parte está condicionada a los resultados relativos al beneficio por acción (BPA) ajustado y una tercera parte está condicionada a los resultados relativos al rendimiento sobre el capital invertido (RoIC). Estas condiciones se medirán a lo largo de un único periodo de desempeño de tres años. Es aplicable a la asignación del PSP 2015, una vez transcurrido el periodo de desempeño, un periodo de mantenimiento adicional de dos años.

El valor atribuido a las acciones ordinarias de la Compañía de conformidad con las normas del plan en la fecha de la asignación del PSP 2015 era de 550 peniques.

Plan de Diferimiento de Incentivos Otorgados

Los siguientes consejeros tienen derechos sobre acciones ordinarias de la Compañía sujetos a condición otorgados bajo el IADP (otorgados como consecuencia del desempeño de los períodos finalizados el 31 de diciembre de 2012, el 31 de diciembre de 2013 y el 31 de diciembre de 2014).

Consejero	Referido a la asignación de incentivo por desempeño	Fecha de asignación	Número de derechos a 1 de enero de 2015	Derechos consolidados durante el año	Fecha de consolidación	Derechos vencidos durante el año	Derechos concedidos durante el año	Número de derechos a 31 de diciembre de 2015
Consejeros ejecutivos								
Willie Walsh	2011	3 de agosto de 2012	93.773	93.773	3 de agosto de 2015	-	-	-
	2013	6 de marzo de 2014	149.353	-	6 de marzo de 2017	-	-	149.353
	2014	28 de mayo de 2015	-	-	8 de marzo de 2018	-	151.111	151.111
Total			243.126	93.773		-	151.111	300.464
Enrique Dupuy de Lôme	2011	3 de agosto de 2012	37.267	37.267	3 de agosto de 2015	-	-	-
	2012	6 de marzo de 2013	62.241	-	6 de marzo de 2016	-	-	62.241
	2013	6 de marzo de 2014	50.862	-	6 de marzo de 2017	-	-	50.862
	2014	28 de mayo de 2015	-	-	8 de marzo de 2018	-	50.252	50.252
Total			150.370	37.267		-	50.252	163.355

No existen condiciones de desempeño a revisar antes de la consolidación en el caso del IADP, con la excepción del hecho de que el consejero debe seguir contratado por el Grupo en el momento de la consolidación.

El valor atribuido a las acciones ordinarias de la Compañía de conformidad con las normas del plan en la fecha del IADP 2015 era de 550 peniques (2014:435 peniques; 2013: 241 peniques; 2012: 161 peniques).

El valor atribuido a las acciones ordinarias de la Compañía de conformidad con las normas del plan en la fecha del IADP 2012 era de 161 peniques. El precio de la acción en la fecha de consolidación de estos derechos (3 de agosto de 2015) era de 551 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 consolidadas, tal y como se muestra en la tabla anterior.

ESTADOS FINANCIEROS

Las cuentas anuales consolidadas que se presentan a continuación han sido elaboradas con arreglo a las Normas Internacionales de Información Financiera adoptadas por la Unión Europea. Esta sección también incluye el Informe de Gobierno Corporativo español presentado ante la Comisión Nacional del Mercado de Valores a fin de cumplir los requisitos legales previstos para empresas que cotizan en el mercado español.



ESTADOS FINANCIEROS

- 99 Cuenta de resultados consolidada
- 100 Estado de resultado global consolidado
- 101 Balance de situación consolidado
- 102 Estado de flujos de caja consolidado
- 103 Estado de cambios en el patrimonio neto consolidado
- 105 Notas a las cuentas anuales consolidadas
- 162 Informe anual de gobierno corporativo
- 224 Inversiones del grupo

**Declaración de responsabilidad
de los consejeros**

Informe de auditoría independiente

CUENTA DE RESULTADOS CONSOLIDADA

Millones de euros	Nota	Ejercicio finalizado el 31 de diciembre					
		Antes de partidas excepcionales 2015	Partidas excepcionales	Total 2015	Antes de partidas excepcionales 2014	Partidas excepcionales	Total 2014
Ingresos de pasaje		20.350		20.350	17.825		17.825
Ingresos de carga		1.024		1.024	992		992
Otros ingresos		1.484		1.484	1.353		1.353
Total ingresos	4	22.858		22.858	20.170		20.170
Gastos de personal	8	4.905		4.905	4.325	260	4.585
Gastos de combustible y derechos de emisión		6.082	(51)	6.031	5.987		5.987
Gastos de handling, catering y otros gastos de explotación		2.371		2.371	2.063		2.063
Tasas de aterrizaje y de navegación		1.882		1.882	1.555		1.555
Gastos de mantenimiento y otros costes de flota		1.395		1.395	1.276		1.276
Propiedad, TI y otros gastos		965	68	1.033	927		927
Gastos comerciales		912		912	859		859
Depreciación, amortización y deterioro	6	1.307		1.307	1.196	(79)	1.117
Gastos de arrendamiento operativo de flota	6	659		659	551		551
Diferencias de tipo de cambio		45		45	41	180	221
Gastos totales de las operaciones		20.523	17	20.540	18.780	361	19.141
Beneficio de las operaciones	4	2.335	(17)	2.318	1.390	(361)	1.029
Gastos financieros	9	(294)		(294)	(237)		(237)
Ingresos financieros	9	42		42	32		32
Cargos netos por conversión de moneda extranjera		(56)		(56)	(27)		(27)
Pérdida de derivados no clasificados como de cobertura		(170)		(170)	(49)		(49)
Ganancia neta correspondiente a activos financieros disponibles para la venta	18	5		5	10	83	93
Participación en beneficios de inversiones contabilizadas por el método de puesta en equivalencia	17	6		6	2		2
Pérdida resultante de la venta de inmovilizado material e inversiones		(38)		(38)	(11)		(11)
Cargo financiero neto correspondiente a pensiones	9	(12)		(12)	(4)		(4)
Beneficio antes de impuestos		1.818	(17)	1.801	1.106	(278)	828
Impuestos	10	(279)	(6)	(285)	(238)	413	175
Beneficio después de impuestos del ejercicio		1.539	(23)	1.516	868	135	1.003
Atribuible a:							
Accionistas de la matriz		1.518		1.495	847		982
Socios externos		21		21	21		21
		1.539		1.516	868		1.003
Beneficio básico por acción (céntimos de €)	11	74,6		73,5	41,6		48,2
Beneficio diluido por acción (céntimos de €)	11	71,4		70,4	40,2		46,4

ESTADO DE RESULTADO GLOBAL CONSOLIDADO

Millones de euros	Nota	Ejercicio finalizado el 31 de diciembre		
		2015	2014	
<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	(1.104)	(1.235)	
Reclasificadas y registradas en beneficio neto	31	1.290	357	
Activos financieros disponibles para la venta:				
Movimientos del patrimonio neto a valor razonable	31	(9)	29	
Reclasificadas y registradas en beneficio neto	31	(5)	(359)	
Diferencias de cambio	31	181	168	
<i>Partidas que no serán reclasificadas en el beneficio neto</i>				
Revaluación de obligaciones por prestaciones post-empleo	31	156	(394)	
Otro resultado global total reconocido del ejercicio, neto de impuestos		509	(1.434)	
Beneficio después de impuestos del ejercicio		1.516	1.003	
Resultado total reconocido del ejercicio		2.025	(431)	
El resultado total es atribuible a:				
Accionistas de la matriz		2.004	(452)	
Socios externos	31	21	21	
		2.025	(431)	

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 de 2015	31 de diciembre de 2014
Activo no corriente			
Inmovilizado material	13	13.672	11.784
Inmovilizado inmaterial	16	3.246	2.438
Inversiones contabilizadas por el método de puesta en equivalencia	17	41	27
Activos financieros disponibles para la venta	18	74	84
Activos derivados de retribuciones a empleados	32	957	855
Instrumentos financieros derivados	27	62	80
Activos por impuesto diferido	10	723	769
Otros activos no corrientes	19	365	188
		19.140	16.225
Activo corriente			
Activos no corrientes mantenidos para la venta	15	5	18
Existencias		520	424
Deudores comerciales	19	1.196	1.252
Otros activos corrientes	19	1.235	602
Activo por impuesto corriente		79	9
Instrumentos financieros derivados	27	198	178
Otros depósitos remunerados a corto plazo	20	2.947	3.416
Efectivo y activos líquidos equivalentes	20	2.909	1.528
		9.089	7.427
Total activo		28.229	23.652
Fondos propios			
Capital suscrito	28	1.020	1.020
Prima de emisión	28	5.867	5.867
Acciones propias	29	(113)	(6)
Otras reservas	31	(1.548)	(3.396)
Patrimonio neto atribuido a los accionistas de la sociedad dominante		5.226	3.485
Socios externos	31	308	308
Total patrimonio neto		5.534	3.793
Pasivo no corriente			
Deudas financieras remuneradas a largo plazo	23	7.498	5.904
Obligaciones de retribuciones a empleados	32	858	1.324
Pasivo por impuesto diferido	10	419	278
Provisiones destinadas a riesgos y gastos	25	2.049	1.967
Instrumentos financieros derivados	27	282	359
Otros pasivos a largo plazo	22	223	226
		11.329	10.058
Pasivo corriente			
Componente corriente de la deuda a largo plazo	23	1.132	713
Acreedores y otras cuentas por pagar	21	3.803	3.281
Ingresos diferidos por venta de billetes		4.374	3.933
Instrumentos financieros derivados	27	1.328	1.313
Pasivo por impuesto corriente		124	57
Provisiones destinadas a riesgos y gastos	25	605	504
		11.366	9.801
Total pasivo		22.695	19.859
Total patrimonio neto y pasivo		28.229	23.652

ESTADO DE FLUJOS DE CAJA CONSOLIDADO

Millones de euros	Nota	Ejercicio finalizado el 31 de diciembre	
		2015	2014
Flujos de efectivo procedentes de actividades de explotación			
Beneficio de las operaciones		2.318	1.029
Depreciación, amortización y deterioro		1.307	1.117
Variación del capital circulante y otros movimientos distintos de efectivo		(627)	205
Pagos relacionados con restructuración (neto de provisiones)		(154)	212
Aportaciones del empleador a planes de pensiones	32	(699)	(612)
Costes de servicio de planes de pensiones	32	265	203
Intereses pagados		(197)	(159)
Impuestos		(245)	(118)
Flujos de efectivo netos de las actividades de explotación de operaciones continuadas		1.968	1.877
Flujos de efectivo netos de las actividades de explotación de operaciones discontinuadas		-	(15)
Flujos de efectivo netos de las actividades de explotación		1.968	1.862
Flujos de efectivo procedentes de actividades de inversión			
Adquisición de inmovilizado material e inmovilizado inmaterial		(2.040)	(2.622)
Venta de inmovilizado material e inmovilizado inmaterial		273	404
Fondos netos procedentes de la venta de inversiones		6	589
Adquisición de una filial (neto de efectivo adquirido)		(1.146)	-
Intereses percibidos		48	37
Disminución/(aumento) de otros depósitos remunerados a corto plazo		1.436	(1.352)
Dividendos percibidos		9	2
Otros movimientos de inversión		30	12
Flujos de efectivo netos de las actividades de inversión		(1.384)	(2.930)
Flujos de efectivo procedentes de actividades de financiación			
Fondos netos procedentes de préstamos a largo plazo		2.757	2.009
Fondos netos procedentes del componente de patrimonio del bono convertible emitido		101	-
Amortización de préstamos		(954)	(223)
Amortización de arrendamientos financieros		(837)	(786)
Adquisición de acciones propias		(163)	(23)
Dividendos repartidos a titulares de valores perpetuos y otros		(21)	(20)
Dividendo pagado		(163)	-
Flujos de efectivo netos derivados de las actividades de financiación		720	957
Aumento/(disminución) neto de efectivo y otros activos líquidos equivalentes		1.304	(111)
Diferencias netas por cambio de divisa		77	98
Efectivo y activos líquidos equivalentes a 1 de enero		1.528	1.541
Efectivo y activos líquidos equivalentes al final del ejercicio		20	2.909
Depósitos remunerados con vencimiento superior a tres meses		20	2.947
Efectivo, activos líquidos equivalentes y otros depósitos remunerados		20	5.856

A 31 de diciembre de 2015, Aer Lingus tenía 49 millones de euros de efectivo restringido en depósitos remunerados con vencimiento superior a tres meses, relacionados con el depósito de pensiones.

A 31 de diciembre de 2015, British Airways tenía 72 millones de euros de efectivo restringido en Nigeria.

ESTADO DE CAMBIOS EN EL PATRIMONIO NETO CONSOLIDADO

Ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2015

Millones de euros	Capital suscrito	Prima de emisión	Acciones propias (note 29)	Otras reservas	Ganancias acumuladas	Total fondos propios	Socios externos (nota 31)	Total patrimonio neto
A 1 de enero de 2015	1.020	5.867	(6)	(3.162)	(234)	3.485	308	3.793
Beneficio del ejercicio	–	–	–	–	1.495	1.495	21	1.516
Otros resultados globales del ejercicio:								
Coberturas de flujos de caja reclasificadas y registradas en beneficio neto:								
Ingresos de pasaje	–	–	–	14	–	14	–	14
Gastos de combustible	–	–	–	1.474	–	1.474	–	1.474
Diferencias de tipo de cambio	–	–	–	(202)	–	(202)	–	(202)
Inversiones	–	–	–	4	–	4	–	4
Variación neta en el valor razonable de coberturas de flujos de caja	–	–	–	(1.104)	–	(1.104)	–	(1.104)
Activos disponibles para la venta reclasificados y registrados en beneficio neto	–	–	–	(5)	–	(5)	–	(5)
Variación neta en el valor razonable de activos financieros disponibles para la venta	–	–	–	(9)	–	(9)	–	(9)
Diferencias de conversión de moneda	–	–	–	181	–	181	–	181
Revaluación de obligaciones por prestaciones post-empleo	–	–	–	–	156	156	–	156
Coste del pago basado en acciones	–	–	–	–	45	45	–	45
Consolidación de los planes de pago basados en acciones	–	–	56	–	(99)	(43)	–	(43)
Componente de patrimonio de la emisión de bonos convertibles	–	–	–	101	–	101	–	101
Adquisición de acciones propias	–	–	(163)	–	–	(163)	–	(163)
Dividendo	–	–	–	–	(203)	(203)	–	(203)
Dividendo de una filial	–	–	–	–	–	–	(1)	(1)
Dividendos repartidos a titulares de valores perpetuos	–	–	–	–	–	–	(20)	(20)
A 31 de diciembre de 2015	1.020	5.867	(113)	(2.708)	1.160	5.226	308	5.534

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)	3.909	307	4.216
Beneficio del ejercicio	-	-	-	-	982	982	21	1.003
Otros resultados globales del ejercicio:								
Coberturas de flujos de caja reclasificadas y registradas en beneficio neto:								
Ingresos de pasaje	-	-	-	5	-	5	-	5
Gastos de combustible	-	-	-	47	-	47	-	47
Diferencias de tipo de cambio	-	-	-	34	-	34	-	34
Inversiones	-	-	-	271	-	271	-	271
Variación neta en el valor razonable de coberturas de flujos de caja	-	-	-	(1.235)	-	(1.235)	-	(1.235)
Activos disponibles para la venta reclasificados y registrados en beneficio neto	-	-	-	(359)	-	(359)	-	(359)
Variación neta en el valor razonable de activos financieros disponibles para la venta	-	-	-	29	-	29	-	29
Diferencias de conversión de moneda	-	-	-	168	-	168	-	168
Revaluación de obligaciones por prestaciones post-empleo	-	-	-	-	(394)	(394)	-	(394)
Coste del pago basado en acciones	-	-	-	-	38	38	-	38
Consolidación de los planes de pago basados en acciones	-	-	59	-	(46)	13	-	13
Adquisición de acciones propias	-	-	(23)	-	-	(23)	-	(23)
Dividendos repartidos a titulares de valores perpetuos	-	-	-	-	-	-	(20)	(20)
A 31 de diciembre de 2014	1.020	5.867	(6)	(3.162)	(234)	3.485	308	3.793

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 y Aer Lingus Group Plc ("Aer Lingus") el 18 de agosto de 2015.

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 millón más cercano 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 2015 han sido autorizadas para su publicación y firmadas por el Consejo de Administración el 25 de febrero de 2016.

El Consejo de Administración ha tenido en cuenta las actividades de negocio indicadas en las páginas 10 a 19, los principales riesgos e incertidumbres del Grupo indicados en las páginas 47 a 54 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 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.

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

a 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.

NOTAS A LAS CUENTAS ANUALES CONSOLIDADAS CONTINUACIÓN

2 Resumen de políticas contables significativas continuación

Inversiones en empresas asociadas y negocios conjuntos

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. Cuando el Grupo no puede ejercer control sobre una entidad en la que su participación es superior al 51%, la participación en el capital recibe el tratamiento de empresa asociada.

Un negocio conjunto es un tipo de acuerdo conjunto por el que las partes que comparten el control de la entidad tienen derechos sobre los activos netos del negocio conjunto. El control compartido es el acuerdo, contraído contractualmente, de compartir el control sobre una actividad, que existe exclusivamente cuando las decisiones sobre las actividades pertinentes exigen el consentimiento unánime de las partes que comparten el control. Las consideraciones tomadas para determinar la influencia significativa o el control conjunto son similares a aquellas que son necesarias para determinar el control sobre las filiales. El Grupo ha evaluado la naturaleza de su acuerdo conjunto y ha determinado que se trata de un negocio conjunto.

Las inversiones en empresas asociadas y negocios conjuntos se contabilizan por el método de puesta en equivalencia y se contabilizan inicialmente al coste. Los intereses del Grupo en los activos netos de empresas asociadas y negocios conjuntos se incluyen en el epígrafe de Inversiones contabilizadas mediante el método de puesta en equivalencia del Balance de situación, y la participación en sus resultados se registra en la Cuenta de resultados, bajo resultados de explotación. Los resultados atribuibles de esas empresas adquiridas o vendidas durante el ejercicio se registran por el periodo correspondiente de titularidad.

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.

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.

Deterioro de activos financieros

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.

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 períodos 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 sucede 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 ejercicio actual y ejercicios 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.

NOTAS A LAS CUENTAS ANUALES CONSOLIDADAS CONTINUACIÓN

2 Resumen de políticas contables significativas continuación

Los costes por servicios prestados corrientes se reconocen dentro de gastos de las operaciones en el ejercicio en que se producen. Los costes por servicios prestados pasados se reconocen cuando se modifica o reduce el plan, lo que ocurría 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.

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 temporal 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 vencen 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 período 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 período 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.

Dividendos

Las distribuciones de dividendos se reconocen como un pasivo en el ejercicio en que los dividendos son aprobados por los accionistas de la sociedad. Los dividendos a cuenta se reconocen cuando se pagan; los dividendos complementarios cuando se autorizan en las juntas generales por los accionistas.

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 restructuración 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 cinco programas principales de fidelización de clientes: Executive Club, Iberia Plus, Avios, Punto y Gold Circle Club. 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.

NOTAS A LAS CUENTAS ANUALES CONSOLIDADAS CONTINUACIÓN

2 Resumen de políticas contables significativas continuación

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.

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, las tasas de inflación futuras, 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 probabilidad 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. A principios del ejercicio, el Grupo revisó sus estimaciones para ciertos modelos de flota. A raíz de esta revisión, se realizaron cambios de manera prospectiva en la vida útil estimada y el valor residual estimado a partir del 1 de enero de 2015.

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.

h Provisiones de mantenimiento

El Grupo tiene diversos contratos con terceros para reparar o sustituir piezas de motores. Estos acuerdos son complejos y el Grupo aplica su juicio al determinar las estimaciones empleadas para igualar el consumo de repuestos y otros costes asociados con el mantenimiento de flota con el cargo apropiado en la cuenta de resultados.

Cambios de políticas contables y de presentación de información**a Normas nuevas y modificaciones adoptadas por el Grupo**

El Grupo ha adoptado la siguiente interpretación por primera vez en el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2015:

CINIF 21 "Gravámenes": en vigor para periodos iniciados a partir del 17 de junio de 2014 (inclusive). La CINIF 21 aclara que una entidad debe reconocer 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 alcance un umbral mínimo, la interpretación aclara que no se debe anticipar ningún pasivo antes de que se alcanza el umbral mínimo especificado. Para la CINIF 21, se deberá proceder a su aplicación retroactiva. No hubo ningún efecto en el beneficio neto o el activo neto del Grupo como consecuencia de la aplicación de esta modificación.

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 2018 (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.

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 modelos de valoración de activos financieros exigidos por la NIC 39 e introduce un modelo que tiene solo dos categorías de clasificaciones: 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 está evaluando actualmente el impacto de esta nueva norma.

La NIIF 16 "Arrendamientos" (aún no adoptada por la UE); vigente para periodos iniciados el 1 de enero de 2019 (inclusive). Bajo la NIIF 16, un contrato es, o contiene, un arrendamiento si el contrato transmite el derecho de controlar el uso de un activo identificado por un periodo de tiempo a cambio de una consideración. La nueva norma elimina la clasificación de los arrendamientos como arrendamientos operativos o arrendamientos financieros y en su lugar introduce un modelo contable único para los arrendatarios. Al aplicar este modelo, los arrendatarios están obligados a reconocer un pasivo por arrendamiento que refleje la obligación de realizar pagos por arrendamiento futuros y un activo por "derecho de uso" para prácticamente todos los contratos de arrendamiento. La NIIF 16 incluye una exención opcional para ciertos arrendamientos a corto plazo y para arrendamientos sobre activos de bajo valor. El Grupo está evaluando actualmente el impacto de esta nueva norma.

NOTAS A LAS CUENTAS ANUALES CONSOLIDADAS CONTINUACIÓN

2 Resumen de políticas contables significativas continuación

La NIC 19 (modificación) "Prestaciones para empleados", en vigor para períodos iniciados a partir del 1 de febrero de 2015 en la Unión Europea (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.

No existen otras normas, modificaciones o interpretaciones emitidas pendientes de adopción que puedan tener, a juicio de los Consejeros, un efecto sustancial en los ingresos declarados, en los activos netos o en las declaraciones del Grupo.

El Grupo no ha adoptado anticipadamente ninguna norma, interpretación o revisión que se haya emitido pero que aún no esté vigente.

3 Combinaciones de negocios

El 18 de agosto de 2015, el Grupo adquirió 540.310.400 acciones, que representan el 100% del capital social ordinario emitido de Aer Lingus Group, a un precio de 2,55 euros por acción, que comprende el pago en efectivo de 2,50 euros por acción y el abono de un dividendo en efectivo por Aer Lingus de 0,05 euros por acción (pagadero el 29 de mayo de 2015 a los accionistas de Aer Lingus que figuren en el registro de socios el 1 de mayo de 2015).

La adquisición proporcionará ventajas sustanciales a través de aumentos en la red, especialmente hacia Norteamérica, utilizando Dublín como centro natural para rutas transatlánticas.

Los costes de transacción incurridos en la adquisición de Aer Lingus, que totalizaron 33 millones de euros, fueron registrados en la cuenta de Propiedad, TI y otros gastos de la Cuenta de resultados correspondiente al ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2015.

A partir del 18 de agosto de 2015, la aportación de Aer Lingus a los resultados consolidados del Grupo se materializó en unos ingresos de 622 millones de euros y en un beneficio de las operaciones de 32 millones de euros después de partidas excepcionales. Si Aer Lingus se hubiera consolidado desde el 1 de enero de 2015, el Grupo habría declarado unos ingresos totales de 23.955 millones de euros y un beneficio de las operaciones después de partidas excepcionales de 2.410 millones de euros en el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2015. A 31 de diciembre de 2015, el valor razonable de los activos y pasivos adquiridos tenía carácter provisional a la espera de que finalizase el ejercicio de valoración del inmovilizado material y de los derechos de aterrizaje.

El valor provisional de los activos y pasivos resultantes de la adquisición fue el siguiente:

Millones de euros	Valor razonable
Inmovilizado material	721
Inmovilizado inmaterial	
Marca	110
Derechos de aterrizaje ¹	172
Otros	40
Otros activos no corrientes	164
Efectivo y activos líquidos equivalentes	205
Otros depósitos remunerados corrientes	708
Deudores comerciales ²	54
Otros activos corrientes	66
Deudas financieras remuneradas	(406)
Acreedores y otras cuentas por pagar	(604)
Provisiones destinadas a riesgos y gastos	(158)
Obligaciones de retribuciones a empleados	(9)
Passivo por impuesto diferido	(35)
Activos netos identificables adquiridos	1.028

1 Para los derechos de aterrizaje de vida útil indefinida, véase la nota 16.

2 El importe bruto contractual de deudores comerciales es de 55 millones de euros, de los que se espera cobrar un 98%.

El fondo de comercio se reconoce del siguiente modo:

Millones de euros

Contraprestación en efectivo ¹	1,351
Valor razonable de activos netos identificables	1,028
Fondo de comercio provisional	323

¹ No existe contraprestación diferida ni contingente.

No se prevé que el fondo de comercio reconocido sea deducible a efectos fiscales.

4 Información de segmentos

a Segmentos de negocio

British Airways, Iberia, Vueling y Aer Lingus 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 cuatro (2014: tres) segmentos operativos declarables a efectos de presentación de los informes financieros, que se presentan como British Airways, Iberia, Vueling y Aer Lingus. Otras empresas del Grupo incluye las sociedades operativas.

En el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2015

Millones de euros	2015					Otras empresas del Grupo	Total
	British Airways	Iberia	Vueling	Aer Lingus			
Ingresos							
Ingresos externos	15.862	4.412	1.962	622	-	22.858	
Ingresos entre segmentos	53	352	-	-	145	550	
Ingresos por segmento	15.915	4.764	1.962	622	145	23.408	
Depreciación, amortización y deterioro	(1.053)	(206)	(13)	(27)	(8)	(1.307)	
Beneficio/(pérdida) de las operaciones antes de partidas excepcionales	1.914	247	160	35	(21)	2.335	
Partidas excepcionales (nota 5)	(35)	-	-	(3)	21	(17)	
Beneficio de las operaciones después de partidas excepcionales	1.879	247	160	32	-	2.318	
Gastos no operativos netos						(517)	
Beneficios antes de impuestos						1.801	

NOTAS A LAS CUENTAS ANUALES CONSOLIDADAS CONTINUACIÓN

4 Información de segmentos continuación

a Segmentos de negocio

En el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2014

Millones de euros	2014				Total
	British Airways	Iberia	Vueling	Otras empresas del Grupo	
Ingresaos					
Ingresaos externos	14.456	3.989	1.725	-	20.170
Ingresaos entre segmentos	37	279	-	107	423
Ingresaos por segmento	14.493	4.268	1.725	107	20.593
Depreciación, amortización y deterioro	(1.027)	(76)	(11)	(3)	(1.117)
Beneficio/(pérdida) de las operaciones antes de partidas excepcionales	1.215	50	141	(16)	1.390
Partidas excepcionales (nota 5)	-	(361)	-	-	(361)
Beneficio/(pérdida) de las operaciones después de partidas excepcionales	1.215	(311)	141	(16)	1.029
Gastos no operativos netos					(201)
Beneficios antes de impuestos					828

b Desglose geográfico

Ingresaos por origen de la venta

Millones de euros	2015	2014
Reino Unido	8.256	6.931
España	3.462	3.203
EE.UU.	3.447	2.893
Resto del mundo	7.693	7.143
	22.858	20.170

Activos por área

A 31 de diciembre de 2015

Millones de euros	Inmovilizado material	Inmovilizado inmaterial
Reino Unido	11.112	1.346
España	1.798	1.852
EE.UU.	26	14
Resto del mundo	736	34
	13.672	3.246

A 31 de diciembre de 2014

Millones de euros	Inmovilizado material	Inmovilizado inmaterial
Reino Unido	10.131	1.184
España	1.624	1.218
EE.UU.	24	12
No asignados	5	24
	11.784	2.438

5 Partidas excepcionales

Millones de euros	2015	2014
Gastos de combinación de negocios ¹	33	-
Efecto de la cobertura de flujos de efectivo previa a la adquisición ²	(51)	-
Provisión por litigios ³	35	-
Pérdidas por cambio de divisa ⁴	-	180
Gastos de reestructuración - personal ⁵	-	260
Reversión del deterioro de la Marca Iberia ⁶	-	(79)
Reconocidos como gastos de la explotación	17	361
Ganancia resultante de la venta de activos financieros disponibles para la venta ⁷	-	(83)
Total cargo excepcional antes de impuestos	17	278
Impuestos sobre partidas excepcionales	6	(144)
Crédito fiscal diferido neto ⁸	-	(269)
Total cargo/(abono) excepcional después de impuestos	23	(135)

1 Gastos de Combinación de negocios

Se han reconocido gastos de transacción de 33 millones de euros en relación con la Combinación de negocios de Aer Lingus en el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2015 (nota 3).

2 Efecto de la cobertura de flujos de efectivo previa a la adquisición

El 18 de agosto de 2015, Aer Lingus tenía una cartera de coberturas de flujos de caja relacionados con el combustible con un valor de mercado neto próximo a 99 millones de euros registrado en la partida Otras reservas del Balance de situación. Al liquidarse estas posiciones de cobertura de flujos de caja, Aer Lingus reclasificará el beneficio de Otras reservas.

El Grupo no reconoce los beneficios netos de la cobertura de flujos de caja previa a la adquisición dentro de Otras reservas en el Balance de situación, dando lugar a que a los costes de combustible 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 2015, esto produjo una disminución del gasto de combustible de 51 millones de euros y 6 millones de euros en relación a cargos fiscales.

3 Provisión por litigios

La provisión por litigios representa la continuación de las demandas civiles presentadas contra British Airways en 2006. Esta provisión representa un caso resuelto contra British Airways en la demanda contra el negocio de carga, por un total de 35 millones de euros. El importe definitivo que será necesario para pagar el resto de demandas detalladas en la nota 33 está sujeto a una gran incertidumbre.

En el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2014:

4 Pérdidas por cambio de divisa

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 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 recibió 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 fue 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 de 2014 era la tasa SICAD II de 50 bolívares (Bs.) 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 revaluaron a SICAD II resultando en un cargo excepcional adicional de 98 millones de euros. El saldo de efectivo retenido al 31 de diciembre de 2014 era de 18 millones de euros. En relación a este cargo se reconoció un crédito fiscal de 54 millones de euros.

5 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.

NOTAS A LAS CUENTAS ANUALES CONSOLIDADAS CONTINUACIÓN

5 Partidas excepcionales continuación

6 Reversión del deterioro de la Marca Iberia

En 2014, se revertió el deterioro parcial de la Marca Iberia de 79 millones de euros realizado en 2012. Esto se produjo tras la aprobación del Plan de negocio a cinco años y la vuelta de Iberia a una posición rentable que apoyaba la reversión del deterioro de la Marca (nota 16). En relación a esta reversión se reconoció un cargo fiscal de 24 millones de euros.

7 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. 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 comenzó en agosto de 2014 y se realizó 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. En relación con esta transacción se reconoció también un crédito fiscal de 36 millones de euros.

8 Activo por impuesto diferido neto

Durante el ejercicio 2014, el Grupo reconoció un activo por impuesto diferido de 306 millones de euros relacionado con las pérdidas registradas por Iberia en 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 anterior y en 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. Este fue el primer cambio del tipo impositivo desde el 2008. En relación a esta reducción se reconoció también un cargo fiscal de 37 millones de euros.

6 Gastos por naturaleza

El beneficio de las operaciones se obtiene tras cargar

Depreciación, amortización y deterioro de activos no corrientes:

Millones de euros	2015	2014
Activos en propiedad	834	810
Aeronaves en régimen de arrendamiento financiero	346	277
Otros intereses de arrendamiento	47	57
Cargo por deterioro sobre inmovilizado material	5	8
Amortización de inmovilizado inmaterial	75	44
Reversión del deterioro del inmovilizado inmaterial	-	(79)
	1.307	1.117

Costes de arrendamiento operativo:

Millones de euros	2015	2014
Pagos mínimos por arrendamiento		
- aeronaves	659	551
- inmuebles y equipo	195	187
Alquileres recibidos por subarrendamiento	(46)	(54)
	808	684

Coste de existencias:

Millones de euros	2015	2014
Coste de existencias reconocidas como gasto, principalmente combustible	4.899	5.377

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 Aer Lingus por PricewaterhouseCoopers LLP ("PwC") y por empresas de la red de PwC, fueron los siguientes:

Miles de euros	2015		2014	
	Ernst & Young	Otro auditor	Ernst & Young	Otro auditor
Honorarios devengados por la auditoría de las cuentas consolidadas e individuales	3.552	40	2.806	-
Honorarios devengados por otros servicios:				
Auditoría de las filiales del Grupo conforme a la legislación aplicable	571	388	535	-
Otros servicios conforme a la legislación aplicable	389	4	349	-
Otros servicios relacionados con tributación	57	-	269	-
Otros servicios de auditoría	552	-	359	-
Servicios relacionados con tecnología de la información	34	-	30	-
Servicios relacionados con operaciones financieras corporativas ¹	610	-	-	-
Todos los demás servicios	85	-	-	-
	5.850	432	4.348	-

1 Incluye principalmente servicios relacionados con la adquisición de Aer Lingus.

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 en la página 69, 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	2015	2014
Sueldos y salarios	3.277	3.194
Contribuciones a la Seguridad Social	485	447
Gastos por pensiones	372	285
Costes por planes de pago basados en acciones	35	29
Otros gastos de personal ¹	736	630
	4.905	4.585

1 Otros gastos de personal comprenden dietas y alojamiento de tripulación.

El número medio de empleados durante el ejercicio fue el siguiente:

	2015		2014	
	Número medio de empleados	Porcentaje de mujeres	Número medio de empleados	Porcentaje de mujeres
Ejecutivos senior	214	24%	219	23%
Personal de tierra:				
Directivos	2.385	41%	2.379	40%
No Directivos	32.835	36%	32.527	36%
Tripulación técnica:				
Directivos	5.906	10%	5.694	10%
No Directivos	19.522	67%	18.665	67%
	60.862		59.484	

NOTAS A LAS CUENTAS ANUALES CONSOLIDADAS CONTINUACIÓN

8 Gastos y cifras de personal continuación

b Retribución de los consejeros

Millones de euros	2015	2014
Remuneración del Consejo de Administración	15	13
Remuneración del Comité de Dirección	22	18

A 31 de diciembre de 2015, había tres miembros femeninos en el Consejo (2014: tres).

En el Informe de la Comisión de Retribuciones se incluyen más detalles 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 2015, IAG realizó aportaciones por 28.000 euros (2014: 16.000 euros). A 31 de diciembre de 2015, ningún Consejero Ejecutivo era beneficiario de planes de pensiones de prestación definida.

En relación con el Artículo 229 de la Ley de Sociedades de Capital, los Consejeros de la Sociedad han anunciado que no tienen conflictos de intereses con respecto al Grupo.

9 Gastos e ingresos financieros

a Gastos financieros

Millones de euros	2015	2014
Gastos financieros sobre:		
Préstamos bancarios	(23)	(26)
Arrendamientos financieros	(138)	(111)
Provisiones: actualización de descuento	(21)	(39)
Otros préstamos	(115)	(74)
Intereses capitalizados sobre pagos anticipados para la adquisición de inmovilizado	2	2
Variación en el valor razonable de swaps de divisas	1	(5)
Cargos de divisa sobre activos financieros fijos	-	16
	(294)	(237)

b Ingresos financieros

Millones de euros	2015	2014
Intereses sobre otros depósitos remunerados	42	32

c Cargo financiero neto correspondientes a pensiones

Millones de euros	2015	2014
Cargo financiero neto correspondientes a pensiones	(12)	(4)

10 Impuestos

a Impuesto sobre beneficios de actividades ordinarias

Cargo/(crédito) fiscal en la Cuenta de resultados

Millones de euros	2015	2014
Impuestos corrientes		
Impuestos sobre beneficios	337	228
Ajuste respecto a ejercicios anteriores	5	19
Total cargo fiscal corriente	342	247
Impuesto diferido como resultado de las diferencias entre el tratamiento contable y fiscal de:		
Inmovilizado material	10	(7)
Indemnizaciones por despido de empleados y otras provisiones relacionadas con empleados	13	(14)
Pérdidas fiscales utilizadas	42	47
Planes de pensiones	(2)	(49)
Créditos fiscales	1	(27)
Diferencias de cambio	(20)	(2)
Pérdidas en derivados de combustible	(12)	(10)
Beneficios no remitidos de empresas asociadas	3	-
Ingresos diferidos relacionados con programas de fidelización de clientes	16	(12)
Ajustes respecto a ejercicios anteriores	(32)	(36)
Efectos del cambio de tipos de impuestos	(84)	41
Otras partidas	8	-
Impuesto de sociedades anticipado	-	99
Activos financieros disponibles para la venta	-	(146)
Activos fiscales no reconocidos anteriormente	-	(306)
Total crédito fiscal diferido	(57)	(422)
Total cargo/(crédito) fiscal en la Cuenta de resultados	285	(175)

NOTAS A LAS CUENTAS ANUALES CONSOLIDADAS CONTINUACIÓN

10 Impuestos continuación

Cargo/(crédito) fiscal en el Estado del resultado global y el Estado de cambios en el patrimonio neto

Millones de euros	2015	2014
Impuestos corrientes relativos a partidas cargadas directamente en el Estado del resultado global		
Planes de pensiones	(76)	(79)

Impuestos diferidos relativos a partidas cargadas directamente en el Estado del resultado global

Coberturas de flujos de caja	53	(237)
Planes de pensiones	128	(111)
Ajustes respecto a ejercicios anteriores	(1)	-
Activos financieros disponibles para la venta	-	(163)
Efectos del cambio de tipos de impuestos	-	46
	180	(465)

Impuestos corrientes relacionados con partidas cargadas directamente en el Estado de cambios en el patrimonio neto

Planes de pago basados en acciones	(14)	(8)
------------------------------------	------	-----

Impuestos diferidos relacionados con partidas cargadas directamente en el Estado de cambios en el patrimonio neto

Planes de pago basados en acciones	4	(6)
------------------------------------	---	-----

Total cargo/(crédito) fiscal relacionados con partidas incluidas en el Estado del resultado global y el patrimonio neto

	94	(558)
--	-----------	-------

En 2015, el efecto de los cambios en los tipos del impuesto sobre las partidas que no se reclasificarán a la Cuenta de resultados fue de cero (2014: cargo de 7 millones de euros) y el efecto sobre las partidas que pueden ser reclasificadas a la Cuenta de resultados fue de cero (2014: cargo de 39 millones de euros).

b Conciliación del cargo/(crédito) fiscal total

El cargo/(crédito) fiscal se calcula a los tipos locales aplicables a los beneficios o pérdidas en los principales países donde opera el Grupo. El crédito fiscal (2014: crédito) sobre los beneficios del ejercicio cerrado el 31 de diciembre de 2015 es inferior al cargo fiscal hipotético.

Las diferencias se explican a continuación:

Millones de euros	2015	2014
Beneficio contable antes de impuestos	1.801	828
Impuesto calculado a un tipo del 28% en España (2014: 30%) y del 20,25% en el Reino Unido (2014: 21,5%) y del 12,5% en Irlanda	381	162
Efectos de:		
Gastos no deducibles - relacionados con operaciones	11	-
Gastos no deducibles - partidas recurrentes	6	-
Contabilización de planes de pensiones	(8)	(5)
Títulos preferentes en euros contabilizados como socios externos	(4)	(5)
Impuesto sobre beneficios no remitidos	3	-
Activos fiscales no reconocidos del periodo corriente	3	9
Ajustes respecto a ejercicios anteriores	(27)	(17)
Efecto del cambio de tipos de impuestos	(84)	42
Otras partidas	4	8
Enajenación y reducción de valor de inversiones	-	(2)
Crédito de inversión	-	(61)
Activos fiscales no reconocidos anteriormente	-	(306)
Cargo/(crédito) fiscal en la Cuenta de resultados	285	(175)

c Activo impuesto diferido neto

El activo por impuesto diferido neto registrado en el Balance es el siguiente:

Millones de euros	2015	2014
Diferencia entre el tratamiento contable y fiscal de:		
Inmovilizado material	(1.201)	(1.126)
Indemnizaciones por despido de empleados y otras provisiones relacionadas con empleados.	472	492
Pérdidas fiscales de ejercicios anteriores	410	396
Valor razonable de las pérdidas reconocidas en coberturas de flujos de caja	298	330
Planes de pensiones	168	248
Activos fiscales relacionados con créditos y deducciones fiscales	78	89
Planes de pago basados en acciones	22	22
Diferencias de cambio	8	(16)
Ingresos diferidos relacionados con programas de fidelización de clientes	1	17
Otras partidas	48	39
Activo por impuesto diferido	304	491

Movimientos en provisiones

Millones de euros	2015	2014
Activo/(pasivo) neto por impuesto diferido al inicio del ejercicio	491	(383)
Adquirido mediante Combinación de negocios	(35)	-
(Cargo)/crédito fiscal diferido relacionado con la Cuenta de resultados	(59)	427
(Cargo)/crédito por impuestos diferidos registrado en el Estado del resultado global	(180)	511
(Cargo)/crédito por impuestos diferidos registrado en el Estado de cambios en el patrimonio neto	(4)	6
Ajuste respecto a ejercicios anteriores	33	36
Efecto del cambio de tipos de impuestos	84	(87)
Movimientos por cambio de divisas	(26)	(19)
Activo neto por impuesto diferido	304	491

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 2015 se desglosan de la forma siguiente:

Millones de euros	2015	2014
Impuestos relacionados con el pago de nóminas	455	423
Impuesto sobre vuelos comerciales (Air Passenger Duty) del Reino Unido	923	813
Otros impuestos de billetes	1.583	1.290
	2.961	2.526

NOTAS A LAS CUENTAS ANUALES CONSOLIDADAS CONTINUACIÓN

10 Impuestos continuación

e Factores que pueden afectar a cargos fiscales futuros

Diferencias temporarias no reconocidas – pérdidas

Millones de euros	2015	2014
Pérdidas fiscales por el impuesto de sociedades español	35	27
Pérdidas de capital en el Reino Unido derivados antes de los cambios en la propiedad del Grupo del Reino Unido en 2011	101	127
Pérdidas de capital en el Reino Unido derivados después de los cambios en la propiedad del Grupo en 2011	10	9
Pérdidas de capital en el Reino Unido resultantes de inmuebles aptos para desgravaciones por estar clasificados como edificios industriales (Industrial Buildings Allowances)	350	324
Pérdidas fiscales por el impuesto de sociedades fuera de los países de operación principales	154	147

Diferencias temporales no reconocidas – inversión en subsidiarias y asociadas

No se han reconocido pasivos fiscales diferidos en relación con los 795 millones de euros (2014: 75 millones de euros) de diferencias temporales relacionadas con las filiales y las empresas asociadas. El Grupo o controla la reversión de estas diferencias temporales, y es probable que no vayan a revertirse en un futuro inmediato o su reversión no tendría consecuencias fiscales.

Cambios de tipos del impuesto de sociedades

Durante el ejercicio se aprobaron reducciones en el impuesto de sociedades del Reino Unido. El tipo principal del impuesto de sociedades se redujo del 20% al 19% con efecto a partir del 1 de abril de 2017, y del 19% al 18% con efecto a partir del 1 de abril de 2020. El impuesto diferido sobre diferencias temporales y las pérdidas fiscales a 31 de diciembre de 2015 se calcularon al tipo aplicable en el ejercicio en el que se prevé que se reviertan dichas diferencias temporales y pérdidas fiscales.

11 Beneficios por acción

Millones de euros	2015	2014
Beneficios por operaciones continuadas atribuibles a accionistas de la matriz y beneficios básicos por acción	1.495	982
Gastos financieros sobre bonos convertibles	25	21
Beneficios diluidos atribuibles a accionistas de la matriz a efectos de dilución	1.520	1.003

	Número miles	Número miles
Número medio ponderado de acciones ordinarias en circulación	2.034.197	2.036.121
Supuesto de conversión de €390 millones de bono convertible	91.758	91.758
Supuesto de conversión de dos tramos de bonos convertibles de €500 millones	9.722	–
Pagos pendientes basados en acciones a empleados con efectos dilutivos	24.260	33.883
Número medio ponderado de acciones ordinarias emitidas a efectos de dilución	2.159.937	2.161.762

	2015	2014
Beneficio básico por acción (céntimos de €)	73.5	48.2
Beneficio diluido por acción (céntimos de €)	70.4	46.4

12 Dividendos

Millones de euros	2015	2014
Dividendo declarado en efectivo		

Dividendo a cuenta de 10 céntimos de euro por acción	(203)	–
--	--------------	---

Dividendo propuesto en efectivo

Dividendo complementario de 10 céntimos de euro por acción	(204)	–
--	--------------	---

El dividendo complementario propuesto consistiría en 5 céntimos de euro por acción con cargo al beneficio del ejercicio cerrado a 31 de diciembre de 2015 y de 5 céntimos de euro por acción con cargo a la reserva por prima de emisión.

El dividendo complementario propuesto está sujeto a su aprobación por la Junta General Ordinaria de Accionistas y no se reconoce como pasivo a 31 de diciembre de 2015.

13 Inmovilizado material

Millones de euros	Flota	Inmuebles	Equipo	Total
Cost				
Saldo a 1 de enero de 2014	17.673	2.085	1.344	21.102
Altas	2.316	57	126	2.499
Bajas	(888)	(3)	(22)	(913)
Movimientos por cambio de divisas	1.125	120	67	1.312
Saldo a 31 de diciembre de 2014	20.226	2.259	1.515	24.000
Altas	1.774	51	112	1.937
Adquirido mediante Combinación de negocios	693	16	12	721
Bajas	(1.180)	(3)	(56)	(1.239)
Reclasificaciones	(184)	3	(22)	(203)
Movimientos por cambio de divisas	1.488	155	90	1.733
A 31 de diciembre de 2015	22.817	2.481	1.651	26.949
Depreciación y deterioro				
Saldo a 1 de enero de 2014	9.158	867	849	10.874
Dotación	984	77	83	1.144
Pérdidas por deterioro reconocidas durante el ejercicio ¹	8	-	-	8
Bajas	(492)	(2)	(15)	(509)
Movimientos por cambio de divisas	594	57	48	699
Saldo a 31 de diciembre de 2014	10.252	999	965	12.216
Dotación	1.066	70	91	1.227
Bajas	(954)	(3)	(34)	(991)
Reclasificaciones	(99)	2	(10)	(107)
Movimientos por cambio de divisas	793	75	64	932
A 31 de diciembre de 2015	11.058	1.143	1.076	13.277
Valor neto contable				
A 31 de diciembre de 2015	11.759	1.338	575	13.672
A 31 de diciembre de 2014	9.974	1.260	550	11.784
Ánálisis a 31 de diciembre de 2015				
En propiedad	4.726	1.289	460	6.475
En arrendamientos financieros	6.364	16	33	6.413
Pagos por anticipado para la adquisición de inmovilizado	669	33	82	784
Inmovilizado material	11.759	1.338	575	13.672
Ánálisis a 31 de diciembre de 2014				
En propiedad	4.290	1.173	411	5.874
En arrendamientos financieros	5.398	5	32	5.435
Pagos por anticipado para la adquisición de inmovilizado	286	82	107	475
Inmovilizado material	9.974	1.260	550	11.784

1 El cargo por deterioro en 2014 de 8 millones de euros está relacionado con un avión Airbus A340 – 300 ajustado a su valor realizable.

NOTAS A LAS CUENTAS ANUALES CONSOLIDADAS CONTINUACIÓN

13 Inmovilizado material continuación

El valor neto contable de los inmuebles comprende:

Millones de euros	2015	2014
Inmuebles propios	561	542
Mejoras en inmuebles arrendados a largo plazo	387	359
Mejoras en inmuebles arrendados a corto plazo ¹	390	359
Inmuebles	1.338	1.260

1. Las mejoras en inmuebles arrendados a corto plazo se refieren a arrendamientos con duración inferior a 50 años.

A 31 de diciembre de 2015, había préstamos bancarios y otros préstamos del Grupo garantizados con activos de flota con un coste de 1.466 millones de euros (2014: 1.169 millones de euros) y cartas de crédito de 278 millones de euros a favor de los Administradores del Plan de Pensiones de British Airways están garantizadas con ciertas aeronaves (2014: 292 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 16.091 millones de euros (2014: 11.604 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 15.971 millones de euros para la adquisición de 100 Airbus A320 (entre 2016 y 2022), 18 Airbus A321 (entre 2016 y 2019), 14 Airbus A330 (entre 2016 y 2018), 43 Airbus A350 (entre 2018 y 2021), dos Airbus A380 (en 2016) and 29 Boeing 787 (entre 2016 y 2021).

15 Activos no corrientes mantenidos para la venta

Los activos no corrientes mantenidos para la venta de 5 millones de euros corresponden a tres aviones Boeing 737-400 y nueve motores de Boeing 737-400 que se han parado y puesto a la venta. Estos se han contabilizado al coste menos la depreciación acumulada y el deterioro del valor. Los cargos por deterioro reconocidos en la Cuenta de Resultados en relación con estos activos durante el ejercicio ascendieron a 5 millones de euros (2014: cero). Estos activos se incluyen en el segmento operativo de British Airways y saldrán del negocio en un plazo de 12 meses desde el 31 de diciembre de 2015.

Se vendieron activos mantenidos para la venta con un valor neto contable de 17 millones de euros en el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2015, de los cuales 11 millones de euros corresponden a la venta de la participación residual del 0,075% en Amadeus (que representa un periodo de liquidación pendiente de un día) resultando en un beneficio de 1 millón de euros; y 6 millones de euros correspondientes a la venta de cinco motores de Boeing 737, resultando en una pérdida de 4 millón de euros.

A 31 de diciembre de 2014 los activos no corrientes mantenidos para la venta de 18 millones de euros representaban un periodo de liquidación pendiente de un día correspondiente a la participación residual del 0,075% en Amadeus (11 millones de euros) y seis motores de Boeing 737 (7 millones de euros). Estos activos se incluyeron en los segmentos operativos de Iberia y British Airways respectivamente.

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 ¹	Otros ²	Total
Coste						
Saldo a 1 de enero de 2014	325	341	253	1.387	583	2.889
Altas	-	-	-	1	137	138
Movimientos por cambio de divisas	3	-	-	54	29	86
Saldo a 31 de diciembre de 2014	328	341	253	1.442	749	3.113
Altas	-	-	-	-	168	168
Adquirido mediante combinación de negocios	323	110	-	172	40	645
Bajas	-	-	-	-	(114)	(114)
Reclasificaciones	-	-	-	-	20	20
Movimientos por cambio de divisas	5	-	-	70	42	117
Saldo a 31 de diciembre de 2015	656	451	253	1.684	905	3.949
Amortización y deterioro						
Saldo a 1 de enero de 2014	249	79	-	72	293	693
Dotación	-	-	-	1	43	44
Reversión del deterioro	-	(79)	-	-	-	(79)
Movimientos por cambio de divisas	-	-	-	4	13	17
Saldo a 31 de diciembre de 2014	249	-	-	77	349	675
Dotación	-	-	-	3	72	75
Bajas	-	-	-	-	(78)	(78)
Reclasificaciones	-	-	-	-	8	8
Movimientos por cambio de divisas	-	-	-	6	17	23
A 31 de diciembre de 2015	249	-	-	86	368	703
Valores netos contables						
31 de diciembre de 2015	407	451	253	1.598	537	3.246
31 de diciembre de 2014	79	341	253	1.365	400	2.438

1 El valor contable neto incluye derechos de aterrizaje fuera de la UE de 123 millones de euros (2014: 13 millones de euros) con duración definida, de los cuales 110 millones de euros fueron adquiridos mediante Combinación de negocios

2 Otro inmovilizado inmaterial se compone principalmente de software con un valor contable de 487 millones de euros (2014: 353 millones de euros), además de derechos de emisión adquiridos.

NOTAS A LAS CUENTAS ANUALES CONSOLIDADAS CONTINUACIÓN

16 Inmovilizado inmaterial y revisión de deterioro continuación

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 unidades generadoras de efectivo (UGE) del Grupo:

Millones de euros	Fondo de comercio	Derechos de aterrizaje	Marca	Programas de fidelización de clientes	Total
2015					
Iberia					
A 1 de enero de 2015	-	423	306	253	982
Traspaso a Avios	-	-	-	(253)	(253)
A 31 de diciembre de 2015	-	423	306	-	729
British Airways					
A 1 de enero de 2015	51	840	-	-	891
Movimientos por cambio de divisas	5	61	-	-	66
A 31 de diciembre de 2015	56	901	-	-	957
Vueling					
A 1 de enero y 31 de diciembre de 2015	28	89	35	-	152
Aer Lingus					
A 1 de enero de 2015	-	-	-	-	-
Altas por Combinación de negocios	323	62	110	-	495
A 31 de diciembre de 2015	323	62	110	-	495
Avios					
A 1 de enero de 2015	-	-	-	-	-
Traspaso de Iberia	-	-	-	253	253
A 31 de diciembre de 2015	-	-	-	253	253
A 31 de diciembre de 2015	407	1.475	451	253	2.586

Millones de euros	Fondo de comercio	Derechos de aterrizaje	Marca	Programas de fidelización de clientes	Total
2014					
Iberia					
A 1 de enero de 2014	-	423	227	253	903
Reversión del deterioro	-	-	79	-	79
A 31 de diciembre de 2014	-	423	306	253	982
British Airways					
A 1 de enero de 2014	48	789	-	-	837
Altas	-	1	-	-	1
Movimientos por cambio de divisas	3	50	-	-	53
A 31 de diciembre de 2014	51	840	-	-	891
Vueling					
A 1 de enero y 31 de diciembre de 2014	28	89	35	-	152
A 31 de diciembre de 2014	79	1.352	341	253	2.025

Durante el ejercicio, el Grupo adquirió Aer Lingus, que se ha identificado como una UGE consistente con las otras aerolíneas del Grupo. Para el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2015, el Grupo no llevó a cabo un análisis del deterioro para la UGE de Aer Lingus, ya que las asignaciones del valor razonable se habían completado de manera provisional (nota 3). A falta de indicadores de deterioro, no se considera necesario llevar a cabo un análisis de deterioro a 31 de diciembre de 2015, ya que el fondo de comercio y otros activos intangibles de vida indefinida se han asignado de manera provisional.

Base de cálculo del importe recuperable

Los importes recuperables de las UGE se han medido en base a su valor en uso.

El valor en uso se calcula aplicando un modelo de flujos de caja descontados, usando la metodología de derechos para las marcas. Las proyecciones de flujos de caja se basan en el Plan de negocio aprobado por el Consejo de Administración 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 UGE.

Cada año el Grupo elabora y aprueba planes de negocio a cinco años. Estos planes fueron aprobados en el cuarto trimestre del año. Los flujos de caja que se han empleado en los cálculos de valor en uso de los planes de negocio 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.

Principales hipótesis

Para cada una de las UGE, las principales hipótesis usadas en los cálculos del valor en uso son las siguientes:

	2015		
Por ciento	British Airways	Iberia	Vueling
Margen operativo ajustado por arrendamientos	12-15	8-14	12-15
Crecimiento medio anual de los AKO	2-3	7	10
Tasa de crecimiento a largo plazo	2,5	2,0	2,0
Tasa de descuento antes de impuestos	8,6	9,7	10,3

	2014		
Por ciento	British Airways	Iberia	Vueling
Tasa de crecimiento a largo plazo	2,5	2,2	2,2
Tasa de descuento antes de impuestos	10,0	10,2	12,5

NOTAS A LAS CUENTAS ANUALES CONSOLIDADAS CONTINUACIÓN

16 Inmovilizado inmaterial y revisión de deterioro continuación

El margen operativo ajustado por arrendamientos de flota es el resultado operativo medio anual ajustado por los costes de arrendamientos operativos, expresado como porcentaje de los ingresos a lo largo del Plan de Negocio a 2020. Se expresa como un rango de porcentajes y está basado en la evolución histórica, las expectativas de la Dirección sobre el desarrollo del mercado y la incorporación de riesgos en las estimaciones de flujo de efectivo.

El crecimiento de los AKO es el incremento medio anual a lo largo del Plan de Negocio, basado en la evolución histórica y las previsiones de mercado de la Dirección.

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) (fuente: Oxford Economics/Haver Analytics). Se modifica de tiempo en tiempo para reflejar el riesgo de mercado específico.

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 UGE. 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 las deudas financieras remuneradas del Grupo. El riesgo específico de las UGE 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. El cambio en la tasa de descuento para el 2015 refleja una reducción de las tasas libres de riesgo y la bajada de los costes de financiación.

El análisis de deterioro de la UGE de Avios se basó en un cálculo de valor en uso con una tasa de crecimiento a largo plazo asumida del 2,4% y una tasa de descuento antes de impuestos del 9,1%.

Resumen de los resultados

En 2015, la Dirección revisó el importe recuperable de cada una de sus UGE, a excepción de Aer Lingus, y concluyó que los importes recuperables superaban los valores contables. En consecuencia, no se realizaron nuevas pruebas de las marcas, los programas de fidelización de clientes o de los derechos de aterrizaje.

La prueba de deterioro de la Marca Iberia fue objeto de una nueva evaluación en 2014, 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 determinó el importe recuperable de la marca Iberia usando la metodología de derechos (royalties), con una tasa de royalty del 0,60%. Con esta metodología, el importe recuperable de la UGE de Iberia era de 6.400 millones de euros. Individualmente y combinadas, las pruebas de valor en uso de la UGE de Iberia y de la Marca Iberia respaldaban la reversión del deterioro original de 79 millones de euros. En 2014, esta reversión se registró como un abono excepcional dentro de Depreciación, amortización y deterioro en la Cuenta de Resultados.

Sensibilidades

Se han tenido en cuenta sensibilidades adicionales para el conjunto de las UGE.

Ningún cambio razonable que puedan sufrir las principales hipótesis sobre cualquiera de las UGE del Grupo provocaría que los importes contables 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 filiales 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.

El importe total de los socios externos al 31 de diciembre de 2015 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, está 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 y negocios conjuntos

The share of the assets, liabilities, revenue and profit of the Group's associates, which are included in the Group's financial statements, are as follows:

Millones de euros	2015	2014
Total activo	100	79
Total pasivo	(64)	(53)
Ingresos	75	96
Beneficio/(pérdida) del ejercicio	6	2

El detalle de los movimientos en las inversiones en empresas asociadas es el siguiente:

Millones de euros	2015	2014
Al inicio del ejercicio	27	25
Participación en beneficios retenidos	6	2
Adquiridos mediante Combinación de negocios	17	-
Bajas	(1)	-
Movimientos por cambio de divisas	1	2
Dividendos recibidos	(9)	(2)
	41	27

Durante el ejercicio, el Grupo adquirió una participación del 33,33% en el capital social de Propius Holdings Limited a través de Combinación de negocios. A 31 de diciembre de 2015, no hay restricciones en la habilidad de las empresas asociadas o negocios conjuntos de transferir fondos a la entidad matriz, y no existen pasivos contingentes relacionados.

A 31 de diciembre de 2015, la inversión del Grupo en Handling Guinea Ecuatorial, S.A. sobrepasaba el 50% (51%) y se ha tratado como una empresa asociada, ya que el socio local controla sus actividades. El Grupo vendió su participación en Iber-América Aerospace, LLC (65,33%) durante el ejercicio.

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 comenzó en agosto de 2014 y la participación del Grupo en Amadeus se ha vendido 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 se liquidó en enero de 2015.

Los activos financieros disponibles para la venta comprenden los siguientes:

Millones de euros	2015	2014
Valores cotizados		
Comair Limited	9	19
Valores no cotizados	65	65
	74	84

La Ganancia neta relacionada con activos financieros disponibles para la venta fue de 5 millones de euros (2014: ganancia de 93 millones de euros procedente principalmente de la operación de liquidación de la participación en Amadeus).

NOTAS A LAS CUENTAS ANUALES CONSOLIDADAS CONTINUACIÓN

19 Deudores comerciales y otros deudores

Millones de euros	2015	2014
Importes con vencimiento inferior a un año		
Deudores comerciales	1.280	1.349
Provisión para insolvencias	(84)	(97)
Deudores comerciales netos	1.196	1.252
Pagos anticipados e ingresos devengados	925	441
Otros deudores no comerciales	310	161
	2.431	1.854
Importes con vencimiento superior a un año		
Pagos anticipados e ingresos devengados	173	119
Otros depósitos remunerados (a más de un año)	104	-
Otros deudores no comerciales	88	69
	365	188

Los movimientos de provisiones para insolvencias fueron los siguientes:

Millones de euros	2015	2014
Al inicio del ejercicio	97	89
Provisión para cuentas de dudoso cobro	8	47
Importes revertidos no utilizados	(3)	(21)
Cuentas por cobrar canceladas durante el ejercicio	(20)	(18)
Movimientos por cambio de divisas	2	-
	84	97

El desglose por vencimiento de deudores comerciales netos es el siguiente:

Millones de euros	2015	2014
No vencidos ni deteriorados	986	939
< 30 días	117	205
30 - 60 días	77	69
> 60 días	16	39
Deudores comerciales, neto	1.196	1.252

Los deudores comerciales en general no devengán intereses y su periodo medio de cobro es de 30 días (2014: plazo de 30 días).

20 Efectivo, activos líquidos equivalentes y otros depósitos remunerados a corto plazo

Millones de euros	2015	2014
Efectivo en bancos y en caja	2.230	1.223
Depósitos a corto plazo con vencimiento inferior a tres meses	679	305
Efectivo y activos líquidos equivalentes	2.909	1.528
Otros depósitos remunerados con vencimiento superior a tres meses	2.947	3.416
Efectivo, activos líquidos equivalentes y otros depósitos remunerados	5.856	4.944

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 devengán intereses a tipos variables aplicables a los respectivos depósitos.

A 31 de diciembre, el Grupo no tenía descubiertos bancarios (2014: 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.

A 31 de diciembre de 2015, Aer Lingus tenía 49 millones de euros de efectivo restringido en depósitos remunerados con vencimiento superior a tres meses, relacionados con el depósito de pensiones.

A 31 de diciembre de 2015, British Airways tenía 72 millones de euros de efectivo restringido en Nigeria.

En 2014, el Grupo tenía fondos no repatriados reconocidos por el Banco Central de Venezuela, relacionados con ventas en Venezuela en 2013 y 2014. En 2014 se reconoció un cargo de 180 millones de euros relacionado con los fondos (nota 5).

21 Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar

Millones de euros	2015	2014
Acreedores comerciales	2.043	1.869
Otros acreedores	1.031	927
Otros impuestos y seguridad social	186	129
Devengos e ingresos diferidos	543	356
	3.803	3.281

Periodo medio de pago a proveedores - Compañías españolas del Grupo

Días	2015
Periodo medio de pago a proveedores	17
Ratio de operaciones pagadas	17
Ratio de operaciones pendientes de pago	18

Miles de euros	2015
Total pagos realizados	4.220.000
Total pagos pendientes	81.000

22 Otros pasivos a largo plazo

Millones de euros	2015	2014
Acreedores comerciales no corrientes	5	2
Provisiones e ingresos diferidos	218	224
	223	226

23 Deudas a largo plazo

a Corrientes

Millones de euros	2015	2014
Préstamos bancarios y otros	576	164
Arrendamientos financieros	556	549
	1.132	713

b No corrientes

Millones de euros	2015	2014
Préstamos bancarios y otros	2.176	1.069
Arrendamientos financieros	5.322	4.835
	7.498	5.904

Los préstamos bancarios y otros préstamos son pagaderos hasta el año 2027. Existen préstamos bancarios y otros préstamos del Grupo por importe de 813 millones de euros (2014: 541 millones de euros) garantizados por aeronaves. Los arrendamientos financieros están garantizados en todos los casos con aeronaves o inmovilizado material.

NOTAS A LAS CUENTAS ANUALES CONSOLIDADAS CONTINUACIÓN

23 Deudas a largo plazo continuación

c Préstamos bancarios y otros

Los préstamos bancarios y otros comprenden los siguientes:

Millones de euros	2015	2014
500 millones de euros de bonos convertibles a tipo fijo del 0,25% con vencimiento en 2020 ¹	454	-
500 millones de euros de bonos convertibles a tipo fijo del 0,625% con vencimiento en 2020 ²	431	-
390 millones de euros de bonos convertibles a tipo fijo del 1,75% con vencimiento en 2018 ³	350	335
250 millones de libras esterlinas de Eurobonos sin garantía a tipo fijo del 8,75% con vencimiento en 2016 ⁴	343	316
Préstamos hipotecarios en euros a tipo variable garantizados por aeronaves específicas ⁵	328	60
Préstamo sindicado a tipo variable garantizado por inversiones ⁶	192	-
Préstamos hipotecarios en dólares estadounidenses a tipo fijo garantizado por aeronaves específicas ⁷	174	173
Préstamos hipotecarios en libras esterlinas a tipo fijo garantizados por aeronaves específicas ⁸	102	116
Préstamos hipotecarios en yuanes chinos a tipo fijo garantizados por aeronaves específicas ⁹	102	-
147 millones de euros de bonos sin garantía a tipo fijo ¹⁰	147	-
Préstamos hipotecarios en libras esterlinas a tipo variable garantizados por aeronaves específicas ¹¹	55	125
Préstamos hipotecarios en dólares estadounidenses a tipo variable garantizados por aeronaves específicas ¹²	52	67
Préstamos en euros a tipo fijo no garantizados con el Estado español (Ministerio de Industria) ¹³	15	20
Préstamos en libras esterlinas con el Banco Europeo de Inversiones garantizados con bienes específicos ¹⁴	7	10
Préstamos en euros a tipo variable no garantizado ¹⁵	-	11
	2.752	1.233
Menos: cuotas corrientes adeudadas por préstamos bancarios	(576)	(164)
	2.176	1.069

1 500 millones de euros de bonos senior convertibles en acciones de IAG no garantizados a tipo fijo del 0,25% emitidos por el Grupo en Noviembre de 2015, generaron unos fondos netos de 494 millones de euros y vencen en 2020. El precio de conversión para ambos tramos se fijó con una prima del 62,5% 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, no antes de los dos años anteriores a la fecha de vencimiento final. El componente de patrimonio de la emisión de bonos convertibles de 39 millones de euros se incluye en Otras reservas (nota 31). Los bonos incorporan protección de dividendos, y a 31 de diciembre de 2015, 36.208.923 opciones relacionadas con estos bonos continuaban pendientes de liquidación.

2 500 millones de euros de bonos senior convertibles en acciones de IAG no garantizados a tipo fijo del 0,625% emitidos por el Grupo en Noviembre de 2015, generaron unos fondos netos de 494 millones de euros y vencen en 2022. El precio de conversión para ambos tramos se fijó con una prima del 62,5% 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, no antes de los dos años anteriores a la fecha de vencimiento final. El componente de patrimonio de la emisión de bonos convertibles de 62 millones de euros se incluye en Otras reservas (nota 31). Los bonos incorporan protección de dividendos, y a 31 de diciembre de 2015, 36.208.923 opciones relacionadas con estos bonos continuaban pendientes de liquidación.

3 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 pre establecidos. El componente de patrimonio de los bonos convertibles emitidos de 72 millones de euros se incluye en Otras reservas (nota 31).

4 250 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.

5 Los préstamos hipotecarios en euros a tipo variable están garantizados por aeronaves específicas en propiedad del Grupo y devengan intereses a tipos entre el 0,43% y el 1,50% y su periodo de amortización va de 2024 a 2027.

6 El préstamo sindicado en euros a tipo variable está garantizado en inversiones específicas del Grupo y devenga un interés del 1,375% sobre el EURIBOR de 6 meses, y es reembolsable en 2020.

7 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.

8 Los préstamos hipotecarios en libras esterlinas a tipo fijo están garantizados por aeronaves en propiedad del Grupo y devengan intereses a tipos entre el 6,14% y el 6,3%. Los préstamos se amortizarán entre 2016 y 2018.

9 Los préstamos hipotecarios en yuanes chinos a tipo fijo están garantizados por aeronaves específicas del Grupo y devengan interés del 5,20% y son reembolsables en 2022.

10 147 millones de euros de bonos no garantizados a tipo fijo con un cupón entre el 2,5% y el 3,75% reembolsables entre 2018 y 2025.

11 Los préstamos hipotecarios en libras esterlinas a tipo variable están garantizados por aeronaves en propiedad del Grupo y devengan intereses a tipos entre el 1,10% y el 1,27%. Los préstamos se amortizarán entre 2016 y 2019.

12 Los préstamos hipotecarios en dólares estadounidenses a tipo variable están garantizados por activos específicos de aeronaves del Grupo y los intereses son del 1,31% y el 2,99%. Los préstamos se amortizarán entre 2016 y 2017.

13 Los préstamos en euros a tipo fijo no garantizados con el Estado español (Ministerio de Industria) devengan intereses entre el 0% y el 5,68% y se amortizarán entre 2016 y 2026.

14 Los préstamos en libras esterlinas del Banco Europeo de Inversiones están garantizados por ciertos activos inmobiliarios del Grupo y los intereses son al 0,71%. Los préstamos se amortizarán en 2017.

15 El préstamo en euros a tipo variable no garantizado pagaba un interés del 0,0225% sobre el EURIBOR. El préstamo se repagó en 2015.

d Total préstamos y arrendamientos financieros

Millones	2015	2014
Préstamos		
Bancos:		
Dólares estadounidenses	\$246	\$295
Euros	€536	€90
Libras esterlinas	£119	£198
Yuanes chinos	CNY 716	CNY -
	€1.027	€581
Bonos a tipo fijo:		
Euro	€1.381	€335
Libras esterlinas	£250	£249
	€1.725	€652

Arrendamientos financieros

Dólares estadounidenses	\$3.464	\$3.772
Euros	€1.458	€1.084
Yenes japoneses	¥44.599	¥37.105
Libras esterlinas	£656	£771
	€5.878	€5.384
	€8.630	€6.617

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	2015	2014
Pagos futuros mínimos con vencimiento:		
En el plazo de un año	692	676
Entre uno y cinco años	3.084	2.463
Más de cinco años	2.769	3.100
	6.545	6.239
Menos: Gastos financieros	(667)	(855)
Valor presente de pagos futuros mínimos de arrendamientos	5.878	5.384
El valor presente de los pagos futuros mínimos de arrendamiento se desglosa del modo siguiente:		
En el plazo de un año	556	549
Entre uno y cinco años	2.723	2.079
Más de en cinco años	2.599	2.756
	5.878	5.384

El Grupo no está sujeto a cláusulas financieras (covenants) sobre un Airbus A340-600 en arrendamiento financiero.

NOTAS A LAS CUENTAS ANUALES CONSOLIDADAS CONTINUACIÓN

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 130 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	2015			2014		
	Flota	Inmovilizado material	Total	Flota	Inmovilizado material	Total
En el plazo de un año	778	179	957	712	171	883
Entre uno y cinco años	2.184	384	2.568	1.580	325	1.905
Más de cinco años	1.206	2.456	3.662	934	2.027	2.961
	4.168	3.019	7.187	3.226	2.523	5.749

Subarriendos

Los subarriendos suscritos por el Grupo están relacionados con inmuebles de alquiler excedentes mantenidos en régimen de arrendamientos no cancelables con terceros. Estos arrendamientos tienen plazos residuales de entre uno y 22 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	2015			2014		
	Flota	Inmovilizado material	Total	Flota	Inmovilizado material	Total
En el plazo de un año	1	8	9	2	12	14
Entre uno y cinco años	-	5	5	-	6	6
Más de cinco años	-	2	2	-	2	2
	1	15	16	2	20	22

El Grupo no está sujeto a cláusulas financieras (covenants) sobre tres Airbus A340-600 en arrendamiento operativo.

25 Provisiones de riesgos y gastos

Millones de euros	Provisiones para grandes reparaciones	Reestructuración	Indemnizaciones por despido de empleados y otras provisiones relacionadas con empleados	Provisiones para demandas judiciales	Otras provisiones	Total
Valor neto contable a 1 de enero de 2015	771	895	552	135	118	2.471
Provisiones registradas durante el ejercicio	286	93	25	147	56	607
Adquirido mediante Combinación de negocios	73	7	67	8	3	158
Utilizadas durante el ejercicio	(182)	(237)	(24)	(36)	(77)	(556)
Reversión de importes no utilizados	(30)	(22)	(51)	(19)	(23)	(145)
Actualización de descuento	4	5	10	1	1	21
Movimientos por cambio de divisas	91	3	-	(1)	5	98
Valor neto contable a 31 de diciembre de 2015	1.013	744	579	235	83	2.654
Desglose:						
Corrientes	174	198	69	118	46	605
No corrientes	839	546	510	117	37	2.049
	1.013	744	579	235	83	2.654

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 duración del arrendamiento de las aeronaves.

Reestructuración

El Grupo también reconoce 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 abajo, excepto la tasa de descuento, que en este caso fue del 0,47%. Los pagos relacionados con esta provisión continuarán durante los próximos diez años.

En 2014, el Grupo reconoció una provisión adicional relacionada con los planes de restructuración en Iberia (nota 5). Los pagos relacionados con esta provisión continuarán durante los próximos nueve años.

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 llegan a la edad reglamentaria de jubilación, y una provisión inicial al efecto basada en una valoración actuarial fue reconocida. La valoración fue revisada a 31 de diciembre de 2015 con el uso de actuarios independientes aplicando el método de crédito unitario proyectado, basado en una tasa de descuento del 2,08% y una subida anual del IPC del 2%. Esta provisión es a largo plazo.

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. 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, y provisiones relacionadas a estimaciones de las bases imponibles. La cuantía final a pagar en relación a estas reclamaciones y sanciones pendientes es incierta.

Tras apelar al Tribunal General de la Unión Europea, la decisión de la Comisión Europea tomada en 2010 respecto a las supuestas actividades de cártel fue parcialmente anulada y British Airways fue notificada de que la multa de 104 millones de euros le sería devuelta al completo. La multa fue devuelta en febrero de 2016. Todavía se desconocen los próximos pasos que dará la Comisión Europea. A 31 de diciembre de 2015, el Grupo reconoció un activo incluido en Otros activos corrientes y una provisión equivalente, ya que no es posible predecir el resultado de estos procesos.

Durante el ejercicio, el Grupo ha reconocido una provisión por litigios de 35 millones de euros, que se pagó subsecuentemente (nota 5).

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. Esta provisión se ha vuelto a valorar en base al nivel histórico de demandas;
- 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; y
- Una provisión relacionada con contratos de flota desfavorables.

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, 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, Vueling y Aer Lingus. La Comisión aprueba un mandato para que los equipos de tesorería de British Airways, Iberia, Vueling y Aer Lingus 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, Vueling y Aer Lingus mediante delegación de sus Consejos a los departamentos de tesorería.

NOTAS A LAS CUENTAS ANUALES CONSOLIDADAS CONTINUACIÓN

26 Objetivos y políticas de gestión del riesgo financiero continuación

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 60% 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%);
- Hasta un 30% entre los trimestres sexto y octavo; 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 invariables otras constantes, sobre los resultados antes de impuestos y el patrimonio:

2015			2014		
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	70	656	30	(8)	972
(30)	(49)	(731)	(30)	9	(989)

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 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 el Comité de Dirección de IAG es cubrir entre el 60% y el 80% de la posición corta en dólares estadounidenses del primer año, entre el 40% y el 60% de la exposición del segundo año y 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.

Los flujos de caja en divisas menores se cubren por British Airways, Iberia, Vueling y Aer Lingus bajo el control de sus Consejos de Administración.

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 swaps de divisas independientes que el Comité de Dirección de IAG aprueba con carácter individual durante 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 y Aer Lingus 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 del dólar estadounidense, la libra esterlina y el yen japonés, sobre el resultado antes de impuestos y el patrimonio:

	Subida/ (descenso) del tipo del yen %	Efecto sobre el resultado antes de impuestos Millones de euros	Efecto sobre el patrimonio neto Millones de euros		Subida/ (descenso) del tipo del euro %	Efecto sobre el resultado antes de impuestos Millones de euros	Efecto sobre el patrimonio neto Millones de euros		Subida/ (descenso) del tipo del yen %	Efecto sobre el resultado antes de impuestos Millones de euros	Efecto sobre el patrimonio neto Millones de euros
2015	10 (10)	(2) 2	(72) 117		10 (10)	(43) 43	170 (179)		10 (10)	- -	(32) 32
2014	10 (10)	(1) -	(136) 115		10 (10)	(1) 1	152 (161)		10 (10)	(2) 2	(24) 24

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 79% de los préstamos tomados por el Grupo fueron a tipo fijo y un 21% 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 en dólares estadounidenses y euros 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 neto 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 neto 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 neto Millones de euros
2015	50 (50)	(3) 3	1 (1)		50 (50)	(6) 6	- -		50 (50)	8 (8)	- -
2014	50 (50)	(2) 2	(1) 1		50 (50)	(5) 5	(5) 5		50 (50)	1 (1)	1 (1)

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, Vueling y Aer Lingus. 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, Vueling y Aer Lingus. 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 coberturas.

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 mencionada. 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.

NOTAS A LAS CUENTAS ANUALES CONSOLIDADAS CONTINUACIÓN

26 Objetivos y políticas de gestión del riesgo financiero continuación

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 2015, 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	4%
Irlanda	7%
Resto de la zona euro	38%
Resto del mundo	31%

e Riesgo de liquidez

La gestión prudente de la liquidez incluye mantener efectivo y depósitos remunerados suficientes, disponibilidad de financiación 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 2015, el Grupo tenía líneas de descubierto no utilizadas por valor de 14 millones de euros (2014: 13 millones de euros). El Grupo mantenía líneas de mercado monetario no utilizadas y no comprometidas de 34 millones de euros a 31 de diciembre de 2015 (2014: 32 millones de euros). El Grupo tenía las siguientes líneas de financiación de aeronaves generales y comprometidas no utilizadas:

Millones	2015	
	Divisa	Equivalencia en EUR
Línea de crédito en EUR con vencimiento entre febrero y noviembre de 2016	€137	137
Línea de crédito en USD con vencimiento en septiembre y diciembre de 2016	\$1.247	1.146
Línea de crédito en USD con vencimiento en diciembre de 2021	\$1.164	1.069
Línea de crédito en USD con vencimiento en junio de 2022	\$1.750	1.608

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

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 2015
Préstamos y empréstitos con intereses:						
Arrendamientos financieros	(315)	(371)	(803)	(2.263)	(2.765)	(6.517)
Préstamos a tipo fijo	(53)	(449)	(89)	(1.109)	(737)	(2.437)
Préstamos a tipo variable	(62)	(73)	(81)	(251)	(207)	(674)
Acreedores y otras cuentas a pagar	(3.442)	-	(10)	-	-	(3.452)
Instrumentos financieros derivados:						
Coberturas de arrendamiento de aeronaves (activo)	1	1	10	-	-	12
Contratos de divisa a plazo (activo)	97	86	38	11	-	232
Derivados de combustible (activo)	2	1	-	-	-	3
Opciones sobre divisas (activo)	11	3	4	2	-	20
Coberturas de arrendamiento de aeronaves (pasivo)	(1)	(1)	(3)	-	-	(5)
Contratos de divisa a plazo (pasivo)	(6)	-	(2)	(2)	-	(10)
Derivados de combustible (pasivo)	(858)	(465)	(232)	(42)	-	(1.597)
Opciones sobre divisas (pasivo)	(2)	(1)	(1)	(1)	-	(5)
Cobertura de activos disponibles para la venta	1	-	-	-	-	1
A 31 de diciembre de 2015	(4.627)	(1.269)	(1.169)	(3.655)	(3.709)	(14.429)
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)
A 31 de diciembre de 2014	(4.140)	(919)	(1.361)	(2.457)	(3.219)	(12.096)

NOTAS A LAS CUENTAS ANUALES CONSOLIDADAS CONTINUACIÓN

26 Objetivos y políticas de gestión del riesgo financiero continuación

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 de 2015

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
Activos financieros					
Activos financieros derivados	279	(19)	260	(5)	255
Pasivos financieros					
Pasivos financieros derivados	1.629	(19)	1.610	(5)	1.605

A 31 de diciembre de 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
Activos financieros					
Activos financieros derivados	263	(5)	258	-	258
Pasivos financieros					
Pasivos financieros derivados	1.677	(5)	1.672	-	1.672

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 para mantener una estructura de capital óptima, para reducir el coste del capital y generar rentabilidades para los accionistas.

El Grupo monitoriza el capital en base a la deuda neta ajustada/EBITDAR. La deuda neta está compuesta del componente corriente y no corriente de la deuda a largo plazo, menos el efectivo y activos líquidos equivalentes y otros depósitos remunerados a corto plazo.

A 31 de diciembre de 2015, la deuda neta ajustada aumentó a 8.510 millones de euros desde 6.081 millones de euros a 31 de diciembre de 2014.

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 2015 y 31 de diciembre de 2014 por tipo y clasificación a efectos de medición:

A 31 de diciembre de 2015

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		
Activos no corrientes					
Available-for-sale financial assets	-	-	74	-	74
Derivative financial instruments	-	62	-	-	62
Other non-current assets	345	-	-	20	365
Activos corrientes					
Deudores comerciales	1.196	-	-	-	1.196
Otros activos corrientes	545	-	-	690	1.235
Activos no corrientes mantenidos para la venta	-	-	-	5	5
Instrumentos financieros derivados	-	198	-	-	198
Otros depósitos remunerados a corto plazo	2.947	-	-	-	2.947
Efectivo y activos líquidos equivalentes	2.909	-	-	-	2.909
 Pasivos financieros					
Millones de euros	Préstamos y cuentas por pagar	Derivados de cobertura	Pasivos no financieros	Valor contable total por partida del Balance	
	-	-			
Pasivos no corrientes					
Deudas financieras remuneradas a largo plazo	7.498	-	-	-	7.498
Instrumentos financieros derivados	-	282	-	-	282
Otros pasivos a largo plazo	10	-	213	-	223
Pasivos corrientes					
Componente corriente de la deuda a largo plazo	1.132	-	-	-	1.132
Acreedores y otras cuentas a pagar	3.442	-	361	-	3.803
Instrumentos financieros derivados	-	1.328	-	-	1.328

NOTAS A LAS CUENTAS ANUALES CONSOLIDADAS CONTINUACIÓN

27 Instrumentos financieros continuación

A 31 de diciembre de 2014

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		
Activos no corrientes					
Activos financieros disponibles para la venta	–	–	84	–	84
Instrumentos financieros derivados	–	80	–	–	80
Otros activos no corrientes	167	–	–	21	188
Activos corrientes					
Deudores comerciales	1.252	–	–	–	1.252
Otros activos corrientes	244	–	–	358	602
Activos no corrientes mantenidos para la venta	–	–	11	7	18
Instrumentos financieros derivados	–	178	–	–	178
Otros depósitos remunerados a corto plazo	3.416	–	–	–	3.416
Efectivo y activos líquidos equivalentes	1.528	–	–	–	1.528
 Pasivos financieros					
Millones de euros	Préstamos y cuentas por pagar	Derivados de cobertura	Pasivos no financieros	Valor contable total por partida del Balance	
Pasivos no corrientes					
Deudas financieras remuneradas a largo plazo	5.904	–	–	–	5.904
Instrumentos financieros derivados	–	359	–	–	359
Otros pasivos a largo plazo	7	–	219	–	226
 Pasivos corrientes					
Componente corriente de la deuda a largo plazo	713	–	–	–	713
Acreedores y otras cuentas a pagar	3.017	–	264	–	3.281
Instrumentos financieros derivados	–	1.313	–	–	1.313

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 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.

A 31 de diciembre de 2014 el Nivel 2 también incluía 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 2015 se detallan a continuación:

Millones de euros	Valor razonable				Valor contable Total
	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Total	
Activos financieros					
Activos financieros disponibles para la venta	9	-	65	74	74
Coberturas de arrendamientos de aeronaves ¹	-	12	-	12	12
Contratos de divisa a plazo ¹	-	231	-	231	231
Derivados de combustible ¹	-	3	-	3	3
Contratos de opciones sobre divisas ¹	-	14	-	14	14
Pasivos financieros					
Deudas financieras remuneradas:					
Arrendamientos financieros	-	6.117	-	6.117	5.878
Préstamos a tipo fijo	2.102	496	-	2.598	2.117
Préstamos a tipo variable	-	635	-	635	635
Coberturas de arrendamiento de aeronaves ²	-	5	-	5	5
Contratos de divisas a plazo ²	-	10	-	10	10
Derivados de combustible ²	-	1.595	-	1.595	1.595

1 La parte a corto plazo de activos financieros derivados es de 198 millones de euros

2 La parte a corto plazo de pasivos financieros derivados es de 1.328 millones de euros.

NOTAS A LAS CUENTAS ANUALES CONSOLIDADAS CONTINUACIÓN

27 Instrumentos financieros continuación

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 Total
	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Total	
Activos financieros					
Activos financieros disponibles para la venta	19	-	65	84	84
Coberturas de arrendamientos de aeronaves ¹	-	38	-	38	38
Contratos de divisa a plazo ¹	-	191	-	191	191
Derivados de combustible ¹	-	-	-	-	-
Contratos de opciones sobre divisas ¹	-	29	-	29	29
Pasivos financieros					
Deudas financieras remuneradas:					
Arrendamientos financieros	-	5.681	-	5.681	5.384
Préstamos a tipo fijo	881	313	-	1.194	960
Préstamos a tipo variable	11	262	-	273	273
Coberturas de arrendamiento de aeronaves ²	-	10	-	10	10
Swaps de divisas ²	-	1	-	1	1
Contratos de divisas a plazo ²	-	1	-	1	1
Derivados de combustible ²	-	1.654	-	1.654	1.654
Cobertura de activos disponibles para la venta ²	-	5	-	5	5
Contratos de opciones sobre divisas ²	-	1	-	1	1

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.

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 remuneradas 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 2015	31 de diciembre de 2014
Saldo inicial del ejercicio	65	22
Ganancias reconocidas en la Cuenta de resultados ¹	-	1
Ganancias reconocidas en el Estado del resultado global ²	-	48
Liquidaciones	(5)	(7)
Movimientos por cambio de divisas	5	1
Saldo final del ejercicio	65	65

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 2015 el Grupo mantenía cinco 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 por 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;

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 nacionales del principal y los períodos en los que se espera que se produzcan los flujos de caja relacionados:

A 31 de diciembre de 2015

Instrumentos financieros designados como instrumentos de cobertura Millones de euros	Coberturas de flujos de caja					Total 31 de diciembre de 2015
	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	7	14	33	26	(10)	70
Contratos a plazo para cubrir pagos futuros	(92)	(86)	(36)	(9)	(3)	(226)
Coberturas de compras de combustible futuras	780	530	206	32	-	1.548
Coberturas de arrendamientos operativos de aeronaves futuros	1	-	(7)	-	-	(6)
Opciones sobre divisas para cubrir pagos futuros	(8)	(1)	(2)	(1)	-	(12)
	688	457	194	48	(13)	1.374
Gastos por impuesto diferido						(298)
Importe total incluido en patrimonio neto						1.076

A 31 de diciembre de 2015

Millones de euros	Importes del principal nacionales (en moneda local)
Para cubrir ingresos futuros en divisas frente al euro	€160
Para cubrir ingresos futuros en divisas frente a la libra esterlina	£76
Para cubrir ingresos futuros en divisas frente al dólar estadounidense	\$54
Para cubrir pagos operativos futuros en dólares estadounidenses	\$3.770
Coberturas de compras de combustible futuras	\$4.710
Swaps de divisas:	
- Variable a fijo (euros)	€260
- Fijo a fijo (euros)	€126
Reembolsos de deuda para cubrir ingresos futuros:	
- Dólares estadounidenses	\$3.061
- Euros	€1.498
- Yenes japoneses	¥41.698
- Yuan chino	CNY 716

NOTAS A LAS CUENTAS ANUALES CONSOLIDADAS CONTINUACIÓN

27 Instrumentos financieros continuación

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 ¹	5	-	-	-	-	5
	673	536	317	42	(45)	1.523
Gastos por impuesto diferido						(330)
Importe total incluido en patrimonio neto						1.193

A 31 de diciembre de 2014

Millones de euros	Importes del principal nacionales (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
- Euros	€1.130
- Yenes japoneses	¥34.335

1 A 31 de diciembre de 2014, el Grupo mantenía una inversión representativa del 0,075% 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. A 31 de diciembre de 2014, el principal nocial de la cobertura de flujos de caja es de 11 millones de euros. Los cambios en el valor razonable de la cobertura de flujos de caja fueron una disminución de 432 millones de euros y se contabilizaron como un descenso de 43 millones de euros directamente en el patrimonio, netos de impuestos diferidos. Se han reclasificado 387 millones de euros 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 se ha reconocido en la Cuenta de resultados

La parte no eficaz reconocida en la Cuenta de resultados durante el ejercicio relacionadas con coberturas de compras de combustible futuras no realizadas fue una pérdida de 70 millones de euros (2014: beneficio de 51 millones de euros).

ii. Coberturas de valor razonable

El Grupo no cuenta con coberturas de valor razonable importantes a 31 de diciembre de 2015 y 2014.

iii. Inversiones netas en operaciones extranjeras

El Grupo no tiene ese tipo de coberturas a 31 de diciembre de 2015 y 2014.

28 Capital social

	Número de acciones miles	Capital social ordinario Millones de euros	Prima de emisión Millones de euros
Acciones ordinarias emitidas, exigidas y desembolsadas completamente			
A 1 de enero de 2015: Acciones ordinarias de 0,50 euros cada una	2.040,079	1.020	5,867
A 31 de diciembre de 2015	2.040,079	1.020	5,867

29 Autocartera

El saldo de autocartera está formado por acciones que el Grupo posee directamente. Durante el año, el Grupo compró directamente 21,2 millones de acciones a un precio medio ponderado de 7,70 euros por acción, por un total de 163 millones de euros, que se mantienen como autocartera. Durante el año se entregaron 7,7 millones de acciones a empleados como resultado de la consolidación de los planes de acciones para empleados. A 31 de diciembre de 2015, el Grupo mantenía 14,7 millones de acciones, representativas del 0,72% del capital social emitido de la Sociedad.

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 media 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. A 31 de diciembre de 2015, no existen adjudicaciones pendientes.

b 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%.

c 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. Para las asignaciones entre el 2011 y el 2014, la adjudicación condicionada de acciones asignadas está sujeta a la consecución de diversos objetivos de rendimiento en un plazo de tres años, siempre que el empleado siga trabajando en el Grupo. Desde 2015, la adjudicación se realizó como opciones a coste cero, y también tenía un periodo adicional de espera tras el final del periodo de rendimiento, antes de que ocurra la consolidación. Las adjudicaciones concedidas entre 2012 y 2014 se consolidarán en un 50% en el cumplimiento del objetivo de Rentabilidad Total para el Accionista (Total Shareholder Return, TSR) con respecto al MSCI European Transportation Index, y en un 50% en los objetivos de beneficios por acción. La adjudicación concedida en 2015 se consolidará en un tercio si se alcanza la rentabilidad TSR fijada por IAG con respecto al MSCI European Transportation Index, un tercio si se alcanzan los objetivos de beneficios por acción y un tercio si se alcanzan los objetivos sobre la rentabilidad sobre el capital invertido (RoIC).

d 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 recibirán un 50% de sus incentivos adjudicados en efectivo, y el 50% restante en acciones a través del IADP.

NOTAS A LAS CUENTAS ANUALES CONSOLIDADAS CONTINUACIÓN

30 Pagos basados en acciones continuación

e Resumen de planes de pagos basados en acciones

	Saldos pendientes a 1 de enero de 2015 Miles	Número de opciones concedidas Miles	Número de opciones vencidas Miles	Número de opciones ejercitadas Miles	Pendientes a 31 de diciembre de 2015 Miles	Ejercitables a 31 de diciembre de 2015 Miles
Plan de Opciones sobre Acciones	942	-	12	930	-	-
Planes de Participación en Resultados	27.960	5.051	3.539	11.620	17.852	42
Planes de Acciones Diferidas y Planes de Diferimiento de Incentivos	5.649	1.918	226	933	6.408	17
	34.551	6.969	3.777	13.483	24.260	59
Precio medio ponderado de ejercicio de Planes de Opciones sobre Acciones (£)	2,76	-	2,76	2,76	-	-

Se ejercitó un total de 930.000 (2014: 2.072.000 acciones) acciones relacionadas con el Plan de Opciones sobre Acciones a un precio de mercado medio ponderado de 5,50 libras esterlinas (2014: 4,13 libras esterlinas).

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 2015	31 de diciembre de 2014
Valor razonable medio ponderado (£)	3.19	2,35
Volatilidad prevista del precio de la acción (%)	30	35
Volatilidad prevista del grupo comparativo (%)	20	25
Correlación prevista del comparativo (%)	60	65
Vida prevista de las opciones (años)	2.40	3
Precio medio ponderado de la acción a la fecha de concesión (£)	5.50	4,33

La volatilidad se calculó a partir de la volatilidad del precio semanal 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 35 millones de euros en el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2015 (2014: 29 millones de euros).

31 Otras reservas y socios externos

Ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2015

Millones de euros	Otras reservas					Total otras reservas	Socios externos ⁵
	Ganancias acumuladas	Pérdidas y ganancias no realizadas ¹	Conversión de moneda ²	Efecto en patrimonio del bono convertible ³	Reserva de fusión ⁴		
A 1 de enero de 2015	(234)	(1.086)	319	72	(2.467)	(3.396)	308
Beneficio del ejercicio	1.495	–	–	–	–	1.495	21
Otro resultado global del ejercicio:							
Coberturas de flujos de caja reclasificadas y registradas en el beneficio neto:							
Ingresos de pasaje	–	14	–	–	–	14	–
Gastos de combustible	–	1.474	–	–	–	1.474	–
Diferencias de tipo de cambio	–	(202)	–	–	–	(202)	–
Inversiones	–	4	–	–	–	4	–
Variación neta en el valor razonable de coberturas de flujos de caja	–	(1.104)	–	–	–	(1.104)	–
Activos disponibles para la venta reclasificados y registrados en beneficio neto	–	(5)	–	–	–	(5)	–
Variación neta en el valor razonable de activos financieros disponibles para la venta	–	(9)	–	–	–	(9)	–
Diferencias de conversión de moneda	–	–	181	–	–	181	–
Reevaluación de obligaciones por prestaciones post-empleo	156	–	–	–	–	156	–
Coste del pago basado en acciones	45	–	–	–	–	45	–
Consolidación de los planes de pago basados en acciones	(99)	–	–	–	–	(99)	–
Componente de patrimonio de la emisión de bonos convertibles	–	–	–	101	–	101	–
Dividendo	(203)	–	–	–	–	(203)	–
Dividendo de una filial	–	–	–	–	–	–	(1)
Dividendos repartidos a titulares de valores perpetuos	–	–	–	–	–	–	(20)
A 31 de diciembre de 2015	1.160	(914)	500	173	(2.467)	(1.548)	308

NOTAS A LAS CUENTAS ANUALES CONSOLIDADAS CONTINUACIÓN

31 Otras reservas y socios externos continuación

Ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2014

Millones de euros	Otras reservas							Socios externos ⁵
	Ganancias acumuladas	Pérdidas y ganancias no realizadas ¹	Conversión de moneda ²	Efecto en patrimonio del bono convertible ³	Reserva de fusión ⁴	Total otras reservas		
A 1 de enero de 2014	(814)	122	151	72	(2.467)	(2.936)	307	
Beneficio del ejercicio	982	–	–	–	–	982	21	
Otro resultado global del ejercicio:								
Coberturas de flujos de caja reclasificadas y registradas en el beneficio neto:								
Ingresos de pasaje	–	5	–	–	–	5	–	
Gastos de combustible	–	47	–	–	–	47	–	
Diferencias de tipo de cambio	–	34	–	–	–	34	–	
Inversiones	–	271	–	–	–	271	–	
Variación neta en el valor razonable de coberturas de flujos de caja	–	(1.235)	–	–	–	(1.235)	–	
Activos disponibles para la venta reclasificados y registrados en beneficio neto	–	(359)	–	–	–	(359)	–	
Variación neta en el valor razonable de activos financieros disponibles para la venta	–	29	–	–	–	29	–	
Diferencias de conversión de moneda	–	–	168	–	–	168	–	
Reevaluación de obligaciones por prestaciones post-empleo	(394)	–	–	–	–	(394)	–	
Coste del pago basado en acciones	38	–	–	–	–	38	–	
Consolidación de los planes de pago basados en acciones	(46)	–	–	–	–	(46)	–	
Dividendos repartidos a titulares de valores perpetuos	–	–	–	–	–	–	(20)	
A 31 de diciembre de 2014	(234)	(1.086)	319	72	(2.467)	(3.396)	308	

1 Las ganancias y pérdidas no realizadas registran las variaciones del valor razonable de inversiones disponibles para la venta y la 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 2015, esto representaba el componente de patrimonio de los 390 millones de euros a tipo fijo del 1,75% de bonos convertibles y a 31 de diciembre de 2015, también representaba los 500 millones de euros del bono convertible con cupón fijo del 0,25% y los 500 millones de euros del bono convertible con cupón fijo del 0,625% (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) L.P. 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 dividendo pagado 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 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 (nota 25).

Planes de aportación definida

Los principales planes de aportación definida del Grupo se encuentran en IAG, British Airways, Iberia y Aer Lingus.

Aer Lingus participa en los Planes de Jubilación de Aerolíneas Irlandesas (Irish Airlines Superannuation Schemes). Estos planes se consideran como de aportación definida, ya que no existe obligación legal o constructiva de incrementar sus contribuciones.

Las aportaciones empresariales a planes de aportación definida en España, el Reino Unido e Irlanda en el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2015 fueron de 108 millones de euros (2014: 82 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.

Los Administradores de APS tienen intención de conceder un incremento adicional discrecional por encima del IPC para las pensiones de 2013-2014 en curso de pago. British Airways ha recurrido la decisión, ya que considera que los Administradores no tienen facultades para conceder dichos incrementos, y ha expresado su preocupación por el nivel de financiación actuarial del programa. British Airways también muestra preocupación por el riesgo residual no cubierto del programa, ya que se verá incrementado por la incorporación de nuevas prestaciones sin previsión de fondos a las que la compañía se vería expuesta como empleador principal y promotor del programa. British Airways está comprometida con la aplicación de un plan de recuperación vigente, que prevé pagos de compensación del déficit de 75 millones de euros anuales hasta marzo de 2023. British Airways se encuentra en procesos judiciales en curso, iniciados por la compañía, para determinar la legitimidad del incremento adicional discrecional. Dicho incremento no se ha recogido en los supuestos contables utilizados.

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 actariales realizadas a 31 de marzo de 2012 difieren de las valoración realizada bajo la NIC 19 "Prestaciones para empleados" a 31 de diciembre de 2015, debido principalmente a diferencias temporales en las fechas de medición y a diferencias entre las hipótesis específicas de los planes usadas en las valoraciones actariales frente a las directrices de las NIC usadas en las hipótesis de valoración contable.

Los planes de prestación definida exponen al Grupo a riesgos, como el riesgo de longevidad, el riesgo de tipo de interés, el riesgo de mercado (inversión), y el riesgo cambiario.

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.

Durante el ejercicio, el Grupo adquirió el plan de pensiones de prestación definida de Aer Lingus (obligación definida neta en la fecha de adquisición de 8 millones de euros).

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 434 millones de euros en el ejercicio finalizado a 31 de diciembre de 2015, neto de costes por servicios (2014: 409 millones de euros) siendo las aportaciones realizadas por la compañía de 699 millones de euros (2014: 612 millones de euros) menos los costes actuales por servicios de 265 millones de euros (2014: 203 millones de euros) (nota 32b).

NOTAS A LAS CUENTAS ANUALES CONSOLIDADAS CONTINUACIÓN

32 Obligaciones por prestaciones al personal continuación

a Planes de retribución a empleados reconocidos en el Balance

Millones de euros	2015			
	APS	NAPS	Otro ¹	Total
Activos del plan a valor razonable	9.916	17.997	429	28.342
Valor actual de los pasivos del plan	(8.405)	(18.460)	(805)	(27.670)
Activo/(pasivo) de pensiones neto	1.511	(463)	(376)	672
Efecto del techo de activos ²	(561)	–	–	(561)
Otras obligaciones de retribuciones a empleados	–	–	(12)	(12)
A 31 de diciembre de 2015	950	(463)	(388)	99

Representado por:

Activos afectos a los planes	957
Obligaciones de retribuciones a empleados	(858)
	99

Millones de euros	2014			
	APS	NAPS	Otro ¹	Total
Activos del plan a valor razonable	9.542	16.201	424	26.167
Valor actual de los pasivos del plan	(8.191)	(17.134)	(795)	(26.120)
Activo/(pasivo) de pensiones neto	1.351	(933)	(371)	47
Efecto del techo de activos ²	(502)	–	–	(502)
Otras obligaciones de retribuciones a empleados	–	–	(14)	(14)
A 31 de diciembre de 2014	849	(933)	(385)	(469)

Representado por:

Activos afectos a los planes	855
Obligaciones de retribuciones a empleados	(1.324)
	(469)

1. El valor actual de los pasivos del plan PRMB de EE.UU. era de 62 millones de euros a 31 de diciembre de 2015 (2014: 83 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	2015	2014
Planes de prestación definida:		
Coste de servicios actuales	265	203
Coste de servicios pasados	(1)	–
	264	203
Planes de aportación definida	108	82
Costes de pensiones registrados como coste de personal	372	285

Los costes de pensiones cargados como costes financieros son:

Millones de euros	2015	2014
Ingresos por intereses sobre activos afectos a planes	(1.031)	(1.058)
Gastos financieros sobre el pasivo de los planes	1.024	1.051
Gastos financieros sobre el techo de activos	19	11
Gastos de financiación netos correspondientes a pensiones	12	4

c Reevaluaciones reconocidas en el Estado del resultado global

Millones de euros	2015	2014
Rentabilidad de los activos afectos a planes excluyendo ingresos por intereses	(462)	1.338
Reevaluación del pasivo de planes derivada de cambios en supuestos financieros	498	(1.837)
Reevaluación de ganancias por experiencia	183	171
Reevaluación del techo de activos de APS	-	(232)
Movimientos por cambio de divisas	(12)	(17)
Revaluaciones de pensiones	207	(577)

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	2015	2014
A 1 de enero	26.167	22.481
Adquirido mediante combinación de negocios	13	-
Ingresos por intereses	1.031	1.058
Rentabilidad de los activos afectos a planes excluyendo ingresos por intereses	(462)	1.338
Aportaciones de empleadores ¹	684	596
Aportaciones de empleados	114	106
Prestaciones pagadas	(1.276)	(944)
Movimientos por cambio de divisas	2.071	1.532
A 31 de diciembre	28.342	26.167

1 Incluye aportaciones de empleadores al APS por valor de 120 millones de euros (2014: 83 millones de euros) al NAPS por valor de 535 millones de euros (2014: 489 millones de euros), de los cuales los pagos de financiación del déficit ascendieron a 110 millones de euros en el caso del APS (2014: 75 millones de euros) y a 389 millones de euros en el caso del NAPS (2014: 229 millones de euros).

Los activos afectos a planes a 31 de diciembre están formados por:

Millones de euros	2015	2014
Inversiones orientadas a la búsqueda de rentabilidades - acciones		
Reino Unido	2.724	2.499
Resto del mundo	7.112	6.467
	9.836	8.966
Inversiones orientadas a la búsqueda de rentabilidades - otras		
Capital riesgo	882	769
Inmuebles	2.142	1.812
Inversiones alternativas	1.224	928
	4.248	3.509
Inversiones orientadas a la conciliación de pasivos		
Bonos de cupón fijo británicos	3.949	3.578
Bonos de cupón fijo de otros países	118	205
Bonos indexados británicos	6.650	6.212
Bonos indexados de otros países	124	139
	10.841	10.134
Otros		
Efectivo y activos líquidos equivalentes	1.174	1.336
Derivados	(114)	(255)
Contrato de seguro	1.928	1.867
Swap de longevidad	(40)	(47)
Otros	469	657
	28.342	26.167

Todas las acciones y bonos tienen precios cotizados en mercados activos.

NOTAS A LAS CUENTAS ANUALES CONSOLIDADAS CONTINUACIÓN

32 Obligaciones por prestaciones al personal 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 2015		A 31 de diciembre de 2014	
	APS	NAPS	APS	NAPS
Inversiones orientadas a la búsqueda de rentabilidades	1.721	12.169	1.713	10.552
Inversiones orientadas a la conciliación de pasivos	6.103	4.616	5.661	4.367
Contrato de seguro y swap de longevidad relacionado	7.824	16.785	7.374	14.919
Otros	1.862	-	1.798	-
Valor razonable de los activos del plan	230	1.212	370	1.282
	9.916	17.997	9.542	16.201

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 2015, expresado como un porcentaje de los activos excluyendo el contrato de seguro, la referencia para APS era 18,7% (2014: 21,2%) en activos orientados a la búsqueda de rentabilidades y 81,3% (2014: 78,8%) en inversiones orientadas a la conciliación de pasivos; en el caso de NAPS, la referencia era 68% (2014: 68%) en activos orientados a la búsqueda de rentabilidades y 32% (2014: 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% (2014: 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% (2014: 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 prácticas de cada país.

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	2015	2014
A 1 de enero	26.120	22.485
Adquirido mediante combinación de negocios	21	-
Coste del servicio actual	265	203
Coste de servicios pasados	(1)	-
Gastos por intereses	1.024	1.051
Reevaluaciones - supuestos financieros	(498)	1.837
Reevaluaciones - supuestos demográficos	(183)	(171)
Prestaciones pagadas	(1.276)	(944)
Aportaciones de empleados	114	106
Movimientos por cambio de divisas	2.084	1.553
A 31 de diciembre	27.670	26.120

La obligación por prestaciones definidas comprende 79 millones de euros (2014: 95 millones de euros) derivados de planes no financiados y 27.591 millones de euros (2014: 26.025 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	2015	2014
A 1 de enero	502	236
Gastos por intereses	19	11
Reevaluaciones	-	232
Movimientos por cambio de divisas	40	23
A 31 de diciembre	561	502

g Supuestos actuariales

Los supuestos principales usados para determinar las valoraciones actuariales fueron los siguientes:

Porcentaje anual	2015			2014		
	APS	NAPS	Otros planes	APS	NAPS	Otros planes
Tasa de descuento	3,60	3,85	2,1 - 4,4	3,45	3,80	3,4 - 4,1
Tasa de incremento del salario pensionable ¹	2,85	3,00	3,0 - 4,0	2,85	2,95	3,5 - 4,0
Tasa de incremento de pensiones en curso de pago	1,85	2,00	1,5 - 3,5	1,85	1,95	1,5 - 3,5
Inflación (Inflación de Precios Minoristas) ²	2,85	3,00	3,0 - 3,2	2,85	2,95	3,0 - 3,1
Inflación (IPC) ²	1,85	2,00	1,7 - 3,0	1,85	1,95	2,1 - 3,0

1 Se asume que la tasa de incremento del salario pensionable está en línea con la tasa de inflación de precios minoristas.

2 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 7,0%, reduciéndolas hasta el 5,0% en nueve años (2014: de 7,5% hasta 5,0% en cinco años).

NOTAS A LAS CUENTAS ANUALES CONSOLIDADAS CONTINUACIÓN

32 Obligaciones por prestaciones al personal continuación

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	2015	2014
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	29,9	29,8
• una mujer que tiene actualmente 60 años	29,9	29,8
• una mujer que tiene actualmente 40 años	32,3	32,3

A 31 de diciembre de 2015, la duración media ponderada de la obligación de prestación definida era de 12 años en el caso de APS (2014: 12 años) y de 19 años en el caso de NAPS (2014: 19 años).

En EE. UU., 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)	448
Crecimiento futuro de los salarios (incremento de 10 puntos básicos)	84
Crecimiento futuro de las pensiones (incremento de 10 puntos básicos)	330
Tasa de mortalidad futura – incremento de un año en la esperanza de vida	785

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 actuaria, los déficits actuariales de APS y NAPS ascendían a 932 millones de euros y 3.647 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 12 meses	75	206
De 2 a 5 años	302	1.091
De 5 a 10 años	170	1.935
Más de 10 años	–	107
Pagos previstos totales para la financiación del déficit de APS y NAPS	547	3.339

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, sujeto a las retenciones de impuestos que serían pagaderos por los administradores.

Los pagos de financiación del déficit relacionados con los planes vigentes fuera del Reino Unido se han determinado de acuerdo con las prácticas de cada país.

El Grupo prevé pagar un total de 576 millones de euros en aportaciones de empleadores y pagos de financiación del déficit a sus planes de prestaciones de jubilación en 2016. Esta cifra comprende unas aportaciones de empleadores de 84 millones de euros a APS (de los cuales, 75 millones de euros corresponden al déficit de financiación) y de 466 millones de euros a NAPS (de los cuales, 206 millones de euros corresponden al déficit de financiación). Esto excluye cualquier contribución adicional al déficit que pueda ser necesaria en caso de que British Airways declare dividendos en ejercicios futuros por encima de los pagos al plan de ese ejercicio.

33 Pasivos contingentes y garantías

A 31 de diciembre de 2015, 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 contra British Airways se anuló parcialmente tras la apelación al Tribunal General de la Unión Europea y British Airways fue notificada de que la multa le sería devuelta al completo. Aún se desconoce cuáles serán los próximos pasos de la Comisión Europea. La decisión original ha provocado que un gran número de demandantes, que han entablado procesos en los tribunales ingleses, 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 al resto de aerolíneas que supuestamente han participado en las prácticas anticompetitivas para sufragar dichos daños y perjuicios, en caso de concederse en el marco de estos procesos judiciales.

El Grupo también es parte en litigios similares entablados en otras jurisdicciones, como Alemania, los Países Bajos 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.

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 dichos impuestos 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 y compromisos que, a 31 de diciembre de 2015, ascendían a 172 millones de euros (2014: 138 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 pueda medirse con seguridad.

34 Transacciones con partes vinculadas

En los períodos financieros finalizados a 31 de diciembre se produjeron las siguientes transacciones con partes vinculadas:

Ventas y compras de bienes y servicios

Millones de euros	2015	2014
Ventas de bienes y servicios		
Ventas a empresas asociadas	8	16
Ventas a accionistas significativos	29	-
Compras de bienes y servicios		
Compras a empresas asociadas	57	59
Compras a accionistas significativos	61	-

NOTAS A LAS CUENTAS ANUALES CONSOLIDADAS CONTINUACIÓN

34 Transacciones con partes vinculadas continuación

Saldos al cierre del ejercicio derivados de ventas y compras de bienes y servicios

Millones de euros	2015	2014
Partidas por cobrar de partes vinculadas		
Importes por cobrar de empresas asociadas	3	6
Importes debidos por accionistas significativos	1	-
Cuentas por pagar a partes vinculadas		
Importes por pagar a empresas asociadas	3	6
Importes debidos a accionistas significativos	4	-

Durante el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2015, British Airways incurrió en ciertos gastos de la 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 7 millones de euros (2014: 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 2015 el Grupo había liquidado el 99% de esta operación, y el 1% restante se liquidó en enero de 2015.

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 2015, el Grupo no dotó ninguna provisión para insolvencias en relación con importes adeudados por partes vinculadas (2014: 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 8 millones de euros durante el año (2014: 16 millones de euros) consistieron fundamentalmente en servicios de aerolínea a Dunwoody Airline Services (Holding) Limited (Dunwoody), por importe de 8 millones de euros (2014: 12 millones de euros), y servicios a Sociedad Conjunta para la Emisión y Gestión de Medios de Pago, E.F.C., S.A (Medios de pago), por un total de menos de 1 millón de euros (2014: 2 millones de euros).

Se realizaron compras a empresas asociadas por valor de 57 millones de euros (2014: 59 millones de euros), que consistieron fundamentalmente en servicios auxiliares aeroportuarios por 29 millones de euros contratados a Multiservicios Aeroportuarios, S.A. (2014: 26 millones de euros), 10 millones de euros por servicios de handling recibidos de Dunwoody (2014: 11 millones de euros), 8 millones de euros en servicios recibidos de International Supply Management, S.L. (2014: 7 millones de euros), servicios de mantenimiento por un total de 7 millones de euros prestados por Serpista, S.A. (2014: 7 millones de euros), y 3 millones de euros en servicios recibidos de Iber-America Aerospace, LLC (2014: cero). El ejercicio comparativo incluye 5 millones de euros de servicios de mantenimiento recibidos de Madrid Aerospace Services, S.L.

El Grupo mantenía cantidades adeudadas por empresas asociadas a 31 de diciembre de 2015 por servicios de aerolínea prestados, que incluyen saldos pendientes con Dunwoody, por un total de 1 millón de euros (2014: 1 millón de euros), Madrid Aerospace Services, S.L., por un total de 1 millón de euros (2014: 1 millón de euros) y Medios de pago por un total de 1 millón de euros (2014: 1 millón de euros).

A 31 de diciembre de 2015, las cantidades adeudadas a empresas asociadas estaban formadas principalmente por 1 millón de euros a Dunwoody (2014: 1 millón de euros), 1 millones de euros a Multiservicios Aeroportuarios S.A. (2014: 3 millones de euros), y 1 millón de euros a Serpista, S.A. (2014: 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.

El 30 de enero de 2015, Qatar Airways anunció que había comprado una participación del 9,99% en IAG.

Las ventas totales a accionistas significativos de 29 millones de euros durante el ejercicio (2014: cero), y las compras totales de 61 millones de euros (2014: cero) se refieren a servicios interlínea con Qatar Airways.

El Grupo tenía saldos pendientes de pago a accionistas significativos de 4 millones de euros (2014: cero) y saldos pendientes de cobro de accionistas significativos de 1 millón de euros a 31 de diciembre de 2015 (2014: cero), ambos relacionados con Qatar Airways.

A 31 de diciembre de 2015, el Grupo tenía saldos de depósitos de efectivo con accionistas que mantenían una participación de entre el 3% y el 5% por un total de 48 millones de euros (2014: 65 millones de euros).

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 2015 y 2014 es la siguiente:

Millones de euros	31 de diciembre de 2015	31 de diciembre de 2014
Salario base, honorarios y prestaciones		
Retribución del Consejo de Administración	15	13
Retribución del Comité de Dirección	22	18
	37	31

El Consejo de Administración incluye la remuneración de dos Consejeros Ejecutivos (2014: dos Consejeros Ejecutivos).

El Comité de Dirección incluye la remuneración de nueve miembros (2014: ocho 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 2015, la Compañía IAG realizó aportaciones por 72.000 euros (2014: 48.000 euros).

A 31 de diciembre de 2015, el valor total de las pensiones devengadas cubiertas por planes de prestación definida correspondientes al Comité de Dirección ascendía a 9 millones de euros (2014: 7 millones de euros).

A 31 de diciembre de 2015, no existían préstamos ni operaciones de crédito pendientes de amortizar con Consejeros o ejecutivos del Grupo (2014: cero euros).

INFORME ANUAL DE GOBIERNO CORPORATIVO

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 Sociedad, 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

- | | | | | | |
|-----|---|--|-----|---|---|
| 163 | A | Estructura de propiedad | 211 | G | Grado de seguimiento de las recomendaciones de gobierno corporativo |
| 167 | B | Junta general | 220 | H | Otras informaciones de interés |
| 168 | C | Estructura de la administración de la sociedad | | | |
| 194 | D | Operaciones vinculadas y operaciones intragrupo | | | |
| 196 | E | Sistemas de control y gestión de riesgos | | | |
| 200 | F | Sistemas de control interno de la información financiera (SCIIF) | | | |

INFORME ANUAL DE GOBIERNO CORPORATIVO

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	
Qatar Airways (Q.C.S.C.)	0	Qatar Airways Luxembourg S.à.r.l.	203.863.316	9,993%
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	-	0	5,261%
Capital Research and Management Company	0	Instituciones de inversión colectiva gestionadas por Capital Research and Management Company	102.997.951	5,049%
BlackRock Inc.	0	Fondos y cuentas gestionados por gestoras controladas por BlackRock Inc.	61.696.340	3,024%
Legal & General Investment Management Limited	54.407.837	Legal & General (Unit Trust Managers) Limited	11.611.554	3,236%
Lansdowne Partners International Limited	0	Cuentas y fondos gestionados por Lansdowne Partners (UK) LLP.	36.869.133	1,807%
Invesco Limited	0	Mutualidades y fondos de pensiones gestionados por Invesco Limited y sus filiales	22.064.264	1,082%

INFORME ANUAL DE GOBIERNO CORPORATIVO CONTINUACIÓN

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
Causeway Capital Management, LLC	14 de enero de 2015	Reducción por debajo del 3% del capital social
Templeton Global Advisors Limited	19 de enero de 2015	Reducción por debajo del 3% del capital social
BlackRock Inc.	23 de enero de 2015	Reducción por debajo del 3% del capital social
Qatar Airways (Q.C.S.C.)	23 de enero de 2015	Incremento por encima del 3% del capital social
Qatar Airways (Q.C.S.C.)	27 de enero de 2015	Incremento por encima del 5% del capital social
BlackRock Inc.	27 de febrero de 2015	Incremento por encima del 3% del capital social
BlackRock Inc.	20 de marzo de 2015	Reducción por debajo del 3% del capital social
BlackRock Inc.	29 de abril de 2015	Incremento por encima del 3% del capital social
Lansdowne Developed Markets Master Fund Ltd.	21 de septiembre de 2015	Reducción por debajo del 1% del capital social
BlackRock Inc.	3 de diciembre de 2015	Reducción por debajo del 3% del capital social
BlackRock Inc.	4 de diciembre de 2015	Incremento por encima del 3% 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	512.291	-	-	0,025%
Sir Martin Broughton	155.365	Jocelyn Broughton	19.545	0,009%
Willie Walsh	1.243.219	-	-	0,061%
César Alierta	1.000.000	-	-	0,049%
Patrick Cescau	0	-	-	0,000%
Enrique Dupuy de Lôme	301.869	-	-	0,015%
Baronesa Kingsmill	2.000	-	-	0,000%
James Lawrence	326.500	-	-	0,016%
Maria Fernanda Mejia	100	-	-	0,000%
Kieran Poynter	0	-	-	0,000%
Dame Marjorie Scardino	100	-	-	0,000%
Alberto Terol	9.200	-	-	0,000%
total de derechos de voto en poder del consejo de administración:				

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	1.673.512	-	-	1.673.512	0,082%
Enrique Dupuy de Lôme	662.613	-	-	662.613	0,032%

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
Qatar Airways (Q.C.S.C.)	Comercial	Acuerdo de capacidad de carga, código compartido de pasajeros y acuerdo entre aerolíneas.

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 5 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
14.684.018	0	0,720%

(*) A través de:

Nombre o denominación social del titular directo de la participación

Número de acciones directas

-

Total

-

Explique las variaciones significativas, de conformidad con lo dispuesto en el Real Decreto 1362/2007, habidas durante el ejercicio:

Explique las variaciones significativas

Fecha de notificación	Número total de acciones directas adquiridas	Número total de acciones indirectas adquiridas	% total sobre capital social
31/07/2015	21.548.242	0	1,056

INFORME ANUAL DE GOBIERNO CORPORATIVO CONTINUACIÓN

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 de International Consolidated Airlines Group, S.A. ("IAG" o la "Sociedad") celebrada el 18 de junio de 2015, autorizó al Consejo de Administración para 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.
 - b) Las adquisiciones serán llevadas a cabo mediante compraventa, canje o cualquier otra operación legalmente permitida.
 - c) El número máximo de acciones que podrán adquirirse en total será el que resulte menor entre el máximo permitido por ley y el 10 por ciento del capital social de IAG en la fecha de adopción del acuerdo, esto es, 18 de junio de 2015.
 - d) El precio mínimo que podrá pagarse por una acción será igual a cero.
 - e) El precio máximo que podrá pagarse por una acción será el que resulte mayor entre:
 - i) una cantidad igual a la resultante de incrementar en un 5 por ciento la cotización media de las acciones en la bolsa correspondiente en los cinco días hábiles inmediatamente anteriores a aquél en que se realice la operación; 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 operación;
 - f) en cada caso, sin incluir gastos
- f) La autorización se concede hasta la celebración de la Junta General Ordinaria de Accionistas de 2016 (o durante el período de 15 meses contados desde el 18 de junio de 2015 si fuera menor).

Asimismo, en el acuerdo de la Junta General de Accionistas se hizo constar expresamente a efectos de lo previsto en el artículo 146 de la Ley de Sociedades de Capital, que las acciones adquiridas al amparo de la autorización podrán ser entregadas directamente a los empleados o consejeros de la Sociedad o sus filiales, o como resultado del ejercicio de derechos de opción titularidad de los mismos.

A.9 bis Capital flotante estimado:

	%
Capital flotante estimado	63,64

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 por ciento del capital o de los derechos de voto correspondientes, así como la constitución de gravámenes sobre las mismas (o de intereses sobre las mismas) o de cualesquier otras cargas, a efectos del ejercicio de los derechos que aquéllas 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 o por cualquier otro motivo en relación con la aplicación o potencial aplicación del artículo 11 de los Estatutos Sociales (limitaciones a la titularidad de las acciones de la Sociedad).

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 ejercitarse tales derechos de voto o cualesquier 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 por ciento del capital 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 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 por ciento del capital social de la Sociedad.

En caso de que el Consejo de Administración 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 1 ^a convocatoria	-	-
Quórum exigido en 2 ^a convocatoria	-	-

Descripción de las diferencias

-

INFORME ANUAL DE GOBIERNO CORPORATIVO CONTINUACIÓN

- 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:

No

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	-	-
Describa las diferencias		
-		

- B.3** Indique las normas aplicables a la modificación de los Estatutos Sociales 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		
			% voto a distancia	Voto electrónico	Otros
18 de junio de 2015	0,124%	60,677%	0,003%	3,566%	64,370%
18 de junio de 2014	0,123%	52,873%	0,005%	2,792%	55,793%

- 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** Apartado derogado.

- 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 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 socialess:

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	Categoría del consejero	Cargo en el consejo	Fecha primer nombramiento	Fecha último nombramiento	Procedimiento de elección
Antonio Vázquez	-	Otros externos	Presidente	25 de mayo de 2010	18 de junio de 2015	Votación en Junta de Accionistas
Sir Martin Broughton	-	Independiente	Vicepresidente	25 de mayo de 2010	18 de junio de 2015	Votación en Junta de Accionistas
Willie Walsh	-	Ejecutivo	Consejero Delegado	25 de mayo de 2010	18 de junio de 2015	Votación en Junta de Accionistas
César Alierta	-	Independiente	Consejero	27 de septiembre de 2010	18 de junio de 2015	Votación en Junta de Accionistas
Patrick Cescau	-	Independiente	Consejero	27 de septiembre de 2010	18 de junio de 2015	Votación en Junta de Accionistas
Enrique Dupuy de Lôme	-	Ejecutivo	Consejero	26 de septiembre de 2013	18 de junio de 2015	Votación en Junta de Accionistas
Baronesa Kingsmill	-	Independiente	Consejero	27 de septiembre de 2010	18 de junio de 2015	Votación en Junta de Accionistas
James Lawrence	-	Independiente	Consejero	27 de septiembre de 2010	18 de junio de 2015	Votación en Junta de Accionistas
Maria Fernanda Mejía	-	Independiente	Consejero	27 de febrero de 2014	18 de junio de 2015	Votación en Junta de Accionistas
Kieran Poynter	-	Independiente	Consejero	27 de septiembre de 2010	18 de junio de 2015	Votación en Junta de Accionistas
Dame Marjorie Scardino	-	Independiente	Consejero	19 de diciembre de 2013	18 de junio de 2015	Votación en Junta de Accionistas
Alberto Terol	-	Independiente	Consejero	20 de junio de 2013	18 de junio de 2015	Votación en Junta de Accionistas

Número total de consejeros:

12

Indique los ceses que se hayan producido en el consejo de administración durante el periodo sujeto a información:

Nombre o denominación social del consejero	Categoría del consejero en el momento de cese	Fecha de baja
José Pedro Pérez-Llorca	Independiente	18/06/2015

C.1.3 Complete los siguientes cuadros sobre los miembros del consejo y su distinta categoría:

CONSEJEROS EJECUTIVOS

Nombre o denominación del consejero	Cargo en el organigrama de la sociedad
Willie Walsh	Consejero Delegado
Enrique Dupuy de Lôme	Director Financiero

Número total de consejeros ejecutivos:

2

% sobre el total del consejo:

16.67%

INFORME ANUAL DE GOBIERNO CORPORATIVO CONTINUACIÓN

CONSEJEROS EXTERNOS DOMINICALES

Nombre o denominación del consejero	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, y Consejero 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.</p>
César Alierta	<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.</p> <p><u>Experiencia profesional anterior:</u> Consejero de Telecom Italia 2007-2013. Consejero No Ejecutivo de Telefónica 1997-2000. Presidente Ejecutivo del Grupo Altadis 1996-2000. 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. Administrador de LeverHulme Trust. Miembro del Comité Asesor Europeo de Temasek. Patrono de St Jude India Children's Charity.</p> <p><u>Experiencia profesional anterior:</u> Consejero Sénior Independiente y No Ejecutivo de Tesco 2009-2015. Consejero de INSEAD 2009-2013. Consejero Sénior Independiente y Consejero No Ejecutivo de Pearson PLC 2002-2012. Consejero Delegado del Grupo Unilever 2005-2008. Presidente de Unilever PLC. Vicepresidente de Unilever NV. Director Financiero y otros cargos directivos (incluidas destacadas compañías operativas y divisiones de Unilever en Estados Unidos, Indonesia y Portugal). Entró a formar parte del Grupo Unilever en 1973.</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. 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> Vicepresidenta y Consejera Sénior Independiente de APR Energy 2010-2015. Consejera No Ejecutiva de British Airways 2004-2011. Vicepresidenta de la Comisión de Competencia 1997-2003. Presidenta de la Comisión de trabajo Accounting for People del Departamento de Comercio e Industria del Reino Unido 2003.</p>
James Lawrence	<p><u>Principales áreas de experiencia previa:</u> finanzas, consumo, gobierno corporativo.</p> <p><u>Nombramientos externos actuales:</u> Presidente de Great North Star LLC. Consejero No Ejecutivo del Grupo Smurfit Kappa; Consejero No Ejecutivo y Presidente de la Comisión de Auditoría de Avnet Inc.</p> <p><u>Experiencia profesional anterior:</u> Presidente de Rothschild North America 2012-2015. Consejero Delegado de Rothschild North America y Codirector de Global Investment Banking 2010-2012. Consejero No Ejecutivo de British Airways 2006-2011. 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.</p>

Nombre o denominación
del consejero

Perfil

Maria Fernanda Mejia	<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> Vicepresidenta Senior y Presidenta de Kellogg América Latina, Directora Corporativa y miembro del equipo directivo global de Kellogg. Consejera del Council of the Americas.</p> <p><u>Experiencia profesional anterior:</u> Vicepresidenta y General Manager Global Personal Care and Corporate Frangance Development de Colgate Palmolive Co. 2010-2011. Vicepresidenta de Marketing e Innovación en la división de Europa y Pacífico Sur de Colgate Palmolive Co. 2005-2010. Presidenta y Consejera Delegada para España y de la compañía matriz española 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>
Kieran Poynter	<p><u>Principales áreas de experiencia previa:</u> servicios profesionales, servicios financieros.</p> <p><u>Nombramientos externos actuales:</u> Presidente de F&C Asset Management PLC. Consejero No Ejecutivo y Presidente de la Comisión de Retribuciones de British American Tobacco PLC.</p> <p><u>Experiencia profesional anterior:</u> Presidente de Nomura International PLC 2009-2015. 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 Confederación de la Industria Británica (Confederation of British Industry) 2000-2008. Presidente y Socio Senior de PricewaterhouseCoopers 2000-2008. Socio Director de PricewaterhouseCoopers 1998-2000 y otros cargos directivos en PricewaterhouseCoopers 1982-1998.</p>
Dame Marjorie Scardino	<p><u>Principales áreas de experiencia previa:</u> dirección comercial y asuntos de gobierno, comunicaciones, ámbito digital y medios de comunicación, servicios jurídicos.</p> <p><u>Nombramientos externos actuales:</u> Consejera No Ejecutiva de Twitter Inc. Miembro del Consejo de Pure Tech Health Inc. Miembro de distintos consejos de entidades benéficas, entre las que se incluyen The MacArthur Foundation (Presidenta), London School of Hygiene and Tropical Medicine (Presidenta), y The Carter Center. Miembro del Consejo del Royal College of Art. Miembro del Consejo Asesor del Massachusetts Institute of Technology Media Lab. Miembro del Consejo de Bridge International Academies (HQ - 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	<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 miembro de las Comisiones de Auditoría y Estrategia de Indra. Consejero No Ejecutivo y miembro de la Comisión de Auditoría de OHL. Consejero No Ejecutivo y Presidente de la Comisión de Auditoría de Aktua. Consejero No Ejecutivo de Broseta Abogados. Asesor Internacional Senior de Centerbridge. Presidente Ejecutivo de varias empresas familiares.</p> <p><u>Experiencia profesional anterior:</u> Consejero No Ejecutivo de N+1 2014-2015. Asesor Internacional Senior de BNP Paribas 2011-2014. 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 global de Arthur Andersen 1997-2001. Socio Director de Garrigues 1997-2000.</p>

Número total de consejeros independientes

9

% total del consejo

75%

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
-	-	-

INFORME ANUAL DE GOBIERNO CORPORATIVO CONTINUACIÓN

OTROS CONSEJEROS EXTERNOS

Nombre o denominación del consejero	Comisión que notifica o propone el nombramiento
Antonio Vázquez	Comisión de Nombramientos
Número total de otros consejeros externos:	1
% total del consejo:	8,33%

Se identificará a los otros consejeros externos y se detallaran los motivos por los que no se puedan considerar dominicales o independientes y sus vínculos, ya sea con la sociedad, sus directivos, o sus accionistas:

Nombre o denominación del consejero	Motivos	Sociedad, directivo o accionista con el que mantiene el vínculo
Antonio Vázquez	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 categoría 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 al cierre de los últimos 4 ejercicios, así como la categoría de tales consejeras.

	Número de consejeras				% sobre el total de consejeros de cada categoría			
	Ejercicio t	Ejercicio t-1	Ejercicio t-2	Ejercicio t-3	Ejercicio t	Ejercicio t-1	Ejercicio t-2	Ejercicio t-3
Ejecutiva	0	0	0	0	0	0	0	0
Dominical	0	0	0	0	0	0	0	0
Externo independiente	3	3	2	1	33,33%	30,00%	22,22%	12,5%
Otras Externas	0	0	0	0	0	0	0	0
Total	3	3	2	1	25%	23,08%	14,29%	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

IAG adoptó una Política de Diversidad del Consejo de Administración en septiembre de 2012 que se actualizó en junio de 2014. La política de Diversidad de IAG tiene por objeto promover la diversidad en la composición del Consejo y estableció el objetivo de alcanzar el 25 por ciento de representación femenina en el Consejo para 2015. La Sociedad logró dicho objetivo antes de cumplirse este plazo.

Siguiendo la recomendación del nuevo código de buen gobierno corporativo español, el Consejo ha aprobado en enero de 2016 una política de Selección de Consejeros y Diversidad que sustituye a la anterior política de Diversidad del Consejo. Esta nueva Política tiene por objeto asegurar que los nombramientos se basen en un análisis previo de las necesidades del Consejo y favorece la diversidad de conocimientos, experiencia y género. Esta Política incorpora los principios anteriores de diversidad y, al mismo tiempo, regula el proceso de nombramiento de consejeros. Conforme a esta Política, los nombramientos de consejeros se evalúan considerando el equilibrio existente de facultades, conocimientos y experiencia en el Consejo, pidiéndose a los consejeros que presten atención a las consideraciones de diversidad, integración y meritocracia cuando examinen las candidaturas al Consejo.

El Consejo reconoce el valor de la diversidad como herramienta para enriquecer sus discusiones y su proceso de toma de decisiones. Por ello, el Consejo se ha fijado el objetivo de crear un órgano cuya composición garantice una saludable diversidad de opiniones, perspectivas, aptitudes, experiencias, trayectorias profesionales y posturas. En particular, esto incluirá un adecuado ratio de diversidad de género, además de otros tipos de diversidad, con sujeción al principio fundamental de méritos e idoneidad antes mencionado.

Este objetivo se alcanzará de forma progresiva, teniendo en cuenta los valiosos conocimientos y experiencia de los actuales miembros del Consejo y el valor de contar con un Consejo más diverso.

En este sentido, la Política de Selección de Consejeros y Diversidad fija un nuevo objetivo de representación femenina del 33 por ciento para 2020, siguiendo la recomendación formulada en el último informe Davies publicado en el Reino Unido.

El Consejo, a través de la Comisión de Nombramientos, revisa regularmente el porcentaje de mujeres que componen el Consejo y el Comité de Dirección, así como el número de mujeres que conforman la plantilla mundial del Grupo. El Consejo y el Comité de Dirección de IAG continúan centrándose en esta importante área.

La Comisión de Nombramientos dirige el proceso de nombramientos para el Consejo. Evalúa el equilibrio de capacidades, experiencia,

independencia, diversidad y conocimientos dentro del Consejo y, sobre la base de esta evaluación, determina la función y capacidades que se requieren para un determinado nombramiento. Dicha evaluación se realizará en paralelo a planes de sucesión de consejeros y tiene en cuenta las conclusiones de la revisión anual del desempeño del Consejo.

Tal y como se explica con mayor detalle en el siguiente apartado, la Política de Selección de Consejeros y Diversidad declara la intención de la Sociedad, siempre que sea posible, de contratar únicamente a una firma de selección que haya suscrito el Código de Conducta Voluntario de Empresas de Búsqueda de Directivos vigente en el Reino Unido (o su equivalente internacional). Se trata de un código de conducta voluntario para abordar la cuestión de la diversidad de género en los consejos de las empresas y las mejores prácticas a seguir en los correspondientes procesos de búsqueda. El código establece las pautas que las firmas de selección han de seguir a lo largo del proceso de búsqueda, desde la aceptación de un encargo hasta la selección final.

En lo que respecta al nombramiento de consejeros, la política del Consejo es considerar candidaturas con una gran variedad de perfiles, sin discriminación por razón de sexo, raza, color, edad, clase social, creencias, religión, orientación sexual, incapacidad u otros factores.

Es intención de la Comisión de Nombramientos cumplir este objetivo y al mismo tiempo mantener el principio general establecido en la Política de IAG en el sentido de que todos los nombramientos han de basarse en los méritos e idoneidad del candidato.

La Política de Selección de Consejeros y Diversidad de IAG está publicada en la página web de la Sociedad.

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

La Comisión de Nombramientos dirige el proceso de nombramientos para el Consejo. Evalúa el equilibrio de capacidades, experiencia, independencia, diversidad y conocimientos dentro del Consejo y, sobre la base de esta evaluación, determina la función y capacidades que se requieren para un determinado nombramiento. El nombramiento de nuevos consejeros debe realizarse con arreglo a un procedimiento formal, riguroso y transparente.

El principio que debe prevalecer es que todos los nombramientos para el Consejo se basen en los méritos e idoneidad del candidato para el puesto concreto que está previsto cubrir. Tal y como se afirma en la Política de Selección de Consejeros y Diversidad, el Consejo se ha fijado el objetivo de crear un órgano cuya composición garantice una saludable diversidad de opiniones, perspectivas, aptitudes, experiencias, trayectorias profesionales y posturas. En particular, esto incluye un adecuado ratio de diversidad de género, además de otros tipos de diversidad, con sujeción al principio fundamental de méritos e idoneidad antes mencionado.

En base a esta Política y, en particular, al ratio de diversidad de género fijado como objetivo, IAG ha manifestado que, cuando se lleve a cabo la búsqueda de un nuevo miembro del Consejo de Administración y siempre que sea posible, es su intención contratar únicamente a una firma de selección que haya suscrito el Código de Conducta Voluntario del Reino Unido sobre diversidad de género para firmas de selección de directivos o su equivalente internacional.

Como ya se ha explicado, se trata de un código de conducta voluntario para abordar la cuestión de la diversidad de género en los consejos de las empresas y las mejores prácticas para los correspondientes procesos de búsqueda. El código establece las pautas que las firmas de selección han de seguir a lo largo del proceso de búsqueda.

Según este código, cuando las firmas de selección aceptan un encargo, deben tener en cuenta la composición del consejo y, en el marco de los objetivos de equilibrio y diversidad de género que se haya marcado el mismo, consultar al presidente si en esa ocasión la selección de mujeres para el consejo es una prioridad.

Asimismo, al presentar sus listas iniciales de candidatos, las firmas de selección deben intentar que al menos el 30 por ciento de los candidatos sean mujeres y, de no ser así, justificar expresamente al cliente la razón por la que están convencidos de que no hay más mujeres que tengan el perfil necesario, demostrando el alcance y rigor de su búsqueda. Estas firmas deben tratar de asegurar que la lista de candidatos preseleccionados sea un reflejo apropiado de la lista inicial, analizando junto con sus clientes cada una de las mujeres que esté incluida en la lista inicial y fijándose el objetivo de tener al menos una mujer a la que "recomendarían encarecidamente" que el cliente entrevistara.

Por último, las firmas de selección suscriptoras de este código deben intentar ampliar su cartera de potenciales candidatos, recomendándose que dediquen tiempo a desarrollar relaciones con la cartera de futuras candidatas.

Este código se ha suscrito por más de 70 firmas de selección, que en términos conjuntos cubren la mayor parte del trabajo relativo a consejos de administración del Reino Unido. Todas ellas se han comprometido a atenerse a las disposiciones del código en sus procesos de búsqueda de candidatos para los consejos, con independencia del sector, compañía y organización de que se trate, así como a garantizar la incorporación de dichas disposiciones a sus operaciones ordinarias.

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

—

INFORME ANUAL DE GOBIERNO CORPORATIVO CONTINUACIÓN

C.1.6.bis Explique las conclusiones de la Comisión de Nombramientos sobre la verificación del cumplimiento de la política de selección de consejeros. Y en particular, sobre cómo dicha política está promoviendo el objetivo de que en el año 2020 el número de consejeras represente, al menos, el 30% del total de miembros del Consejo de Administración.

La Comisión de Nombramientos revisa con regularidad el porcentaje de mujeres existente tanto en la composición del Consejo como en la del Comité de Dirección de la Sociedad. Asimismo, supervisa el número de mujeres que conforman la plantilla mundial del Grupo. Esta información (y los avances logrados hacia la consecución de una mayor diversidad) se publica anualmente en el informe anual de la Sociedad.

Como ya se ha explicado, IAG adoptó una Política de Diversidad del Consejo en septiembre de 2012, que se actualizó en junio de 2014. La política de Diversidad de IAG estableció el objetivo de alcanzar el 25 por ciento de representación femenina en el Consejo para 2015. La Sociedad alcanzó dicho objetivo antes de cumplirse este plazo.

El Consejo de Administración, en su reunión de 28 de enero de 2016, aprobó una nueva Política de Selección de Consejeros y Diversidad que sustituye a la anterior Política de Diversidad y que ha marcado un nuevo objetivo de representación femenina del 33 por ciento para 2020. En los dos apartados anteriores se explica con detalle la forma en que la Política impulsa la consecución de este objetivo.

Por otra parte, la Política de Selección de Consejeros y Diversidad de IAG impone a la Comisión de Nombramientos la obligación de comprobar su cumplimiento anualmente y de plasmar sus conclusiones en el informe anual de gobierno corporativo de la Sociedad.

En 2015 no se nombraron nuevos consejeros.

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 3% 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	Justificación
-	-

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 al consejo y a través de qué medio, y, en caso de que lo haya hecho por escrito, explique a continuación, los motivos que el mismo ha dado:

Nombre del consejero	Motivo del cese
-	-

C.1.10 Indique, en el caso de que existan, 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 han sido delegadas permanentemente al Consejero Delegado de IAG 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	¿Tiene funciones ejecutivas?
Willie Walsh	Aer Lingus Plc	Consejero No Ejecutivo	No

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	Telefónica, S.A.	Presidente
César Alierta	China Unicom	Consejero No Ejecutivo
Patrick Cescau	Intercontinental Hotels Group	Presidente No Ejecutivo
Baronesa Kingsmill	Telecom Italia	Consejero No Ejecutivo
Baronesa Kingsmill	E.ON	Miembro del Consejo de Supervisión
James Lawrence	Grupo Smurfin Kappa	Consejero No Ejecutivo
James Lawrence	Avnet Inc.	Consejero No Ejecutivo
Kieran Poynter	British American Tobacco	Consejero No Ejecutivo
Dame Marjorie Scardino	Twitter, Inc.	Consejero No Ejecutivo
Alberto Terol	Indra Sistemas, S.A.	Consejero No Ejecutivo
Alberto Terol	Obrascón Huarte Lain, S.A.	Consejero No Ejecutivo

C.1.13 Indique y, en su caso explique, si el reglamento del consejo establece reglas sobre el número máximo de consejos de sociedades de los que puedan formar parte sus consejeros:

Sí

Explicación de las reglas

De acuerdo con el artículo 17.5 del Reglamento del Consejo, salvo autorización de la Comisión de Nombramientos, un consejero no podrá formar parte de más de seis consejos de administración de otras sociedades, de los cuales no más de cuatro, en el caso de consejeros no ejecutivos, y no más de uno, en el caso de consejeros ejecutivos, podrán ser de otras sociedades cotizadas. En todo caso, los consejeros ejecutivos precisarán el consentimiento de la Comisión de Nombramientos antes de aceptar el cargo de consejero en sociedades no pertenecientes al Grupo.

Las sociedades patrimoniales o que sean meros vehículos de inversión quedan excluidas a los efectos de lo dispuesto en el párrafo anterior. Además, las sociedades pertenecientes a un mismo grupo se considerarán como una sola sociedad.

C.1.14 Apartado derogado.

C.1.15 Indique la remuneración global del consejo de administración:

Remuneración del Consejo de Administración (miles de euros)	15.860
Importe de los derechos acumulados por los consejeros en materia de pensiones (miles de euros)	308
Importe de los derechos acumulados por los consejeros antiguos en materia de pensiones (miles de euros)	5.173

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	Presidente Ejecutivo de Iberia
Robert Boyle	Director de Estrategia
Alex Cruz	Consejero Delegado de Vueling
Ignacio de Torres	Director de Servicios Globales
Christopher Haynes	Director de Asesoría Jurídica
Julia Simpson	Jefa de Gabinete
Steve Gunning	Consejero Delegado IAG Cargo
Stephen Kavanagh	Consejero Delegado Aer Lingus
Remuneración total alta dirección (en miles de euros)	21.943

INFORME ANUAL DE GOBIERNO CORPORATIVO CONTINUACIÓN

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 de modificaciones

El Reglamento del Consejo de Administración fue modificado por el Consejo de Administración en la reunión del 18 de junio de 2015 con la finalidad de adecuar su redacción a las reformas operadas por la Ley 31/2014 por la que se modifica la Ley de Sociedades de Capital, para la mejora del gobierno corporativo y de introducir determinadas mejoras de técnica y sistemática.

Se introdujeron y aprobaron modificaciones adicionales por el Consejo de Administración en su reunión celebrada el 17 de diciembre de 2015, con el fin de adaptar su redacción a determinadas recomendaciones del nuevo Código de Buen Gobierno Corporativo español de las Sociedades Cotizadas publicado en febrero de 2015.

El texto íntegro del Reglamento está publicado en la página web de la Sociedad: www.iairgroup.com.

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 una reputación adecuada y cuenten con los conocimientos, experiencia, capacidad y disponibilidad 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 a propuesta de la Comisión de Nombramientos, en el caso de consejeros independientes y sujeto a informe de la Comisión de Nombramientos, en todos los restantes casos.

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 renuncien a 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 muy distintos perfiles teniendo en cuenta el género así como otras formas de diversidad. La selección se realizará en función de sus méritos y mediante criterios objetivos, así como considerando que los candidatos tengan suficiente tiempo disponible para dedicarle al cargo.

De conformidad con la recomendación incluida en el Código de Buen Gobierno español de las Sociedades Cotizadas, el Consejo aprobó en enero de 2016 una Política de Selección de Consejeros y Diversidad que asegura que los nombramientos se basen en un análisis previo de las necesidades del consejo y favorece la diversidad de conocimientos, experiencia y género. En concreto y, tal y como se establece en esta política, IAG contrata solo a consultores externos que hayan suscrito el Código de Conducta Voluntario del Reino Unido sobre diversidad de género para sociedades de búsqueda de ejecutivos o un código internacional equivalente.

Reelección de consejeros

Al finalizar el plazo para el que fueron nombrados, los consejeros podrán ser reelegidos una o más veces por períodos de igual duración al establecido en los Estatutos Sociales.

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 el caso de consejeros independientes y el 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, capacidad, habilidad y disponibilidad del consejero para seguir aportando al Consejo de Administración los conocimientos, la capacidad y la experiencia requeridos. Con este fin, 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.

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.

Renuncia y separación de los consejeros

Los Consejeros cesarán en su cargo cuando haya transcurrido el período del mandato para el que fueron nombrados sin ser reelegidos o cuando lo decida la Junta General de Accionistas.

No obstante, los consejeros deberán poner su cargo a disposición del Consejo de Administración y, a su requerimiento, formalizar su dimisión al cargo en los casos previstos en el artículo 16.2 del 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 consejeros. 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.

El Consejo de Administración únicamente podrá proponer la separación de un consejero independiente antes del transcurso del plazo estatutario cuando concurra justa causa, apreciada por el Consejo de Administración previo informe de la Comisión de Nombramientos. A estos efectos, se entenderá que existe justa causa cuando el consejero acepte nuevos cargos o asuma nuevas obligaciones que le impidan dedicar el tiempo necesario al cumplimiento de las funciones inherentes a su cargo, incumpla las funciones inherentes a su cargo o quede sujeto inesperadamente a cualquiera de las circunstancias previstas en el artículo 16.2 del Reglamento del Consejo. La separación también podrá proponerse como consecuencia de ofertas públicas de adquisición, fusiones u otras operaciones mercantiles similares que determinen un cambio material en la estructura del accionariado de la Sociedad.

C.1.20 Explique en qué medida la evaluación anual del consejo ha dado lugar a cambios importantes en su organización interna y sobre los procedimientos aplicables a sus actividades:

Descripción modificaciones

En 2015 no se ha realizado una evaluación externa. Sí se ha llevado a cabo, no obstante, una evaluación interna del desempeño del Consejo y de las Comisiones, según la cual el Consejo ha dado eficaz cumplimiento a sus responsabilidades en 2015, reconociéndose unánimemente por el Consejo los avances generales logrados.

Por otra parte, durante el período cubierto por el informe, el Presidente se reunió con cada uno de los consejeros no ejecutivos por separado para comentar su respectiva aportación al Consejo. Además, el Consejero Independiente Senior se reunió con los demás consejeros no ejecutivos con el fin de analizar el desempeño del Presidente. El resultado de esta evaluación se comunicó y analizó por la Comisión de Nombramientos y por el Consejo en su conjunto.

Por último, el Presidente realizó una evaluación del desempeño del Consejero Delegado, informando acto seguido a la Comisión de Nombramientos y posteriormente a la Comisión de Retribuciones, y el resultado de este proceso fue comunicado al Consejo de Administración para su consideración.

C.1.20 bis Describa el proceso de evaluación y las áreas evaluadas que ha realizado el consejo de administración auxiliado, en su caso, por un consultor externo, respecto de la diversidad en su composición y competencias, del funcionamiento y la composición de sus comisiones, del desempeño del presidente del consejo de administración y del primer ejecutivo de la sociedad y del desempeño y la aportación de cada consejero.

En 2015, la evaluación del desempeño del Consejo y de las Comisiones se llevó a cabo internamente. La última evaluación externa se realizó en 2013. 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 2015.

El Secretario del Consejo elaboró informes sobre la evaluación del desempeño del Consejo y de cada una de las Comisiones. El informe del Consejo se sometió a la consideración de la Comisión de Nombramientos; cada uno de estos informes, así como los resultados de los cuestionarios, fueron sometidos a la consideración de las diferentes Comisiones y se analizaron en la reunión del Consejo celebrada en enero de 2016. La evaluación concluyó que el Consejo de Administración dio cumplimiento a sus responsabilidades durante 2015 de manera eficaz, reconociéndose unánimemente por el Consejo el avance general logrado.

INFORME ANUAL DE GOBIERNO CORPORATIVO CONTINUACIÓN

Además, el Presidente se reunió con cada uno de los consejeros por separado para informarles sobre los resultados de la evaluación de su desempeño. También comentó el funcionamiento del Consejo en su conjunto y la contribución que se esperaba de cada consejero.

La evaluación del Consejo incluyó además una valoración del cumplimiento de los objetivos marcados para 2015. Se reconocieron los avances conseguidos en materia de planificación de la sucesión y de desarrollo del talento tanto del Consejo como de los ejecutivos, así como las medidas acordadas para mejorar la eficacia del Consejo.

C.1.20 ter Desglose, en su caso, las relaciones de negocio que el consultor o cualquier sociedad de su grupo mantengan con la sociedad o cualquier sociedad de su grupo.

No aplicable

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 poner su cargo a disposición del Consejo de Administración y, a su requerimiento, formalizar 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. En particular, en el caso de los consejeros dominicales, cuando el accionista o los accionistas que propusieron, requirieron o determinaron su nombramiento, vendan o transmitan total o parcialmente su participación con la consecuencia de perder esta la condición significativa o suficiente para justificar el nombramiento.
- b) Cuando por circunstancias sobrevenidas se vea incursa en alguno de los supuestos de incompatibilidad o prohibición previstos en la ley, en los Estatutos Sociales o en el Reglamento del Consejo.
- c) Cuando por ley se le prohíba actuar como consejero.
- d) 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 dicha determinación traiga como causa la pertenencia de dicho consejero al Consejo de Administración.
- e) Cuando perdiera la honorabilidad, idoneidad, solvencia, competencia, disponibilidad o el compromiso con su función necesarios para ser consejero de la Sociedad.
- f) Cuando su permanencia en el Consejo de Administración pueda poner en riesgo por cualquier causa y de forma directa, indirecta o a través de las personas vinculadas con él, el ejercicio leal y diligente de sus funciones conforme al interés social.
- g) 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.1.22 Apartado derogado.

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

Edad límite presidente

Edad límite consejero delegado

Edad límite consejero

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 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 alguna limitación en cuanto a las categorías en que es posible delegar, más allá de las limitaciones impuestas por la legislación. 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, si bien los consejeros no ejecutivos sólo podrán hacerlo en otro consejero no ejecutivo.

La representación deberá conferirse por escrito dirigido al Presidente o al Secretario del Consejo y con carácter especial para cada reunión. A tales efectos, será válido un mensaje dirigido al Presidente o al Secretario de la Sociedad por carta, fax, telegrama o correo electrónico.

Ningún consejero podrá tener más de tres representaciones, con excepción del Presidente, que no tendrá este límite, aunque no podrá representar a más de la mitad de los consejeros.

El consejero representado procurará, en la medida de lo posible, incluir instrucciones de voto en la carta de representación.

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 9

Número de reuniones del consejo sin la asistencia del presidente 0

Si el presidente es consejero ejecutivo, indíquese el número de reuniones realizadas, sin asistencia ni representación de ningún consejero ejecutivo y bajo la presidencia del consejero coordinador:

Número de reuniones -

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 de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento 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.

Número de reuniones celebradas con la asistencia de todos los consejeros 3

% de asistencias sobre el total de votos durante el ejercicio 92,03%

INFORME ANUAL DE GOBIERNO CORPORATIVO CONTINUACIÓN

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	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 35.4 del Reglamento del Consejo de Administración, el Consejo de Administración formulará las cuentas anuales de la Sociedad de forma que no haya lugar a limitaciones o salvedades por parte de los auditores. No obstante lo anterior, si el Consejo de Administración estima adecuado formular las cuentas anuales sujetas a limitaciones o salvedades en la opinión de auditoría, deberá explicar con claridad a los accionistas el alcance de dichas limitaciones o salvedades y los motivos que justifican su proceder.

La Comisión de Auditoría y Cumplimiento tiene el deber de revisar las cuentas anuales de la Sociedad, vigilar el cumplimiento de los requerimientos legales, la adecuada delimitación del perímetro de consolidación y la correcta aplicación de los principios de contabilidad generalmente aceptados, así como la revisión de los criterios de información financiera relevantes en las cuentas anuales de la Sociedad.

C.1.33 ¿El secretario del consejo tiene la condición de consejero?

No

Si el secretario no tiene la condición de consejero complete el siguiente cuadro:

Nombre o denominación social del secretario	Representante
Álvaro López-Jorrín	-

C.1.34 Apartado derogado

C.1.35 Indique, si los hubiera, los mecanismos concretos 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 canalizarán 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 todos los servicios prestados por un importe que supere el 10 por ciento del total de ingresos de dicha firma el año anterior.

En relación con el auditor externo, la Comisión de Auditoría y Cumplimiento tiene, entre otras, las siguientes facultades:

- i) Someter al Consejo de Administración las propuestas de selección, nombramiento, reelección y sustitución del auditor asumiendo la responsabilidad del proceso de selección y las condiciones de su contratación, su remuneración (asegurando que su calidad y su independencia no quedan comprometidas), el alcance de su mandato profesional y la revocación o renovación de su nombramiento.
- ii) Recabar regularmente de los auditores información sobre el plan de auditoría y su ejecución, además de preservar su independencia en el ejercicio de sus funciones. En particular, asegurar que la Sociedad y el auditor externo respetan la legislación vigente sobre prestación de servicios distintos a los de auditoría, los límites a la concentración del negocio del auditor y, en general, las demás normas sobre independencia de los auditores.
- iii) Supervisar el cumplimiento del contrato de auditoría.
- iv) Servir de canal de comunicación entre el Consejo y los auditores y evaluar los resultados de cada auditoría.
- v) Revisar la efectividad del proceso de auditoría externa.
- vi) Establecer las oportunas relaciones con el auditor externo para recibir información sobre aquellas cuestiones que puedan poner en riesgo su independencia, para su examen por la Comisión de Auditoría y Cumplimiento y cualesquiera otras cuestiones relacionadas con el proceso de auditoría de cuentas, así como, en su caso, la autorización de servicios permitidos distintos de la auditoría de cuentas legalmente establecidos, así como cualesquiera otras comunicaciones previstas en la legislación y normas de auditoría de cuentas.

En todo caso, la declaración de su independencia en relación con la entidad o entidades vinculadas a esta, directa o indirectamente, así como la información de los servicios adicionales de cualquier clase prestados y los correspondientes honorarios percibidos deberán recibirse anualmente de los auditores externos.

- vii) Emitir anualmente, con carácter previo a la emisión del informe de auditoría de cuentas, un informe en el que se expresará una opinión sobre si la independencia del auditor de cuentas ha quedado comprometida. Este informe deberá contener, en todo caso, la valoración de la prestación de los servicios adicionales a los que se hace referencia en el párrafo anterior, individualmente considerados y en su conjunto, distintos de la auditoría legal y en relación con las normas sobre independencia o con la normativa reguladora de la auditoría.
- viii) Desarrollar e implantar una política de contratación de los auditores externos para la prestación de servicios adicionales distintos de la auditoría de cuentas conforme a las disposiciones del Código de Buen Gobierno Corporativo del Reino Unido emitido por la Financial Reporting Council.
- ix) Asegurar que el auditor externo mantiene una reunión anual con el Consejo de Administración en pleno para informar sobre el trabajo llevado a cabo y cualesquiera desarrollos de los riesgos y registros contables de la Sociedad.
- x) En caso de renuncia del auditor externo, examinar las circunstancias que la hubieran motivado.

Durante 2015, la Comisión de Auditoría y Cumplimiento revisó el trabajo realizado por los auditores externos y evaluó su independencia, objetividad y rendimiento. Al hacerlo, tuvo en cuenta la oportuna 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 correspondientes 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 2016.

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 prestar al Grupo.

El Consejo de Administración aprobó en el mes de enero de 2016 una Política sobre Comunicación y Contacto con Accionistas, Inversores Institucionales y Asesores de Voto que regula la relación y canales de comunicación de la Sociedad con los accionistas, inversores institucionales y asesores de voto. Esta política se ajusta plenamente a la normativa sobre abuso de mercado y confiere igualdad de trato a todos los accionistas que están en la misma posición.

La Sociedad tiene, además, una Instrucción Permanente del Grupo en materia de integridad empresarial, cuyo objetivo es el de garantizar el cumplimiento de la normativa sobre competencia y prevención del cohecho. Tal y como establece la citada Instrucción, IAG y su personal están comprometidos con valores de integridad y responsabilidad; la Sociedad tiene asumido el firme compromiso de mantener los más elevados estándares de ética, honradez, transparencia y responsabilidad.

Esta Instrucción es de aplicación a todo el personal de IAG y de sus compañías filiales, así como a los proveedores y sus respectivos representantes en sus relaciones con IAG. En caso de incumplimiento de estos principios, se estará a lo dispuesto en los procedimientos disciplinarios establecidos por la Sociedad o en las condiciones del correspondiente contrato de trabajo. De conformidad con esta Instrucción, el personal tiene la obligación de comunicar de forma inmediata todo incumplimiento efectivo o potencial de la misma a sus directores de línea o, si esto no fuera viable por cualquier motivo, al Jefe de Gabinete o al Director de Asesoría Jurídica. Todo lo referente a estas cuestiones se tratará con carácter confidencial. Todos los casos de incumplimiento, efectivo o supuesto, que se descubran o comuniquen serán objeto de investigaciones puntuales, adecuadas y exhaustivas. También se imparte formación obligatoria a este respecto, en la que se dan pautas sobre la forma en que la Instrucción es aplicable a cada miembro del personal en su respectiva función.

La Instrucción prohíbe, asimismo, ofrecer o realizar pagos o realizar o prometer regalos con el objetivo de ejercer una influencia indebida en una decisión o de inducir o recompensar el ejercicio indebido por una persona de sus funciones o actividad profesional.

La Sociedad ha establecido sistemas de denuncia interna para que los miembros del personal puedan informar de cualquier práctica contraria a la Instrucción. Además, como alternativa para aquellos empleados que por cualquier motivo no se sientan cómodos utilizando estos sistemas de denuncia, existe una línea telefónica directa para recoger denuncias. Esta línea directa es un centro de llamadas independiente y confidencial. Todas las llamadas se remiten al más alto nivel de la dirección de IAG.

Las situaciones de conflictos de intereses también están contempladas en las normas aplicables a los empleados de IAG, que establecen las correspondientes obligaciones de información. Cuando un empleado tenga conocimiento de un potencial conflicto de interés deberá ponerlo en conocimiento de la Sociedad lo antes posible.

INFORME ANUAL DE GOBIERNO CORPORATIVO CONTINUACIÓN

C.1.36 Indique si durante el ejercicio la Sociedad ha cambiado de auditor externo. En su caso identifique 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)	30	1.399	1.429
Importe trabajos distintos de los de auditoría / Importe total facturado por la firma de auditoría (en %)	3%	29%	24%

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 de la comisión 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	6	6
	Sociedad	Grupo
Nº de ejercicios auditados por la firma actual de auditoría / Nº 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 26 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;

- c. Que los propios expertos y el personal técnico de la Sociedad puedan prestar adecuadamente la asistencia técnica solicitada; o
 - d. Que pueda conllevar un riesgo para la confidencialidad de la información que deba ponerse a disposición del experto.
- 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 (en el que se indicará aquellos puntos sobre los que el Consejo de Administración deba adoptar una decisión o acuerdo) 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 procurará poner 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 consejeros 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 correctamente 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, estimulando la participación activa de los consejeros durante las sesiones y salvaguardando su libre toma de posición.

De conformidad con el artículo 25 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 28 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 anuales 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 23.2.c) 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 fuera imputado, resultara procesado o se dictara contra él auto de apertura de juicio oral en una causa penal por cualquier delito, y del acaecimiento de cualesquiera otros hitos procesales relevantes en dichas causas. 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 social.

INFORME ANUAL DE GOBIERNO CORPORATIVO CONTINUACIÓN

Además, de conformidad con el artículo 16.2 del Reglamento del Consejo de Administración, el consejero deberá poner su cargo a disposición del Consejo de Administración y, a su requerimiento, formalizar la correspondiente dimisión al cargo:

- 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. En particular, en el caso de los consejeros dominicales, cuando el accionista o los accionistas que propusieron, requirieron o determinaron su nombramiento, vendan o transmitan total o parcialmente su participación con la consecuencia de perder esta la condición significativa o suficiente para justificar el nombramiento.
- b. Cuando por circunstancias sobrevenidas se vea incurso en alguno de los supuestos de incompatibilidad o prohibición previstos en la ley, en los Estatutos Sociales o en el Reglamento del Consejo.
- c. Cuando por ley se le prohíba actuar como Consejero.
- d. 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 dicha determinación traiga como causa la pertenencia de dicho consejero al Consejo de Administración.
- e. Cuando perdiera la honorabilidad, idoneidad, solvencia, competencia, disponibilidad o el compromiso con su función necesarios para ser consejero de la Sociedad.
- f. Cuando su permanencia en el Consejo de Administración pueda poner en riesgo por cualquier causa y de forma directa, indirecta o a través de las personas vinculadas con él, el ejercicio leal y diligente de sus funciones conforme al interés social.
- g. 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.1.43 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.

-	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, modificación u otros derechos similares en caso de realizarse un cambio de control en la Sociedad:

- el acuerdo de asociación por el que se creó "oneworld", la alianza global de aerolíneas, podría resolverse con respecto a British Airways e Iberia mediante el voto mayoritario de las partes en el caso de que la Sociedad fuera objeto de un cambio de control.
- El acuerdo de negocio conjunto entre British Airways, Iberia, American Airlines y Finnair y el acuerdo de negocio conjunto entre British Airways, Japan Airlines y Finnair pueden resolverse por sus respectivas contrapartes en el caso de una toma de control de la Sociedad por una tercera aerolínea o por la matriz de una tercera aerolínea.
- algunos contratos de cobertura de tipo de interés y de tipo de cambio de British Airways que prevén su terminación anticipada si, tras un cambio de control de la Sociedad, la solvencia de British Airways se debilitara de forma significativa.

Además, los planes de acciones de la Sociedad prevén que las opciones y los derechos podrán consolidarse y devendir ejercitables de conformidad con las respectivas normas de dichos planes si se produce un cambio de control de la Sociedad.

- 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

12

Tipo de beneficiario	Descripción del acuerdo
Consejeros Ejecutivos y Comité de Dirección de IAG	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 período de preaviso por parte de los consejeros ejecutivos y de los altos directivos será de seis meses y el período de preaviso por parte de la Sociedad será de 12 meses. La indemnización sustitutiva del período 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 período 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 mantiene un acuerdo específico en caso de terminación de su contrato de prestación de servicios por cualquier causa. En el Informe Anual de Remuneraciones de los Consejeros se proporciona información adicional sobre este acuerdo.

Indique si estos contratos han de ser comunicados y/o aprobados por los órganos de la sociedad o de su grupo:

Órgano que autoriza las cláusulas	Consejo de administración	Junta general
	X	
¿Se informa a la junta general sobre las cláusulas?	Sí	No

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 ejecutivos, dominicales, independientes y otros consejeros no ejecutivos que las integran:

COMISIÓN EJECUTIVA O DELEGADA

Nombre	Cargo	Tipología
-	-	-
-	-	-
% de consejeros ejecutivos		-
% de consejeros dominicales		-
% de consejeros independientes externos		-
% de otros consejeros no ejecutivos		-

Explique las funciones que tiene atribuidas esta comisión, describa los procedimientos y reglas de organización y funcionamiento de la misma y resuma sus actuaciones más importantes durante el ejercicio.

-

Indique si la composición de la comisión delegada o ejecutiva refleja la participación en el consejo de los diferentes consejeros en función de su categoría:

No

En caso negativo, explique la composición de su comisión delegada o ejecutiva

-

INFORME ANUAL DE GOBIERNO CORPORATIVO CONTINUACIÓN

COMITÉ DE AUDITORÍA

Nombre	Cargo	Tipología
James Lawrence	Presidente	Independiente
Patrick Cesau	Vocal	Independiente
Kieran Poynter	Vocal	Independiente
Alberto Terol	Vocal	Independiente
% de consejeros dominicales		-
% de consejeros independientes externos		100%
% de otros consejeros no ejecutivos		-

Explique las funciones que tiene atribuidas esta comisión, describa los procedimientos y reglas de organización y funcionamiento de la misma y resuma sus actuaciones más importantes durante el ejercicio.

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, que dispongan de la dedicación, capacidad y experiencia necesaria para desempeñar su función. Los miembros de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento, y de forma especial su presidente, serán designados teniendo en cuenta sus conocimientos y experiencia en materia de contabilidad, auditoría o gestión de riesgos y, al menos uno de ellos, deberá tener experiencia relevante reciente en materia financiera.

La mayoría de los miembros de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento deberán ser consejeros independientes y uno de ellos, al menos, será designado teniendo en cuenta sus conocimientos y experiencia en materia de contabilidad, auditoría o en ambas.

El Consejo de Administración designará al presidente de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento de entre los consejeros independientes de ésta, 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 o quien 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 al menos dos 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.

El Presidente de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento estará facultado para convocar reuniones de la Comisión y establecer el orden del día. La Comisión de Auditoría y Cumplimiento estará válidamente constituida sin previa convocatoria cuando todos sus miembros estén presentes y unánimemente acuerden celebrar una reunión. La notificación de la convocatoria para las reuniones ordinarias incluirá el orden del día, se notificará por escrito con antelación suficiente para asegurar que los miembros la reciben, a más tardar, tres días antes de la fecha de la reunión y quedará autorizada por la firma del Presidente de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento, el Secretario o quien actúe como tal. Las reuniones extraordinarias podrán ser convocadas por teléfono, sin que sean de aplicación los requisitos anteriores cuando el Presidente de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento considere que las circunstancias lo justifican.

La Comisión de Auditoría y Cumplimiento quedará válidamente constituida cuando más de la mitad de sus miembros estén presentes en persona o mediante apoderado y las decisiones se adoptarán por mayoría absoluta de los miembros presentes, en persona o representados.

La Comisión de Auditoría y Cumplimiento podrá convocar a cualquier empleado o directivo de la Sociedad y podrá incluso ordenarles que comparezcan sin la presencia de ningún otro directivo.

b) Funciones:

La función principal de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento es ayudar al Consejo de Administración en la supervisión y el control del Grupo IAG, revisando regularmente el cumplimiento de las disposiciones legales y normas internas aplicables al Grupo.

Las principales funciones de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento incluyen:

- A. En relación con la Junta General de Accionistas:
 - a. Informar a la Junta General de Accionistas sobre las cuestiones que se planteen en relación con aquellas materias que sean competencia de la Comisión y, en particular, sobre el resultado de la auditoría explicando cómo esta ha contribuido a la integridad de la información financiera y la función que la Comisión ha desempeñado en este proceso.
- B. En relación con el auditor externo:
 - a. Elevar al Consejo las propuestas de selección, nombramiento, reelección y sustitución del auditor de cuentas, responsabilizándose del proceso de selección, así como sus condiciones de contratación, su remuneración (velando por que no comprometa su calidad ni su independencia), el alcance de su mandato profesional y la revocación o renovación de su nombramiento.
 - b. Recabar regularmente de los auditores información sobre el plan de auditoría y su ejecución, además de preservar su independencia en el ejercicio de sus funciones. En particular, asegurar que la Sociedad y el auditor externo respetan las normas vigentes sobre prestación de servicios distintos a los de auditoría, los límites a la concentración del negocio del auditor y, en general, las demás normas sobre independencia de los auditores.
 - c. 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.
 - d. Servir de canal de comunicación entre el Consejo 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 aquéllos y éste en relación con los principios y criterios aplicados en la preparación de las cuentas anuales.
 - e. Revisar la efectividad del proceso de auditoría externa.
 - f. Establecer las oportunas relaciones con el auditor externo para recibir información sobre aquellas cuestiones que puedan poner en riesgo su independencia, para su examen por la Comisión, y cualesquier otras relacionadas con el proceso de desarrollo de la auditoría de cuentas, y, cuando proceda, la autorización de los servicios distintos de los de auditoría permitidos, en los términos contemplados en la ley, así como aquellas otras comunicaciones previstas en la legislación de auditoría de cuentas y en las normas de auditoría. En todo caso, deberá recibir anualmente de los auditores externos la declaración de su independencia en relación con la entidad o entidades vinculadas a esta directa o indirectamente, así como la información de los servicios adicionales de cualquier clase prestados y los correspondientes honorarios percibidos de estas entidades por el auditor externo o por las personas o entidades vinculados a este de acuerdo con lo dispuesto en la legislación sobre auditoría de cuentas.
 - g. Emitir anualmente, con carácter previo a la emisión del informe de auditoría de cuentas, un informe en el que se expresará una opinión sobre si la independencia del auditor de cuentas resulta comprometida.
 - h. 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 UK Corporate Governance Code aprobado por la Financial Reporting Council.
 - i. Asegurar que el auditor externo mantenga anualmente una reunión con el Consejo de Administración para informar sobre el trabajo realizado y sobre la evolución de la situación contable y los riesgos de la Sociedad.
 - j. En caso de renuncia del auditor externo, examinar las circunstancias que la hubieran motivado y, en general, supervisar que la Sociedad comunique como hecho relevante 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.
- C. En relación con los sistemas de información y control interno:
 - a. Supervisar la eficacia del control interno de la Sociedad, la auditoría interna y los sistemas de gestión de riesgos, incluidos los fiscales, así como discutir con el auditor de cuentas las debilidades significativas del sistema de control interno detectadas en el desarrollo de la auditoría.
 - b. Velar por la independencia y eficacia de la función de auditoría interna, (que depende funcionalmente del Presidente de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento); proponer la selección, nombramiento, reelección y cese del responsable del servicio de auditoría interna; validar el presupuesto de ese servicio; aprobar la orientación y su plan anual de trabajo, asegurándose de que su actividad esté enfocada principalmente hacia los riesgos relevantes de la Sociedad; recibir información periódica sobre sus actividades, así como sobre las incidencias que pudieran surgir y verificar que la alta dirección tiene en cuenta las conclusiones y recomendaciones de sus informes.

INFORME ANUAL DE GOBIERNO CORPORATIVO CONTINUACIÓN

- c. Revisar periódicamente los sistemas de control interno y gestión de riesgos, para que los principales riesgos se identifiquen, gestionen y den a conocer adecuadamente.
 - d. Supervisar el funcionamiento de la unidad de control y gestión de riesgos de la Sociedad responsable de: (a) asegurar el buen funcionamiento de los sistemas de control y gestión de riesgos y, en particular, de que se identifican, gestionan, y cuantifican adecuadamente todos los riesgos importantes que afectan a la Sociedad; (b) participar activamente en la elaboración de la estrategia de riesgos y en las decisiones importantes sobre su gestión; y (c) velar por que los sistemas de control y gestión de riesgos mitiguen los riesgos adecuadamente de acuerdo con la política definida por el Consejo.
 - e. Revisar los sistemas en virtud de los cuales los profesionales del Grupo pueden, de forma confidencial, denunciar posibles irregularidades en materia de información financiera o de otras materias. El objetivo de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento debe ser asegurar que se establecen sistemas para la investigación proporcionada e independiente de tales materias y para su apropiado seguimiento.
- D. En relación con la información financiera:
- a. Supervisar el proceso de elaboración y presentación de la información financiera preceptiva e informar al Consejo sobre la información financiera que la Sociedad deba hacer pública periódicamente.
 - b. Revisar las cuentas de la Sociedad, vigilar el cumplimiento de los requerimientos legales, la adecuada delimitación del perímetro de consolidación y la correcta aplicación de los principios de contabilidad generalmente aceptados. Revisar los criterios de información financiera relevantes en las cuentas de la Sociedad. 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.
 - c. Informar al Consejo 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.
 - d. Informar al Consejo de Administración sobre las medidas adoptadas por el equipo directivo para evaluar la viabilidad de la Sociedad, incluyendo sobre la existencia de expectativas razonables de que la Sociedad pueda seguir operando y haciendo frente a sus obligaciones a su vencimiento.
- E. En relación con la supervisión del cumplimiento:
- a. Evaluar el nivel de cumplimiento de los Estatutos, del Reglamento del Consejo, del Reglamento Interno de Conducta en materias relativas a los Mercados de Valores y, en general, de las reglas de gobierno de la Sociedad y hacer las propuestas necesarias para su mejora, evaluando periódicamente la adecuación del sistema de gobierno corporativo de la Sociedad, con el fin de que cumpla su misión de promover el interés social y tenga en cuenta, según corresponda, los legítimos intereses de los restantes grupos de interés. En particular, corresponde a la Comisión de Auditoría y Cumplimiento recibir información y, en su caso, emitir informe sobre medidas disciplinarias a los altos directivos de la Sociedad.
 - b. Considerar las sugerencias que le hagan llegar el Presidente de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento, los consejeros, los altos directivos o los accionistas de la Sociedad, así como informar y formular propuestas al Consejo sobre medidas que considere oportunas en la actividad de auditoría y en el resto de las que tuviera asignadas, así como en materia de cumplimiento de las normas legales sobre información a los mercados y transparencia y exactitud de la misma.
 - c. Supervisar la estrategia de comunicación y relación con accionistas e inversores, incluyendo los pequeños y medianos accionistas.
 - d. Revisar la política de responsabilidad corporativa de la Sociedad, velando por que esté orientada a la creación de valor.
 - e. Supervisar la estrategia y prácticas de responsabilidad social corporativa y la evaluación de su grado de cumplimiento.
 - f. Supervisar y evaluar los procesos de relación con los distintos grupos de interés.
 - g. Evaluar todo lo relativo a los riesgos no financieros de la empresa –incluyendo los operativos, tecnológicos, legales, sociales, medio ambientales, políticos y reputacionales.
 - h. Coordinar el proceso de reporte de la información no financiera y sobre diversidad, conforme a la normativa aplicable y a los estándares internacionales de referencia.

- F. Otras facultades:
- a. Informar sobre las operaciones vinculadas o sobre las transacciones que impliquen o puedan implicar conflictos de interés, en los términos establecidos en el Reglamento del Consejo.
 - b. Informar al Consejo, con carácter previo a la adopción por este de las correspondientes decisiones, sobre 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. Recibir información sobre las operaciones de modificaciones estructurales y corporativas relevantes que proyecte realizar la Sociedad para su análisis e informe previo al Consejo de Administración sobre sus condiciones económicas y su impacto contable y, en especial, en su caso, sobre la ecuación de canje propuesta.
- c) Actuaciones más importantes del ejercicio:
- Las principales actuaciones 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 de 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.

Identifique al consejero miembro de la Comisión de Auditoría que haya sido designado teniendo en cuenta sus conocimientos y experiencia en materia de contabilidad y/o auditoría e informe sobre el número de años que el presidente de esta Comisión lleva en el cargo.

Nombre del consejero con experiencia	Kieran Poynter
N.º de años que el presidente de la Comisión haya ocupado el cargo	1

COMISIÓN DE NOMBRAMIENTOS Y RETRIBUCIONES

Nombre	Cargo	Tipología
-	-	-
-	-	-
-	-	-
% de consejeros dominicales	-	-
% de consejeros independientes externos	-	-
% de otros consejeros no ejecutivos	-	-

Explique las funciones atribuidas a esta comisión, describa los procedimientos y reglas de organización y funcionamiento de la misma y resuma sus actuaciones más importantes realizadas durante el ejercicio.

-

INFORME ANUAL DE GOBIERNO CORPORATIVO CONTINUACIÓN

COMISIÓN DE NOMBRAMIENTOS

Nombre	Cargo	Tipología
Sir Martin Broughton	Presidente	Independiente
Antonio Vázquez	Vocal	Otro externo
Cesar Alierta	Vocal	Independiente
Baronesa Kingsmill	Vocal	Independiente

% de consejeros dominicales	-
% de consejeros independientes externos	75%
% de otros consejeros no ejecutivos	25%

Explique las funciones que tiene atribuidas esta comisión, describa los procedimientos y reglas de organización y funcionamiento de la misma y resuma sus actuaciones más importantes durante el ejercicio.

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, que dispongan de la dedicación, capacidad y experiencia necesarias para desempeñar su función. La mayoría de los miembros de la Comisión de Nombramientos deberán ser consejeros independientes.

El Consejo de Administración designará al presidente de la Comisión de Nombramientos de entre los consejeros independientes que formen parte de esta. El Secretario 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 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:

- A. Evaluar las competencias, conocimientos y experiencias necesarios en el Consejo e informar y revisar los criterios que deben seguirse para su composición y la selección de los candidatos, definiendo las funciones y aptitudes necesarias así como evaluando el tiempo y dedicación precisos para desempeñar correctamente su cometido.
- B. Elevar al Consejo 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, así como propuestas para la reelección o separación de dichos consejeros por la Junta General de Accionistas.
- C. Informar las propuestas del Consejo 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, así como las propuestas para la reelección o separación de dichos consejeros por la Junta General.
- D. Informar 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 y sus respectivos presidentes.
- E. Poner en marcha planes para la sucesión de los consejeros y, en concreto, para la sucesión en los cargos de Presidente y Consejero Delegado y, en su caso, formular propuestas al Consejo de Administración para que dicha sucesión se produzca de forma ordenada y planificada.
- F. Supervisar y establecer directrices relativas al nombramiento, selección, desarrollo profesional, promociones y despidos de altos directivos, para asegurar que la Sociedad dispone del personal de alta cualificación necesario para su gestión.
- G. Informar las propuestas de nombramiento y separación de altos directivos de la Sociedad.
- H. Informar las propuestas de nombramiento y separación de los miembros de los órganos de administración de las principales filiales y/o participadas del Grupo y el nombramiento de sus presidentes y consejeros delegados.
- I. Asegurar que, en su nombramiento por el Consejo, 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.
- J. Identificar a los consejeros cualificados para cubrir las vacantes en cualquier comisión del Consejo de Administración (incluida la Comisión de Nombramientos).

- K. Establecer un objetivo de representación para el sexo menos representado en el Consejo cuya consecución debe ser promovida por la política de selección de consejeros de la Sociedad.
- L. Someter a la consideración del Consejo el informe de evaluación anual del propio Consejo.

c) Actuaciones más importantes del ejercicio: :

Las principales actuaciones de la Comisión durante el ejercicio fueron las siguientes:

- planificación de la sucesión del Consejo de Administración;
- planificación de la sucesión del Consejero Delegado del Grupo, del Comité de Dirección de IAG y de los equipos de directivos de las compañías operativas del Grupo;
- evaluación del desempeño del Presidente y del Consejero Delegado;
- revisión anual de la categoría de cada consejero;
- evaluación de la reelección de los consejeros;
- revisión de la información de los inversores tras la Junta General de Accionistas de 2015;
- revisión de nombramientos en consejos de las filiales del Grupo;
- el Código de Buen Gobierno Corporativo español de 2015;
- programa de formación para los consejeros no ejecutivos; y
- planificación de la evaluación del desempeño anual del Consejo y de la Comisión.

COMISIÓN DE RETRIBUCIONES

Nombre	Cargo	Tipología
Dame Marjorie Scardino	Presidenta	Independiente
Baronesa Kingsmill	Vocal	Independiente
Maria Fernanda Mejía	Vocal	Independiente
Alberto Terol	Vocal	Independiente

% de consejeros dominicales	-
% de consejeros independientes externos	100%
% de otros consejeros no ejecutivos	-

Explique las funciones que tiene atribuidas esta comisión, describa los procedimientos y reglas de organización y funcionamiento de la misma y resuma sus actuaciones más importantes durante el ejercicio.

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. La mayoría de los miembros de la Comisión de Retribuciones deberán ser consejeros independientes.

El Consejo designará al Presidente de la Comisión de Retribuciones de entre los consejeros independientes de ésta. No se podrá elegir al Presidente del Consejo como Presidente de la Comisión de Retribuciones. El Secretario del Consejo de Administración o quién éste 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 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:

- A. Proponer al Consejo el sistema y cuantía de las retribuciones anuales de los consejeros, así como la retribución individual de los consejeros ejecutivos y las demás condiciones de sus contratos.
- B. Informar al Consejo sobre las condiciones de terminación de los contratos 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.
- C. Informar al Consejo sobre la política de remuneración de los altos directivos y las condiciones básicas de sus contratos.

INFORME ANUAL DE GOBIERNO CORPORATIVO CONTINUACIÓN

- D. Informar sobre los planes de incentivos y acuerdos sobre pensiones.
 - E. Revisar periódicamente la política de remuneración aplicada a los consejeros y altos directivos, valorando su adecuación y rendimientos y cómo reflejan y apoyan la estrategia de la Sociedad. Al considerar la política de remuneración, revisar y tomar en cuenta las tendencias sobre remuneración y los salarios y condiciones de los empleados en el Grupo. Y, asimismo, obtener información fiable y actualizada sobre remuneraciones en otras compañías. Para cumplir estas responsabilidades, la Comisión tendrá plena autoridad para contratar consultores y para encomendar o contratar los informes, estudios o informaciones que estime necesarios.
 - F. Supervisar el cumplimiento de la política de remuneración de la Sociedad.
 - G. Asegurar el cumplimiento de los requisitos de transparencia establecidos por las reglas de admisión a cotización de España y del Reino Unido, por la ley 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 la remuneración de los consejeros.
 - H. Asegurar que cualesquiera conflictos de interés no perjudiquen la independencia del asesoramiento externo prestado a la Comisión de Retribuciones.
 - I. Verificar la información sobre remuneraciones de los consejeros y altos directivos contenida en los distintos documentos corporativos, incluido el informe anual sobre remuneraciones de los consejeros.
- c) Actuaciones más importantes del ejercicio:
- Las principales actuaciones de la Comisión durante el ejercicio fueron las siguientes:
- Revisión del salario base de los miembros del Comité de Dirección de IAG.
 - Plan para la implementación de las cláusulas malus y clawback reforzadas.
 - Pagos del plan de incentivo anual de 2014 a miembros del Comité de Dirección de IAG.
 - Resultado de la consolidación de los derechos concedidos al amparo del *Performance Share Plan* de 2012.
 - Revisión final del Informe sobre Remuneraciones de los Consejeros de 2014.
 - Preparación de la Junta General Ordinaria de 2015.
 - Novedades en el mercado español y británico en cuanto a la remuneración de directivos, incluidas las recomendaciones del nuevo Código de Gobierno Corporativo español.
 - Estrategia retributiva para 2016.
 - Primera actualización del Informe sobre Remuneraciones de los Consejeros de 2015.
 - Acuerdos de remuneración asociados a la adquisición de Aer Lingus.

COMISIÓN DE SEGURIDAD

Nombre	Cargo	Tipología
Willie Walsh	Presidente	Ejecutivo
Antonio Vázquez	Vocal	Otro externo
Sir Martin Broughton	Vocal	Independiente
Kieran Poynter	Vocal	Independiente
 % de consejeros ejecutivos	25%	
% de consejeros dominicales		-
% de consejeros independientes externos		50%
% de otros consejeros no ejecutivos		25%

Explique las funciones que tiene atribuidas esta comisión, describa los procedimientos y reglas de organización y funcionamiento de la misma y resuma sus actuaciones más importantes durante el ejercicio.

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, que dispongan de la dedicación, capacidad y experiencia necesarias para desempeñar su función.

El Consejo designará al presidente de la Comisión de Seguridad de entre los consejeros de esta. El Secretario o quién este designe actuará como secretario de la Comisión de Seguridad.

b) Funciones

Las principales funciones de la Comisión de Seguridad incluyen:

- A. 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;
- B. 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 cuando sea apropiado (reconociendo que la responsabilidad en materia de seguridad relativa a cada filial corresponde a ésta a través de sus propios recursos); y
- C. Realizar un seguimiento de cualquier medida en materia de seguridad adoptada por el Consejo de Administración.

c) Actuaciones más importantes del ejercicio:

Las principales materias de discusión de la Comisión durante el ejercicio fueron las siguientes.

- incidentes relevantes sobre seguridad que ocurrieron durante el periodo en cuestión;
- novedades normativas e iniciativas adoptadas por las asociaciones del sector; y
- los informes habituales en materia de seguridad de British Airways, Iberia y Vueling.

C.2.2 Complete el siguiente cuadro con la información relativa al número de consejeros que integran las diversas comisiones del consejo de administración al cierre de los últimos cuatro ejercicios.

	Número de consejeros							
	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	0	0
Comisión de nombramientos y retribuciones	-	-	-	-	-	-	-	-
Comisión de nombramientos	1	25	1	25	1	25	1	25
Comisión de retribuciones	3	75	3	75	2	66,67	1	25
Comisión de seguridad	0	0	0	0	0	0	0	0

INFORME ANUAL DE GOBIERNO CORPORATIVO CONTINUACIÓN

- C.2.3 Apartado derogado.
- C.2.4 Apartado derogado.
- 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 29 del Reglamento del Consejo de Administración para la Comisión de Auditoría y Cumplimiento, artículo 30 para la Comisión de Nombramientos, artículo 31 para la Comisión de Retribuciones y artículo 32 para la Comisión de Seguridad). Cuando no exista una disposición específica, las comisiones del Consejo se regirán, por analogía y cuando sea aplicable, por las disposiciones aplicables al Consejo de la Sociedad.

Los artículos mencionados anteriormente del Reglamento del Consejo fueron modificados por el Consejo de Administración durante su reunión del 18 de junio de 2015 con la finalidad de adecuar su redacción a las reformas operadas por la Ley 31/2014 por la que se modifica la Ley de Sociedades de Capital, para la mejora del gobierno corporativo y de introducir determinadas mejoras de técnica y sistemática.

Se introdujeron y aprobaron modificaciones adicionales por el Consejo en su reunión celebrada el 17 de diciembre de 2015, con el fin de adaptar su redacción a determinadas recomendaciones del nuevo Código de Buen Gobierno Corporativo español de las Sociedades Cotizadas publicado en febrero de 2015.

Los Estatutos Sociales y el Reglamento del Consejo de Administración están disponibles en la página web de la Sociedad: 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 de la Sociedad como parte del Informe y las Cuentas Anuales.

COMISIÓN DE NOMBRAMIENTOS

La Comisión de Nombramientos prepara un informe anual de sus actividades, que está disponible en la página web de la Sociedad dentro del Informe y las Cuentas Anuales.

COMISIÓN DE RETRIBUCIONES

La Comisión de Retribuciones prepara un informe anual de sus actividades, que está disponible en la página web de la Sociedad dentro del Informe y las Cuentas Anuales.

COMISIÓN DE SEGURIDAD

La Comisión de Seguridad prepara un informe anual de sus actividades, que está disponible en la página web de la Sociedad como parte del Informe y las Cuentas Anuales.

- C.2.6 Apartado derogado.

D. OPERACIONES VINCULADAS Y OPERACIONES INTRAGRUPO

- D.1 Explique, en su caso, el procedimiento para la aprobación de operaciones con partes vinculadas o intragrupo.

Órgano competente

De conformidad con el artículo 3.4 del Reglamento del Consejo, el Consejo de Administración tiene competencias exclusivas para aprobar todas las operaciones llevadas a cabo por la Sociedad o las sociedades de su Grupo con consejeros, o con accionistas con una participación significativa o representados en el Consejo, o con personas vinculadas a ellos.

Procedimiento para informar la aprobación de operaciones vinculadas

La realización por la Sociedad o las sociedades de su Grupo de operaciones con consejeros, con accionistas que tengan una participación igual o superior a la que legalmente se considere significativa en cada momento o que hayan propuesto el nombramiento de consejeros de la Sociedad, o con sus respectivas partes vinculadas, estarán sujetas a la autorización del Consejo de Administración, después de recibir el correspondiente informe de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento.

La Comisión de Auditoría y Cumplimiento tiene atribuida, entre sus funciones, la obligación de informar sobre las operaciones vinculadas o sobre operaciones que conlleven o puedan conllevar un conflicto de intereses. La Comisión de Auditoría y Cumplimiento se asegura de que las operaciones entre la Sociedad o las sociedades que formen parte de su Grupo y los consejeros, los accionistas referidos en el párrafo anterior o sus respectivas 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 transacciones dentro del curso ordinario de los negocios sociales y que tengan el carácter habitual o recurrente será suficiente otorgar una aprobación genérica y previa del Consejo de Administración, después de recibir el correspondiente informe de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento, de la línea de operaciones y de sus términos y condiciones generales.

No obstante, no es necesaria la autorización del Consejo de Administración para aquellas transacciones que cumplan simultáneamente las tres condiciones siguientes: (i) que se realicen en virtud de contratos cuyas condiciones estén estandarizadas y se apliquen en masa

a un elevado número de clientes; (ii) que se realicen a precios o tarifas establecidos con carácter general por la parte que actúe como suministrador del bien o servicio en cuestión y (iii) que el importe de la misma no supere el 1 por ciento de los ingresos anuales consolidados del Grupo.

La autorización deberá ser necesariamente refrendada por la Junta General de Accionistas en los supuestos establecidos en la ley y, en particular, cuando afecte a una transacción con un consejero cuyo valor sea superior al 10 por ciento de los activos sociales.

Además, antes de someterse a la consideración de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento, las operaciones con partes vinculadas de los accionistas también se analizan por el Comité de Dirección de IAG y se ponen en conocimiento del Director de Auditoría y Gestión de Riesgo del Grupo de IAG.

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 abonados	477
BlackRock Inc.	BlackRock Investment Management (UK) Ltd.	Comercial	Otras	47.687
Qatar Airways (Q.C.S.C.)	Qatar Airways (Q.C.S.C.)	Comercial	Prestación de servicios	28.881
Qatar Airways (Q.C.S.C.)	Qatar Airways (Q.C.S.C.)	Comercial	Recepción de servicios	61.177

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	Vínculo	Naturaleza de la relación	Importe (miles de euros)
-	-	-	-	-

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.

65.665 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.

El Consejo de Administración tiene competencias exclusivas para analizar las cuestiones derivadas del deber de fidelidad conforme a lo establecido en la ley, incluidos los conflictos de interés reales o potenciales que afecten a los consejeros.

De conformidad con el artículo 20 del Reglamento del Consejo, los consejeros adoptarán las medidas que se requieran para evitar quedar incurso en situaciones de conflictos de interés conforme a lo establecido en la ley.

Los consejeros deben comunicar al Consejo, a través del Presidente, del Secretario o de la Vicesecretaria, cualquier conflicto de interés que puedan tener.

En caso de conflicto, el consejero no participará en la deliberación y votación de tales asuntos, descontándose del número de miembros asistentes a efectos del cómputo del quórum de asistencia y votación. En concreto, los consejeros afectados por propuestas de nombramiento, reelección o cese se abstendrán de tomar parte en las discusiones y votaciones relativas a dichos aspectos.

INFORME ANUAL DE GOBIERNO CORPORATIVO CONTINUACIÓN

En las situaciones de conflictos de interés, los consejeros independientes y otros consejeros que no estén afectados por el potencial conflicto tendrán que velar por que prevalezcan los intereses de la Sociedad, siempre que al hacerlo no se causen daños injustamente a ningún accionista o tercero afectado por el mismo.

La Sociedad facilita información, de conformidad con lo establecido en la ley, sobre cualquier conflicto de interés que haya afectado a los consejeros durante el ejercicio.

Asimismo, de conformidad con el artículo 33.4 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.

Los procedimientos existentes en relación con las operaciones con partes vinculadas se han descrito en el apartado D.1.

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 intereses

–

E. SISTEMAS DE CONTROL Y GESTIÓN DE RIESGOS

E.1 Explique el alcance del sistema de gestión de riesgos de la sociedad, incluidos los de naturaleza fiscal.

El Grupo tiene una Política de Gestión de Riesgos que fue aprobada por el Consejo el 28 de enero de 2016. Esta Política establece un marco común dentro del Grupo para la gestión y control de los riesgos a que está expuesto el Grupo, tanto financieros como de cualquier otra naturaleza, fijando el nivel de riesgo que se considera aceptable.

La responsabilidad última respecto a la gestión y control interno de los riesgos recae sobre el Consejo de Administración, incluida la determinación de la naturaleza y alcance de los principales riesgos que está dispuesto a asumir para conseguir sus objetivos estratégicos.

La Comisión de Auditoría y Cumplimiento examina todo lo relacionado con la gestión de riesgos empresariales en nombre del Consejo. A tal efecto, analiza semestralmente el mapa de riesgos de IAG, incluida una evaluación en profundidad de los principales riesgos a que se enfrenta el Grupo y de la forma en que se gestionan o mitigan para reducir su incidencia o su impacto. Asimismo, siempre que se solicita, realiza un examen a fondo de riesgos determinados. Durante los referidos análisis se somete a consideración la necesidad de introducir cambios en la inclinación al riesgo del Consejo. La Comisión de Auditoría y Cumplimiento también supervisa y examina los sistemas de gestión de riesgos con el fin de constatar que funcionan de forma efectiva y que se adoptan medidas correctoras siempre que es necesario.

Dentro de este marco común, la gestión de riesgos empresariales se dirige por el Comité de Dirección de IAG con el apoyo de los Comités de Dirección de Aer Lingus, British Airways, Iberia y 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:

- a. La asignación de cada riesgo a un Alto Directivo, que es el responsable último de su gestión;
- b. 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;
- c. Tanto el Comité de Dirección 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;
- d. Existen procedimientos definidos para la actualización de riesgos y de las medidas establecidas para limitar tales riesgos; y

- e. 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:

- a. Estratégicos: riesgos derivados del entorno competitivo y regulatorio, de proyectos importantes y de decisiones estratégicas;
- b. Comerciales y operativos: situaciones de emergencia, operaciones informáticas, ejecución de grandes proyectos y operaciones de aerolínea que conllevan riesgos;
- c. Financieros: riesgos asociados a liquidez y financiación;
- d. Regulatorios y de cumplimiento legal: riesgos asociados al cumplimiento de leyes y reglamentos; y
- e. Latentes: riesgos de alto impacto y de baja probabilidad, tales como actos terroristas y paralización de flota.

Gestión de riesgos empresariales en Aer Lingus y Vueling

La gestión de riesgos empresariales en Aer Lingus fue bien establecida cuando se adquirió por IAG en 2015. El mapa de riesgos fue revisado por el Comité de Dirección de IAG en octubre de 2015. Existen cuatro grupos de riesgos: confidencialidad de los accionistas, competitividad de costes, agilidad organizativa y contacto con el cliente. Los riesgos son evaluados antes de ser mitigados, el riesgo inherente, y después de ser mitigados, el riesgo residual. Las revisiones del Comité de Dirección de Aer Lingus tienen en cuenta los cambios significativos de cualquiera de los riesgos, los nuevos riesgos y la adecuación de la mitigación de riesgos. Bajo la revisión del Comité de Dirección de Aer Lingus existen registros de riesgos departamentales que asignan los riesgos y las actuaciones de mitigación a los responsables.

La gestión de riesgos en Vueling es responsabilidad del Comité de Dirección de Vueling. Se mantiene un registro central de riesgos y cada riesgo es responsabilidad de un consejero. Los registros centrales contienen las actuaciones de mitigación y cómo el comité de gestión de Vueling recibe garantías sobre el riesgo. La clasificación de los riesgos se alinea con la anteriormente descrita de British Airways e Iberia.

Gestión de riesgos empresariales en la Sociedad

A nivel del Grupo, los riesgos materiales de las aerolíneas, junto con los riesgos de tipo general del Grupo, se mantienen en un mapa de riesgos del Grupo. El Comité de Dirección de IAG revisa el mapa de riesgos del Grupo dos veces al año antes de que sean revisados por la Comisión de Auditoría y Cumplimiento. El Consejo de Administración también discutió los riesgos en una serie de reuniones, incluyendo una revisión de propensión al riesgo del Grupo y discusiones sobre la estrategia y el plan de negocio.

Durante 2015, el Consejo analizó y adoptó 19 declaraciones de inclinación al riesgo (*Risk Appetite*). Estas declaraciones informan al negocio, tanto cualitativamente como cuantitativamente, sobre el perfil del Consejo respecto de determinados riesgos. Cada una de las declaraciones de inclinación al riesgo define cómo se supervisará el rendimiento tanto a nivel de Grupo como en proyectos principales.

Riesgo Fiscal

La Política de Gestión de Riesgos Empresariales del Grupo aborda expresamente el riesgo fiscal, que es responsabilidad del Director del departamento fiscal de IAG. El Comité de Dirección y la Comisión de Auditoría y Cumplimiento son informados dos veces al año de este riesgo. El riesgo fiscal se mitiga a través de una Política Fiscal de IAG que contempla la colaboración entre el departamento fiscal y el negocio; el cumplimiento de las obligaciones tributarias; la planificación fiscal; la reputación y la transparencia.

E.2 Identifique los órganos responsables de la elaboración y ejecución del sistema de gestión de riesgos, incluido el fiscal.

En Iberia, durante la primera mitad de 2015, el Director de Cumplimiento y Riesgos Empresariales rindió cuentas al Director de Riesgos y Seguridad, que a su vez informó al Director Corporativo, que es miembro del Comité de Dirección de Iberia. La responsabilidad cambió en la segunda mitad de 2015, asumiéndose la responsabilidad por el Director de Auditoría Interna de Iberia que informó, a efectos de gestión de los riesgos empresariales, al Director Financiero 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 Dirección de British Airways.

En Aer Lingus, el Director de Seguridad Corporativa y Riesgos rinde cuentas al Consejero Delegado.

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.

Los comités de dirección de British Airways, Iberia, Vueling y Aer Lingus revisan sus respectivos mapas de riesgos. El Comité de Dirección de IAG junto con la Comisión de Auditoría y Cumplimiento revisan el mapa de riesgos del Grupo.

El Comité de Tesorería del Grupo gestiona el riesgo asociado a combustible y divisas con arreglo a la Política de Gestión de Riesgos Financieros aprobada por el Consejo de Administración.

El Departamento Fiscal de IAG gestiona el riesgo fiscal. El Director de Gestión de Riesgo y Auditoría Interna de IAG informa sobre el riesgo fiscal al Comité de Dirección y a la Comisión de Auditoría y Cumplimiento de IAG.

INFORME ANUAL DE GOBIERNO CORPORATIVO CONTINUACIÓN

E.3 Señale los principales riesgos, incluidos los fiscales, que pueden afectar a la consecución de los objetivos de negocio.

Se enumeran a continuación los principales riesgos, clasificados según su origen:

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. Ciber ataques
- f. Pandemias
- g. Incremento de las tasas de aterrizaje y tasas de seguridad
- h. Incidentes de seguridad
- i. Acontecimientos causantes de perturbaciones importantes de la red

Financieros

- a. Futura disponibilidad de financiación
- b. Riesgos financieros, incluida la fluctuación de los precios del combustible, de divisas y de los tipos de intereses e incumplimiento de la contraparte
- 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
- 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 sociedad cuenta con un nivel de tolerancia al riesgo, incluido el fiscal.

El Consejo ha adoptado 19 declaraciones de inclinación al riesgo (*Risk Appetite*). Estas declaraciones informan al negocio, tanto cualitativa como cuantitativamente, sobre el perfil del Consejo respecto de determinados riesgos. Cada una de las declaraciones de inclinación al riesgo define cómo se controlará el rendimiento tanto a nivel de Grupo como en los proyectos principales. La tolerancia al riesgo también se tiene en cuenta pero no se cuantifica necesariamente, al evaluar el riesgo de nuevos proyectos cuando se presentan para su aprobación por el Consejo de Administración.

E.5 Indique qué riesgos, incluidos los fiscales, 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 está expuesto a la devaluación del efectivo mantenido en monedas distintas a las divisas locales de las aerolíneas, es decir, 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. Este fue el caso de British Airways, que experimentó retrasos en la repatriación de fondos desde Nigeria durante la segunda mitad de 2015.	La política comercial aplicable a la venta de billetes en Nigeria y la capacidad desplegada en el mercado 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. Al final del ejercicio British Airways mantenía unos saldos de 72 millones euros equivalentes en nairas nigerianas.

E.6 Explique los planes de respuesta y supervisión para los principales riesgos de la entidad, incluidos los fiscales.

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 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.</p> <p>Asimismo, sometemos a continua revisión nuestra oferta de productos y respondemos mediante iniciativas como la inversión en Wi-fi en el 90 por ciento de la flota de largo radio antes de principios de 2019.</p> <p>El incesante enfoque en el cliente, junto con nuestra propia explotación de la tecnología digital, reduce el espacio disponible en el que pueden operar interrupciones digitales competitivas.</p>
Concentración y desregularización del sector de las aerolíneas	<p>El Grupo mantiene un riguroso control de costes e inversión en productos específicos para seguir siendo competitivo.</p> <p>El Grupo tiene flexibilidad para reaccionar a las oportunidades de mercado que se presentan como consecuencia de la debilitación de los competidores. Vueling e Iberia Express confieren flexibilidad adicional a este respecto al poder facilitar capacidad con un breve preaviso en toda Europa.</p> <p>El Comité de Dirección de IAG revisa de forma regular el rendimiento empresarial de los acuerdos empresariales conjuntos y el estado de cualquier negociación entre las partes.</p> <p>El mantenimiento de una presencia destacada en la alianza Oneworld 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 efectúan un seguimiento de las iniciativas de los gobiernos, representan el punto de vista del Grupo y efectúan previsiones de probables cambios en leyes y reglamentos.</p> <p>La capacidad del Grupo tanto para cumplir las normativas como para influir en su modificación es clave para mantener nuestros resultados operativos y financieros.</p> <p>IAG continúa en conversaciones con el gobierno británico en relación con el impacto negativo que la imposición del Air Passenger Duty (APD) tiene sobre la economía del Reino Unido.</p>
Infraestructuras y proveedores de aeropuertos	<p>El Grupo continúa promoviendo la conclusión puntual de las deliberaciones del Gobierno del Reino Unido sobre la capacidad adicional de los aeropuertos londinenses de Gatwick y Heathrow.</p> <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>El Grupo destina importantes recursos a seguridad, integridad operativa y nuevos aviones con el fin de mantener su posición de mercado. Nuestro Plan de Negocio 2016 - 2020 prevé unos Gastos de Explotación anuales medios de 2.500 millones de euros de los que alrededor del 80 por ciento se destinan a mejorar, aumentar y sustituir la flota de aeronaves.</p>
Situación económica	<p>El Consejo de Administración y el Comité de Dirección de IAG revisan las perspectivas financieras y operativas del Grupo mediante el proceso de planificación financiera y la realización de previsiones de forma regular.</p> <p>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 y financiero.</p>
Relaciones con los empleados	Los departamentos de recursos humanos de las aerolíneas participan en la negociación colectiva con los numerosos sindicatos que representan a nuestro personal.

INFORME ANUAL DE GOBIERNO CORPORATIVO CONTINUACIÓN

Riesgo principal	Planes de Respuesta y Supervisión
Fallo de un sistema informático fundamental	Dentro de cada compañía operativa, 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.
	En 2015 British Airways puso en marcha la implementación de su nuevo sistema de gestión de clientes para la facturación de equipaje y carga de aviones. Se trata de un sistema operativo de crucial importancia. 2016 verá la implantación del sistema en estaciones complejas y de gran volumen, incluidas Gatwick y Heathrow. 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.
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 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 da 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.</p> <p>El Grupo 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 acompañado del riesgo de devaluación, el riesgo se atenúa mediante la revisión de la política comercial de la ruta. Esto puede suponer reducciones de capacidad y trasladar el punto de venta fuera del mercado local hacia el mercado local de la aerolínea y renegociar contratos con proveedores que permitan el pago en monedas locales.</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.	<p>El Grupo cumple la política tributaria aprobada por el Consejo de IAG y la gestión del riesgo fiscal es responsabilidad del departamento fiscal de IAG y se revisa por la Comisión de Auditoría y Cumplimiento.</p> <p>La aprobación de la estrategia fiscal de la Sociedad es competencia exclusiva del Consejo de Administración.</p>
Complejidad de la estructura de gobierno del Grupo	<p>La estructura de gobierno del Grupo IAG que se implementó en el momento de la fusión presentaba una serie de características complejas, entre las que se encontraban las estructuras de nacionalidad, destinadas a proteger las rutas y los derechos de tráfico de British Airways e Iberia, y las salvaguardas de fusión, cuyo objetivo era el de proteger los intereses específicos de dichas compañías.</p> <p>La estructura de gobierno siguió funcionando bien en 2015. Las salvaguardas de la fusión dejaron de surtir efectos el 21 de enero de 2016.</p>
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.

Esta 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"). El Consejo de Administración ha delegado la responsabilidad del desarrollo de controles efectivos en el 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 del Grupo para supervisar el SCIIF en todo el Grupo y delega responsabilidad en los correspondientes Directores Financieros de las Sociedades Operativas.

Comisión de Auditoría y Cumplimiento

Las funciones de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento se describen en el apartado C.2.4 de este informe. Dichas funciones incluyen:

- a. Revisar los criterios de información financiera relevantes en las cuentas del Grupo;
- b. Hacer un seguimiento del 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 estatus de SCIIF del Grupo:

Comité de Divulgación de IAG

El Comité de Divulgación de IAG está presidido por el Director de la Asesoría Jurídica del Grupo e integrado por el Director Financiero del Grupo y el Director de Relaciones con Inversores del Grupo. 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 y los directores financieros de Aer Lingus, British Airways, Iberia, Vueling, IAG Cargo y Avios. 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. Mantener y aprobar la política de SCIIF de IAG, incluida la delegación de la responsabilidad respecto al proceso de SCIIF en los directores financieros de las filiales y, cuando procede, en responsables del proceso;
- b. Revisar 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. Ser responsable de las Políticas Contables del Grupo y aprobar cambios en las mismas; y
- d. Coordinar y supervisar 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 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 de British Airways.

Dirección Financiera y de Control de Iberia y Vueling

La Dirección Financiera y de Control de Iberia y de Vueling lideran los aspectos del SCIIF. Éstas revisan y comprueban los estados financieros trimestrales antes de ser presentados a IAG y aseguran el cumplimiento de las políticas contables de IAG.

INFORME ANUAL DE GOBIERNO CORPORATIVO CONTINUACIÓN

Departamento de Control e Información Financiera del Grupo

El Departamento de Control e Información Financiera del Grupo, que depende del Director Financiero de IAG, tiene como principales responsabilidades, dentro de la función financiera, las siguientes:

- a. Formular los estados financieros trimestrales del Grupo y de las cuentas de gestión internas mensuales;
- b. Hacer un seguimiento de los cambios regulatorios y de las normas contables; y
- c. Proponer cambios en la política contable del Grupo 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 SCIIIF y que, como mínimo, cubran normas contables, auditoría, control interno y gestión de riesgos.

El Consejo 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 y el nombramiento de sus respectivos presidentes y consejeros delegados. El Consejo 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 de los Consejeros Delegados, que delegan estas facultades en el consejero delegado de Aer Lingus, British Airways, Iberia, Vueling, IAG Cargo y Avios. La gestión de la estructura organizativa es responsabilidad del Director de Personal del Departamento de Recursos Humanos de IAG, del Director de Personal de Aer Lingus, del Director de Asuntos del Personal y Jurídicos 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 Aer Lingus, British Airways, de Iberia y de Vueling se actualiza y revisa cuando es necesario. En British Airways, Iberia y Vueling se publica en las respectivas intranets de cada sociedad. En Aer Lingus está a disposición a través del Secretario de la Sociedad.

La instrucción del Grupo "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 de IAG para mantener el nivel de conducta esperado. La instrucción del Grupo "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.

La instrucción del Grupo "Way of Business" tiene su reflejo en las políticas locales de Aer Lingus, 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 la Comisión de Informes de Aer Lingus, el equipo de Protección de Activos de British Airways, la Asesoría Jurídica 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 "Way of Business" no aborda de forma específica el proceso de información financiera, siendo la política sobre el SCIIIF de IAG la que describe las responsabilidades y exigencias del SCIIIF.

De acuerdo con la política sobre el SCIIIF de IAG, el Consejero Delegado de IAG delega la responsabilidad respecto al SCIIIF 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 SCIIIF en altos directivos designados de su respectiva organización.

En todo el Grupo 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 los estados financieros. La revisión anual está coordinada por el Director de Auditoría y Gestión de Riesgos del Grupo.

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 IAG, las denuncias se hacen llegar al Responsable de Servicios Empresariales y al Responsable de Auditoría y

Gestión de Riesgos del Grupo, para su investigación. Dentro de Iberia, el canal de denuncia está gestionado por el Director de Cumplimiento de la Asesoría Jurídica 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 Asuntos Jurídicos, el Director de Cumplimiento y el 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 y Jurídicos, que dispone de una red de altos directivos y directores de la compañía, incluido el Director de Seguridad, para investigar las denuncias.

Vueling hace uso de un proveedor independiente, Navex Global, que recibe las denuncias *online*. 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.

Aer Lingus hace uso de Safecall que recibe las denuncias por vía telefónica o weblink. Éstas se remiten para ser investigadas por la Comisión de Informes que está compuesta por el Secretario de la Sociedad, el Director de la Asesoría Jurídica, el Director de Cambios y Contrataciones, el Consejero Ejecutivo y el Director de Seguridad y Riesgos Corporativos.

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 y Vueling tienen 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 of 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 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 también sugiere formación específica siempre que se introducen cambios regulatorios o contables que afectan a la información financiera.

En Aer Lingus, también se proporciona formación financiera *ad hoc* dependiendo de los requisitos de la persona y del departamento. Se espera que todo el personal mantenga sus conocimientos técnicos en materia contable.

El personal financiero de la Sociedad ha recibido una media de 3,5 días de formación en 2015. Los miembros del equipo de Auditoría Interna de IAG han recibido una media de 1,5 días de formación en relación con el SCIIIF.

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, fiscales, 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 evalúa los principales riesgos empresariales y las medidas atenuantes existentes en el Grupo. Al recabar información sobre tales riesgos y medidas, se establece una estrecha relación entre los equipos de ERM y las funciones financieras. 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 el comité de dirección de British Airways, Iberia y Vueling y por la Comisión de Auditoría y Cumplimiento de IAG. El proceso ERM se desarrolla en gran medida en Aer Lingus. Cada departamento, incluido el Financiero, mantiene un registro de

INFORME ANUAL DE GOBIERNO CORPORATIVO CONTINUACIÓN

riesgos locales que se mantiene por un Jefe de Riesgos y que alimenta el Registro de Riesgos Corporativos de Aer Lingus revisado por el Consejo de Aer Lingus. Los riesgos relacionados con la Información Financiera, por tanto, se evalúan de forma regular.

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 Aer Lingus, 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, Aer Lingus, British Airways, Iberia y Vueling, atendiendo a los cambios experimentados por la estructura corporativa durante el ejercicio. IAG, Aer Lingus, 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 que requieren la constitución o adquisición de nuevas empresas del grupo son examinadas en los Comités Financieros de IAG, 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 oportunos, 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 y Vueling 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 sus Intranets.

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 SCIIIF, 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 del Grupo 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 cuatro principales unidades operativas del Grupo: Aer Lingus, British Airways, Iberia y Vueling. La coherencia de estas cuentas de gestión con las cuentas del Grupo 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 Aer Lingus, el equipo de Informes Financieros consolida y aprueba la información del grupo Aer Lingus, que posteriormente aprueba el Director Financiero de Aer Lingus antes de su presentación a IAG. 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 del grupo 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 departamentos 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 Aer Lingus, 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 del Grupo. Las cuentas definitivas las revisa el Director de Información y Control del Grupo, 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 SCIIIF en IAG se ha basado en las principales filiales, esto es, Aer Lingus, British Airways, Iberia, Vueling y Avios. El modelo de SCIIIF de IAG contiene una Matriz de Control y Riesgos Financieros del Grupo 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. Avios
- 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 SCIIIF es responsabilidad principalmente de la dirección, identificándose y comunicándose la titularidad del proceso a la Sociedad, Aer Lingus, British Airways, Iberia, Vueling, y Avios a través de la Política de SCIIIF de IAG.

Se han definido controles de SCIIIF, entre los que se incluyen 388 controles de SCIIIF clave 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 SCIIIF 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

INFORME ANUAL DE GOBIERNO CORPORATIVO CONTINUACIÓN

- 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 Servicios de Negocio Global de IAG gestionan y apoyan los sistemas de TI de la Sociedad, British Airways e Iberia. Los sistemas de TI utilizados por Vueling y Avios Group Limited se gestionan por las sociedades operativas y el uso de todos los sistemas está sujeto a los entornos de control de la sociedad que los alberga.

No se ha llevado a cabo ninguna evaluación o comprobación formal de los controles de TI de Aer Lingus desde que fue adquirida en agosto de 2015. Esto tendrá lugar en 2016.

Los sistemas de información de la Sociedad se ejecutan en los sistemas de British Airways, Iberia, Vueling y Avios y están sujetos a los entornos de control de la sociedad que los alberga. La matriz de Controles Generales de TI de IAG ("Matriz CGTI") define los principales Controles Generales de TI (CGTI) existentes en el Grupo 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 veinticuatro controles clave CGTI en los cuatro procesos de tecnologías de la información (TI).

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 SCIIIF.

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 SCIIIF, 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 CONTINUACIÓN

b. Controles requeridos por las Certificaciones de Calidad

ISO 9001: 2008 establece 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.

NE-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.

Controles de TI de Aer Lingus

No se ha llevado a cabo una evaluación o revisión formal de los controles TI de Aer Lingus desde su adquisición en agosto de 2015. Este ejercicio se llevará a cabo durante 2016.

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.

Todos los procesos externalizados conlleven 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, British Airways, Iberia, Avios y Cargo han externalizado el servicio de soporte al proceso financiero a Accenture. El personal de Finance lleva 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 externaliza procesos relevantes para la preparación de información financiera con un experto independiente, se asegura de su competencia técnica y jurídica. El Grupo ha identificado cinco 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;
- d. El Grupo externaliza la valoración de activos y pasivos como parte de su combinación de negocios.
- e. El Grupo externaliza el cálculo del valor razonable de los planes de pago en acciones.
- f. Aer Lingus externaliza la valoración de los activos y pasivos de los planes de pensiones.

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 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 SCIIIF.

El Departamento de Control e Información Financiera del Grupo 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 SCIIIF se valida por profesionales de alto rango del área de contabilidad, designados por el respectivo Director Financiero de IAG, de Aer Lingus, de British Airways, de Iberia, de Vueling, y de Avios.

F.5 Supervisión del funcionamiento del sistema

Informe, señalando sus principales características, al menos de:

F.5.1 Las actividades de supervisión del SCIIIF realizadas por la comisión de auditoría así como si la entidad cuenta con una función de auditoría interna que tenga entre sus competencias la de apoyo a la comisión en su labor de supervisión del sistema de control interno, incluyendo el SCIIIF. Asimismo se informará del alcance de la evaluación del SCIIIF 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 de IAG revisa toda la información que ha de comunicarse en relación con el SCIIIF y valida el enfoque adoptado por el Grupo para dar cumplimiento a las recomendaciones de la CNMV en relación con el SCIIIF. 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 SCIIIF y el enfoque dado por el Código de Gobierno Corporativo del Reino Unido.

INFORME ANUAL DE GOBIERNO CORPORATIVO CONTINUACIÓN

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 SCIIIF 2015

Como ya se ha indicado, el SCIIIF de IAG abarca a la Sociedad, British Airways, Iberia, Vueling, Avios Group Limited y, de forma limitada como consecuencia de la adquisición en el segundo semestre de 2015, Aer Lingus. 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 2015, de los cuales la Sociedad tiene dos, British Airways 18, Iberia 15, Vueling cinco y Aer Lingus cuatro.

En las entidades y los procesos de negocio identificados, las 388 actividades de control clave se desglosan en 309 controles clave de procesos de negocio y 79 controles generales de TI.

Ahora que el proyecto de SCIIIF ya está implementado, a partir de 2015 todos los procesos incluidos en los SCIIIF se someterán a pruebas anualmente. Sin embargo, debido a la adquisición de Aer Lingus en la segunda mitad de 2015, las pruebas de los procesos de Aer Lingus se han limitado a cuatro procesos.

No se han detectado deficiencias esenciales. Se han detectado tres deficiencias significativas y 48 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 a la comisión 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 2015 los auditores externos no detectaron ninguna debilidad de control significativa.

El Director de Auditoría y Gestión de Riesgos del Grupo 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 informa al Director Financiero y al Presidente de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento. 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 SCIIIF 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 SCIIIF 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 de buen gobierno de las sociedades cotizadas.

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.

Explique

IAG considera que no cumple con esta recomendación como consecuencia de las restricciones sobre propiedad de acciones establecidas en los Estatutos de la Sociedad. Se trata de una falta de cumplimiento parcial, ya que estas restricciones son resultado directo de las impuestas en relación con la propiedad y control de acciones en la ley aplicable o en los convenios bilaterales sobre transporte aéreo suscritos por España y el Reino Unido y no de decisiones discrecionales de la Sociedad.

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.

No aplicable

3. Que durante la celebración de la junta general ordinaria, como complemento de la difusión por escrito del informe anual de gobierno corporativo, el presidente del consejo de administración informe verbalmente a los accionistas, con suficiente detalle, de los aspectos más relevantes del gobierno corporativo de la sociedad y, en particular:
 - a) De los cambios acaecidos desde la anterior junta general ordinaria.
 - b) De los motivos concretos por los que la compañía no sigue alguna de las recomendaciones del Código de Gobierno Corporativo y, si existieran, de las reglas alternativas que aplique en esa materia.

Cumple

4. Que la sociedad defina y promueva una política de comunicación y contactos con accionistas, inversores institucionales y asesores de voto que sea plenamente respetuosa con las normas contra el abuso de mercado y dé un trato semejante a los accionistas que se encuentren en la misma posición.

Y que la sociedad haga pública dicha política a través de su página web, incluyendo información relativa a la forma en que la misma se ha puesto en práctica e identificando a los interlocutores o responsables de llevarla a cabo.

Cumple

5. Que el consejo de administración no eleve a la junta general una propuesta de delegación de facultades, para emitir acciones o valores convertibles con exclusión del derecho de suscripción preferente, por un importe superior al 20% del capital en el momento de la delegación.

Y que cuando el consejo de administración apruebe cualquier emisión de acciones o de valores convertibles con exclusión del derecho de suscripción preferente, la sociedad publique inmediatamente en su página web los informes sobre dicha exclusión a los que hace referencia la legislación mercantil.

Cumple

6. Que las sociedades cotizadas que elaboren los informes que se citan a continuación, ya sea de forma preceptiva o voluntaria, los publiquen en su página web con antelación suficiente a la celebración de la junta general ordinaria, aunque su difusión no sea obligatoria:
 - a) Informe sobre la independencia del auditor.
 - b) Informes de funcionamiento de las comisiones de auditoría y de nombramientos y retribuciones.
 - c) Informe de la comisión de auditoría sobre operaciones vinculadas.
 - d) Informe sobre la política de responsabilidad social corporativa.

Cumple

7. Que la sociedad transmita en directo, a través de su página web, la celebración de las juntas generales de accionistas.

Cumple

INFORME ANUAL DE GOBIERNO CORPORATIVO CONTINUACIÓN

8. Que la comisión de auditoría vele por que el consejo de administración procure presentar las cuentas a la junta general de accionistas sin limitaciones ni salvedades en el informe de auditoría y que, en los supuestos excepcionales en que existan salvedades, tanto el presidente de la comisión de auditoría como los auditores expliquen con claridad a los accionistas el contenido y alcance de dichas limitaciones o salvedades.

Cumple

9. Que la sociedad haga públicos en su página web, de manera permanente, los requisitos y procedimientos que aceptará para acreditar la titularidad de acciones, el derecho de asistencia a la junta general de accionistas y el ejercicio o delegación del derecho de voto.

Such conditions and procedures should encourage shareholders to attend and exercise their rights and be applied in a non-discriminatory manner.

Cumple

10. Que cuando algún accionista legitimado haya ejercitado, con anterioridad a la celebración de la junta general de accionistas, el derecho a completar el orden del día o a presentar nuevas propuestas de acuerdo, la sociedad:

- a) Difunda de inmediato tales puntos complementarios y nuevas propuestas de acuerdo.
- b) Haga público el modelo de tarjeta de asistencia o formulario de delegación de voto o voto a distancia con las modificaciones precisas para que puedan votarse los nuevos puntos del orden del día y propuestas alternativas de acuerdo en los mismos términos que los propuestos por el consejo de administración
- c) Someta todos esos puntos o propuestas alternativas a votación y les aplique las mismas reglas de voto que a las formuladas por el consejo de administración, incluidas, en particular, las presunciones o deducciones sobre el sentido del voto.
- d) Con posterioridad a la junta general de accionistas, comunique el desglose del voto sobre tales puntos complementarios o propuestas alternativas.

No aplicable

11. Que, en el caso de que la sociedad tenga previsto pagar primas de asistencia a la junta general de accionistas, establezca, con anterioridad, una política general sobre tales primas y que dicha política sea estable.

No aplicable

12. Que el consejo de administración desempeñe sus funciones con unidad de propósito e independencia de criterio, dispense el mismo trato a todos los accionistas que se hallen en la misma posición y se guie por el interés social, entendido como la consecución de un negocio rentable y sostenible a largo plazo, que promueva su continuidad y la maximización del valor económico de la empresa.

Y que en la búsqueda del interés social, además del respeto de las leyes y reglamentos y de un comportamiento basado en la buena fe, la ética y el respeto a los usos y a las buenas prácticas comúnmente aceptadas, procure conciliar el propio interés social con, según corresponda, los legítimos intereses de sus empleados, sus proveedores, sus clientes y los de los restantes grupos de interés que puedan verse afectados, así como el impacto de las actividades de la compañía en la comunidad en su conjunto y en el medio ambiente.

Cumple

13. Que el consejo de administración posea la dimensión precisa para lograr un funcionamiento eficaz y participativo, lo que hace aconsejable que tenga entre cinco y quince miembros.

Cumple

14. Que el consejo de administración apruebe una política de selección de consejeros que:

- a) Sea concreta y verificable
- b) Asegure que las propuestas de nombramiento o reelección se fundamenten en un análisis previo de las necesidades del consejo de administración
- c) Favorezca la diversidad de conocimientos, experiencias y género.

Que el resultado del análisis previo de las necesidades del consejo de administración se recoja en el informe justificativo de la comisión de nombramientos que se publique al convocar la junta general de accionistas a la que se someta la ratificación, el nombramiento o la reelección de cada consejero.

Y que la política de selección de consejeros promueva el objetivo de que en el año 2020 el número de consejeros represente, al menos, el 30% del total de miembros del consejo de administración.

La comisión de nombramiento verificará anualmente el cumplimiento de la política de selección de consejeros y se informará de ello en el informe anual de gobierno corporativo.

Cumple

15. Que los consejeros dominicales e independientes constituyan una amplia mayoría del consejo de administración 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.

Cumple

16. Que el porcentaje de consejeros dominicales sobre el total de consejeros no ejecutivos no sea mayor que la proporción existente entre el capital de la sociedad representado por dichos consejeros y el resto del capital.

Este criterio podrá atenuarse:

- a) En sociedades de elevada capitalización en las que sean escasas las participaciones accionariales que tengan legalmente la consideración de significativas.
- b) Cuando se trate de sociedades en las que exista una pluralidad de accionistas representados en el consejo de administración y no tengan vínculos entre sí.

Cumple

17. Que el número de consejeros independientes represente, al menos, la mitad del total de consejeros.

Que, sin embargo, cuando la sociedad no sea de elevada capitalización o cuando, aun siéndolo, cuente con un accionista o varios actuando concertadamente, que controlen más del 30% del capital social, el número de consejeros independientes represente, al menos, un tercio del total de consejeros.

Cumple

18. Que las sociedades hagan pública a través de su página web, y mantengan actualizada, la siguiente información sobre sus consejeros:
- a) Perfil profesional y biográfico.
 - b) Otros consejos de administración a los que pertenezcan, se trate o no de sociedades cotizadas, así como sobre las demás actividades retribuidas que realice cualquiera que sea su naturaleza.
 - c) Indicación de la categoría de consejero a la que pertenezcan, señalándose, en el caso de consejeros dominicales, el accionista al que representen o con quien tengan vínculos.
 - d) Fecha de su primer nombramiento como consejero en la sociedad, así como de las posteriores reelecciones.
 - e) Acciones de la compañía, y opciones sobre ellas, de las que sean titulares.

Cumple

19. Que en el informe anual de gobierno corporativo, previa verificación por la comisión de nombramientos, se expliquen las razones por las cuales se hayan nombrado consejeros dominicales a instancia de accionistas cuya participación accionarial sea inferior al 3% 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.

No aplicable

20. Que los consejeros dominicales presenten su dimisión cuando el accionista a quien representen transmita 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.

Cumple

21. Que el consejo de administración no proponga la separación 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 de administración previo informe de la comisión de nombramientos. En particular, se entenderá que existe justa causa cuando el consejero pase a ocupar nuevos cargos o contraiga nuevas obligaciones que le impidan dedicar el tiempo necesario al desempeño de las funciones propias del cargo de consejero, incumpla los deberes inherentes a su cargo o incurra en algunas de las circunstancias que le hagan perder su condición de independiente, de acuerdo con lo establecido en la legislación aplicable.

También podrá proponerse la separación de consejeros independientes como consecuencia de ofertas públicas de adquisición, fusiones u otras operaciones corporativas similares que supongan un cambio en la estructura de capital de la sociedad, cuando tales cambios en la estructura del consejo de administración vengan propiciados por el criterio de proporcionalidad señalado en la recomendación 16.

Cumple

INFORME ANUAL DE GOBIERNO CORPORATIVO CONTINUACIÓN

22. 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 administración de las causas penales en las que aparezcan como imputados, así como de sus posteriores vicisitudes procesales.

Y que si un consejero resultara procesado o se dictara contra él auto de apertura de juicio oral por alguno de los delitos señalados en la legislación societaria, el consejo de administración 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 de administración dé cuenta, de forma razonada, en el informe anual de gobierno corporativo.

Cumple

23. Que todos los consejeros expresen claramente su oposición cuando consideren que alguna propuesta de decisión sometida al consejo de administración 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 intereses, cuando se trate de decisiones que puedan perjudicar a los accionistas no representados en el consejo de administración.

Y que cuando el consejo de administración adopte decisiones significativas o reiteradas sobre las que el consejero hubiera formulado serias reservas, este 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 de administración, aunque no tenga la condición de consejero.

Cumple

24. 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 de administración. 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.

Cumple

25. Que la comisión de nombramientos se asegure de que los consejeros no ejecutivos tienen suficiente disponibilidad de tiempo para el correcto desarrollo de sus funciones.

Y que el reglamento del consejo establezca el número máximo de consejos de sociedades de los que pueden formar parte sus consejeros.

Cumple

26. Que el consejo de administración se reúna con la frecuencia precisa para desempeñar con eficacia sus funciones y, al menos, ocho veces al año, siguiendo el programa de fechas y asuntos que establezca al inicio del ejercicio, pudiendo cada consejero individualmente proponer otros puntos del orden del día inicialmente no previstos.

Cumple

27. Que las inasistencias de los consejeros se reduzcan a los casos indispensables y se cuantifiquen en el informe anual de gobierno corporativo. Y que, cuando deban producirse, se otorgue representación con instrucciones.

Cumple

28. Que cuando los consejeros o el secretario manifiesten preocupación sobre alguna propuesta o, en el caso de los consejeros, sobre la marcha de la sociedad y tales preocupaciones no queden resueltas en el consejo de administración, a petición de quien las hubiera manifestado, se deje constancia de ellas en el acta.

Cumple

29. Que la sociedad establezca los cauces adecuados para que los consejeros puedan obtener el asesoramiento preciso para el cumplimiento de sus funciones incluyendo, si así lo exigieran las circunstancias, asesoramiento externo con cargo a la empresa.

Cumple

30. Que, con independencia de los conocimientos que se exijan a los consejeros para el ejercicio de sus funciones, las sociedades ofrezcan también a los consejeros programas de actualización de conocimientos cuando las circunstancias lo aconsejen.

Cumple

31. Que el orden del día de las sesiones indique con claridad aquellos puntos sobre los que el consejo de administración deberá adoptar una decisión o acuerdo para que los consejeros puedan estudiar o recabar, con carácter previo, la información precisa para su adopción.

Cuando, excepcionalmente, por razones de urgencia, el presidente quiera someter a la aprobación del consejo de administración decisiones o acuerdos que no figuraran en el orden del día, será preciso el consentimiento previo y expreso de la mayoría de los consejeros presentes, del que se dejará debida constancia en el acta.

Cumple

32. Que los consejeros sean periódicamente informados de los movimientos en el accionariado y de la opinión que los accionistas significativos, los inversores y las agencias de calificación tengan sobre la sociedad y su grupo.

Cumple

33. Que el presidente, como responsable del eficaz funcionamiento del consejo de administración, además de ejercer las funciones que tiene legal y estatutariamente atribuidas, prepare y someta al consejo de administración un programa de fechas y asuntos a tratar; organice y coordine la evaluación periódica del consejo, así como, en su caso, la del primer ejecutivo de la sociedad; sea responsable de la dirección del consejo y de la efectividad de su funcionamiento; se asegure de que se dedica suficiente tiempo de discusión a las cuestiones estratégicas, y acuerde y revise los programas de actualización de conocimientos para cada consejero, cuando las circunstancias lo aconsejen.

Cumple

34. Que cuando exista un consejero coordinador, los estatutos o el reglamento del consejo de administración, además de las facultades que le corresponden legalmente, le atribuya las siguientes: presidir el consejo de administración en ausencia del presidente y de los vicepresidentes, en caso de existir; hacerse eco de las preocupaciones de los consejeros no ejecutivos; mantener contactos con inversores y accionistas para conocer sus puntos de vista a efectos de formarse una opinión sobre sus preocupaciones, en particular, en relación con el gobierno corporativo de la sociedad; y coordinar el plan de sucesión del presidente.

No aplicable

35. Que el secretario del consejo de administración vele de forma especial para que en sus actuaciones y decisiones el consejo de administración tenga presentes las recomendaciones sobre buen gobierno contenidas en este Código de buen gobierno que fueran aplicables a la sociedad.

Cumple

36. Que el consejo de administración en pleno evalúe una vez al año y adopte, en su caso, un plan de acción que corrija las deficiencias detectadas respecto de:
- a) La calidad y eficiencia del funcionamiento del consejo de administración.
 - b) El funcionamiento y la composición de sus comisiones.
 - c) La diversidad en la composición y competencias del consejo de administración.
 - d) El desempeño del presidente del consejo de administración y del primer ejecutivo de la sociedad.
 - e) El desempeño y la aportación de cada consejero, prestando especial atención a los responsables de las distintas comisiones del consejo

Para la realización de la evaluación de las distintas comisiones se partirá del informe que estas eleven al consejo de administración, y para la de este último, del que le eleve la comisión de nombramientos.

Cada tres años, el consejo de administración será auxiliado para la realización de la evaluación por un consultor externo, cuya independencia será verificada por la comisión de nombramientos.

Las relaciones de negocio que el consultor o cualquier sociedad de su grupo mantengan con la sociedad o cualquier sociedad de su grupo deberán ser desglosadas en el informe anual de gobierno corporativo.

El proceso y las áreas evaluadas serán objeto de descripción en el informe anual de gobierno corporativo.

Cumple

37. Que cuando exista comisión ejecutiva (en adelante, "comisión delegada"), la estructura de participación de las diferentes categorías de consejeros sea similar a la del propio consejo de administración y su secretario sea el de este último.

No aplicable

38. Que el consejo de administración tenga siempre conocimiento de los asuntos tratados y de las decisiones adoptadas por la comisión ejecutiva y que todos los miembros del consejo de administración reciban copia de las actas de las sesiones de la comisión ejecutiva.

No aplicable

39. Que los miembros de la comisión 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, y que la mayoría de dichos miembros sean consejeros independientes.

Cumple

INFORME ANUAL DE GOBIERNO CORPORATIVO CONTINUACIÓN

40. Que bajo la supervisión de la comisión de auditoría, se disponga de una unidad que asuma la función de auditoría interna que vele por el buen funcionamiento de los sistemas de información y control interno y que funcionalmente dependa del presidente no ejecutivo del consejo o del de la comisión de auditoría

Cumple

41. Que el responsable de la unidad que asume la función de auditoría interna presente a la comisión de auditoría su plan anual de trabajo, informe directamente de las incidencias que se presenten en su desarrollo y someta al final de cada ejercicio un informe de actividades

Cumple

42. Que, además de las previstas en la ley, correspondan a la comisión de auditoría las siguientes funciones:

1. En relación con los sistemas de información y control interno:
 - a) 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.
 - b) Velar por la independencia de la unidad que asume 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; aprobar la orientación y sus planes de trabajo, asegurándose de que su actividad esté enfocada principalmente hacia los riesgos relevantes de la sociedad; recibir información periódica sobre sus actividades; y verificar que la alta dirección tenga 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 resulta posible y se considera apropiado, anónima, las irregularidades de potencial trascendencia, especialmente financieras y contables, que adviertan en el seno de la empresa.
2. En relación con el auditor externo:
 - a) En caso de renuncia del auditor externo, examinar las circunstancias que la hubieran motivado.
 - b) Velar que la retribución del auditor externo por su trabajo no comprometa su calidad ni su independencia.
 - c) Supervisar 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.
 - d) Asegurar que el auditor externo mantenga anualmente una reunión con el pleno del consejo de administración para informarle sobre el trabajo realizado y sobre la evolución de la situación contable y de riesgos de la sociedad.
 - e) Asegurar que la sociedad y el auditor externo respetan las normas vigentes sobre prestación de servicios distintos a los de auditoría, los límites a la concentración del negocio del auditor y, en general, las demás normas sobre independencia de los auditores.

Cumple

43. Que la comisión de auditoría pueda convocar a cualquier empleado o directivo de la sociedad, e incluso disponer que comparezcan sin presencia de ningún otro directivo.

Cumple

44. Que la comisión de auditoría sea informada sobre las operaciones de modificaciones estructurales y corporativas que proyecte realizar la sociedad para su análisis e informe previo al consejo de administración sobre sus condiciones económicas y su impacto contable y, en especial, en su caso, sobre la ecuación de canje propuesta.

Cumple

45. Que la política de control y gestión de riesgos identifique al menos:

- a) Los distintos tipos de riesgo, financieros y no financieros (entre otros los operativos, tecnológicos, legales, sociales, medio ambientales, políticos y 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.

Cumple

46. Que bajo la supervisión directa de la comisión de auditoría o, en su caso, de una comisión especializada del consejo de administración, exista una función interna de control y gestión de riesgos ejercida por una unidad o departamento interno de la sociedad que tenga atribuidas expresamente las siguientes funciones:
- a) Asegurar el buen funcionamiento de los sistemas de control y gestión de riesgos y, en particular, que se identifiquen, gestionan, y cuantifiquen adecuadamente todos los riesgos importantes que afecten a la sociedad.
 - b) Participar activamente en la elaboración de la estrategia de riesgos y en las decisiones importantes sobre su gestión.
 - c) Velar por que los sistemas de control y gestión de riesgos mitiguen los riesgos adecuadamente en el marco de la política definida por el consejo de administración.

Cumple

47. Que los miembros de la comisión de nombramientos y de retribuciones -o de la comisión de nombramientos y la comisión de retribuciones, si estuvieren separadas- se designen procurando que tengan los conocimientos, aptitudes y experiencia adecuados a las funciones que estén llamados a desempeñar y que la mayoría de dichos miembros sean consejeros independientes.

Cumple

48. Que las sociedades de elevada capitalización cuenten con una comisión de nombramientos y con una comisión de remuneraciones separadas.

Cumple

49. Que la comisión de nombramientos consulte al presidente del consejo de administración 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 encuentra idóneos a su juicio, potenciales candidatos para cubrir vacantes de consejero.

Cumple

50. Que la comisión de retribuciones ejerza sus funciones con independencia y que, además de las funciones que le atribuya la ley, le correspondan las siguientes:

- a) Proponer al consejo de administración las condiciones básicas de los contratos de los altos directivos.
- b) Comprobar la observancia de la política retributiva establecida por la sociedad.
- c) Revisar periódicamente la política de remuneraciones aplicada a los consejeros y altos directivos, incluidos los sistemas retributivos con acciones y su aplicación, así como garantizar que su remuneración individual sea proporcionada a la que se pague a los demás consejeros y altos directivos de la sociedad.
- d) Velar por que los eventuales conflictos de intereses no perjudiquen la independencia del asesoramiento externo prestado a la comisión.
- e) Verificar la información sobre remuneraciones de los consejeros y altos directivos contenida en los distintos documentos corporativos, incluido el informe anual sobre remuneraciones de los consejeros.

Cumple

51. 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

52. Que las reglas de composición y funcionamiento de las comisiones de supervisión y control figuren en el reglamento del consejo de administración y que sean consistentes con las aplicables a las comisiones legalmente obligatorias conforme a las recomendaciones anteriores, incluyendo:

- a) Que estén compuestas exclusivamente por consejeros no ejecutivos, con mayoría de consejeros independientes.
- b) Que sus presidentes sean consejeros independientes.
- c) Que el consejo de administración designe a 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 que rinda cuentas, en el primer pleno del consejo de administración posterior a sus reuniones, de su actividad y que respondan del trabajo realizado.
- d) Que las comisiones puedan recabar asesoramiento externo, cuando lo consideren necesario para el desempeño de sus funciones.
- e) Que de sus reuniones se levante acta, que se pondrá a disposición de todos los consejeros.

Cumple parcialmente

INFORME ANUAL DE GOBIERNO CORPORATIVO CONTINUACIÓN

El Consejo de Administración de IAG, en virtud de sus facultades de autoorganización, considera conveniente contar con una Comisión de Seguridad que ejerza una supervisión de alto nivel de las actuaciones en materia de seguridad de cada aerolínea, así como de cualesquier cuestiones importantes que puedan afectar al sector, si bien la responsabilidad en materia de seguridad recae sobre cada una de las aerolíneas del Grupo. Esta Comisión se rige por los mismos principios que todas las Comisiones del Consejo y está integrada por una clara mayoría de consejeros no ejecutivos.

Sin embargo, la composición de la Comisión no se ajusta a la recomendación del Código, puesto que cuenta entre sus miembros con un consejero ejecutivo, el Consejero Delegado, que también es su presidente. El Consejo considera que esto es aceptable en las circunstancias actuales por los siguientes motivos:

- a) IAG es una sociedad holding, no operativa, que ejerce una función supervisora dentro del Grupo.
- b) En coherencia con el marco regulatorio de la aviación civil, la responsabilidad en materia de seguridad recae sobre cada aerolínea operativa.
- c) La índole técnica de las cuestiones de seguridad y el hecho de que cada aerolínea operativa tenga sus propias características particulares aconseja que sea el principal ejecutivo del Grupo el que esté al frente de esta Comisión y coordine la información de las distintas aerolíneas del Grupo.

Como contrapartida, los demás miembros de la Comisión son consejeros senior de IAG, actualmente el Presidente del Consejo, el Consejero Senior Independiente y uno de los miembros de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento.

Por último, cabe destacar que la seguridad es un área fuertemente regulada y está sujeta a estrictos requisitos de información a las autoridades regulatorias del país de cada aerolínea, así como a auditorías externas regulares.

53. Que la supervisión del cumplimiento de las reglas de gobierno corporativo, de los códigos internos de conducta y de la política de responsabilidad social corporativa se atribuya a una o se reparta entre varias comisiones del consejo de administración que podrán ser la comisión de auditoría, la de nombramientos, la comisión de responsabilidad social corporativa, en caso de existir, o una comisión especializada que el consejo de administración, en ejercicio de sus facultades de auto-organización, decida crear al efecto, a las que específicamente se les atribuyan las siguientes funciones mínimas:
- a) La supervisión del cumplimiento de los códigos internos de conducta y de las reglas de gobierno corporativo de la sociedad.
 - b) La supervisión de la estrategia de comunicación y relación con accionistas e inversores, incluyendo los pequeños y medianos accionistas.
 - c) La evaluación periódica de la adecuación del sistema de gobierno corporativo de la sociedad, con el fin de que cumpla su misión de promover el interés social y tenga en cuenta, según corresponda, los legítimos intereses de los restantes grupos de interés.
 - d) La revisión de la política de responsabilidad corporativa de la sociedad, velando por que esté orientada a la creación de valor.
 - e) El seguimiento de la estrategia y prácticas de responsabilidad social corporativa y la evaluación de su grado de cumplimiento.
 - f) La supervisión y evaluación de los procesos de relación con los distintos grupos de interés.
 - g) La evaluación de todo lo relativo a los riesgos no financieros de la empresa – incluyendo los operativos, tecnológicos, legales, sociales, medio ambientales, políticos y reputacionales.
 - h) La coordinación del proceso de reporte de la información no financiera y sobre diversidad, conforme a la normativa aplicable y a los estándares internacionales de referencia.

Cumple

54. Que la política de responsabilidad social corporativa incluya los principios o compromisos que la empresa asuma voluntariamente en su relación con los distintos grupos de interés e identifique al menos:
- a) Los objetivos de la política de responsabilidad social corporativa y el desarrollo de instrumentos de apoyo.
 - b) La estrategia corporativa relacionada con la sostenibilidad, el medio ambiente y las cuestiones sociales.
 - c) Las prácticas concretas en cuestiones relacionadas con: accionistas, empleados, clientes, proveedores, cuestiones sociales, medio ambiente, diversidad, responsabilidad fiscal, respeto de los derechos humanos y prevención de conductas ilegales.
 - d) Los métodos o sistemas de seguimiento de los resultados de la aplicación de las prácticas concretas señaladas en la letra anterior, los riesgos asociados y su gestión.
 - e) Los mecanismos de supervisión del riesgo no financiero, la ética y la conducta empresarial.
 - f) Los canales de comunicación, participación y diálogo con los grupos de interés.
 - g) Las prácticas de comunicación responsable que eviten la manipulación informativa y protejan la integridad y el honor

Cumple

55. Que la sociedad informe, en un documento separado o en el informe de gestión, sobre los asuntos relacionados con la responsabilidad social corporativa, utilizando para ello alguna de las metodologías aceptadas internacionalmente.

Cumple

56. Que la remuneración de los consejeros sea la necesaria para atraer y retener a los consejeros del perfil deseado y para retribuir la dedicación, cualificación y responsabilidad que el cargo exija, pero no tan elevada como para comprometer la independencia de criterio de los consejeros no ejecutivos.

Cumple

57. Que se circunscriban a los consejeros ejecutivos las remuneraciones variables ligadas al rendimiento de la sociedad y al desempeño personal, así como la remuneración mediante entrega de acciones, opciones o derechos sobre acciones o instrumentos referenciados al valor de la acción y los sistemas de ahorro a largo plazo tales como planes de pensiones, sistemas de jubilación u otros sistemas de previsión social.

Se podrá contemplar la entrega de acciones como remuneración a los consejeros no ejecutivos cuando se condicione a que las mantengan hasta su cese como consejeros. Lo anterior no será de aplicación a las acciones que el consejero necesite enajenar, en su caso, para satisfacer los costes relacionados con su adquisición.

Cumple

58. Que en caso de remuneraciones variables, las políticas retributivas incorporen los límites y las cautelas técnicas precisas para asegurar que tales remuneraciones guardan relación con el rendimiento profesional de sus beneficiarios y no derivan solamente de la evolución general de los mercados o del sector de actividad de la compañía o de otras circunstancias similares.

Y, en particular, que los componentes variables de las remuneraciones:

- a) Estén vinculados a criterios de rendimiento que sean predeterminados y medibles y que dichos criterios consideren el riesgo asumido para la obtención de un resultado.
- b) Promuevan la sostenibilidad de la empresa e incluyan criterios no financieros que sean adecuados para la creación de valor a largo plazo, como el cumplimiento de las reglas y los procedimientos internos de la sociedad y de sus políticas para el control y gestión de riesgos.
- c) Se configuren sobre la base de un equilibrio entre el cumplimiento de objetivos a corto, medio y largo plazo, que permitan remunerar el rendimiento por un desempeño continuado durante un período de tiempo suficiente para apreciar su contribución a la creación sostenible de valor, de forma que los elementos de medida de ese rendimiento no giren únicamente en torno a hechos puntuales, ocasionales o extraordinarios.

Cumple parcialmente

La Política de Retribuciones de IAG se ajusta a esta recomendación toda vez que está concebida para asegurar que los componentes variables de la remuneración reflejen el desempeño profesional de los beneficiarios, además de establecer adecuados límites y salvaguardas técnicas. Las medidas de desempeño aplicadas comprenden una combinación equilibrada de métricas financieras y métricas asociadas al cumplimiento personal de objetivos individuales. Aunque el marco retributivo de IAG fomenta la creación de valor a largo plazo y asegura, a través del desempeño individual, el cumplimiento de la misión empresarial y el respeto de los valores de IAG, no incluye criterios concretos de naturaleza no financiera como los que requiere el apartado b) de esta Recomendación 58. IAG está estudiando opciones para intensificar la atención sobre la sostenibilidad a largo plazo de la Sociedad, incluso a través de objetivos individuales y de la introducción en su marco retributivo de métricas de desempeño más específicas de carácter no financiero en años futuros.

59. Que el pago de una parte relevante de los componentes variables de la remuneración se difiera por un período de tiempo mínimo suficiente para comprobar que se han cumplido las condiciones de rendimiento previamente establecidas.

Cumple

60. 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.

Cumple

61. Que un porcentaje relevante de la remuneración variable de los consejeros ejecutivos esté vinculado a la entrega de acciones o de instrumentos financieros referenciados a su valor.

INFORME ANUAL DE GOBIERNO CORPORATIVO CONTINUACIÓN

Cumple

62. Que una vez atribuidas las acciones o las opciones o derechos sobre acciones correspondientes a los sistemas retributivos, los consejeros no puedan transferir la propiedad de un número de acciones equivalente a dos veces su remuneración fija anual, ni puedan ejercer las opciones o derechos hasta transcurrido un plazo de, al menos, tres años desde su atribución.
Lo anterior no será de aplicación a las acciones que el consejero necesite enajenar, en su caso, para satisfacer los costes relacionados con su adquisición.

Cumple

63. Que los acuerdos contractuales incluyan una cláusula que permita a la sociedad reclamar el reembolso de los componentes variables de la remuneración cuando el pago no haya estado ajustado a las condiciones de rendimiento o cuando se hayan abonado atendiendo a datos cuya inexactitud quede acreditada con posterioridad.

Cumple

64. Que los pagos por resolución del contrato no superen un importe establecido equivalente a dos años de la retribución total anual y que no se abonen hasta que la sociedad haya podido comprobar que el consejero ha cumplido con los criterios de rendimiento previamente establecidos.

Cumple

H. OTRAS INFORMACIONES DE INTERÉS

- 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.
- 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.
- 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. En particular, hará mención a si se ha adherido al Código de Buenas Prácticas Tributarias, de 20 de julio de 2010.

Este informe anual de gobierno corporativo ha sido aprobado por el Consejo de Administración de la sociedad, en su sesión de fecha 25 de febrero de 2016.

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.1 Capital social de la Sociedad**

Como consecuencia de la solicitud de conversión de los bonos convertibles en acciones bajo la emisión denominada "€390,000,000 1.75 per cent. convertible bonds due 2018", la Sociedad ha ampliado su capital social en enero de 2016, mediante la emisión de 881.456 acciones ordinarias.

Como consecuencia de lo anterior, el capital social total de IAG a fecha de emisión del presente informe es de 1.020.479.989,50 euros, dividido en 2.040.959.979 acciones de valor nominal 0,50 euros cada una de ellas.

A.2 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:

A continuación se recoge un desglose de la información incluida en la tabla del epígrafe A.3

a) Derechos condicionales de los Consejeros

Durante el año 2015, Willie Walsh y Enrique Dupuy de Lôme eran titulares de derechos sobre acciones ordinarias de la Sociedad en virtud del Plan de Acciones por Desempeño (Performance Share Plan) ("PSP IAG").

El valor atribuido a las acciones ordinarias de la Sociedad de acuerdo con las normas del plan en la fecha de la concesión de derechos PSP IAG 2015 fue de 550 peniques.

Consejero	Plan	Fecha de concesión	Número de derechos a 1 de enero de 2015	Derechos consolidados durante el año	Derechos vencidos durante el año	Derechos concedidos durante el año	Número de derechos a 31 de diciembre de 2015
Willie Walsh	PSP IAG 2012	3 de agosto de 2012	1.024.844	874.191	150.653	0	0
	PSP IAG 2013	6 de marzo de 2013	684.647	0	0	0	684.647
	PSP IAG 2014	6 de marzo de 2014	379.310	0	0	0	379.310
Total		-	2.088.801	874.191	150.653	0	1.063.957

Consejero	Plan	Fecha de concesión	Número de derechos a 1 de enero de 2015	Derechos consolidados durante el año	Derechos vencidos durante el año	Derechos concedidos durante el año	Número de derechos a 31 de diciembre de 2015
Enrique Dupuy de Lôme	PSP IAG 2012	3 de agosto de 2012	372.670	317.887	54.783	0	0
	PSP IAG 2013	6 de marzo de 2013	248.963	0	0	0	248.963
	PSP IAG 2014	6 de marzo de 2014	137.931	0	0	0	137.931
Total		-	759.564	317.887	54.783	0	386.849

b) Opciones sobre acciones:

Los siguientes consejeros tenían opciones a coste cero sobre acciones ordinarias de la Compañía, concedidas de acuerdo con el PSP de IAG:

Consejero	Fecha de concesión	Nº de opciones a 1 de enero de 2015	Precio de Ejercicio	Opciones ejercitadas durante el año	Opciones caducadas durante el año	Opciones concedidas durante el año	Ejercitables desde	Fecha de extinción	Número de opciones a 31 de diciembre de 2015
Willie Walsh	28 de mayo de 2015	-	-	-	-	309.091	1 de enero de 2020	31 de diciembre de 2024	309.091
Consejero	Fecha de concesión	Nº de opciones a 1 de enero de 2015	Precio de Ejercicio	Opciones ejercitadas durante el año	Opciones caducadas durante el año	Opciones concedidas durante el año	Ejercitables desde	Fecha de extinción	Número de opciones a 31 de diciembre de 2015
Enrique Dupuy de Lôme	28 de mayo de 2015	-	-	-	-	112.364	1 de enero de 2020	31 de diciembre de 2024	112.364

INFORME ANUAL DE GOBIERNO CORPORATIVO CONTINUACIÓN

c) Plan de Diferimiento de Incentivos

Durante el año 2015, Willie Walsh y Enrique Dupuy de Lôme eran titulares de derechos sobre acciones ordinarias de la Sociedad en virtud del 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 2015, en la fecha de la concesión de derechos fue de 550 peniques.

Consejero	Plan	Fecha de concesión	Número de derechos a 1 de enero de 2015	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 2015
Willie Walsh	IADP IAG 2012	3 de agosto de 2012	93.773	93.773	3 de agosto de 2015	0	-----	0
	IADP IAG 2014	6 de marzo de 2014	149.353	-----	6 de marzo de 2017	0	-----	149.353
	IADP IAG 2015	28 de mayo de 2015	-----	-----	8 de marzo de 2018	0	151.111	151.111
TOTAL	-----	-----	243.126	93.773	-----	0	151.111	300.464

Consejero	Plan	Fecha de concesión	Número de derechos a 1 de enero de 2015	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 2015
Enrique Dupuy de Lôme	IADP IAG 2012	3 de agosto de 2012	37.267	37.267	3 de agosto de 2015	0	-----	0
	IADP IAG 2013	6 de marzo de 2013	62.241	0	6 de marzo de 2016	0	-----	62.241
	IADP IAG 2014	6 de marzo de 2014	50.862	0	6 de marzo de 2017	0	-----	50.862
	IADP IAG 2015	28 de mayo de 2015	-----	-----	8 de marzo de 2018	0	50.252	50.252
TOTAL	-----	-----	150.370	37.267	-----	0	50.252	163.355

Para el año finalizado el 31 de diciembre de 2015, el tipo de cambio aplicable €:£ es 1,3742.

C. ESTRUCTURA DE LA ADMINISTRACIÓN DE LA SOCIEDAD

C.1.3 A partir del 21 de enero de 2016, don Antonio Vázquez ha pasado a tener la condición de consejero independiente de conformidad con la normativa española al haber transcurrido cinco años desde que cesó en sus funciones como Presidente Ejecutivo de Iberia con anterioridad a la fusión con British Airways.

D. OPERACIONES VINCULADAS Y OPERACIONES INTRAGRUPO

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 8.473 miles de € y un total de compras a las filiales de 57.192 miles de €.

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 2014 salvo en relación con el contrato de prestación de servicios de don Antonio Vázquez que no se ajusta a la recomendación 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 que, a pesar de esta excepción, cuenta con una sólida estructura de gobierno corporativo.

INFORMACIÓN ADICIONAL EN RELACIÓN AL CÓDIGO DE BUENAS PRÁCTICAS TRIBUTARIAS

Iberia, en representación de IAG, se ha adherido al Código de Buenas Prácticas Tributarias aprobado por el Foro Español de Grandes Empresas.



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 2016, hemos llevado a cabo ciertos procedimientos sobre la información de IAG relacionada con el SCIIIF que adjuntamos aquí, correspondiente al ejercicio 2015, 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 SCIIIF aquí adjunto, como se describe en la sección F.

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 2015 que se describe en el SCIIIF 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 SCIIIF (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 SCIIIF, conforme al modelo IAG establecido por la Circular nº 7/2015 de la CNMV de fecha 22 de diciembre de 2015.
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 SCIIIF. 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 SCIIIF 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 SCIIIF 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 SCIIIF.

El presente informe se elaboró exclusivamente en el marco de los requisitos establecidos por el artículo 540 de la Ley de Sociedades de Capital y por la Circular nº 7/2015 de fecha 22 de diciembre de 2015 de la Comisión Nacional del Mercado de Valores en materia de descripción del SCIIIF en el Informe Anual de Gobierno Corporativo.

1 de marzo de 2016

ERNST & YOUNG, S.L.
Rafael Páez Martínez

INVERSIONES DEL GRUPO

Filiales

Nombre y domicilio	Actividad principal	País de constitución	Porcentaje de participación en el capital
AERL Holding Limited 2 World Business Centre, Newall Road, London Heathrow Airport, Hounslow, TW6 2SF		Inglaterra	100%
Aer Lingus 2009 DCS Trustee Limited Dublin Airport, Dublin		República de Irlanda	100%
Aer Lingus Beachey Limited Penthouse Suite, Analyst House, Peel Road, Isle of Man, IM1 4LZ		Isla de Man	100%
Aer Lingus Group Plc* Dublin Airport, Dublin	Operaciones de aerolíneas	República de Irlanda	100%
Aer Lingus Group DAC Dublin Airport, Dublin		República de Irlanda	100%
Aer Lingus Limited Dublin Airport, Dublin		República de Irlanda	100%
Aer Lingus Northern Ireland Limited Aer Lingus Base, Belfast City Airport, Sydenham Bypass, Belfast, BT3 9JH		Irlanda del Norte	100%
Aer Lingus (Ireland) Limited Dublin Airport, Dublin		República de Irlanda	100%
ALG Trustee Limited Astral Towers, Betts Way, London Road, Crawley, West Sussex, RH10 9XY		República de Irlanda	100%
Avios Group (AGL) Limited* Astral Towers, Betts Way, London Road, Crawley, West Sussex, RH10 9XY	Marketing de aerolíneas	Inglaterra	100%
Avios South Africa Proprietary Limited 34 Whitley Road, Unit B, 3rd Floor, Melrose Arch, Melrose North, Johannesburg		Sudáfrica	100%
BA and AA Holdings Limited* Waterside, PO Box 365, Harmondsworth, UB7 0GB	Compañía holding	Inglaterra	100%
BA Call Centre India Private Limited (callBA) F-42, East of Kailash, New-Delhi, 110065		India	100%
BA Cityflyer Limited* Waterside, PO Box 365, Harmondsworth, UB7 0GB	Operaciones de aerolíneas	Inglaterra	100%
BA European Limited Waterside, PO Box 365, Harmondsworth, UB7 0GB		Inglaterra	100%
BA Healthcare Trust Limited Waterside, PO Box 365, Harmondsworth, UB7 0GB		Inglaterra	100%
BA Number One Limited Waterside, PO Box 365, Harmondsworth, UB7 0GB		Inglaterra	100%
BA Number Two Limited 13 Castle Street, St Helier, JE4 5UT		Jersey	100%
Bealine Plc Waterside, PO Box 365, Harmondsworth, UB7 0GB		Inglaterra	100%
bmibaby Limited Waterside, PO Box 365, Harmondsworth, UB7 0GB		Inglaterra	100%
Binter Finance B.V. Prins Bernhardplein 200, Amsterdam, 1097 JB		Países Bajos	100%
BritAir Holdings Limited* Waterside, PO Box 365, Harmondsworth, UB7 0GB	Compañía holding	Inglaterra	100%
British Airways Plc* Waterside, PO Box 365, Harmondsworth, UB7 0GB	Operaciones de aerolíneas	Inglaterra	100%
British Airways (BA) Limited Waterside, PO Box 365, Harmondsworth, UB7 0GB		Inglaterra	100%
British Airways (No 1) Limited Waterside, PO Box 365, Harmondsworth, UB7 0GB		Inglaterra	100%
British Airways 777 Leasing Limited* Waterside, PO Box 365, Harmondsworth, UB7 0GB	Financiación de aviones	Inglaterra	100%

Nombre y domicilio	Actividad principal	País de constitución	Porcentaje de participación en el capital
British Airways Associated Companies Limited Waterside, PO Box 365, Harmondsworth, UB7 0GB		Inglaterra	100%
British Airways Avionic Engineering Limited* Waterside, PO Box 365, Harmondsworth, UB7 0GB	Mantenimiento de aviones	Inglaterra	100%
British Airways Capital Limited Queensway House, Hilgrove Street, St Helier, JE11ES		Jersey	100%
British Airways E-Jets Leasing Limited* Canon's Court, 22 Victoria Street, Hamilton, HM 12	Financiación de aviones	Bermuda	100%
British Airways Employee Benefit Trustees (Jersey) Limited Queensway House, Hilgrove Street, St Helier, JE11ES		Jersey	100%
British Airways Finance (Jersey) Limited Partnership 13 Castle Street, St Helier, JE4 5UT		Jersey	100%
British Airways Holdings B.V. Atrium, Strawinskylaan 3105, Amsterdam, 1077 ZX		Países Bajos	100%
British Airways Holdings Limited* 13 Castle Street, St Helier, JE4 5UT	Compañía holding	Jersey	100%
British Airways Holidays Limited* Waterside, PO Box 365, Harmondsworth, UB7 0GB	Paquetes turísticos	Inglaterra	100%
British Airways Interior Engineering Limited* Waterside, PO Box 365, Harmondsworth, UB7 0GB	Mantenimiento de aviones	Inglaterra	100%
British Airways Leasing Limited* Waterside, PO Box 365, Harmondsworth, UB7 0GB	Financiación de aviones	Inglaterra	100%
British Airways Maintenance Cardiff Limited* Waterside, PO Box 365, Harmondsworth, UB7 0GB	Mantenimiento de aviones	Inglaterra	100%
British Airways Pension Trustees (No 2) Limited Whitelocke House, 2-4 Lampton Road, Hounslow, Middlesex, TW3 1HU		Inglaterra	100%
British Midland Airways Limited Waterside, PO Box 365, Harmondsworth, UB7 0GB		Inglaterra	100%
British Midland Limited Waterside, PO Box 365, Harmondsworth, UB7 0GB		Inglaterra	100%
Cargosur, S.A. Calle Martínez Villergas 49, Madrid, 28027		España	100%
Deutsche BA Holding GmbH Briener Strasse 28, Munich, 80333		Alemania	100%
Diamond Insurance Company Limited 1st Floor, Rose House, 51-59 Circular Road, Douglas, IM1 1RE		Isla de Man	100%
Dirnan Insurance Company Limited Canon's Court, 22 Victoria Street, Hamilton, Bermuda, HM 12		Bermuda	100%
Easthills Limited Fourth Floor, Quest House, 125-135 Staines Road, Middlesex, TW3 3JB		Inglaterra	100%
Flyline Tele Sales & Services GmbH Hermann Koehl-Strasse 3, Bremen, 28199		Alemania	100%
IAG Cargo Limited* Carrus Cargo Centre, PO Box 99, Sealand Road, London Heathrow Airport, Hounslow, TW6 2JS	Gestión de carga aérea	Inglaterra	100%
IAG GBS Limited 2 World Business Centre, Newall Road, London Heathrow Airport, Hounslow, TW6 2SF		Inglaterra	100%
IAG GBS Poland sp z.o.o. ul. Armii Krajowej 28, Krakow, 30-150		Polonia	100%
Iberia Express, S.A.* Calle Alcañiz 23, Madrid, 28006	Operaciones de aerolíneas	España	100%

INVERSIONES DEL GRUPO CONTINUACIÓN

Nombre y domicilio	Actividad principal	País de constitución	Porcentaje de participación en el capital
Iberia México, S.A.* Ejército Nacional 436, 9th Floor, Colonia Chapultepec-Morales, Mexico City, 11570	Servicios de almacenamiento y custodia	México	100%
Iberia Tecnología, S.A.* Calle Martínez Villergas 49, Madrid, 28027	Mantenimiento de aviones	España	100%
Iberia Líneas Aéreas de España, S.A. Operadora* Calle Martínez Villergas 49, Madrid, 28027	Operaciones de aerolínea y mantenimiento	España	100%
Iliad Inc Suite 1300, 1105 N Market Street, PO Box 8985, Wilmington, Delaware, 19899		EEUU	100%
Openskies SASU* 3 Rue le Corbusier, Rungis, 94150	Operaciones de aerolíneas	Francia	100%
Overseas Air Travel Limited Waterside, PO Box 365, Harmondsworth, UB7 0GB		Inglatera	100%
Remotereport Trading Limited Waterside, PO Box 365, Harmondsworth, UB7 0GB		Inglatera	100%
Santain Developments Limited Dublin Airport, Dublin		República de Irlanda	100%
Shinagh Limited Dublin Airport, Dublin		República de Irlanda	100%
Speedbird Insurance Company Limited* Canon's Court, 22 Victoria Street, Hamilton, HM 12	Seguros	Bermuda	100%
Teleflight Limited Waterside, PO Box 365, Harmondsworth, UB7 0GB		Inglatera	100%
The Plimsoll Line Limited* Waterside, PO Box 365, Harmondsworth, UB7 0GB	Compañía holding	Inglatera	100%
Veloz Holdco, S.L. Pla de l'Estany 5, Parque de Negocios Mas Blau II, El Prat de Llobregat, Barcelona, 08820		España	100%
Vueling Airlines, S.A.* Pla de l'Estany 5, Parque de Negocios Mas Blau II, El Prat de Llobregat, Barcelona, 08820	Operaciones de aerolíneas	España	99.48%
British Mediterranean Airways Limited Waterside, PO Box 365, Harmondsworth, UB7 0GB		Inglatera	99%
Compañía Auxiliar al Carga Expres, S.A.* Centro de Carga Aérea, Parcela 2-5 Nave 6, Madrid, 28042	Transporte de carga	España	75%
Iberia Desarrollo Barcelona, S.L.* Torre Tarragona, Planta 15, Calle Tarragona 161, Barcelona, 08014	Desarrollo de infraestructuras aeroportuarias	España	75%
Sociedad Auxiliar Logística Aeroportuaria, S.A.* Centro de Carga Aérea, Parcela 2-5 Nave 6, Madrid, 28042	Transporte de carga	España	75%

* Filiales principales.

Nombre y domicilio	País de constitución	Porcentaje de participación en el capital
Empresas asociadas		
Handling Guinea Ecuatorial S.A. Malabo Bioko Norte International Airport, Apartado de Correos 92, Malabo	Guinea Ecuatorial	51%
Empresa Hispano Cubana de Mantenimiento de Aeronaves, Ibeca, S.A. Avenida de Vantroi y Final, Aeropuerto de Jose Martí, Ciudad de la Habana	Cuba	50%
Empresa Logística de Carga Aérea, S.A. Carretera de Wajay km 15, Aeropuerto de Jose Martí, Ciudad de la Habana	Cuba	50%
Madrid Aerospace Services, S.L. Calle Verano 9, Polígono Industrial Las Monjas, Torrejón de Ardoz, 28850, Madrid	España	50%
Multiservicios Aeroportuarios, S.A. Avenida de Manoteras 46, 2nd Floor, 28050, Madrid	España	49%
Dunwoody Airline Services (Holdings) Limited Building 70, Argosy Road, East Midlands Airport, Castle Donnington, Derby, DE74 2SA	Inglaterra	40%
Sociedad Conjunta para la Emisión y Gestión de Medios de Pago EFC, S.A. José Ortega y Gasset 22, 3rd Floor, 28006, Madrid	España	43.5%
Serpista, S.A. Cardenal Marcelo Spínola 10, 28016, Madrid	España	39%
Grupo Air Miles España, S.A. Avenida de Bruselas 20, Alcobendas, 28108, Madrid	España	25%

Negocios conjuntos

Propius Holding Limited PO Box 309, Ugland House, Grand Cayman, K41-1104	Islas Caimán	33.3%
--	--------------	-------

Activos financieros disponibles para la venta

Los principales activos financieros disponibles para la venta del Grupo son los siguientes:

Nombre y domicilio	País de constitución	Porcentaje de participación en el capital	Divisa	Fondos propios (millones)	Beneficio/ (pérdidas) antes de impuestos (millones)
Empresas asociadas					
Servicios de Instrucción de Vuelo, S.L. Camino de la Muñoz 2, Madrid, 28042	España	19.90%	Euro	39	2
The Airline Group Limited Brettenham House South, 5th Floor, Lancaster Place, London, WC2N 7EN	Inglaterra	16.68%	Libra esterlina	256	24
Comair Limited 1 Marignane Drive, Bonaero Park, 1619, Johannesburg	Sudáfrica	11.50%	Rand sudafricano	1.166	301
Adquira España, S.A. Plaza Cronos, 1 - 4th Floor, Madrid, 28037	España	10.00%	Euro	7	1

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 25 de febrero de 2016, declaran que, según su leal saber y entender, las Cuentas Anuales Consolidadas del ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2015 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.

25 de febrero de 2016



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



Maria Fernanda Mejía Campuzano



Kieran Charles Poynter



Marjorie Morris Scardino



Alberto Terol Esteban



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 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 2015, 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 2015, 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 2015 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 2015. 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 declaración del Consejo de Administración en relación al principio de empresa en funcionamiento y viabilidad a largo plazo y 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° 50530)

Rafael Páez Martínez

1 de marzo de 2016

DATOS OPERATIVOS Y FINANCIEROS

Total operaciones del Grupo		2015 ^{1,2}	2014 ²	2013 ²	2012 ²	2011 ³
Tráfico y capacidad						
Asientos-kilómetro ofertados (AKO)	millones	272.702	251.931	230.573	219.172	213.193
Pasajeros-kilómetro transportados (PKT)	millones	221.996	202.562	186.304	176.102	168.617
Toneladas-kilómetro transportadas (TKT)	millones	5.293	5.453	5.653	6.080	6.156
Pasajeros transportados	miles	88.333	77.334	67.224	54.600	51.687
Toneladas de carga transportadas	miles	874	897	928	1.011	1.050
Sectores		660.438	599.624	538.644	453.100	437.411
Tiempo de vuelo	horas	1.867.905	1.712.506	1.573.900	1.419.601	1.388.514
Operaciones						
Plantilla media equivalente		60.862	59.484	60.089	59.574	56.791
Aeronaves en servicio al final del ejercicio		529	459	431	377	348
Utilización de aeronaves - Largo radio (promedio de horas por avión por día)	horas	13,5	13,5	13,3	13,6	13,6
Utilización de aeronaves - Corto radio (promedio de horas por avión por día)	horas	9,1	8,8	8,4	8,2	8,5
Puntualidad - margen de 15 minutos	%	80,2	80,9	79,2	77,2	76,6
Regularidad	%	99,4	99,5	99,0	99,0	99,0
Finanzas						
Ingresos unitarios de pasaje/AKO	céntimos de €	7,46	7,08	7,05	7,01	6,41
Ingresos de pasaje/PKT	céntimos de €	9,17	8,80	8,73	8,73	8,11
Ingresos de carga/TKT	céntimos de €	19,35	18,19	18,98	20,02	19,33
Total ingresos de tráfico/TKO	céntimos de €	65,11	60,45	57,1	53,59	49,47
Precio medio del combustible (céntimos de dólar/galón EEUU)		175,86	300,16	314,15	320,33	289,04
Coste de combustible/AKO	céntimos de €	2,23	2,38	2,58	2,78	2,38
Resultado de las operaciones antes de depreciación, amortización y alquileres (EBITDAR)	millones de €	4.301	3.137	2.258	1.480	1.867
Total gastos de las operaciones excluyendo el combustible/AKO	céntimos de €	5,3	5,08	5,18	5,49	5,06
Margen operativo	%	10,2	6,9	4,1	(0,1)	3,0
Margen operativo ajustado por los arrendamientos	%	11,2	7,8	5,0	0,7	3,8
Total gastos de las operaciones/AKO	céntimos de €	7,53	7,45	7,77	8,28	7,44
Total gastos de las operaciones/TKO	céntimos de €	62,52	60,33	58,97	58,60	52,76
Cobertura de dividendos	veces	3,8	n/a	n/a	n/a	n/a
Cobertura de intereses*	veces	8,2	6,4	2,8	(0,2)	4,7
Deuda neta	millones de €	2.774	1.673	1.489	1.889	1.148
Patrimonio neto*	millones de €	7.328	3.793	4.216	2.978	4.312
Apalancamiento financiero ajustado	%	54	51	50	51	44
Deuda neta ajustada/EBITDAR	veces	1,9	1,9	2,5	3,6	2,3

1 Los resultados de Aer Lingus Group plc se han consolidado desde el 18 de agosto de 2015.

2 Los datos financieros del ejercicio completo hasta el 31 de diciembre de 2015, 2014, 2013 y 2012 se basan en los resultados consolidados del Grupo antes de partidas excepcionales.

3 Los resultados del ejercicio completo hasta el 31 de diciembre de 2011 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".

n/a: no disponible

GLOSARIO

Costes de arrendamiento operativo de flota ajustados	Costes de arrendamiento operativo de flota multiplicados por 0.67
Beneficios por acción ajustados (BPA)	Los beneficios están basados en los resultados antes de partidas excepcionales. después de impuestos. ajustados por los resultados atribuibles a los accionistas de la matriz y al interés de los bonos convertibles. dividido por el número de acciones ordinarias medio ponderado. ajustado por el efecto dilutivo del impacto de la hipotética conversión de estos bonos y los pagos basados en acciones pendientes
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 están basados en los resultados después de partidas excepcionales. después de impuestos. ajustados por los resultados atribuibles a los accionistas de la matriz y al interés de los bonos convertibles. dividido por el número de acciones ordinarias medio ponderado. ajustado por el efecto dilutivo del impacto de la hipotética conversión de estos bonos y los pagos basados en acciones pendientes
Flujo libre de caja para el accionista	Resultado antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización menos los impuestos y los intereses pagados en efectivo y las inversiones de 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
Capital invertido	Valor neto contable de la flota ajustado por la inflación (coste de la flota multiplicado por un factor de coste $(1 + \text{inflación del activo})^{\text{edad del activo}}$) multiplicado por la tasa de depreciación neta) más el valor neto contable de los activos restantes del inmovilizado material más los arrendamientos operativos de flota multiplicados por 8
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
Tasa de depreciación neta	Coste dividido por el valor neto contable
Margen operativo	Beneficio/(pérdida) de las operaciones como porcentaje de los ingresos totales
Coeficiente de ocupación total	ITK expresado como porcentaje de TKO

GLOSARIO CONTINUACIÓN

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)	Rentabilidad sobre el capital invertido es definido como el beneficio de las operaciones después de partidas excepcionales ajustado por los arrendamientos operativos y la inflación, dividido por el capital invertido
Pasajeros-kilómetro transportados (PKT)	Número de pasajeros comerciales transportados por la distancia del vuelo
Ingresa unitario de pasaje/AKO	Ingresa de pasaje divididos por AKO
Ingresa de pasaje/PKT (<i>yield</i>)	Ingresa de pasaje divididos por PKT
Ingresa 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
Ingresa totales del Grupo/AKO (ingresa/AKO)	Ingresa 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 ingresa de tráfico/TKO	Ingresa 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 Munoz). Camino de La Munoz.
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.: +44 370 702 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 Depository Receipt (ADR)

IAG cuenta con un programa de valores "Sponsored
Level 1 American Depository Receipt (ADR)" que
se negocian en el mercado extrabursátil de EEUU
(véase www.otcmarkets.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

Número gratuito: +1 800 301 3517

Internacional: +1 718 921 8137

Internet: www.adr.db.com

Calendario financiero

Cierre del ejercicio: 31 de diciembre de 2015

Resultados 1T: 29 de abril de 2016

Resultados semestrales: 29 de julio de 2016

Resultados 3T: 28 de octubre de 2016

Otras fechas clave pueden consultarse en nuestra página web:
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 obraba 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.