

TRANSFORMANDO

EL GRUPO DE LÍNEAS AÉREAS INTERNACIONALES LÍDER MUNDIAL

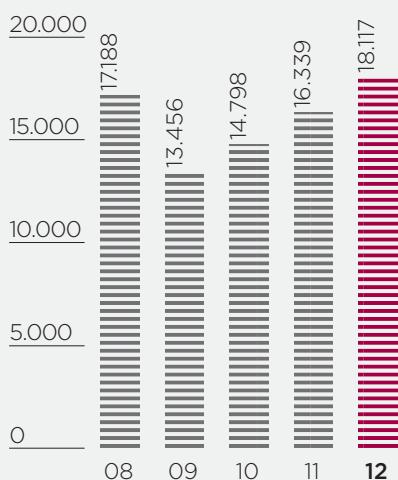
Constituida en enero de 2011, International Airlines Group (IAG) es la sociedad matriz de British Airways e Iberia. IAG es uno de los mayores grupos de aerolíneas del mundo, con 377 aviones que vuelan a 200 destinos y transportan a más de 54 millones de pasajeros cada año. Por ingresos, es el tercer grupo de líneas aéreas de Europa y el sexto del mundo.

La sociedad está domiciliada en España y sus acciones se cotizan en las bolsas de Londres y España. Las oficinas centrales de IAG se encuentran en Londres (Reino Unido).

Nuestros hechos destacados de 2012

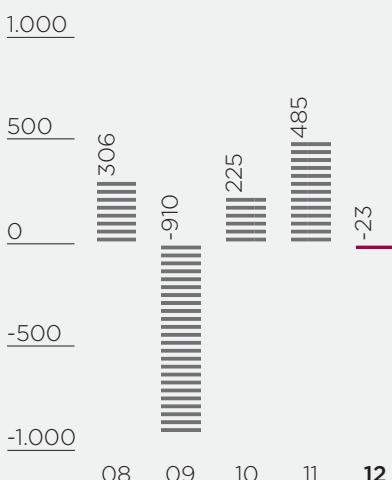
Ingresos
+10,9%

Incluidos 365 millones de euros en ingresos derivados de la adquisición de bmi.



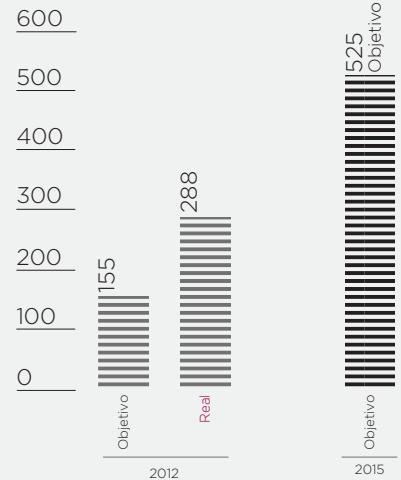
Pérdidas operativas
(antes de partidas excepcionales)
-23 millones
de euros

Variación en el rendimiento financiero de nuestras aerolíneas: British Airways obtuvo beneficios de 347 millones de euros, mientras que Iberia obtuvo pérdidas de 351 millones de euros.



Sinergias netas
+288 millones
de euros

Superávit de sinergias netas con grandes beneficios principalmente en ingresos.



Información general del grupo
Análisis del negocio
Gobierno corporativo
Informe de gestión
Cuentas anuales consolidadas
Información adicional

Para obtener más información, entre en www.iairgroup.com



Ingreso pasaje unitario

+9,4 %

+3,9% a moneda constante

Ingresos totales divididos por la capacidad (asientos kilómetro ofertados, AKO), que reflejan tanto las variaciones de los precios que aplicamos como las de nuestro volumen de ventas.

Productividad

+20%

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

Coeficiente de ocupación

+1,2 puntos

Mide los ingresos pasajero kilómetros recorridos expresado como un porcentaje del número de asientos disponibles por kilómetros recorridos.

Costes unitarios excluido el combustible

+8,5%

+3,8% a moneda constante

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

Información general del grupo

- 4 Carta del Presidente: Comprometidos con la consolidación
- 6 Preguntas y respuestas: Posicionados para el crecimiento futuro
- 8 De un vistazo
- 9 Nuestras redes y *hubs*
- 10 Beneficios más amplios
- 11 El año de las Olimpiadas 2012

Ánalisis del negocio

- 14 Análisis del Consejero Delegado
- 16 Modelo de negocio y estrategia
- 20 Sinergias
- 21 Caso de estudio bmi
- 22 Transformación de British Airways
- 23 Plan de transformación de Iberia
- 24 Indicadores clave de rentabilidad
- 26 Responsabilidad corporativa

Gobierno corporativo

- 32 Introducción del Presidente sobre el gobierno corporativo
- 34 Consejo de Administración
- 36 Equipo de Dirección
- 37 Informe de gobierno corporativo
- 44 Informe de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento
- 46 Informe de la Comisión de Nombramientos
- 48 Informe de la Comisión de Seguridad
- 49 Informe de la Comisión de Retribuciones

Informe de gestión

- 66 Entorno operativo y de mercado
- 68 Análisis financiero
- 78 Gestión de riesgo y factores de riesgo

Cuentas anuales consolidadas

- 89 Cuenta de resultados consolidada
- 90 Estado del resultado global consolidado
- 91 Balance de situación consolidado
- 92 Estado de flujos de caja consolidado
- 93 Estado de cambios en el patrimonio neto consolidado
- 94 Notas de las cuentas anuales consolidadas
- 152 Informe anual del gobierno corporativo
- 220 Inversiones del grupo

Declaración de responsabilidad de los consejeros

Informe de auditoría

Información adicional

- 227 Estadísticas operativas y financieras
- 228 Glosario
- IBC Información para el accionista

UN AÑO DE TRANSFORMACIÓN

Implementando planes dinámicos en British Airways e Iberia para transformar los negocios en los próximos tres años



Información general del grupo

- 4** Carta del Presidente:
Comprometidos con la consolidación
- 6** Preguntas y respuestas: Posicionados para el crecimiento futuro
- 8** De un vistazo
- 9** Nuestras redes y hubs
- 10** Beneficios más amplios
- 11** El año de las Olimpiadas 2012



Carta del Presidente

Comprometidos con la consolidación



Reciban una cordial bienvenida al segundo Informe y Cuentas Anuales de International Airlines Group. Como cabía esperar, este documento habla de un año tumultuoso para la economía global y la industria aérea.

Sin embargo, mi deseo es que también sirva para expresar con claridad cómo estamos abordando los importantes desafíos que aguardan a IAG, cómo seguimos aprovechando oportunidades para reforzar al Grupo de forma muy satisfactoria y por qué continuamos confiados en que tenemos la estrategia adecuada para desempeñar un papel de liderazgo en la futura evolución de la aviación civil internacional.

Logros significativos

Hemos asistido a una combinación de condiciones económicas muy complicadas durante el año. La ralentización del crecimiento en países emergentes clave, la incertidumbre en relación con el déficit en Estados Unidos, la prolongación de la crisis de la zona euro y unos precios del petróleo persistentemente altos son factores que se han conjurado para crear enormes dificultades a nuestro sector.

Tal como ha ocurrido con muchos de nuestros competidores, estas condiciones han afectado, inevitablemente, a nuestros resultados. Por tanto, el que podamos anunciar una pequeña pérdida operativa de 23 millones de euros, antes de partidas excepcionales y unos ingresos de 18.000 millones de euros representa un sólido desempeño.

Este año hemos reconocido varias partidas excepcionales. Las tres más importantes tienen que ver con los costes de integración de bmi en British Airways, los costes de reestructuración de Iberia y el deterioro del valor de algunos de los activos intangibles y el fondo de comercio de Iberia.

El año 2012, nuestro segundo ejercicio completo en funcionamiento, fue un periodo de considerables avances para IAG.

Continuamos obteniendo los beneficios previstos de la fusión de British Airways e Iberia que planeamos hace dos años al igual que las crecientes sinergias de costes e ingresos producto de la combinación de nuestras

“Todo el Consejo está unido en la determinación de abordar los problemas de España”.

operaciones, tal como explica Willie Walsh más detalladamente en su análisis del negocio en la página 14.

Un acontecimiento destacado del año ha sido la integración, más rápida de lo previsto, de bmi en British Airways, que ha abierto interesantes posibilidades de expansión con nuevas rutas de largo radio a mercados de vibrante crecimiento en Asia así como nuevos destinos de corto radio. Tenemos un plan claro para obtener beneficios de esta operación que hasta el momento había generado importantes pérdidas. Los resultados generales de British Airways han sido sólidos en un mercado muy difícil.

No obstante, a pesar del exitoso lanzamiento de Iberia Express durante el año, Iberia en su conjunto sigue sufriendo la presión de una estructura de costes elevados, una fuerte competencia y los efectos de una recesión profunda y persistente en España, por lo que sus pérdidas han aumentado.

Hemos impulsado un plan de restructuración en Iberia y si bien el cambio es siempre muy difícil para los afectados, no tenemos otra opción. Iberia debe adaptarse. Este plan reducirá la base de costes de la compañía para hacerla más competitiva y sentará las bases para un crecimiento rentable en el futuro.

La aerolínea está, francamente, en una lucha por su viabilidad. Los planes de reestructuración ofrecen un camino creíble para que Iberia vuelva a la rentabilidad y al crecimiento.

Consolidación

La consolidación continúa siendo un aspecto fundamental en el sector. Las fusiones probablemente seguirán centradas en las regiones clave del mundo tales como América Latina, América del Norte, Europa y Asia, mientras persistan los estrictos controles a la inversión extranjera directa.

En el resto del mundo, las alianzas globales y los acuerdos de negocios conjuntos están impulsando la competitividad y aportando ventajas realmente significativas a los clientes. Estamos muy satisfechos con el continuo desarrollo de **oneworld**, que dio la bienvenida a Malaysia Airlines y pronto incorporará a Qatar Airways y SriLankan Airlines. Nuestro negocio conjunto con American Airlines sigue prosperando y lanzamos un nuevo Negocio Conjunto con Japan Airlines el pasado otoño. Esperamos con interés la propuesta de fusión entre American Airlines y US Airways.

Nos hemos comprometido a liderar este proceso de consolidación y a seguir evaluando las oportunidades cuidadosamente cuando se presenten, como lo demuestran nuestros planes de adquirir el 54% de las acciones de la operadora de bajo coste Vueling, con sede en Barcelona, que no nos pertenece.

Creemos que nuestro modelo de negocio, nuestra estructura de gestión y el sólido marco de gobierno corporativo que hemos puesto en marcha en IAG nos ponen en una situación de clara ventaja competitiva, permitiéndonos equilibrar la gestión operativa y la necesidad de pensar estratégicamente.

Medio ambiente

Las cuestiones medioambientales –el calentamiento global, entre otras– siguen siendo algunos de los mayores retos a largo plazo para la aviación.

British Airways e Iberia están haciendo esfuerzos importantes para probar biocombustibles y otras alternativas que contribuirán a reducir nuestras emisiones, como lo hará también la incorporación de nuevos aviones más eficientes en los próximos años.

Sin embargo, el impacto más importante provendrá de la creación de un esquema global de comercio de emisiones (ETS) para el conjunto de nuestro sector.

Hemos apoyado firmemente el esquema de la Unión Europea pero ante las recientes amenazas de represalias de otras regiones del mundo por el sistema europeo, en este momento parece imposible que continúe como una iniciativa independiente sin distorsionar la competencia en nuestro mercado.

La industria aérea necesita con urgencia un acuerdo global y, junto a la Asociación Internacional de Transporte Aéreo (IATA), creemos que la negociación debe pasar por la Organización de Aviación Civil Internacional (OACI), que es parte de la ONU.

Responsabilidad corporativa

Muchos habían previsto que cinco años de una severa recesión harían inevitablemente que las empresas frenaran su compromiso con la responsabilidad corporativa. Con gran orgullo puedo decir que no ha sido ese el caso de IAG. La responsabilidad corporativa continúa siendo una prioridad importante para nosotros.

Tanto Iberia como British Airways siguen realizando un trabajo extraordinario en apoyo de las comunidades en las que trabajamos y a las que volamos. Si bien ambas tienen programas propios –como el trabajo pionero de Iberia con niños discapacitados en España o el programa Flying Start de British Airways con Comic Relief– estamos coordinando cada vez más nuestras políticas y procedimientos de RSC para que sus efectos sean mayores.

Cambio en el Consejo de Administración

Este año Manuel Lagares Gomez-Abascal se integró al Consejo de Administración de IAG en sustitución de Rodrigo de Rato y Figaredo a quien queremos agradecer por su contribución.

Perspectivas

En general, podemos considerarnos muy satisfechos con los progresos realizados en el segundo año de IAG, y agradezco a todo el equipo el tremendo esfuerzo realizado en este difícil periodo.

Aunque hay algunos destellos de esperanza, las condiciones económicas probablemente seguirán inestables durante algún tiempo. Por esta razón es fundamental que prosigan nuestros esfuerzos para que las compañías cuenten con una base sólida para el futuro. Dado que los precios del petróleo permanecerán altos, todas las aerolíneas deben encontrar modos de optimizar su capacidad y reducir sus costes unitarios. Es la única forma de ser constantemente rentables.

Estoy convencido de que el próximo año lo conseguiremos en beneficio de nuestros clientes, empleados y accionistas.

Antonio Vázquez
Chairman

Preguntas y respuestas al Consejero Delegado

Preparados para un crecimiento futuro



Willie Walsh responde a algunas de las preguntas que más interesan a los accionistas en este momento. Para obtener información más detallada, siga los enlaces a las páginas pertinentes del informe.

P ¿De qué forma ha desempeñado IAG un papel de liderazgo en el proceso de consolidación del sector en 2012?

R Creemos que la consolidación ayudará a resolver algunos de los problemas tradicionales de nuestro sector. Creamos IAG para participar en el proceso de consolidación del sector que está teniendo lugar en todo el mundo. Tras haber completado la fusión inicial entre British Airways e Iberia, estamos muy satisfechos de haber concretado nuestra primera adquisición, con la incorporación de bmi al Grupo y su integración en British Airways.

Creo que la singular estructura de IAG nos proporciona una importante ventaja competitiva, ya que nos deja margen suficiente para supervisar nuestras compañías operadoras y estudiar la manera de obtener el mayor valor posible en términos de sinergias de costes e ingresos. Ese ha sido uno de los principales éxitos obtenidos en 2012.

Ver página 16 para más información.

P ¿Cuál es su estrategia global?

R Nuestro objetivo es sencillo: convertirnos en una organización multinacional y multimarca. La combinación de British Airways e Iberia solo marca el principio, y no la totalidad del ambicioso plan trazado para nuestra organización, y estamos convencidos de que podemos incorporar nuevas marcas. Esta es la estrategia que sustenta la propuesta de adquisición de Vueling, una aerolínea de bajo coste que, como tercera operación de gestión independiente en el seno del Grupo, puede resultar positiva para nuestros resultados y aportar más valor a nuestros accionistas. Se trata, por tanto, de una visión muy sencilla y estamos decididos a cumplirla. El comienzo ha sido positivo y soy muy optimista respecto a nuestra capacidad para seguir avanzando en 2013 sobre la base de los progresos alcanzados hasta la fecha.

Ver página 16 para más información.

P ¿Cómo han conseguido ahorrar costes e incrementar los ingresos?

R Los resultados en lo que respecta a sinergias en 2012 han vuelto a superar los objetivos que establecimos en el momento de la fusión y especialmente durante el ejercicio. Partiendo de los logros alcanzados en 2011 y 2012, hemos elevado los objetivos a cinco años para reflejar nuestras mayores expectativas. Por tanto, creo que estamos demostrando a los inversores y a la industria que se puede obtener un valor real cuando se cuenta con una estructura adecuada y un enfoque correcto. Tenemos muy claro el origen de las sinergias de costes. Sin embargo, el haber obtenido unas sinergias de ingresos mayores de lo previsto supone un éxito notable. Esto ha sido posible gracias a un trabajo hábil y, a su vez, constituye uno de los aspectos más gratificantes de los resultados obtenidos en 2012.

Ver páginas 20 y 24 para más información.

P ¿La adquisición de bmi ha servido como catalizador para el cambio en British Airways?

R Estoy muy satisfecho de cómo ha avanzado la adquisición de bmi. Los miembros del equipo directivo de British Airways pueden sentirse orgullosos por haber cumplido todos sus objetivos y de haber sido capaces de integrar rápidamente a bmi en su negocio. También están reconduciendo la situación financiera rápidamente. Por tanto, los resultados han sido realmente positivos y en 2013 seguiremos avanzando.

Lo siguiente es extraer un valor real de los slots (derechos de despegue y aterrizaje) en Heathrow que obtuvimos junto con bmi y que servirán para replantear y ampliar la red de largo radio de British Airways, así como para reforzar los servicios de corto radio. Por ejemplo, hemos comenzado a operar vuelos a Seúl y tenemos previsto volar a Chengdu, en la provincia china de Sichuan. Es magnífico poder cumplir las promesas que hicimos en el momento de la adquisición.

■ Ver página 21 para más información.

P ¿Cómo están abordando los problemas de Iberia?

R 2012 fue un mal año para Iberia. Sus resultados financieros en el ejercicio son inaceptables. Hemos dejado claro que la aerolínea debe ser transformada, pero no de manera superficial. Iberia sufre dificultades debido a los problemas asociados a las economías española y de la zona euro, que no pueden atribuirse a la aerolínea. No obstante, su falta de competitividad también supone un lastre, por lo que es necesario aplicar cambios permanentes y estructurales. Tenemos un largo camino por delante, pero estoy convencido de que podremos lograrlo. Tenemos vasta experiencia en lo que se refiere a proyectos de cambio en el sector y estamos plenamente decididos a hacer todo lo que sea necesario para transformar Iberia.

■ Ver página 23 para más información.

P ¿Cómo afecta el actual contexto económico a IAG?

R La economía mundial siguió sin remontar en 2012. El clima de incertidumbre –sobre todo en la zona euro– ha afectado a la confianza general a nivel global. De hecho, si analizamos las cifras de 2012, vemos que varias economías evolucionaron mejor de lo previsto y preveo que la situación general sea algo más favorable en 2013. No obstante, la incertidumbre ha frenado la inversión empresarial, y cuando las empresas no invierten la demanda por viajes se ve directamente afectada. Por tanto, espero que pronto veamos una acción verdaderamente coordinada y coherente de los gobiernos que ponga freno a la incertidumbre, especialmente en la zona euro.

■ Ver página 70 para más información.

P ¿En qué se basa la sostenibilidad de su modelo de negocio?

R Debemos ser sostenibles tanto desde el punto de vista financiero como medioambiental. Creo que con la restructuración de Iberia estamos abordando los problemas financieros, y que con la integración de bmi en British Airways y la esperada incorporación de Vueling en el Grupo contribuiremos a nuestra sostenibilidad financiera.

Todas las empresas operadoras deben centrarse en la sostenibilidad medioambiental y creo que, en este sentido, hemos realizado un gran trabajo en 2012 que seguiremos

desarrollando este año. Estoy muy satisfecho con nuestro negocio conjunto con Solena para producir biocombustible sostenible para la aviación. Está prevista la construcción de una planta en Londres en 2013, y el primer combustible empezará a producirse en 2014. Creo que se trata de uno de los avances más importantes desde el punto de vista medioambiental para el sector de la aviación y estoy muy orgulloso de formar parte de esta iniciativa.

■ Ver página 26 para más información.



De un vistazo

Somos uno de los mayores grupos de aerolíneas del mundo con 377 aeronaves que vuelan a 200 destinos y transportan a más de 54 millones de pasajeros cada año

Nuestra misión

La misión de IAG es ganarse la confianza de los clientes ofreciéndoles un servicio y valor superiores, proporcionar mayor rentabilidad a nuestros accionistas, atraer y capacitar a los mejores profesionales, facilitar una plataforma para la futuras consolidaciones y mantener las marcas y las culturas de las aerolíneas que conforman IAG.

Nuestras sinergias

Hemos conseguido avances significativos en la consecución tanto de las sinergias para los dos primeros años, como en la planificación y puesta en marcha de los cambios a largo plazo necesarios en todo el Grupo a fin de poder cumplir nuestro objetivo a cinco años. Durante el ejercicio aumentamos nuestro valor previsto de beneficios de ingresos y costes de 500 millones de euros a 560 millones de euros. A 31 de diciembre de 2012, los beneficios por sinergias ascendían a 313 millones de euros y los costes de implementación sumaban 25 millones de euros, lo que supone unos beneficios en la cuenta de resultados de 288 millones de euros en el ejercicio, frente al objetivo que fijamos a finales del 2011 de 155 millones de euros.

Para obtener más información sobre nuestras sinergias, véase la página 20

Nuestra gente

En IAG sabemos que nuestro futuro depende de nuestra capacidad para desarrollar el talento individual y ofrecer un entorno de trabajo interesante y dinámico, donde la gente pueda crecer tanto personal como profesionalmente. Valoramos el talento, las ideas y la trayectoria profesional de nuestra gente, y proporcionamos un ambiente de estímulo y reconocimiento en el que todos nuestros empleados pueden desarrollar su potencial y contribuir al éxito de nuestra empresa.

Estamos decididos a atraer y retener a profesionales que destacan por su talento, que están altamente motivados y que se sienten orgullosos de trabajar para IAG. Nuestro compromiso para con nuestra gente impulsa nuestra capacidad para alcanzar los objetivos y lograr unos resultados financieros superiores a largo plazo para nuestros accionistas.

59.574

plantilla media equivalente

Nuestro modelo y estrategia empresarial

Nuestra misión se sustenta en seis objetivos clave: liderazgo en nuestros *hubs* principales, liderazgo en el Atlántico, posición más reforzada en los principales mercados de Europa-Asia, aumento de la cuota de mercado en las rutas Europa-Africa, mayor rentabilidad intraeuropea y posiciones competitivas en costes en todos nuestros negocios.

Proporcionando el mejor servicio y valor a los clientes

Para obtener más información sobre nuestra estrategia, véase la página 16



Para ver el video completo de la entrevista en Internet, puede dirigirse a www.iagroup.com



Nuestras redes y *hubs*

Conectando pasajeros con el mundo a través de *hubs* globales

IAG reúne a dos de las principales aerolíneas del Reino Unido y España, permitiendo así mejorar su presencia en el mercado del transporte aéreo. Tanto los pasajeros de las aerolíneas como los clientes de carga se benefician así de una red combinada más amplia.

IAG no solo desarrolla los puntos fuertes de ambas aerolíneas y su liderazgo en sus respectivos mercados, Iberia en Latinoamérica y British Airways en Norteamérica y el Sudeste asiático, sino que también refuerza su posición conjunta en Europa y África. Las redes de las aerolíneas son complementarias y la fusión ha permitido a IAG mejorar la planificación de la futura capacidad mediante la optimización de la red en sus dos aeropuertos *hub*: Londres Heathrow y Madrid Barajas.

Londres Heathrow

El aeropuerto de Londres Heathrow es el de más actividad del Reino Unido y el tercero mundial por tráfico total de pasajeros. Gestiona más pasajeros internacionales que ningún otro aeropuerto del mundo. En sus cinco terminales satisface las exigencias de casi 1.300 vuelos y más de 191.000 pasajeros diarios. La más reciente es la Terminal 5, sede de British Airways. Debido a limitaciones de capacidad, algunos vuelos parten desde la Terminal 3 y, después de la adquisición de bmi, también desde la Terminal 1. La adquisición de bmi abrió 20 nuevas rutas para British Airways e incrementó la capacidad en otras ocho rutas ya existentes.

Londres
37,5 millones de pasajeros transportados en 2012, un 10% más que el año anterior.
82
países servidos



Madrid Barajas

Madrid Barajas es el principal aeropuerto internacional de Madrid y España. Se encuentra dentro de los límites de la ciudad y a solo 9 km de su distrito financiero. Está diseñado para gestionar 70 millones de pasajeros al año. Iberia opera desde la Terminal 4, la más reciente del aeropuerto y una de las mayores terminales aeroportuarias del mundo. Consta de un edificio principal y uno satélite separados por una distancia aproximada de 2,5 km. Iberia opera desde ambos edificios y cuenta con amplias salas de pasajeros en cada uno de ellos.

Madrid
17,14 millones de pasajeros transportados en 2012 hub número uno para Latinoamérica
47
países servidos



- Londres Heathrow
- Madrid Barajas

Beneficios más amplios

Brindando beneficios a nuestros clientes

Avios

Avios, la moneda compartida de fidelidad de IAG, siguió creciendo e impulsando la lealtad de sus miembros en 2012. El reconocimiento de la moneda ha aumentado a lo largo del año en todos nuestros mercados. Contamos ahora con 5,87 millones de miembros activos que han acumulado 93.600 millones de Avios en los últimos 12 meses, lo que ha aumentado nuestros ingresos procedentes de socios en un 8% respecto al 2011, a pesar de las dificultades del entorno económico. Los miembros del Diamond Club de bmi se han integrado con éxito al programa y han convertido sus millas en Avios. Nuestra herramienta Combine My Avios (Combine sus Avios) ha permitido a sus miembros traspasar más de 9.600 millones de Avios al programa IAG de su elección.

Los miembros de Avios han realizado más de 3,3 millones de trayectos en aerolíneas de IAG durante 2012 y siguen demostrando fidelidad hacia las marcas de British Airways e Iberia. Las redenciones en vuelos de corto radio han aumentado en un 22% desde el lanzamiento de Avios como consecuencia del excelente valor que ofrece nuestro producto Reward Flight Saver. Las redenciones por productos distintos a vuelos, como hoteles o alquiler de coches, introducidos para los miembros del British Airways Executive Club a principios del año 2012, ahora representan más del 12% de los Avios canjeados por los miembros del programa. Todo ello ha aumentado la satisfacción como cliente de los miembros del Executive Club en un 22% al realizar reservas Avios en British Airways.

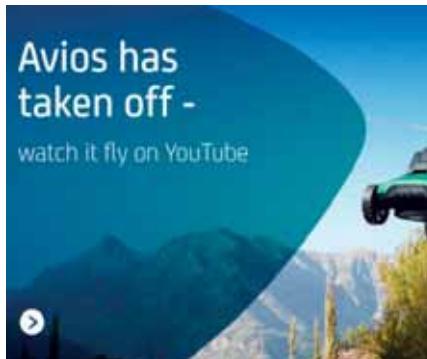
Hemos logrado incrementar los ingresos por tarjeta de crédito con socios en el Reino Unido, Norteamérica y mundialmente, así como ampliado el número de socios

con quienes los miembros de nuestro programa pueden obtener Avios a escala internacional. Asimismo, hemos abierto una oficina en Madrid y seguimos estudiando opciones para expandirnos a nuevos mercados con vistas a reforzar nuestra visión de convertirnos en líderes mundiales en programas de premios a viajeros para 2020.

Carga

La integración de British Airways World Cargo e Iberia Cargo bajo la marca IAG Cargo ha sido uno de los objetivos clave de 2012. Los clientes de IAG Cargo se benefician de una red de transporte de carga muy amplia y diversa geográficamente y de un sencillo conjunto de productos armonizados, vendido por un único equipo de ventas en todo el mundo. En 2013, IAG Cargo desarrollará un conjunto uniforme de canales de reserva e información para cubrir mejor las necesidades de diferentes segmentos de clientes.

Los tres nuevos cargueros Boeing 747-8 de IAG Cargo siguen proporcionando un gran respaldo para la amplia red de carga en bodegas de aviones de pasajeros, ya que aportan capacidad extra y amplían las opciones de rutas para los clientes a un coste unitario menor. Los productos premium han tenido un buen rendimiento anual. Por ejemplo, los volúmenes de *Constant Climate*, producto de IAG Cargo de temperatura controlada, diseñado para el transporte de material farmacéutico sensible a los cambios térmicos, han aumentado con respecto al año anterior.



IAG Cargo es el séptimo transportista de carga internacional del mundo y da servicio a más de 350 destinos en más de

80 países.

El año de las Olimpiadas 2012

Ventaja local

Anticipando los Juegos

Coincidiendo con el despegue de los Juegos Olímpicos y Paralímpicos, una aeronave dorada como el fuego y procedente de Atenas tocó pista portando la llama olímpica. La Princesa Ana de Inglaterra, David Beckham y Lord Coe iban a bordo en calidad de invitados especiales.

Londres se convirtió en el escenario donde se dieron cita los mejores deportistas del mundo. Para demostrar su apoyo a los equipos olímpico y paraolímpico de Gran Bretaña, la aerolínea lanzó una campaña en la que se pedía a los ciudadanos que no volaran durante los Juegos y permanecieran en el país apoyando a los atletas británicos.

Para seguir resaltando la importancia de la ventaja local, la aerolínea exhibió una imagen de la atleta Jessica Ennis, del tamaño de 15 pistas de tenis, que fue vista por miles de pasajeros que volaban a Heathrow.



Y fue el momento de los Juegos

British Airways trabajó estrechamente con los aeropuertos de Londres para que los atletas (alrededor de 2.250) y los invitados disfrutaran de una experiencia agradable a su llegada.

La zona denominada Park Live, facilitada por British Airways, fue el único lugar del Parque Olímpico donde los seguidores podían ver en vivo las competiciones en pantallas LED gigantes. Hasta allí se acercaron cerca de 750.000 personas.

Después de 28 días del mejor deporte, cientos de miles de personas salieron a las calles de Londres para acompañar a lo largo de todo el recorrido el desfile triunfal de sus atletas. Dos pilotos de British Airways tuvieron el honor de pilotar el *Firefly* por encima de las multitudes. El avión se elevó sobre el Palacio de Buckingham con el mensaje *Thank you, Gracias*, escrito en su panza para

rendir homenaje tanto a los atletas como a los seguidores.

Efecto de los Juegos

La campaña televisiva de los Juegos tuvo un efecto muy positivo, con el 92% del personal indicando que se sienten orgullosos de pertenecer a British Airways después de haber visto el anuncio. El compromiso con los clientes también resultó ser un éxito a través de medios de comunicación social. Más de seis millones de personas participaron en un anuncio interactivo que les permitía tomar un avión y ponerlo en su propia calle. El mayor conocimiento de la marca British Airways desde hace cinco años se logró como resultado del patrocinio de los Juegos, la campaña consiguió un aumento del 30% en las personas que se inclinaban por volar con British Airways y un 20% de aumento en el sentimiento positivo hacia la marca.



UN ENFOQUE LÍDER

Maximizando los beneficios de sinergias, mientras continuamos liderando la consolidación de la industria.



Análisis del negocio

- 14** Análisis del Consejero Delegado
- 16** Modelo de negocio y estrategia
- 20** Sinergias
- 21** Caso de estudio bmi
- 22** Transformación de British Airways
- 23** Plan de transformación de Iberia
- 24** Indicadores clave de rentabilidad
- 26** Responsabilidad corporativa



Análisis del negocio del Consejero Delegado

Creando bases sólidas para el crecimiento futuro



2012 ha sido un año de transformación en el que hemos incorporado bmi al Grupo para su integración en British Airways, y hemos puesto en marcha la reestructuración de Iberia.

En nuestro segundo año de operaciones hemos registrado pérdidas operativas por valor de 23 millones de euros sobre unos ingresos de 18.100 millones de euros, un resultado muy sólido a pesar de que tanto nuestras aerolíneas como el conjunto del sector tuvieron que hacer frente a unas condiciones económicas extremadamente difíciles. No obstante, las elevadas partidas excepcionales – principalmente provisiones para la reestructuración y costes por deterioro del valor de los activos de Iberia- han dado como resultado unas pérdidas operativas de 613 millones de euros.

Si bien el próximo año deberemos afrontar diversos retos importantes, los progresos alcanzados hasta la fecha nos han permitido sentar unas bases sólidas en las que se asentará el crecimiento futuro. Además, estamos convencidos de que no nos desviaremos de la senda marcada para lograr unos beneficios por acción después de dilución de 0,52 euros, y un beneficio de las operaciones de 1.600 millones de euros en nuestra fecha objetivo de 2015.

Aspectos financieros destacados

Los ingresos han aumentado un 10,9% en el conjunto del ejercicio, mientras que los gastos en combustible se incrementaron un 20,4%, y los costes no relacionados con combustibles un 11,6%.

En lo que respecta a las operaciones, 2012 fue un año dispar para las dos aerolíneas. British Airways tuvo un año positivo y obtuvo unos beneficios de las operaciones de 347 millones de euros. La aerolínea experimentó un sólido crecimiento en tráfico “premium”, ya que la ciudad de Londres permaneció relativamente ajena a la prolongada recesión del Reino Unido. Por el contrario, Iberia ahondó en sus pérdidas, hasta alcanzar los 351 millones de euros, debido a la persistente debilidad de la economía española y a los problemas estructurales de la propia aerolínea que ahora están siendo abordados seriamente.

A pesar de ello, la lógica en la que se sustenta la creación de IAG volvió a demostrarse acertada a lo largo del año, ya que seguimos cumpliendo nuestro objetivo de obtener sinergias de costes y aumentar los ingresos del negocio combinado. Al igual que en 2011, superamos nuestros objetivos y logramos, en total, un ahorro de costes y un aumento de los ingresos por valor de 313 millones de euros durante el ejercicio. Se trata de una cifra extraordinaria, ya que supera con amplio margen incluso nuestro objetivo revisado en la mitad del ejercicio fijado en 270 millones de euros gracias a los sólidos resultados del último trimestre.

Conseguir ahorros de costes con sinergias es relativamente sencillo. Sin embargo, lograr un aumento de los ingresos de esa magnitud exige verdadera experiencia y dominio de nuestro sector y, personalmente, considero que ese es uno de los aspectos más gratificantes de la fusión hasta la fecha, sobre todo porque refleja el magnífico trabajo del equipo de IAG y se traduce en ventajas reales para los clientes. También subraya la importancia de que IAG cuente con un equipo muy especializado, que puede liberarse de sus responsabilidades sobre las operaciones cotidianas y concentrarse en el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Deberemos invertir en tecnologías de la información y mantenimiento para que este impulso se sostenga en 2013, pero estamos seguros de que seguiremos avanzando.

Integración de bmi

La integración de bmi en British Airways ha sido impecable. El equipo directivo de British Airways ha realizado un magnífico trabajo al conseguir la exitosa incorporación de bmi en el menor tiempo posible, sin perder de vista en ningún momento los objetivos de British Airways. No obstante, aún queda un largo camino hasta que reconduzca la situación financiera de bmi, y la próxima tarea consistirá en materializar el valor de los 42 slots (derechos de despegue y aterrizaje) de Heathrow que hemos obtenido con esta adquisición.

Esto nos ha brindado una oportunidad única de replantearnos nuestra estrategia de red en Heathrow. El surgimiento de nuevas e importantes ciudades -que son potentes economías por derecho propio- exige un nuevo modelo de desarrollo de la red. Nuestras operaciones de largo radio apuntan actualmente a esas ciudades, apoyados por servicios de enlace de corto radio hacia y desde las principales ciudades europeas.

Por tanto, una tercera parte de los slots (derechos de despegue y aterrizaje) se utilizarán para lanzar nuevos servicios de largo radio, especialmente a destinos asiáticos. Ya hemos comenzado a operar vuelos directos a Seúl a finales de este año y empezaremos a dar servicio a la ciudad de Chengdu, en la provincia de Sichuan, situada suroeste de China. El resto se utilizará para reforzar nuestra red de corto radio, lo que nos permitirá dar servicio a nuevas rutas y retomar importantes destinos como Dublín y Belfast.

Propuesta de Vueling

Nuestra visión siempre ha sido que IAG se convierta en una empresa multinacional y multimarca. En todo momento hemos manifestado nuestra intención de estudiar, algún día, la incorporación de una aerolínea de bajo coste a nuestra cartera de marcas. En noviembre anunciamos nuestros planes de comprar el 54% restante de las acciones Vueling, con sede en Barcelona, que no poseemos aún.

Si se aprueba, Vueling se sumará a British Airways e Iberia para formar parte del Grupo IAG como tercera operación independiente. Se trata de una oportunidad muy interesante para nosotros. Vueling cuenta con un sólido Equipo Directivo, que ha logrado el crecimiento rápido y rentable que ha experimentado la aerolínea. Al operar de forma independiente dentro de IAG, podrán seguir concentrándose, sin distracciones, en un segmento del mercado que presenta un potencial de crecimiento muy superior al negocio de nuestra red tradicional.

Una industria más racional

La consolidación del sector está adoptando numerosas formas y nuestro objetivo es participar plenamente en todas ellas.

Los negocios conjuntos y las alianzas siguen siendo las formas más comunes. Los controles sobre la propiedad extranjera imponen limitaciones a las fusiones internacionales y muchas aerolíneas simplemente no están preparadas para tomar parte en operaciones transfronterizas. Aunque constituyen una forma adecuada de cooperación, los negocios conjuntos no ofrecen el mismo margen para conseguir sinergias que las fusiones completas. Estoy seguro de que, con el tiempo, seremos testigos de una actividad verdaderamente global de fusiones y adquisiciones en nuestro sector y queremos estar preparados.

Ya se están produciendo algunas fusiones importantes de ámbito regional, sobre todo en EE. UU., donde el plan de fusión entre American Airlines y US Airways promete reportarnos grandes ventajas debido a nuestro próspero negocio conjunto con American Airlines en rutas del Atlántico Norte. Sudamérica también sigue siendo un hervidero de actividad, como demuestra la creación este año de LATAM.

Las quiebras de las aerolíneas suponen asimismo una forma de consolidación, y en este ámbito asistimos a una profunda transformación. Los datos de IATA demuestran que el número de aerolíneas de nueva creación ha sufrido un fuerte descenso desde finales de los 90, pasando de alrededor de 120 al año hasta apenas 20 en 2012. Muchas compañías constituidas en épocas más prósperas han sufrido quiebras, y las barreras a la entrada son ahora mayores para las nuevas aerolíneas. Otras dificultades son una financiación más escasa y cara, la mayor prudencia de los inversores y los altos precios del petróleo. De hecho, nuestra factura de combustible se ha incrementado en alrededor de 1.000 millones de euros anuales en cada uno de los últimos años. Aunque afrontar el incremento de los precios constituye un reto a corto plazo, ya hemos demostrado nuestra capacidad para superarlo. Sin

embargo, este encarecimiento también aporta la ventaja de contribuir a que nuestro sector sea más racional.

La transformación de Iberia

Nuestra búsqueda de soluciones para los problemas de Iberia se produce en este contexto de cambios fundamentales para el sector. La aerolínea sencillamente no puede permitirse seguir perdiendo dinero a la actual tasa de 1,9 millones de euros al día. Debe ajustar su base de costes de manera permanente y estructural; en definitiva, necesita una transformación.

La creación de Iberia Express este año demuestra que esto es posible. Es más, conseguir en tres meses que una nueva aerolínea vuele conforme a los criterios de calidad más rigurosos del sector y sea rentable es un logro extraordinario.

Los problemas de Iberia reflejan en gran medida las dificultades que afronta España: un gran país que encara desafíos enormes, algunos de ellos fuera de su control y otros relacionados con problemas muy arraigados. Ambos necesitan una reforma radical para desarrollar todo su potencial.

El plan de reestructuración de Iberia contempla un recorte inmediato del 15% de su capacidad. Lamentablemente, eso significa la pérdida de 3.807 puestos de trabajo cuyos términos buscamos negociar con los sindicatos. También debemos fijar nuevas condiciones y salarios para que Iberia pueda competir con aerolíneas de bajo coste en rutas nacionales y con aerolíneas latinoamericanas en las rutas internacionales más rentables.

El plan convertirá a Iberia en una aerolínea eficiente y competitiva, capaz de obtener una rentabilidad adecuada que, a su vez, nos permita invertir para el crecimiento futuro.

Medio ambiente

British Airways e Iberia siempre han mostrado un firme compromiso con la responsabilidad corporativa y ambas aerolíneas tienen una actitud muy progresista respecto al desempeño medioambiental.

Nuestra asociación con Solena para la producción de un nuevo biocombustible de aviación avanza a buen ritmo. Este año se construirá una planta de producción y el primer combustible comenzará a producirse en 2014. Se trata, sin duda, de uno de los avances más importantes para nuestro sector en los últimos años. Pronto incorporaremos nuevas aeronaves a la flota que también nos ayudarán a lograr una sostenibilidad financiera y medioambiental al reducir tanto las emisiones como nuestra factura de combustible.

Perspectivas

Somos moderadamente optimistas respecto a que, en 2013, se recuperará la confianza en gran parte de los mercados mundiales, sobre todo los asiáticos, y que en 2014 la situación volverá a mejorar. Creemos que existen buenas razones para estar confiados.

No obstante, 2013 será el año de la consolidación de IAG. Nuestras prioridades serán completar la integración de bmi, transformar Iberia y esperamos cerrar la operación de adquisición de Vueling. No tenemos previsto poner en marcha otras iniciativas estratégicas de gran envergadura. Nuestra intención es ir construyendo sobre lo que ya hemos logrado en 2012.

Todos los importantes logros que hemos conseguido hasta ahora se deben al magnífico trabajo del equipo de IAG, a quien estoy muy agradecido por su apoyo, energía y dedicación.



Willie Walsh
Consejero Delegado

Modelo de negocio y estrategia

Generando valor para los grupos de interés



El sector de las aerolíneas se está consolidando rápidamente debido a:

- Presiones sobre los costes, como el alto precio del petróleo, que están impulsando a las aerolíneas a buscar mayores economías de escala
- Notable reducción del acceso a fuentes de capital baratas
- Privatización continua
- Erosión gradual de los obstáculos normativos
- Mayores posibilidades de asociación entre aerolíneas, como la pertenencia a alianzas y la creación de negocios compartidos

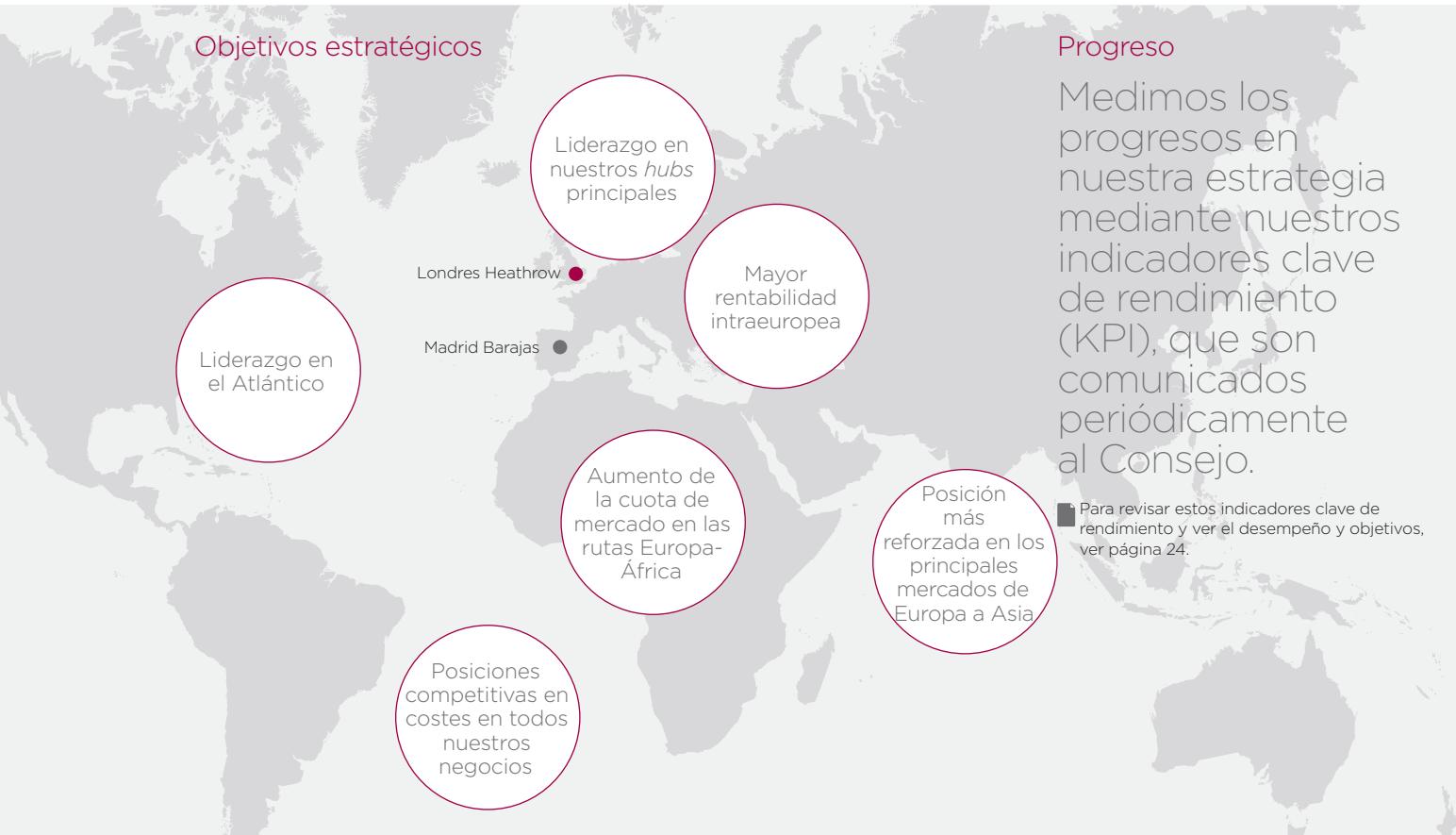
La consolidación del transporte aéreo puede aportar las siguientes ventajas a los accionistas y clientes de aerolíneas:

- Menor exposición al riesgo de región única
- Eliminación del exceso de capacidad y la posibilidad de adaptación a las variaciones de la demanda
- Capacidad de racionalizar los costes
- Mayor selección de productos para los clientes
- Experiencia del cliente más integrada y de mayor calidad (por ejemplo, salas VIP y programas de fidelización de clientes)

El objetivo de IAG es liderar la consolidación de la industria, creando al mismo tiempo un valor óptimo para accionistas y clientes en este entorno cambiante:

- Equipo central orientado a la obtención de sinergias de ingresos y costes entre las empresas operadoras
- Estructura sencilla para permitir la inclusión de otras aerolíneas
- Gestión dedicada en las principales aerolíneas
- Gestión directa de áreas de negocio muy beneficiadas por los efectos de escala, como carga y programas de fidelización de clientes
- Plataforma para la incorporación al Grupo de otras entidades con un coste de integración mínimo

Liderando el camino a través de nuestros objetivos estratégicos



La estrategia operativa de IAG consiste en conservar los activos básicos de las marcas y productos de cada aerolínea, lo cual le permite beneficiarse de la considerable fidelidad de los clientes de cada una. La integración de bmi en British Airways supuso una excepción a dicho enfoque, pero la Dirección pensó que las economías de escala derivadas de operar una aerolínea en Heathrow superaban el valor de conservar la marca bmi.

En un marco de rápida consolidación, IAG emplea un enfoque disciplinado de evaluación de oportunidades futuras y solo actúa en interés de sus

accionistas. Este enfoque disciplinado se refleja en los seis objetivos estratégicos básicos de IAG que describimos a continuación:

Liderazgo en los principales hubs de IAG

Las empresas operadoras de IAG gozan de posiciones de liderazgo en dos mercados clave. British Airways es la aerolínea líder en su hub principal, el aeropuerto de Londres Heathrow, el tercero más grande del mundo medido en tráfico total de pasajeros y el más grande del mundo en cuanto a total de pasajeros internacionales transportados. Londres es sede de cinco de los diez mayores mercados de

largo radio del mundo y de seis de los diez mercados más grandes entre Europa y Norteamérica. Iberia, por su parte, es la aerolínea líder en el aeropuerto de Madrid Barajas, el 19º aeropuerto más grande por tráfico de total de pasajeros y el décimo basado en pasajeros internacionales. Madrid es vía de acceso clave entre Europa y Latinoamérica. De los diez mercados más grandes entre Europa y Latinoamérica, seis llegan a Madrid y otro llega a Londres.

En Londres, la adquisición de bmi contribuyó a reforzar la posición de British Airways y amplió su red. El Equipo Directivo ha trabajado para

Modelo de negocio y estrategia continuación

lograr la rápida integración de bmi y a finales de 2012 se transfirieron las 25 aeronaves y los 1.400 empleados a British Airways. La adquisición añadió 20 nuevos destinos, así como nuevas oportunidades de conexión entre esas ciudades con el resto de la red de British Airways.

En España, se lanzó con éxito Iberia Express, que ha crecido hasta 14 aeronaves y que ha dado servicio a 18 destinos nacionales y europeos en el invierno de 2012. La operación ya está aportando considerables reducciones de costes, una mejora de la productividad y un aumento de la eficiencia. Las negociaciones que se encuentran ahora en curso referentes a la reestructuración de las operaciones de la actividad principal de Iberia demuestran el firme compromiso de IAG para garantizar que el papel de Iberia como aerolínea importante y su posición líder en Madrid estén asegurados en el futuro.

Liderazgo en el Atlántico

El negocio conjunto entre British Airways, Iberia y American Airlines ha seguido prosperando en 2012. Entre 2010 y 2012, los ingresos totales del negocio conjunto aumentaron un 23%, con un incremento de la capacidad del 11% y de un 10% en los ingresos unitarios. Este generó un aumento de la cuota de mercado de 1,6 puntos porcentuales en el tráfico premium y de un punto porcentual en el tráfico non premium. En 2012, el negocio conjunto representó el 21% de la capacidad entre Europa y Norteamérica y el 48% de los asientos entre Reino Unido y España hacia Norteamérica. El socio de IAG, American Airlines, ha realizado considerables progresos en su proceso de reestructuración e IAG celebra las medidas que su socio está tomando para reforzar su posición. Por otra parte, British Airways firmó un amplio acuerdo de código compartido con Westjet para mejorar su red en Canadá.

Mientras el plan de transformación de Iberia contempla una reducción de su capacidad de largo radio, la Compañía se esfuerza por mantener su posición de liderazgo en el mercado de Latinoamérica. Las

reducciones de capacidad se refieren básicamente a destinos de ocio no estratégicos, lo que permite a Iberia centrarse en los principales mercados comerciales. A pesar de retirarse de algunos mercados que se habían sumado en 2011, Iberia mantuvo en 2012 el puesto número uno por cuota de mercado en las cinco principales economías de habla española en Latinoamérica, con la excepción de Colombia donde Iberia ocupa el segundo lugar. Junto con British Airways, IAG es el mayor grupo de aerolíneas que opera con Latinoamérica y su cuota de mercado supera el 25%.

Posición más reforzada en los principales mercados de Europa-Asia

En 2012, IAG mejoró su presencia en Asia básicamente mediante el fortalecimiento de las relaciones existentes y el establecimiento de nuevas asociaciones, junto con un crecimiento moderado de la capacidad. British Airways anunció un *joint venture* con JAL, lo que reúne a dos grandes aerolíneas internacionales de largo radio y fortalece los vínculos entre el Reino Unido y la tercera economía más importante del mundo. British Airways ha relanzado también sus operaciones a Seúl y ha anunciado que en 2013 pondrá en marcha una nueva ruta a Chengdu, en China continental. Aunque British Airways y Qantas finalizarán su negocio conjunto el 31 de marzo de 2013, mantendrán la asociación de código compartido. British Airways se encuentra actualmente en conversaciones con potenciales socios para reforzar su conectividad con toda Asia y dar apoyo a sus rutas australianas.

Este también fue un sólido año para **oneworld** en Asia. Qatar Airways y SriLankan Airlines aceptaron la invitación de incorporarse a la alianza global. Qatar Airways, la aerolínea de Oriente Medio de más rápido crecimiento, especialmente orientada a India y Asia, espera convertirse en miembro de la alianza a finales de 2013. Además, Malaysia Airlines se incorporó oficialmente a la alianza a principios de 2013, después de haber aceptado la invitación en 2011. Estas tres aerolíneas aumentarán considerablemente la capacidad de

IAG de proponer una amplia oferta asiática a sus clientes.

Aumento de cuota en las rutas Europa-África

En 2012, IAG siguió concentrada en ampliar su presencia en África. Mientras la capacidad total del mercado entre Europa y África disminuyó en un 1% en 2012, IAG aumentó su capacidad en más de un 5%. Esto se debió principalmente a la adquisición de bmi, que presta servicio a siete nuevos destinos en África. Asimismo, British Airways añadió asientos en sus principales mercados de África para responder a la fuerte demanda tanto en el Reino Unido como en Norteamérica. Iberia disminuyó su capacidad en 2012, debido al cierre de la ruta de Johannesburgo seguido de significativas pérdidas durante un período prolongado. El efecto de lo anterior fue compensado por la incorporación de nuevos servicios a Accra y a Luanda y por el incremento de la capacidad a destinos existentes del Norte de África.

A pesar de que la capacidad total medida en AKOs de Iberia para la región disminuyó, el número de asientos ofrecidos en realidad aumentó, puesto que la capacidad fue transferida a destinos africanos más cercanos a Madrid.

Mayor rentabilidad intraeuropea

Iberia Express se lanzó en 2012 para ofrecer un modelo de negocio de corto radio sostenible que pudiera competir eficazmente con sus competidores de bajo coste. Iberia Express ha sido capaz de lograr costes que son significativamente más bajos que los de las operaciones de la actividad principal de Iberia. Se espera que el plan de transformación de Iberia reduzca esta diferencia de costes y se centre en vuelos de corto radio de mercados clave para trayectos directos (*point-to-point*) y en mercados básicos para conectar el tráfico hacia Latinoamérica. Esto, combinado con la creación de Iberia Express, contribuirá a crear una aerolínea de base española capaz de ofrecer una rentabilidad positiva en sus vuelos de corto radio.

En Londres, la transformación de la estructura de costes de British Airways en Gatwick ha continuado con mejoras

de productividad y la externalización de actividades de asistencia en rampa. Además, ha comenzado a implantarse el nuevo modelo comercial, diseñado para competir mejor con las aerolíneas de bajo coste. Aunque Gatwick es el segundo aeropuerto más grande de Londres en términos del número total de pasajeros, es de un tamaño similar al de Heathrow si se compara el número total de pasajeros de trayectos directos (*point-to-point*) en el corto radio. En 2013, British Airways empezará a sustituir su flota de corto radio de Gatwick por aviones más eficientes, los cuales permitirán reducir aún más los costes, mejorar la fiabilidad y abrir nuevos mercados.

En noviembre de 2012, Veloz Holdco, una compañía española subsidiaria de IAG, lanzó una oferta pública de adquisición de las acciones de Vueling Airlines, la aerolínea de bajo coste con sede en Barcelona que aún no está bajo el control de Iberia. Estas acciones representan el 54,15% del capital social de la Compañía. La adquisición, si se concluye con éxito, aportará a IAG una plataforma de bajo coste para ampliar la capacidad intraeuropea fuera de Madrid y Londres, al tiempo que ofrecerá una diversificación geográfica gracias a la posición líder de Vueling en Barcelona, el 4º mercado de origen y destino más grande de Europa.

Posiciones competitivas en costes en todos nuestros negocios

Con la creación de Iberia Express y el plan de transformación de Iberia se pretende acercar más los costes de Iberia a los de sus competidores clave, tanto en Europa como en Latinoamérica. Estos cambios coincidirán con el inicio de las entregas de Airbus A330 en 2013, lo cual contribuirá a mejorar la estructura de costes unitarios de largo radio de Iberia.

A parte de la reestructuración de las operaciones en Gatwick en 2012, British Airways sigue centrada en la constante mejora de costes. Entre las áreas clave, cabe señalar nuevas eficiencias de costes a partir de la integración de bmi, las ventajas en curso derivadas de las tripulaciones de cabina de la flota mixta, el objetivo de un 10% de reducción en gastos generales y mejoras de productividad en toda la organización. Además, British Airways planea recibir aviones Boeing 787 y Airbus A380 en 2013, que le permitirán reducir los costes unitarios de largo radio.

El programa de sinergias liderado por IAG sigue aportando considerables reducciones de costes tanto en British Airways como en Iberia. IAG obtuvo 104 millones de euros en sinergias de costes en 2012, 31 millones

de euros en 2011. Basándose en las previsiones actuales, las sinergias de costes deberían duplicarse en dos años. Esto se logrará mejorando los programas de gestión de proveedores y obteniendo nuevas eficiencias en las funciones de mantenimiento y los servicios auxiliares globales, entre otras iniciativas.

IAG está estudiando un pedido de aviones de largo radio como parte de un programa para la renovación de la flota de las compañías operadoras a largo plazo. Esto debería conducir a un ahorro de costes, dado que las aeronaves que serán introducidas en la flota son más eficientes en el uso de combustible.



Sinergias

Creando valor para nuestros grupos de interés

El programa de sinergias de IAG sigue aportando beneficios financieros al Grupo. Hemos elevado nuestro objetivo a cinco años hasta 560 millones de euros, desde los 500 millones de euros fijados el año pasado y los 400 millones de euros estimados en el momento de la fusión.

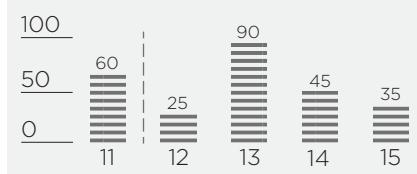
Las principales áreas abordadas a lo largo de los dos primeros años incluyen:

Ingresos de pasaje

- En 2012, más de dos millones de pasajeros utilizaron la flexibilidad que ofrecen nuestros 36 códigos compartidos, las combinaciones de tarifa y las ventas cruzadas entre



Costes de implementaciones en la Cuenta de resultados



los canales de venta de British Airways e Iberia, y que cubre la mayoría de los destinos de largo radio en América, África, Oriente Medio y el Sur de Asia;

- La capacidad de combinar tarifas implica que los clientes pueden utilizar los servicios de ambas aerolíneas a fin de obtener más opciones horarias y mayor flexibilidad en la planificación de sus viajes, al tiempo que se fortalecen ambas marcas en el mercado. Este año se han seguido aprovechando estas posibilidades y se han desarrollado nuevos productos y segmentos;
- British Airways e Iberia cuentan ahora con equipos comerciales integrados en 17 países, los cuales ofrecen a los clientes un solo punto de contacto para los productos y la red combinada. Dos tercios de los ingresos de IAG proceden de los mercados conjuntos;
- La armonización estructural de las comisiones por reserva, cargos por utilización de tarjetas de crédito, pago por asiento y acceso a cabina superior (*upgrading*) están generando beneficios comerciales; y
- Las campañas de marketing de British Airways en el Reino Unido y las campañas de Iberia en España han incluido rutas de ambas aerolíneas para aprovechar la presencia de la marca del operador local.

Para obtener información sobre nuestros programas de viajero frecuente y nuestros servicios de carga, consulte la página 10.

Mantenimiento

Se han logrado ahorros a través de:

- Compra conjunta con los proveedores de mantenimiento;
- Internalización en el Grupo de las revisiones de motores;
- Uso compartido del servicio de boletines;
- Benchmarking de las áreas de mantenimiento entre sí y con empresas externas; y
- Pintura de siete aeronaves de bmi que no podía ser realizada en los hangares de British Airways.

Optimización de recursos

- Avances significativos en el proyecto *Global Business Services* (Servicios Globales de Negocios) principalmente en finanzas y contabilidad;
- Reducciones tácticas en las funciones de finanzas de ambas organizaciones;
- Alineación de los contratos dentro de Comunicaciones, Jefe de Gabinete (Gobierno Corporativo), las funciones de *back office* legales y otros;
- Ubicación común en los aeropuertos, incluido el traslado de Iberia a la Terminal 5 de Londres Heathrow; y
- Reducciones de personal como resultado de las operaciones conjuntas.

Compras

- Descuentos alcanzados gracias a la negociación conjunta para la contratación de seguros, incluido el seguro de las aeronaves;
- Licitación conjunta de oficinas, asistencia en tierra en aeropuertos, mostradores de venta de billetes, externalización de las salas VIPs y de los contratos de vestuario;
- Alineación de los contratos de suministro de combustible en escalas comunes; y
- Economía de escala en contratos de *catering* en los *hubs* de Heathrow y Barajas.

Tecnologías de la información

- Armonización de proveedores de servicios en todo el Grupo, incluido el mantenimiento de servidores;
- Reducción de la plantilla del Grupo, gracias a la implantación de mejores prácticas y a la utilización de los recursos en los proyectos del Grupo;
- Reducción de gastos con proveedores comunes, especialmente en contratos de software;
- Proyectos de TI del Grupo en curso, evitando la duplicación de esfuerzos y recursos por las dos compañías.

Caso de estudio bmi

Puesta en valor



En 2012, IAG completó la estratégica adquisición de bmi a Lufthansa. La compraventa se completó en abril y a lo largo de ese mismo año la operación de bmi *mainline* se integró con éxito en British Airways, se vendió bmi Regional y se cerró bmi Baby.

Los motivos

La operación de bmi es esencial para el éxito a largo plazo de British Airways. Dada la limitada capacidad de Heathrow, la autorización de la Comisión Europea para la compra de bmi aportó 42 nuevos *slots* (derechos de despegue y aterrizaje) operativos en este aeropuerto, además de 25 aeronaves Airbus de corto radio y una plantilla operativa altamente cualificada. La operación amplía la red de British Airways con 20 nuevos destinos y permite ofrecer a los clientes mejores conexiones y frecuencias.

Con el tiempo, la adquisición de bmi permitirá no solo expandir la operación de largo radio de British Airways en los cada vez más importantes mercados asiáticos, como Seúl, cuya ruta se lanzó en diciembre de 2012, sino también ganar cuota de mercado en África. Esto incrementa la cuota de *slots* de IAG en Heathrow de un 43% a

más de un 50%. Se prevé que para 2015 la integración de bmi añada 100 millones de euros al beneficio de las operaciones.

Integración

La rápida ejecución de esta compleja integración se ha logrado con un impacto mínimo para el cliente y ha permitido a British Airways reducir las existentes pérdidas operativas de bmi con más rapidez de lo que se había previsto.

Desde el principio, el objetivo fue integrar la operación primero para, más tarde, optimizarla. La claridad de este enfoque ha sido una de las razones clave de su éxito. Los colegas de bmi comprendieron que bmi no sobreviviría de manera independiente y British Airways comprendió la necesidad de detener rápidamente las pérdidas de caja, así como de mantener las capacidades y el legado de una compañía aérea británica que contaba con 70 años de historia en el campo de la aviación.

En términos operativos, se han transferido satisfactoriamente cerca de 1.400 empleados de bmi al equipo de British Airways. En el invierno de 2012 pudimos ver la primera red integrada. Se ha establecido correctamente una

operación de British Airways en la Terminal 1 de Heathrow, si bien el objetivo a medio plazo es reubicarla en dos terminales de este aeropuerto. Las aeronaves de bmi que van a conservarse en 2013 se han pintado con los distintivos de marca de British Airways y la cabina se ha remodelado.

Ventajas

El hecho de absorber todos los gastos generales de la sede central ha generado un ahorro que asciende a más de 100 millones de euros en costes anuales futuros. Los nuevos salarios de entrada acordados con los pilotos y las modificaciones en las prácticas de trabajo acordadas con el personal de tierra de la Terminal 1 aportarán beneficios a largo plazo.

En 2013 experimentaremos una mayor optimización de la red combinada, tendremos la oportunidad de impulsar el crecimiento, conseguiremos nuevas sinergias de ingresos y, en última instancia, mejoraremos los resultados.

Transformación de British Airways

Apoyando a British Airways a alcanzar su objetivo de 1.100 millones de libras esterlinas

Resumen

El plan de negocio de British Airways establece las pautas para lograr un beneficio de las operaciones de 1.100 millones de libras esterlinas para 2015, basándose en:

- La consecución de las sinergias restantes provenientes de la fusión;
- Las iniciativas para seguir transformando la base de ingresos y costes; y
- El crecimiento.

Negocios conjuntos y sinergias

Durante más de dos años, American Airlines, British Airways e Iberia han operado bajo un acuerdo de Negocio Conjunto entre Norteamérica y Europa que ha supuesto una mejora de la cuota de mercado y ha aumentado la base de clientes para quienes vender los vuelos de British Airways. A medida que la asociación continúa creciendo, va aportando nuevos beneficios. En octubre de 2012, British Airways puso en marcha otro acuerdo de Negocio Conjunto con la aerolínea japonesa JAL. Hay nuevas oportunidades desde la fusión con Iberia; entre otras, más sinergias de ingresos por transporte de carga y la explotación del programa de viajeros frecuentes ahora que IAG dispone de una moneda común en Avios.

Beneficios a los clientes

British Airways ha invertido en tecnología para obtener un mejor conocimiento de las necesidades de sus clientes a través de una base de datos de clientes única que permite que los productos y servicios se adapten mejor a las necesidades de los pasajeros, incluida la realización de campañas de marketing dirigidas a sectores concretos durante todo el año. British Airways está poniendo en marcha un nuevo sistema de previsión de la demanda dentro de su sistema de gestión de ingresos, lo cual permitirá una mejor adaptación de oportunidades de negocio con mayores márgenes de beneficio.

Corto radio

Durante 2012 se introdujeron una serie de cambios en Gatwick, incluida la externalización de parte de la operación de *handling* en tierra y la transformación del área de *check-in*, incluidas etiquetas de equipaje automatizadas. La adquisición de bmi aumentó las posibilidades de sinergias en el negocio de corto radio de Heathrow. En lo que respecta a los ingresos, British Airways ha puesto en marcha iniciativas para mejorar los volúmenes en períodos que no sean de fuerte actividad y explotar oportunidades de incrementar el *yield* facilitadas por la fuerza de sus productos, su marca y su base de viajeros frecuentes.

Transformación de bmi

En 2012 se realizó con éxito la adquisición de bmi y la integración en British Airways de su negocio de corto radio en Heathrow. La integración ha superado los objetivos y brinda oportunidades de ahorro de costes y optimización del negocio, incluido el uso de los sistemas y procesos administrativos existentes de British Airways, con margen para nuevos

ahorros una vez que la infraestructura de la nueva terminal entre en servicio en Heathrow en 2014. Se espera que el negocio se transforme y pase de las actuales pérdidas operativas de 200 millones de libras esterlinas, previas a la adquisición, a alcanzar el equilibrio financiero para el segundo semestre de 2013.

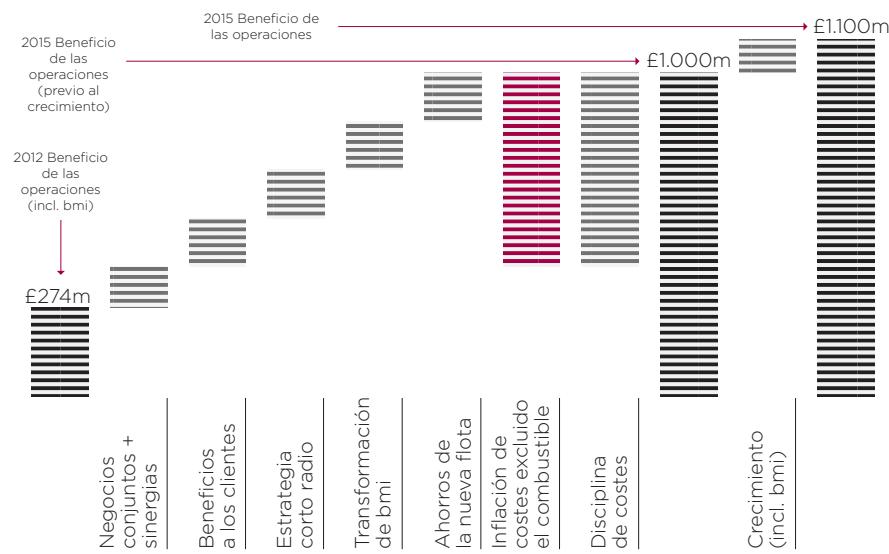
Ahorros en combustible

En los tres años de 2013 a 2015, British Airways planea recibir 27 nuevas aeronaves de largo radio, incluidos el Airbus A380 y el Boeing 787 Dreamliner. Estas aeronaves presentan un consumo de combustible considerablemente más eficiente que las que van a reemplazar, lo que permitirá ahorrar tanto en consumo de combustible como en costes.

Disciplina de costes

En los últimos años, British Airways ha realizado cambios estructurales en sus costes de personal en todas las áreas clave del negocio. Con el tiempo, los beneficios de esos cambios se incrementan: por ejemplo, los nuevos acuerdos de tripulación de cabina de la flota mixta. Los acuerdos del grupo IAG

Plan de transformación de British Airways



Plan de transformación de Iberia

Transformación para afrontar el futuro

aportarán nuevas sinergias de costes, tanto en costes de proveedores como de sistemas y procesos administrativos que dan asistencia a las empresas operativas de IAG. British Airways ha fijado como objetivo una reducción del 10% de sus gastos generales mediante una combinación de aplicación de los programas existentes y nuevos cambios estructurales.

Crecimiento

Las entregas de las nuevas aeronaves y el volumen ampliado del negocio de British Airways en Heathrow brindan flexibilidad de crecimiento, el cual se orientará a los mercados de crecimiento rentable, como los de Norteamérica y Asia. Durante 2012, British Airways reanudó vuelos a Seúl (Corea del Sur) y anunció una nueva ruta a Chengdu, en China.



Este año, IAG ha avanzado en la resolución de la crítica situación financiera de Iberia y anunció planes para la reestructuración de la aerolínea con el fin de que pueda crecer de manera rentable en el futuro.

La situación financiera de Iberia no es sostenible al registrar pérdidas récord de 351 millones de euros en 2012. La aerolínea perdía 1,9 millones de euros al día en 2012 y necesita una reestructuración urgente. Si bien la crisis de España y Europa ha afectado a la compañía, también lo ha hecho su falta de competitividad. Iberia debe modernizarse y adaptarse al nuevo entorno competitivo, ya que su base de costes es históricamente muy superior a la de sus principales competidores en España y Latinoamérica.

Para abordar estos problemas, en noviembre de 2012 IAG anunció un plan integral para reestructurar Iberia y conseguir que volviese a ser rentable. El objetivo del plan de transformación es introducir cambios estructurales permanentes en todas las áreas de la aerolínea para detener las pérdidas financieras y facilitar su crecimiento rentable en el futuro.

Tras fracasar en el intento de lograr un acuerdo el 31 de enero de 2013 sobre las propuestas de noviembre, decidimos seguir adelante con la reducción de capacidad anunciada del 15% en 2013. También hemos puesto en marcha planes complementarios para que Iberia regrese al equilibrio en términos de flujos de caja operativos en el segundo semestre de 2013, y alcance un nivel de rentabilidad aceptable en 2015.

En la práctica, esto supone inicialmente reducir la capacidad de la red un 15% en 2013, suspender las rutas y frecuencias que registren pérdidas y garantizar suficiente alimentación para los vuelos de largo radio rentables. También se prevé una reducción de la flota de Iberia en 25 aeronaves –cinco de largo radio y veinte de corto radio–, así como la supresión de 3.807 puestos de trabajo. El objetivo del plan es transformar las

operaciones de corto y medio radio para competir eficazmente con las aerolíneas de bajo coste que han conseguido establecerse en el mercado nacional de Iberia. El plan también exige ajustes salariales permanentes para lograr una base de costes competitiva y flexible.

Por otro lado, prevé nuevas iniciativas comerciales para mejorar los ingresos unitarios, incluido un aumento de las ventas complementarias y el rediseño del sitio web. También se cancelarán los contratos de servicios de mantenimiento con terceros que no sean rentables así como los servicios de asistencia en tierra fuera de Madrid. El plan de transformación de Iberia será íntegramente financiado con recursos propios de la aerolínea.

IAG sigue confiando en que la reestructuración permitirá a Iberia tener un futuro importante y crecer de manera rentable. La compañía goza de numerosas ventajas, incluidas su excelente posición geográfica para prestar servicios en Latinoamérica, sus vínculos históricos con esta región, una marca fuerte y la capacidad de lograr crecimiento a largo plazo en su *hub* de Madrid. IAG desea una Iberia exitosa y el plan de transformación es fundamental tanto para la aerolínea como para España. Una Iberia reestructurada sería capaz de generar empleo e impulsar el turismo, un sector clave para la recuperación económica del país.

Indicadores clave de rentabilidad

IAG sigue estableciendo metas financieras claras y objetivas que son utilizadas por las empresas operadoras para sustentar el cumplimiento de los objetivos a largo plazo. Los indicadores clave de rentabilidad (*Key Performance Indicators, KPI*) no financieros no se utilizan para medir la rentabilidad de IAG, aunque las dos empresas operadoras cuentan con sólidos KPI no financieros internos que son supervisados mensualmente por los Equipos Directivos y los Consejos de dichas empresas.

Nuestros KPI financieros están vinculados a las retribuciones por incentivos del Equipo Directivo. El elemento financiero de 2012 del plan de incentivos anuales se basó en la consecución de un objetivo de Beneficio de las operaciones. Los objetivos de sinergias estaban incorporados en el elemento personal del incentivo. Para el plan de acciones por desempeño a largo plazo, el beneficio por acción (BPA) es el 50% del incentivo potencial, mientras que la Rentabilidad Total para el Accionista representa el otro 50%. Véanse las páginas 49 a 67.

Los objetivos de KPI se basan en lo que nos proponemos alcanzar en el plazo de cinco años posteriores a la fusión. Esto pone de manifiesto nuestro énfasis en el programa quinquenal de sinergias de fusión y en la generación de

Objetivos financieros

Beneficio por acción y Rentabilidad del capital empleado (*Return on Capital Employed, RoCE*)

Seguimos utilizando BPA y RoCE como nuestros objetivos financieros clave, ya que abarcan los elementos básicos de la creación de valor para nuestros accionistas. También empleamos objetivos financieros de las operaciones en las empresas del Grupo, como el Beneficio de las operaciones antes de la depreciación, la amortización y los alquileres (EBITDAR) y el Beneficio de las operaciones.

Además, estos objetivos se desagregan internamente para ofrecer un conjunto coherente de objetivos locales a todos los segmentos de la empresa: relacionados con los costes (incluido el coste del capital), relacionados con los ingresos y relacionados con el producto (por ejemplo, densidad de asientos de los aviones, utilización de los aviones y coeficiente de ocupación).

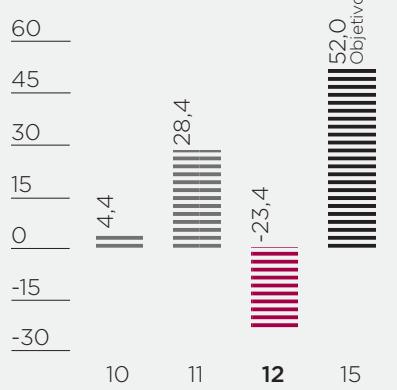
Estos objetivos de nivel más bajo son utilizados por la Dirección y el Consejo para comparar los resultados de las empresas del Grupo con los de sus competidores, así como para desarrollar y calibrar los programas de mejora de los beneficios.

Beneficio por acción (BPA) (céntimos de EUR)

Indicador Los resultados se basan en el beneficio, antes de partidas excepcionales y después de impuestos, ajustado por los resultados atribuibles a los accionistas por los intereses sobre los bonos convertibles al 5,8%. Las acciones se basan en el número medio ponderado de acciones ordinarias ajustado por hipótesis de conversión de estos bonos y el impacto dilutivo de los pagos en acciones pendientes a empleados.

Resultados En 2012, el BPA totalmente diluido de IAG basado en los beneficios combinados antes de partidas excepcionales fue de -23,4 céntimos de euro.

Objetivo Nuestro objetivo de BPA totalmente diluido para 2015 es de 52 céntimos de euro.



Rentabilidad del capital empleado (RoCE) (%)

Indicador El RoCE se basa en el beneficio de las operaciones antes de partidas excepcionales, ajustado por el arrendamiento de aeronaves, multiplicado por uno, menos el tipo impositivo estándar del Grupo, dividido por el inmovilizado material incluido y no incluido en el balance, más el capital circulante, excluyendo efectivo y activos líquidos equivalentes y el componente corriente de deuda remunerada a largo plazo.

Resultados En 2012, el RoCE de IAG fue del 1,0% frente al 5,1% de 2011.

Objetivo Nuestro objetivo de RoCE para 2015 es del 12%.

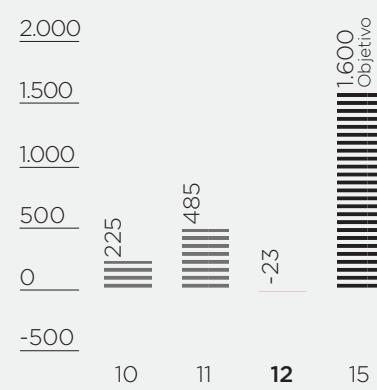


Resultado de las operaciones (mill. EUR)

Indicador El beneficio de las operaciones se basa en el beneficio de las operaciones antes de partidas excepcionales del Grupo.

Resultados En 2012, IAG logró una pérdida de las operaciones combinadas de 23 millones de euros, que representa un deterioro de 508 millones de euros.

Objetivo Nuestro objetivo para 2015 es lograr un beneficio de las operaciones antes de partidas excepcionales de 1.600 millones de euros.



mayores rentabilidades en el entorno económico en el que operamos. Durante 2012 confirmamos nuestros objetivos a través del plan de negocio anual, aumentando el objetivo de Beneficio de las operaciones debido a la adquisición de bmi. También revisamos detalladamente el modelo de negocio de Iberia y pusimos en marcha un programa de transformación que contribuirá a los objetivos del Grupo para 2015 y que permitirá que la compañía vuelva a ser viable y rentable. El plan de negocio del Grupo se basa en diversas hipótesis pertinentes al sector, como el crecimiento económico de nuestros principales mercados, el precio del combustible y los tipos de cambio. Por tanto, los objetivos están sujetos a riesgos que pueden afectar a las hipótesis del plan de negocio. En las páginas 82 a 85 presentamos una lista completa de los riesgos para nuestro negocio.

Como se esperaba, nuestro resultado de las operaciones durante el ejercicio fue inferior al de 2011. Este retroceso se debe principalmente al repunte que han experimentado los precios del petróleo durante el ejercicio, el débil rendimiento económico de España y la zona euro han puesto de relieve los problemas estructurales de Iberia a lo largo de 2012.

El siguiente gráfico muestra nuestro objetivo a largo plazo para 2015, un beneficio de 52 céntimos de euro por acción (totalmente diluido), que consideramos se conseguirá con un Beneficio de las operaciones de 1.600 millones de euros. Se ha incrementado esta cifra en 100 millones de euros respecto al ejercicio anterior para reflejar la contribución de bmi al objetivo de 2015.

Sinergias

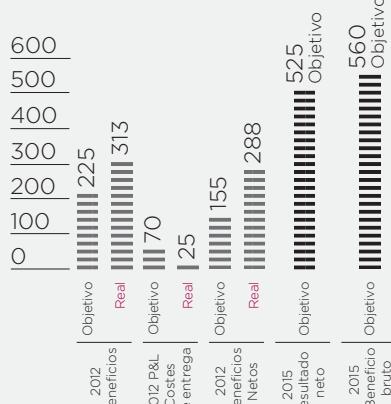
Hemos establecido un objetivo financiero relacionado con la obtención de las sinergias de fusión entre British Airways e Iberia en IAG. En 2010 anunciamos nuestro objetivo anual de beneficios de sinergias de 400 millones de euros para 2015. A lo largo de 2011 elevamos dicho objetivo hasta 500 millones de euros. Los resultados obtenidos en 2012 superaron dicho objetivo, por lo que lo hemos elevado hasta 560 millones de euros, divididos entre beneficios en ingresos y en costes. Se prevén unos costes recurrentes de 35 millones de euros en 2015 para generar dichas sinergias.



Sinergias (mill. EUR)

Indicador Los beneficios netos por sinergias reconocen las aportaciones de los programas de sinergias de ingresos y costes, después de deducir los costes de implementación incurridos para producir esos beneficios.

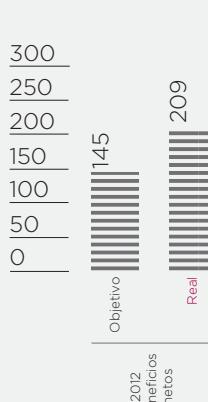
Resultados En 2012, logramos unos beneficios de 313 millones de euros frente a un objetivo de 225 millones de euros; nuestros costes ascendieron a 25 millones de euros frente a un objetivo de 70 millones de euros, con un beneficio neto de 288 millones de euros, frente a un objetivo de 155 millones de euros establecido a finales del 2011. La mayoría de las mejoras estuvieron relacionadas con sinergias de ingresos de pasaje.



Sinergias de ingresos (mill. EUR)

Indicador Las sinergias de ingresos incluyen tres programas centrados en la mejora de la oferta de red de vuelos a nuestros clientes de pasaje y carga, y el lanzamiento de Avios, nuestro nuevo programa único de fidelización viajeros frecuentes.

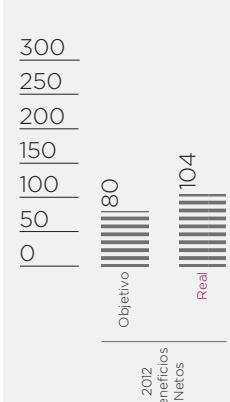
Resultados En 2012, conseguimos unas sinergias de 209 millones de euros frente a un objetivo de 145 millones de euros.



Sinergias de costes (mill. EUR)

Indicador Las sinergias de costes se centran en cinco programas básicos: compras; tecnología de la información; funciones administrativas, como finanzas, ingeniería y mantenimiento; y flota.

Resultados En 2012, conseguimos unas sinergias de costes de 104 millones de euros frente a un objetivo de 80 millones de euros.



Responsabilidad corporativa

Gestionar nuestro negocio de forma responsable

El objetivo de IAG es liderar el sector en la promoción de un enfoque sostenible y responsable del transporte aéreo. El Grupo IAG consta de aerolíneas con historias distintas, pero ambas aportaron estándares muy elevados y un compromiso de liderazgo en cuanto a responsabilidad corporativa.

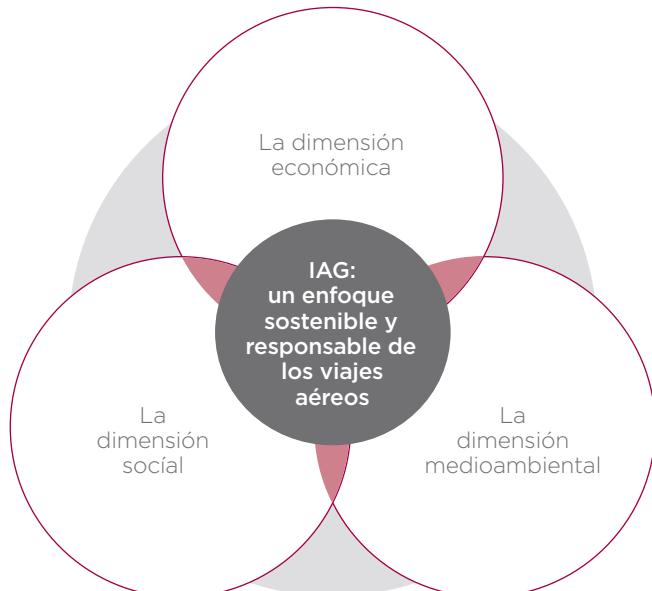
Los Consejeros Delegados de British Airways e Iberia supervisan las iniciativas de responsabilidad social corporativa y participan activamente a fin de asegurar que estas forman parte de la actividad diaria en las operaciones. Ambas aerolíneas presentan anualmente sus resultados y publican anualmente en sus sitios web información detallada referida a la responsabilidad corporativa.

Los programas "One Destination" y "Comprometidos" de British Airways e Iberia, respectivamente, tienen por objeto:

- Gestionar y minimizar el impacto ambiental de sus operaciones y asumir un papel de liderazgo en la lucha contra el cambio climático;
- Apoyar a personas, proyectos y organizaciones benéficas en las comunidades en las que trabajan y a las que vuelan; y
- Colaborar con todas las partes involucradas, incluyendo clientes y proveedores, para conseguir que los viajes aéreos sean más sostenibles.

"One Destination" es impulsado por el objetivo de British Airways de servir de modelo para una aviación responsable y es una parte fundamental de la estrategia empresarial. El programa es administrado por el equipo de medio ambiente y supervisado por el Equipo Directivo de British Airways, encabezado por el Consejero Delegado, Keith Williams. Un Consejero no Ejecutivo, Gavin Patterson, también preside un Consejo dedicado a la Responsabilidad Corporativa.

"Comprometidos" ofrece un programa similar a "One Destination" de British Airways. El enfoque de Iberia respecto a la Responsabilidad Corporativa se basa en la participación de los interesados. Aquellos grupos que dependen de la aerolínea o tienen influencia en su funcionamiento, son cuidadosamente clasificados por "Comprometidos" en función de su importancia.



La dimensión económica

IAG contribuye de forma notable al desarrollo económico mundial al facilitar conexiones para 54,6 millones de clientes y 6.080 millones de toneladas de carga. Los ingresos totales en 2012 ascendieron a 18.117 millones de euros con una plantilla de 59.574 personas (plantilla media).

La estrategia de IAG es añadir valor a través de la consolidación, incrementando la estabilidad del sector, al tiempo que se mejora el producto, las opciones y los servicios para nuestros clientes.

IAG, como grupo de aerolíneas, está expuesto a los riesgos económicos ligados a su sector. Las estructuras y procesos de gestión de riesgos empresariales se elaboran tanto a nivel estratégico como operativo y están vinculados directamente con los temas que afectan a los viajes aéreos.

IAG optimiza sus resultados operativos a través de mejoras en los ámbitos de gestión y asignación de flotas, programación de vuelos y utilización de aeronaves y rutas.

La dimensión medioambiental

Cambio climático

IAG es consciente de que el cambio climático es el desafío más urgente al que se enfrenta la sostenibilidad de nuestro sector. Por ello, disponemos de amplios programas destinados a garantizar el crecimiento sostenible del negocio, al tiempo que cumplimos los objetivos de reducir nuestra emisión neta de gases de efecto invernadero.

Nos centramos en mejorar la eficiencia en materia de carbono y lideramos el sector en cuanto a desarrollo de combustibles con bajo contenido en carbono. Estas iniciativas por sí solas no bastan para lograr la reducción necesaria de las emisiones. Por ello, IAG apoya la tarificación global del carbono a través de sistemas de comercio de emisiones apropiados.

Respaldamos una regulación mundial en materia de emisiones del sector de la aviación mediante la adopción de un acuerdo multilateral en el seno de la Organización de Aviación Civil Internacional (*International Civil Aviation Organisation*, OACI). Solicitamos a los gobiernos que introduzcan limitaciones al crecimiento de las emisiones netas del sector de la aviación a partir de 2020 y establezcan un mecanismo de mercado del carbono que permita reducir en un 50% las emisiones antes de 2050 con respecto a 2005. Estos objetivos han sido propuestos por el conjunto del sector de la aviación y colaboramos con IATA para sugerir mecanismos prácticos que faciliten su cumplimiento.

Se espera una modificación del Sistema de Comercio de Derechos de Emisión de la Unión Europea, que se ha modificado temporalmente en el 2012 de manera que solo abarcaría vuelos dentro de la Unión Europea (UE). IAG acoge con satisfacción esta propuesta, ya que eliminaría los riesgos de represalias y de incumplimiento de la competencia. Asimismo, brinda a los gobiernos una oportunidad única para avanzar hacia un acuerdo mundial sobre las emisiones del sector de la aviación a través de la OACI.

Ambas aerolíneas han reforzado el compromiso de los clientes con el cambio climático. Iberia ha continuado desarrollando su programa de compensación de emisiones de carbono, que ofrece a los clientes una herramienta

completa para calcular la huella de carbono de sus viajes y les brinda la oportunidad de hacer donativos para proyectos de lucha contra el cambio climático. En 2012, British Airways lanzó su primer proyecto financiado con la iniciativa *One Destination Carbon Fund*. Este fondo ofrece a los clientes la posibilidad de realizar donativos para iniciativas destinadas a crear comunidades con bajas emisiones de carbono cuando realicen sus reservas por internet.

Durante 2012, IAG consolidó su declaración de carbono y, por primera vez, presentó dicha información, en el marco del *Carbon Disclosure Project*, como grupo unificado. La huella de carbono de IAG en 2012 fue de 23.2 (TmCO₂).

Eficiencia de combustible

IAG continúa mejorando la coordinación entre los programas de eficiencia de combustible y las empresas operadoras. British Airways e Iberia están tomando medidas para mejorar la eficiencia de combustible mediante iniciativas que incluyen la inversión en nuevas aeronaves, la incorporación de métodos más eficientes para operar tanto en tierra como en aire y la reducción del peso a bordo de las aeronaves. En 2012, la eficiencia de carbono combinada de IAG expresada en gramos de CO₂ por pasajero-kilómetro (gCO₂/pkm) fue de 101.2 gCO₂/pkm.

Tanto British Airways como Iberia recibirán nuevas aeronaves en 2013. British Airways planifica incorporar a su flota el Airbus A380 y el Boeing 787, que, respectivamente, son un 16% y un 20% más eficientes que las aeronaves a las que van a sustituir. Los nuevos Airbus A330 de Iberia consumirán un 15% menos de combustible que los Airbus A340 a los que sustituyen. A continuación se describe el plan de sustitución de la flota.

Combustible con bajo contenido en carbono

El proyecto para producir combustible con bajo contenido en carbono para la aviación a partir de residuos remanentes que está llevando a cabo British Airways con Solena GreenSky en Londres avanzó considerablemente en 2012. Ya se han llevado a cabo labores de elección del emplazamiento, búsqueda de financiación, selección de tecnología y obtención de los permisos de edificación. El proyecto sigue los plazos previstos para que la producción comercial comience en 2015.

British Airways también participa activamente en el Grupo de Usuarios de Combustibles de Aviación Sostenibles

Plan de sustitución de flota a 31 de diciembre de 2012

	Aviones	2012	2015	Entregas después de 2012	Opciones adicionales
Iberia	A330/A340	30	29 ¹	8	8
British Airways	B747	52	43 ¹	-	-
	B767	14	7 ¹	-	-
	B777	52	58	6	-
	B787	-	12	24	28
	A380	-	9	12	7
	A318	2	2	-	-
Total largo radio		150	160	50	43
Iberia	Familia A320	74	52	9	-
British Airways	Familia A320	110	120	10	31
	Otros	43	26	-	15
Total corto radio		227	198	19	46
Total flota		377	358	69	89

¹ Extensión/retirada flexible de arrendamiento.

Responsabilidad corporativa continuación

(Sustainable Aviation Fuels User Group, SAFUG), así como en el programa *Flightpath 2020* de la UE, cuyo objetivo es producir dos millones de toneladas de combustible de aviación sostenible para su uso en Europa.

Iberia colabora con AlgaEnergy en la investigación y el desarrollo de un nuevo biocombustible a partir de microalgas, y ha aunado fuerzas con Airbus y el Gobierno español para desarrollar una cadena de valor completa del biocombustible de aviación comercial.

Iberia también participa en el proyecto Sistema Mundial de Observación de Aeronaves en Servicio (*In-Service Aircraft for a Global Observation System*, IAGOS) para dotar a las aeronaves de largo radio de instrumentos científicos que analizan la composición química de la atmósfera. Durante 2013, Iberia instalará el equipo de medición en uno de sus Airbus A340-300 por un período de aproximadamente diez años.

Energía en tierra

IAG se esfuerza continuamente por mejorar los resultados medioambientales de las instalaciones y las operaciones en tierra. En 2012, el Grupo invirtió recursos adicionales para centrarse en consumos de energía en tierra más eficientes.

En abril de 2012, British Airways había superado su objetivo de reducción de energía en tierra del 20% en cinco años, lo que constituye un ahorro superior a 53.000 toneladas de CO₂. El programa de este año hizo hincapié en la sustitución de los sistemas de aire acondicionado y la instalación de sistemas de calefacción más eficientes.

Las operaciones en tierra de Iberia representan el 0,8% de sus emisiones totales de CO₂. En 2012 Iberia redujo en un 7% sus emisiones generadas por operaciones de tierra respecto a 2011. Iberia continúa apostando por la eficiencia energética en tierra por diversas vías: controlando su sistema de gestión medioambiental y sustituyendo vehículos de tierra antiguos por modelos más eficientes. En 2012 Iberia desarrolló un nuevo procedimiento para mejorar la calidad de los datos de abastecimiento de combustible y reducir así el consumo de combustible y las emisiones de este tipo de equipo. Se estima que el nuevo equipo reducirá en un 5% su consumo de combustible en la Terminal 4 de Madrid.

Residuos y reciclado

British Airways e Iberia son miembros del Grupo de Trabajo de Residuos de Cabina (*Cabin Waste Working Group*) de IATA, cuyo objetivo es compartir buenas prácticas y promover la mejora continua, así como fomentar el reciclaje y la reutilización de esta clase de residuos.

British Airways ha reducido en un 5% (2011: 3%) sus residuos sólidos en Heathrow y Gatwick utilizando una planta local de procesamiento de residuos y poniendo más énfasis en el reciclado. British Airways ahora recicla el 45% (2011: 46%) de los residuos de sus aeropuertos principales de Heathrow y Gatwick. En 2012 comenzó la separación a bordo de latas de aluminio para su reciclaje en vuelos de corto radio procedentes de Heathrow. Esta iniciativa se pondrá en

marcha en otras flotas y ubicaciones durante 2013, empezando en enero con los vuelos de largo radio que aterricen en Heathrow. La eliminación de residuos internacionales de catering está sujeta a normas estrictas, pero los proveedores de corto radio de British Airways en Heathrow reciclan los envases a bordo. La prensa de los aviones que llega a Londres Heathrow y Londres Gatwick también se reciclan.

En 2011, Iberia introdujo un plan de recogida de residuos urbanos en todos sus edificios. Gracias a esta iniciativa, el reciclado total de los residuos se incrementó en un 20%. El objetivo es que los residuos urbanos se reduzcan a cero en los próximos años. Asimismo, se ha actualizado el proceso de embarque electrónico de Iberia de manera que se utilice una única hoja de papel, lo que evita los residuos generados por copias innecesarias.

La dimensión social

IAG respalda una serie de proyectos y organizaciones benéficas locales e internacionales. Como Grupo, deseamos contribuir a desarrollar y dar apoyo a las comunidades en las que trabajamos y a las que volamos. También intentamos ser buenos vecinos limitando el impacto de nuestras operaciones en las comunidades locales e involucrando a los grupos de interés, incluidos clientes y proveedores, en nuestras iniciativas de responsabilidad corporativa.

Comunidad

En 2012, British Airways aportó 9,8 millones de libras esterlinas en donaciones directas e indirectas a las distintas organizaciones benéficas a las que apoya (2011: 9,1 millones de libras). Un total de 40 organizaciones comunitarias y de conservación también se beneficiaron de vuelos subvencionados, franquicias de exceso de equipaje, espacio de carga y actividades de recaudación de fondos. A comienzos de 2012, British Airways lanzó un video a bordo que muestra el trabajo de las organizaciones benéficas con las que colabora. En enero de 2013, la aerolínea emitió una versión de una película de diez minutos de duración en los sistemas de entretenimiento a bordo.

Además, British Airways lleva a cabo un plan de donación por nómina por el que más de 3.080 empleados actuales y ex empleados realizan donaciones a organizaciones benéficas de su elección. En 2012 se recaudaron 608.314 libras esterlinas para actividades benéficas a través de este plan (2011: 581.819 libras esterlinas).

Las donaciones de Iberia a grupos de interés social, ya sea directamente con capital en efectivo o de otro tipo, ascendió a 1,6 millones de euros durante el año. Las donaciones para contratos de patrocinio con organizaciones deportivas, culturales y educativas totalizaron 6,4 millones de euros en 2012.

La pieza central del programa comunitario de British Airways es Flying Start, una colaboración con Comic Relief. Su objetivo es recaudar dinero para apoyar a niños que viven en condiciones increíblemente difíciles tanto en el Reino Unido como en el resto del mundo. Desde que la asociación comenzó en junio de 2010,

Información general del grupo
Análisis del negocio
Gobierno corporativo
Informe de gestión
Cuentas anuales consolidadas
Información adicional

Flying Start ha recaudado más de 4 millones de libras esterlinas. La cifra que se pretende conseguir hasta diciembre de 2013 es de 6 millones de libras esterlinas. En septiembre de 2012, British Airways, en colaboración con Comic Relief y la Alianza Global para las Vacunas, lanzó una campaña de inmunización con la que pretendía recaudar 500.000 libras esterlinas para salvar la vida de 100.000 niños en toda África.

British Airways utiliza su Centro de Enseñanza Comunitaria de London Heathrow para que los niños locales conozcan la empresa, comprendan las soluciones que aplican las aerolíneas para abordar problemas medioambientales complejos y desarrollos sus capacidades empresariales, de TI y de idiomas. Trabajan junto a modelos de conducta positivos de todos los sectores del negocio que ofrecen una mirada desde el interior del mundo laboral. Desde la apertura del centro en 1999, más de 77.000 jóvenes han participado en programas relacionados con las aerolíneas, y solo en 2012 más de 7.000 personas se beneficiaron de las actividades provistas por el centro.

En el marco del programa comunitario de Iberia, se alienta al personal a participar en una amplia gama de actividades comunitarias y de voluntariado social. Dos de las organizaciones creadas con el apoyo de Iberia tienen un papel destacado en la vida española: la Asociación de Empleados de Iberia Padres de Minusválidos (APMIB) y la organización no gubernamental Mano A Mano.

La APMIB se creó en 1977 para apoyar a los hijos con discapacidades del personal de Iberia, no solo durante su niñez, sino a lo largo de su vida. Desde su creación, la APMIB ha ayudado a unos 2.200 niños y adultos con necesidades especiales. Recientemente abrió en Madrid una nueva residencia para 32 adultos con problemas de aprendizaje y con más de 45 años de edad.

El objetivo de Iberia es desarrollar proyectos comunitarios en los países a los que vuela. A través de Mano A Mano, Iberia no solo transporta ayuda a países en desarrollo, sino que lleva a España hasta 20 niños al año para que reciban tratamiento médico gratuito. Iberia también trabaja en colaboración con Amadeus para transportar a Latinoamérica y África ordenadores que ya no se usan en sus respectivas oficinas.

La selección de proyectos de solidaridad se basa en los Objetivos de Desarrollo del Milenio de Naciones Unidas. En 2011, Iberia fue la primera aerolínea que se incorporó a MASSIVEGOOD, cuyo objetivo es financiar proyectos que ayuden a cumplir los tres objetivos del Milenio relacionados con la salud. Los clientes de Iberia que hacen sus reservas a través de www.iberia.com son invitados a realizar donaciones que contribuyen a combatir la malaria, la tuberculosis y el VIH/SIDA. Este exitoso programa finalizó su primera edición en febrero de 2012. Los clientes donaron un total de 40.700 euros. En ese mismo año, Iberia participó en nuevos proyectos, como la lucha contra la anemia y la desnutrición en Dindfello junto con Yakaar Africa, Books for Colombia y Lights for Learning.

Ruido

El transporte aéreo inevitablemente produce ruido y contaminación del aire en las comunidades cercanas a los aeropuertos. IAG está incorporando nuevas tecnologías

y mejores técnicas operativas, en aire y en tierra, para ayudar a aminorar el impacto de nuestras operaciones en las comunidades situadas alrededor de los aeropuertos desde donde operamos.

Estamos tomando medidas para reducir el uso de generadores auxiliares en tierra, utilizando vehículos más silenciosos y reduciendo el uso del frenado inverso durante los aterrizajes. En los últimos 24 meses, British Airways ha introducido procedimientos de aproximación más silenciosos en sus aviones Boeing 737 y Airbus.

En 2012, British Airways participó en la elaboración de un código de prácticas del sector que se lanzó en septiembre. Este código ofrece asesoramiento sobre técnicas operativas que pueden emplearse para reducir el impacto medioambiental de las operaciones en tierra y en el despegue de aeronaves.

Proveedores

IAG se ha comprometido a adquirir bienes y servicios a proveedores que puedan demostrar que la gestión de sus negocios se rige por principios éticos. IAG trabaja activamente con sus proveedores para garantizar el cumplimiento de las normas más estrictas de calidad, seguridad y protección medioambiental.

Como parte del proceso de licitación de British Airways, se exige a los proveedores potenciales que cumplimenten una amplia sección dedicada a la responsabilidad corporativa y la información aportada, tiene especial peso a la hora de tomar una decisión. Este requisito se complementa con la estrategia de compras responsables, la que contempla tres aspectos principales: reducción de las emisiones, contratos con proveedores éticos y comportamiento responsable con nuestros proveedores.

Tras una serie de auditorías llevadas a cabo en 2011 para evaluar el riesgo en materia de responsabilidad corporativa, un número de proveedores tuvo que someterse a auditorías de Sedex Member Ethical Trade Audit (SMETA). En 2012 British Airways se comprometió a trabajar con los proveedores para subsanar toda deficiencia detectada.

En todos sus contratos de licitación, Iberia incluye cláusulas sobre normas importantes de confidencialidad, propiedad intelectual, protección de datos, trabajo y medio ambiente y respeto a los principios del Pacto Mundial de Naciones Unidas.

La flota de Iberia usa procedimientos de atenuación del ruido, haciendo uso limitado de los motores auxiliares en los aeropuertos, reduciendo el uso de la técnica de frenado inverso y siguiendo las rutas menos ruidosas de llegada y salida de los aeropuertos. En 2012, más del 70% de las operaciones de Iberia en el aeropuerto de Madrid-Barajas se hicieron con el modelo de aeronave más silencioso según la clasificación del nivel de ruido del aeropuerto.

Sucursales extranjeras

Volamos a una serie de destinos internacionales (veáse página 9 para más información). Además de las sucursales que se han establecido en muchos de esos destinos contamos con sucursales en otros países a los que no volamos.

UN SÓLIDO MODELO DE GOBIERNO

Cuatro Comités del Consejo dedicados a respaldar el planteamiento firme de IAG para los sistemas de gestión del Grupo



The background of the page features a photograph of a modern skyscraper at night. The building's facade is composed of numerous rectangular windows, many of which are illuminated from within, creating a pattern of light and shadow against the dark sky. The perspective is from a low angle, looking up at the building's height.

Gobierno corporativo

- 32** Introducción del Presidente sobre el gobierno corporativo
- 34** Consejo de Administración
- 36** Equipo de Dirección
- 37** Informe de gobierno corporativo
- 44** Informe de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento
- 46** Informe de la Comisión de Nombramientos
- 48** Informe de la Comisión de Seguridad
- 49** Informe de la Comisión de Retribuciones

Introducción del Presidente sobre el gobierno corporativo

Sólido gobierno corporativo de un Consejo experimentado



Antonio Vázquez
Presidente

El Navegador

- 34 Biografía de los Consejeros
- 37 Informe de Gobierno corporativo
- 44 Informe de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento
- 46 Informe de la Comisión de Nombramientos
- 48 Informe de la Comisión de Seguridad
- 49 Informe de la Comisión de Retribuciones

Cuando creamos International Airlines Group hace dos años sabíamos que estábamos innovando en el ámbito de los modelos aceptados para la consolidación de la industria de la aviación.

Teníamos un objetivo claro: crear un sistema eficaz para gestionar nuestras marcas de aerolíneas independientes de manera eficiente y constante, con el fin de obtener sinergias sustanciales de su combinación bajo el paraguas de IAG y dotar a nuestro equipo directivo de plena libertad para desarrollar un plan estratégico que permitiese el crecimiento continuado del Grupo.

Igualmente importante era el apoyo brindado por el sólido y experimentado Consejo de Administración para garantizar que el Grupo aplicase las normas más rigurosas de gobierno corporativo y, por lo tanto, cumpliese los requisitos de los reguladores británico y español.

Realizamos un largo proceso de reflexión para no equivocarnos en nuestras decisiones sobre el sistema de gobierno y gestión. Dos años después, creo que toda esa cuidadosa planificación realmente ha valido la pena.

En 2012 volvió a demostrarse la solidez de nuestro sistema de gobierno. A pesar de las difíciles condiciones del mercado, hemos alcanzado el equilibrio perfecto entre la gestión operativa de nuestras aerolíneas y la dirección estratégica global del Grupo. Los Consejos de IAG, British Airways e Iberia trabajan en perfecta sintonía, guiados por unas claras directrices de responsabilidad y una visión coherente de las oportunidades y los retos que nos esperan.

Así hemos sido capaces de seguir aplicando con éxito un modelo de negocio flexible, un modelo que creemos que sigue ofreciéndonos una ventaja competitiva sustancial, además de la posibilidad real de desempeñar un papel preponderante en rediseñar nuestro sector con vistas al futuro.

Gobierno corporativo

Como sociedad española cotizada en Madrid y Londres, IAG debe cumplir los requisitos de cotización y las normas de gobierno corporativo de España y el Reino Unido. En concreto, debemos cumplir con el Código de Gobierno Corporativo del Reino Unido publicado por el Consejo de Información Financiera (2010) y con el Código Unificado de Buen Gobierno español.

A lo largo del año, el Consejo siguió supervisando el cumplimiento de dichos códigos y, salvo algunos aspectos (que se describen detalladamente en este capítulo), creemos que el resultado es completamente favorable.

En los casos en los que existe un incumplimiento total de los códigos, explicamos el motivo y nuestras propuestas para abordar el problema.

A continuación les daré dos ejemplos muy claros.

La mejor práctica en gobierno corporativo supone que los Consejeros deberían ser reelegidos anualmente. Dado que IAG es una empresa relativamente joven, hemos decidido hacer algo distinto para garantizar la continuidad de la Dirección al inicio del Grupo. Nos preocupaba que el hecho de someter a todos nuestros Consejeros al proceso de reelección tan pronto, y de una sola vez, pudiese

desestabilizar al Grupo. Por lo tanto, decidimos que el ciclo de reelección de nuestros consejeros fuese de dos, tres o cuatro años.

Dicho esto, un total de cinco consejeros se presentarán a reelección en la Junta General de este año, seis lo harán el año que viene y otros tres en 2015. De ser elegidos, se les nombrará para otro período de tres años, de conformidad con nuestros estatutos, lo que significa que una parte sustancial del Consejo se someterá a reelección cada año. Consideramos que este sistema de reelección garantiza un equilibrio adecuado entre las necesidades del Grupo en materia de Dirección estratégica y los derechos de nuestros accionistas.

Otro aspecto en el que todavía no se cumplen rigurosamente los códigos es la diversidad. El Código Unificado español estipula que, cuando el número de Consejeras sea escaso o nulo, el Consejo de Administración explicará los motivos y las iniciativas dirigidas a corregir tal situación.

En la actualidad, la Baronesa Kingsmill es la única consejera de IAG. Somos conscientes de las enormes ventajas que brinda la diversidad y planeamos abordar este problema mediante el nombramiento de al menos una nueva Consejera en 2013 e incrementar más aún el número total de Consejeras para 2015.

Amplia experiencia

Nuestro actual Consejo es muy sólido. Hemos reunido a un grupo de personas que aportan una experiencia internacional extraordinariamente amplia y que no solo proceden de Iberia y British Airways, sino también del mundo del comercio, la política y los asuntos públicos. Estoy muy agradecido a mis colegas por su apoyo y dedicación, así como por la excelencia con la que han dirigido el Consejo durante 2012.

Seguiremos revisando la composición del Consejo y trataremos de incorporar nuevos miembros que sigan aportando la misma riqueza de capacidades y experiencia. Nuestro objetivo siempre es crear unas condiciones que permitan ejercer un sólido liderazgo empresarial dentro de un marco de gobierno corporativo eficaz y transparente.

Calendario de Gobierno para el 2012

El calendario anual de reuniones del Consejo y sus comisiones para el 2012 se muestra a continuación:

	Ene	Feb	Mayo	Jun	Jul	Ago	Sep	Nov	Dic
Consejo (principales reuniones)	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Comisión Auditoría y Cumplimiento	●	●	●		●	●	●	●	●
Junta General anual				●					
Comisión de Nombramientos			●		●	●	●		
Comisión de Seguridad						●			
Comisión de Retribuciones	●	●	●				●		

Responsabilidades del Consejo

El Comité de Dirección de IAG es responsable de la gestión diaria del Grupo, lo que incluye la obtención de sinergias de costes e ingresos y el desarrollo de una estrategia del Grupo a largo plazo.

Tal y como se explica en las siguientes páginas, el Consejo es responsable de tomar una serie de decisiones clave, entre ellas:

- Aprobar el presupuesto anual y del plan de negocio
- Definir la política y la estructura de financiación
- Supervisar la gestión del riesgo y los sistemas de control
- Revisar la información interna
- Liderar nuestro modelo de responsabilidad social corporativa.

Algunas tareas se delegan en las Comisiones de Auditoría y Cumplimiento, Retribuciones, Nombramientos y Seguridad. Las páginas 44 a 67 contienen los informes de los consejeros que presiden dichas comisiones.

Mirando al futuro

Como ya expuse claramente en mi introducción al informe anual, vivimos momentos de gran incertidumbre, tanto para la economía global como para nuestro sector.

No obstante, si hay algo seguro es nuestro compromiso de seguir ofreciendo un sistema de liderazgo y gobierno altamente eficaz para IAG que nos permita seguir prosperando, incluso en estos tiempos difíciles. Confío en que lo conseguiremos.

Antonio Vázquez
Presidente

Consejo de Administración



Antonio Vázquez Romero, Presidente



Sir Martin Broughton, Vicepresidente



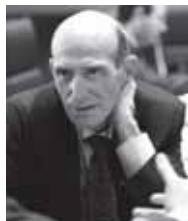
Willie Walsh, Consejero Delegado



César Allerta Izuel



Patrick Cescau



José Manuel Fernández Norniella



Baronesa Kingsmill

Antonio Vázquez Romero, Presidente

Antonio Vázquez fue nombrado Presidente de Iberia en 2009, sociedad de la que ha sido además Consejero Delegado desde 2009 a enero de 2011. Anteriormente había sido Consejero de Iberia desde 2005 hasta 2008. Es miembro del consejo asesor de Telefónica Latinoamérica. Fue consejero delegado del grupo Altadis y presidente del consejo de Logista desde 2005 hasta 2008, tras haber desempeñado varios cargos en el grupo Altadis desde 1993.

Sir Martin Broughton, Vicepresidente

Sir Martin Broughton fue nombrado Presidente del Consejo de British Airways en 2004, sociedad de la que es Consejero desde el año 2000. Ocupó el cargo de presidente de la Confederación de la Industria Británica (CBI) desde 2007 hasta 2009, presidió el British Horseracing Board entre 2004 y 2007, habiendo ocupado con anterioridad la presidencia de British American Tobacco, a la que accedió en 1998, compañía en la que previamente había ostentado los cargos de consejero delegado del grupo y vicepresidente del consejo. Es presidente del consejo de Sports Investment Partners.

Willie Walsh, Consejero Delegado

Willie Walsh fue Consejero Delegado de British Airways desde octubre de 2005 hasta la fecha efectiva de la fusión. En British Airways, llevó a la empresa a conseguir su primer margen operativo del 10% en 2007-2008 e introdujo cambios permanentes en la aerolínea durante la peor recesión de la historia de la aviación, entre 2008 y 2009. Cumplió el objetivo estratégico a largo plazo de la aerolínea de crear un negocio conjunto transatlántico con American Airlines e Iberia y preparó la fusión con Iberia que llevó a la formación de IAG. Fue consejero delegado de Aer Lingus, cargo para el que fue nombrado después del 11-S tras haberse incorporado a la aerolínea en 1979 como piloto cadete.

En 1998 fue nombrado consejero delegado de Futura, la aerolínea española de vuelos chárter de Aer Lingus. En 2000, volvió a Dublín con Aer Lingus como director de operaciones y posteriormente fue nombrado consejero delegado.

César Alierta Izuel

César Alierta Izuel es presidente del consejo de Telefónica desde julio de 2000 y miembro de los consejos de administración de China Unicom y Telecom Italia. Es miembro de la Junta de Supervisores del Columbia Business School y presidente del consejo social de la UNED. Fue presidente y fundador de Beta Capital, puesto que desde 1991 compatibilizó con la presidencia del Instituto Español de Analistas Financieros. Fue miembro del consejo de administración y de la comisión permanente de la Bolsa de Madrid. En 1996 fue nombrado presidente de Tabacalera y posteriormente del grupo Altadis hasta el mes de julio de 2000, en que fue nombrado presidente de Telefónica, de la que era consejero desde 1997.

Patrick Cescau

Patrick Cescau se incorporó al Consejo de InterContinental Hotels Group PLC como presidente el 1 de enero de 2013. Fue consejero no ejecutivo de Tesco PLC desde febrero de 2009 y en julio de 2010 fue nombrado consejero independiente senior de la compañía. Patrick Cescau ocupó el cargo de consejero delegado de Unilever entre 2005 y 2009, después de haber sido presidente de Unilever Plc y vicepresidente de Unilever NV. Es administrador de Leverhulme Trust y Presidente de la St. Jude Children Charity. Patrick Cescau fue nombrado Chevalier de la Légion d'honneur en 2005.

José Manuel Fernández Norniella

José Manuel Fernández Norniella fue Consejero No Ejecutivo de Iberia desde 2003. Ocupó diversos cargos ejecutivos en Electromecánica y Alfa Laval (1972-1982) y en Brown Boveri y ABB (1981-1993). Fue consejero de RTVE, Argentaria, Enagás, Endesa, Televent, Campos Chilenos, IANSA, vicepresidente de Chilectra (Chile) y miembro de los consejos asesores de Abengoa y Accenture. Elegido diputado por Madrid en 1993, fue secretario de Estado de comercio, turismo y PYMES representando a España, como director suplente, en el Instituto del Banco Mundial, el BID y el BERD, presidente del consejo superior de cámaras de comercio de España, vicepresidente ejecutivo de Aldeasa y presidente ejecutivo de Ebro Puleva (2000-2005). Actualmente, es consejero de Telesp (Brasil). Fue vicepresidente de Caja Madrid y consejero de BFA y Bankia. Ha sido distinguido con la Gran Cruz de Isabel la Católica (España), la Orden de Bernardo O'Higgins (Chile), la Verdienstkreuz mit Stern (Alemania) y la Orden al Mérito (Polonia).

Baronesa Kingsmill

La Baronesa Kingsmill fue Consejera No Ejecutiva de British Airways desde el mes de noviembre de 2004 hasta la fecha de efectiva de la fusión. Es miembro de la Cámara de los Lores desde 2006. Hasta el mes de diciembre de 2003 presidió el grupo de trabajo de Accounting for People del Departamento de Comercio e Industria y fue vicepresidenta de la Comisión de Competencia. Es consejera independiente senior no ejecutiva de APR Energy plc y miembro del Consejo de Supervisión de E.ON SE. Es miembro del consejo asesor de PricewaterhouseCoopers LLP. La Baronesa Kingsmill es miembro del consejo asesor internacional de IESE y de la influyente Comisión de Asuntos Económicos de la Cámara de los Lores.



Manuel Lagares
Gómez-Abascal



James Lawrence



José Pérez-Llorca



Kieran Poynter



Rafael Sánchez-
Lozano Turmo



John Snow



Keith Williams

Manuel Lagares Gómez-Abascal

Manuel Lagares Gómez Abascal es licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad Pontificia de Comillas (ICADE), y tiene un máster en Hacienda Pública y Tributación por la Universidad de Alcalá de Henares.

Ha trabajado como inspector de Hacienda y como interventor del Estado y auditor. Fue consejero delegado del grupo Neinver, al que se incorporó en 2004 en calidad de director general.

Fue director de filiales de Bankia. Desde octubre de 2011 ocupó el cargo de director general de Banco Financiero y de Ahorros. También fue presidente ejecutivo de European Retail Property Fund (IRUS) y actualmente también es vicepresidente de Indra y consejero de Iberdrola y Mapfre.

James Lawrence

James Lawrence fue consejero de British Airways desde el mes de noviembre de 2006 hasta la fecha efectiva de la fusión. Es presidente de Rothschild Norteamérica, desde junio de 2010; se incorporó a Unilever en el año 2007 como director financiero y como consejero ejecutivo en los consejos de Unilever NV y PLC. Desempeñó el cargo de director financiero de General Mills entre 1998 y 2007. Desde 1990 ha sido miembro del consejo de 15 compañías cotizadas en bolsa.

José Pedro Pérez-Llorca

José Pedro Pérez-Llorca fue Consejero No Ejecutivo de Iberia desde el mes de marzo de 2000 hasta la fecha efectiva de la fusión. Fue diplomático de carrera y Letrado de las Cortes. Fue Ministro de la Presidencia, de Relaciones con las Cortes, de Administración Territorial y de Asuntos Exteriores. Fue miembro del consejo de Telefónica y de la Sociedad Rectora de la Bolsa de Madrid. Ha sido nombrado recientemente presidente del Patronato del Museo del Prado. Es socio fundador y presidente del despacho de abogados Pérez-Llorca.

Kieran Poynter

Kieran Poynter es Consejero No Ejecutivo de British American Tobacco, Nomura International y F&C Asset Management, puestos para los que fue nombrado en julio de 2010, noviembre de 2009 y junio de 2009 respectivamente. Durante 37 años desempeñó varios cargos en PricewaterhouseCoopers LLP, incluidos ocho años como presidente y socio senior, antes de dejar la firma en 2008. Fue miembro de la comisión del presidente del CBI desde 2000 hasta 2008 y en 2009/2010 fue miembro del comité asesor del Chancellor of the Exchequer en materia de competitividad del sector de servicios financieros británicos. También es miembro del consejo de The Royal Automobile Club.

Rafael Sánchez-Lozano Turmo

Rafael Sánchez-Lozano Turmo ha sido Consejero No Ejecutivo de British Airways desde diciembre de 2009 y Consejero Delegado de Iberia desde enero de 2011. Desde diciembre de 2007 hasta julio de 2009 fue representante de Valoración y Control en el Consejo de Iberia. En julio de 2009 fue nombrado Director General y Director de Operaciones de Iberia. Anteriormente había ocupado distintos cargos en Caja Madrid, en las áreas de riesgo corporativo, filiales industriales, fusiones y adquisiciones y desarrollo corporativo internacional, y un cargo directivo en Cibeles Caja Madrid. Ha sido nombrado consejero de diversas filiales de Caja Madrid. Anteriormente había ocupado varios cargos en JP Morgan, Manufacturers Hanover Trust y Citibank.

John Snow

John Snow es presidente de JWS Associates LLC. Fue el 73º Secretario del Tesoro durante la presidencia de George W. Bush, entre febrero de 2003 y junio de 2006. Anteriormente ocupó el cargo de presidente, presidente del consejo y consejero delegado de CSX Corporation. John Snow ha ocupado diversos altos cargos en el Departamento de Transporte estadounidense con el Presidente Ford. Dentro de su carrera en la administración pública, fue nombrado, por el Presidente Clinton, presidente del consejo de la organización establecida por el Congreso para supervisar el sistema de control del tráfico aéreo en los Estados Unidos. Actualmente es miembro del consejo de Marathon Petroleum Corporation y Cerberus Capital Management LP, del que es Presidente No Ejecutivo.

Keith Williams

Keith Williams fue nombrado Consejero Delegado de British Airways en enero de 2011. Anteriormente fue Director Financiero de British Airways durante más de cinco años. Desde este cargo desempeñó un papel primordial en el logro por la aerolínea de un margen operativo récord en 2007-2008, antes de guiarla durante la peor recesión de su historia y planear una solución al déficit continuo de sus planes de pensiones. Keith se incorporó a la aerolínea en 1998 procedente de Reckitt and Coleman, donde fue director del área fiscal. Después de formarse en contabilidad en Arthur Andersen a principios de los años 80, ocupó distintos altos cargos directivos y fue tesorero de Apple Computer Europa en París entre 1991 y 1996. También es consejero no ejecutivo y presidente de la comisión de auditoría de Transport for London.

Equipo de Dirección



Enrique Dupuy de Lôme Chávarri

Director financiero

Nombrado en enero de 2011

Enrique se incorporó desde Iberia, donde había sido Director Financiero, cargo que desempeñó desde 1996. Es responsable de estrategia y desarrollo financiero de la empresa, de relaciones con los inversores, tesorería y gestión del riesgo financiero, así como de inversiones del Grupo, contabilidad y auditoría.

Como Director financiero de Iberia ha estado al frente de áreas tales como finanzas, inversiones y adquisiciones. Entre 2007 y 2009 también desempeñó una función de liderazgo en la planificación estratégica de Iberia. Actualmente es miembro de los consejos de Amadeus, British Airways e Iberia, además de presidir Iberia Cards.

Antes de su incorporación a Iberia fue director financiero y subdirector de

recursos financieros del INI (Instituto Nacional de Industria) y del grupo financiero Teneo. Anteriormente había sido director de filiales de Enadimsa (Grupo INI).

Enrique es Ingeniero de Minas por la Universidad Politécnica de Madrid, tiene un Máster en Economía y Administración de Empresas por el IESE (Barcelona) y un Máster en Estudios Europeos por el CEU (Madrid).



Julia Simpson

Jefa de Gabinete

Nombrada en enero de 2011

Julia es responsable de comunicación global y de relaciones con la administración de servicios comerciales.

Desde 2007 desempeñó el cargo de Directora de comunicación corporativa de British Airways.

Antes de su incorporación a British Airways, fue asesora de comunicación estratégica del Primer Ministro del Reino Unido en materia de política interior, educación, administración local y antiterrorismo. Años antes también fue Directora de Comunicación del ministerio del Interior y ocupó otros cargos clave en la administración y el sector público, como directora de relaciones con los

medios del Departamento de Educación y Empleo, directora ejecutiva adjunta de calidad y comunicación del distrito londinense de Camden y directora de comunicación del Sindicato de Trabajadores de la Comunicación. También ha trabajado como periodista.

Está graduada por la Universidad de Warwick y cuenta con un BA (Hons) en Lengua española y Estudios europeos.



Robert Boyle

Director de Estrategia

Nombrado en enero de 2011

Robert es responsable de la estrategia global del Grupo y de la consecución de los objetivos de sinergias de ingresos, así como de las unidades de negocio IAG Cargo y Avios Group Ltd. (filial de recompensa a la fidelidad de IAG). Anteriormente fue Director de

Estrategia y unidades de negocio de British Airways.

Robert se incorporó al equipo de finanzas corporativas de British Airways en 1993, donde ocupó diversos cargos. Posteriormente fue Director comercial, Director de planificación y Director general de planificación de red y flota. Fue uno de los cinco directores senior que en

2002 prepararon el plan de recuperación de la aerolínea después del 11-S ("Future Size and Shape"). También fue administrador del fondo de pensiones de British Airways.

Robert estudió Matemáticas en la Universidad de Cambridge y tiene un MBA del INSEAD de Francia. Antes de entrar en British Airways trabajó seis años como consultor en la firma de consultoría estratégica LEK.



Ignacio de Torres Zabala

Director de Servicios Globales

Nombrado en enero de 2011

Ignacio anteriormente había sido Director de finanzas y administración de Iberia desde 2009 y Director de finanzas durante 13 años.

Diseñó e implantó el nuevo programa de financiación de la flota de Iberia y tuvo una participación muy

importante en las decisiones financieras clave y las adquisiciones realizadas por la aerolínea, así como en la fusión con British Airways. Ha ocupado distintos cargos en consejos de filiales de Iberia.

Antes de incorporarse a la empresa, desarrolló diversas funciones en el sector bancario (Credit Lyonnais, Madrid y París) y en finanzas

corporativas en la sociedad de cartera industrial pública española.

Ignacio es licenciado en Administración de Empresas por la Universidad Complutense de Madrid.



Chris Haynes

Director de Asesoría Jurídica

Nombrado en enero de 2011

Chris es responsable de la actividad jurídica y de cumplimiento legal de la Sociedad.

Anteriormente fue abogado comercial senior de British Airways y director del equipo de fusiones y adquisiciones, también durante la

fusión entre British Airways e Iberia. Antes de incorporarse a British Airways, trabajó como abogado para el bufete Ashurst.

Chris estudió Economía y Política en la Universidad de Bristol antes de estudiar Derecho en la Facultad de Guildford.

Willie Walsh

Consejero Delegado

Consulte su biografía completa en la página 34

Keith Williams

Consejero Delegado de British Airways

Consulte su biografía completa en la página 35

Rafael Sánchez-Lozano Turmo

Consejero Delegado de Iberia

Consulte su biografía completa en la página 35

Gobierno corporativo

Cumplimiento con el código

Como sociedad española, IAG está sujeta a la legislación española vigente y, especialmente, a la Ley de Sociedades de Capital aprobada por el Real Decreto-Ley 1/2010 del 2 de julio y a la Ley 24/1988 del 28 de julio del Mercado de Valores. Dado que cotiza en la Bolsa de Londres, también está sujeta a las Normas de Cotización del Reino Unido, incluido el requisito de cumplir el Código de Gobierno Corporativo del Reino Unido publicado por el Consejo de Información Financiera en junio de 2010, en su versión vigente.

Este Informe de Gobierno Corporativo, junto con el Informe de Gobierno Corporativo español, explica la aplicación por parte de la Sociedad de los principios fundamentales del Código de Gobierno Corporativo del Reino Unido y del Código Unificado de Buen Gobierno español, incluida la confirmación sobre cumplimiento de estos códigos o, en caso contrario, la explicación de su no cumplimiento. Durante este año la Sociedad no cumplió con las siguientes disposiciones del Código de Gobierno Corporativo del Reino Unido:

- (i) La independencia de los miembros de la Comisión de Retribuciones: de los cuatro miembros de la Comisión, uno no es independiente. El Código de Gobierno Corporativo del Reino Unido requiere que el Consejo establezca una Comisión de Remuneración de por lo menos tres consejeros no ejecutivos, todos los cuales deben ser independientes. IAG eligió tener un cuarto consejero no independiente, José Manuel Fernández Norniella, ya que tiene un amplio conocimiento y experiencia del mercado español, lo que le permite hacer una contribución positiva a la Comisión. Fue consejero ejecutivo de Bankia, SA hasta junio de 2012
- (ii) Los acuerdos contractuales con Antonio Vázquez Romero y Rafael Sánchez-Lozano Turmo no cumplen con la recomendación de que los períodos de preaviso sean de un año o inferiores a fin de limitar cualquier posible pago de salida. Las condiciones de los contratos de servicios de los dos Consejeros de Iberia se han tenido en cuenta en el momento de la fusión y el derecho a prestaciones por jubilación a tanto alzado por encima del salario de un año fueron prorrogadas en los contratos de servicios de IAG. Se consideró necesario continuar con los beneficios de Iberia con el fin de conservar a estos Consejeros clave y, como tal, se cumple con el principio del Código de solamente ofrecer una remuneración suficiente para retener a los dos consejeros. Los datos se encuentran en el Informe de la Comisión de Retribuciones.
- (iii) Nombramiento de Manuel Lagares Gómez-Abascal: Manuel Lagares Gómez-Abascal fue nombrado por cooptación consejero dominical externo en representación de Bankia, S.A. el 2 de agosto de 2012. Este nombramiento se someterá a la aprobación de los accionistas en la junta general ordinaria que se celebrará en junio de 2013. En el proceso de nombramiento no se recurrió a servicios externos de

búsqueda de consejeros ni a anuncios públicos, ya que Bankia propuso a Manuel Lagares Gómez-Abascal como consejero dominical externo, lo cual hizo innecesaria dicha labor de búsqueda externa. No hay otros consejeros en el Consejo que están sujetos a las mismas limitaciones e IAG tiene la intención de cumplir con el Código de Buen Gobierno Corporativo del Reino Unido para los otros nombramientos.

(iv) Elección anual de los consejeros: en el momento de la fusión, British Airways e Iberia acordaron que la elección de los consejeros no tendría carácter anual durante el período inicial como se menciona en la presentación del Presidente. En la junta ordinaria de accionistas de la Sociedad celebrada en noviembre de 2010, los consejeros (excepto Manuel Lagares Gómez-Abascal) fueron elegidos por un período de cuatro años desde la fecha efectiva de la fusión, 21 de enero de 2011. Sin perjuicio de lo anterior, el Reglamento del Consejo de Administración incluye una disposición que establece que los siguientes consejeros dimitirán y se presentarán a elección de acuerdo con el siguiente calendario, sin perjuicio de la facultad de la junta de accionistas de apartar a dichas personas del Consejo de Administración en cualquier momento según la legislación vigente:

- Sir Martin Broughton, Patrick Cescau, José Manuel Fernández Norniella y John Snow se presentarán a elección en la junta ordinaria de accionistas que se celebrará en 2013
- Willie Walsh, César Alierta Izuel, la Baronesa Kingsmill, José Pedro Pérez-Llorca, Kieran Poynter y Rafael Sánchez-Lozano se presentarán a elección en la junta ordinaria de accionistas que se celebrará en 2014
- Antonio Vázquez Romero, James Lawrence y Keith Williams se presentarán a elección en la junta ordinaria de accionistas que se celebrará en 2015.

En caso de que los consejeros anteriormente mencionados resulten elegidos, estos serán nombrados por un período de tres años, conforme a lo establecido en los Estatutos Sociales.

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

La Sociedad considera que, sin perjuicio de las excepciones anteriores, su estructura de Gobierno Corporativo es sólida. El informe de Gobierno Corporativo estará disponible en la página web de la Sociedad (www.iairgroup.com).

Gobierno corporativo continuación

El Consejo de Administración

El Consejo de Administración proporciona liderazgo empresarial a la Sociedad en un marco de controles prudentes y eficaces que permite la evaluación y la gestión del riesgo. El Consejo de Administración fija los objetivos estratégicos de la Sociedad, asegura que cuenta con los recursos financieros y humanos necesarios para cumplir sus objetivos y revisa el desempeño de la Dirección. El Consejo de Administración establece los valores y estándares de la Sociedad y asegura que se comprenden y se cumplen las obligaciones de la Sociedad con sus accionistas y otros. Los deberes del Consejo de Administración figuran en el Reglamento del Consejo de Administración, que puede consultarse en la página web de la Sociedad (www.iairgroup.com).

La Compañía tiene establecidas claras divisiones de responsabilidad y obligaciones entre el Consejo de Administración y el Comité de Dirección.

Todos los consejeros participan en el desarrollo de la estrategia de la Sociedad y son responsables de la misma. Los consejeros no ejecutivos revisan regularmente la evolución de la Sociedad con los consejeros ejecutivos. Como se detalla en este informe, el Consejo de Administración delega algunas de sus funciones en comisiones. Durante el ejercicio, el Consejo de Administración de la Sociedad celebró nueve reuniones físicas para tratar los asuntos relacionados con el control general, la evolución de la actividad y la estrategia de la Sociedad. El Reglamento del Consejo de Administración incluye una lista de las materias reservadas al Consejo de Administración. En particular, el Consejo de Administración se ha reservado la aprobación del presupuesto anual y el plan de negocio, la política y estructura financiera, la gestión del riesgo y la política de control, la supervisión periódica de los sistemas de información interna y control y la política de responsabilidad social corporativa. Además, el Consejo de Administración aprueba las decisiones de inversión y desinversión que superan los 20 millones de euros, incluidos contratos y compromisos de capital significativos.

El Presidente dirige el Consejo de Administración. El Presidente es responsable de establecer el orden del día del Consejo de Administración asegurando la adecuada disponibilidad de tiempo. En colaboración con Fernando Vives, Secretario del Consejo de Administración, garantiza que los consejeros reciban una información precisa, oportuna y clara.

Los consejeros no ejecutivos examinan los resultados de la Dirección en cuanto al cumplimiento de las metas y objetivos acordados y supervisan la información sobre desempeño. Se han cerciorado de la integridad de la información financiera y la solidez de los controles financieros y sistemas de gestión del riesgo.

El Presidente asegura que los consejeros actualizan sus competencias y conocimientos mediante sesiones informativas sobre cambios normativos o legislativos y con el envío de información regular de la Sociedad de forma que puedan cumplir su función en el Consejo de Administración. Normalmente, los documentos para las reuniones del

Consejo de Administración y las Comisiones se distribuyen durante la semana anterior a la correspondiente reunión. En caso de necesitar cualquier otra información, todos los consejeros tienen acceso al Secretario del Consejo de Administración y al Director de Asesoría Jurídica. Si alguno de los consejeros no ejecutivos tiene alguna duda relacionada con la gestión de la Sociedad, puede hablar de ello con uno de los consejeros ejecutivos, con el Secretario o con el Presidente. Si sus dudas no pueden resolverse por esta vía, se registran en las actas del Consejo de Administración. Durante el ejercicio no surgió ninguna duda de este tipo.

En 2012 el Consejo estableció un programa de actualización adaptado para los consejeros no ejecutivos. Se enviaron cuestionarios a los consejeros no ejecutivos para identificar las áreas en que los consejeros necesitaban formación. Las sesiones de formación tendrán lugar a lo largo de 2013. Todos los consejeros ejecutivos serán invitados a participar.

Cinco consejeros no ejecutivos asistieron a la jornada anual de los mercados financieros en noviembre de 2012, donde tuvieron la oportunidad de discutir temas de gobierno corporativo con accionistas significativos.

En circunstancias adecuadas, los consejeros también disponen de asesoramiento profesional independiente a cargo de la Sociedad. Durante el ejercicio no fue solicitado ningún asesoramiento de este tipo.

Durante el ejercicio, el Presidente y los consejeros no ejecutivos se reunieron una vez sin presencia de los consejeros ejecutivos.

En relación al ejercicio de referencia, se celebró una reunión de los consejeros no ejecutivos dirigida por el consejero independiente senior sin que el Presidente estuviese presente. En ella se evaluó su desempeño.

Comisiones del Consejo de Administración

Durante el ejercicio, el Consejo de Administración tuvo cuatro Comisiones específicas: Auditoría y Cumplimiento, Nombramientos, Retribuciones y Seguridad. Cada Comisión se reunió según su regulación específica incluida en el Reglamento del Consejo de Administración.

El trabajo realizado durante el ejercicio por cada una de las Comisiones se describe en sus respectivos informes. Cada Comisión puede recibir asesoramiento externo según sea necesario.

Durante el ejercicio se programaron ocho reuniones ordinarias y se celebró una reunión extraordinaria del Consejo de Administración. Además, el Consejo adoptó acuerdos por votación por escrito y sin sesión en una ocasión durante el período del informe.

La siguiente tabla muestra las reuniones a las que asistió cada consejero durante el ejercicio:

Consejero	Reuniones del Consejo	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 del periodo	9	7	4	4	1
Antonio Vázquez Romero	9	-	-	-	1
Sir Martin Broughton	8	-	-	-	1
Willie Walsh	9	-	-	-	1
César Alierta Izuel	8	-	4	3	-
Patrick Cescau	9	7	-	-	-
José Manuel Fernández Norniella	7	-	3	3	-
Baroness Kingsmill	8	-	4	4	-
Manuel Lagares Gómez-Abascal ²	4	-	-	-	-
James Lawrence	8	6	-	-	-
José Pedro Pérez-Llorca	9	6	-	-	-
Kieran Poynter	7	7	-	-	1
Rodrigo de Rato y Figaredo ³	3	-	-	-	-
Rafael Sánchez-Lozano Turmo	9	-	-	-	-
John Snow	6	-	3	3	-
Keith Williams	9	-	-	-	-

1 El 29 de marzo de 2012, todos los consejeros adoptaron acuerdos por escrito y sin sesión.

2 El 2 de agosto de 2012, Manuel Lagares Gómez-Abascal fue nombrado consejero por cooptación.

3 Rodrigo de Rato y Figaredo presentó su dimisión el 10 de julio de 2012.

Evaluación del desempeño del Consejo

Al final del ejercicio se envió a los consejeros un cuestionario interno relacionado con el desempeño del Consejo de Administración y de cada Comisión. Se llevó a cabo un análisis de los resultados y un plan para abordar las cuestiones surgidas, que se implementará debidamente. En general, la evaluación indica que existe un gobierno eficaz.

Diversidad en el Consejo

El Consejo de IAG reconoce el valor de nombrar consejeros individuales que aporten diversas opiniones, puntos de vista, conocimientos, experiencias, antecedentes y orientaciones a sus debates y sus procesos de toma de decisiones. Se cree que el debate en las reuniones de la Junta será más abierto, equilibrado y de gran alcance si se puede lograr entre sus miembros un grado significativo de diversidad. La Sociedad considera que los debates donde se expresan diversos puntos de vista darán lugar a mejores decisiones adoptadas por el Consejo.

La creación de un Consejo y un Comité de Dirección con una representación diversa es importante para IAG. Tanto el Consejo como la Comisión de gestión están plenamente comprometidos con este objetivo.

El Consejo considera candidatos con diferentes historiales, sin discriminación por motivos de sexo, raza, color, edad, clase social, creencias, religión, orientación sexual, discapacidad u otros factores.

Constituye un principio fundamental el que todos los nombramientos del Consejo se basen en el mérito y la idoneidad del candidato para el cumplimiento de una determinada función. Sin perjuicio de este principio rector, la Junta siempre tendrá en cuenta la necesidad de considerar candidatos de diferentes orígenes.

Teniendo esto en cuenta, es objetivo del Consejo aumentar el número de mujeres miembros a un nivel que mejore sensiblemente la diversidad del mismo. Esto se hará con el tiempo, teniendo en cuenta los valiosos conocimientos y experiencia de los Consejeros presentes y los períodos restantes de sus mandatos, y el valor de un Consejo más diverso.

El Consejo vigilará la diversidad dentro del Grupo y también informará sobre su propia diversidad.

En consecuencia, el Consejo planea nombrar al menos una nueva Consejera durante el periodo hasta el final de 2013 y pretende continuar incrementando el número total de Consejeras en el Consejo para finales de 2015.

Conflictos de intereses de los consejeros

Los consejeros deben comunicar al Consejo de Administración toda situación de conflicto de intereses directo o indirecto que pueden tener con la Sociedad. En caso de conflicto, los consejeros afectados deben abstenerse de participar en la operación relacionada con el conflicto. Durante el ejercicio se produjo una situación de conflicto de intereses de los consejeros. Rafael Sánchez-Lozano Turmo

Gobierno corporativo continuación

estaba en conflicto en relación con la oferta de adquisición de acciones de Vueling, debido a su posición como Consejero Delegado de Iberia, que tiene una participación aproximada del 45 por ciento en Vueling. La definición de conflicto de intereses figura en el Reglamento del Consejo de Administración, que puede consultarse en la página web de la Sociedad (www.iagroup.com).

Seguro de responsabilidad de consejeros y directivos

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

Estructura del capital y Derechos de los accionistas

El capital de la Sociedad asciende a 927.684.778,50 euros, dividido en 1.855.369.557 acciones ordinarias de la misma clase y serie y con un valor nominal de 0,50 euros cada una, totalmente suscritas y desembolsadas.

Fecha de la última variación	Capital social (euros)	Número de acciones	Número de derechos de voto
21 de enero de 2011	927.684.778,50	1.855.369.557	1.855.369.557

No se realizaron ampliaciones de capital en 2012.

Los accionistas principales de la Sociedad a 31 de diciembre de 2012 eran:

Nombre del accionista	Número de acciones directas	Número de acciones indirectas	Total acciones	Porcentaje del capital
Banco Financiero y de Ahorros, S.A.	-	224.253.769	224.253.769	12,087
Templeton Global Advisors Limited	-	92.969.270	92.969.270	5,011
Majedie Asset Management Limited	-	93.343.362	93.544.977	5,031
Black Rock Inc	-	91.539.438	91.539.438	4,934
Legal & General Investment Management Limited	53.761.392	6.076.987	59.838.379	3,226
Schroders Plc	-	59.204.543	59.204.543	3,191
FIL Limited	-	19.518.839	19.518.839	1,052

Estas participaciones accionariales se mantenían a través de:

Nombre del titular directo	Número de acciones directas	Porcentaje del capital
Bankia, S.A.	224.253.769	12,087
Sociedades de inversión gestionadas por Templeton Global Advisors Limited	92.969.270	5,011
Entidades financieras administradas por		
Majedie Asset Management Limited	93.343.362	5,031
Black Rock Investment Management (UK) Ltd	91.539.438	4,934
Schroder Investment Management Ltd	59.186.289	3,190
Sociedades de inversión gestionadas por FIL Limited	19.518.839	1,052
Legal & General (Unit Trust Managers) Limited	6.076.987	0,328
Schroder & Co Ltd	18.254	0,001

Durante el ejercicio no se produjeron variaciones significativas en la estructura accionarial. Las siguientes notificaciones han sido recibidas por la Sociedad desde el 31 de diciembre de 2012:

El 23 de enero de 2013 Majedie Asset Management notificó a la Compañía que su tenencia accionarial decreció a 4,98%.

El 1 de febrero 2013 FIL Limited notificó a la Sociedad que su participación había caído por debajo del 1% por ciento.

British Airways Plc Employee Share Ownership Trust ("Trust") es titular de 614.3751 acciones (2011: 6.330.091) en IAG. El Trust no es una filial de IAG; sin embargo, se consolida en los resultados del Grupo. Se entregaron 186.340 acciones a empleados durante el ejercicio como consecuencia de liquidaciones de planes de acciones para empleados (2011: 1.465.642).

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

En agosto de 2009, British Airways emitió 350 millones de libras esterlinas en bonos convertibles al 5,8% ("los Bonos"), convertibles a elección del titular antes de su vencimiento o a su vencimiento en agosto de 2014. Los Bonos son convertibles en acciones ordinarias totalmente desembolsadas de la Sociedad a un precio de 189 peniques por acción. Los Bonos podrán ser amortizados antes del 13 de agosto de 2014 a opción de British Airways por el importe de su principal más los intereses devengados si se cumplen determinados criterios predefinidos, entre ellos, ejercicio de los derechos de conversión respecto al 85% o más de los Bonos. La Sociedad ha concedido a British Airways el derecho a requerir la emisión de acciones de IAG para suscriptores designados.

La Sociedad tiene un programa patrocinado de nivel 1 de American Depository Receipt ("ADR") que negocia en el mercado over-the-counter ("OTC") de EE. UU.

Cada ADR equivale a cinco acciones ordinarias y cada titular de ADR ostenta los derechos financieros vinculados a dichas acciones, aunque el depositario de los ADR, Deutsche Bank, es el titular registrado. A 31 de diciembre de 2012 se mantenía en forma de ADR el equivalente a 17,1 millones de acciones (2011: 16,2 millones de acciones de IAG).

Emisiones de acciones, readquisiciones y acciones propias en autocartera

La Junta General celebrada el 21 de junio de 2012 autorizó al Consejo de Administración, con expresa facultad de sustitución, para un mandato que finalizará al término de la Junta General Ordinaria de accionistas de 2013 (o, en caso de producirse antes, una vez cumplidos quince meses a partir del 21 de junio de 2012), a efectos de:

- (i) El aumento del capital social de conformidad con las disposiciones del artículo 297, apartado 1.b) de la Ley de Sociedades de Capital española, por (a) hasta un tercio del valor nominal agregado de las acciones ordinarias emitidas de la Sociedad en la fecha de aprobación de la resolución (importe que deberá reducirse en la cantidad en que se haya aumentado el capital y en el importe máximo en que deba aumentarse el capital social en el momento de la conversión o el canje de títulos emitidos por el Consejo de Administración en virtud de la autorización pertinente) y (b) hasta otra sexta parte del valor nominal agregado de las acciones ordinarias emitidas de la Sociedad en la fecha de aprobación de la resolución, en relación con una oferta mediante la emisión de derechos (importe que deberá reducirse en la cantidad en que se haya aumentado el capital social y en el importe máximo en que deba aumentarse el capital social en el momento de la conversión o el canje de los títulos emitidos por el Consejo de Administración en virtud de la autorización pertinente).
- (ii) La emisión de títulos (incluidos *warrants*) convertibles o canjeables por acciones de la Sociedad, hasta un límite máximo de 1.000 millones de euros o su equivalente en otra divisa, si bien el capital social agregado que deba aumentarse en el momento de la conversión o el canje de dichos títulos no podrá ser superior a: (a) un tercio del valor nominal agregado de las acciones ordinarias emitidas de la Sociedad en la fecha de aprobación de la resolución (importe que deberá reducirse en la cantidad en que el Consejo de Administración haya aumentado el capital en virtud de la autorización pertinente) y (b) hasta otra sexta parte del valor nominal agregado de las acciones ordinarias emitidas de la sociedad en la fecha de aprobación de la resolución, en relación con una oferta mediante la emisión de derechos (importe que deberá reducirse en la cantidad en que el Consejo de Administración haya aumentado el capital en virtud de la autorización pertinente).
- (iii) La exclusión de los derechos de suscripción preferente en los aumentos de capital y las emisiones de títulos convertibles o canjeables que el Consejo de Administración apruebe en virtud de las autorizaciones previas pertinentes a efectos de la asignación de acciones ordinarias o títulos convertibles o canjeables correspondiente a una emisión de derechos o, en cualquier otra circunstancia, a efectos de asignar acciones ordinarias o títulos convertibles o canjeables con sujeción a un valor nominal máximo agregado de las acciones ordinarias así asignadas y que se asignen o puedan asignarse en la conversión o canje de dichos títulos, del 5% del valor nominal agregado de las acciones ordinarias emitidas de la Sociedad a 21 de junio de 2012.

La Junta General de Accionistas celebrada el 21 de junio de 2012 autorizó a la Sociedad a adquirir sus acciones propias ya sea directamente por la Sociedad o indirectamente a través de sus filiales, previo cumplimiento de las condiciones siguientes: (a) el número máximo agregado de acciones ordinarias cuya compra se autoriza será el más bajo entre el valor máximo legalmente permitido y la cifra que represente el 10% del valor nominal agregado de las acciones ordinarias emitidas de la Sociedad a 21 de junio de 2012, fecha de aprobación de la resolución; (b) el precio mínimo que podrá pagarse por una acción ordinaria es cero; (c) el precio máximo que podrá pagarse por una acción ordinaria es el mayor de los siguientes: (i) un importe equivalente al 5% por encima del promedio de las cotizaciones medias de las acciones ordinarias obtenidas del mercado de valores pertinente durante los cinco días hábiles inmediatamente anteriores al día en que se formalice la compra de esas acciones ordinarias y (ii) el más alto entre el precio de la última operación independiente y la oferta independiente más alta de ese momento en los lugares donde se efectúe la compra en el momento oportuno; en todos los casos, sin incluir gastos.

La autorización se otorga para un período que finaliza al término de la Junta General Ordinaria de 2013 (o, en caso de producirse antes, a los quince meses desde el 21 de junio de 2012). Las acciones adquiridas de conformidad con esta autorización podrán entregarse directamente a los empleados o consejeros de la Sociedad o sus filiales o como consecuencia del ejercicio de los derechos de opción que estos ostenten.

El Código de Conducta en materia de Valores de la Sociedad incluye el Código de Operaciones de Autocartera de la Sociedad, que se encuentra publicado en la página web de la Sociedad (www.iairgroup.com).

Los Estatutos Sociales de la Sociedad establecen una serie de obligaciones especiales relacionadas con la comunicación de participaciones accionariales y con determinados límites sobre las mismas, 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.

Gobierno corporativo continuación

Obligaciones de información

De conformidad con el artículo 7, apartado 2.b) de los Estatutos Sociales, los accionistas deberán notificar a la Sociedad toda adquisición o venta de acciones o de cualquier interés en las acciones de la Sociedad que directa o indirectamente implique la adquisición o venta de una participación igual o superior al 0,25% del capital de la Sociedad o de los derechos de voto correspondientes, así como la constitución de cargas sobre las acciones (o intereses en acciones) u otros gravámenes al efecto del ejercicio de los derechos conferidos por las mismas.

Además, de conformidad con el artículo 10, de los Estatutos Sociales, la Sociedad podrá exigir a cualquier accionista o a cualquier otra persona que tenga un interés confirmado o aparente en las acciones de la Sociedad, que le comunique por escrito la información que la Sociedad pueda solicitar en relación con la titularidad o participación de las acciones en cuestión de la que tenga conocimiento dicho accionista u otra persona, incluida cualquier información que la Sociedad considere necesaria o adecuada para determinar si la nacionalidad de los titulares de dichas acciones o de otra persona con un interés en las acciones de la Sociedad pudiese afectar adversamente los derechos operativos de la misma o de sus filiales operadoras o requiera tomar medidas para proteger estos derechos.

En caso de incumplimiento de estas obligaciones por un accionista o cualquier otra persona que tenga un interés confirmado o aparente en las acciones de la Sociedad, el Consejo de Administración podrá suspender en cualquier momento los derechos de voto u otros derechos políticos de esa persona si las acciones con respecto a las que se incumplen las obligaciones mencionadas anteriormente representan al menos el 0,25% del capital de la Sociedad en valor nominal, el Consejo de Administración también podrá decidir que no se registre ninguna transmisión de esas acciones.

Limitaciones a la propiedad de acciones de IAG

Si el Consejo de Administración considera necesario o apropiado adoptar medidas para proteger un derecho de explotación de la Sociedad o de sus filiales operadoras por razón de la nacionalidad de sus accionistas o de cualesquiera personas que tengan un interés en las acciones de la Sociedad, el Consejo de Administración podrá adoptar cualquiera de las medidas previstas a tal fin en el artículo 11 de los Estatutos Sociales, incluida la determinación del número máximo de acciones de las que pueden ser titulares accionistas no pertenecientes a la UE, que no podrá ser inferior al 40% del capital de la Sociedad bajo ninguna circunstancia. A 31 de diciembre de 2012, el 20% de las acciones ordinarias de la Sociedad estaban en manos de accionistas no pertenecientes a la UE (2011: 22%)

El Consejo de Administración también podrá (i) acordar la suspensión de los derechos de voto y otros derechos políticos del titular de las acciones afectadas y (ii) solicitar a los titulares que vendan las acciones correspondientes de tal manera que ninguna persona no perteneciente a la UE pueda ser titular directo o indirecto de dichas acciones o tener un interés en las mismas. Si dicha transmisión no se

realiza en los términos previstos en los Estatutos Sociales, la Sociedad podrá adquirir las acciones correspondientes (para su posterior amortización) conforme a la legislación aplicable. Esta adquisición deberá efectuarse al más bajo de los siguientes precios: (a) el valor contable de las acciones correspondientes según el último balance auditado publicado de la Sociedad y (b) la cotización media de una acción ordinaria de la Sociedad según la cotización oficial diaria de la Bolsa de Londres del día hábil en el que fueron adquiridas por la persona en cuestión no residente en la UE.

Renuncia a dividendos

El British Airways Plc Employee Benefits Trust (Jersey) Limited, que tiene acciones de IAG con el propósito de satisfacer derechos y opciones concedidos a los empleados bajo el plan de acciones de British Airways, mecanismo de concesión de acciones anterior a la fusión y que posee acciones de IAG a los efectos de satisfacer los premios y opciones concedidos a los empleados en virtud de los planes de acciones de British Airways, ha renunciado a su derecho a recibir dividendos. El administrador no ejerce el voto correspondiente a las acciones que ostenta. A 31 de diciembre de 2012, el *Trust* era titular de 6.143.751 acciones (2011: 6.330.091).

Relaciones con los accionistas

La Sociedad estableció contactos regulares con sus accionistas institucionales relevantes. A lo largo de 2012 se celebraron reuniones regulares con los accionistas, con asistencia de los consejeros ejecutivos, el Presidente del Consejo de Administración y el equipo de relaciones con inversores.

La Sociedad realizó giras informativas para inversores, conferencias de inversores y presentaciones corporativas. El 9 de noviembre de 2012, IAG celebró su jornada para mercados financieros, a la que asistieron analistas e inversores. En febrero de 2012, el Presidente del Consejo de Administración consultó varios temas con accionistas institucionales relevantes.

Los accionistas contactan con la Sociedad a través de una página web especial, por correo electrónico y directamente por teléfono.

El impacto del cambio de control

En supuestos de toma de control o de ofertas públicas de adquisición, ciertas licencias y permisos, contratos de alta dirección y algunos contratos de suministro o financieros deberían, en su caso, ser modificados. Los siguientes contratos importantes incluyen estipulaciones que permiten a las contrapartes ejercer un derecho de resolución u otros derechos en caso de realizarse un cambio de control en la Sociedad, British Airways o Iberia según sea el caso:

- El negocio conjunto con American Airlines Inc;
- Todos los planes de acciones de la Sociedad con la excepción del Performance Share Plan, que está sujeto al cumplimiento de las condiciones de desempeño aplicables en ese momento;
- Determinados acuerdos de código compartido;
- Acuerdos de afiliación **oneworld**;
- Determinados contratos de venta de puntos avios;

- El contrato de sistema de distribución global con Amadeus IT Holding, S.A. para la comercialización de vuelos de Iberia;
- El negocio conjunto con Japan Airlines;
- El contrato de arrendamiento en la Terminal 7 del Aeropuerto JFK; y
- Determinados contratos de cobertura de tipos de cambio y de interés.

Salvaguardas de fusión

En el marco del acuerdo de una fusión, la Sociedad, British Airways e Iberia otorgaron ciertas salvaguardas para proteger los intereses específicos de British Airways e Iberia y sus respectivos grupos de interés (Assurances) (Documento de Registro, página 127). El cumplimiento y la aplicación de dichas salvaguardas deberán llevarse a cabo mediante los mecanismos establecidos para ese fin,

descritos en las páginas 129 y 130 del Documento de Registro. Toda disputa relacionada con las salvaguardas deberá ser solventada por el Comité de Salvaguardas. En 2012 no se remitió ningún asunto al Comité de Salvaguardas.

Hechos posteriores al cierre del balance

Con posterioridad al cierre del balance no se ha registrado ningún hecho que requiera de un ajuste sustancial a 31 de diciembre de 2012.

Consejo de Administración

Tal y como establecen los Estatutos de la Sociedad, el Consejo de Administración estará formado por un mínimo de nueve y un máximo de 14 consejeros. Durante el ejercicio, el Consejo estuvo formado por 14 consejeros: tres Ejecutivos, uno no Ejecutivo Dominical, ocho No Ejecutivos Independientes y otros dos No Ejecutivos Externos, como se indica a continuación:

Nombre del consejero	Cargo	Tipo
Antonio Vázquez Romero	Presidente no ejecutivo	Otro externo ²
Sir Martin Broughton	Vicepresidente	Independiente externo y Director independiente senior
Willie Walsh	Consejero delegado	Ejecutivo
César Alierta Izuel	Consejero no ejecutivo	Independiente externo
Patrick Cescau	Consejero no ejecutivo	Independiente externo
José Manuel Fernández Norniella	Consejero no ejecutivo	Otro externo ³
Baronesa Kingsmill	Consejero no ejecutivo	Independiente externo
Manuel Lagares Gómez-Abascal	Consejero no ejecutivo	Dominical externo ⁴
James Lawrence	Consejero no ejecutivo	Independiente externo
José Pedro Pérez-Llorca	Consejero no ejecutivo	Independiente externo
Kieran Poynter	Consejero no ejecutivo	Independiente externo
Rafael Sánchez-Lozano Turmo	Consejero ejecutivo	Ejecutivo externo
John Snow	Consejero no ejecutivo	Independiente
Keith Williams	Consejero ejecutivo	Ejecutivo

1 Según las definiciones que figuran en el Código Unificado de Buen Gobierno español.

2 Antonio Vázquez Romero fue Presidente y Consejero Delegado de Iberia hasta la ejecución de la fusión entre British Airways e Iberia.

3 José Manuel Fernández Norniella fue hasta junio de 2012 Consejero Ejecutivo de Bankia S.A..

4 Nombrado a propuesta de Bankia S.A. accionista significativo de IAG.

El Secretario del Consejo de Administración es Fernando Vives y el Vicesecretario del Consejo de Administración es Álvaro López-Jorrín, ambos socios del bufete de abogados español J&A Garrigues, S.L.P.

Control interno

Es responsabilidad de los consejeros mantener y verificar la eficacia del sistema de control interno de la Sociedad, incluido el control financiero interno. Este sistema está diseñado para ofrecer una protección razonable, aunque no absoluta, de los activos frente a un uso o disposición no autorizado, así como mantener registros contables correctos y fiables de la información financiera utilizada con fines internos o para su publicación. Este proceso está en consonancia con la guía de Turnbull. Estos controles están

concebidos para gestionar, más que para eliminar, el riesgo de no alcanzar los objetivos comerciales por circunstancias que puedan ser razonablemente previstas y solo pueden garantizar, dentro de lo razonablemente posible, la ausencia de pérdidas o errores significativos.

La Sociedad tiene establecidos sistemas de control interno y gestión de riesgos relacionados con el proceso de información financiera y con el proceso de preparación de cuentas consolidadas del Grupo. La Comisión de Auditoría y Cumplimiento aprobó un plan de auditoría para el Grupo basado en los riesgos. Esta Comisión examinó cuestiones de importancia en materia de control planteadas por el equipo directivo y por los auditores internos y externos y presentó sus conclusiones al Consejo de Administración. No se identificaron defectos o deficiencias significativas en 2012.

Informe de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento



Estimado Accionista:

La Comisión de Auditoría y Cumplimiento se ha basado en las prácticas de control interno, gestión del riesgo y cumplimiento establecidas en 2011. Hemos asumido un papel preponderante en la gestión del riesgo del Grupo en la zona euro, así como a la hora de abordar los retos contables tanto de la

adquisición de bmi como del plan de Transformación de Iberia.

Los cuatro miembros de la Comisión fueron los mismos durante el año y su amplia experiencia financiera, jurídica y comercial ha permitido ofrecer un alto nivel de compromiso y apoyo al equipo de dirección. Este año hemos ampliado nuestro informe con más información detallada sobre el modo en que hemos abordado las cuestiones de información financiera que han surgido a lo largo del año y nuestra interacción con los auditores externos.

Kieran Poynter

Presidente de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento

Composición y reuniones

La Comisión de Auditoría y Cumplimiento estuvo formada por cuatro miembros durante el año: Kieran Poynter (Presidente), José Pedro Pérez-Llorca, James Lawrence y Patrick Cescau. Kieran Poynter dispone de experiencia reciente y relevante en el ámbito de las finanzas, la contabilidad y la auditoría a los efectos de la legislación española y del Código de Gobierno Corporativo del Reino Unido. El 26 de febrero de 2013, José Pedro Pérez-Llorca renunció a la Comisión. Todos los miembros de la Comisión cuentan con un conocimiento adecuado de los temas financieros. Además del Secretario, asisten regularmente a las reuniones de la Comisión el Presidente, el Consejero Delegado, el Director Financiero, el Director de Auditoría y Gestión del Riesgo del Grupo, el Director de Información y Control del Grupo y representantes de los auditores externos.

La Comisión se reunió siete veces en 2012. Durante el ejercicio, la Comisión también se reunió en privado con los auditores externos e internos.

Responsabilidades de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento

Las principales responsabilidades y actividades de la Comisión durante el año fueron:

- 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, así como los principales riesgos a los que se enfrenta el Grupo

- Revisar y aprobar el programa de auditoría interna, su dotación de personal, su eficacia y la resolución de los problemas planteados
- Revisar los reportes de los auditores externos e internos
- Recomendar el nombramiento del auditor externo y revisar su eficacia, honorarios, facultades e independencia.

Durante el ejercicio, la Comisión llevó a cabo la evaluación de su desempeño y ha concluido que opera de forma eficaz. La Comisión también revisó sus facultades y concluyó que siguen siendo adecuadas.

Las facultades de la Comisión aparecen definidas en el artículo 23 de la normativa del Consejo de Administración, disponible en la página web de la Sociedad.

Otros temas analizados

Riesgo de continuidad del negocio y liquidez

La Comisión revisó la posición de continuidad del negocio de la Sociedad, junto con las posiciones de continuidad del negocio de British Airways e Iberia. Se prestó especial atención a la deuda y la gestión de la liquidez, así como a la situación del plan de transformación de Iberia. La proyección de liquidez de Iberia fue revisada hasta diciembre 2014, con un análisis mensual más detallado hasta junio de 2014. Para ello, se consideró la realización de la inversión en Amadeus, el posible impacto de las previsibles huelgas, retrasos en la ejecución del plan y la sensibilidad a la reducción del rendimiento, al combustible y al tipo de cambio. Se concluyó que no existían incertidumbres relevantes que pudiesen arrojar serias dudas sobre la capacidad de Iberia para continuar como un negocio operativo durante el año siguiente a la publicación del Informe Anual.

bmi

Se revisó la contabilidad de la adquisición de bmi, incluida la Asignación del Precio de Compra. El Comité evaluó la labor realizada para valorar los activos y pasivos, como los derechos de aterrizaje y las pérdidas por impuestos diferidos, los ajustes derivados de la alineación de las políticas contables, la clasificación de bmibaby y bmi regional, como actividades interrumpidas, y el reconocimiento de ganancias en compras ventajosas.

Deterioro

La Comisión revisó la metodología utilizada y las hipótesis realizadas para el análisis del deterioro conforme a lo dispuesto en IAS36. Se revisaron las hipótesis de crecimiento geográfico subyacentes a los planes de negocio de las principales unidades generadoras de efectivo. British Airways e Iberia fueron revisados y la Comisión se cercioró de que los planes representaban estimaciones razonables. También se consideraron apropiadas las tasas de descuento utilizadas para los activos de cada unidad generadora de efectivo. La Comisión también examinó la ejecución del plan de transformación de Iberia, los costes asociados a la ejecución y de qué manera repercutiría un mejor rendimiento de Iberia en las previsiones del flujo de caja.

Zona euro

La Comisión revisó el riesgo de la zona euro durante todo el año. Los primeros análisis abordaron los efectos comerciales, contractuales y de liquidez que podría acarrear el fracaso del euro, así como las respuestas disponibles. Se analizaron las medidas adoptadas en las áreas de tesorería a fin de reducir sustancialmente la exposición a las instituciones de la periferia de la zona euro. Luego se realizaron trabajos más detallados sobre el posible impacto contable y jurídico de una salida de España de la zona euro. La Comisión evaluó también la hoja de ruta de Iberia en la zona euro, un plan de contingencia de alto nivel que define qué otras medidas prácticas deberán planificarse con detalle y los desencadenantes para iniciar dicha planificación.

Gestión del riesgo financiero

La política de Riesgo Financiero del Grupo regula la actividad de cobertura de combustible y divisas. En diciembre la Comisión llevó a cabo un análisis de esta política, que incluyó un examen más detallado de las relaciones entre los costes de combustible y los posibles flujos de caja compensatorios resultantes de los tipos de cambio, el crecimiento económico y la actividad de la competencia. El estudio concluyó que la política de cobertura de combustible del Grupo desarrollada en 2011 sigue siendo apropiada. Asimismo, la Comisión revisará periódicamente las posiciones de cobertura de British Airways e Iberia. Información adicional sobre la política se incluye en la nota 27 de los estados financieros.

Riesgo de financiación

Reconociendo las crecientes necesidades de financiación de la flota para 2013 y la centralización de la actividad de financiación del Grupo, la Comisión revisó el riesgo de financiación. Una nueva política del Grupo aborda el riesgo de disponibilidad, refinanciación, divisa y tipos de interés. La política también promueve un enfoque común sobre las condiciones de financiación clave, como casos de impago, insolvencia cruzada y pactos.

Auditoría externa

La Comisión colabora estrechamente con los auditores externos del Grupo, Ernst & Young, y sus socios en el Reino Unido y España, que asistieron a las siete reuniones del año. La Comisión revisó la carta de contratación de los servicios de auditoría, los honorarios y el plan de auditoría, el cual incluía la evaluación realizada por Ernst & Young de las áreas de riesgo de los estados financieros. Los resultados de la auditoría se revisaron en cuatro reuniones: una para el semestre, una revisión preliminar de los resultados procedente de auditorías provisionales para detectar posibles señales de alerta y dos reuniones para analizar cuestiones de auditoría de cierre de ejercicio.

La Comisión también se reunió con el auditor de Iberia, Deloitte, S.A., para revisar los resultados de sus auditorías semestral y anual.

Al evaluar la efectividad e independencia de los auditores externos, la Comisión consideró los requerimientos

profesionales y regulatorios relevantes y la relación, en su conjunto, con los auditores. El Comité supervisó que los auditores cumplieren con 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, incluido el informe realizado por auditor externo sobre sus propios procedimientos internos de calidad. Tras haber revisado el desempeño de Ernst & Young durante el 2012, la Comisión concluyó que por el interés del Grupo y de los Accionistas era mejor no sacar a concurso en 2013 y recomienda su reelección.

La auditoría del Grupo se sacó a concurso por última vez en el momento de la constitución de la sociedad holding IAG en 2010. La legislación española exige un nombramiento inicial de tres años que expira con la aprobación de estas cuentas. La Compañía tiene la intención de cumplir con el requisito del Código de Gobierno Corporativo del Reino Unido de licitar la auditoría externa al menos cada diez años y los acuerdos de transición, que exigirían un nuevo concurso de auditoría en 2020, a más tardar.

Los servicios de no auditoría prestados por los auditores externos se encuentran sujetos a una política aprobada por el Consejo de Administración que prohíbe determinados tipos de trabajo y controla el nivel global de gasto. Esta política se aplica a Ernst & Young y Deloitte en todo el Grupo y, como resultado, incluye algunos acuerdos de transición para concluir proyectos que estaban en marcha durante la creación de IAG. Solo queda un proyecto de transición en curso, que es la comisión de servicio de dos empleados de Deloitte para un proyecto de externalización del servicio de nóminas de British Airways. La Comisión está satisfecha con el alcance del trabajo realizado por el personal de Deloitte en ese proyecto. 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 naturaleza inusual. Se establece un tope máximo de 1,5 millones de euros para el volumen global de trabajo de cada auditor; los grandes proyectos individuales que representen un gasto global que supere dicho tope deben ser aprobados por la Comisión. En la nota 8 a los estados financieros pueden consultarse los datos sobre los honorarios pagados al auditor externo en el ejercicio.

Sistema de denuncias

La Comisión ha revisado los procedimientos a través de los cuales los empleados pueden denunciar confidencialmente cuestiones relativas a la contabilidad, el control interno, la auditoría u otras materias. Una línea de ayuda confidencial gestionada por Safecall funciona correctamente en British Airways. Durante el ejercicio, Iberia ha implementado una línea de denuncia en español, Ethicspoint, y la Comisión está revisando la promoción y adopción de este nuevo servicio.

Informe de la Comisión de Nombramientos



Estimado Accionista:

Me complace presentarle este primer informe sobre el trabajo de la Comisión de Nombramientos durante 2012.

El objetivo principal de esta Comisión es garantizar que las personas que integran el Consejo y sus Comisiones reúnan las capacidades, los conocimientos y la experiencia necesarios para poder asumir sus responsabilidades eficazmente.

Durante el ejercicio de referencia la Comisión abordó varios asuntos importantes. Tras la publicación del Informe Davies sobre Mujeres en Consejos de Administración en 2011, la Comisión analizó el número de mujeres presentes en el Consejo, en el nivel de alta dirección y dentro del Grupo. Asimismo, revisó la política de diversidad del Consejo de IAG, la cual fue posteriormente aprobada por el Consejo de Administración de IAG. El Informe está disponible en la página web de la Sociedad.

La Comisión ha empleado también este año parte de su tiempo en revisar el plan de sucesión de los consejeros ejecutivos de la Sociedad. Se ha elaborado y debatido un esbozo de plan en la reunión de la Comisión celebrada en enero de 2013.

Como parte del proceso de evaluación del Consejo de Administración, se evaluaron los resultados de la Comisión durante el año. La evaluación, realizada internamente, la llevó a cabo el Presidente con el respaldo del Secretario de la Sociedad. Se repartió un cuestionario a todos los consejeros y el Secretario de la Sociedad recopiló y analizó las respuestas. Se concluyó que la Comisión funciona de forma eficaz.

El 2 de agosto de 2012, Manuel Lagares Gómez-Abascal fue nombrado por cooptación Consejero Externo Dominical, en representación de Bankia, tras la renuncia de Rodrigo de Rato y Figaredo, que había representado anteriormente a Bankia. Este nombramiento se someterá a la aprobación de los accionistas en la Junta General Ordinaria de accionistas que se celebrará en junio de 2013.

John Snow

Presidente de la Comisión de Nombramientos

Pertenencia a la Comisión

El artículo 24 del Reglamento del Consejo de Administración de IAG regula la composición, las competencias y las normas de funcionamiento de la Comisión de Nombramientos, el cual se puede consultar en la página web de la Sociedad. Dicho 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. Al menos dos miembros de la Comisión de Nombramientos serán consejeros independientes.

En la actualidad, la Comisión de Nombramientos está formada por cuatro miembros: John Snow (Presidente), César Alierza Izuel, José Manuel Fernández Norniella y la Baronesa Kingsmill. Con la excepción de José Manuel Fernández Norniella, se considera que todos los miembros son Consejeros Independientes No Ejecutivos.

Responsabilidades de la Comisión de Nombramientos

Las facultades de la Comisión están incluidas en el Reglamento del Consejo de Administración de IAG anteriormente mencionado. Las principales obligaciones de la Comisión pueden resumirse del siguiente modo:

- Revisar los criterios para determinar la composición del Consejo de Administración y seleccionar candidatos
- Proponer al Consejo de Administración para su aprobación el nombramiento de consejeros independientes
- Informar al Consejo de Administración de las propuestas de nombramiento de otros consejeros
- Informar al Consejo de Administración de las propuestas de designación de cargos del Consejo y proponer los miembros integrantes de las comisiones del Consejo
- Planificar la sucesión de los miembros del Consejo, incluida la del Presidente y el consejero delegado
- Establecer directrices para el nombramiento, contratación, carrera, promoción y despido de altos directivos
- Informar al Consejo de Administración del nombramiento y destitución de altos directivos
- Asegurar que los consejeros no ejecutivos reciban una carta de nombramiento formal
- Identificar a los consejeros que pueden cubrir las vacantes de las Comisiones del Consejo de Administración.

Reuniones y asistencia

Durante 2012 la Comisión de Nombramientos se reunió cuatro veces. Todos los miembros de la Comisión asistieron a todas las reuniones, con la excepción de John Snow y José Manuel Fernández Norniella, que no pudieron asistir cada uno a una reunión debido a otros compromisos.

Las actividades de la Comisión durante el ejercicio

Durante 2012 la Comisión abordó los siguientes asuntos importantes:

- Programas de inducción y actualización de los Consejeros No Ejecutivos
- Revisión anual de las funciones de cada Consejero
- Nombramiento de un Consejero Independiente Senior No Ejecutivo
- Planificación de la sucesión de Consejeros Ejecutivos
- Revisión del informe anual de la Comisión
- Evaluación del desempeño de la Comisión
- Política de diversidad del Consejo de Administración
- Nombramiento de Manuel Lagares Gómez-Abascal
- Designación de los altos directivos clave para su nombramiento como Consejeros de las filiales del Grupo incluyendo: Julia Simpson (British Airways e Iberia); Garry Copeland (British Airways); Marco Sansavini (Iberia, Grupo Avios e IAG Cargo); y Ian Milne (Grupo Avios).

Además, como parte de su labor anual, la Comisión evalúa el equilibrio de capacidades, experiencia, independencia y conocimientos del Consejo de Administración, el cual se considera que es adecuado para sus necesidades actuales.

Desde el 31 de diciembre de 2012, se ha reunido en dos ocasiones más. Los puntos del orden del día de estas reuniones comprenden áreas citadas anteriormente, junto con las siguientes:

- El nombramiento de Consejeros No Ejecutivos
- Nominaciones para los Consejos de las filiales
- Informe de la diversidad
- Planificación de la sucesión del Comité de Dirección.

Nombramientos

La Comisión podrá hacer uso de los servicios de asesores externos para facilitar la búsqueda de posibles candidatos. Considerará candidatos de una amplia gama de procedencias, con el debido respeto a la diversidad y el género y realizará su selección en función de sus méritos y de criterios objetivos, así como cuidando de que los candidatos puedan comprometer tiempo suficiente para el cargo.

En concreto, la Comisión tiene una política de contratar solo a consultores de búsqueda externos que hayan suscrito el Código de conducta voluntario para Sociedades de Búsqueda de Ejecutivos del Reino Unido publicado en julio de 2011 u otro código internacional equivalente.

Integración de los Consejeros

Durante el año que se examina la Comisión de Nombramientos ha revisado los acuerdos existentes para proporcionar un programa de integración a los consejeros recién nombrados. Recomendó al Consejo que debía acordarse una política de integración y que debía establecerse un programa de integración; esto fue acordado por el Consejo. Bajo estos nuevos acuerdos se proporciona a cada consejero recién nombrado información sobre el Grupo y sus operaciones. Estos programas de integración son adaptados a cada persona, e incluye la programación de reuniones con personal clave, visitas a los principales centros y asistencia a eventos corporativos. El primer programa de integración está actualmente en curso para Manuel Lagares Gómez-Abascal.

Informe de la Comisión de Seguridad



Estimado Accionista:

Me complace presentarle este informe sobre el trabajo de la Comisión de Seguridad en su segundo ejercicio.

Tal y como se informó el año pasado, la Comisión examina asuntos relacionados con la seguridad operativa de IAG y de todas sus

filiales. También supervisa a alto nivel las actividades y recursos de seguridad de IAG y sus filiales. La Comisión informa al Consejo de Administración de IAG y realiza el seguimiento de todas las medidas relacionadas con la seguridad que el Consejo de Administración de IAG considere necesarias. Además, la Comisión revisa la información sobre seguridad recibida respecto a IAG, sus filiales y sus actividades de franquicia.

Durante 2012 la Comisión celebró una reunión a la que asistieron sus cuatro miembros. Los principales temas de debate fueron los informes de revisión de seguridad de British Airways e Iberia.

Willie Walsh

Presidente de la Comisión de Seguridad

Composición y reuniones

El artículo 26 del Reglamento del Consejo de Administración de IAG regula la composición, las competencias y las normas de funcionamiento de la Comisión.

La Comisión estará formada por no menos de tres y no más de cinco Consejeros designados por el Consejo de IAG de Administración con la dedicación, capacidad y experiencia necesarias para desarrollar su función. La Comisión estará formada por cuatro miembros: Willie Walsh (Presidente), Sir Martin Broughton, Kieran Poynter y Antonio Vázquez Romero.

Responsabilidades de la Comisión de Seguridad

La responsabilidad sobre cuestiones de seguridad corresponde a las aerolíneas. IAG, a través de su Comisión de Seguridad, tendrá una visión general a alto nivel de la seguridad aérea y de los temas importantes que puedan afectar al sector. IAG, a través de su Comisión de Seguridad, procurará observar y garantizar que las aerolíneas del Grupo dispongan de los recursos y procedimientos de seguridad apropiados. Las aerolíneas operativas siguen siendo responsables de efectuar una evaluación detallada y técnica.

Las funciones de la Comisión comprenden:

- Recibir información de seguridad significativa sobre IAG y todas sus filiales y cualquier franquicia, código compartido o proveedor de arrendamiento de aeronaves con tripulación utilizados por cualquier miembro del Grupo
- Ejercer una supervisión de alto nivel sobre las actividades y recursos de seguridad de IAG y todas sus filiales e informar al Consejo de Administración como proceda, reconociendo que la responsabilidad sobre las cuestiones de seguridad relacionadas con cada filial recae en esa filial mediante sus propios recursos
- Realizar el seguimiento de todas las medidas relacionadas con la seguridad que determine el Consejo de Administración
- Desarrollar otras posibles funciones relacionadas con la seguridad asignadas por el Consejo de Administración.

Informe de la Comisión de Retribuciones



Estimado accionista:

Me complace presentar el segundo Informe de Retribuciones de IAG. El año al que hace referencia este informe ha sido exitoso para la Sociedad, a pesar de las dificultades del mercado. En él hemos continuado avanzando sobre la base de los logros alcanzados el primer año para garantizar la puesta en marcha de una sólida estructura de gobierno. El marco de retribuciones a directivos tiene por objeto apuntalar nuestros objetivos empresariales y financieros. En este contexto, nuestra política retributiva está diseñada para entregar una retribución total que sea competitiva con respecto al mercado, con mayor énfasis en la retribución ligada al desempeño. Este año, la retribución a directivos ha sido un tema recurrente en las noticias, tanto en España como en Reino Unido. La denominada "primavera del accionista" en Reino Unido provocó que algunas empresas se viesen desafinadas por parte de los accionistas respecto a los acuerdos con ejecutivos. En este contexto, es para mí una satisfacción que el 97% de los accionistas haya votado a favor (96% con las abstenciones) del Informe de Retribuciones de 2011 en nuestra Junta General ordinaria. En mi opinión, este resultado supone un gran voto de confianza a la sólida política retributiva del Grupo. Esto se debe, en no poca medida, al ejemplo que ha dado el consejero delegado de IAG al proponer una moderación de los paquetes retributivos a directivos y recomendar objetivos muy exigentes para todos los planes de incentivos. Los departamentos de gobierno y los órganos de relación con los inversores, tanto en Reino Unido como en España, propondrán nuevos cambios en el informe y la política de retribuciones para 2013, y la Comisión de Retribuciones seguirá muy atenta a los acontecimientos y actuará en consecuencia.

Resumen general de 2012

Debido a la complicada situación de la economía mundial, 2012 ha sido un año difícil. Los objetivos financieros para 2012, fijados a principios de año eran muy exigentes, por lo que las dos terceras partes del incentivo anual de IAG vinculadas a los resultados operativos solo devengarán un 35% de la posibilidad máxima en 2012. No obstante, el Grupo ha conseguido logros importantes en la búsqueda constante de sinergias, y ha superado los objetivos de sinergias de costes y de ingresos para el segundo año. Estos logros se reflejarán en la retribución a través del tercio restante del incentivo anual vinculado al desempeño personal. La Comisión seguirá asegurando que la retribución de los Directivos respalde la estrategia empresarial y está convencida de que el marco retributivo global para 2013 vela por los mejores intereses de los accionistas.

Miembros en el ejercicio de referencia

En el ejercicio de referencia, la composición de la Comisión fue la siguiente: César Alierta Izuel (Presidente), Baronesa Kingsmill, José Manuel Fernández Norniella y John Snow.

Comisión

Durante el ejercicio, la Comisión ha llevado a cabo la evaluación de su desempeño y ha concluido que opera de forma eficaz. Las facultades de la Comisión pueden consultarse en el sitio web de la Sociedad.

Aparte de la remuneración de los consejeros ejecutivos, la Comisión supervisa la aplicación general de la política retributiva de los Altos Directivos que se encuentran en una línea jerárquica inferior al Consejo de Administración; y también supervisa las cuestiones relativas a la retribución de la Alta Dirección, así como de los consejeros de las empresas operadoras.

Principales actividades durante el ejercicio y cuestiones relativas a los grupos de interés

Durante el ejercicio, la Comisión se mantuvo totalmente al corriente de la evolución de la remuneración en el mercado externo. La Comisión consideró que el marco retributivo seguía siendo adecuado para IAG. Al decidir la política de remuneración, las condiciones de remuneración y de trabajo se han tenido en cuenta tanto en el mercado del Reino Unido como en el mercado español. Otros indicadores clave que se consideran al momento de decidir la política salarial y la remuneración incluyen la asequibilidad de la empresa, los movimientos del mercado y las consideraciones de retención.

En febrero, tras una amplia consulta, se aprobaron los cambios propuestos respecto a las medidas de desempeño para el Plan de Acciones por Desempeño 2012. En mayo, se aprobó una metodología para abordar los aspectos retributivos de las fusiones y adquisiciones. En diciembre, el Presidente y el consejero delegado de Iberia se acogieron voluntariamente a una reducción del 25% de sus asignaciones o salarios base hasta nuevo aviso.

Informe de la Comisión de Retribuciones continuación

El informe de 2012

El Departamento de Empresas, Innovación y Cualificaciones del Reino Unido (*Government Department of Business, Innovation and Skills, BIS*) ha propuesto una serie de cambios en el formato de los informes de retribución a directivos y en la información que deben recoger. Con el fin de alinearse con sus requisitos actuales, IAG ha elegido adoptar anticipadamente dichos principios cuando proceda. Por tanto, el informe se divide en dos partes. En la primera, se ofrece un resumen de los datos retributivos de 2012, incluida la retribución total (en una "cifra única") de los consejeros y el salario variable pagado en el ejercicio. Estas normas serán de aplicación para todas las empresas británicas que coticen en un mercado de valores importante, cuyos ejercicios financieros terminen en octubre de 2013 o con posterioridad, por lo que en este informe se han adoptado con carácter voluntario ciertos aspectos de la normativa. La segunda parte se centra en la política establecida para 2013, incluidos los objetivos y el funcionamiento de cada componente salarial, el contexto en el que se tomaron las decisiones relativas a la política y la información sobre los contratos de servicios. Como el de 2011, el contenido completo de este Informe se someterá a votación, con carácter consultivo, en la Junta General ordinaria.

Aprobado por el Consejo de Administración y firmado en su nombre y representación por

César Alierta Izuel

Presidente de la Comisión de Retribuciones

Comisión y asesores

El presente Informe se refiere al periodo comprendido entre el 1 de enero y el 31 de diciembre de 2012 y contiene información detallada sobre la Comisión de Retribuciones y la política retributiva de la Sociedad.

El Informe se ha elaborado de acuerdo con las disposiciones del artículo 61 ter de la Ley del Mercado de Valores española (Ley 24/1998, de 28 de julio). Con arreglo a dicho artículo, el presente Informe se difundirá y someterá a votación, con carácter consultivo, en la Junta General ordinaria de accionistas de la Sociedad. Corresponde a la Comisión de Retribuciones la responsabilidad de elaborar el informe, que es aprobado por el Consejo de Administración.

El informe se ha elaborado de acuerdo con las normas de cotización en el Reino Unido (Listing Rules) y, aunque no está obligada a ello al ser una compañía española, conforme a los requisitos del Anexo 8 del Reglamento de las Empresas y Grupos de Tamaño Grande y Mediano (Cuentas e Informes) de 2008.

Se considera que las obligaciones de información retributiva en España podrían cambiar en un futuro próximo. En caso de que dicha modificación dé lugar a cambios en la información que deba revelarse en virtud de la legislación española, la Comisión podrá cambiar su postura respecto a la revelación de información voluntaria conforme a la normativa británica a fin de evitar una duplicación innecesaria que podría generar confusión entre los accionistas.

Resumen de los datos retributivos de 2012

Función, miembros y actividades de la Comisión

De acuerdo con el artículo 25 del Reglamento del Consejo de Administración, la Comisión estará compuesta por un mínimo de tres y un máximo de cinco Consejeros No Ejecutivos nombrados por el Consejo de Administración, que dispongan de la dedicación, capacidad y experiencia necesarias para desempeñar su función. Al menos tres de los miembros de la Comisión de Retribuciones serán consejeros independientes. En lo que respecta al periodo de referencia, tres miembros estaban considerados consejeros independientes no ejecutivos de la Sociedad. Para informarse de la provisión del Código del Gobierno Corporativo del Reino Unido, ver página 37. Ninguno de los miembros tenía un interés económico personal, distinto del propio de su condición de accionista en los asuntos tratados. Durante el ejercicio se celebraron cuatro reuniones, Cesar Alierta Izuel, José Manuel Fernandez Norniella y John Snow no pudieron asistir a una reunión debido a otras obligaciones. La regulación de la Comisión se puede ver en la página web de la Sociedad.

Asuntos principales tratados en las reuniones de la Comisión de Retribuciones

En 2012, la Comisión trató, entre otras, las cuestiones siguientes:

Reunión	Puntos del día tratados
Enero	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión y aprobación de los salarios base de los consejeros; • Aprobación del Plan de Incentivos Anuales para 2012; • Aprobación de los derechos en virtud del Plan de Acciones por Desempeño 2012 (<i>Performance Share Plan</i>).
Febrero	<ul style="list-style-type: none"> • Aprobación de las medidas y objetivos del Plan de Acciones por Desempeño de 2012, tras la consulta a los accionistas; • Aprobación de los pagos a los consejeros en virtud del Plan de Incentivos Anuales 2011; • Revisión final del Informe de retribución de los consejeros de 2011. • Revisión del estado de las participaciones accionariales de los consejeros; • Revisión de las Facultades de la Comisión.
Mayo	<ul style="list-style-type: none"> • Aprobación de la metodología para abordar los aspectos retributivos de las fusiones y adquisiciones; • Revisión de los documentos de apoyo para la Junta General ordinaria; • Aprobación de los resultados de consolidación de derechos del Plan de Acciones por Desempeño 2009 de British Airways; • Aprobación de un plan de acción tras la evaluación del desempeño por parte de la Comisión.
Septiembre	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión del programa de la Comisión de Retribuciones para 2013; • Información actualizada de la Junta General de 2012, con los resultados de las votaciones; • Información actualizada completa sobre los acontecimientos del mercado exterior y el gobierno corporativo, tanto en España como en el Reino Unido; • Información actualizada sobre los resultados hasta la fecha del Plan de Incentivos Anuales para 2012; • Información actualizada sobre los resultados hasta la fecha de los Planes de Acciones por Desempeño de 2010, 2011 y 2012; • Aprobación de la estrategia retributiva para 2013 (sueldo, incentivo anual e incentivo a largo plazo).

Asesores de la Comisión

La Comisión no ha nombrado asesores externos. La Sociedad obtuvo información de encuestas sobre retribución a altos directivos de diversas fuentes. El consejero delegado y la Jefa de Gabinete de IAG facilitaron periódicamente información a la Comisión durante el ejercicio, excepto cuando se discutió sobre sus propias retribuciones.

Comparación de los resultados generales y la retribución

Aún siendo consciente del complicado entorno económico y de su severo impacto en las cuentas de la Sociedad, la Comisión de Retribuciones reconoce también la importancia de incentivar y retener a los directivos para impulsar el negocio.

La Comisión considera que los paquetes retributivos, que se han fijado por referencia a los niveles salariales y de incentivos del mercado y se establecen conforme a los Indicadores Clave de Rentabilidad de la Sociedad, no suponen riesgos medioambientales, sociales o de gobernanza al motivar involuntariamente un comportamiento irresponsable o una indebida toma de riesgos.

Informe de la Comisión de Retribuciones continuación

Retribución global para cada Consejero

Sujeto a auditoría

En la tabla siguiente se indica la retribución global y el desglose de dicha cifra para cada consejero. A continuación de la tabla se proporciona una explicación sobre la metodología de cálculo empleada. La retribución de cada consejero es un reflejo de los resultados de la Sociedad y de la contribución personal realizada al éxito sostenido de esta.

Consejero (000€)	Salario base y asigna- ción fija	Presta- ciones	Aporta- ción por pensi- ones o comple- mento en efectivo	Incentivo anual en efectivo	Diferi- miento de in- centivos que se conso- lida en el ejercicio (Incen- tive Award Deferral, IADP)	Subtotal del ejercicio hasta el 31 de diciembre de 2012	Subtotal del ejercicio hasta el 31 de diciembre de 2011	Incentivo a largo plazo de British Airways que se conso- lida en el ejercicio	"Cifra única" total, de acuerdo con el borrador de las regulacio- nes del BIS	
Consejeros ejecutivos										
Willie Walsh (GBP) ²	825	52	206	-	-	1.083	1.298		1.083	
Willie Walsh (Euro)	1.015	65	254	-	-	1.334	1.494		1.334	
Keith Williams (GBP) ²	650	48	176	244	244	1.362	973		1.362	
Keith Williams (Euro)	800	59	216	300	300	1.675	1.120	-	1.675	
Rafael Sánchez-Lozano Turmo ¹	619	28	171	-	-	818	870	-	818	
Consejeros no ejecutivos										
Antonio Vázquez Romero ¹	632	53	-	-	-	685	921	-	685	
Sir Martin Broughton	350	80	-	-	-	430	576	-	430	
Baronesa Kingsmill	120	19	-	-	-	139	129	-	139	
James Lawrence	120	9	-	-	-	129	121	-	129	
César Alierta Izuel	140	1	-	-	-	141	140	-	141	
Patrick Cescau	120	19	-	-	-	139	136	-	139	
José Manuel Fernández Norniella	120	4	-	-	-	124	115	-	124	
José Pedro Pérez-Llorca	120	11	-	-	-	131	120	-	131	
Kieran Poynter	140	15	-	-	-	155	144	-	155	
Rodrigo de Rato y Figaredo ³	70	25	-	-	-	95	139	-	95	
John Snow	140	0	-	-	-	140	142	-	140	
Manuel Lagares Gómez-Abascal	50	1	-	-	-	51	-	-	51	
Paquete retributivo total (€'000)		4.556	389	641	300	300	6.186	6.167	-	6.186

1 Rafael Sánchez-Lorano Turmo y Antonio Vázquez Romero asumieron voluntariamente una reducción del 25% de sus salarios base o asignaciones fijas, con efectos el 1 de diciembre de 2012. En el caso de Rafael Sánchez-Lozano Turno, se utiliza su salario no reducido para calcular la aportación de la empresa al plan de pensiones, su incentivo anual y la concesión de derechos del PSP.

2 Las remuneraciones de Willie Walsh y Keith Williams están expresadas también en euros a efectos informativos.

3 La asignación correspondiente a Rodrigo de Rato y Figaredo se abona a Bankia, S.A.

Nota

Salario base y asignación fija: salario abonado en el ejercicio a los consejeros ejecutivos y asignaciones fijas abonadas en el ejercicio a los consejeros no ejecutivos.

Prestaciones: prestaciones gravables, incluidos viajes personales y, cuando proceda, coche de empresa, combustible y seguro médico privado.

Aportación por pensiones o complemento en efectivo: aportación de la empresa al plan de pensiones o efectivo en lugar de pensión.

Incentivo anual en efectivo: pagos en efectivo correspondientes al Incentivo Anual correspondientes al período terminado el 31 de diciembre de 2012 (devengado al 31 de diciembre de 2012 y no pagado hasta marzo de 2013). En el siguiente apartado se describen los resultados de las condiciones de desempeño que determinan la concesión de derechos.

IADP: la mitad del total del Incentivo anual se difiere en acciones para tres ejercicios. Los derechos se consolidarán en abril de 2016.

LTIP de 19 de marzo de 2010 de British Airways: las acciones concedidas en virtud del Plan de Acciones por Desempeño de British Airways (*Performance Share Plan*, PSP) el 19 de marzo de 2010 se consolidaron el 10 de mayo de 2012. En el siguiente apartado se describen los resultados de las condiciones que determinan la consolidación. El período de desempeño de tres años comenzó el 1 de abril anterior a la fecha de concesión y finalizó el 31 de marzo de 2012. Se consolidó el 0% de las acciones.

El tipo de cambio EUR-GBP aplicado es 1,2305

Seguro de vida

La Compañía provee seguro de vida para los Consejeros Ejecutivos. Durante el ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2012, la Compañía pagó contribuciones por 21.834 euros.

Retribución variable

Sujeto a auditoría

Incentivo anual 2012

Los objetivos aplicables al incentivo anual son fijados por la Comisión al comienzo de cada año. Estos se establecen por referencia a una serie de factores; entre ellos, el plan de negocio aprobado por el Consejo de Administración y (para fines específicos del cargo con objetivos de sinergias) los objetivos clave asignados a cada persona y sus áreas específicas de responsabilidad. La Comisión mantiene la capacidad discrecional de impedir cualquier pago del incentivo si, en su opinión, el rendimiento financiero subyacente de la Sociedad no ha sido satisfactorio a la vista de las circunstancias.

Informe de la Comisión de Retribuciones continuación

La concesión máxima de derechos fue igual al 200% del salario base en el caso del consejero delegado de IAG (100% del salario en caso de cumplimiento del objetivo de desempeño) y del 150% del salario para los demás consejeros ejecutivos (75% del salario en caso de cumplimiento del objetivo de desempeño). Los resultados de las condiciones de desempeño fueron los siguientes:

Medida	Consejero delegado de IAG	Consejero delegado de British Airways	Consejero delegado de Iberia
Beneficio de las operaciones (67%)	Resultados en función de los objetivos % de la concesión máxima de derechos	- 279.939 EUR £227.500 35%	-
	Objetivos basados en el establecimiento de la estrategia Global del Grupo, y el desempeño financiero del Grupo incluyendo el incremento de las sinergias netas de ingresos y gastos a través de las compañías operativas	Objetivos basados en el desempeño financiero de British Airways, incluyendo el control sobre los costes base, las sinergias netas, satisfacción de los clientes y desempeño de operaciones.	Objetivos basados en el desempeño financiero de Iberia incluyendo el desarrollo del plan de restructuración para reestablecer los beneficios, sinergias netas, satisfacción de clientes, y desempeño de operaciones.
Objetivos específicos del cargo (33%)	Resultados en función de los objetivos % de la concesión máxima de derechos	- 80%	-
Información sobre facultades discrecionales ejercidas	Véase debajo	Ninguna	Véase debajo
Resultado global	-	599.869 EUR £487.500	-

La mitad de este importe es pagadero mediante acciones diferidas de la Sociedad, que se consolidan al cabo de tres años, según se expone en el Plan de Diferimiento de Incentivos.

El beneficio financiero de IAG para 2012 (dos tercios del incentivo anual) ha resultado ser un 35% del pago máximo por este incentivo. Esto es, entre el nivel mínimo y los objetivos fijados. En 2011 el beneficio financiero estuvo por debajo del nivel mínimo y no hubo pagos bajo ese elemento del incentivo anual. Para 2012, para la tercera parte basada en los objetivos personales, el Consejero Delegado del Grupo ha establecido un resultado como el anterior para el Consejero Delegado de British Airways y el Consejero Delegado de Iberia basado en su desempeño frente a los objetivos específicos del cargo.

El Consejero Delegado de Iberia ha acordado renunciar al pago de su incentivo anual de 2012.

A pesar de que en opinión del Consejo, el rendimiento del Consejero Delegado del Grupo justificaba el pago de un incentivo anual, después de considerar los resultados financieros del Grupo, el Consejo decidió ejercer su facultad discrecional de no pagar el incentivo anual esta vez.

Plan de incentivos a largo plazo (*Long Term Incentive Plan, LTIP*) de British Airways de 2009

El PSP de British Airways concedido el 19 de marzo de 2010 fue examinado al final del período de desempeño, que comenzó el 1 de abril de 2009 y finalizó el 31 de marzo de 2012. Los derechos concedidos en 2010 equivalían al 150% del salario del consejero delegado de IAG y el consejero delegado de British Airways, y al 100% para otros miembros del Equipo Directivo de British Airways. En el momento de la concesión, Willie Walsh (que era el Consejero Delegado de British Airways) consideró apropiado no aceptar los derechos que le habían sido concedidos. Los resultados de la condición de desempeño fueron los siguientes:

Medida	Nivel mínimo	Nivel máximo	Resultado	Consolidación (en % de derechos concedidos en 2010)
Rentabilidad Total para el Accionista (Total Shareholder Return, TSR) en comparación con un grupo de aerolíneas¹ (100%)	Mediana (25% de los derechos)	Quintil superior o mayor (100% de los derechos)	12 ^o	0%
Información sobre facultades discrecionales ejercidas			Ninguna	Ninguna
Resultado global				0%

¹ Grupo de aerolíneas: Air Berlin, Air Canada, Air France/KLM, Air New Zealand, All Nippon Airlines, American Airlines, Cathay Pacific Airlines, Delta Airlines, Easyjet, JAL, LAN, Lufthansa, Qantas Airways, Ryanair, SAS, Singapore Airlines, United Airlines, US Airways. Después de sus respectivas fusiones, Continental Airlines e Iberia fueron excluidas de cotización durante el período de desempeño y se eliminaron del grupo. JAL se mantuvo en el grupo de comparables con su TSR congelado en la fecha en que dejó de cotizar.

Retribución variable pagada en el ejercicio financiero

El PSP de IAG es un plan discrecional dirigido a ejecutivos y directivos con responsabilidad destacada en el Grupo y que influyen directamente en el valor para el accionista. La Sociedad concedió derechos en virtud del PSP en agosto de 2012. En la tabla de este apartado se incluye la información más relevante de la concesión.

La Comisión considera que resulta adecuado comparar el TRS de la Sociedad con el de otras empresas de transporte europeas, incluidas aerolíneas, puesto que dichas compañías están sujetas a influencias externas que afectan la evolución del precio de las acciones similares a aquellas a las que está expuesto el Grupo. Por lo tanto, dicha comparación ofrece un mejor punto de referencia para medir la excelencia del Equipo Directivo y la creación de valor.

El principal inconveniente del enfoque de medición basado en un grupo de comparables (utilizado en 2011 y con anterioridad en British Airways), es que variaciones relativamente pequeñas en la evolución del TRS pueden llevar a variaciones drásticas en la consolidación de los derechos. La Comisión aprobó la medición del TRS como índice para subsanar este inconveniente y considera que medir su evolución con respecto a un índice puede ayudar a evitar este efecto escalón asociado a la medición basado en un grupo de comparables.

La Comisión también considera que la utilización del método comparativo con un índice de mercado reconocido resulta más objetivo. Con el MSCI European Transportation Index se realizan ajustes automáticos cuando las compañías integrantes son excluidas de cotización o participan en una operación corporativa, utilizando para ello una metodología aplicada uniformemente y verificada externamente.

La Comisión considera que el BPA constituye una medida sólida del rendimiento financiero subyacente del negocio.

Informe de la Comisión de Retribuciones continuación

Funcionamiento del PSP: elegibilidad, métricas y objetivos

Tipo de derechos concedidos	Acciones
Base para determinar la cuantía de la concesión de derechos	Solo se conceden derechos a aquellos ejecutivos que muestran un elevado desempeño de forma sostenida o a aquellos que ocupan cargos clave o a aquellos que la Sociedad desea retener a largo plazo.
Valor nominal de los derechos concedidos (% del salario)	Consejero delegado de IAG: 200% Otros consejeros ejecutivos: 150%
Período de desempeño	1 de enero de 2012 - 31 de diciembre de 2014
Condiciones de desempeño	Objetivos de rendimiento del BPA Evolución del TRS comparada con la evolución del TRS del índice MSCI European Transportation (<i>large and mid cap</i>)
Ponderación	50% 50%
Nivel mínimo	BPA de 20 céntimos de euro para 2014 Consolidación del 10% Evolución del TSR de IAG igual a la del índice Consolidación del 25%
Objetivo (consolidación lineal entre el nivel mínimo y el nivel máximo)	BPA entre 20 céntimos y 50 céntimos de euro para 2014 Si la evolución del TSR de IAG muestra un diferencial de rentabilidad positivo respecto al índice de hasta el 8% anual
Nivel máximo	BPA de 50 céntimos de euro para 2014 Consolidación del 100% Si la evolución del TSR de IAG muestra un diferencial de rentabilidad positivo respecto al índice de hasta el 8% anual Consolidación del 100%

La consolidación máxima en virtud de la condición de rentabilidad del BPA solo tiene lugar si la Sociedad alcanza los 50 céntimos de euros (que al momento del otorgamiento suponía el nivel previsto en el plan de negocio para 2015). Esto refleja los objetivos que la Sociedad se ha marcado en su plan de negocio. La Comisión es consciente de que la Sociedad no prevé actualmente alcanzar este objetivo para el fin del periodo de desempeño en 2014. No obstante, lo toma como referencia a los efectos del objetivo de BPA.

La Comisión conserva la facultad discrecional de revisar y, si lo considera oportuno, ajustar los objetivos de BPA o su definición en cuanto a operaciones corporativas, siempre y cuando, a juicio de la Comisión, el objetivo que resulte de dicha revisión entrañe aproximadamente el mismo nivel de exigencia que los objetivos originales. Cuando tales ajustes se lleven a cabo, la Comisión deberá incluir en informes posteriores una mención a la base de dicho ajuste y al razonamiento que lo sustenta.

Derechos totales de pensión

Sujeto a auditoría

La Sociedad tiene un plan de pensiones de aportación definida. Los consejeros ejecutivos tienen derecho a recibir una aportación definida por pensiones equivalente al 25% de su salario base. Los directivos también tienen derecho a percibir un complemento salarial en lugar de la aportación por pensiones.

Willie Walsh es miembro del plan de pensiones de la Sociedad, la cual realizó aportaciones por importe de 50.000 y 156.250 libras esterlinas en concepto de complemento en efectivo durante el ejercicio.

Keith Williams ha elegido el complemento salarial en lugar de la aportación por pensiones y percibió 175.625 libras esterlinas durante el ejercicio. Este importe incluye un pago correspondiente a un mes de 2011.

Rafael Sánchez-Lozano Turmo eligió el complemento salarial en lugar de la aportación hasta el 31 de agosto de 2012. Hasta esa fecha percibió 118.500 euros. Este importe incluye un pago correspondiente a un mes de 2011. Rafael se incorporó al plan de pensiones de la Sociedad el 1 de septiembre de 2012 y la Sociedad realizó aportaciones durante el período comprendido entre el 1 de septiembre de 2012 y el 31 de diciembre de 2012 por valor de 52.667 euros. A efectos de la retribución pensionable, el sueldo de Rafael sigue siendo de 632.000 euros, incluso después de la reducción voluntaria del 25%, y las aportaciones de la Sociedad se calculan sobre dicha cifra.

Keith Williams es un participante de NAPS; Keith fue un miembro activo hasta la fecha de la fusión. El valor de transferencia de su pensión acumulada a 31 de diciembre de 2012 es de 2.821.711 euros, el incremento de beneficios durante el año fue 280.022 euros de los que la neto de inflación fue 156.812 euros.

Keith Williams era miembro activo de ambos, el plan de beneficios definidos NAPS y del plan de retiro, el cual, bajo los términos de su contrato de servicio, proporcionará un beneficio de retiro a la edad de 60 años, equivalente a 1/56º del valor pensionable por cada año de servicio hasta el 31 de marzo de 2007. Por los servicios entre el 1 de abril de 2007 hasta que dejó el plan a la fecha efectiva de la fusión, en línea con alternativas dadas a todos los miembros del NAPS, Keith optó por pagar contribuciones adicionales en orden de recibir 1/60º del importe pensionable por cada año de servicio trabajado hasta la edad de 60 años.

Pagos de salida efectuados en el ejercicio

Rodrigo de Rato y Figaredo abandonó el Consejo de Administración el 10 de julio de 2012. Dada su condición de consejero no ejecutivo, su retribución consistía únicamente en una asignación fija y no percibió ninguna indemnización por rescisión del contrato.

Consulta a los accionistas

En la siguiente tabla se muestra la votación consultiva sobre el informe de retribución de 2011 en la Junta General celebrada en junio de 2012:

Votos emitidos	A favor	En contra	Abstenciones
1.278.766.463	1.228.510.677 (96,1%)	40.683.715 (3,2%)	9.572.071 (0,7%)

Participaciones accionariales de los consejeros

Se espera que los consejeros ejecutivos acumulen y mantengan una participación personal en el capital de la Sociedad para que sus intereses se ajusten a los intereses de los accionistas.

De conformidad con las directrices sobre participación en el capital del Grupo, se espera que los consejeros ejecutivos acumulen y mantengan una participación personal del 100% del salario. Se espera que conserven al

menos el 50% de las acciones (después de impuestos) que se consoliden en virtud de los planes de acciones hasta que se cumpla ese requisito de participación.

La Comisión ha revisado las directrices y toma nota de aquellas que todavía no se han cumplido. Esto se debe a que las participaciones accionariales suelen acumularse a través de la consolidación de las acciones concedidas, que en IAG suele ser muy reducida en comparación con el mercado. En la siguiente tabla se resumen las participaciones de los consejeros:

Consejero	Requisito de participación (% del salario)	Participación cualificada (1)	Participación cualificada (% del salario)
Willie Walsh	100%	343.257	85%
Keith Williams	100%	255.420	87%
Rafael Sánchez-Lozano Turmo	100%	108.018	78%

1 Las acciones liberadas diferidas y no consolidadas computan para el cumplimiento de las directrices sobre participación

Informe de la Comisión de Retribuciones continuación

Beneficios en acciones de los consejeros

	Total de Acciones	Derechos de voto	Porcentaje del Capital
Antonio Vázquez Romero	512.291	512.291	0,028
Sir Martin Broughton	69.090	69.090	0,004
Willie Walsh	298.915	298.915	0,016
César Alierta Izuel	1.000.000	1.000.000	0,054
Patrick Cescau	0	0	0,000
José Manuel Fernández Norniella	816	816	0,000
Manuel Lagares Gómez-Abascal	100	100	0,000
Baronesa Kingsmill	2.000	2.000	0,000
James Lawrence ¹	50.000	50.000	0,003
José Pedro Pérez-Llorca	408	408	0,000
Kieran Poynter	0	0	0,000
Rafael Sánchez-Lozano Turmo	103.070	103.070	0,006
John Snow	0	0	0,000
Keith Williams	135.615	135.615	0,007
Total	2.172.305	2.172.305	0,118

1 Mantenida como IAG ADSs (un IAG ADS equivale a cinco acciones de IAG)

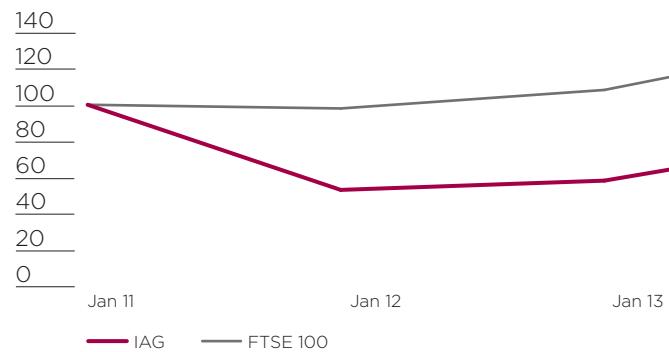
Al 31 de diciembre de 2012, Sir Martin Broughton mantiene dos bonos convertibles con British Airways Plc.

Entre el 31 de diciembre de 2012 y la fecha de este informe, no se han producido cambios respecto a las participaciones expuestas anteriormente.

Gráfico de rendimiento

El siguiente gráfico muestra una comparativa del valor a 31 de diciembre de 2012 de una inversión hipotética de 100 libras esterlinas en acciones de la Sociedad y en el índice FTSE 100 durante el mismo periodo. El precio de la acción se ha tomado en la fecha de la inscripción y un promedio de tres meses antes de final de año. Se ha elegido el FTSE 100 por tratarse de un índice de renta variable amplio, del que la Sociedad es un componente y que goza de reconocido prestigio.

Evolución del Retorno Total para el Accionista comparado con el FTSE 100



Fuente: Bloomberg

Resumen de la política retributiva para 2013 (Esta política entró en vigor el 1 de enero de 2013)

Principales componentes salariales

La política retributiva de la Sociedad busca ofrecer paquetes retributivos totales que sean competitivos con respecto a la media del mercado, que estén vinculados a la estrategia del negocio y que tengan en cuenta la función, las aptitudes y la contribución de cada persona. El principal grupo con el que se compara la Sociedad a estos efectos es el constituido por las compañías del FTSE 26 a 100 (excluido el sector de servicios financieros), con una referencia secundaria a aerolíneas globales cuando así proceda. La Comisión está al corriente de los salarios y las condiciones de los empleados del Grupo y tiene en cuenta esta información a la hora de determinar la remuneración de los Consejeros Ejecutivos.

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

Finalidad y relación con la estrategia	Resumen de la política	Oportunidad y condiciones de desempeño
Salario base Tiene en cuenta la función, las aptitudes y la contribución de la persona	La determinación del nivel de los salarios base se hace atendiendo a cargos semejantes en otras compañías del grupo de comparación (principalmente el FTSE 26 a 100, excluido el sector de servicios financieros), así como teniendo en cuenta las aptitudes y contribución de cada persona. La Comisión también considera los niveles de incremento del salario base aplicados en el resto del Grupo, que en 2013 fue del cero al dos %.	Consejero delegado de IAG: 825.000 libras esterlinas (sin incrementos desde 2011 o 2012) (1.015.163 euros) Consejero delegado de British Airways: 650.000 libras esterlinas (sin incrementos desde 2012) (799.825 euros) Consejero delegado de Iberia: 632.000 euros con una reducción del 25% hasta 474.000 euros, efectiva el 1 de diciembre de 2012, hasta nuevo aviso.
Prestaciones	Seguro de vida, viajes personales y, cuando proceda, coche de empresa, conductor, combustible y cobertura de salud.	La Sociedad realizará aportaciones en relación con el seguro de vida.
Incentivo anual Incentiva la consecución de los resultados financieros corporativos anuales de IAG y de los objetivos específicos del cargo	Los objetivos aplicables a los incentivos anuales son fijados por la Comisión al comienzo de cada año. Estos se establecen por referencia a una serie de factores; entre ellos, el plan de negocio aprobado por el Consejo de Administración y los objetivos principales para la persona y sus áreas específicas de responsabilidad, incluidos los objetivos de sinergias. La Comisión mantiene la capacidad discrecional de impedir cualquier pago del incentivo si, en su opinión, el rendimiento financiero subyacente de la Sociedad no ha sido satisfactorio a la vista de las circunstancias.	Consejero delegado de IAG: 200% del salario (100% del salario en caso de cumplimiento del objetivo de desempeño) Otros consejeros ejecutivos: 150% del salario (75% del salario en caso de cumplimiento del objetivo de desempeño).
Plan de Diferimiento de Acciones del Incentivo Alinea el interés de los directivos y los accionistas y sirve como herramienta de retención	El IADP está diseñado para alinear los intereses de los ejecutivos con los accionistas, proporcionando la mitad del incentivo anual en acciones diferidas Excepto en caso de jubilación o despido improcedente, el derecho a las acciones correspondientes se perderá si el directivo deja la Sociedad durante los tres años del periodo de diferimiento. En el momento de la consolidación, los directivos recibirán, además de las acciones, los dividendos que se hubieran abonado durante el periodo de diferimiento.	Condiciones de desempeño Una tercera parte medida en relación con el beneficio de las operaciones de British Airways, una tercera parte medida en relación con el beneficio de caja de Iberia y una tercera parte basada en los objetivos específicos del cargo que no han cambiado desde 2012 como se ha detallado en este Informe. La mitad de todo incentivo anual se difiere en forma de acciones durante tres años. Condiciones de desempeño Es aplicable una cláusula de recuperación No se establecen otras condiciones de desempeño porque se basa en el desempeño ya ofrecido.

Informe de la Comisión de Retribuciones continuación

Finalidad y relación con la estrategia	Resumen de la política	Oportunidad y condiciones de desempeño
PSP Para el accionista a largo plazo. Impulsa y premia la generación sostenida de Rentabilidad Total para el Accionista (TSR) y el desempeño financiero	El PSP es un plan discrecional dirigido a ejecutivos y directivos con responsabilidad destacada en el Grupo que influyen directamente en el valor para el accionista. El PSP consiste en la concesión de derechos a recibir acciones de IAG que solo se consolidan en caso de cumplirse, total o parcialmente y al tercer año desde la fecha de la concesión, unas condiciones de desempeño preestablecidas. Los beneficiarios no tienen que abonar ninguna cantidad cuando se conceden los derechos sobre las acciones o cuando se consolidan. La Comisión se reserva a su discreción el pago de los PSP si, en su opinión, el rendimiento financiero de la Sociedad no ha sido satisfactorio a la vista de las circunstancias.	Consejero delegado de IAG: 200% del salario Otros consejeros ejecutivos: 150% del salario Como máximo, la concesión de derechos a una persona en un ejercicio financiero no podrá superar el 300% de su salario base, a menos que la Comisión considere que concurren circunstancias especiales que justifican una concesión mayor. Condiciones de desempeño Se miden durante un período de tres años: El 50% se basa en la evolución del TRS de IAG respecto al MSCI European Transportation Index. Esta condición se considera apropiada porque las empresas que componen el índice están sujetas a unas influencias externas que afectan al precio de las acciones similares a aquellas a las que está expuesto el Grupo. 50% basado en el BPA. Esta condición se considera apropiada porque aporta una medida sólida del rendimiento financiero subyacente del negocio.
Pensiones Proporciona una remuneración tras la jubilación y garantiza que el paquete retributivo total sea competitivo	La Sociedad ejecuta un plan de pensiones de aportación definida. Los directivos también pueden elegir el cobro de un complemento salarial en lugar de la aportación por pensiones.	Plan de aportación definida al que se aporta un 25% del salario base al año El consejero delegado de IAG y el consejero delegado de Iberia participan del plan de pensiones. El consejero delegado de British Airways eligió percibir un complemento salarial en lugar de una aportación por pensiones.

Los empleados de IAG pertenecientes a todos los niveles profesionales participan del Plan de Incentivos Anuales discrecional. Tanto la cuantía de la concesión como la ponderación de las condiciones de desempeño varían en función del nivel y atendiendo a medidas específicas de cada unidad de negocios cuando sea relevante.

Todos los miembros del Equipo Directivo participan en el IADP (50% de los pagos por incentivos anuales diferidos en acciones de IAG en un período de tres años) y determinados directivos participan en el PSP en la misma medida que los consejeros ejecutivos. Los empleados que no pertenecen a la alta dirección no participan en ninguno de esos planes.

Todos los participantes en el PSP están sujetos a las mismas condiciones de rendimiento y ponderaciones. La cuantía de la concesión varía en función del nivel profesional.

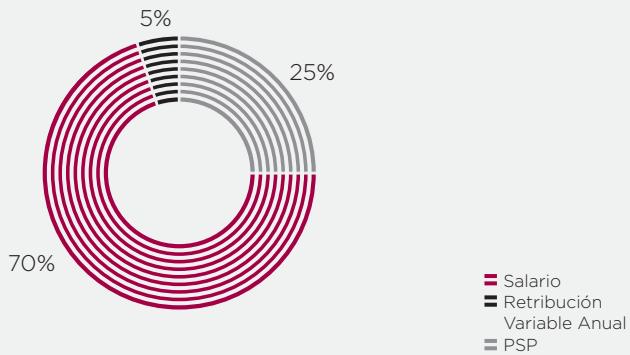
Escenarios retributivos

Una parte significativa del paquete retributivo total de la Sociedad es variable, por lo que se da especial peso a la compensación a largo plazo con el fin de alinear estrechamente los intereses de los consejeros ejecutivos y los altos directivos con los de los accionistas. Los siguientes gráficos muestran la composición de la retribución total suponiendo unos niveles de desempeño mínimo, objetivo y máximo para los Consejeros Ejecutivos.

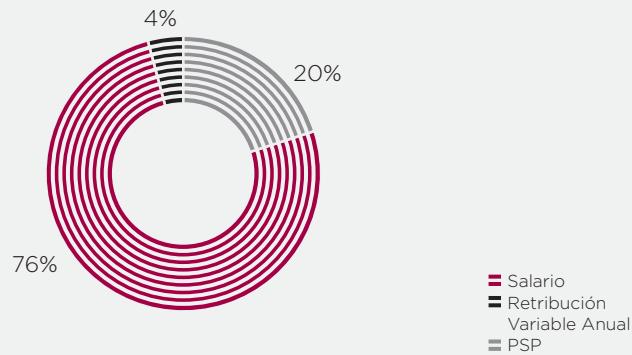
En el caso de un desempeño mínimo, el incentivo anual se corresponde con el 5% de la posibilidad máxima para el parámetro financiero (2/3 del incentivo) y del 0% para los objetivos específicos del cargo (1/3 del incentivo). En el caso de un desempeño mínimo para el PSP, se consolida un 25% de la posibilidad máxima por el TRS y un 10% de la posibilidad máxima por el rendimiento del BPA.

En el caso de un desempeño objetivo, el pago tanto por el incentivo anual como por el PSP es del 50% del desempeño máximo.

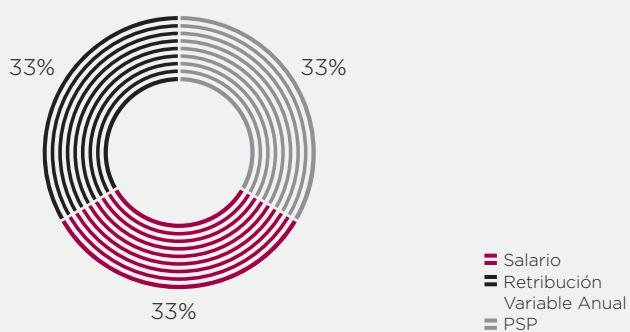
Consejero Delegado del Grupo - Umbral del desempeño



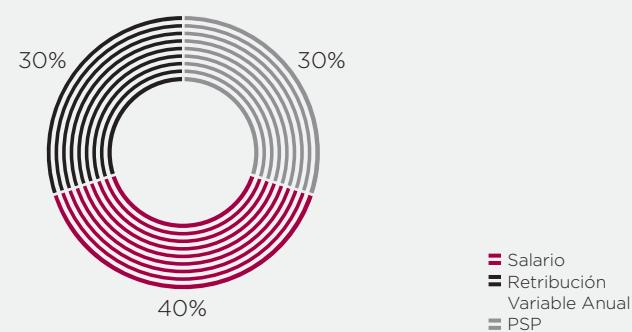
Otros Consejeros Ejecutivos - Umbral del desempeño



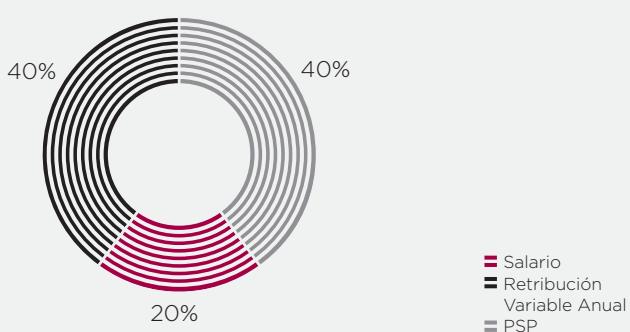
Consejero Delegado del Grupo - Desempeño objetivo



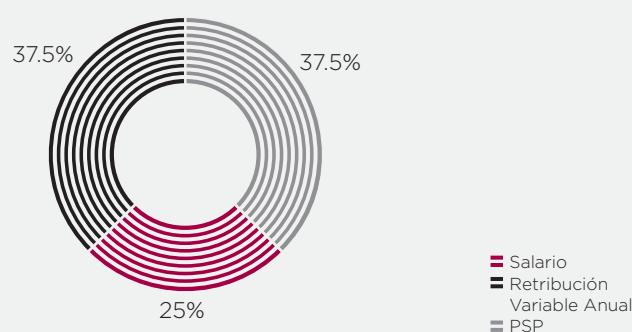
Otros Consejeros Ejecutivos - Desempeño objetivo



Consejero Delegado del Grupo - Desempeño máximo



Otros Consejeros Ejecutivos - Desempeño máximo



Informe de la Comisión de Retribuciones continuación

Contratos de servicios e indemnización por resolución del contrato

A continuación se describen los términos principales de los contratos de servicios de los Consejeros Ejecutivos.

Consejero ejecutivo	Fecha del contrato	Periodo de preaviso
Willie Walsh	21 de enero de 2011	12 meses
Keith Williams	21 de enero de 2011	12 meses
Rafael Sánchez-Lozano Turmo	21 de enero de 2011	12 meses

Los contratos de servicios establecidos entre los consejeros ejecutivos y directivos y la Sociedad no prevén expresamente indemnizaciones en caso de rescisión del contrato, al margen de la indemnización sustitutiva del período de preaviso. La única excepción es una compensación por retiro para el consejero delegado de Iberia, como se indica a continuación.

El período de preaviso por parte de los consejeros ejecutivos o directivos será de 26 semanas, mientras que el período de preaviso por parte de la Sociedad será de 52 semanas. La indemnización sustitutiva del período de preaviso deberá satisfacerse por la Sociedad en una cantidad única equivalente al salario base de las 26 primeras semanas, dentro de los 28 días siguientes a la rescisión del contrato. Solo será pagadera una segunda cantidad equivalente al salario base del segundo período de 26 semanas si la Sociedad considera que el consejero o directivo ha adoptado medidas razonables para encontrar otro trabajo remunerado y, en tal caso, la suma se abonará únicamente en seis pagos mensuales. La Sociedad podrá reducir la suma pagadera con respecto a cualquier mes en la cuantía devengada por el consejero o directivo (incluido salario y prestaciones) por el trabajo realizado durante ese mes.

En caso de cese de un directivo, la indemnización correspondiente (ya sea la indemnización legal, la

indemnización sustitutiva del período de preaviso o los daños y perjuicios ocasionados por la destitución) está sujeta a un límite de 52 semanas de salario base.

Como se detalla en los documentos de la fusión, el consejero delegado de Iberia mantendrá el derecho al abono de una compensación por retiro que asciende a de 1.168.000 euros. La provisión matemática de la póliza que cubre dicho beneficio (incluyendo el rendimiento generado) se le abonará en el momento de su cese, sea cual sea el motivo.

La Sociedad podrá terminar el contrato de servicios de un directorio con efectos inmediatos y sin indemnización por una serie de causas; tales como, entre otras, la incapacidad del directorio durante 130 días en un período de 12 meses, su insolvencia, el desempeño de sus funciones por debajo de un estándar razonable, actos fraudulentos por su parte, el hecho de que incurra en falta o incumplimiento persistente de sus obligaciones, cause el desprestigio de la Sociedad, sea condenado por un delito, sea inhabilitado de su cargo de consejero, se niegue a transferir su contrato en caso de transmisión de la empresa en que trabaje o deje de ser apto para trabajar en España o en el Reino Unido (según aplique).

De conformidad con el PSP y el IADP, si un consejero cesa en la Sociedad, la Comisión podrá otorgarle la condición de "Good Leaver" (persona que cesa en buenos términos). Dicha condición puede otorgarse en determinadas circunstancias, como, por ejemplo, cuando el consejero cesa por motivos de salud, despido, jubilación o fallecimiento. Los consejeros con esa condición percibirán las acciones que les hayan sido concedidas en virtud del plan IADP, así como una cantidad prorrataedada de sus acciones en virtud del PSP, conforme a las condiciones de desempeño de la Sociedad. La prorrata se calcula en función de la proporción del período de desempeño que el consejero haya cumplido al servicio de la Sociedad. En caso de no concederse la condición de "Good Leaver" a un consejero, las concesiones de derechos pendientes bajo el PSP y el IADPS vencerán.

Los consejeros no ejecutivos no han firmado contratos de servicios. Su nombramiento está sujeto al Reglamento del Consejo de Administración. Las fechas de los nombramientos del Presidente y de los consejeros no ejecutivos que ocuparon el cargo durante el periodo son las siguientes:

Consejero no ejecutivo	Fecha de nombramiento	Fecha de elección	Fecha de expiración del período: Junta de accionistas que se celebrará en:
Antonio Vázquez Romero	25 de mayo de 2010	29 de noviembre de 2010	2015
Sir Martin Broughton	25 de mayo de 2010	29 de noviembre de 2010	2013
Baronesa Kingsmill	27 de septiembre de 2010	29 de noviembre de 2010	2014
James Lawrence	27 de septiembre de 2010	29 de noviembre de 2010	2015
César Alierta Izuel	27 de septiembre de 2010	29 de noviembre de 2010	2014
Patrick Cescau	27 de septiembre de 2010	29 de noviembre de 2010	2013
José Manuel Fernández Norniella	27 de septiembre de 2010	29 de noviembre de 2010	2013
José Pedro Pérez-Llorca	27 de septiembre de 2010	29 de noviembre de 2010	2014
Kieran Poynter	27 de septiembre de 2010	29 de noviembre de 2010	2014
John Snow	27 de septiembre de 2010	29 de noviembre de 2010	2013
Manuel Lagares Gómez-Abascal ¹	2 de agosto de 2012		

1 Manuel Lagares Gómez-Abascal pretende ser elegido en la Junta General de Accionistas en junio de 2013.

Consejeros externos no ejecutivos

El consentimiento de la Compañía es requerido antes de que un ejecutivo pueda aceptar un cargo externo no ejecutivo y el permiso solo se da en las circunstancias apropiadas. Durante el período del presente informe el siguiente Consejero ocupaba un cargo con asignación:

Consejero ejecutivo	Compañía	Asignación £
Keith Williams	Transport for London	£24.000

Informe de la Comisión de Retribuciones continuación

Consejeros No Ejecutivos

Los Consejeros No Ejecutivos perciben una asignación fija anual, junto con una asignación adicional por cada Presidencia de la Comisión que hayan ocupado, según se indica a continuación:

Cargo	Asignación
Presidente No Ejecutivo	645.000 euros, voluntariamente reducida a 483.750 euros con efecto desde el 1 de diciembre de 2012 hasta nuevo aviso.
Vicepresidente No Ejecutivo	350.000 euros
Otros Consejeros No Ejecutivos	120.000 euros
Presidencia de la Comisión	20.000 euros

Los consejeros no ejecutivos (incluidos el Presidente y el Vicepresidente) tienen derecho a la utilización de billetes de las compañías aéreas del Grupo o relacionadas con el Grupo por un importe máximo total bruto anual de 500.000 euros.

En cuanto al Presidente, tal como se señala en los documentos de la fusión, las condiciones de su contrato de servicios con Iberia se tuvieron en cuenta 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 euros. El saldo de fondo correspondiente que cubre dicho beneficio (incluyendo el rendimiento generado) se le abonará en el momento de su cese, sea cual sea el motivo.

Información adicional (sujeta a auditoría)

Opciones sobre acciones de los consejeros

Los siguientes Consejeros tienen opciones para comprar acciones ordinarias de la Sociedad, concedidas en virtud del Share Option Plan (SOP 1999) de British Airways. Dicho plan se cerró después de la última concesión en 2005-06. El SOP 1999 preveía la concesión de opciones para la adquisición de acciones ordinarias de British Airways o American Depository Shares de British Airways a un precio de opción no inferior al valor de mercado de las acciones en la fecha de concesión. La concesión inicial de las acciones no conllevaba ningún pago

Consejero	Fecha de concesión	Número de opciones al 1 de enero de 2012	Precio de ejercicio	Opciones ejercitadas durante el año	Opciones vencidas durante el año	Ejercitables a partir de	Fecha de caducidad	Número de opciones a 31 de diciembre de 2012
Consejero ejecutivo								
Keith Williams	1 de julio de 2002	91.160	181p	-	91.160	1 de Julio de 2005	1 de julio de 2012	-
	25 de junio de 2003	114.649	157p	-	-	25 de junio de 2006	25 de junio de 2013	114.649
	25 de junio de 2004	72.480	262p	-	-	25 de junio de 2007	25 de junio de 2014	72.480
	23 de junio de 2005	69.927	276p	-	-	23 de junio de 2008	25 de junio de 2015	69.927
Total		348.216			91.160			257.056

Las condiciones de rendimiento en relación con todas las opciones que aparecen en la tabla han sido satisfechas; por lo tanto, todas las opciones se han devengado adecuadamente.

Derechos condicionales de los Consejeros

Los siguientes consejeros eran titulares de derechos condicionales sobre acciones ordinarias de la Sociedad, otorgados en virtud del PSP de IAG, el *Long Term Incentive Plan* 1996 (LTIP) de British Airways y el PSP de British Airways. El LTIP se aplicó desde 1996 hasta 2004 y fue sustituido por el PSP de British Airways en 2005.

Consejero	Plan	Fecha de concesión	Número de derechos a 1 de enero de 2012	Derechos consolidados durante el año	Derechos vencidos durante el año	Derechos concedidos durante el año	Número de derechos a 31 de diciembre de 2012
Consejeros ejecutivos							
Willie Walsh	PSP de British Airways	17 de septiembre de 2010	469.148	-	-	-	469.148
	PSP de IAG	31 de marzo de 2011	714.285	-	-	-	714.285
	PSP de IAG	3 de agosto de 2012	-	-	-	1.024.844	1.024.844
Total			1.183.433			1.024.844	2.208.277
Keith Williams	LTIP	9 de junio de 2003	46.631	-	-	-	46.631
	LTIP	16 de junio de 2004	22.141	-	-	-	22.141
	PSP de British Airways	19 de marzo de 2010	325.123	-	325.123	-	-
	PSP de British Airways	17 de septiembre de 2010	280.851	-	-	-	280.851
	PSP de IAG	31 de marzo de 2011	409.090	-	-	-	409.090
	PSP de IAG	3 de agosto de 2012	-	-	-	605.590	605.590
Total			1.083.836			605.590	1.364.303
Rafael Sánchez-Lozano Turmo	IAG PSP	31 de marzo de 2011	359.990	-	-	-	359.990
	IAG PSP	3 de agosto de 2012	-	-	-	-	486.990
Total			359.990			486.990	846.980

Los LTIP devengados descritos anteriormente están sujetos a una condición de rendimiento mediante la que se establece que el rendimiento TSR de British Airways frente a los componentes del índice FTSE 100 fue mediano o superior. Al devengo de los LTIP y la Comisión, habiendo examinado en ambos casos que el desempeño financiero subyacente fue satisfactorio, a los participantes se les concedieron opciones no-costo de acuerdo con lo establecido en el plan. Las opciones son ejercitables durante siete años a partir de la fecha de devengo de la concesión LTIP. No se realizará ningún pago en el ejercicio de estas opciones.

Se examinarán las condiciones de desempeño para la concesión de los derechos del PSP antes señalados a fin de determinar el nivel de consolidación. En el caso de los derechos concedidos bajo el PSP en septiembre de 2010, el 100% dependerá del desempeño del TSR medido en comparación con un grupo de aerolíneas comparables. En el caso de los derechos concedidos bajo el PSP de 2011, el 70% estará sujeto a una condición de Rentabilidad Total para el Accionista (TSR) por comparación con un grupo de aerolíneas similares, y el 30% vendrá condicionado por la consecución de los objetivos de sinergias de IAG. En el caso de los derechos concedidos bajo el PSP de 2012, el 50% de la concesión estará sujeto a una condición de TSR medido por referencia a un índice, y el otro 50% estará sujeto al rendimiento del BPA. En cada caso, las condiciones de desempeño se valorarán durante un solo período de tres años, el cual comenzó para las incentivos bajo los planes de British Airways el 1 de abril previo a la fecha de adjudicación; para los incentivos de IAG correspondientes a 2011, la fecha efectiva de fusión; y para los incentivos de IAG de 2012, será el 1 de enero de 2012.

El incentivo concedido el 19 de marzo de 2010 fue evaluado al final del período y, como resultado, no se consolidó ninguna acción, como se detalla en el presente informe en la sección de resultados de retribución variable.

El valor atribuido a las acciones ordinarias de la Sociedad, de conformidad con lo establecido en el plan en la fecha del incentivo PSP de 2012, fue de 161 peniques (2011: 231 peniques; 2010: 235 peniques; 2009: 203 peniques).

Informe de la Comisión de Retribuciones continuación

Plan de Diferimiento de Incentivo

Los siguientes Consejeros eran titulares de derechos condicionales sobre acciones ordinarias de la Sociedad, concedidos en virtud del IADP de IAG (de acuerdo con el desempeño de British Airways durante el periodo terminado el 31 de diciembre de 2010 y el desempeño de IAG en el periodo terminado el 31 de diciembre de 2011) y el DSP de British Airways.

Consejero	Referente al incentivo devengado según el desempeño del ejercicio	Fecha de concesión	Número de derechos a 1 de enero de 2012	Derechos liberados durante el año	Fecha de consolidación	Derechos vencidos durante el año	Derechos concedidos durante el año	Número de derechos a 31 de diciembre de 2012
Consejeros ejecutivos		31 de marzo de 2011			31 de marzo de 2014			
Willie Walsh	2010	3 de agosto de 2011	90.984	-	3 de agosto de 2015	-	93.773	93.773
Total		2011	90.984				93.773	184.757
Keith Williams	2009/10	17 de septiembre de 2010	70.999	-	30 de junio de 2013			70.999
		31 de marzo de 2010			31 de marzo de 2014			44.904
		2011	44.904	-	3 de agosto de 2015	-	58.695	58.695
Total		2011	115.903				58.695	174.598
Rafael Sánchez-Lozano Turmo	2011	3 de agosto de 2012	-	-	3 de agosto de 2015	-	20.616	20.616
Total							20.616	20.616

No existen condiciones de desempeño previas a la consolidación de los derechos concedidos en virtud del IADP. No obstante, el consejero deberá seguir prestando sus servicios a la Sociedad en el momento de la consolidación.

El valor atribuido a las acciones ordinarias de la Sociedad, de conformidad con lo establecido en el plan en la fecha del incentivo IADP de 2012 fue de 161 peniques IADP (2011: 231 peniques; 2010: 235 peniques).

Límites de dilución en el marco de los planes de acciones

La Association of British Insurers (ABI) establece guías que limitan el número agregado de acciones ordinarias de nueva emisión bajo todos los planes de acciones de la Sociedad al 10% del capital social ordinario en circulación en cada momento, porcentaje que será como máximo del 5% en el caso de los demás planes de acciones discrecionales de la Sociedad, en cualquier periodo de diez años. En la Junta General de 2010, la Sociedad obtuvo autorización para asignar hasta 45 millones de acciones (2,43% del capital social) en 2011 y en 2012. De este número, un máximo de hasta 5.100.000 acciones podían atribuirse a Consejeros Ejecutivos, conforme a todos los planes de acciones para concesión de derechos de IAG, durante los ejercicios 2011 y 2012. A 31 de diciembre de 2012, el 1,59% del capital social estaba asignado conforme a los planes de acciones de IAG. En la Junta General en junio de 2013, se solicitará una nueva asignación de acciones para la concesión de derechos en 2013 y 2014. Se propondrá que el número máximo de acciones ordinarias de IAG que puedan asignarse a los planes de acciones de la Sociedad para la concesión de derechos en 2013 y 2014 sea de 45 millones, de las que 5.100.000 podrán asignarse a los Consejeros Ejecutivos.

El precio máximo y mínimo de cierre de las acciones de la Sociedad en el periodo y el precio de las acciones a 31 de diciembre de 2012, fueron:

A 31 de diciembre de 2012	185 peniques
Máximo del periodo	190 peniques
Mínimo del periodo	136 peniques

UN ENTORNO DESAFIANTE

Los altos precios del petróleo y los problemas económicos de Europa, especialmente en España, establecen el escenario para 2013



Informe de gestión

- 49 Informe de la comisión de retribuciones
- 66 Entorno operativo y de mercado
- 68 Análisis financiero
- 78 Gestión de riesgo y factores de riesgo



Entorno operativo y de mercado

Panorama económico

IAG opera en todos los mercados mundiales clave. Su exposición económica principal se sitúa en el Reino Unido, la zona euro y Norteamérica. En 2012, el debilitamiento del entorno económico de la zona euro afectó a todas las grandes economías, y la tasa de crecimiento del Producto Interior Bruto (PIB) mundial en términos reales fue un 0,5% inferior respecto del 3% de 2011. Las perspectivas para 2013 son de crecimiento limitado.

Reino Unido

El crecimiento económico del Reino Unido se debilitó en 2012, un año en el que no hubo crecimiento del PIB. Los niveles de exportación continúan deprimidos, debido sobre todo a las condiciones comerciales de la zona euro. Los avances para reducir el déficit nacional son lentos y se prevé que el programa gubernamental de ajuste fiscal tarde más tiempo de lo inicialmente previsto. La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) prevé un crecimiento del PIB en 2013 de casi un 1%, junto con un aumento del gasto de los hogares y las exportaciones a lo largo del año.

A pesar de la lenta recuperación, el EBITDA de las compañías del FTSE 100 creció en 2012 y el empleo en el sector privado continuó mejorando en un amplio espectro de sectores.

Zona euro

Para la zona euro, 2012 fue un año de incertidumbre, lo que dio lugar a medidas de estabilización que incluyen la expansión monetaria y la compra de deuda pública para amortiguar las presiones a corto plazo sobre las finanzas públicas y la solvencia bancaria. La zona euro entró en recesión en 2012 y se prevé que continuará así en 2013. El final de la crisis requiere acabar con la interacción negativa entre los problemas derivados de la solvencia bancaria, los riesgos de ruptura de la zona euro y la sostenibilidad de la deuda.

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) prevé que la confianza empiece a recuperarse y que la actividad económica se vaya fortaleciendo gradualmente a finales de 2013 y a lo largo de 2014, a medida que las actuaciones para rebajar los niveles de deuda y lograr reducciones del déficit empiecen a surtir efecto.

Norteamérica

En EE.UU. se han combatido agresivamente las dos causas principales de la última recesión: el exceso de préstamos y la burbuja inmobiliaria. El desapalancamiento personal está firmemente en marcha en EE.UU. y los precios de la vivienda han vuelto a situarse, en general, en su tendencia a largo plazo, tras los precios máximos de la burbuja. Los balances de los bancos estadounidenses en su mayoría gozan de mejor salud que los de sus contrapartes europeas y el crédito ha vuelto a abrirse. Los progresos registrados en EE.UU. se reflejan en la estabilidad de sus perspectivas económicas.

A finales de 2012, EE.UU. se enfrentó a un llamado "precipicio fiscal", una combinación de vencimiento de beneficios fiscales y una política de recortes de gastos del gobierno, que, de no haberse controlado, habría podido impactar significativamente en la economía y socavar la confianza de los consumidores y de los inversores. El "precipicio fiscal" se evitó a comienzos de 2013

con el acuerdo de un paquete de medidas dirigidas a hacer permanentes los recortes de impuestos, aunque con limitado impacto en la reducción del déficit presupuestario.

Las previsiones para la economía estadounidense se han mantenido en gran medida sin cambios, con una estimación de crecimiento del PIB del 2,7% en 2013 y del 3,1% en 2014.

Latinoamérica

La ralentización de las economías emergentes ha durado más de lo esperado. Mientras que la desaceleración del crecimiento ha sido más acentuado en Brasil, Rusia, India y China (países del BRIC) que en los países del G7, hay indicios de recuperación en Latinoamérica. Tras la drástica desaceleración motivada por una apreciación de su moneda, Brasil empieza a recuperarse. La desaceleración en México ha sido limitada gracias a su estrecha relación con EE.UU.

Impacto sobre nuestro sector

Valoración interanual de la demanda premium en los mercados clave del sector de transporte aéreo

A pesar del crecimiento económico limitado, el transporte aéreo de pasajeros premium global se mantiene relativamente sólido.

	2012	Cuota de ingreso premium
Atlántico Norte	+0,6%	+22,9%
Intra-Europa	+1,0%	+5,6%
Intra-Lejano Oriente	+9,0%	+7,2%
Europa-Lejano Oriente	+5,5%	+15,6%
Europa-Oriente Medio	+9,2%	+6,9%
Total mercado	+4,8%	+100%

Fuente: datos de la IATA

Perspectivas del sector

Condiciones comerciales

La IATA estima que el coste de combustible se estancará en 2013, en un coste total para el sector de 210.000 millones de dólares estadounidenses, un 50% más alto que en 2010. En los dos últimos años, el combustible ha representado una tercera parte de los costes operativos de la aerolínea, mientras que constituyó una cuarta parte en 2010, lo cual ya era una proporción significativamente mayor de los costes de operación que la histórica.

Los resultados operativos durante los dos últimos años se han contraído debido al descenso del comercio mundial y a drásticas subidas del precio del petróleo. Se espera que estos factores de presión cedan en 2013 y se produzca una mejora de los beneficios de las aerolíneas.

La estimación central de la IATA es de un incremento del beneficio de las operaciones del sector de 6.700 millones de dólares estadounidenses en 2012 hasta 8.800 millones de dólares estadounidenses en 2013. Se prevé que la rentabilidad vendrá impulsada, principalmente, por los operadores del Pacífico Asiático y Atlántico Norte, con las aerolíneas europeas alcanzando un equilibrio en su conjunto.

En cuanto a las aerolíneas europeas, se espera que, en conjunto, alcancen un equilibrio.

Entre los factores negativos, la IATA considera que las medidas adoptadas por EE.UU. respecto del "precipicio fiscal" podrían reducir en dos puntos porcentuales el margen de beneficios del sector en 2013. En el lado positivo, el resurgir en EE.UU. de la confianza del consumidor podría impulsar otros dos puntos porcentuales el margen de beneficios del sector. En Europa, se calcula que una ruptura total o parcial de la zona euro afectaría a los márgenes de beneficios en 2013 entre un 2% y un 5%.

Cambio estructural

El sector sigue realizando cambios estructurales. Con unas condiciones de acceso al capital restringidas, en los tres últimos años se ha visto el menor número de líneas aéreas de nueva creación de los últimos 25 años. Las actuales líneas aéreas también están siendo más prudentes y es ampliamente reconocido que el sector está exhibiendo una actitud más racional respecto a la capacidad. El año pasado, la IATA informó de que la capacidad operada en el año 2012 creció solo un 3,9%, mientras que la demanda creció un 5,9%, lo que implica que las aeronaves volaron con una ocupación superior.

El sector continúa consolidándose a través de fusiones, negocios conjuntos y alianzas. La reforma estructural sigue por varias vías. Muchas aerolíneas, entre ellas IAG, están poniendo en marcha grandes programas para modernizar su estructura de costes y hacer que los costes operativos sean sostenibles a medio y largo plazo. Los objetivos del programa de reestructuración de Lufthansa incluyen retirar entidades que generan pérdidas de forma persistente e impulsar la mejora de los beneficios de forma sostenible. En 2012 empezó a desplazar vuelos de aeropuertos fuera de su *hub* a la aerolínea Germanwings de corto radio, una filial de la que posee una participación del 100%. El programa de transformación estructural de Air France-KLM aborda su base de costes con el objetivo de reducir en un 10% los costes unitarios excluido el combustible para finales de 2014.

Pero no solo se están produciendo cambios estructurales en los negocios existentes; también se están consolidando aerolíneas. En 2012, IAG adquirió bmi, una aerolínea con pérdidas crónicas, la integró satisfactoriamente en British Airways y va en la dirección adecuada para acabar con las pérdidas de bmi en el primer semestre de 2013. La adquisición está generando mayor eficiencia en el aeropuerto de Heathrow. British Airways ya ha iniciado rutas hacia nuevos centros de poder económico, como Seúl, al tiempo que mantiene servicios clave de corto radio. Como parte de su estrategia de corto radio, IAG ha realizado una oferta para la adquisición de Vueling, la tercera mayor aerolínea de bajo coste de Europa.

Las operaciones transatlánticas siguen consolidándose. British Airways y Japan Airlines llevaron un paso más adelante su relación con el lanzamiento de un acuerdo de negocio conjunto que entró en vigor en octubre de 2012. A través de este acuerdo, ambas aerolíneas compartirán ingresos en los vuelos directos operados por JAL o British Airways entre Japón y Europa. El nuevo acuerdo ofrecerá mayores y mejores servicios a nuestros clientes y la promesa de un aumento de la cooperación en el futuro. En 2012, el 70% de la capacidad en el Atlántico Norte fue parte de una *joint venture*. La *joint venture* entre American Airlines, British Airways e Iberia es todavía joven y continua consiguiendo beneficios. A finales de 2012, Delta Airlines y Virgin Atlantic anunciaron su intención de formar una *joint venture* transatlántica. Delta adquirió, asimismo, una participación del 49% en Virgin Atlantic.

La fusión anunciada entre AMR, sociedad matriz de American Airlines, y US Airways será positiva para todas las partes interesadas y conllevará una transformación en un mercado global complejo y dinámico. Esta fusión está fuertemente apoyada por IAG, su socio trasatlántico, así como por todos los miembros de **oneworld**.

oneworld dio la bienvenida a Air Berlin en la alianza en 2012 y ahora espera la incorporación de Malaysia Airlines, Sri Lankan Airways y Qatar Airways, que con su llegada consolidarán decididamente **oneworld** como la alianza líder para su mercado principal: los viajeros de negocios internacionales frecuentes.

Controles regulatorios

La aviación continúa siendo uno de los sectores más regulados del mundo. A lo largo del año se han producido importantes

novedades regulatorias que han tenido un efecto muy significativo en el sector.

Tributación

Los impuestos y derechos recaudados sobre los pasajeros que salen tanto del Reino Unido como de España se han visto significativamente incrementados en 2012. En julio de 2012, las tasas de salida de pasajeros en los aeropuertos españoles aumentaron notablemente. Como parte de las modificaciones presupuestarias españolas, en el aeropuerto de Madrid-Barajas se duplicaron los cargos de la UE y de los pasajeros internacionales, con niveles similares en el Prat de Barcelona, mientras que otros aeropuertos solo experimentaron aumentos modestos. En abril de 2012, el *Air Passenger Duty* (ADP), que ya era el impuesto más alto de la aviación en el mundo, fue incrementado por el Gobierno de Reino Unido en más del doble del nivel de la inflación. Cuando se introdujo el ADP en 1994, se vendió como un impuesto ambiental. A diferencia del régimen de comercio de emisiones de la UE (ETS), que incentiva a las compañías a utilizar aeronaves más eficientes, el APD es un impuesto regresivo sobre los pasajeros que no contribuye en nada al cuidado del medio ambiente. Es simplemente una recaudación de ingresos fiscales. IAG está firmemente convencida de que es un impuesto injusto para unas vacaciones familiares, un impuesto injusto para el turismo y un impuesto injusto para las empresas.

Sistema de Comercio de Derechos de Emisión de la Unión Europea (EU ETS)

En 2012 se incluyó a las aerolíneas, sin tener en cuenta su nacionalidad, en el sistema de Comercio de Derechos de Emisión de la Unión Europea (*European Union's emissions trading scheme*, EU ETS). No obstante, el sistema de la UE ha provocado una oposición de terceros países no pertenecientes a la UE, así como algunas actuaciones de represalia. A finales de 2012 la UE anunció que se suspendería la inclusión dentro del sistema EU ETS de todos los vuelos entre la UE y terceros países durante un año. Con ello se pretende dar tiempo para desarrollar un mecanismo global a través de la Organización de Aviación Civil Internacional (*International Civil Aviation Organization*, ICAO), que deberá realizar una recomendación en octubre de 2013. Entre tanto, el sistema se sigue aplicando a los vuelos que tengan tanto su origen como su destino dentro de la UE.

IAG respalda plenamente el sistema de comercio de emisiones de carbono, por ser el modo más efectivo de reducir las emisiones procedentes del sector de la aviación, pero considera que debe hacerse de forma que no genere摩擦es ni desacuerdos. La solución a largo plazo debe ser un sistema mundial guiado por el organismo que impulsa el propio sector, la ICAO, con la que todos los integrantes de la industria deben colaborar estrechamente. Para resolver esta cuestión a largo plazo, necesitamos que los grandes países se impliquen y muestren su compromiso con un sistema mundial.

Un sistema aplicado exclusivamente en la UE influirá negativamente en las compañías de los estados miembros en un momento en que la economía europea se encuentra en situación precaria.

Política de aviación del Reino Unido

En noviembre de 2012 el gobierno británico designó a Sir Howard Davies para analizar las necesidades a largo plazo de infraestructura de aviación en el sureste de Inglaterra. Para tener éxito la *Davies Commission* tendrá que alcanzar el consenso transversal de los partidos políticos y luego valorar con rigor cada opción respecto a dicha necesidad. Ninguna de las opciones para incrementar la capacidad de un hub es fácil. Con todo, una decisión positiva estimularía el crecimiento económico, crearía puestos de trabajo y contribuiría a garantizar la competitividad británica en un mundo cambiante.

Análisis financiero

Maximizando el valor para el accionista



Los resultados de IAG en el ejercicio 2012 se han producido en un entorno de aumento brusco interanual del precio del combustible, parcialmente compensado por los beneficios de las coberturas realizadas sobre los precios de mercado y el deterioro del entorno económico en la zona euro y, concretamente, en España. IAG dio un importante paso adelante con la finalización de la adquisición de bmi y su integración en British Airways. IAG también inició un proceso de Oferta Pública de Adquisición de acciones para adquirir el 54,15% restante de Vueling que todavía no pertenece al Grupo.

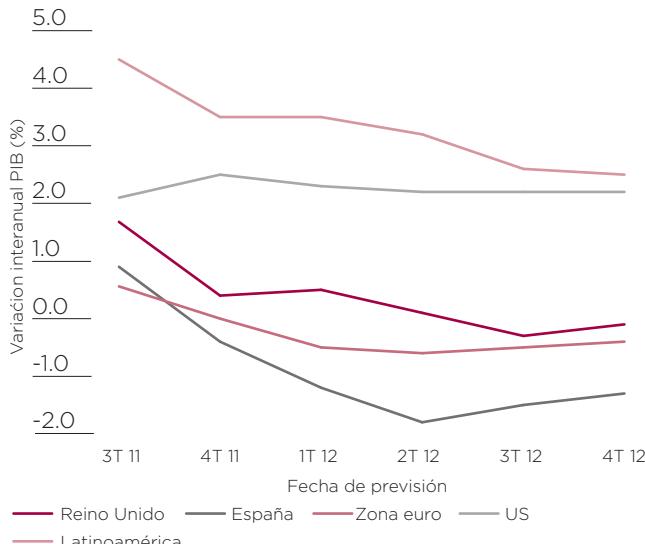
El plan de transformación de Iberia puesto en marcha tiene como fin salvaguardar la futura viabilidad de la compañía tras otro ejercicio de pérdidas sustanciales. Al hacerlo, hemos reconocido importantes costes de reestructuración, así como el deterioro de valor del fondo de comercio y de algunos activos intangibles.

Datos más destacados

- Pérdidas de las operaciones, incluyendo bmi, pero antes de partidas excepcionales, por valor de 23 millones de euros
- Pérdidas de operaciones después de partidas excepcionales por valor de 613 millones de euros
- Los ingresos unitarios de pasaje aumentaron un 9,4% (3,9% a tipos de cambio constantes)
- Los ingresos unitarios totales aumentaron en 8,0% (2,7% a tipos de cambio constantes)
- Los costes unitarios totales aumentaron un 11,3% (5,2% a tipos de cambio constantes)
- Los costes unitarios de combustible aumentaron un 16,8% (8,4% a tipos de cambio constantes)
- Los costes unitarios excluido el combustible aumentaron un 8,5% (3,8% a tipos de cambio constantes y 0,8% una vez ajustado)
- Las inversiones en bienes de capital ascendieron a 1.239 millones de euros (2011: 1.071 millones de euros) incluyendo más de 400 millones de euros en anticipos para la adquisición aeronaves
- El efectivo se redujo en 826 millones de euros, situándose en 2.909 millones de euros (2011: 3.735 millones de euros en 2011)
- La deuda neta aumentó en 741 millones de euros, situándose en 1.889 millones de euros (2011: 1.148 millones de euros en 2011)

Los resultados de 2012 reflejan las pérdidas posteriores a la adquisición y los gastos de integración de bmi, las pérdidas en aumento de Iberia que requieren cambios estructurales y el impacto negativo de los altos precios del combustible que se mantuvieron durante todo el ejercicio. Creemos que en 2013 no volveremos a presenciar estas adversidades.

Evolución del PIB en 2012



Fuente: Oxford Economics

Contexto económico

El gráfico anterior muestra el deterioro económico, desde finales de 2011 hasta el cuarto trimestre del 2012, de nuestros mercados clave, medido en términos de PIB, concretamente de nuestros mercados más importantes, Reino Unido, España y zona euro.

Análisis de negocio

Desde que se concluyó nuestra programación de vuelo de 2012 a finales de 2011, seguimos siendo testigos del deterioro del panorama económico global, sobre todo en nuestros mercados más importantes (Reino Unido, España y la zona euro). Por tanto, ajustamos a la baja nuestra capacidad a la luz de estas desfavorables condiciones macroeconómicas. Nuestros planes iniciales de crecimiento para 2012 consistían en incrementar la capacidad en un 2,5%, si bien, redujimos este incremento al 1,7% en el primer trimestre de 2012 y, como se muestra más abajo, lo volvimos a reducir a tan sólo un 0,7% para el ejercicio completo, antes de incluir la adquisición de bmi.

La reducción con respecto a nuestros planes originales fue mayor en Iberia, donde las presiones económicas en los ingresos unitarios subyacentes y la baja competitividad de

la estructura de costes han aumentado considerablemente las pérdidas en 2012. En British Airways se redujo marginalmente la capacidad gracias a que las condiciones de mercado se mantuvieron firmes fuera de Londres.

Con un trasfondo de deterioro del panorama económico mundial durante la mayor parte de 2012, el sector del transporte aéreo limitó el incremento de la capacidad y experimentó saludables aumentos del tráfico y, por tanto, de los coeficientes de ocupación. IAG también registró una notable mejora del tráfico y del coeficiente de ocupación, así como de los ingresos unitarios, que aumentaron un 2,7% a tipos de cambio constantes.

Crecimientos de mercado según IATA

IATA

Ejercicio finalizado a diciembre 2012	Capacidad AKO	Tráfico PKT	Coeficiente de ocupación	Carga TKT
Internacional	4,0%	6,0%	+1,5 pts	
Doméstico	3,8%	4,0%	+0,2 pts	
Total mercado	3,9%	5,3%	+1,0 pts	-1,5%

IAG – excluyendo bmi

Ejercicio finalizado a diciembre 2012	Capacidad AKO	Tráfico PKT	Coeficiente de ocupación	Carga TKT
Internacional	0,6%	2,5%	+1,5 pts	
Doméstico	4,7%	6,4%	+1,2 pts	
Total mercado	0,7%	2,6%	+1,0 pts	-1,8%

Incluyendo bmi, el tráfico del Grupo aumentó un 4,4% gracias a un aumento del 2,8% en la capacidad y de 1,2 puntos en los coeficientes de ocupación, que quedaron situados en un 80,3%, y con una caída del 1,2% en las TKT de carga.

Los incrementos del precio del combustible, netos de coberturas, fueron el principal obstáculo en términos de costes que tuvimos que superar durante el ejercicio, a medida que se revirtieron los beneficios de las coberturas y que los precios de mercado se mantuvieron por encima del nivel de 100\$/baril durante el ejercicio. Los costes unitarios excluido el combustible se mantuvieron bien controlados, aumentando un 2,8% a tipos de cambio constantes y sin tener en cuenta la repercusión de la incorporación de bmi al Grupo. Excluyendo una serie de impactos no recurrentes, en bases comparables, los costes unitarios excluido el combustible sólo aumentaron un 0,8% a tipos de cambio constantes.

Resumen de los estados financieros

Resultados combinados para el ejercicio finalizado el 31 de diciembre

	2012	2011		Inc/(dism.)
			Interanual	A tipos de cambio constantes
Indicadores operativos				
AKOs (millones)	219.172	213.193	5.979	2,8%
PKTs (millones)	176.102	168.617	7.485	4,4%
Coeficiente de ocupación (%)	80,3	79,1	1,2 pts	1,2 pts

Cuenta de resultados

Millones de euros

Ingresos

Ingresos de pasaje	15.372	13.675	1.697	12,4%	6,7%
Ingresos de carga	1.217	1.190	27	2,3%	(1,6)%
Otros ingresos	1.528	1.474	54	3,7%	0,7%
Total ingresos	18.117	16.339	1.778	10,9 %	5,5%

Análisis financiero continuación

	2012	2011		Inc/(dism.)
			Interanual	A tipos de cambio constantes
Cuenta de resultados				
Gastos				
Gastos de combustible	6.101	5.068	1.033	20,4%
Gastos de personal	4.341	3.870	471	12,2%
Gastos de handling, catering y otros gastos de explotación	1.805	1.545	260	16,8%
Tasas de aterrizaje y de navegación	1.278	1.200	78	6,5%
Gastos de mantenimiento y otros costes de flota	1.285	1.099	186	16,9%
Propiedad, TI y otros gastos	997	918	79	8,6%
Gastos comerciales	830	756	74	9,8%
Diferencias de tipo de cambio	-	16	(16)	(100,0)%
EBITDAR	1.480	1.867	(387)	(20,7)%
Depreciación, amortización y deterioro	1.071	979	92	9,4%
Gastos de arrendamiento operativo de flota	432	403	29	7,2%
(Pérdida)/beneficio de las operaciones antes de partidas excepcionales	(23)	485	(508)	(104,7)%
Partidas excepcionales	(590)	(78)		(82,7)%
(Pérdida)/beneficio de las operaciones después de partidas excepcionales	(613)	407		
(Gastos)/Ingresos no operativos netos	(384)	96		
(Pérdidas)/beneficios antes de impuestos	(997)	503		
Impuestos	112	52		
(Pérdida)/beneficio después de impuestos de operaciones continuadas	(885)	555		
(Pérdida)/beneficio después de impuestos de operaciones dis continuadas	(38)	-		
(Perdida)/beneficio después de impuestos del ejercicio	(923)	555		

Los resultados anteriores reflejan los resultados consolidados del Grupo para el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2012 y los resultados combinados de las operaciones de British Airways, Iberia e IAG para el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2011.

bmi

Los resultados del ejercicio incluyen los resultados de bmi desde el 19 de abril de 2012. bmi representó 2,1% del incremento de la capacidad; 365 millones de euros o un 2,3% del crecimiento de los ingresos totales de un 10,9% y 463 millones de euros o un 2,9% del incremento de los costes totales de un 14,4%. bmi generó 98 millones de euros de pérdidas de las operaciones antes de los costes excepcionales relacionados con la integración en British Airways por importe de 87 millones de euros. Las pérdidas de las operaciones totales de bmi, incluidas las partidas excepcionales, desde su adquisición ascendieron a 185 millones de euros. Hemos logrado mejorar los resultados de bmi con respecto a nuestras expectativas originales en el

momento de la adquisición. En ese momento, previmos 150 millones de euros de pérdidas de explotación y 90 millones de euros de partidas excepcionales derivadas de la integración en British Airways. La integración transcurrió sin problemas y se completó más rápido de lo previsto, lo que nos permitió reducir la base de costes más de lo anticipado. Además, hemos gastado menos en la reestructuración.

Tipos de cambio

Los tipos de cambio pueden afectar sustancialmente a los resultados presentados del Grupo. El impacto de los tipos de cambio tiene dos componentes. Primero, las diferencias de tipo de cambio en transacciones que se producen dentro de cada una de las compañías del Grupo y que, en última

instancia, afectan a los flujos de caja. Segundo, el impacto del tipo de cambio derivado de convertir los resultados de British Airways desde su moneda funcional, la libra esterlina, a la moneda de presentación del Grupo, el euro.

Las tres principales divisas que afectan al Grupo, y sus tipos en 2012 frente a 2011, son los siguientes:

	Media del ejercicio		Tipo a 31 de diciembre	
	2012	2011	2012	2011
\$ a €	1,29	1,39	1,32	1,31
\$ a £	1,58	1,60	1,62	1,56
€ a £	1,23	1,15	1,23	1,20

Dado que el Grupo tiene más costes que ingresos en dólares estadounidenses, la fortaleza del dólar con respecto al euro ha tenido una repercusión negativa general en el resultado de las operaciones del Grupo.

En la siguiente tabla se muestra la repercusión de la conversión de moneda sobre el resultado de las operaciones de IAG así como el efecto de la conversión a euros de British Airways a efectos de presentación de la información del Grupo.

Los tipos de cambio tuvieron un impacto negativo en las transacciones del Grupo de 13 millones de euros en los ingresos y 131 millones de euros en los costes. El gran impacto negativo en los costes se debió principalmente a la importancia de los costes relacionados con dólares (sobre todo, costes de combustible), que exceden de los ingresos relacionados con dólares del Grupo. La escasa repercusión negativa en los ingresos se debió a la compensación de los ingresos denominados en dólares con los menores ingresos denominados en euros.

En el ejercicio anual, la conversión de British Airways de su divisa funcional, la libra esterlina, a la divisa de presentación de la información financiera, el euro, tuvo un impacto positivo interanual de 885 millones de euros en los ingresos y un impacto negativo de 848 millones de euros en los costes de las operaciones, reflejando el debilitamiento del euro frente a la libra esterlina en un 7%.

Por consiguiente, el efecto total de los tipos de cambio fue positivo en los ingresos (872 millones de euros) y negativo (979 millones de euros) en los costes, dando lugar a un efecto neto negativo en las pérdidas de las operaciones de 107 millones de euros.

Millones de euros	2012	2011	Inc/ (dism.)
Efecto en las (pérdidas)/ beneficios de explotación			
A tipo de cambio constante	84	485	(401)
Efecto de los tipos de cambio de las transacciones	(144)	-	(144)
Efecto antes de la conversión	(60)	485	(545)
Efecto de los tipos de cambio de conversión	37	-	37
(Pérdidas)/beneficios de explotación presentados	(23)	485	(508)

Ingresos de pasaje

Los ingresos de pasaje aumentaron 1.697 millones de euros, o un 12,4%, frente al ejercicio anterior. Este incremento refleja un aumento de la capacidad (AKO) del 2,8% y un aumento del tráfico (PKT) del 4,4%. Los ingresos de pasaje a tipos de cambio constantes aumentaron un 6,7%.

El ingreso unitario de pasaje (ingreso pasaje/AKO) aumentó un 9,4% y el yield (ingreso pasaje/PKT) se incrementó en 7,6%. A tipos de cambio constantes, el ingreso unitario de pasaje aumentó un 3,9% y el yield un 2,1%.

El programa de sinergias continuó mostrando beneficios en los ingresos en términos interanuales, sobre todo en el segmento de pasaje.

Segmentos de mercado

Largo radio

En Norteamérica, la capacidad aumentó un 3,3%, mientras que el tráfico mejoró un 6,1%, dando lugar a un aumento del coeficiente de ocupación de 2,2 puntos hasta el 83,7%. El Negocio Conjunto de BA, Iberia y American Airlines siguió ofreciendo a los clientes una mayor gama de opciones y destinos en toda Norteamérica.

En Latinoamérica y Caribe, se redujo la capacidad un 1,8% y el tráfico un 0,5%, lo que dio lugar a un aumento del coeficiente de ocupación de 1,2 puntos hasta situarse en un 83,9%, que sigue siendo el mayor coeficiente de ocupación de la red IAG.

África, Oriente Medio y sur de Asia, experimentaron un aumento de capacidad del 8,4%, en parte gracias a la adquisición de bmi, y un aumento del tráfico del 10,7%, lo que condujo a un incremento del coeficiente de ocupación de 1,6 puntos hasta el 76,8%.

En Asia Pacífico, la capacidad creció un 0,7% y el tráfico aumentó un 0,9%, dando lugar a un aumento del coeficiente de ocupación de 0,2 puntos hasta el 79,8%.

Corto radio

El mercado europeo continúa siendo marcado por una fuerte competencia, en especial en la región del sur de Europa. La adquisición de bmi en abril de 2012 aportó más capacidad en el segmento de corto radio.

La capacidad doméstica aumentó un 9,9% y el tráfico aumentó un 11,4%, dando lugar a una mejora del coeficiente de ocupación de 1,0 puntos hasta el 74,7%.

En Europa, la capacidad aumentó un 2,1% y el tráfico mejoró un 2,7%, dando lugar a un incremento del coeficiente de ocupación de 0,5 puntos hasta el 75,1%.

Negocio Conjunto

Con una oferta aproximada de 100 vuelos diarios y una extensa red construida en torno a los hubs estratégicos de Londres, Madrid, Nueva York, Miami, Dallas y Chicago, el acuerdo de Negocio Conjunto ha sido un éxito entre nuestros clientes. El Negocio Conjunto de British Airways, Iberia y American Airlines en el Atlántico Norte no ha hecho más que reforzarse. Los ingresos crecieron hasta 8.500 millones de dólares, y la cuota de mercado aumentó tanto en el segmento "premium" como en el "no premium".

Análisis financiero continuación

Carga

Los ingresos de carga aumentaron 27 millones de euros, o un 2,3%, hasta situarse en 1.217 millones de euros en el ejercicio, reflejando caídas del volumen (toneladas-kilómetros transportadas) del 1,2% (frente a una reducción del volumen del sector del 1,5%) y un aumento del yield del 3,6%.

Otros ingresos

Otros ingresos aumentaron en 54 millones de euros, o un 3,7%, hasta 1.528 millones de euros en el ejercicio, principalmente a causa de la expansión de British Airways Holidays y del área de negocio de mantenimiento, reparaciones y puesta a punto (MRO) de Iberia, mientras que se produjeron reducciones en los ingresos de handling y en otros ingresos de Iberia.

También hubo cambios en el porcentaje estimado de puntos no utilizados de ciertos elementos de los programas de Avios que dan lugar a un beneficio de ingresos no recurrente.

Gastos antes de partidas excepcionales

Millones de euros	2012	2011		Inc/(dism.)
			Interanual	A tipos de cambio constantes
Gastos				
Gastos de combustible	6.101	5.068	1.033	20,4%
Gastos de personal	4.341	3.870	471	12,2%
Gastos de handling, catering y otros gastos de explotación	1.805	1.545	260	16,8%
Tasas de aterrizaje y de navegación	1.278	1.200	78	6,5%
Gastos de mantenimiento y otros costes de flota	1.285	1.099	186	16,9%
Propiedad, TI y otros gastos	997	918	79	8,6%
Gastos comerciales	830	756	74	9,8%
Diferencias de tipo de cambio	-	16	(16)	(100,0%)
Gastos asociados a proveedores	6.195	5.534	661	11,9%
Depreciación, amortización y deterioro	1.071	979	92	9,4%
Gastos de arrendamiento operativo de flota	432	403	29	7,2%
Gastos de propiedad	1.503	1.382	121	8,8%
Gastos totales de las operaciones	18.140	15.854	2.286	14,4%
				8,2%

Costes unitarios

Coste unitario de combustible (céntimos de euro/AKO)	2,78	2,38	0,40	16,8%	8,4%
Coste unitario de personal (céntimos de euro/AKO)	1,98	1,82	0,16	8,8%	4,4%
Coste unitario de gastos de proveedor (céntimos de euro/AKO)	2,83	2,60	0,23	8,8%	3,8%
Coste unitario de propiedad (céntimos de euro/AKO)	0,69	0,65	0,04	6,2%	-
Costes unitarios excluido el combustible (céntimos de euro/AKO)	5,49	5,06	0,43	8,5%	3,8%
Total unit cost (€cents/ASK)	8,28	7,44	0,84	11,3%	5,2%

Los costes totales excluyendo partidas excepcionales aumentaron en 2.286 millones de euros, o un 14,4%, hasta situarse en 18.140 millones de euros. Los costes unitarios totales aumentaron un 11,3% (5,2% a tipos de cambio constantes), principalmente como consecuencia del incremento de los costes unitarios del combustible, que aumentaron un 16,8% (8,4% a tipos de cambio constantes). Los costes unitarios excluido el combustible se incrementaron un 8,5% (3,8% a tipos de cambio constantes). El resultado del ejercicio también incluye: dentro de los costes de personal, unos mayores costes de reestructuración que se prevé tengan un efecto positivo en períodos futuros y otras

provisiones para litigios al tener más claro la Dirección cuál puede ser el resultado probable de determinados casos abiertos; y dentro de los costes de handling, unas mayores provisiones para indemnizaciones a clientes por demoras de vuelos tras el dictamen del Tribunal Europeo de Justicia. Excluyendo estos impactos no recurrentes, y en bases comparables, los costes unitarios excluido el combustible aumentaron un 0,8% a tipos de cambio constantes.

Los costes del combustible aumentaron 1.033 millones de euros, o un 20,4%, hasta situarse en 6.101 millones de euros. Los costes unitarios de combustible subieron un 16,8%, como

consecuencia del aumento de los precios, neto de coberturas, y de los efectos negativos del tipo de cambio provocados por el fortalecimiento del dólar estadounidense frente al euro (7,2%). Los costes unitarios de combustible aumentaron un 8,4% a tipos de cambio constantes.

Los costes de personal aumentaron un 12,2%, situándose en 4.341 millones de euros, reflejando los efectos adversos de los tipos de cambio, las subidas salariales, los mayores volúmenes y provisiones de personal. La plantilla media anual aumentó un 4,9% mientras que la capacidad de AKO creció un 2,8%, lo que dio lugar a un deterioro de la productividad (AKO por plantilla media) del 2,0%. Las principales causas de esta reducción son bmi, en un 0,6%, y las reducciones de capacidad precedentes a las reducciones de personal en Iberia. Los costes unitarios de personal aumentaron un 4,4% a tipos de cambio constantes.

Los gastos asociados a proveedores aumentaron un 11,9%, situándose en 6.195 millones de euros, como consecuencia del incremento del volumen y de los precios, así como de los costes asociados a la ampliación de áreas de negocio no relacionadas con la capacidad como MRO en Iberia y British Airways Holidays. También se incurrió en costes derivados de determinados cambios en la oferta a clientes de Avios y del aumento de las provisiones para gastos por interrupciones de

servicio. Estos incrementos de costes se compensaron con los beneficios derivados de ciertas medidas adoptadas por la Dirección, incluyendo las adoptadas en el programa de sinergias del Grupo. Los costes unitarios de proveedor aumentaron un 3,8% a tipos de cambio constantes.

Los costes de propiedad aumentaron un 8,8%, situándose en 1.503 millones de euros. A tipos de cambio constantes, aumentaron un 2,7% y, en términos unitarios, se mantuvieron constantes con respecto al ejercicio anterior.

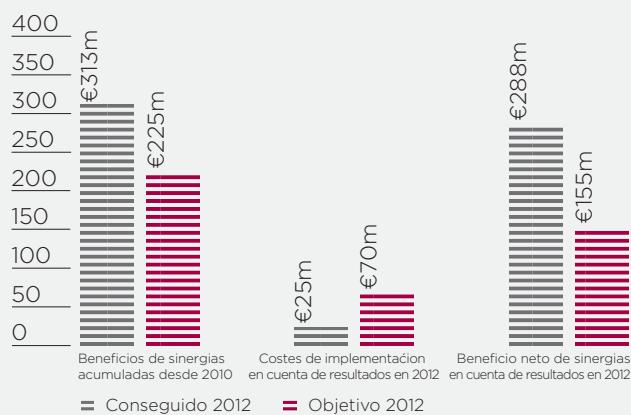
Los costes unitarios excluido el combustible aumentaron un 8,5%, o un 3,8% a tipos de cambio constantes. Excluyendo el impacto de los costes no recurrentes y los cambios contables asociados a Avios, habrían aumentado un 0,8% a tipos de cambio constantes.

Sinergias

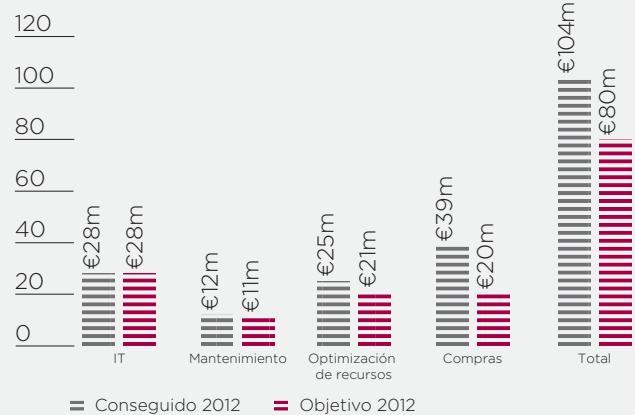
Hemos seguido realizando importantes progresos en la consecución de nuestras sinergias. Durante el ejercicio hemos aumentado nuestra previsión del valor de las sinergias de ingresos y gastos de 500 millones de euros a 560 millones de euros para el programa de cinco años. En el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2012, los beneficios de nuestras sinergias ascendieron a 313 millones de euros.

En los siguientes gráficos se resume la posición neta de los beneficios de las sinergias.

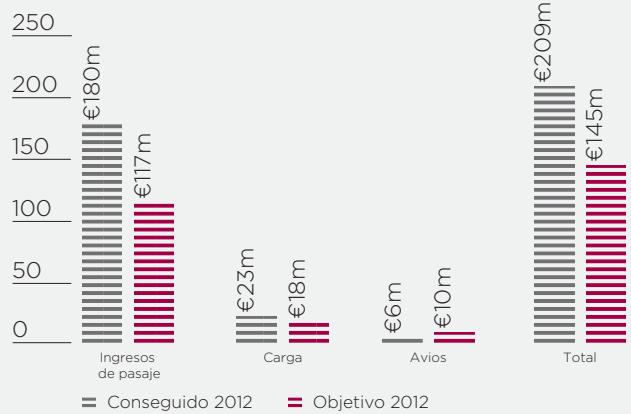
Impacto de sinergias en 2012



Sinergias de costes



Sinergias de ingresos



Análisis financiero continuación

Los costes de la implementación fueron de 34 millones de euros, de los cuales, 25 millones de euros fueron cargados a la cuenta de resultados y el resto representan inversiones de capital.

Resultado de las operaciones antes de partidas excepcionales

Las pérdidas de las operaciones de IAG ascendieron a 23 millones de euros, excluyendo las partidas excepcionales, frente al beneficio de 485 millones de euros obtenido en 2011. El beneficio consolidado de 2011, excluyendo los primeros 21 días de actividad de Iberia y antes de partidas excepcionales, fue de 522 millones de euros.

Pérdidas y ganancias de las operaciones de las empresas operadoras

	British Airways			Iberia		
	2012	2011	Inc/(dism.)	2012	2011	Inc/(dism.)
AKO	158.247	150.152	5,4%	AKO	60.925	63.042
PKT	126.436	117.348	7,7%	PKT	49.666	51.268
Coeficiente de ocupación (%)	79,9	78,2	1,7 pts	Coeficiente de ocupación (%)	81,5	81,3
Millones de libras esterlinas				Millones de euros		
Ingresos de pasaje	9.499	8.721	8,9%	Ingresos de pasaje	3.675	3.645
Ingresos de carga	737	739	(0,3)%	Ingresos de carga	310	338
Otros ingresos	591	527	12,1%	Otros ingresos	856	889
Total ingreso	10.827	9.987	8,4%	Total ingreso	4.841	4.872
Gastos de personal	2.345	2.172	8,0%	Gastos de personal	1.340	1.373
Gastos de combustible	3.712	3.246	14,4%	Gastos de combustible	1.531	1.333
Gastos asociados a proveedores	3.678	3.295	11,6%	Gastos asociados a proveedores	1.840	1.766
EBITDAR	1.092	1.274	(14,3)%	EBITDAR	130	400
Gastos de propiedad	818	756	8,2%	Gastos de propiedad	481	498
Beneficio de las operaciones antes de partidas excepcionales	274	518	(47,1)%	Pérdida de las operaciones antes de partidas excepcionales	(351)	(98)
Partidas excepcionales	(41)	-	-	Partidas excepcionales	(545)	-
Beneficio de las operaciones después de partidas excepcionales	233	518	(55,0)%	Pérdida de las operaciones después de partidas excepcionales	(896)	(98)
Yield (ingreso pasaje/PKT) (peniques/PKT)	7,51	7,43	1,1%	Yield (ingreso pasaje/PKT) (céntimos de euro/PKT)	7,40	7,11
Ingresos de pasaje unitarios (peniques/AKO)	6,00	5,81	3,3%	Ingresos de pasaje unitarios (céntimos de euro/AKO)	6,03	5,78
Total ingresos unitarios (peniques/AKO)	6,84	6,65	2,9%	Total ingresos unitarios (céntimos de euro/AKO)	7,95	7,73
Costes unitarios de combustible (peniques AKO)	2,35	2,16	8,8%	Costes unitarios de combustible (céntimos de euro AKO)	2,51	2,11
Costes unitarios excluido el combustible (peniques/AKO)	4,32	4,14	4,3%	Costes unitarios excluido el combustible (céntimos de euro/AKO)	6,01	5,77
Total costes unitarios (peniques/AKO)	6,67	6,30	5,9%	Total costes unitarios (céntimos de euro/AKO)	8,52	7,88

Incluyendo bmi, los resultados del ejercicio de British Airways muestran un crecimiento de capacidad del 5,4% y un crecimiento de los ingresos unitarios por pasajero del 3,3% que condujeron a un aumento de los ingresos de pasaje del 8,9%. El mercado londinense se mantuvo firme durante la mayor parte del ejercicio, pese a que, como habíamos previsto, experimentamos algunas debilidades durante los Juegos Olímpicos y paralímpicos. Los negocios de Largo Radio Premium y Atlántico Norte siguieron presentando sólidas mejoras. Los ingresos unitarios totales a tipos de cambio constantes aumentaron un 3,9%. El coste del combustible aumentó un 14,4% y un 8,8% en términos unitarios, reflejando en su mayoría la reversión de los beneficios de las coberturas a medida que el precio neto de las coberturas se fue acercando a los precios al contado durante el ejercicio. Los costes unitarios excluido el combustible aumentaron un 4,3% al reflejar los aumentos provocados por las subidas de los precios y el impacto de una serie de costes no recurrentes, compensados en parte por las medidas de reducción de costes que incluyen los beneficios de las sinergias. Excluyendo el impacto de los costes no recurrentes, los costes unitarios excluido el combustible se mantuvieron estables en términos interanuales.

A la luz del empeoramiento de las condiciones económicas con respecto a 2011 y de la falta de competitividad en su estructura de costes, las pérdidas de Iberia aumentaron de 98 millones de euros en 2011 a 351 millones de euros en 2012. Las reducciones de capacidad del 3,4% se vieron correspondidas por una caída del 3,1% en el tráfico. Los efectos positivos de los tipos de cambio en los ingresos provocaron un aumento del 4,3% en los ingresos unitarios de pasaje, dando lugar a un aumento de tan sólo un 0,8% en los ingresos totales de pasaje. Por otro lado, los ingresos cayeron en el segmento de carga así como en otros ingresos. Los ingresos unitarios totales a tipos de cambio constantes sólo aumentaron un 0,4%. Los costes de combustible aumentaron un 14,9% o un 19,0% en términos unitarios. Esto se debió, en parte, al fortalecimiento del dólar frente al euro en un 7,2% y al aumento del precio neto de los beneficios de las coberturas. Los costes unitarios excluido el combustible aumentaron en un 4,2% reflejando los efectos negativos de los tipos de cambio y las subidas de precios, que se compensaron en parte con las medidas de reducción de costes entre las que se incluían las del programa de sinergias. Los costes unitarios excluidos el combustible aumentaron un 2,4% a tipos de cambio constantes.

Partidas excepcionales

Las partidas excepcionales reflejan principalmente:

- Los costes de reestructuración asociados con el plan de transformación de Iberia de 202 millones de euros;
- El deterioro del fondo de comercio derivado de la adquisición de Iberia y el deterioro de determinado inmovilizado inmaterial por valor de 343 millones de euros;
- Los costes asociados a la reestructuración de bmi mainline que ascendieron a 87 millones de euros;

- El beneficio materializado en el primer trimestre como consecuencia de la liquidación de sanciones impuestas por las autoridades de defensa de la competencia en el Reino Unido que dieron lugar a una reversión de la provisión de 35 millones de euros; y
- Un crédito extraordinario de 7 millones de euros en el ejercicio relacionado con coberturas de arrendamientos de aeronaves obtenidas con la adquisición de Iberia.

El coste de la reestructuración de Iberia de 202 millones de euros representa la provisión contable basada en las circunstancias actuales. Es posible que puedan surgir costes de provisiones adicionales a partir de 2012 en función de los resultados del plan de transformación.

Resultado de las operaciones después de partidas excepcionales

Las pérdidas de las operaciones después de partidas excepcionales de IGA ascendieron a 613 millones de euros comparados con un beneficio de la explotación de 407 millones de euros en 2011. Los resultados consolidados de 2011, excluyendo los 21 días de enero para Iberia pero incluyendo las partidas excepcionales, fueron un beneficio de 444 millones de euros.

Partidas no operativas

Millones de euros	2012	2011	Inc/ (dism.)
Gastos financieros	(264)	(220)	(44)
Ingresos financieros	53	85	(32)
Conversión de préstamos en moneda extranjera	9	(8)	17
Pérdidas de derivados no clasificados como de cobertura	(12)	(12)	-
Cargo neto correspondiente a activos financieros disponibles para la venta	(1)	(19)	18
Participación en resultados después de impuestos de empresas asociadas puestas en equivalencia	17	7	10
Beneficio resultante de la venta de inmovilizado material e inversiones	7	81	(74)
(Cargo)/abono neto correspondiente a pensiones	(266)	184	(450)
Fondo de comercio negativo	73	-	73
(Gastos)/Ingresos no operativos netos	(384)	98	(482)

Ingresos y gastos financieros

Los gastos financieros del ejercicio ascendieron a 264 millones de euros (2011: 220 millones de euros) y los ingresos financieros a 53 millones de euros (2011: 85 millones de euros), como consecuencia del aumento de los préstamos y la reducción de los saldos de tesorería durante el ejercicio.

Análisis financiero continuación

Beneficio en la venta de inmovilizado material e inversiones

En 2011, la adquisición por etapas de Iberia generó un beneficio de 83 millones de euros clasificado como partida excepcional no monetaria.

(Cargo)/abono neto de financiación correspondiente a pensiones

El cargo neto de financiación del ejercicio refleja principalmente dos partidas no monetarias en virtud de los requisitos contables establecidos en la NIC 19: la financiación neta de pensiones ha aumentado 115 millones de euros al caer los rendimientos de los activos afectos a los planes por debajo de los intereses devengados por los pasivos a valor actual de los planes; y la restricción del techo de activos de APS ha pasado de ser un crédito de 142 millones de euros en 2011 a ser un cargo de 179 millones de euros en 2012, al restringir las mayores pérdidas actuariales el importe del activo que puede ser reconocido, al contrario de lo sucedido en 2011.

Fondo de comercio negativo

El valor razonable de la contraprestación de la adquisición de bmi fue 73 millones de euros inferior al valor razonable de los activos netos adquiridos.

(Pérdidas)/beneficios antes de impuestos de las actividades continuadas

Las pérdidas antes de impuestos de IAG ascendieron a 997 millones de euros, frente a los beneficios de 503 millones de euros en términos combinados y de 542 millones de euros en términos consolidados obtenidos en 2011.

Impuestos

El crédito fiscal del ejercicio fue de 112 millones de euros (2011: crédito fiscal de 52 millones de euros), y refleja las reducciones del tipo del Impuesto sobre Sociedades en el Reino Unido y ciertas pérdidas fiscales diferidas de Iberia no reconocidas.

(Pérdidas)/beneficios después de impuestos de las actividades continuadas

Las pérdidas después de impuestos de IAG fueron de 885 millones de euros, frente a 555 millones de euros de beneficios obtenidos en 2011.

Pérdidas después de impuestos de las actividades discontinuadas

En el marco de la adquisición de bmi, se adquirieron dos unidades de negocio (bmi regional y bmibaby) con el único fin de vender estas dos líneas de actividad auxiliares. bmi regional fue vendida a Sector Aviation Ltd en junio de 2012 por una contraprestación de 7 millones de euros, sin que se reconociera ningún beneficio o pérdida como consecuencia de la venta. El Grupo no fue capaz de encontrar comprador para bmibaby, por lo que puso fin a sus actividades en septiembre de 2012, retirándose las 14 aeronaves sujetas a arrendamiento operativo antes de su devolución a los arrendadores. Las pérdidas después de impuestos derivadas de estas actividades discontinuadas ascendieron a 38 millones de euros.

(Pérdidas)/beneficios después de impuestos del ejercicio

Las pérdidas después de impuestos de IAG fueron de 923 millones de euros, frente a los beneficios de 555 millones de euros en 2011.

Beneficios por acción

El resultado básico por acción del ejercicio fue una pérdida de 51,0 céntimos de euro por acción (beneficio de 31,1 céntimos de euro en 2011), y el resultado diluido por acción del ejercicio fue una pérdida de 51,0 céntimos de euro (beneficio de 29,7 céntimos de euro en 2011).

Balance de situación

	Millones de euros	2012	2011	Inc/ (dism.)
Activo no corriente				
Inmovilizado material	9.926	9.584	342	
Inmovilizado inmaterial	1.965	1.724	241	
Otros activos no corrientes	2.920	2.553	367	
	14.811	13.861	950	
Activo corriente				
Efectivo, activos líquidos equivalentes y otros depósitos remunerados a corto plazo	2.909	3.735	(826)	
Otros activos corrientes	2.117	2.157	(40)	
	5.026	5.892	(866)	
Total activo	19.837	19.753	84	

Fondos propios

Capital suscrito y prima de emisión	6.208	6.208	0
Otras reservas	(1.453)	(822)	(631)
	4.755	5.386	(631)
Intereses minoritarios	300	300	0
Total patrimonio neto	5.055	5.686	(631)

Pasivo no corriente

Deudas financieras remuneradas a largo plazo	4.128	4.304	(176)
Otros pasivos no corrientes	3.090	3.234	(144)
	7.218	7.538	(320)

Pasivo corriente

Componente corriente de la deuda a largo plazo	670	579	91
Acreedores y otras cuentas por pagar	6.013	5.377	636
Otros pasivos corrientes	881	573	308
	7.564	6.529	1.035
Total pasivo	14.782	14.067	715

Inmovilizado material

El aumento global refleja adquisiciones por valor de 1.118 millones de euros, que incluyen un Boeing 777-300s, un Airbus A320 y un Embraer E190 así como pagos realizados por anticipado para la adquisición de flota que se incorporará desde 2013 en adelante, de más de 400 millones de euros. Estos aumentos se vieron compensados en gran parte por el cargo de amortización anual del ejercicio que ascendió a 1.028 millones de euros. Otros aumentos se debieron a activos adquiridos en el marco de la adquisición de bmi y a las fluctuaciones de los tipos de cambio.

Inmovilizado inmaterial

La adquisición de bmi incluía 42 pares de slots (derechos de despegue y aterrizaje), cuyo valor razonable era de 499 millones de euros, que fueron incluidos como elementos del inmovilizado inmaterial de vida útil indefinida. Se han reconocido cargos por deterioro de 249 millones de euros en relación al fondo de comercio de Iberia, 79 millones de euros en relación a la marca de Iberia y 15 millones de euros en relación a otro inmovilizado inmaterial.

Otros activos no corrientes

La partida "Otros activos no corrientes" aumentó como consecuencia del aumento del valor de los activos financieros disponibles para la venta, los activos afectos a planes de retribución para empleados y los activos por impuestos diferidos.

Efectivo y activos líquidos equivalentes

El efectivo y los activos líquidos equivalentes al 31 de diciembre de 2012 ascendían a 2.909 millones de euros, lo que representa una disminución de 826 millones de euros con respecto al 31 de diciembre de 2011. La reducción refleja, en gran medida, el empeoramiento de los resultados de las operaciones y el aumento de los gastos en bienes de capital, con importantes pagos previos a la entrega de aeronaves. Hemos mejorado nuestra contingencia de liquidez a través de una línea de crédito garantizada renovable de 805 millones de dólares para British Airways.

El saldo de efectivo y activos líquidos equivalentes a 31 de diciembre de 2012 se componía de 1.964 millones de euros de British Airways, 808 millones de euros de Iberia, 20 millones de euros de IAG y 117 millones de euros de Veloz, que se mantienen para la adquisición prevista del 54,15% de participación en Vueling.

Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar

El aumento de los acreedores comerciales y otras cuentas a pagar se debe principalmente a la adquisición de bmi y al crecimiento del negocio.

Deuda neta

La deuda neta del Grupo aumentó en 741 millones de euros durante el ejercicio, situándose en 1.889 millones de euros, debido a la reducción de la tesorería. El apalancamiento financiero ajustado ha aumentado, hasta un 51%, con respecto al 44% del ejercicio anterior.

Flujos de caja

Millones de euros	2012	2011
(Pérdida)/beneficio de las operaciones	(613)	444
Depreciación, amortización y deterioro	1.414	969
Otros movimientos de flujos operativos	(330)	(643)
Flujos de efectivo netos de las actividades de explotación de operaciones continuadas	471	770
Flujos de efectivo netos de las actividades de explotación de operaciones discontinuadas	(132)	-
Flujos de efectivo netos de las actividades de explotación	339	770
Adquisición de inmovilizado material e inmovilizado inmaterial	(1.239)	(1.071)

Efectivo neto adquirido en combinación de negocios	(1)	689
Disminución de otros depósitos remunerados a corto plazo	246	843
Otros movimientos de inversión	106	140
Flujos de efectivo netos de las actividades de inversión	(888)	601
Préstamos a largo plazo	534	304
Amortización de préstamos	(669)	(653)
Otros movimientos de financiación	(21)	(20)
Flujos de efectivo netos derivados de las actividades de financiación	(156)	(369)
(Disminución)/aumento neto de efectivo y otros activos líquidos equivalentes	(705)	1.002
Diferencias netas por cambio de divisa	90	58
Efectivo y activos líquidos equivalentes al 1 de enero	1.977	917
Efectivo y activos líquidos equivalentes al final del ejercicio	1.362	1.977
Depósitos remunerados con vencimiento superior a tres meses	1.547	1.758
Efectivo, activos líquidos equivalentes y otros depósitos remunerados	2.909	3.735

Flujos de efectivo procedentes de actividades de explotación

Disminuyó principalmente como consecuencia de la reducción de los beneficios de las operaciones, que cayeron de 444 millones de euros de beneficios en 2011 a 613 millones de euros de pérdidas en 2012, aunque gran parte de esta pérdida se relaciona con provisiones y cargos por deterioro sin efecto monetario que no han reducido por tanto el efectivo en el ejercicio.

Flujos de efectivo procedentes de actividades de inversión

El cambio producido de entradas de efectivo procedentes de las actividades de inversión en 2011 a salidas de efectivo en 2012 se debe principalmente al aumento del gasto en elementos de inmovilizado material relacionado con pagos realizados por anticipado para nuevas aeronaves (Boeing 777 - 300s, Boeing 787s, Airbus A320s y Airbus A380s) en exceso de 400 millones de euros y a la adquisición de 3 nuevas aeronaves en el ejercicio. Los pagos realizados por anticipado se recuperarán en períodos futuros cuando las aeronaves a las que corresponden se incorporen a la flota y se obtenga la financiación correspondiente como arrendamiento operativo o financiero, por ejemplo, cuando el Airbus A330 se incorpore a la flota de Iberia en febrero de 2013. Estos incrementos no fueron compensados en ejercicio actual con efectivo obtenido en la adquisición de negocios o con movimientos en depósitos remunerados a corto plazo como ocurrió en 2011.

Flujos de efectivo procedentes de actividades de financiación

Las salidas de efectivo por actividades de financiación se redujeron principalmente como consecuencia del aumento de préstamos de financiación de aeronaves. En octubre de 2012, IAG completó una línea de crédito renovable a tres años de 805 millones de dólares suscrita con un sindicato de bancos, que se ha garantizado con aeronaves y motores libres de cargas.

Gestión de riesgo y factores de riesgo

Gestión de riesgo empresarial

El Grupo se apoya en los procesos y estructuras de gestión de riesgos empresariales desarrollados por British Airways e Iberia, que se mantienen bajo el control de sus respectivos Consejos. La función de la Compañía es mantener la amplia y consolidada visión de los riesgos del Grupo, lo cual permite a los Consejeros y Directivos de IAG decidir qué metodología de gestión del riesgo empresarial se deberá aplicar, garantizar la adopción de las mejores prácticas de mitigación del riesgo y determinar la tolerancia y las políticas con respecto a un número limitado de riesgos clave que se gestionarán a nivel de Grupo.

El proceso de gestión de riesgos posibilita la realización de debates rigurosos a fin de valorar y comparar el perfil individual de cada riesgo. Los resultados incluyen mapas de los riesgos del Grupo, British Airways e Iberia. Estos mapas reflejan cada riesgo crítico conforme a una escala de impacto y probabilidad. Para cada riesgo crítico existen acciones mitigadoras que se gestionan activamente. Se trata de un proceso iterativo que se actualiza regularmente.

En British Airways, un Grupo de Riesgos integrado por la Comisión Ejecutiva (*Leadership Team*) de British Airways, el Responsable de Riesgo Empresarial (*Corporate Risk*) y altos Directivos clave de British Airways se reúnen trimestralmente para analizar los principales riesgos recogidos en el registro de riesgos, asegurar que todos los riesgos nuevos y emergentes son objeto de una correcta evaluación y

que se identifican las actuaciones adicionales necesarias. El Grupo de Riesgos también proporciona orientación a los encargados de gestionar cada uno de los riesgos y a los responsables de riesgos de cada departamento. El Consejo de Administración de British Airways realiza análisis completos de riesgos trimestralmente.

En Iberia, el Comité de Dirección analiza el mapa de riesgos trimestralmente y asegura que todos los riesgos nuevos y emergentes son objeto de una correcta evaluación y que se identifican las actuaciones adicionales necesarias. El equipo central de gestión de riesgos es el encargado de proporcionar orientación a los responsables de gestionar cada uno de los riesgos y a los responsables de riesgos de cada departamento. El Consejo de Administración de Iberia realizaba completos análisis de riesgos semestralmente.

El Comité de Dirección de IAG analizó el mapa de riesgos del Grupo antes de que lo hiciera la Comisión de Auditoría y Cumplimiento del Consejo de Administración, siguiendo las recomendaciones del Código Unificado de Buen Gobierno de junio de 2010 y del Código Unificado de Buen Gobierno para las Sociedades Cotizadas de la Comisión Nacional del Mercado de Valores. El Consejo de Administración de IAG analizó los riesgos asociados a diferentes cuestiones, tales como el plan de negocios, la transformación de Iberia o la adquisición de Vueling. También debatió los resultados de todas las revisiones del mapa de riesgos realizadas por la Comisión de Auditoría y Cumplimiento del Grupo.

Modelo de gestión de riesgo



El entorno estrictamente reglamentado y competitivo en el aspecto comercial, unido a la complejidad operativa, nos expone a una serie de riesgos significativos. Seguimos dando prioridad a la mitigación de esos riesgos en todos los niveles del negocio, aunque muchos de ellos escapan a nuestro control; por ejemplo, los cambios de regulación gubernamental, la fiscalidad, el terrorismo, las condiciones climatológicas adversas, las pandemias y la disponibilidad de financiación en los mercados financieros.

Agrupamos nuestros riesgos en estratégicos, de negocios y operativos, financieros y de cumplimiento y riesgos regulatorios. Los Consejeros del Grupo consideran que los riesgos e incertidumbres que se describen a continuación son los que pueden tener un impacto significativo en el valor a largo plazo de IAG.

Este listado no tiene intención de ser exhaustivo. El Grupo lleva a cabo revisiones detalladas de gestión de riesgos para asegurar que el riesgo se mitiga cuando es posible.

Estratégico

Competencia

Los mercados en los que operamos son altamente competitivos. Nos enfrentamos a la competencia de otras líneas aéreas en nuestras rutas, así como a la de vuelos indirectos, servicios chárter y otras formas de transporte. Un incremento de la capacidad de los competidores superior al aumento de la demanda podría afectar significativamente a nuestros márgenes.

Algunos de esos competidores tienen estructuras de costes inferiores a las nuestras u otras ventajas competitivas, como el apoyo estatal en forma de intervención o protección frente a casos de insolvencia.

Los descuentos en los billetes de algunos competidores históricamente han tenido efectos negativos en nuestros resultados, ya que en ocasiones debemos responder a las tarifas de los competidores para mantener el tráfico de pasajeros.

Nuestro sólido posicionamiento en el mercado global, nuestro liderazgo en mercados estratégicos, nuestras alianzas y nuestra base de clientes diversa siguen haciendo frente a este riesgo.

Consolidación y desregularización

El mercado de las líneas aéreas es altamente competitivo y, dadas las condiciones actuales, será necesaria una racionalización. Esto supondrá nuevas quiebras y la consolidación de aerolíneas, con las consiguientes oportunidades de captación de cuotas de mercado y expansión para el Grupo. Las fusiones y adquisiciones entre competidores pueden afectar negativamente a nuestra posición de mercado y a nuestros ingresos.

El Grupo mantiene tanto un riguroso control de costes como una inversión en mejoras de producto para mantenerse competitivo.

Los acuerdos del Negocio Conjunto, tales como el acuerdo transatlántico con American Airlines y el nuevo acuerdo entre British Airways y JAL, incluyen riesgos de ejecución, tales

como la realización de ingresos previstos y sinergias de costes. Cualquier cese de operaciones en nuestros acuerdos conjuntos así como en nuestras franquiciadas puede repercutir negativamente en nuestro negocio. American Airlines ha mantenido su compromiso con el Negocio Conjunto mediante su proceso de reestructuración conocido como Capítulo 11. La ejecución de sinergias de fusión e integración de nuevas aerolíneas en el Grupo está inherentemente sujeta a las relaciones industriales, la pérdida de ingresos y la gestión del riesgo. El Comité de Dirección cuenta con sólidos programas de integración de fusiones y negocios conjuntos dirigidos a abordar estos riesgos, cuya efectividad se ha visto demostrada con el éxito de la integración de bmi en British Airways en 2012.

El sector aéreo es cada vez más dependiente de las alianzas e IAG no es una excepción. Mantener una presencia de liderazgo en **oneworld** y garantizar que la alianza funcione en la forma prevista por sus miembros es clave para salvaguardar la red.

Algunos de los mercados en los que operamos continúan 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 nosotros, puede tener un impacto negativo en nuestros márgenes.

Intervención estatal

La regulación de la industria aeronáutica cubre muchas de nuestras actividades, incluidos los derechos de vuelo de las rutas, acceso a slots (derechos de despegue y aterrizaje) de aeropuertos, seguridad y controles medioambientales. Nuestra capacidad de cumplir con la normativa e influir en ella es clave para mantener nuestro rendimiento operativo y financiero.

En 2012, se duplicaron las tasas de salida en Madrid y Barcelona, además de haber experimentado un nuevo aumento del impuesto aplicable a los pasajeros en vuelos desde el Reino Unido (Air Passenger Duty, APD) y la puesta en marcha del sistema de Comercio de Derechos de Emisión de la Unión Europea (European Union's emissions trading scheme, EU ETS). Nuevas subidas o la extensión del EU ETS a vuelos de fuera de la Unión Europea (UE) pueden afectar significativamente a la demanda de viajes aéreos o reducir el margen de beneficio por billete o incluso ambas cosas. Estos impuestos también pueden beneficiar a nuestros competidores, al reducir el coste relativo de operar desde sus hubs.

Sin embargo se prevé cierta estabilidad en 2013 ya que las tasas (APD) en Reino Unido se incrementarán en la misma medida que la inflación.

Restricciones de infraestructuras

IAG puede verse afectado por las decisiones respecto a las políticas de infraestructuras o los cambios adoptados por gobiernos, entidades reguladoras u otros organismos, que se encuentran a menudo fuera del control del Grupo.

El aeropuerto de London Heathrow ya no tiene capacidad sobrante y opera en las dos mismas pistas principales desde su apertura, hace 60 años. Esto nos hace vulnerables a las interrupciones de funcionamiento a corto plazo y no hay mucho que podamos hacer para mitigar esta situación. Continuamos promoviendo la pronta finalización del debate sobre la capacidad aeroportuaria del Sudeste de Reino Unido y la expansión del aeropuerto para crear capacidad de forma

Gestión de riesgo y factores de riesgo continuación

rentable y reducir los retrasos a fin de que London Heathrow pueda competir más eficazmente con otros *hubs* europeos como París, Ámsterdam y Francfort.

Comerciales y operativas

Reputación de marca

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. El Grupo se ha comprometido a realizar una inversión considerable en el producto de a bordo y en nuevos aviones a fin de poder mantener su posición de mercado.

Condiciones económicas

Nuestros ingresos dependen en gran medida de las condiciones económicas de los mercados en los que operamos. El deterioro de economías nacionales o de la economía mundial puede afectar de manera considerable a nuestra posición financiera. Como consecuencia de que el 15% de los ingresos del Grupo sean generados en EE.UU., estamos expuestos a cualquier contracción económica debido al déficit fiscal y al techo de la deuda en ese país. El Grupo tiene una gran exposición a la periferia de la zona euro a través de la base española de Iberia y, en menor medida, de la red de rutas aéreas de British Airways. Iberia aporta el 27% de la cifra de negocio exterior del Grupo y casi la mitad de ese porcentaje procede de España. Se espera que la economía española se contraiga en 2013. British Airways solo obtiene alrededor del 6% de sus ingresos en las rutas con Italia, España, Portugal y Grecia.

El Comité de Dirección y el Consejo de Administración de IAG estudian regularmente el riesgo de la zona euro y las iniciativas en marcha para gestionar, dentro de lo posible, su impacto en el Grupo. Dichas iniciativas incluyen el establecimiento de un grupo de gestión de la crisis de la zona euro que se reúne todos los meses para revisar el avance de los proyectos, la planificación de escenarios basada en anteriores perturbaciones del negocio, la comprobación de que las políticas referentes al riesgo de la contraparte financiera y de cobertura siguen siendo adecuadas para su objetivo y la finalización de la hoja de ruta a seguir en el caso de una hipotética salida de España del Euro. Este último proyecto comprende aspectos comerciales, administrativos, informáticos y laborales. El riesgo de la posible ruptura de la zona Euro se ha visto reducida durante el segundo semestre de 2012 pero su evolución seguirá siendo supervisada.

El Comité de Dirección revisa periódicamente las previsiones de financiación del Grupo a través de un proceso de planificación financiera y de previsiones realizadas con carácter periódico. Los resultados de esas revisiones se utilizan para impulsar los resultados financieros del Grupo a través de la gestión de la capacidad, la utilización de esa capacidad en los distintos mercados geográficos y el control de costes, incluidas la gestión de las inversiones y la reducción del apalancamiento operativo.

Relaciones laborales

Gran parte de nuestros empleados se agrupan en varios 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.

Fallo de un sistema crítico de TI

Dependemos 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 o a ambas cosas.

Existen planes de control de sistemas, de recuperación en caso de desastre y de continuidad del negocio que mitigan el riesgo de fallo de sistemas críticos de TI.

Transformación de Iberia

El Plan de Transformación requiere un cambio estructural permanente en el negocio de Iberia para permitir la rentabilidad y el crecimiento. El plan está siendo ejecutado con los recursos financieros propios de Iberia. Iberia no pudo llegar a un acuerdo con los sindicatos antes de la fecha límite del 31 de enero de 2012 y, por lo tanto, se ha iniciado la aplicación de una reducción de capacidad del 15%, recortes salariales y mejoras de productividad conforme la nueva legislación laboral española. Los riesgos de ejecución son elevados; tales como el retraso en la aplicación, el conflicto laboral generalizado, el trastorno operacional, la interferencia política, el riesgo jurídico derivado de probar nuevas reformas laborales y la falta de enfoque de los empleados. El plan es gestionado por el Consejero Delegado de Iberia, el cual informa periódicamente al Comité de Dirección y al Consejo de IAG.

La liquidez de Iberia a diciembre de 2012 fue sólida con 808 millones de euros en efectivo y una financiación general de 520 millones de euros asegurados en la participación en Amadeus. Además, todas las entregas de aviones de 2013 son financiadas y la entrega de estos aviones se traducirá en ingresos de efectivo en 2013 dado que los pagos realizados en 2011 y 2012 fueron financiados. Sin embargo, esta liquidez debe ser cuidadosamente manejada para garantizar su inversión en la consecución del cambio estructural necesario para hacer que el negocio genere efectivo y asegurar su continuidad y crecimiento. Existe el riesgo de que la administración y los sindicatos no logren los cambios necesarios ahora y, como resultado de la quema de efectivo constante, no puedan financiar los cambios necesarios durante los próximos años.

Pandemias

Si se produce un brote importante de una enfermedad infecciosa, como la gripe porcina, habrá una ausencia del personal que podría tener considerables repercusiones en las operaciones. Los clientes corporativos clave pueden verse desincentivados para viajar, lo que perjudicaría significativamente las ventas. Mantenemos programas contingentes de continuidad del negocio en caso de pandemia, los cuales fueron utilizados por última vez durante el último brote de gripe porcina en el año 2009.

Tasas de aterrizaje y gastos de seguridad

Los costes de aeropuerto, tránsito y aterrizaje, y los gastos o iniciativas de seguridad suponen un importante coste operativo para British Airways e Iberia 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 aplican.

No se puede garantizar que estos costes no vayan a aumentar, ni que el Grupo no vaya a tener que asumir nuevos costes en el Reino Unido, España u otros países. Desde abril de 2014 en adelante, las tasas aeroportuarias en nuestros hubs londinenses serán establecidas por la revisión quinquenal de la Autoridad de Aviación Civil. Existe un riesgo de que los costes y los programas de desarrollo acordados durante la revisión del plan quinquenal hagan aumentar de forma significativa el coste de las operaciones en nuestros hubs de Londres o comprometan una inversión futura en infraestructuras que puedan beneficiar a otros usuarios del aeropuerto más que a los intereses del Grupo. British Airways participa activamente en el proceso de revisión quinquenal de la Autoridad de Aviación Civil.

Incidentes de seguridad/safety

La seguridad de nuestros clientes y empleados es uno de nuestros valores fundamentales. La no prevención o falta de respuesta eficaz a un incidente de seguridad grave puede afectar negativamente a nuestras operaciones y nuestro rendimiento financiero. El comité de Seguridad satisface que las aerolíneas tienen recursos y procesos de seguridad apropiados. Nuestros centros de incidentes responden de forma estructurada en caso de producirse un incidente de seguridad.

Hechos que pueden causar 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 y, a modo de ejemplo, se encuentran los siguientes: una interrupción importante del sistema de transporte público; la pérdida total o parcial del uso de terminales de aeropuertos; condiciones climatológicas adversas, como nieve, niebla o cenizas volcánicas; huelga de los controladores del tráfico aéreo generalizada o coordinada; guerras; conflictos civiles o terrorismo. Dichas interrupciones pueden provocar pérdidas de ingresos y costes adicionales. El Equipo Directivo tiene planes sólidos de continuidad del negocio dirigidos a mitigar esos riesgos en la medida posible. Dichos planes de contingencia se pusieron a prueba en 2011, con ocasión del terremoto de Japón.

Finanzas

Financiación de la deuda

Tenemos una carga de deuda sustancial que hay que devolver o refinanciar. Nuestra capacidad de 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 a las aeronaves. El Grupo mantiene sustanciales reservas de efectivo y líneas de financiación comprometidas para atenuar el riesgo de interrupciones a corto plazo del mercado de financiación de aeronaves.

El Comité Financiero de IAG revisa periódicamente la posición financiera del Grupo y trata de diversificar las fuentes de financiación utilizadas por el Grupo accediendo a la Agencia de Créditos a la Exportación y a los mercados de bonos respaldados por activos en dólares.

Fluctuaciones del precio del combustible y de las divisas

En 2012 utilizamos aproximadamente 7,4 millones de toneladas de combustible. La volatilidad del precio del petróleo y productos del petróleo puede tener un impacto material en nuestros resultados operativos. El riesgo de precios se cubre parcialmente con la compra de derivados del petróleo en los mercados, lo que puede generar pérdidas o ganancias.

El Grupo está expuesto al riesgo de tipo de cambio sobre los ingresos, adquisiciones y préstamos realizados en moneda extranjera. El Grupo trata de reducir la exposición a divisas extranjeras resultante de las operaciones realizadas en distintas divisas, aplicando una política en la que coincidan, en la medida posible, los cobros y pagos en cada divisa individual y gestionando activamente el importe sobrante o el importe que falta mediante operaciones de cobertura de tesorería. El Comité de Auditoría y Cumplimiento revisó detalladamente el enfoque de gestión del riesgo financiero a lo largo del ejercicio, el cual se presenta en la nota 27 de los estados financieros.

El Grupo está expuesto al incumplimiento de contratos financieros por sus contrapartes en actividades como depósitos de efectivo a corto plazo, la cobertura de combustible y divisas. El incumplimiento por las contrapartes puede dar lugar a pérdidas financieras. El enfoque de gestión del riesgo de crédito y la exposición de liquidez del Grupo por ámbitos geográficos se recogen en la nota 27 de los estados financieros.

El Comité de Cobertura del Grupo revisa periódicamente la posición de combustible y divisas del Grupo. Los resultados de esas revisiones se evalúan con la Dirección y se toman las medidas adecuadas.

De cumplimiento y regulatorias

Gobierno corporativo

La estructura de gobierno del Grupo IAG aplicada en el momento de la fusión incluye una serie de características complejas, incluidas las estructuras nacionales destinadas a proteger las rutas de British Airways e Iberia y sus licencias de operación, así como garantías de protección de los intereses específicos de estas compañías. Aunque compleja, la estructura funcionó correctamente en 2011 y 2012 y se han superado los objetivos de sinergias.

Cumplimiento de leyes sobre competencia, anti-soborno y anti-corrupción

El Grupo está expuesto al riesgo de comportamientos no éticos por parte de empleados individuales o grupos de empleados que pueden dar lugar a multas o pérdidas para el Grupo. El Grupo cuenta con amplias políticas diseñadas para garantizar su cumplimiento, junto con programas de formación de empleados para instruir al personal respecto a estas cuestiones.

El Informe Anual de Gobierno Corporativo español, incluido dentro de la sección de los estados financieros de este informe anual, forma parte del Informe de Gestión.

En los estados financieros se incluye información relativa a cualquier evento importante posterior y relacionada con acciones propias.

RENDIMIENTO SÓLIDO

Rendimiento sólido a pesar de las pobres condiciones de mercado.



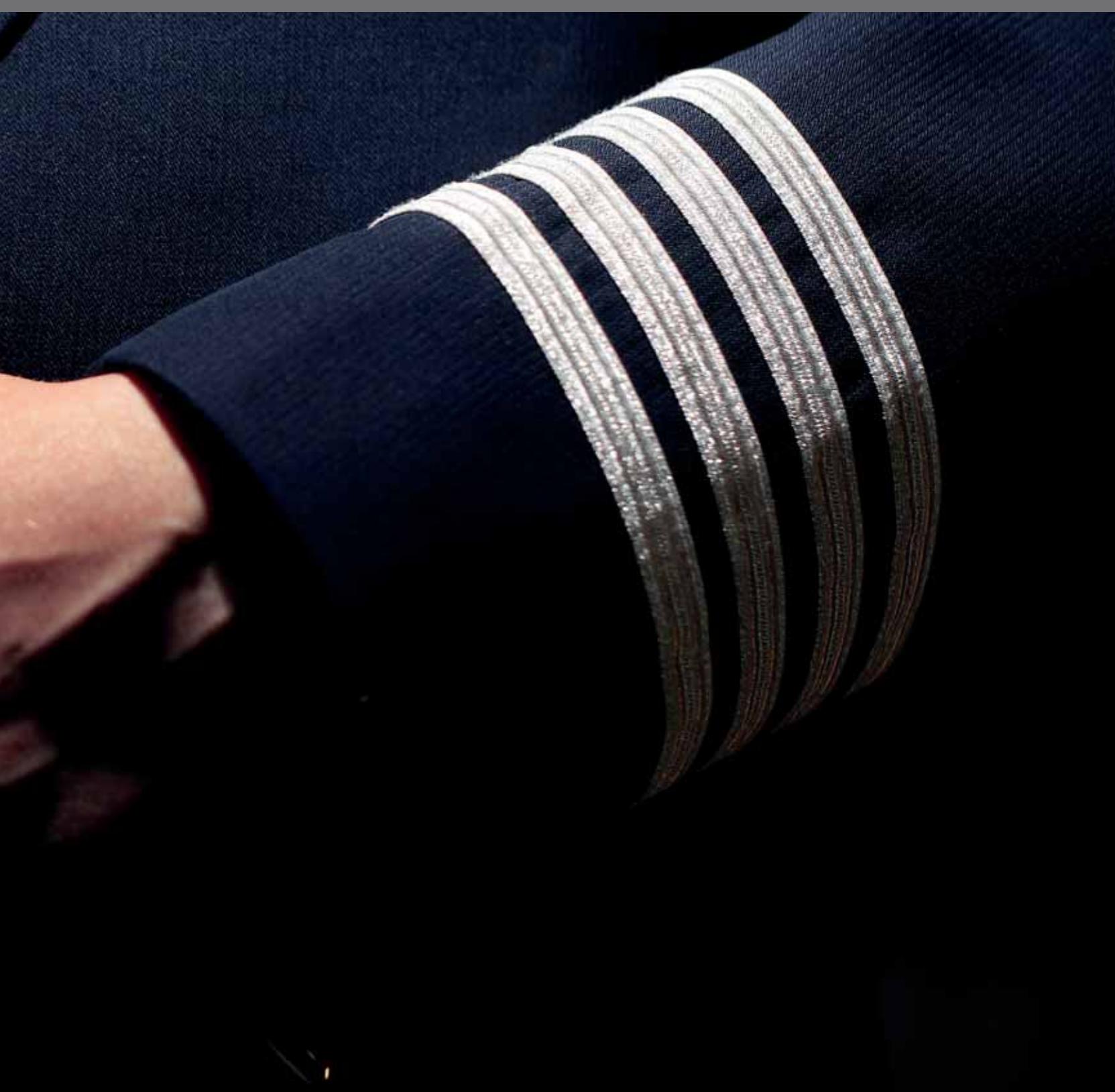
Cuentas anuales consolidadas

- 89 Cuenta de resultados consolidada
- 90 Estado del resultado global consolidado
- 91 Balance de situación consolidado
- 92 Estado de flujos de caja consolidado
- 93 Estado de cambios en el patrimonio neto consolidado
- 94 Notas las cuentas anuales consolidadas
- 152 Informe anual de gobierno corporativo
- 222 Inversiones del grupo

Declaración de responsabilidad de los consejeros**Informe de auditoría****Información adicional**

- 228 Estadísticas operativas y financieras
- 229 Glosario

Información para el accionista



Cuenta de resultados combinada

	Ejercicio finalizado el 31 de diciembre					
	Antes de partidas excepcionales 2012	Partidas Excepcionales	Total 2012	Antes de partidas excepcionales 2011	Partidas Excepcionales	Total 2011
Millones de euros						
Ingresos de pasaje	15.372		15.372	13.675		13.675
Ingresos de carga	1.217		1.217	1.190		1.190
Otros ingresos	1.528		1.528	1.474		1.474
Total ingresos	18.117		18.117	16.339		16.339
Gastos de personal	4.341	238	4.579	3.870		3.870
Gastos de combustible	6.101		6.101	5.068	89	5.157
Gastos de handling, catering y otros gastos de explotación	1.805		1.805	1.545		1.545
Tasas de aterrizaje y de navegación	1.278		1.278	1.200		1.200
Gastos de mantenimiento y otros costes de flota	1.285		1.285	1.099		1.099
Propiedad, TI y otros gastos	997	9	1.006	918		918
Gastos comerciales	830	7	837	756		756
Depreciación, amortización y deterioro	1.071	343	1.414	979		979
Gastos de arrendamiento operativo de flota	432	(7)	425	403	(11)	392
Diferencias de tipo de cambio	-			16		16
Gastos totales de las operaciones	18.140	590	18.730	15.854	78	15.932
(Pérdida)/beneficio de las operaciones	(23)	(590)	(613)	485	(78)	407
Gastos financieros	(264)		(264)	(220)		(220)
Ingresos financieros	53		53	85		85
Créditos/(cargos) por conversión de préstamos en moneda extranjera	9		9	(8)		(8)
Pérdidas de derivados no clasificados como de cobertura	(12)		(12)	(12)		(12)
Cargo neto correspondiente a activos financieros disponibles para la venta	(1)		(1)	(19)		(19)
Participación en resultados después de impuestos de empresas asociadas puestas en equivalencia	17		17	7		7
Beneficio/(pérdida) resultante de la venta de inmovilizado material e inversiones	7		7	(2)	83	81
(Cargo)/abono neto correspondiente a pensiones	(266)		(266)	182		182
Fondo de comercio negativo	-	73	73	-		-
(Pérdida)/beneficio antes de impuestos de operaciones continuadas	(480)	(517)	(997)	498	5	503
Impuestos	68	44	112	29	23	52
(Pérdida)/beneficio después de impuestos de operaciones continuadas	(412)	(473)	(885)	527	28	555
Pérdida después de impuestos de operaciones discontinuadas	-	(38)	(38)	-		-
(Perdida)/beneficio después de impuestos del periodo	(412)	(511)	(923)	527	28	555

La presente información financiera se basa en los resultados consolidados de International Consolidated Airlines Group, S.A. durante el ejercicio anual finalizado el 31 de diciembre de 2012 y en la combinación de los resultados de las operaciones de British Airways Plc, Iberia Líneas Aéreas de España S.A. Operadora e IAG (la Compañía) durante el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2011. Estos estados financieros combinados excluyen participaciones cruzadas y transacciones entre empresas del Grupo.

La presente Cuenta de resultados combinada no forma parte de las cuentas anuales consolidadas del Grupo.

Cuenta de resultados consolidada

		Ejercicio finalizado el 31 de diciembre					
Millones de euros	Nota	Antes de partidas excepcionales 2012	Partidas excepcionales	Total 2012	Antes de partidas excepcionales 2011	Partidas excepcionales	Total 2011
Ingresos de pasaje		15.372		15.372	13.496		13.496
Ingresos de carga		1.217		1.217	1.176		1.176
Otros ingresos		1.528		1.528	1.431		1.431
Total ingresos	4	18.117		18.117	16.103		16.103
Gastos de personal	9	4.341	238	4.579	3.799		3.799
Gastos de combustible		6.101		6.101	4.999	89	5.088
Gastos de handling, catering y otros gastos de explotación		1.805		1.805	1.522		1.522
Tasas de aterrizaje y de navegación		1.278		1.278	1.175		1.175
Gastos de mantenimiento y otros costes de flota		1.285		1.285	1.074		1.074
Propiedad, TI y otros gastos		997	9	1.006	903		903
Gastos comerciales		830	7	837	740		740
Depreciación, amortización y deterioro	7	1.071	343	1.414	969		969
Gastos de arrendamiento operativo de flota	7	432	(7)	425	386	(11)	375
Diferencias de tipo de cambio		-		-	14		14
Gastos totales de las operaciones		18.140	590	18.730	15.581	78	15.659
(Pérdida)/beneficio de las operaciones	4	(23)	(590)	(613)	522	(78)	444
Gastos financieros	10	(264)		(264)	(220)		(220)
Ingresos financieros	10	53		53	85		85
Créditos/(cargos) por conversión de préstamos en moneda extranjera		9		9	(8)		(8)
Pérdidas de derivados no clasificados como de cobertura		(12)		(12)	(12)		(12)
Cargo neto correspondiente a activos financieros disponibles para la venta	19	(1)		(1)	(19)		(19)
Participación en resultados después de impuestos de empresas asociadas puestas en equivalencia	18	17		17	7		7
Beneficio/(pérdida) resultante de la venta de inmovilizado material e inversiones		7		7	(2)	83	81
(Cargo)/abono neto correspondiente a pensiones	10	(266)		(266)	184		184
Fondo de comercio negativo		-	73	73	-		-
(Pérdida)/beneficio antes de impuestos de operaciones continuadas		(480)	(517)	(997)	537	5	542
Impuestos	11	68	44	112	17	23	40
(Pérdida)/beneficio después de impuestos de operaciones continuadas		(412)	(473)	(885)	554	28	582
Pérdida después de impuestos de operaciones discontinuadas		-	(38)	(38)	-		-
(Pérdida)/beneficio después de impuestos del periodo		(412)	(511)	(923)	554	28	582
Atribuible a:							
Accionistas de la matriz		(432)		(943)	534		562
Intereses minoritarios		20		20	20		20
(Pérdida)/beneficio básico por acción (céntimos de €)		(412)		(923)	554		582
Por operaciones continuadas				(49,0)			31,1
Por operaciones discontinuadas				(2,0)			-
De la (pérdida)/beneficio del ejercicio				(51,0)			31,1
(Pérdida)/beneficio diluido por acción (céntimos de €)							
Por operaciones continuadas				(49,0)			29,7
Por operaciones discontinuadas				(2,0)			-
De la (pérdida)/beneficio del ejercicio				(51,0)			29,7

Estado del resultado global consolidado

Millones de euros	Nota	Ejercicio finalizado el 31 de diciembre	
		2012	2011
Coberturas de flujos de caja:			
Movimientos del patrimonio neto a valor razonable	31	36	(106)
Reclasificados y registrados en beneficio neto	31	19	54
Variaciones en el valor razonable de activos financieros disponibles para la venta	31	156	(66)
Beneficios por diferencias de cambio	31	77	48
Resultado total reconocido del periodo, neto de impuestos		288	(70)
(Pérdida)/beneficio después de impuestos del periodo		(923)	582
Resultado total reconocido del periodo		(635)	512
El resultado total es atribuible a:			
Accionistas de la matriz		(655)	492
Intereses minoritarios		20	20
		(635)	512
Resultado total reconocido atribuible a accionistas proveniente de :			
Operaciones continuadas		(617)	492
Operaciones discontinuadas		(38)	-

Balance de situación consolidado

Millones de euros	Nota	31 de diciembre 2012	31 de diciembre 2011
Activo no corriente			
Inmovilizado material	14	9.926	9.584
Inmovilizado inmaterial y fondo de comercio	17	1.965	1.724
Inversiones en empresas asociadas	18	180	165
Activos financieros disponibles para la venta	19	684	466
Activos derivados de retribuciones a empleados	32	1.467	1.317
Instrumentos financieros derivados	28	26	37
Activos por impuesto diferido	11	450	497
Otros activos no corrientes	20	113	71
		14.811	13.861
Activo corriente			
Activos no corrientes mantenidos para la venta	16	3	18
Existencias		414	400
Deudores comerciales	20	1.149	1.175
Otros activos corrientes	20	481	445
Instrumentos financieros derivados	28	70	119
Otros depósitos remunerados a corto plazo	21	1.547	1.758
Efectivo y activos líquidos equivalentes	21	1.362	1.977
		5.026	5.892
Total activo		19.837	19.753
Fondos propios			
Capital suscrito	29	928	928
Prima de emisión	29	5.280	5.280
Acciones propias		(17)	(17)
Otras reservas	31	(1.436)	(805)
Patrimonio neto atribuido a los accionistas de la sociedad dominante		4.755	5.386
Intereses minoritarios	31	300	300
Total patrimonio neto		5.055	5.686
Pasivo no corriente			
Deudas financieras remuneradas a largo plazo	24	4.128	4.304
Obligaciones de retribuciones a empleados	32	293	277
Pasivo por impuesto diferido	11	1.202	1.274
Otras provisiones destinadas a riesgos y gastos	26	1.250	1.244
Instrumentos financieros derivados	28	95	55
Otros pasivos a largo plazo	23	250	384
		7.218	7.538
Pasivo corriente			
Componente corriente de la deuda a largo plazo	24	670	579
Acreedores y otras cuentas por pagar	22	6.013	5.377
Instrumentos financieros derivados	28	66	64
Impuesto corriente por pagar		12	157
Otras provisiones destinadas a riesgos y gastos	26	803	352
		7.564	6.529
Total pasivo		14.782	14.067
Total patrimonio neto y pasivo		19.837	19.753

Estado de flujos de caja consolidado

Millones de euros	Nota	Ejercicio finalizado el 31 de diciembre	
		2012	2011
Flujos de efectivo procedentes de actividades de explotación			
(Pérdida)/beneficio de las operaciones		(613)	444
Depreciación, amortización y deterioro		1.414	969
Variación del capital circulante y otros movimientos distintos de efectivo		312	130
Resolución de la investigación de competencia desleal		(70)	(168)
Aportaciones en efectivo al plan de pensiones (neto de costes de servicio)	32	(381)	(414)
Intereses pagados		(187)	(186)
Impuestos		(4)	(5)
Flujos de efectivo netos de las actividades de explotación de operaciones continuadas			
Flujos de efectivo netos de las actividades de explotación de operaciones discontinuadas		(132)	-
Flujos de efectivo netos de las actividades de explotación			
Flujos de efectivo procedentes de actividades de inversión			
Adquisición de inmovilizado material e inmovilizado inmaterial		(1.239)	(1.071)
Venta de inmovilizado material		46	65
Efectivo neto adquirido en combinación de negocios		(1)	689
Intereses percibidos		43	78
Disminución de otros depósitos remunerados a corto plazo		246	843
Adquisición de acciones propias		-	(18)
Dividendos percibidos		14	10
Otros movimientos de inversión		3	5
Flujos de efectivo netos de las actividades de inversión			
(888)		601	
Flujos de efectivo procedentes de actividades de financiación			
Préstamos a largo plazo		534	304
Amortización de préstamos		(338)	(312)
Amortización de arrendamientos financieros		(331)	(341)
Dividendos repartidos a titulares de valores perpetuos y otros		(21)	(20)
Flujos de efectivo netos derivados de las actividades de financiación			
(Disminución)/aumento neto de efectivo y otros activos líquidos equivalentes		(705)	1.002
Diferencias netas por cambio de divisa		90	58
Efectivo y activos líquidos equivalentes al 1 de enero		1.977	917
Efectivo y activos líquidos equivalentes al final del ejercicio			
Depósitos remunerados con vencimiento superior a tres meses	21	1.362	1.977
Efectivo, activos líquidos equivalentes y otros depósitos remunerados			
	21	2.909	3.735

Estado de cambios en el patrimonio neto consolidado

Ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2012

Millones de euros	Capital suscrito	Prima de emisión	Inversión en acciones propias (nota 31)	Otras reservas	Ganancias acumuladas	Total fondos propios	Intereses minoritarios (nota 31)	Total patrimonio neto
Al 1 de enero de 2012	928	5.280	(17)	(2.467)	1.662	5.386	300	5.686
Resultado del ejercicio	-	-	-	-	(943)	(943)	20	(923)
Otros resultados globales del ejercicio:								
Valor razonable de flujos de caja trasladados y registrados en beneficio neto:								
Ingresos de pasaje	-	-	-	47	-	47	-	47
Gastos de combustible	-	-	-	(10)	-	(10)	-	(10)
Diferencias de tipo de cambio	-	-	-	(18)	-	(18)	-	(18)
Variación neta en el valor razonable de coberturas de flujos de caja	-	-	-	36	-	36	-	36
Variación neta en el valor razonable de activos financieros disponibles para la venta	-	-	-	156	-	156	-	156
Diferencias de conversión de moneda	-	-	-	77	-	77	-	77
Coste del pago basado en acciones	-	-	-	-	24	24	-	24
Dividendos repartidos a titulares de valores perpetuos	-	-	-	-	-	-	(20)	(20)
Al 31 de diciembre de 2012	928	5.280	(17)	(2.179)	743	4.755	300	5.055

Ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2011

Millones de euros	Capital suscrito	Prima de emisión	Inversión en acciones propias (nota 31)	Otras reservas	Ganancias acumuladas	Total fondos propios	Intereses minoritarios (nota 31)	Total patrimonio neto
Al 1 de enero de 2011 ¹	-	-	(4)	1.442	1.087	2.525	300	2.825
Resultado del ejercicio	-	-	-	-	562	562	20	582
Otros resultados globales del ejercicio:								
Valor razonable de flujos de caja trasladados y registrados en beneficio neto:								
Ingresos de pasaje	-	-	-	41	-	41	-	41
Gastos de combustible	-	-	-	(6)	-	(6)	-	(6)
Diferencias de tipo de cambio	-	-	-	19	-	19	-	19
Variación neta en el valor razonable de coberturas de flujos de caja	-	-	-	(106)	-	(106)	-	(106)
Variación neta en el valor razonable de activos financieros disponibles para la venta	-	-	-	(66)	-	(66)	-	(66)
Diferencias de conversión de moneda	-	-	-	48	-	48	-	48
Acciones emitidas durante el ejercicio	928	5.280	(14)	(3.839)	-	2.355	-	2.355
Coste del pago basado en acciones	-	-	-	-	18	18	-	18
Ejercicio de opciones sobre acciones	-	-	1	-	(5)	(4)	-	(4)
Dividendos repartidos a titulares de valores perpetuos	-	-	-	-	-	-	(20)	(20)
Al 31 de diciembre de 2011	928	5.280	(17)	(2.467)	1.662	5.386	300	5.686

1 El capital emitido y la prima de emisión al 1 de enero de 2011 se ajustaron retrospectivamente como consecuencia de la fusión para reflejar el capital social y la prima de emisión de la Compañía. Los demás saldos de reservas están relacionados con British Airways y la Compañía. El capital emitido al 1 de abril de 2010 era de 15.000 euros.

Notas a las cuentas anuales consolidadas

1 Antecedentes e información general

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 de las dos compañías por la que se creaba un nuevo grupo de líneas aéreas líder en Europa. Como consecuencia de la fusión, se creó International Consolidated Airlines Group S.A. (en adelante, "International Airlines Group", "IAG" o el "Grupo"), que aglutina los intereses de ambos grupos de líneas aéreas. IAG es una sociedad española, registrada en Madrid y constituida el 8 de abril de 2010.

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, SIBE).

2 Resumen de políticas contables significativas

Bases de presentación

Las cuentas anuales consolidadas del Grupo se han elaborado conforme a las Normas Internacionales de Información Financiera adoptadas por la Unión Europea (las NIIF adoptadas por la UE). Las cuentas anuales consolidadas se presentan en euros, redondeados al siguiente millón salvo que se indique lo contrario. Las presentes cuentas anuales se han elaborado sobre la base del coste histórico, excepto algunos activos y pasivos financieros, incluidos 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 2012 han sido autorizadas para su publicación y firmadas por el Consejo de Administración el 27 de febrero de 2013.

El Consejo de Administración ha tenido en cuenta las actividades de negocio indicadas en las páginas 8 a 10, los principales riesgos e incertidumbres del Grupo indicados en las páginas 82 a 85 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.

En fecha 18 de mayo de 2012 se constituyó IAG Cargo Ltd (en lo sucesivo, "IAG Cargo"). IAG Cargo tiene como principal actividad las ventas comerciales, los servicios de gestión y de asistencia en la prestación de transporte de carga aéreo en las redes de British Airways e Iberia.

En fecha 12 de septiembre de 2012 se constituyó Veloz Holdco, S.L. (en lo sucesivo, "Veloz") (previamente denominada Global Aimara, S.L.), que adoptó la denominación de Veloz Holdco, S.L. en fecha 7 de noviembre de 2012. La principal actividad de Veloz es la adquisición y tenencia de acciones y otras participaciones en el capital de otras sociedades, así como la administración y enajenación de tales participaciones.

En fecha 10 de diciembre de 2012, Veloz Holdco, S.L. solicitó la correspondiente autorización para la oferta pública de adquisición de 16.193.297 acciones de Vueling Airlines, S.A. (en lo sucesivo, "Vueling"), representativas del 54,15% de su capital social y de un idéntico porcentaje de derechos de voto. IAG posee indirectamente 13.711.221 acciones representativas del 45,85% restante de Vueling.

Bases de consolidación

Las cuentas anuales consolidadas del Grupo comprenden los estados financieros de la Compañía y sus filiales, ambos al 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 son entidades controladas por el Grupo. Existe control cuando el Grupo tiene la capacidad, directa o indirecta, de regir las políticas financieras y operativas de la entidad de forma tal que obtenga un beneficio de sus actividades. 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.

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 intereses minoritarios 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. Los costes relacionados con adquisiciones se registran en la cuenta de resultados según se producen.

Si la combinación de negocios se realiza en etapas, el valor razonable a la fecha de adquisición de la participación en la entidad adquirida que se mantuviera con anterioridad vuelve a medirse a valor razonable en la fecha de adquisición a través de la cuenta de resultados.

El fondo de comercio se valora inicialmente como el exceso del total del importe abonado y el valor razonable de los intereses minoritarios sobre el valor neto de los activos adquiridos y los pasivos asumidos identificables.

Todos los saldos de cuentas intragrupo, incluidos los beneficios intragrupo, se han eliminado al elaborar las cuentas anuales consolidadas.

Las políticas contables de las filiales se han modificado en caso necesario para garantizar la coherencia con las políticas adoptadas por el Grupo.

Información por segmentos

Los segmentos operativos se presentan de modo coherente con la información interna proporcionada al 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.

Conversión de moneda extranjera

a) Divisa funcional y de presentación

Las partidas mencionadas en las cuentas anuales de cada una de las entidades del Grupo se miden en la divisa funcional, que representa la divisa del entorno económico principal en el que opera la entidad. Las cuentas anuales consolidadas 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 al contado 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 la contabilidad 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 resultantes 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 proporción 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.

Notas a las cuentas anuales consolidadas - continuación

2 Resumen de políticas contables significativas (continuación)

Inmovilizado material continuación

b Flota continuación

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 prestado en el marco de 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 períodos 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 períodos 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 negativo 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 de 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.

Inversiones en empresas asociadas

Una empresa asociada es una empresa en la que el Grupo mantiene una participación a largo plazo y en la que tiene el poder de ejercer influencia significativa. Los intereses del Grupo en los activos netos de empresas asociadas se incluyen en el epígrafe de Inversión en empresas asociadas del Balance de situación, y la participación en sus resultados se registra en la Cuenta de resultados, dentro de los resultados no operativos. Los resultados atribuibles de esas empresas adquiridas o vendidas durante el ejercicio se anotan durante los períodos de titularidad. Cuando el Grupo no ejerce control sobre una entidad en la que su participación es superior al 51%, la participación se trata como empresa asociada.

Instrumentos financieros

a Activos financieros disponibles para la venta

Los activos financieros disponibles para la venta son activos financieros que no son derivados y que no se clasifican como préstamos y cuentas a cobrar. Tras el reconocimiento inicial los activos financieros disponibles para la venta se registran a valor razonable, reconociendo cualquier ganancia o pérdida como un componente separado del patrimonio neto hasta que la inversión se da de baja o hasta que se considera que ha sufrido un deterioro de valor, momento en el cual las ganancias o pérdidas acumuladas, previamente reconocidas en el patrimonio neto, se registran en la Cuenta de resultados.

El valor razonable de inversiones cotizadas se determina por referencia a los precios de cotización a la fecha del Balance de situación. Cuando no haya un mercado activo, el valor razonable se determina utilizando técnicas de valoración. Cuando no se puede estimar de forma fiable el valor razonable, los activos se contabilizan a coste.

El Grupo evalúa en cada fecha de Balance si un activo financiero o un grupo de activos financieros han sufrido deterioro. Se considera que un activo financiero ha sufrido deterioro cuando hay pruebas objetivas que indican que se han producido uno o más acontecimientos desde la fecha de reconocimiento inicial del activo que han afectado negativamente a los flujos de caja futuros previstos.

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.

Notas a las cuentas anuales consolidadas - continuación

2 Resumen de políticas contables significativas (continuación)

Instrumentos financieros continuación

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 transacciones 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. Dichos activos financieros se clasifican como mantenidos hasta vencimiento cuando el Grupo tiene la intención y capacidad de mantenerlos hasta su vencimiento. Las pérdidas y ganancias originadas cuando los depósitos se dan de baja o cuando sufren un deterioro de valor, así como mediante el proceso de amortización se reconocen en la Cuenta de resultados.

d Instrumentos financieros derivados y operaciones de cobertura

Los instrumentos financieros derivados se reconocen inicialmente a valor razonable en la fecha en que se celebra el contrato de derivados y, posteriormente, se vuelve a valorar a su valor razonable. El Grupo decide la clasificación en el reconocimiento inicial y vuelve a evaluar esta designación en cada cierre de periodo, excepto los instrumentos financieros medidos a valor razonable en la Cuenta de resultados. El método de reconocimiento de la ganancia o pérdida resultante depende de si el derivado ha sido designado como instrumento de cobertura y, en tal caso, de la naturaleza del elemento que cubre.

Otras inversiones, excluyendo las participaciones en empresas asociadas, se designan como activos financieros mantenidos para la venta y se registran a valor razonable. Cualquier cambio del valor razonable se registra en el resultado global consolidado hasta que se vende la inversión, momento en el que el importe acumulado reconocido en el patrimonio se registra en la Cuenta de resultados. En el caso de títulos de renta variable 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.

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 el 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.

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 miden a valor razonable en el Balance de situación.

e Coberturas de flujos de caja

Las variaciones del valor razonable de instrumentos financieros derivados se registran en ingresos y gastos 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.

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 suele depender de uno o más factores, como la edad, los años de servicio y la retribución.

La obligación neta del Grupo con respecto a los planes de pensiones de prestación definida se calcula por separado para cada plan mediante la estimación del importe de las prestaciones futuras devengadas por los empleados como contraprestación por sus servicios en el periodo actual y períodos precedentes; esta prestación se descuenta para determinar su valor actual y se deducen cualesquiera costes por servicios pasados no reconocidos y 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 alta calidad 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 total neto de cualquier coste por servicios pasados no reconocido y el valor actual de cualquier reembolso futuro del plan o reducción de las aportaciones futuras al plan y queda restringido por cualquier techo de activos pertinente. El valor razonable se basa en información de precio de mercado y, en el caso de títulos cotizados, es el precio de demanda publicado.

Los costes por servicios prestados se reconocen dentro de gastos de las operaciones en el periodo en que se producen. Los costes por servicios pasados se reconocen cuando se ha entregado la prestación. Los costes de financiación y la rentabilidad prevista sobre los activos del plan se reconocen en costes de financiación en los períodos en que se producen. No se registra el efecto acumulado de los cambios de estimaciones, cambios de asunciones y desviaciones de hipótesis actariales (ganancias y pérdidas actariales) que sean inferiores al 10% del mayor entre las obligaciones de prestaciones por pensiones y los activos de planes de pensiones al inicio del ejercicio. Cuando el efecto acumulado es superior al 10%, el exceso se reconoce de forma lineal en la Cuenta de resultados en el periodo medio de servicio restante estimado.

El valor razonable de pólizas de seguros que se ajustan exactamente al importe y el plazo de todas o algunas prestaciones pagaderas en virtud del plan se considera como el valor presente de las obligaciones relacionadas. Los swaps de antigüedad se miden a su valor razonable.

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 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 ganancias ni pérdidas 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;

Notas a las cuentas anuales consolidadas - continuación

2 Resumen de políticas contables significativas (continuación)

Impuestos continuación

- 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 la legislación vigente.

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 beneficio 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 realizarse 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 valor venta, no se deprecian ni se amortizan.

Existencias

Las existencias, incluidos elementos consumibles de aeronaves, se valoran al importe menor entre el de coste y el de valor realizable neto. El coste se determina mediante el método del coste medio ponderado. Las existencias se componen principalmente de piezas de repuesto de aeronaves, piezas de motores reparables de aeronaves y combustible.

Efectivo y otros activos líquidos equivalentes

El efectivo y otros activos líquidos equivalentes comprenden el efectivo disponible y los depósitos mantenidos en entidades financieras a la vista o que venzan en un plazo de tres meses desde la fecha de adquisición y que no estén sujetos a un riesgo significativo de cambio de valor.

Inversión en acciones propias

Las acciones de la Compañía mantenidas por British Airways Plc Share Ownership Trust, se clasifican como "Inversiones en 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 amortización de acciones de capital.

Pagos basados en acciones

El Grupo posee una serie de planes de pagos basados en acciones liquidados mediante instrumentos de patrimonio, en virtud de los cuales el Grupo recibe servicios de empleados como contraprestación por instrumentos de patrimonio del Grupo. El valor razonable de los planes de pagos basados en acciones se calcula en la fecha en que se conceden usando el oportuno modelo de valoración. El coste resultante, ajustado para reflejar el nivel esperado y real de los derechos consolidados del plan, se carga en la Cuenta de resultados durante el periodo en que se adquiere el derecho a las opciones. En la fecha de cada Balance de situación, antes de la adquisición de derechos, se calcula el gasto acumulado, que representa en qué medida ha expirado el periodo de adquisición de derechos, teniendo en cuenta la estimación del equipo directivo sobre si se alcanzarán o no las condiciones no de mercado para el número de instrumentos patrimoniales que se vayan a otorgar en última instancia. Las variaciones que experimente el gasto acumulado desde la fecha del Balance anterior se registran en la Cuenta de resultados con el correspondiente asiento en el patrimonio neto.

Provisiones para riesgos y gastos

Las provisiones se registran cuando existe una obligación acerca de un futuro pasivo relacionado con 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 conservando su relación laboral hasta que llega a la edad legal de jubilación o se jubila anticipadamente. El Grupo debe seguir remunerando a dichos empleados hasta que estos llegan a la edad legal de jubilación, y registra una provisión al efecto basada en valoraciones actuariales. Otras provisiones relacionadas con empleados incluyen también provisiones de reestructuración para cubrir gastos directos asociados a una reorganización empresarial, cuando los planes de reorganización están suficientemente detallados y avanzados y cuando se han comunicado oportunamente a las partes afectadas en la fecha del Balance de situación.

Si el efecto es relevante, 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.

Ingresos

Los ingresos de pasaje y carga se reconocen cuando se presta el servicio de transporte. Los billetes de pasajeros netos de descuentos se registran como pasivos corrientes como ventas anticipadas de transporte hasta que se reconocen como ingresos. Los billetes no utilizados se reconocen como ingresos utilizando estimaciones sobre el momento de reconocimiento, sobre los términos y condiciones de los billetes y las tendencias históricas.

Otros ingresos se reconocen en el momento en que se presta el servicio.

Reconocimiento de ingresos; programas de fidelización de clientes

El Grupo tiene tres programas principales de fidelización de clientes: Executive Club, Iberia Plus y Avios. Los programas de fidelización permiten a los viajeros acumular puntos Avios que pueden canjear por premios de viaje, incluidos vuelos, hoteles y alquiler de coches. 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 por 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.

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 se refiere principalmente a los efectos del deterioro de Iberia y la reestructuración, en adición a los efectos de las operaciones de combinación de negocios que no contribuyen a los resultados de las operaciones recurrentes del Grupo. Entre dichas transacciones figuran 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.

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. Las estimaciones contables resultantes, por definición, pocas veces equivalen a los resultados reales relacionados. 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 más abajo.

a 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 existen dichos indicios. Los importes recuperables de unidades generadoras de efectivo se determinan sobre la base de cálculos de valor en uso. Estos cálculos requieren aplicar estimaciones, como se indica en la nota 17.

Otros activos no financieros se someten a pruebas de deterioro anualmente o cuando existen indicios de que los importes contables pueden no ser recuperables.

b Pensiones y otras prestaciones post-empleo

El coste de los planes de pensiones de prestación definida y otras prestaciones post-empleo se determinan mediante valoraciones actariales. La valoración actuarial lleva la realización de supuestos sobre las tasas de descuento, las tasas de rentabilidad esperadas de los activos, los futuros incrementos salariales, las tasas de mortalidad y los aumentos futuros de pensiones. Debido a la naturaleza de largo plazo de estos planes, las estimaciones están sujetas a incertidumbres significativas y se detallan en la nota 32. El Grupo aplica su juicio al determinar los supuestos que van a utilizarse, consultándolo con sus actuarios.

Notas a las cuentas anuales consolidadas - continuación

2 Resumen de políticas contables significativas (continuación)

c Deterioro de empresas asociadas

El Grupo clasifica determinados activos financieros como empresas asociadas que se reconocen aplicando el método de puesta en equivalencia. Las empresas asociadas se someten a pruebas de deterioro anualmente y cuando existen indicios de deterioro. El importe recuperable de empresas asociadas se determina sobre la base de cálculos de valor en uso. Cuando el valor desciende, la Dirección realiza supuestos para determinar si debería reconocerse un deterioro en la Cuenta de resultados.

d Reconocimiento de ingresos de pasaje

Los ingresos de pasaje y carga se reconocen cuando se presta el servicio de transporte. Los billetes vendidos 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.

e 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.

Juicios críticos en la aplicación de las políticas contables de la entidad

a 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. Se proporcionan más datos a este respecto en la nota 14.

Cambios de políticas contables y de presentación de información

a Normas nuevas y modificaciones adoptadas por el Grupo

El Grupo ha adoptado las siguientes normas, interpretaciones y revisiones por primera vez en el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2012.

NIF 7 (Modificación) "Instrumentos financieros: información a revelar"; en vigor para periodos iniciados en o después del 1 de julio de 2011. El cambio requiere la revelación de datos cuantitativos y cualitativos adicionales relacionados con traspasos de activos financieros cuando éstos no han sido dados de baja totalmente, o cuando se han dado de baja totalmente pero la entidad sigue teniendo que ver con ellos. Esta modificación no ha dado lugar a ningún desglose adicional para el Grupo durante el ejercicio.

Otras modificaciones derivadas de mejoras a los estándares no afectan a las políticas contables, la situación financiera o los resultados del Grupo.

b Normas, interpretaciones y modificaciones nuevas aún no vigentes

El IASB y el CINIIF 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 a partir del 1 de enero de 2013.

NIC 19 "Prestaciones para empleados"; en vigor para periodos iniciados a partir del 1 de enero de 2013. Esta modificación de la norma será adoptada el 1 de enero de 2013, reformulándose la información comparativa del ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2012 en las cuentas anuales consolidadas de 2013.

En la norma revisada se ha suprimido el uso del enfoque de la banda de fluctuación. Este cambio dará lugar al reconocimiento de todas las nuevas mediciones de todos los activos y pasivos de planes de pensiones de prestación definida, incluidas ganancias y pérdidas, en el Estado del Resultado Global. A 31 de diciembre de 2012, el pasivo neto por pensiones ascendía a 2.116 millones de euros y el activo neto por pensiones a 904 millones de euros (restringidos a 606 millones de euros por el techo de activos de APS). De haberse reconocido estos importes a 31 de diciembre de 2012, el patrimonio total habría disminuido en 2.077 millones reconociéndose 2.697 millones de euros de pérdidas y ganancias actuariales acumuladas previamente no reconocidas, compensadas en parte por un aumento del correspondiente activo por impuestos diferidos de 620 millones de euros. Ganancias acumuladas en relación al plan APS no se reconocerán puesto que estarán completamente restringidas por el techo de activos del APS.

La norma revisada también exigirá que el Grupo determine el ingreso o gasto neto de intereses del ejercicio del activo o pasivo neto de planes de pensiones de prestación definida aplicando el tipo de descuento utilizado al inicio del periodo para medir la obligación de planes de pensiones de prestación definida con respecto al activo o pasivo neto de planes de pensiones de prestación definida al inicio del ejercicio. Tiene en cuenta cualquier cambio en el activo o pasivo neto de planes de pensiones de prestación definida que se produzca durante el ejercicio como consecuencia de las aportaciones y los pagos de prestación. Anteriormente, el Grupo determinaba los ingresos por intereses de los activos afectos a los planes en función de su tasa de rentabilidad prevista a largo plazo. Antes de adoptar la modificación, el Grupo tenía ingresos o gastos financieros derivados de la amortización de las pérdidas actuariales por encima de la banda de fluctuación y del efecto del techo de activos de APS; tras la adopción de la norma revisada, se reconocerán todas las pérdidas y ganancias actuariales de inmediato en el Estado del Resultado Global, al igual que los cambios en el techo de activos de APS.

De haberse adoptado antes la norma revisada, el cargo financiero neto por pensiones hubiera disminuido en 240 millones de euros; 179 millones de euros de la eliminación del efecto del techo de activos de APS, 44 millones de euros de la eliminación de los gastos financieros para la amortización de pérdidas actuariales que exceden de la banda de fluctuación y 17 millones de euros de la reducción de los ingresos financieros netos asociados a pensiones.

La modificación de la NIC 19 no dará lugar a ningún cambio en la valoración actuarial utilizada para la valoración trienal ni repercutirá en el perfil de aportaciones para financiar el déficit que han sido acordadas con los administradores del plan.

NIC 1 (Modificación) "Presentación de estados financieros"; vigente para los períodos que comiencen en o después del 1 de julio de 2012. Esta enmienda obliga a las empresas a agrupar los ítems dentro de otros resultados globales que puedan ser reclasificados a la sección de resultados de la cuenta de resultados. Las partidas del Estado del resultado global deben presentarse como un único estado o dos estados primarios consecutivos.

NIIF 7 (Modificación) 'Instrumentos financieros: información a revelar'; vigente para los períodos que comiencen en o después del 1 de enero de 2013. La enmienda incluye nuevas presentaciones para facilitar la comparación entre aquellas entidades que elaboren estados financieros bajo las NIIF y aquellas que los que preparan de acuerdo con los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados en Estados Unidos.

El IASB emitió tres nuevas normas referentes a las participaciones en otras entidades y los desgloses relacionados. Estas normas entran en vigor para períodos iniciados a partir del 1 de enero de 2013 y han sido adoptados por la UE. Las nuevas normas son la NIIF 10 "Estados financieros consolidados", la NIIF 11 "Acuerdos conjuntos" y la NIIF 12 "Información a revelar sobre intereses en otras entidades". La NIIF 10 sustituye las directrices sobre control y consolidación de la NIC 27 y la SIC 12 "Consolidación - Entidades de propósito especial". La NIIF 11 exige que los acuerdos conjuntos se contabilicen como operación conjunta o negocio conjunto en función de los derechos y obligaciones de cada una de las partes del acuerdo. La NIIF 12 exige desgloses más detallados sobre la naturaleza, los riesgos y las consecuencias financieras de las participaciones del Grupo en sociedades dependientes, empresas asociadas, acuerdos conjuntos y entidades estructuradas no consolidadas. Se mantiene el principio básico de que una entidad consolidada presenta una sociedad dominante y sus sociedades dependientes como si se tratara de una única entidad, al igual que los mecanismos de consolidación. Se prevé que la aplicación de estas normas no tenga ningún efecto significativo ni en el beneficio neto ni en el patrimonio neto del Grupo.

NIIF 13 "Medición del valor razonable"; vigente para períodos iniciados en o después del 1 de enero de 2013. La norma pretende mejorar la coherencia y reducir la complejidad aportando una definición precisa de valor razonable y una única fuente de medición del valor razonable y requisitos de desglose para su utilización en todas las NIIF. Los requisitos no amplían el uso de la contabilización a valor razonable, aunque ofrecen directrices sobre cómo debería ser aplicada cuando su uso ya sea obligatorio o cuando otras NIIF lo permitan.

NIC 27 (Revisada 2011) "Estados financieros individuales"; vigente para los períodos que comiencen en o después del 1 de enero de 2013. La norma revisada incluye la provisión sobre los estados financieros individuales que quedan después de las disposiciones de control de la NIC 27 se han incluido en la nueva NIIF 10.

NIC 28 (Revisada 2011) "Empresas asociadas y negocios conjuntos"; vigente para los períodos que comiencen en o después del 1 enero de 2013. La norma revisada incluye el requisito de negocios conjuntos y asociadas a ser puesta en equivalencia a raíz de la emisión de la NIIF 11.

Notas a las cuentas anuales consolidadas - continuación

2 Resumen de políticas contables significativas (continuación)

b Normas, interpretaciones y modificaciones nuevas aún no vigentes continuación

NIC 32 (Modificación) "Instrumentos financieros: presentación"; vigente para los períodos que comienzan en o después del 1 de enero de 2014. La enmienda aclara algunos de los requisitos para la compensación de activos financieros y pasivos financieros en el Balance general.

NIIF 9 "Instrumentos financieros" (aún no adoptada por la UE); vigente para períodos iniciados en o después del 1 de enero de 2015. La norma elimina las múltiples clasificaciones y modelos de valoración de activos financieros exigidos por la NIC 39 e introduce un modelo que tiene solo dos categorías de clasificación: coste amortizado y valor razonable. La clasificación se realiza en función del modelo de negocio para la gestión de los activos financieros y las características de 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. El Grupo todavía no ha decidido la fecha de adopción ni ha terminado de evaluar los efectos de la adopción.

No existen otras normas o interpretaciones emitidas pendientes de adopción que puedan tener, a juicio de los Consejeros, un efecto sustancial en el resultado declarado o en los activos netos del Grupo.

El Grupo no ha adoptado anticipadamente ninguna norma, interpretación o revisión que se haya emitido pero que aún no estén vigentes.

3 Combinaciones de negocios

El 19 de abril de 2012 el Grupo, a través de su filial British Airways, compró a LHBD Holdings Limited (en adelante, "Lufthansa") el cien por cien del capital social emitido de British Midland Limited (en lo sucesivo, "bmi"). bmi se componía de tres unidades de negocio distintas: bmi mainline, bmi regional y bmibaby. La adquisición de bmi mainline le da la posibilidad a British Airways de gestionar de forma más eficaz su mayor cartera de slots (derechos de despegue y aterrizaje) en Londres Heathrow, lanzar nuevas rutas y aumentar la frecuencia de los destinos más importantes ya existentes.

bmi regional y bmibaby formaban parte asimismo de la adquisición. Estos negocios no forman parte de los planes a largo plazo del Grupo, por lo que aparecen como una operación discontinuada en la Cuenta de resultados. La actividad, determinados activos y determinados pasivos de bmi regional fueron vendidos a Sector Aviation Holdings Ltd el 1 de junio de 2012; como tal, los activos y pasivos de este negocio sólo se adquirieron con el fin de venderlos posteriormente. El Grupo no fue capaz de encontrar un comprador viable para bmibaby, por lo que puso fin a sus actividades en septiembre de 2012.

Los activos y pasivos resultantes de la adquisición fueron los siguientes:

Millones de euros	Valor razonable
Inmovilizado material	133
Inmovilizado inmaterial ¹	499
Derechos de aterrizaje	37
Otros activos no corrientes	75
Efectivo y activos líquidos equivalentes	55
Deudores comerciales ²	125
Otros activos corrientes	(7)
Componente corriente de la deuda a largo plazo	(485)
Otras provisiones destinadas a riesgos y gastos corrientes	(100)
Otras provisiones destinadas a riesgos y gastos no corrientes	(132)
Deudas financieras remuneradas a largo plazo	(26)
Activos/(pasivos) netos identificables adquiridos	174
Contraprestación en efectivo ³	101
Fondo de comercio negativo	(73)

1 Los derechos de aterrizaje han sido valorados como activos de vida útil indefinida y serán sometidos anualmente a la prueba de deterioro de valor.

2 El importe bruto contractual de deudores comerciales es de 59 millones de euros, de los que se espera cobrar un 94%.

3 No existe contraprestación diferida o contingente.

La contraprestación en efectivo de 101 millones de euros (83 millones de libras esterlinas) fue pagada íntegramente, incluidos los 18 millones de euros (15 millones de libras esterlinas) pagados en 2011.

El fondo de comercio negativo derivado de la adquisición de bmi se ha abonado en la Cuenta de resultados y no constituye un beneficio a efectos fiscales.

Los costes de transacción relacionados con la adquisición de bmi, que ascendieron a un total de 7 millones de euros, se reconocieron bajo el epígrafe "Partidas excepcionales" en la Cuenta de resultados del ejercicio finalizado a 31 de diciembre de 2012 dentro de los gastos de Propiedad, TI y otros gastos. En 2011 se reconocieron 4 millones de euros de costes de transacción.

La aportación a los resultados consolidados del Grupo de bmi en el capítulo de operaciones continuadas fue de ingresos por importe de 365 millones de euros, pérdidas de las operaciones antes de partidas excepcionales por importe de 98 millones de euros y pérdidas de las operaciones después de partidas excepcionales por importe de 185 millones de euros. Si bmi se hubiera consolidado el 1 de enero de 2012, el Grupo habría registrado un total de 18.276 millones de euros de ingresos y 681 millones de euros de pérdidas de explotación.

4 Información de segmentos

a Segmentos de negocio

British Airways e Iberia 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, que se encarga de asignar recursos y evaluar el rendimiento de los segmentos operativos, se ha identificado como el Comité de Dirección de IAG. Las decisiones de asignación de recursos por parte del Comité de Dirección de IAG se basan en la rentabilidad de la red, en función principalmente de los mercados en los que trabajan las compañías. El objetivo en la toma de decisiones de asignación de recursos consiste en optimizar los resultados financieros consolidados. Por lo tanto, basándose en el tratamiento dado por el Grupo respecto a las operaciones y en la manera en que se toman las decisiones de asignación de recursos, el Grupo cuenta con dos (2011: dos) segmentos operativos declarables a efectos de presentación de los informes financieros, que se presentan como British Airways e Iberia.

En el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2012:

Millones de euros	2012			Total
	British Airways	Iberia	No asignados	
Ingresos				
Ingresos externos	13.312	4.805	-	18.117
Ingresos entre segmentos	26	36	50	112
Ingresos por segmento	13.338	4.841	50	18.229
Depreciación, amortización y deterioro	(886)	(169)	(16)	(1.071)
Deterioro del fondo de comercio e inmovilizado inmaterial				
Fondo de comercio	-	(249)	-	(249)
Inmovilizado inmaterial	-	(94)	-	(94)
Pérdidas por deterioro del fondo de comercio e inmovilizado inmaterial				
	-	(343)	-	(343)
Beneficio/(pérdida) de las operaciones¹				
Gastos no operativos netos	295	(896)	(12)	(384)
Pérdidas antes de impuestos de operaciones continuadas				(997)

1 El segmento "British Airways" incluye unos gastos excepcionales de 52 millones de euros correspondiente a provisiones y gastos de combinación de negocios, el segmento "Iberia" incluye un cargo excepcional de 202 millones de euros debido a costes de reestructuración y un cargo de 343 millones de euros por deterioro del inmovilizado inmaterial y fondo de comercio, y el segmento "No asignados" incluye un crédito excepcional de 7 millones de euros correspondientes a derivados e instrumentos financieros (nota 6).

Notas a las cuentas anuales consolidadas - continuación

4 Información de segmentos (continuación)

a Segmentos de negocio continuación

En el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2011:

Millones de euros	British Airways	Iberia	No asignados	2011 Total
Ingresos				
Ingresos externos	11.483	4.620	-	16.103
Ingresos entre segmentos	9	16	36	61
Ingresos por segmento	11.492	4.636	36	16.164
Depreciación, amortización y deterioro	(786)	(169)	(14)	(969)
Beneficio/(pérdida) de las operaciones ¹	592	(61)	(87)	444
Ingresos no operativos netos				98
Beneficio antes de impuestos				542

1 El segmento "No asignados" incluye un cargo excepcional de 78 millones de euros (nota 6) relacionado con derivados e instrumentos financieros.

b Desglose geográfico

Ingresos por origen de la venta

Millions de euros	2012	2011
Reino Unido	6.029	5.124
España	2.548	2.168
EE.UU.	2.647	2.247
Resto del mundo	6.893	6.564
	18.117	16.103

Activos por área

Al 31 de diciembre de 2012

Millones de euros	Inmovilizado material	Inmovilizado inmaterial y Fondo de Comercio
Reino Unido	8.460	968
España	1.394	960
EE.UU.	61	5
No asignados	11	32
	9.926	1.965

Al 31 de diciembre de 2011

Millones de euros	2011
Reino Unido	8.090
España	1.407
EE.UU.	77
No asignados	10
	9.584
	1.724

5 Operaciones discontinuadas

Con arreglo a los términos del acuerdo de compra de bmi mainline, British Airways adquirió bmibaby y bmi regional como parte de la operación de compra del 19 de abril de 2012. Dado que bmibaby y bmi regional no formaban parte de los planes a largo plazo del Grupo, no se han integrado en este y se exploraron diversas opciones de venta de dichos negocios. Bmi regional fue vendida así a Sector Aviation Holdings Ltd el 1 de junio de 2012. Bmibaby dejó de operar en septiembre de 2012, una vez retiradas todas las aeronaves antes de devolvérselas a los arrendadores.

Desde la fecha de adquisición, las pérdidas después de impuestos procedentes de las operaciones discontinuadas ascienden a 38 millones de euros en el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2012. Se obtuvieron 90 millones de ingresos con un total de gastos de las operaciones de 128 millones de euros, que son íntegramente atribuibles a los accionistas de la sociedad dominante. No se registraron ingresos financieros, gastos financieros ni impuestos en relación con las operaciones discontinuadas.

No había operaciones discontinuadas en el ejercicio finalizado al 31 de diciembre de 2011.

6 Partidas excepcionales

Millones de euros	2012	2011
Beneficios de la cobertura de flujos de efectivo antes de la adquisición ¹	(7)	78
Liquidación de la investigación sobre competencia ²	(35)	-
Gastos de combinación de negocios ³	87	-
Gastos de reestructuración ⁴	202	-
Deterioro del inmovilizado inmaterial y fondo de comercio ⁵	343	-
Reconocidos como gastos de la explotación	590	78
Pérdidas de operaciones discontinuadas ⁶	(38)	-
Fondo de comercio negativo ⁷	73	-
Adquisición por fases ⁸	-	(83)
Total cargo/(abono) excepcional antes de impuestos	625	(5)

1 Derivados e instrumentos financieros

El 21 de enero de 2011, Iberia tenía una cartera de coberturas de flujos de caja con un beneficio neto a valor de mercado de 78 millones de euros registrado en "otras reservas" en el Balance de situación. Al liquidarse estas posiciones de cobertura de flujos de caja, Iberia reclasifica el beneficio de otras reservas en la Cuenta de resultados.

El Grupo no reconoce los beneficios netos de la cobertura de flujos de caja previa a la adquisición en otras reservas del Balance consolidado, dando lugar a costes de combustible y arrendamiento operativo de flota sin descontar los beneficios de la cobertura de flujos de efectivo contratados con anterioridad a la adquisición. En el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2012, esto ha producido una disminución de los costes de los costes de arrendamiento operativo de flota de 7 millones de euros y un cargo fiscal de 2 millones de euros (2011: aumento del gasto de combustible declarado de 89 millones de euros y una disminución de los costes de arrendamiento operativo de flota de 11 millones de euros y un crédito fiscal de 23 millones de euros)

2 Provisiones

En abril 2012, British Airways liquidó una sanción con el regulador británico de la competencia (the Office of Fair Trading) en relación con la investigación de la aplicación de recargos a los pasajeros relativos a los precios del combustible que data del periodo 2004 – 2006. La sanción pactada fue de 70 millones de euros (58.5 millones de libras), lo cual ha derivado en la reversión de 35 millones de euros en la provisión dotada a tales efectos. La reversión de esta provisión se consideró excepcional por su tamaño y su incidencia y por coherencia con el reconocimiento del cargo original.

3 Gastos de combinación de negocios

Se ha reconocido un gasto de reestructuración por valor de 25 millones de euros en relación con bmi mainline en el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2012, y unos gastos de transacción e integración de 62 millones de euros. También se ha registrado el correspondiente crédito fiscal por valor de 18 millones de euros.

4 Gastos por restructuración

Se ha reconocido un cargo por restructuración de 202 millones de euros en relación al plan de transformación de Iberia.

5 Deterioro del inmovilizado inmaterial y fondo de comercio

Se ha reconocido un cargo de 343 millones de euros por el deterioro de la unidad generadora de efectivo de Iberia. El fondo de comercio derivado de la adquisición de Iberia se depreció por su importe contable íntegro de 249 millones de euros, la marca Iberia fue parcialmente depreciada en 79 millones de euros y otro inmovilizado inmaterial se depreció en 15 millones de euros. Los impuestos diferidos asociados con los activos depreciados han sido revisados dando lugar a un crédito fiscal de 28 millones de euros.

Notas a las cuentas anuales consolidadas - continuación

6 Partidas excepcionales (continuación)

6 Operaciones discontinuadas

Desde la fecha de adquisición, las pérdidas después de impuestos procedentes de las operaciones discontinuadas de bmibaby y bmi regional ascienden a 38 millones de euros en el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2012.

7 Fondo de comercio negativo

El fondo de comercio negativo derivado de la adquisición de bmi, que asciende a 73 millones de euros, ha sido abonado en gastos no operativos en la Cuenta de resultados (nota 3).

8 Adquisición por etapas

Como consecuencia de la inversión inicial de British Airways en Iberia, la combinación de negocios del Grupo se realizó en varias fases. Por lo tanto, el Grupo volvió a evaluar su inversión en Iberia al valor razonable en la fecha de adquisición, lo que dio lugar a una plusvalía no monetaria de 83 millones de euros.

7 Gastos por naturaleza

La pérdida de las operaciones se obtiene tras cargar/ (abonar)

Depreciación, amortización y deterioro de activos no corrientes:

Millones de euros	2012	2011
Activos en propiedad	709	650
Aeronaves en régimen de arrendamiento financiero	244	223
Otros intereses de arrendamiento	56	54
Cargo por deterioro sobre inmovilizado material	19	(1)
Amortización de inmovilizado inmaterial	43	43
Cargo por deterioro del fondo de comercio e inmovilizado inmaterial	343	-
	1.414	969

Costes de arrendamiento operativo:

Millones de euros	2012	2011
Pagos mínimos por arrendamiento – aeronaves	425	375
– inmuebles y equipo	196	187
Alquileres recibidos por subarrendamiento	(39)	(44)
	582	518

Coste de existencias:

Millones de euros	2012	2011
Coste de existencias reconocidas como gasto, principalmente combustible	6.396	4.897

8 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 S.L., así como los honorarios por servicios facturados por Deloitte S.L. y por empresas de la red de Deloitte S.L., los auditores de determinados estados financieros individuales de las empresas consolidadas, fueron los siguientes:

€'000	2012		2011	
	Ernst & Young	Otro auditor	Ernst & Young	Otro auditor
Honorarios devengados por la auditoría de las cuentas consolidadas e individuales	2.411	660	2.251	723
Honorarios devengados por otros servicios:				
Auditoría de las filiales del Grupo conforme a la legislación aplicable	529	71	402	54
Otros servicios conforme a la legislación aplicable	180	-	101	-
Otros servicios relacionados con tributación	288	127	317	897
Otros servicios de auditoría	751	-	-	-
Servicios relacionados con tecnología de la información	-	-	-	142
Servicios relacionados con operaciones financieras corporativas ¹	90	-	1.789	-
Todos los demás servicios	-	1.302	-	1.751
	4.249	2.160	4.860	3.567

1 Aquí se incluyen servicios prestados en relación con la operación de adquisición de bmi (2011: fusión entre British Airways e Iberia, así como con la adquisición de bmi (nota 3).

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 de la página 44, 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.

9 Gastos y cifras de personal

a Gastos de personal

Millones de euros	2012	2011
Sueldos y salarios	3.247	2.580
Contribuciones a la Seguridad Social	425	388
Gastos por pensiones	262	230
Otras prestaciones post-empleo distintas a las pensiones	5	6
Costes por planes de pago basados en acciones	24	18
Otros gastos de personal ¹	616	577
	4.579	3.799

1 Otros gastos de personal comprenden dietas y alojamiento de tripulación.

El Comité de Dirección fué remunerado con 3 millones de euros en el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2012 (2011: 3 millones de euros).

El número medio de empleados durante el periodo fue el siguiente:

Número	2012	2011
Ejecutivos senior ¹	240	216
Personal de tierra:		
Directivos ²	2.418	2.132
No Directivos ³	34.385	33.261
Tripulación técnica:		
Directivos ⁴	4.525	4.383
No Directivos ⁵	18.006	16.799
	59.574	56.791

Del personal total al 31 de diciembre de 2012, las mujeres constituyen los siguientes porcentajes: ¹24%, ²38%, ³36%, ⁴5%, ⁵66% (2011: ¹25%, ²38%, ³36%, ⁴5%, ⁵66%).

Notas a las cuentas anuales consolidadas - continuación

9 Gastos y cifras de personal (continuación)

b Retribución de los consejeros

Millones de euros	2012	2011
Remuneración de Consejo de Administración	6	7
Remuneración de Comité de dirección	4	3

Al 31 de diciembre de 2012, había un miembro femenino en el Consejo (2011: uno).

En el Informe de la Comisión de Retribuciones de las páginas 49 a 67 se incluyen más datos sobre la remuneración de los consejeros.

El Grupo proporciona seguros de vida a los miembros ejecutivos del Consejo. En el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2012, IAG realizó aportaciones por 22.000 euros (2011: 8.000 euros). Al 31 de diciembre de 2012, el valor total de las pensiones devengadas cubiertas por planes de prestación definida ascendía a 3 millones de euros (2011: 2 millones de euros).

Los consejeros de IAG han confirmado que no poseen participaciones accionariales en empresas cuya actividad es idéntica, similar o complementaria a la desarrollada por el Grupo, salvo por Willie Walsh que tiene 10.616 acciones (0,002%) (2011: 10.616 acciones) en Aer Lingus Group plc.

Los Consejeros también han confirmado que no ostentan posiciones ni desempeñan funciones en empresas dedicadas a actividades idénticas, similares o complementarias a las desarrolladas por el Grupo, ni realizan actividades en su propio nombre o en nombre de terceros que sean idénticas, similares o complementarias a las desarrolladas por el Grupo.

En relación con los Artículos 229 y 230 de la Companies Capital Act, los Consejeros de la Sociedad han anunciado que no tienen conflictos de intereses con respecto al Grupo.

10 Gastos e ingresos financieros

a Gastos financieros

Millones de euros	2012	2011
Gastos financieros sobre:		
Préstamos bancarios	(27)	(28)
Arrendamientos financieros	(100)	(94)
Provisiones: actualización de descuento	(37)	(41)
Otros préstamos	(99)	(76)
Intereses capitalizados sobre pagos anticipados para la adquisición de inmovilizado	4	2
Variación en el valor razonable de swaps de divisas	1	1
(Cargos)/abonos de divisa sobre activos financieros fijos	(6)	16
	(264)	(220)

b Ingresos financieros

Millones de euros	2012	2011
Intereses sobre otros depósitos remunerados	53	85

c (Cargo)/abono por financiación neta correspondiente a pensiones

Millones de euros	2012	2011
(Gastos)/ingresos financieros netos correspondientes a pensiones	(43)	72
Amortización de pérdidas actuariales superiores al corredor	(44)	(30)
Efecto del techo de activos de APS ¹	(179)	142
	(266)	184

¹ El valor de los activos del plan APS se ve afectado por el test del techo de activos, que limita el superávit que puede reconocerse a aquellas cantidades que puedan recuperarse mediante reintegros o reducciones de aportaciones futuras.

11 Impuestos

a Impuesto sobre beneficios de actividades ordinarias

Crédito fiscal en la Cuenta de resultados

Millones de euros	2012	2011
Impuestos corrientes		
Impuesto de sociedades	3	8
Ajustes de impuestos corrientes respecto a ejercicios anteriores – impuestos extranjeros	(1)	3
Otros créditos y deducciones fiscales	-	(2)
Total cargo fiscal corriente	2	9
Impuestos diferidos		
Diferencias temporales relacionadas con activos fijos	(78)	(59)
Diferencias temporales relacionadas con planes de pensiones	69	86
Indemnizaciones por despido de empleados y otras provisiones relacionadas con empleados	10	22
Pérdidas fiscales de ejercicios anteriores	(23)	32
Diferencias temporales relacionadas con cambio de divisas	(6)	(6)
Deducciones de pagos en acciones canceladas	(1)	(2)
Otras diferencias temporales	19	(17)
Ajustes respecto a ejercicios anteriores	(14)	(22)
Efectos del cambio de tipos del impuesto de sociedades sobre saldos fiscales de impuestos diferidos	(90)	(83)
Total crédito fiscal diferido	(114)	(49)
Total crédito fiscal en la Cuenta de resultados	(112)	(40)

Cargo/(abono) fiscal en el Estado del resultado global consolidado y el Estado de cambios en el patrimonio neto consolidado

Millones de euros	2012	2011
Impuestos diferidos relativos a partidas cargadas en otros resultados globales		
Diferencias de cambio	23	10
Variación neta en el valor razonable de coberturas de flujos de caja	(17)	(28)
Variación neta en el valor razonable de activos financieros disponibles para la venta	73	(22)
Efectos de los cambios de tipos impositivos adoptados con carácter sustantivo	4	5
Total cargo/(abono) fiscal diferido reconocido en otros resultados globales	83	(35)

Impuestos diferidos relacionados con partidas cargadas a patrimonio neto

Pagos basados en acciones	-	1
Total cargo fiscal diferido reconocido en el patrimonio neto	-	1
Total abono/(cargo) fiscal relacionados con partidas incluidas en otros resultados globales y patrimonio neto		
83		(34)

Notas a las cuentas anuales consolidadas - continuación

11 Impuestos (continuación)

b Conciliación del total del crédito fiscal

El crédito fiscal se calcula a los tipos oficiales aplicables a los beneficios o las pérdidas en los países implicados. El crédito fiscal por las pérdidas del ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2012 es superior al crédito fiscal nocial.

Las diferencias se explican a continuación:

	2012	2011
Millones de euros		
(Pérdida)/beneficio contable antes de impuestos	(997)	542
Impuestos calculados a los tipos oficiales aplicables a los beneficios en los países implicados	(295)	138
Efectos de:		
Títulos preferentes en euros		
Títulos preferentes en euros contabilizados como participaciones minoritarias	(5)	(6)
Activos por impuestos diferidos no reconocidos		
Pérdidas no reconocidas del ejercicio actual	204	7
Otros		
Gastos no deducibles	21	5
Efectos de la contabilización de fondos de pensiones	28	(70)
Tipo de cambio y actualización del descuento sobre provisiones por investigación de competencia desleal	(9)	5
Deducciones de pagos en acciones canceladas	-	2
Ajuste respecto a ejercicios anteriores	(14)	(19)
Enajenación y reducción de valor de inversiones	76	6
Efectos de los cambios de tipos impositivos adoptados con carácter sustantivo	(90)	(83)
Otras diferencias	(11)	(3)
Impacto neto de la contabilización de combinaciones de negocios	(17)	(22)
Crédito fiscal en la Cuenta de resultados	(112)	(40)

c Pasivo por impuesto diferido neto

El pasivo por impuesto diferido neto registrado en el Balance es el siguiente:

	2012	2011
Millones de euros		
Diferencias temporales sobre:		
Diferencias temporales relacionadas con activos fijos	1.337	1.347
Diferencias temporales relacionadas con planes de pensiones	166	108
Diferencias de cambio relacionadas con obligaciones de financiación	1	(26)
Impuestos de sociedades adelantados	(121)	(121)
Pérdidas fiscales de ejercicios anteriores	(412)	(294)
Beneficios a valor razonable reconocidos en coberturas de flujos de caja	180	156
Diferencias temporales relacionadas con pagos basados en acciones	(9)	(7)
Ingresos diferidos relacionados con programas de fidelización de clientes	(40)	(61)
Indemnizaciones por despido de empleados y otras provisiones relacionadas con empleados	(292)	(301)
Otras diferencias temporales	(14)	5
Activos fiscales relacionados con créditos y deducciones fiscales	(44)	(29)
	752	777

Movimientos en provisiones

Millones de euros	2012	2011
Saldo al inicio del periodo	777	928
Adquirido mediante combinación de negocios	(18)	(82)
Crédito fiscal diferido registrado en la Cuenta de resultados	(112)	(49)
Cargo/(abono) por impuestos diferidos registrado en el Estado del resultado global consolidado	83	(35)
Cargo por impuestos diferidos registrado en el Estado de cambios en el patrimonio neto	-	1
Movimientos por cambio de divisas	22	14
	752	777

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 se desglosan de la forma siguiente:

Millones de euros	2012	2011
Impuesto sobre vuelos comerciales (Air Passenger Duty) del Reino Unido	716	553
Otros impuestos de billetes	792	653
Impuestos relacionados con el pago de nóminas	454	391
Otros impuestos	9	11
Total	1.971	1.608

El gobierno británico ha anunciado que el tipo del impuesto sobre vuelos comerciales aumentará al tipo de la inflación a partir del 1 de abril de 2013.

e Factores que pueden afectar a cargos fiscales futuros

Se han reconocido 412 millones de euros de activos por impuestos diferidos relativos a pérdidas fiscales de ejercicios anteriores. De estas pérdidas, 261 millones de euros vencerán entre 2026 y 2030, mientras los 151 millones restantes carecen de fecha de vencimiento. Activos por impuestos diferidos por valor de 204 millones de euros no fueron reconocidos durante el ejercicio procedentes de pérdidas fiscales corrientes del ejercicio actual y diferencias temporales. Estas pérdidas pueden utilizarse hasta el 2030.

El Grupo tiene minusvalías latentes no reconocidas de ejercicios anteriores por importe de 209 millones de euros al 31 de diciembre de 2012 (2011: 176 millones de euros) que no tienen fecha de vencimiento. Estas pérdidas están disponibles para su compensación con ganancias tributables futuras dentro de la misma jurisdicción. La tributación diferida resultante de determinadas deducciones redujo la base fiscal de activos fijos en 85 millones de euros (2011: 83 millones de euros). Aunque no vencen, no se han reconocido pasivos fiscales respecto a la cristalización de estas ganancias tributables, ya que podrían compensarse con minusvalías de ejercicios futuros. El Grupo también tiene un activo fiscal diferido no reconocido de 63 millones de euros (2011: 84 millones de euros) resultante de diferencias temporales respecto a pérdidas de capital futuras si los inmuebles se realizan por su valor residual. Estas pérdidas carecen de fecha de vencimiento.

El Grupo tiene pérdidas fiscales en el extranjero de 100 millones de euros (2011: 113 millones de euros) que pueden ser utilizadas para compensar con beneficios tributables futuros. No se han reconocido activos fiscales respecto a estas pérdidas, ya que actualmente no está prevista su utilización. Estas pérdidas carecen de fecha de vencimiento.

Durante el ejercicio, se adoptaron nuevas reducciones en el tipo del impuesto sobre sociedades del Reino Unido. El tipo principal del impuesto sobre sociedades se redujo del 26% al 24%, con efectividad a partir del 1 de abril de 2012. La provisión para impuestos diferidos sobre diferencias temporales en el Reino Unido al 31 de diciembre de 2012 se calculó al 23%, tipo del impuesto de sociedades vigente desde el 1 de abril de 2013. No se espera que la diferencia entre aplicar el 23% en lugar del 24% para el periodo de tres meses finalizado el 31 de marzo de 2013 sea importante. Se prevé que las nuevas reducciones previstas del tipo principal del impuesto de sociedades en el Reino Unido de un 2% hasta el 21% el 1 de abril de 2014, den lugar a un beneficio estimado para los activos netos del Grupo de 87 millones de euros, y se aplicarán a los Estados financieros del Grupo cuando la legislación se adopte con carácter sustantivo.

Notas a las cuentas anuales consolidadas - continuación

12 Beneficios por acción

Millones de euros	2012	2011
(Pérdidas)/beneficios atribuibles a accionistas de la matriz y beneficios básicos por acción por operaciones continuadas	(905)	562
Pérdidas atribuibles a accionistas de la matriz y beneficios básicos por acción por operaciones discontinuadas	(38)	-
Gastos financieros sobre bonos convertibles al 5,8%	49	34
(Pérdidas)/beneficios diluidos atribuibles a accionistas de la matriz y beneficios diluidos por acción	(894)	596

Millones de euros	Número Miles	Número Miles
Número medio ponderado de acciones ordinarias emitidas	1.848.453	1.808.077
Supuesto de conversión de bonos convertibles al 5,8%	184.727	184.727
Pagos pendientes basados en acciones a empleados con efectos dilutivos	34.571	12.425
Número medio ponderado de acciones ordinarias emitidas a efectos de los beneficios diluidos por acción	2.067.751	2.005.229

(Pérdida)/beneficio básico por acción (céntimos de €)

Por operaciones continuadas	(49,0)	31,1
Por operaciones discontinuadas	(2,0)	-
De la (pérdida)/beneficio del ejercicio	(51,0)	31,1

(Pérdida)/beneficio diluido por acción (céntimos de €)

Por operaciones continuadas	(49,0)	29,7
Por operaciones discontinuadas	(2,0)	-
De la (pérdida)/beneficio del ejercicio	(51,0)	29,7

13 Dividendos

El Consejo de Administración declara que no se pagará ningún dividendo con cargo al ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2012 (2011: cero euros).

14 Inmovilizado material

Millones de euros	Flota	Inmuebles	Equipo	Total
Coste				
Saldo al 1 de enero de 2011	14.413	1.797	876	17.086
Altas	850	32	70	952
Adquirido mediante combinación de negocios	826	294	265	1.385
Bajas	(151)	(107)	(21)	(279)
Reclasificaciones	(159)	-	-	(159)
Movimientos por cambio de divisas	272	28	15	315
Saldo al 31 de diciembre de 2011	16.051	2.044	1.205	19.300
Altas	991	42	85	1.118
Adquirido mediante combinación de negocios	132	-	1	133
Bajas	(269)	(8)	(44)	(321)
Reclasificaciones	(24)	(30)	20	(34)
Movimientos por cambio de divisas	396	45	24	465
Al 31 de diciembre de 2012	17.277	2.093	1.291	20.661
Depreciación y deterioro				
Saldo al 1 de enero de 2011	7.635	755	616	9.006
Dotación	760	73	94	927
Pérdidas por deterioro reconocidas durante el ejercicio	(1)	-	-	(1)
Bajas	(121)	(107)	(14)	(242)
Reclasificaciones	(145)	-	-	(145)
Movimientos por cambio de divisas	147	12	12	171
Saldo al 31 de diciembre de 2011	8.275	733	708	9.716
Dotación	836	73	100	1.009
Pérdidas por deterioro reconocidas durante el ejercicio ¹	19	-	-	19
Bajas	(189)	(8)	(30)	(227)
Reclasificaciones	(31)	-	-	(31)
Movimientos por cambio de divisas	212	19	18	249
Al 31 de diciembre de 2012	9.122	817	796	10.735
Valor neto contable				
Al 31 de diciembre de 2012	8.155	1.276	495	9.926
Al 31 de diciembre de 2011	7.776	1.311	497	9.584
Ánalisis al 31 de diciembre de 2012				
En propiedad	4.376	1.195	384	5.955
En arrendamientos financieros	3.137	5	55	3.197
Pagos por anticipado para la adquisición de inmovilizado	616	76	56	748
Activos fuera de uso ²	26	-	-	26
Inmovilizado material	8.155	1.276	495	9.926
Análisis al 31 de diciembre de 2011				
En propiedad	4.409	1.265	425	6.099
En arrendamientos financieros	2.969	6	47	3.022
Pagos por anticipado para la adquisición de inmovilizado	341	40	25	406
Activos fuera de uso ²	57	-	-	57
Inmovilizado material	7.776	1.311	497	9.584

1 La perdida por deterioro de 19 millones de euros se debe a 3 aeronaves Boeing 747-400 que fueron dadas de baja a su valor realizable durante el ejercicio.

2 El valor neto contable de 26 millones de euros (2011: 57 millones de euros) de activos fuera de uso comprende 14 aeronaves paradas (2011: 22).

Notas a las cuentas anuales consolidadas - continuación

14 Inmovilizado material (continuación)

El valor neto contable de los inmuebles comprende:

Millones de euros	2012	2011
Inmuebles propios	549	577
Mejoras en inmuebles arrendados a largo plazo	329	313
Mejoras en inmuebles arrendados a corto plazo ¹	398	421
Inmuebles	1.276	1.311

1 Las mejoras en inmuebles arrendados a corto plazo se refieren a arrendamientos con duración inferior a 50 años.

El Grupo vendió inmovilizado material por un valor neto contable de 94 millones de euros en el periodo (2011: 37 millones de euros), dando lugar a un beneficio de 7 millones de euros (2011: 5 millones de euros).

Al 31 de diciembre de 2012, había préstamos bancarios y otros préstamos del Grupo garantizados con activos de flota con un coste de 3.279 millones de euros (2011: 3.115 millones de euros). Cartas de crédito de 283 millones a favor de los Administradores del plan de pensiones de British Airways están garantizadas con ciertas aeronaves (2011: 275 millones de euros).

Depreciación

La flota se deprecia en períodos de entre 18 y 25 años excluyendo los valores residuales estimados. Las tasas de depreciación anual efectivas resultantes de esos métodos se indican en la tabla siguiente:

Porcentajes	2012	2011
Boeing 747-400, 777-200, 777-300, Airbus 340-300 y 340-600	3,7	3,7
Boeing 737-400, 767-300	4,2	4,2
Boeing 757-200	4,4	4,4
Airbus A318, A319, A320, A321	4,9	4,9
Embraer E170 y E190	6,4	6,4

15 Compromisos de compra de inmovilizado

Los compromisos del Grupo en relación a la inversión en inmovilizado autorizada y contratada pero no registrado en las cuentas asciende a 4.910 millones de euros (2011: 5.359 millones de euros). La mayoría de los compromisos de compra de inmovilizado están denominados en dólares estadounidenses, por lo que están expuestos al impacto debido a las fluctuaciones de los tipos de cambio.

Los compromisos existentes comprenden 4.829 millones de euros por la adquisición de 24 aeronaves Boeing 787 (de 2013 a 2017), 10 aeronaves Airbus A320 (de 2013 a 2014), 12 aeronaves Airbus A380s (de 2013 a 2016), cuatro aeronaves Boeing 777 (de 2013 a 2014) y tres Airbus A330s (en 2014).

16 Activos no corrientes mantenidos para la venta

Los activos no corrientes mantenidos para la venta de 3 millones de euros (2011: 18 millones de euros) representan inmuebles adquiridos en el marco de la adquisición de bmi (2011: tres aviones Boeing 757). Estos aviones se incluyen en el segmento de explotación de British Airways y saldrán del negocio en un plazo de 12 meses desde el 31 de diciembre de 2012.

El Grupo vendió activos no corrientes mantenidos para la venta por un valor neto contable de 18 millones de euros en el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2012 (2011: 35 millones de euros), no generando ni beneficio ni pérdida en la venta (2011: pérdida de 7 millones de euros).

Durante el ejercicio, bmi regional, con un patrimonio neto de 5 millones de euros, fue adquirida con el único objetivo de venderla y fue vendida posteriormente el 1 de junio de 2012 sin generar ni beneficios ni pérdidas. El Grupo también adquirió derechos de aterrizaje por valor de 8 millones de euros en el marco de la adquisición de bmi, que fueron vendidos posteriormente sin generar ni beneficios ni pérdidas.

17 Inmovilizado inmaterial y revisión de deterioro

a Activos intangibles

Millones de euros	Fondo de comercio	Marca	Programas de fidelización de clientes	Derechos de aterrizaje	Otros	Total
Coste:						
Saldo al 1 de enero de 2011	47	-	-	315	213	575
Altas	-	-	-	39	58	97
Adquirido mediante combinación de negocios	249	306	253	430	88	1.326
Bajas	-	-	-	-	(7)	(7)
Movimientos por cambio de divisas	1	-	-	6	5	12
Saldo al 31 de diciembre, 2011	297	306	253	790	357	2.003
Altas	-	-	-	8	111	119
Adquirido mediante combinación de negocios	-	-	-	499	-	499
Bajas	-	-	-	-	(5)	(5)
Movimientos por cambio de divisas	1	-	-	10	7	18
Al 31 de diciembre de 2012	298	306	253	1.307	470	2.634
Amortización						
Saldo al 1 de enero de 2011	-	-	-	69	170	239
Dotación	-	-	-	1	42	43
Bajas	-	-	-	-	(7)	(7)
Movimientos por cambio de divisas	-	-	-	1	3	4
Saldo al 31 de diciembre, 2011	-	-	-	71	208	279
Dotación	-	-	-	1	42	43
Pérdidas por deterioro reconocidas durante el ejercicio	249	79	-	-	15	343
Bajas	-	-	-	-	(1)	(1)
Movimientos por cambio de divisas	-	-	-	1	4	5
Al 31 de diciembre de 2012	249	79	-	73	268	669
Valores netos contables						
31 de diciembre de 2012	49	227	253	1.234	202	1.965
31 de diciembre de 2011	297	306	253	719	149	1.724

Otro inmovilizado inmaterial se compone principalmente de software con un valor contable de 153 millones de euros (2011: 106 millones de euros), además de derechos de emisión adquiridos.

El valor contable neto incluye derechos de aterrizaje fuera de la UE de 15 millones de euros (2011: 16 millones de euros) con duración definida.

Notas a las cuentas anuales consolidadas - continuación

17 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 dos unidades generadoras de efectivo del Grupo:

Millones de euros	Fondo de comercio	Marca	Programas de fidelización de clientes	Derechos de aterrizaje	Total
2012					
Iberia					
A 1 de enero de 2012	249	306	253	423	1.231
Pérdidas por deterioro reconocidas en el ejercicio	(249)	(79)	-	-	(328)
A 31 de diciembre de 2012	-	227	253	423	903

British Airways

Millones de euros	Fondo de comercio	Marca	Programas de fidelización de clientes	Derechos de aterrizaje	Total
2012					
Iberia					
A 1 de enero de 2012	48	-	-	280	328
Altas	-	-	-	8	8
Adquirido mediante combinación de negocios	-	-	-	499	499
Movimientos por cambio de divisas	1	-	-	9	10
A 31 de diciembre de 2012	49	-	-	796	845
A 31 de diciembre de 2012	49	227	253	1.219	1.748

Millones de euros	Fondo de comercio	Marca	Programas de fidelización de clientes	Derechos de aterrizaje	Total
2011					
Iberia					
A 1 de enero de 2011	-	-	-	-	-
Adquirido mediante combinación de negocios	249	306	253	423	1.231
A 31 de diciembre de 2011	249	306	253	423	1.231

British Airways

Millones de euros	Fondo de comercio	Marca	Programas de fidelización de clientes	Derechos de aterrizaje	Total
2011					
Iberia					
A 1 de enero de 2011	-	-	-	-	-
Adquirido mediante combinación de negocios	249	306	253	423	1.231
A 31 de diciembre de 2011	249	306	253	423	1.231
A 31 de diciembre de 2011	297	306	253	703	1.559

Base de cálculo del importe recuperable

Los importes recuperables del fondo de comercio, la marca y del programa de fidelización de clientes Avios se han determinado en base a su valor en uso.

El importe recuperable de los derechos de aterrizaje se ha determinado por referencia a transacciones de mercado de activos similares menos los costes de venta, mediante el valor razonable menos los costes de venta o mediante el valor en uso.

El valor en uso se calcula aplicando un modelo de flujos de caja descontados. El valor en uso de la marca se basa en la metodología de derechos (royalties). Las proyecciones de flujos de caja se basan en el plan de negocio aprobado por el Consejo para un periodo de cinco años. Los flujos de caja extrapolados más allá de dicho periodo se proyectan con un incremento de las tasas de crecimiento a largo plazo. Las proyecciones de flujos de caja se descuentan aplicando la tasa de descuento antes de impuestos de la unidad generadora de efectivo (UGE).

Cada año el Grupo elabora y aprueba planes de negocio formales para cinco años. Estos planes fueron aprobados en el cuarto trimestre del año. Los flujos de caja establecidos en el plan de negocio de Iberia empleados para calcular el valor en uso se han ajustado para reflejar únicamente la reestructuración del negocio que fue aprobada por el Consejo y que la dirección puede ejecutar sin necesidad de un acuerdo ulterior.

Los costes de reestructuración asociados al plan de transformación de Iberia, que ascienden a 202 millones de euros, se han registrado como un cargo excepcional en la partida de costes de personal de la Cuenta de resultados del ejercicio.

Principales hipótesis

Las principales hipótesis y tasas de crecimiento se basan en la rentabilidad histórica y en las expectativas de la dirección sobre el mercado. Las condiciones de mercado en las que Iberia está operando actualmente se han vuelto más complicadas. España está sumida en un entorno económico con perspectivas pesimistas y se estima que esta situación se mantendrá durante los próximos 12-18 meses. Estos factores, unido al descenso de los resultados de Iberia y al riesgo de conflictos sindicales, han motivado una revisión de las principales hipótesis sobre la UGE de Iberia para reflejar contingencias durante la ejecución del Plan de negocio. Por otro lado, la tasa de descuento aplicada a la UGE de Iberia se ha incrementado para reflejar las persistentemente altas rentabilidades de la deuda pública española y la continua incertidumbre surgida por las medidas de austeridad, el elevado desempleo y la recapitalización bancaria.

El Plan de negocio asumió un precio del combustible de 110 USD por barril (2011: 120 USD por barril) y un tipo de cambio del USD de 1,25 frente al euro (2011: 1,40) y de 1,57 USD frente a la libra esterlina (2011: 1,60).

	2012		2011	
	British Airways	Iberia	British Airways	Iberia
%				
Tasa de descuento antes de impuestos	10,0	11,7	10,0	10,0
Tasa de crecimiento perpetua	2,5	-	2,5	2,5

El importe recuperable de la marca Iberia se ha determinado mediante la metodología de derechos (royalties), con una tasa de royalty del 0,60% (2011: 0,64%). El Plan de negocio ajustado prevé una reducción de la capacidad del 15% que dará lugar a un descenso de los ingresos. Este descenso de ingresos, unido al aumento de la tasa de descuento, se ha traducido en un deterioro de la marca Iberia de 79 millones de euros, lo cual se registró como un cargo excepcional en la partida Depreciación, amortización y deterioro de la Cuenta de resultados.

Como resultado de la prueba de deterioro de Iberia, el fondo de comercio se depreció por su importe contable íntegro (249 millones de euros) y los contratos de franquicia se depreciaron en 15 millones de euros, ambos registrados como un cargo excepcional en la partida Depreciación, amortización y deterioro de la Cuenta de resultados.

Sensibilidades

Cualquier nuevo descenso del valor en uso estimado de la unidad generadora de efectivo de Iberia probablemente produzca un deterioro adicional de la marca, los programas de fidelización de clientes o los derechos de aterrizaje. Una variación de 0,50 puntos porcentuales de la tasa de descuento después de impuestos aumentaría o reduciría el importe recuperable en aproximadamente 90 millones de euros. Una variación de 0,50 puntos porcentuales de la tasa de crecimiento perpetua aumentaría o reduciría el importe recuperable en aproximadamente 65 millones de euros. Una variación del 15% de los ingresos aumentaría o reduciría el importe recuperable de la marca en aproximadamente 35 millones de euros.

Ningún cambio razonable que puedan sufrir las principales hipótesis sobre la unidad generadora de efectivo de British Airways provocará que los importes contables del fondo de comercio excedan de los importes recuperables.

Notas a las cuentas anuales consolidadas - continuación

18 Inversiones en empresas asociadas

Las principales empresas asociadas del Grupo al 31 de diciembre de 2012 eran las siguientes:

Millones de euros	País de constitución	Actividades principales	Porcentaje de participación en el capital	Posición	Valor de mercado de empresa asociada cotizada
Vueling Airlines, S.A.	España	Transporte de pasajeros	45,85	Acciones ordinarias	100

La participación en los activos, pasivos, ingresos y beneficios de las empresas asociadas del Grupo, que se incluyen en los estados financieros del Grupo, es la siguiente:

Millones de euros	2012	2011
Total activo	896	653
Total pasivo	(601)	(385)
Ingresos	47	23
Beneficio del periodo	17	7

El detalle de los movimientos de las inversiones en empresas asociadas es el siguiente:

Millones de euros	2012	2011
Al inicio del periodo	165	1
Alta mediante combinación de negocios	-	157
Participación en beneficios no distribuidos	17	7
Dividendos recibidos	(2)	-
	180	165

No hay restricciones significativas a la capacidad de las empresas asociadas de transferir fondos a la matriz.

19 Activos financieros disponibles para la venta

Los activos financieros disponibles para la venta comprenden los siguientes:

Millones de euros	2012	2011
Valores cotizados		
Flybe Group Plc	8	9
Comair Limited	7	8
Amadeus IT Holding, S.A.	640	421
Valores no cotizados	29	28
	684	466

El cargo neto relacionado con activos financieros disponibles para la venta fue de 1 millón de euros (2011: 19 millones) relacionado con un deterioro de la inversión del Grupo en Flybe Group Plc (2011: 18 millones).

20 Deudores comerciales y otros deudores

Millones de euros	2012	2011
Importes con vencimiento inferior a un año		
Deudores comerciales	1.203	1.226
Provisión para insolvencias	(54)	(51)
Deudores comerciales netos	1.149	1.175
Pagos anticipados e ingresos devengados	292	228
Préstamos a terceros	1	39
Otros deudores no comerciales	188	178
	1.630	1.620
Importes con vencimiento superior a un año		
Pagos anticipados e ingresos devengados	59	16
Préstamos a terceros	32	38
Otros deudores no comerciales	22	17
	113	71

Los préstamos a terceros están relacionados con cuatro préstamos a arrendadores operativos de flota y con cuatro préstamos a arrendadores financieros de flotas. Los préstamos se han concedido por el mismo periodo de la duración de los arrendamientos a los que se refieren y son reembolsables desde el 2013 hasta 2014. Los intereses anuales de dichos préstamos varían del 6,0% al 6,5%.

Los movimientos de provisiones para insolvencias fueron los siguientes:

Millones de euros	2012	2011
Al inicio del periodo	51	11
Provisión para cuentas de dudoso cobro	8	8
Adquirido mediante combinación de negocios	4	35
Importes revertidos no utilizados	(2)	(2)
Cuentas por cobrar canceladas durante el periodo	(6)	(1)
Movimientos por cambio de divisas	(1)	-
	54	51

El desglose por vencimiento de deudores comerciales netos es el siguiente:

Millones de euros	2012	2011
No vencidos ni deteriorados	1.009	1.015
< 30 días	50	75
30 - 60 días	30	13
> 60 días	60	72
Deudores comerciales, neto	1.149	1.175

Los deudores comerciales en general no devengan intereses y su periodo medio de cobro es de 30 días (2011: plazo de 30 días).

Notas a las cuentas anuales consolidadas - continuación

21 Efectivo, activos líquidos equivalentes y otros depósitos remunerados a corto plazo

a Efectivo, activos líquidos equivalentes y otros depósitos remunerados a corto plazo

Millones de euros	2012	2011
Efectivo en bancos y en caja	777	753
Depósitos a corto plazo con vencimiento inferior a tres meses	585	1.224
Efectivo y activos líquidos equivalentes	1.362	1.977
Otros depósitos remunerados con vencimiento superior a tres meses	1.547	1.758
Efectivo, activos líquidos equivalentes y otros depósitos remunerados	2.909	3.735

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 períodos de hasta tres meses en función de las necesidades de efectivo del Grupo y devengan intereses a tipos variables aplicables a los respectivos depósitos. El valor razonable del efectivo y activos líquidos equivalentes del Grupo es de 1.362 millones de euros (2011: 1.977 millones de euros).

Al 31 de diciembre de 2012, el Grupo no tenía descubiertos bancarios (2011: cero euros).

Los otros depósitos remunerados a corto plazo se realizan por períodos 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.

b Conciliación de los flujos de efectivo netos con los movimientos de la deuda neta

Millones de euros	2012	2011
(Disminución)/aumento de efectivo y otros activos líquidos equivalentes durante el periodo	(607)	371
(Deuda)/fondos netos adquiridos mediante combinación de negocios	(41)	1.402
Salida de flujos de efectivo netos por pago de deuda y arrendamientos financieros	669	653
Disminución de otros depósitos remunerados a corto plazo	(246)	(843)
Nuevos préstamos y arrendamientos financieros	(534)	(304)
(Aumento)/reducción de la deuda neta procedente de los flujos de efectivo	(759)	1.279
Diferencias de cambio y otros movimientos no de efectivo	18	(73)
(Aumento)/disminución de la deuda neta durante el periodo	(741)	1.206
Deuda neta al 1 de enero	(1.148)	(2.354)
Deuda neta al 31 de diciembre	(1.889)	(1.148)

La deuda neta comprende las partidas corrientes y no corrientes de deudas a largo plazo, menos el efectivo y los activos líquidos equivalentes y otros depósitos remunerados a corto plazo.

22 Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar

Millones de euros	2012	2011
Acreedores comerciales	1.951	1.874
Otros acreedores	1.053	865
Otros impuestos y seguridad social	202	52
Ingresos anticipados	1.409	1.309
Devengos e ingresos diferidos ¹	1.398	1.277
	6.013	5.377

1 Los devengos e ingresos diferidos incluyen 143 millones de euros (2011: 174 millones de euros) relacionados con los ingresos diferidos correspondientes a programas de fidelización de clientes.

Las empresas españolas del Grupo han hecho pagos a proveedores por 2.091 millones de euros según los términos de pago legales en España en el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2012 (2011: 2.282 millones de euros). Pagos que excedieron los términos de pago legales en España previstos por la Ley 14/2010 de 5 de julio en un promedio ponderado de 6 días (2011: 34 días) ascendieron a 86 millones de euros (2011: 95 millones de euros). Al 31 de diciembre de 2012, 5 millones de euros (2011: 19 millones de euros) de acreedores comerciales excedían los términos de pago legales.

23 Otros pasivos a largo plazo

Millones de euros	2012	2011
Acreedores comerciales no corrientes	9	8
Otros acreedores	3	3
Provisiones e ingresos diferidos	238	373
	250	384

24 Deudas a largo plazo

a Corrientes

Millones de euros	2012	2011
Préstamos bancarios y otros	235	247
Arrendamientos financieros	435	332
	670	579

b No corrientes

Millones de euros	2012	2011
Préstamos bancarios y otros	1.491	1.625
Arrendamientos financieros	2.637	2.679
	4.128	4.304

Los préstamos bancarios y otros préstamos son pagaderos hasta el año 2025. Los préstamos bancarios y otros préstamos del Grupo están garantizados por aeronaves de la forma siguiente: 358 millones de dólares estadounidenses (2011: 276 millones de dólares estadounidenses), 65 millones de euros (2011: 68 millones de euros), 32.268 millones de yenes japoneses (2011: 47.268 millones de yenes japoneses) y 258 millones de libras esterlinas (2011: 297 millones de libras esterlinas). Los pagarés y otros préstamos en euros-libras esterlinas no están garantizados. Los arrendamientos financieros están garantizados en todos los casos con aeronaves u otro inmovilizado material.

c Préstamos bancarios y otros

Los préstamos bancarios y otros comprenden los siguientes:

Millones de euros	2012	2011
350 millones de libras esterlinas de bonos convertibles a tipo fijo al 5,8% con vencimiento en 2014 (i)	383	351
250 millones de euros de eurobonos a tipo fijo al 8,75% con vencimiento en 2016 (ii)	306	298
Préstamos hipotecarios en libras esterlinas a tipo variable garantizados por aeronaves (iii)	170	186
Préstamos hipotecarios en dólares estadounidenses a tipo variable garantizados por aeronaves (iv)	98	43
Préstamos hipotecarios en libras esterlinas a tipo fijo garantizados por aeronaves (v)	147	169
Préstamos hipotecarios en yenes japoneses a tipo variable garantizados por aeronaves (vi)	290	464
Préstamos hipotecarios en dólares estadounidenses a tipo variable garantizados por inmovilizado material (vii)	26	35
Préstamos hipotecarios en euros a tipo variable garantizados por aeronaves (viii)	65	68
Préstamo en euros a tipo variable no garantizado (ix)	15	16
Préstamos hipotecarios en dólares estadounidenses a tipo fijo garantizados por aeronaves (x)	173	168
Préstamos en libras esterlinas del Banco Europeo de Inversiones garantizado por inmuebles (xi)	26	33
Préstamos en euros a tipo fijo no garantizados con el Estado español (Ministerio de Industria) (xii)	27	29
Préstamo en dólares estadounidenses a tipo fijo no garantizado (xiii)	-	12
	1.726	1.872
Menos: deuda a corto plazo de préstamos bancarios	(235)	(247)
	1.491	1.625

Notas a las cuentas anuales consolidadas - continuación

24 Deudas a largo plazo (continuación)

c Préstamos bancarios y otros continuación

- (i) Bonos convertibles por un valor de 350 millones de libras esterlinas emitidos por British Airways a un tipo fijo del 5,8%, convertibles a opción del titular antes o a su vencimiento en agosto de 2014. Conforme a los términos de la fusión, los titulares tienen derecho actualmente a convertir sus bonos en acciones ordinarias de IAG. La conversión en acciones ordinarias se efectuará a un cambio de 1,89 libras esterlinas por acción, con una prima del 38% respecto a la cotización 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 renta variable de los bonos convertibles emitidos se incluye en el epígrafe "Otras reservas" (nota 31).
- Al 31 de diciembre de 2012, 184.708.995 (2011: 184.708.995) opciones seguían en circulación.
- (ii) 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 agosto de 2016.
 - (iii) Los préstamos hipotecarios en libras esterlinas a tipo variable están garantizados por aeronaves en propiedad del Grupo y los intereses son de entre el 0,53% y el 0,69% sobre el LIBOR. Los préstamos son pagaderos entre 2015 y 2019.
 - (iv) Los préstamos hipotecarios en dólares estadounidenses a tipo variable están garantizados por aeronaves en propiedad del Grupo y devengan intereses a tipos entre un 0,98% y un 2,40% por encima del LIBOR. Los préstamos son pagaderos entre 2015 y 2017.
 - (v) Los préstamos hipotecarios en libras esterlinas a tipo fijo están garantizados por aeronaves en propiedad del Grupo y el interés es 6,3%. Los préstamos son pagaderos entre 2016 y 2018.
 - (vi) Los préstamos hipotecarios en yenes japoneses a tipo variable están garantizados por aeronaves en propiedad del Grupo y los intereses son del 0,55% sobre el LIBOR. Los préstamos son pagaderos entre 2014 y 2016.
 - (vii) Los préstamos hipotecarios en dólares estadounidenses a tipo variable están garantizados por ciertos elementos del inmovilizado material del Grupo y los intereses son del 0,75% sobre el LIBOR. Los préstamos son pagaderos en 2014.
 - (viii) El préstamo hipotecario en euros a tipo variable está garantizado por aeronaves en propiedad del Grupo y los intereses son del 0,5% sobre el LIBOR. El préstamo es pagadero en 2024.
 - (ix) El préstamo en euros a tipo variable no garantizado tiene un interés del 0,0225% sobre el EURIBOR. El préstamo es pagadero en 2015.
 - (x) Los préstamos hipotecarios en dólares estadounidenses a tipo fijo están garantizados por aeronaves en propiedad del Grupo. Estos préstamos tienen un tipo de interés medio del 4,56% y son pagaderos entre 2021 y 2024.
 - (xi) Los préstamos del Banco Europeo de Inversiones están garantizados por ciertos activos inmobiliarios del Grupo y los intereses son de entre el 0,2% inferiores al LIBOR y el LIBOR. Los préstamos son pagaderos entre 2014 y 2017.
 - (xii) Los préstamos en euros a tipo fijo no garantizados con el Estado español (Ministerio de Industria) no devengan intereses y son pagaderos entre 2013 y 2025.
 - (xiii) Los préstamos en dólares estadounidenses a tipo fijo no garantizados tiene un interés medio del 1,20% y son pagaderos en 2012.

d Total préstamos y arrendamientos financieros

Millones	2012	2011
Préstamos:		
Bancos:		
Dólares estadounidenses	\$393	\$337
Euros	€106	€113
Yenes japoneses	¥32.268	¥47.268
Libras esterlinas	£279	£324
	€1.037	€1.224
Bonos a tipo fijo:		
Libras esterlinas	£561	£542
	€689	€648
Arrendamientos financieros:		
Dólares estadounidenses	\$2.319	\$2.268
Euros	€174	€245
Yenes japoneses	¥9.332	¥3.327
Libras esterlinas	£862	£831
	€3.072	€3.011
	€4.798	€4.883

e Obligaciones por arrendamientos financieros

El Grupo utiliza arrendamientos financieros para adquirir aeronaves. Dichos arrendamientos tienen opciones de renovación y opciones de compra, a elección del Grupo. Los pagos futuros mínimos en virtud de arrendamientos financieros son los siguientes:

Millones de euros	2012	2011
Pagos futuros mínimos con vencimiento:		
En el plazo de un año	511	438
Entre uno y cinco años	1.541	1.527
Más de cinco años	1.370	1.504
	3.422	3.469
Menos: Gastos financieros	(350)	(458)
Valor presente de pagos futuros mínimos de arrendamientos	3.072	3.011
El valor presente de los pagos futuros mínimos de arrendamiento se desglosa del modo siguiente:		
En el plazo de un año	435	332
Entre uno y cinco años	1.342	1.272
Más de en cinco años	1.295	1.407
	3.072	3.011

El arrendamiento financiero de una aeronave A340-600 por parte del Grupo está sujeto al cumplimiento de ciertas obligaciones financieras *covenants* que se revisan anualmente. IAG ha comunicado a sus prestamistas que había incumplido uno de los *covenants* en el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2012. Como consecuencia de este incumplimiento, un arrendamiento financiero ha pasado a ser técnicamente pagadero a la vista y se han reclasificado 85 millones de dólares (64 millones de euros) de no corriente a corriente.

El 14 de febrero de 2013, el Grupo obtuvo el visto bueno del prestamista.

Notas a las cuentas anuales consolidadas - continuación

25 Compromisos de arrendamiento operativo

El Grupo ha suscrito arrendamientos comerciales sobre ciertos inmuebles, equipo y aeronaves. El plazo de dichos arrendamientos oscila desde 5 años en el caso de aeronaves hasta 150 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	2012			2011		
	Flota	Inmovilizado material	Total	Flota	Inmovilizado material	Total
En el plazo de un año	553	166	719	358	159	517
Entre uno y cinco años	851	378	1.229	959	349	1.308
Más de cinco años	214	2.074	2.288	447	2.026	2.473
	1.618	2.618	4.236	1.764	2.534	4.298

Tres de los arrendamientos operativos de aeronaves A340-600 por parte del Grupo también están sujetos al cumplimiento de ciertas obligaciones financieras "covenants" que se revisan anualmente. IAG ha comunicado a sus prestamistas que había incumplido uno de los *covenants* en el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2012. El resto de los pagos de los arrendamientos operativos, que asciende a 239 millones de dólares (181 millones de euros), vencerá técnicamente en un año.

El Grupo ha sido informado por el arrendador de que dos de las ocho entidades prestamistas han aprobado la dispensa al incumplimiento de los *covenant* financieros. Las entidades restantes se han mostrado positivas al respecto y están pendientes de que sus comités riesgos aprueben formalmente la dispensa. Se espera que el arrendador formalice la dispensa para el 15 de marzo de 2013.

Subarriendos

Los subarriendos suscritos por el Grupo están relacionados con inmuebles en alquiler excedentarios y activos de aeronaves mantenidos en régimen de arrendamientos no cancelables con terceros. Estos arrendamientos tienen plazos residuales de entre 1 y 35 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	2012			2011		
	Flota	Inmovilizado material	Total	Flota	Inmovilizado material	Total
En el plazo de un año	-	13	13	8	14	22
Entre uno y cinco años	-	20	20	-	25	25
	-	33	33	8	39	47

26 Provisiónes de riesgos y gastos

Millones de euros	Indemnizaciones por despido de empleados y otras provisiones relacionadas con empleados	Provisiónes para demandas judiciales	Provisiónes para grandes reparaciones	Otras provisiones	Total
Valor neto contable al 1 de enero de 2012	916	253	329	98	1.596
Provisiónes registradas durante el ejercicio	333	65	119	108	625
Adquirido mediante combinación de negocios	11	19	103	99	232
Utilizadas durante el ejercicio	(156)	(86)	(33)	(56)	(331)
Reversiones	(12)	(49)	(41)	(7)	(109)
Actualización de descuento	22	6	7	2	37
Movimientos por cambio de divisas	1	3	-	(1)	3
Valor neto contable al 31 de diciembre de 2012	1.115	211	484	243	2.053
Desglose:					
Corrientes	426	140	129	108	803
No corrientes	689	71	355	135	1.250
	1.115	211	484	243	2.053

Indemnizaciones por despido de empleados y otras provisiones relacionadas con empleados

Esta provisión incluye indemnizaciones por despido para diversos empleados en el extranjero. 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, registrando una provisión al efecto basada en una valoración actuarial realizada en octubre 2012. La valoración actuarial la llevaron a cabo actuarios independientes aplicando el método de crédito unitario proyectado, basado en una tasa de descuento del 2,79% y una subida anual del IPC del 2%.

El Grupo también reconoce una provisión para planes de despido voluntario anunciados previamente, que continuarán hasta 2013. Parte de esa provisión está relacionada con un procedimiento de despido colectivo que prevé pagos a los empleados afectados hasta que alcancen la edad legal de jubilación. El importe de la provisión se ha determinado por medio de una valoración actuarial realizada por actuarios independientes y basada en los mismos supuestos que los utilizados para determinar las provisiones para obligaciones con la tripulación de vuelo indicadas más arriba, excepto la tasa de descuento, que en este caso fue del 1%.

El Grupo ha reconocido indemnizaciones en el marco de los planes de reestructuración asociados con la transformación de las líneas aéreas. Se estima utilizar esta provisión durante los próximos 12 meses.

Provisiónes para demandas judiciales

Esta provisión se refiere principalmente a reclamaciones de múltiples partes realizadas por grupos de empleados sobre una serie de cuestiones relacionadas con sus operaciones, incluidas reclamaciones de pagas de vacaciones adicionales y por discriminación de edad.

Durante el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2012, el Grupo acordó una resolución anticipada con el regulador británico de la competencia (Office of Fair Trading), en virtud de la cual tiene que pagar una sanción, por la que se pone fin a la inspección de los recargos aplicados a los pasajeros por el precio del combustible en el periodo anterior a marzo de 2006. También incluye provisiones relacionadas con las inspecciones abiertas por una serie de organismos reguladores de la competencia en relación con prácticas de supuesta competencia desleal en los negocios de transporte de carga y pasajeros del Grupo.

Provisiónes 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 importes relacionados 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 y se utilizará hasta marzo de 2051.

Notas a las cuentas anuales consolidadas - continuación

26 Provisiónes de riesgos y gastos (continuación)

Otras provisiones

Esta provisión incluye la provisión de arrendamiento oneroso relacionado con inmuebles arrendados por filiales del Grupo que están subarrendados a terceros a menores precios o están desocupados, sin que exista intención inmediata de uso del inmueble. Esta provisión es a largo plazo y continuará probablemente hasta 2027.

La provisión incluye el valor actual de los pagos por arrendamiento operativo de aeronaves arrendadas que han sido retiradas en relación con la transformación de las líneas aéreas. Se estima utilizar esta provisión durante los próximos 12 meses.

También se incluye una provisión relacionada con un dictamen del Tribunal Europeo de Justicia que establecía que los pasajeros cuyos vuelos fueron retrasados considerablemente, tienen derecho a percibir una indemnización, a menos que la aerolínea pueda demostrar que el retraso fue provocado por circunstancias que estaban fuera de su control.

Asimismo, se incluye una provisión para el Régimen Comunitario de Negociación de Derechos de Emisiones que representa el exceso de CO₂ emitido en vuelos dentro de la Unión Europea con respecto a los Derechos de Emisión comunitarios otorgados.

27 Objetivos y políticas de gestión del riesgo financiero

El Grupo está expuesto a varios riesgos financieros: riesgo de mercado, incluido el riesgo de tipos de cambio, riesgo de tipo de interés y el riesgo de precio del combustible, riesgo de contraparte, riesgo de capital y riesgo de liquidez. Los programas de Gestión del Riesgo Financiero del Grupo se centran en la imprevisibilidad de los mercados financieros y definen la cantidad de riesgo que puede asumir el Grupo.

La Gestión del Riesgo Financiero se lleva a cabo en dos niveles bajo la supervisión general del departamento de tesorería del Grupo. El primer nivel comprende las variaciones en los precios del combustible, la volatilidad del cruce euro/dólar estadounidense y la volatilidad del cruce libra esterlina/dólar estadounidense, que son los riesgos financieros más importantes para el Grupo. La Comisión de Auditoría y Cumplimiento revisa los análisis del impacto sobre la rentabilidad y flujos de caja de los movimientos razonablemente previsibles de los precios del combustible y los tipos de cambio del dólar, y determina el nivel de riesgo que debería asumir el negocio en un horizonte temporal de dos años. El Consejo aprueba el nivel de asunción de riesgo, los niveles de cobertura y el grado de flexibilidad al aplicar los niveles que se delegan a la Comisión de Cobertura. La comisión de Cobertura se reúne mensualmente e incluye a representantes de la tesorería del Grupo, British Airways e Iberia. La Comisión aprueba un mandato para que los equipos de British Airways e Iberia 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 e Iberia mediante delegación de sus Consejos a los departamentos de tesorería.

a Riesgo de precios del combustible

La estrategia actual del Grupo aprobada por el Consejo es cubrir entre un 70% y un 100% del consumo de combustible del trimestre siguiente, una media del 45% entre los trimestres segundo y quinto y un 10% entre los trimestres sexto y octavo. La Comisión de Cobertura actualmente dispone de flexibilidad para operar dentro del +/-10% de la política, y proporciona al Consejo un informe trimestral sobre la posición de cobertura. El Consejo revisa la estrategia, incluido el riesgo asumido, semestralmente.

Al implementar la estrategia, el programa de gestión del riesgo de combustible posibilita el uso de una serie de derivados disponibles en mercados OTC 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 el resultado antes de impuestos y el patrimonio:

2012			2011		
Aumento/ (descenso) en el precio del combustible %	Efecto sobre el resultado antes de impuestos Millones de euros	Efecto sobre el patrimonio neto Millones de euros	Aumento/ (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	6	942	30	15	903
(30)	(19)	(901)	(30)	(7)	(862)

b Riesgo de tipos de cambio

El Grupo publica sus Cuentas Anuales Consolidadas en euros 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 divisas distintas al euro. Las divisas distintas del euro en las que están denominadas esas transacciones son, principalmente, 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 es una excepción, ya que la inversión en inmovilizado, los reembolsos de deuda y las compras de combustible denominados en dólares suelen dar lugar a un déficit. El Grupo tiene pasivos significativos denominados en dólares estadounidenses, euros y yenes.

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 corporativo que la estrategia de cobertura de combustible descrita anteriormente. La estrategia actual del Grupo aprobada por el Consejo es cubrir una media del 60% de la posición corta en dólares estadounidenses del primer año, un 20% de la exposición del segundo año y hasta un 20% de la exposición del tercer año. La Comisión de Cobertura tiene como objetivo operar dentro del +/-10% de la política, y proporciona al Consejo un informe trimestral sobre la posición de cobertura. El Consejo revisa la estrategia, incluido el riesgo asumido, semestralmente. Se utilizan swaps y opciones sobre divisas para implementar la estrategia. British Airways e Iberia cubren los flujos de caja operativos en cruces de divisas menores bajo el control de sus respectivos Consejos.

En el caso de los arrendamientos operativos de aeronaves denominados en dólares estadounidenses, o bien se incluyen en la posición corta operativa en dólares estadounidenses o se contratan swaps de divisas independientes que el Consejo 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 reembolsos de deuda en dólares estadounidenses, euros y yenes como cobertura de los ingresos futuros en dólares, euros y yenes.

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, permaneciendo invariables otras constantes, sobre el resultado antes de impuestos y el patrimonio.

	Subida/ (descenso) del tipo del dólar estadounidense %	Efecto sobre el resultado antes de impuestos Millones de euros		Efecto sobre el patrimonio neto Millones de euros		Subida/ (descenso) del tipo de la libra esterlina %	Efecto sobre el resultado antes de impuestos Millones de euros		Efecto sobre el patrimonio 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	
		10	(9)	101	10	(10)	5	(5)	(87)	91	10	(10)	2	(2)	(34)
2012	10 (10)	(9)	12	101 (85)	10 (10)	5 (5)	(87)	91	10 (10)	(2)	2	(10)	2	34	
2011	10 (10)	(19)	71	10 (63)	(19)	10 (10)	(1)	(10)	(80)	77	10 (10)	–	–	(50) 50	

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 bancarios. 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 60% de los préstamos tomados por el Grupo fueron a tipo fijo y un 40% a tipo variable.

Todos los depósitos bancarios se contratan 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, euros y libras esterlinas sobre el resultado antes de impuestos y el patrimonio:

Notas a las cuentas anuales consolidadas - continuación

27 Objetivos y políticas de gestión del riesgo financiero (continuación)

c Riesgo de tipos de interés (continuación)

	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 de la zona euro 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
2012	50 (50)	(3) 3	2 (2)		50 (50)	(1) 1	5 (5)		50 (50)	4 (4)	- -
2011	50 (50)	(4) 4	8 (8)		50 (50)	(1) 1	3 (3)		50 (50)	6 (6)	- -

d Riesgo de contraparte

El Grupo está expuesto al riesgo de contraparte en la medida en que sus contrapartes incumplan pagos relativos a activos financieros. No obstante, 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 contrapartes. Estas políticas y procedimientos se coordinan a través de la Comisión de Cobertura de IAG, que examina su aplicación por British Airways e Iberia. El Grupo controla constantemente los límites de crédito y los impagos de contrapartes, 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 contraparte. Este riesgo se gestiona mediante la asignación de límites generales de exposición a contrapartes de British Airways e Iberia que luego se asignan a actividades significativas y específicas de tesorería. Las exposiciones de cada actividad se controlan diariamente y el límite de exposición general a cada contraparte se revisa al menos una vez al mes teniendo en cuenta la información de mercado disponible, como las calificaciones crediticias.

Cada compañía operativa invierte el excedente de efectivo en cuentas remuneradas, depósitos a plazo, depósitos monetarios y títulos negociables, eligiendo instrumentos de vencimientos o liquidez adecuados dentro del margen establecido por la previsión antes mencionada. A la fecha de información, las empresas operativas mantenían fondos del mercado monetario y otros activos líquidos que se espera que generen fácilmente flujos de efectivo para gestionar el riesgo de liquidez.

Los activos financieros reconocidos en las Cuentas Anuales, netos de pérdidas por deterioro, representan la exposición máxima del Grupo al riesgo de crédito, sin tener en cuenta las garantías constituidas ni otras mejoras del crédito. El Grupo no mantiene garantías para atenuar la exposición, sino que opera con contrapartes de calificación crediticia suficientes para garantizar de forma razonable la recuperación de los activos financieros. En la nota 33 se indican los riesgos de contraparte derivados de la actuación como avalistas.

Al 31 de diciembre de 2012, la posición de riesgo crediticio del Grupo, desglosada por región, respecto al efectivo y los derivados gestionados por la tesorería era la siguiente:

Región	Valor de mercado de instrumentos financieros controlados por la tesorería desglosada por región (%)
Reino Unido	31%
España	6%
Italia	-
Grecia, Portugal, Irlanda	-
Resto de la zona euro	24%
Resto del mundo	39%

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 dinámica de los negocios subyacentes, la tesorería del Grupo tiene flexibilidad de financiación al mantener disponibilidad de líneas de crédito comprometidas.

Al 31 de diciembre de 2012, el Grupo tenía líneas de descubierto no utilizadas por 12 millones de euros (2011: 12 millones de euros). El Grupo mantenía líneas de mercado monetario no utilizadas y no comprometidas de 31 millones de euros al 31 de diciembre de 2012 (2011: 30 millones de euros). El Grupo tenía las siguientes líneas de financiación de aeronaves generales y comprometidas no utilizadas:

Millions	2012	
	Divisa	Equivalencia en EUR
Línea de crédito en EUR con vencimiento entre enero y septiembre de 2013	€ 118	118
Línea de crédito en USD con vencimiento entre enero y junio de 2012	\$ 172	133
Línea de crédito en EUR con vencimiento en diciembre de 2014	€ 520	520
Línea de crédito en USD con vencimiento en diciembre de 2014	\$ 335	259
Línea de crédito en USD con vencimiento en octubre de 2015	\$ 805	626
Línea de crédito en USD con vencimiento en diciembre de 2016	\$ 966	751
Línea de crédito en USD con vencimiento en mayo de 2017	\$ 509	396

Millions	2011	
	Divisa	Equivalencia en EUR
Línea en euros con vencimiento entre enero y diciembre de 2012	€134	134
Línea en dólares estadounidenses con vencimiento entre enero y junio de 2012	\$609	466
Línea en euros con vencimiento en enero de 2013	€6	6
Línea en dólares estadounidenses con vencimiento en junio de 2013	\$504	386
Línea en dólares estadounidenses con vencimiento en septiembre de 2016	\$966	740
Línea en dólares estadounidenses con vencimiento en octubre de 2016	\$509	390

En la tabla inferior se desglosan los activos y pasivos financieros del Grupo por agrupaciones de vencimientos basados en el periodo restante al 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 2012
Préstamos y empréstitos con intereses:						
Arrendamientos financieros	(250)	(261)	(355)	(1.186)	(1.370)	(3.422)
Préstamos a tipo fijo	(50)	(57)	(490)	(543)	(126)	(1.266)
Préstamos a tipo variable	(107)	(95)	(188)	(249)	(69)	(708)
Acreedores y otras cuentas a pagar	(3.378)	-	-	-	-	(3.378)
Instrumentos financieros derivados:						
Contratos de divisa a plazo (activo)	1	-	-	-	-	1
Derivados de combustible (activo)	23	21	15	-	-	59
Opciones sobre divisas (activo)	2	-	-	-	-	2
Coberturas de arrendamiento de aeronaves (pasivo)						
Swaps de divisas (pasivo)	-	-	(1)	(1)	-	(2)
Contratos de divisa a plazo (pasivo)	(16)	(10)	(3)	-	-	(29)
Derivados de combustible (pasivo)	(5)	(4)	-	-	-	(9)
Opciones sobre divisas (pasivo)	(2)	(2)	(1)	-	-	(5)
Cobertura de activos disponibles para la venta						
Al 31 de diciembre de 2012	(3.787)	(414)	(1.058)	(1.988)	(1.565)	(8.812)

Notas a las cuentas anuales consolidadas - continuación

27 Objetivos y políticas de gestión del riesgo financiero (continuación)

e Riesgo de liquidez (continuación)

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 2011
Préstamos y empréstitos con intereses:						
Arrendamientos financieros	(147)	(291)	(390)	(1.139)	(1.504)	(3.471)
Préstamos a tipo fijo	(63)	(60)	(103)	(933)	(157)	(1.316)
Préstamos a tipo variable	(105)	(95)	(202)	(389)	(85)	(876)
Acreedores y otras cuentas a pagar	(3.116)	-	-	-	-	(3.116)
Instrumentos financieros derivados:						
Contratos de divisa a plazo (activo)	34	19	2	-	-	55
Derivados de combustible (activo)	22	19	5	-	-	46
Coberturas de arrendamiento de aeronaves (pasivo)	(4)	(6)	(6)	(6)	-	(22)
Swaps de divisas (pasivo)	-	-	-	(1)	(1)	(2)
Derivados de combustible (pasivo)	(29)	(22)	(12)	-	-	(63)
Opciones sobre divisas	7	10	8	(2)	-	23
Al 31 de diciembre de 2011	(3.401)	(426)	(698)	(2.470)	(1.747)	(8.742)

f 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 ofrecer rentabilidades a los accionistas y beneficios a otros grupos de interés y mantener una estructura de capital óptima a fin de reducir el coste del capital.

Igual que otros participantes del sector, el Grupo supervisa el capital en base al ratio de apalancamiento ajustado, deuda neta como porcentaje del capital total ajustado por los arrendamientos operativos y el ratio de fondos de las operaciones a deuda neta ajustado. La deuda neta comprende el componente corriente y no corriente de los préstamos a largo plazo menos el efectivo y activos líquidos equivalentes y los depósitos remunerados a corto plazo. El capital total se define como el total de capital, reservas, participaciones minoritarias y deuda neta.

28 Instrumentos financieros

a Activos y pasivos financieros por categoría

A continuación se detallan los instrumentos financieros del Grupo a 31 de diciembre de 2012 y 31 de diciembre de 2011 por naturaleza y su clasificación a efectos de cuantificación:

Al 31 de diciembre de 2012

Millones de euros	Activos financieros						Total
	Préstamos y partidas por cobrar	Activos a valor razonable con cambios en la cuenta de resultados	Derivados de cobertura	Activos financieros disponibles para la venta	Activos mantenidos hasta el vencimiento	Activos no financieros	
Activos no corrientes							
Activos financieros disponibles para la venta	-	-	-	684	-	-	684
Instrumentos financieros derivados	-	-	26	-	-	-	26
Otros activos no corrientes	92	-	-	-	4	17	113
Activos corrientes							
Deudores comerciales	1.149	-	-	-	-	-	1.149
Otros activos corrientes	123	-	-	-	-	358	481
Instrumentos financieros derivados	-	-	70	-	-	-	70
Otros depósitos remunerados a corto plazo	1.543	-	-	-	4	-	1.547
Efectivo y activos líquidos equivalentes	1.362	-	-	-	-	-	1.362

Millones de euros	Pasivos financieros					Total	
	Préstamos y cuentas por pagar	Pasivos a valor razonable con cambios en la cuenta de resultados	Derivados de cobertura	Pasivos no financieros			
Pasivos no corrientes							
Deudas financieras remuneradas a largo plazo	4.128	-	-	-	-	4.128	
Instrumentos financieros derivados	-	-	95	-	-	95	
Otros pasivos a largo plazo	18	-	-	232	-	250	
Pasivos corrientes							
Componente corriente de la deuda a largo plazo	670	-	-	-	-	670	
Acreedores y otras cuentas a pagar	3.378	-	-	2.635	-	6.013	
Instrumentos financieros derivados	-	-	66	-	-	66	
Al 31 de diciembre de 2011							
Millones de euros	Activos financieros					Total	
	Préstamos y partidas por cobrar	Activos a valor razonable con cambios en la cuenta de resultados	Derivados de cobertura	Activos financieros disponibles para la venta	Activos mantenidos hasta el vencimiento		
Activos no corrientes							
Activos financieros disponibles para la venta	-	-	-	466	-	-	
Instrumentos financieros derivados	-	-	37	-	-	-	
Otros activos no corrientes	42	-	-	-	8	21	
Activos corrientes							
Deudores comerciales	1.175	-	-	-	-	-	
Otros activos corrientes	203	-	-	-	-	242	
Instrumentos financieros derivados	-	-	119	-	-	-	
Otros depósitos remunerados a corto plazo	1.507	-	-	-	251	-	
Efectivo y activos líquidos equivalentes	1.977	-	-	-	-	-	
Al 31 de diciembre de 2011							
Millones de euros	Pasivos financieros					Total	
	Préstamos y cuentas a pagar	Pasivos a valor razonable con cambios en la cuenta de resultados	Derivados de cobertura	Pasivos no financieros			
Pasivos no corrientes							
Deudas financieras remuneradas a largo plazo	4.304	-	-	-	-	4.304	
Instrumentos financieros derivados	-	-	55	-	-	55	
Otros pasivos a largo plazo	11	-	-	373	-	384	
Pasivos corrientes							
Componente corriente de la deuda a largo plazo	579	-	-	-	-	579	
Acreedores y otras cuentas a pagar	3.116	-	-	2.261	-	5.377	
Instrumentos financieros derivados	-	-	64	-	-	64	

Notas a las cuentas anuales consolidadas - continuación

28 Instrumentos financieros (continuación)

b Valor razonable de activos financieros y pasivos financieros

Los valores razonables de los instrumentos financieros del Grupo se desglosan en niveles jerárquicos en función del carácter de los datos utilizados al determinar los valores razonables del siguiente modo:

Nivel 1: Precios cotizados (no ajustados) en mercados funcionales activos para activos y pasivos idénticos;

Nivel 2: Inputs distintos de precios cotizados incluidos en el nivel 1 que son observables respecto al activo o el pasivo, de forma directa o indirecta; e

Nivel 3: Inputs para el activo o el pasivo que no se basan en datos de mercado observables.

Los valores contables y los valores razonables de los activos financieros del Grupo al 31 de diciembre de 2012 se detallan a continuación:

Millones de euros	Valor razonable				Valor contable
	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Total	
Activos financieros					
Activos financieros disponibles para la venta	655	-	29	684	684
Coberturas de arrendamientos de aeronaves ¹	-	8	-	8	8
Contratos de divisa a plazo ¹	-	2	-	2	2
Derivados de combustible ¹	-	71	-	71	71
Contratos de opciones sobre divisas ¹	-	15	-	15	15
Pasivos financieros					
Deudas financieras:					
Arrendamientos financieros	-	3.303	-	3.303	3.072
Préstamos a tipo fijo	794	389	-	1.183	1.036
Préstamos a tipo variable	14	676	-	690	690
Coberturas de arrendamiento de aeronaves	-	34	-	34	34
Swaps de divisas ²	-	2	-	2	2
Contratos de divisas a plazo ²	-	30	-	30	30
Derivados de combustible ²	-	22	-	22	22
Cobertura de activos disponible para la venta	-	52	-	52	52
Contratos de opciones sobre divisas ²	-	21	-	21	21

1 La parte corriente de activos financieros derivados es de 70 millones de euros

2 La parte corriente de pasivos financieros derivados es de 66 millones de euros

Los valores contables y los valores razonables de los activos y pasivos financieros del Grupo al 31 de diciembre de 2011 se indican a continuación:

Millones de euros	Valor razonable				Valor contable Total
	Level 1	Level 2	Level 3	Total	
Activos financieros					
Activos financieros disponibles para la venta	438	-	28	466	466
Coberturas de arrendamientos de aeronaves ¹	-	19	-	19	19
Contratos de divisa a plazo ¹	-	55	-	55	55
Derivados de combustible ¹	-	50	-	50	50
Contratos de opciones sobre divisas ¹	-	32	-	32	32
Pasivos financieros					
Deudas financieras:					
Arrendamientos financieros y obligaciones de alquileres con opción a compra	-	3.011	-	3.011	3.011
Préstamos a tipo fijo	664	410	-	1.074	1.027
Préstamos a tipo variable	16	829	-	845	845
Coberturas de arrendamiento de aeronaves	-	38	-	38	38
Swaps de divisas ²	-	3	-	3	3
Derivados de combustible ²	-	67	-	67	67
Contratos de opciones sobre divisas ²	-	11	-	11	11

1 La parte corriente de activos financieros derivados es de 119 millones de euros

2 La parte corriente de pasivos financieros derivados es de 64 millones de euros

El Grupo utilizó los métodos e hipótesis siguientes en el cálculo de la información sobre el valor razonable de instrumentos financieros:

Activos financieros disponibles para la venta

Las inversiones en activos fijos cotizados (nivel 1) se reflejan a valor de mercado al 31 de diciembre de 2012. En el caso de otras inversiones (nivel 3), el valor razonable no puede medirse de forma fiable, estos activos se registran a coste histórico menos las pérdidas por deterioro acumuladas.

Contratos de divisas a plazo, opciones, derivados de combustible OTC y derivados de tipos de interés.

Se registran al valor razonable de instrumentos de términos y condiciones similares a la fecha del Balance de situación (nivel 2).

Deudas financieras, arrendamientos financieros y contratos de alquiler con opción a compra excluidos los puntos i-ii siguientes:

Los reembolsos que el Grupo se ha comprometido a realizar se han descontado a los tipos de interés de mercado aplicables al 31 de diciembre de 2012.

- i Notas en euros-libras esterlinas y bonos en euros-libras esterlinas con vencimiento en 2016:

Se registran a su valor de mercado cotizado (nivel 1).

- ii Iberbonos con vencimiento en 2014:

Se valoran a su coste amortizado (nivel 2)

Notas a las cuentas anuales consolidadas - continuación

28 Instrumentos financieros (continuación)

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	2012	2011
Saldo inicial	28	21
Adquiridos mediante combinación de negocios	-	10
Ganancias no realizadas relacionadas con instrumentos mantenidos al 31 de diciembre	1	1
Compra, emisiones y liquidaciones	(3)	(4)
Traspasos al/del nivel 3	3	-
Al final del ejercicio	29	28

Durante el ejercicio no hubo traspasos a/de mediciones de valor razonable de nivel 3. Un cambio razonablemente posible de las hipótesis probablemente no dé lugar a una variación significativa del valor razonable de instrumentos de nivel 3.

d Coberturas

i Coberturas de flujos de caja

Todos los derivados a los que se aplica la contabilidad de coberturas se designan como coberturas de flujos de caja.

Al 31 de diciembre de 2012 el Grupo mantenía seis actividades principales de gestión del riesgo que se designaron como coberturas de transacciones futuras previstas. Eran las siguientes:

- Una cobertura de una proporción de cobros de ingresos futuros a largo plazo por reembolsos futuros de deuda en moneda extranjera como cobertura del riesgo de tipo de cambio futuro;
- Una cobertura de compras futuras de combustible por contratos de derivados de petróleo, gasoil y queroseno como cobertura del riesgo de precios futuros del combustible;
- Una cobertura de flujos de caja de arrendamientos futuros de aeronaves por swaps de divisas como cobertura de riesgo del tipo de cambio y los tipos de interés futuros;
- Una cobertura de ciertos cobros de ingresos a corto plazo por contratos de tipo de cambio como cobertura del riesgo de tipo de cambio futuro;
- Una cobertura de ciertos pagos operativos de moneda extranjera a corto plazo por contratos de divisa a plazo como cobertura del riesgo futuro de tipo de cambio;
- Una cobertura de flujos de caja futuros procedente de la venta de activos disponibles para la venta, que cubre la futura volatilidad de la cotización de las acciones.

En la medida en que las coberturas se evaluaron como muy eficaces, a continuación se resumen los importes incluidos en el patrimonio neto, los importes y los períodos en los que se espera que se produzcan los flujos de caja relacionados:

Ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2012

Instrumentos financieros designados como instrumentos de cobertura Millones de euros	Coberturas de flujos de caja					Total 31 de diciembre 2012
	En 6 meses	6 - 12 months	De 1 a 2 años	De 2 a 5 años	Más de 5 años	
Reembolsos de deuda para cubrir ingresos futuros	40	26	44	51	(21)	140
Contratos a plazo para cubrir pagos futuros	16	11	4	-	-	31
Coberturas de compras de combustible futuras	(17)	(17)	(12)	-	-	(46)
Coberturas de arrendamientos operativos de aeronaves futuros	3	5	6	8	-	22
Opciones sobre divisas para cubrir pagos futuros	(2)	1	-	-	-	(1)
Coberturas de activos disponibles para la venta¹	-	-	30	-	-	30
	40	26	72	59	(21)	176
Gastos por impuesto diferido						(45)
Importe total incluido en patrimonio neto						131

1 Cobertura de activos disponibles para la venta.

A 31 de diciembre de 2012, el Grupo contaba con una inversión representativa del 7,5% del capital social de Amadeus IT Holding S.A. (en lo sucesivo "Amadeus") (nota 18). El 7 de agosto de 2012, el Grupo celebró una operación de derivados con Nomura International Plc. (en lo sucesivo "Nomura") por el importe total de su inversión en Amadeus. La operación reviste la forma de "collar" y se compone de dos opciones "europeas", cuyo vencimiento se ha fijado entre agosto y diciembre de 2014. En la siguiente tabla se detalla un resumen de los flujos de efectivo incluidos en el patrimonio neto.

El principal nocional de la cobertura de flujos de efectivo es de 640 millones de euros.

Las variaciones en el valor razonable de la cobertura de flujos de efectivo ascendieron a 30 millones de euros y han sido contabilizadas directamente en el patrimonio, netas de impuestos diferidos. El valor temporal de 22 millones de euros ha sido registrado en la Cuenta de resultados.

Ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2012

Millones	Importes del principal nocionales (en moneda local)
Para cubrir ingresos futuros en divisas frente a dólares estadounidenses	\$939
Para cubrir pagos operativos futuros en dólares estadounidenses	\$1.115
Para cubrir pagos operativos futuros en euros	€842
Coberturas de compras de combustible futuras	\$4.529
Para cubrir la futura volatilidad del precio de la acción en activos disponibles para la venta	€640
Swaps de divisas:	
- Variable a fijo (euros)	€717
- Fijo a fijo (euros)	€275
Reembolsos de deuda para cubrir ingresos futuros:	
- Dólares estadounidenses	\$2.244
- Euros	€192
- Yenes japoneses	¥38.370

Notas a las cuentas anuales consolidadas - continuación

28 Instrumentos financieros (continuación)

d Coberturas (continuación)

i Coberturas de flujos de caja (continuación)

Ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2011

Instrumentos financieros designados como instrumentos de cobertura Millones de euros	Coberturas de flujos de caja					Total 31 de diciembre 2011
	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	37	35	87	116	40	315
Contratos a plazo para cubrir pagos futuros	(35)	(21)	(4)	-	-	(60)
Coberturas de compras de combustible futuras	(4)	3	5	-	-	4
Coberturas de arrendamientos operativos de aeronaves futuros	(1)	3	2	3	-	7
Opciones sobre divisas para cubrir pagos futuros	(5)	(8)	(7)	-	-	(20)
	(8)	12	83	119	40	246
Gastos por impuesto diferido						(64)
Importe total incluido en patrimonio neto						182

Millones	Importes de principales no nacionales (en divisa local)
Para cubrir ingresos futuros en divisas frente a dólares estadounidenses	\$781
Para cubrir pagos operativos futuros en dólares estadounidenses	\$1.414
Coberturas de compras de combustible futuras	\$4.363
Swaps de divisas:	
- Variable a fijo (euros)	€498
- Fijo a fijo (euros)	€393
Reembolsos de deuda para cubrir ingresos futuros:	
- Dólares estadounidenses	\$2.080
- Euros	€207
- Yenes japoneses	¥50.595

La parte no eficaz reconocida en la Cuenta de resultados durante el ejercicio fue una pérdida de 9 millones de euros de coberturas de compras de combustible futuras (2011: pérdida de 12 millones de euros).

ii Coberturas de valor razonable

El Grupo no tiene coberturas de valor razonable al 31 de diciembre de 2012 y de 2011.

iii Inversiones netas en operaciones extranjeras

El Grupo no tiene ese tipo de coberturas al 31 de diciembre de 2012 y de 2011.

29 Capital social

	Número de acciones miles	Capital social ordinario Millones de euros	Prima de emisión Millones de euros
Acciones ordinarias emitidas, exigidas y completamente desembolsadas			
Al 1 de enero de 2012: Acciones ordinarias de 0.50 euro cada una	1.855.370	928	5.280
Al 31 de diciembre de 2012	1.855.370	928	5.280

30 Pagos basados en acciones

El Grupo emplea 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 volvía a realizar una sola vez tras un año adicional en el que se medía la rentabilidad de British Airways en el periodo de cuatro años a partir de la fecha de concesión. Una vez concedidas, las opciones pueden ejercitarse en cualquier momento hasta el 10º aniversario de la fecha de concesión. No se han concedido más opciones bajo el SOP desde 2005.

b Plan de Incentivos a Largo Plazo

El Plan de Incentivos a Largo Plazo de British Airways de 1996 (*Long Term Incentive Plan*, LTIP) concedía opciones a ejecutivos senior condicionadas a la consecución por British Airways de una determinada rentabilidad medida durante tres ejercicios financieros. Si se conceden, las opciones pueden ejercitarse en cualquier momento hasta el séptimo aniversario de la fecha de concesión y no se realizan pagos en el ejercicio de las opciones. No se han concedido más opciones en virtud del LTIP desde 2004.

c Plan de Participación en Resultados

El Plan de Participación en Resultados de British Airways de 2005 (*Performance Share Plan*, PSP) se concedió a miembros de la alta dirección de British Airways y en 2009 se amplió al equipo directivo de British Airways. La adjudicación condicionada de acciones está sujeta a la consecución de diversos objetivos de rentabilidad en un plazo de tres años, siempre que el empleado siga trabajando en el Grupo. La concesión se realizará por el 100% si se cumplen las condiciones de rentabilidad establecidas en el plan de Rentabilidad Total para el Accionista (*Total Shareholder Return*, TSR) en los tres ejercicios financieros siguientes. No se realizan pagos en el ejercicio de las opciones. Los miembros de la alta dirección que reciben acciones en virtud del PSP deberán conservar al menos un 50% de las acciones (neto de impuestos) concedidas por el PSP, hasta que acumulen una participación equivalente al 100% de su salario base.

d 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%.

e Plan de Participación en Resultados de IAG (Performance Share Plan)

En 2011 el Grupo introdujo el Plan de Participación en Resultados de IAG (*Performance Share Plan*, PSP), dirigido a ejecutivos senior y directivos del Grupo que intervienen más directamente en la formación y la consecución del éxito empresarial a medio y largo plazo. La adjudicación condicionada de acciones está sujeta a la consecución de diversos objetivos de cumplimiento en un plazo de tres años, siempre que el empleado siga trabajando en el Grupo. La adjudicación asignada que se conceda en 2011, se consolidará en un 70% en la consecución de las condiciones de cumplimiento establecidas en el plan de Rentabilidad Total para el Accionista (*Total Shareholder Return*, TSR) en los tres ejercicios financieros siguientes, y un 30% en la consecución de los objetivos de sinergias de IAG. La adjudicación realizada en 2012 se consolidará en un 50% si se alcanza la rentabilidad TSR fijada por IAG con respecto al *MSCI European Transportation Index*, y en un 50% si se alcanzan los objetivos de beneficios por acción. Los beneficiarios no tienen que abonar ninguna cantidad cuando se adjudican las acciones.

f 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 rendimiento 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 el 50 por ciento de su adjudicación de incentivos en efectivo y el 50% restante en acciones a través del IADP.

Antes de la fusión se hicieron adjudicaciones en virtud de planes operados por British Airways que representaban derechos sobre sus acciones ordinarias. Las adjudicaciones que estaban pendientes antes de la fusión se liquidarán en acciones de IAG. Tras la fusión, solo se han realizado adjudicaciones mediante el PSP y el IADP, que opera IAG y que representan derechos sobre sus acciones ordinarias.

Notas a las cuentas anuales consolidadas - continuación

30 Pagos basados en acciones (continuación)

g Resumen de planes de pagos basados en acciones

	Saldos pendientes al 1 de enero de 2012 Miles	Número de opciones concedidas Miles	Número de opciones vencidas Miles	Número de opciones ejercitadas Miles	Pendientes al 31 de diciembre de 2012 Miles	Ejercitables al 31 de diciembre de 2012 Miles
Plan de Opciones sobre Acciones	5.626	-	499	21	5.106	5.106
Plan de Incentivos a Largo Plazo	351	-	-	-	351	351
Plan de Participación en Resultados (PSP)	24.697	16.221	7.097	-	33.821	142
Plan de Acciones Diferidas y Plan de Diferimiento de Incentivos (IADP)	5.804	974	90	178	6.510	121
	36.478	17.195	7.686	199	45.788	5.720
Precio medio ponderado de ejercicio de Planes de Opciones sobre Acciones (£)	2,49	-	2,03	1,57	2,54	2,54

Se ejercitó un total de 21.000 (2011: 86.000) acciones relacionadas con el Plan de Opciones sobre Acciones a un precio de mercado medio ponderado de 1,60 libras esterlinas (2011: 2,63 libras esterlinas).

Rango de precios de ejercicio al 31 de diciembre de 2012 de Planes de Opciones sobre Acciones:

Rango de precios de ejercicio	Número de acciones Miles	Media ponderada de la vida contractual (años)
£1,57-£1,81	694	0,48
£2,62-£2,76	4.412	2,02
Al 31 de diciembre de 2012	5.106	1,81

Rango de precios de ejercicio al 31 de diciembre de 2011 de Planes de Opciones sobre Acciones:

Rango de precios de ejercicio	Número de acciones Miles	Media ponderada de la vida contractual (años)
£1,57-£2,61	1.132	1,12
£2,62-£2,76	4.494	3,02
Al 31 de diciembre de 2011	5.626	2,64

g Resumen de planes de pagos basados en acciones (Continuación)

El valor razonable de los planes de pagos basados en acciones que se liquidan con instrumentos de patrimonio, que 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 2012	31 de diciembre 2011
Valor razonable medio ponderado (£)	0,76	1,11
Volatilidad prevista del precio de la acción (%)	45	50
Volatilidad prevista del grupo comparativo (%)	28	27-116
Correlación prevista del comparativo (%)	65	40
Vida prevista de las opciones (años)	3	3
Precio medio ponderado de la acción a la fecha de concesión (£)	1,61	1,97

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 24 millones de euros en el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2012 (2011: 18 millones de euros).

31 Otras reservas e intereses minoritarios

Ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2012

Millones de euros	Otras reservas					Total otras reservas	Intereses minoritarios
	Ganancias acumuladas	Pérdidas y ganancias no realizadas	Conversión de moneda	Efecto en patrimonio del bono convertible	Reserva de fusión		
Al 1 de enero de 2011	1.662	(216)	122	94	(2.467)	(805)	300
Resultado del ejercicio	(943)	-	-	-	-	(943)	20
Otro resultado global del ejercicio:							
Coberturas de flujos de caja reclasificadas y registradas en la pérdida neta:							
Ingresos de pasaje	-	47	-	-	-	47	-
Gastos de combustible	-	(10)	-	-	-	(10)	-
Diferencias de tipo de cambio	-	(18)	-	-	-	(18)	-
Variación neta en el valor razonable de coberturas de flujos de caja	-	36	-	-	-	36	-
Variación neta en el valor razonable de activos disponibles para la venta	-	156	-	-	-	156	-
Diferencias de conversión de moneda	-	-	77	-	-	77	-
Coste del pago basado en acciones	24	-	-	-	-	24	-
Dividendos repartidos a titulares de valores perpetuos	-	-	-	-	-	-	(20)
Al 31 de diciembre de 2012	743	(5)	199	94	(2.467)	(1.436)	300

Notas a las cuentas anuales consolidadas - continuación

31 Otras reservas e intereses minoritarios (continuación)

Ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2011

Millones de euros	Otras reservas					Reserva de fusión	Total otras reservas	Intereses minoritarios
	Ganancias acumuladas	Pérdidas y ganancias no realizadas	Conversión de moneda	Efecto en patrimonio de los bonos convertibles				
Al 1 de enero de 2011	1.087	(98)	74	94		1.372	2.529	300
Resultado del periodo	562	-	-	-		-	562	20
Otro resultado global del periodo:								
Coberturas de flujos de caja reclasificadas y registradas en el beneficio neto:								
Ingresos de pasaje	-	41	-	-		-	41	-
Gastos de combustible	-	(6)	-	-		-	(6)	-
Diferencias de tipo de cambio	-	19	-	-		-	19	-
Variación neta en el valor razonable de coberturas de flujos de caja	-	(106)	-	-		-	(106)	-
Variación neta en el valor razonable de activos financieros disponibles para la venta	-	(66)	-	-		-	(66)	-
Diferencias de conversión de moneda	-	-	48	-		-	48	-
Acciones emitidas durante el ejercicio	-	-	-	-		(3.839)	(3.839)	-
Coste del pago basado en acciones	18	-	-	-		-	18	-
Ejercicio de opciones sobre acciones	(5)	-	-	-		-	(5)	-
Dividendos repartidos a titulares de valores perpetuos	-	-	-	-		-	-	(20)
Al 31 de diciembre de 2011	1.662	(216)	122	94		(2.467)	(805)	300

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.

La conversión de moneda registra las diferencias de cambio resultantes de la conversión de las cuentas anuales de las filiales y empresas asociadas extranjeras.

La reserva correspondiente a la porción de renta variable de los bonos convertibles representa la porción de renta variable de los 350 millones de GBP de bonos convertibles a tipo fijo del 5,8% (nota 24).

La reserva de fusión registra la diferencia entre el valor razonable de las acciones adquiridas y el valor nominal de las acciones emitidas.

Los fondos propios incluyen también el saldo clasificado como capital social que incluye los fondos netos totales (tanto nominal como prima de emisión) del capital social emitido de la Compañía, formado por acciones ordinarias de 0,50 euros. La inversión en acciones propias consiste en acciones mantenidas por British Airways Plc Employee Share Ownership Trust ("Trust"). El Trust es gobernado por British Airways Employee Benefit Trustee (Jersey) Limited, que es una filial al 100% de British Airways a efectos de los Planes de Acciones para Empleados. El Trust no es legalmente una subsidiaria de IAG; sin embargo, es consolidado con los resultados del Grupo. En marzo de 2011, el Trust adquirió un total de 7.000.000 acciones de IAG a un precio medio ponderado de 2,21 GBP por acción. 186.340 acciones (2011: 1.465.642) se emitieron a empleados durante el ejercicio como consecuencia de ejercicios de planes de acciones para empleados. Al 31 de diciembre de 2012 el Grupo mantenía 6.143.751 acciones (2011: 6.330.091), que representaban el 0,33% del capital social emitido de IAG.

Los intereses minoritarios 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. 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 Beneficios y obligaciones de empleados

El Grupo opera una serie de contratos de prestaciones posteriores a la jubilación que cubren tanto la aportación definida como los planes de prestaciones definidas. Los principales planes de prestación definida financiada dentro del Grupo son el Airways Pension Scheme (APS) y el New Airways Pension Scheme (NAPS), ambos cerrados para nuevos miembros. APS se cerró a nuevos miembros el 31 de marzo de 1984 y el NAPS se cerró a nuevos miembros el 31 de marzo de 2003. Desde el 1 de abril de 2003, British Airways inició un nuevo plan de aportaciones definidas, el Plan de Jubilación de British Airways, del que pueden convertirse en miembros todos los empleados fijos mayores de 18 años de British Airways y algunas de sus empresas filiales en el Reino Unido. Los activos del plan se mantienen en fondos administrados por separado. Iberia mantiene el plan de aportaciones definidas Montepío de Previsión Social Loreto.

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 históricamente se basaban en el Índice de Precios Minoristas. En 2010, el gobierno británico decidió utilizar el Índice de Precios al Consumo (IPC) para fijar cada ARO. 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 ingresos 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.

Las aportaciones a pensiones de APS y NAPS se determinaron mediante valoraciones actuariales realizadas el 31 de marzo de 2009 utilizando hipótesis y metodologías acordadas por el Grupo y los administradores de cada plan. En la fecha de la valoración actuarial, los valores de mercado de los activos de APS y NAPS ascendían a 6.340 y 6.523 millones de euros, respectivamente. Los valores de los activos representaban un 85,2% (APS) y un 69,4% (NAPS) del valor de las prestaciones acumulado para los miembros una vez asumidos aumentos de ingresos. Esas valoraciones establecían las tasas de aportación de los empleadores por futuros servicios de una media del 34,7% de pagos pensionables de APS y del 16,6% de pagos pensionables de NAPS.

Para resolver los déficits de los planes, British Airways se comprometió a pagos hasta 2023 para APS y hasta 2026 para NAPS que, unidos a los costes de servicios futuros, supondrán aportaciones anuales en efectivo de en torno a 405 millones de euros en términos reales. Además de las aportaciones de efectivo proporcionó garantía a APS, utilizable en caso de insolvencia de British Airways, por 283 millones de euros en garantías (emitidas por primera vez en 2007) y otros 307 millones en 2010. El plan de recuperación de NAPS incluye cambios en las prestaciones de pensiones futuras que dan a los miembros la posibilidad de elegir entre tipos de devengo más bajos o aportaciones más altas.

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. Actualmente, se está llevando a cabo el ejercicio de valoración trienal a 31 de marzo de 2012, que concluirá como muy tarde el 30 de junio de 2013.

En 2010, los administradores de APS adquirieron un contrato de seguros con Rothesay Life que cubre un 20% de los pasivos de pensionistas a 18 de junio de 2010 para una lista acordada de miembros. El contrato de seguros se basa en aumentos futuros de las pensiones en línea con la Inflación de Precios Minoristas que se ajustarán a las obligaciones futuras en esa porción del plan. A efectos de la NIC 19, el activo del contrato de seguros se valora en 1.462 millones al 31 de diciembre de 2012 (2011: 1.343 millones de euros). El contrato de seguros solo puede utilizarse para pagar o financiar las prestaciones a empleados en virtud del plan.

Notas a las cuentas anuales consolidadas - continuación

32 Beneficios y obligaciones de empleados (continuación)

Durante 2011, los administradores de APS firmaron un contrato de swaps longevidad con Rothesay Life que cubre un 20% de los pasivos de pensionistas para los mismos miembros cubiertos por el contrato anterior. 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 primas pagaderas por el plan en virtud del contrato. A efectos de la NIC 19, la obligación contractual se valora en 32 millones de euros al 31 de diciembre de 2012 (2011: 53 millones de euros). Además, los Administradores han garantizado 80 millones de euros de los activos de pensiones a favor de Rothesay Life.

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. British Airways participa en un plan de prestaciones definidas de múltiples empleadores de la International Association of Machinists (IAM) en EE. UU. y presenta el plan en las cuentas anuales como si se tratara de un plan de aportación definida, ya que no es posible asignar los activos y pasivos del plan debido a la naturaleza del mismo. Las aportaciones al plan IAM fueron de 2 millones de euros (2011: 2 millones de euros). British Airways también mantiene un plan de prestaciones definidas cerrado en EE. UU. en el que tiene previsto aportar 9 millones de euros en 2013.

Las aportaciones de la empresa respecto a empleados en el extranjero se han establecido conforme a las mejores prácticas locales.

Las aportaciones de la empresa a planes de aportación definida en España y el Reino Unido en el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2012 fueron 86 millones de euros (2011: 64 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 en el ejercicio finalizado a 31 de diciembre de 2012, neto de costes por servicios fue de 381 millones de euros (2011: 414 millones).

a Planes de retribución a empleados reconocidos en el Balance

Millones de euros	Compromisos de retribuciones para empleados		Activos afectos a los compromisos de retribuciones	
	2012	2011	2012	2011
Resultantes de planes de pensiones de prestación definida y prestaciones posteriores a la jubilación	75	75	1.467	1.317
Resultantes de planes de prestaciones de salud posteriores a la jubilación	205	190	-	-
Total resultantes de prestaciones posteriores a la jubilación	280	265	1.467	1.317
Otras obligaciones de retribuciones a empleados	13	12	-	-
	293	277	1.467	1.317

A diciembre de 2012, el NAPS se reconoció como un activo en el Balance. Sin embargo, dado el nivel de pérdidas no reconocidas que mantiene, su posición neta es un pasivo, por lo que en todas las tablas siguientes en esta nota se incluye como un compromiso de retribuciones a empleados.

b Activos y pasivos del plan

Millones de euros	2012			Activos afectos a los compromisos de retribuciones		
	NAPS	Otros planes	Total	APS	Otros planes	Total
Activos del plan a valor razonable						
Renta variable	6.539	224	6.763	945	22	967
Bonos	3.506	79	3.585	5.459	15	5.474
Otros ¹	2.350	17	2.367	2.411	5	2.416
Valor razonable de los activos del plan	12.395	320	12.715	8.815	42	8.857
Valor actual de los pasivos del plan	(14.031)	(800)	(14.831)	(7.911)	(42)	(7.953)
(Pasivo)/activo de pensiones neto	(1.636)	(480)	(2.116)	904	-	904

(Pasivo)/Activo de pensiones neto representado por:						
Activo/(pasivo) de pensiones neto reconocido	852	(280)	572	606	9	615
Restricción sobre superávit de APS por techo de activos	-	-	-	179	-	179
(Pérdidas)/ganancias actuariales acumuladas no reconocidas ²	(2.488)	(200)	(2.688)	119	(9)	110
	(1.636)	(480)	(2.116)	904	-	904

1 Dentro del saldo de APS se incluyen el contrato de seguros y el swap de longevidad con Rothesay Life.

2 El 1 de enero de 2013, el Grupo adoptará una modificación de la NIC 19 "Prestaciones a empleados" que llevará al reconocimiento inmediato de ganancias y pérdidas actuariales previamente no reconocidas; los efectos de este cambio se describen en la nota 2.

Millones de euros	2011					
	Compromisos de retribuciones para empleados			Activos afectos a los compromisos de retribuciones		
	NAPS	Otros planes	Total	APS	Otros planes	Total
Activos del plan a valor razonable						
Renta variable	5.423	194	5.617	825	19	844
Renta fija	3.619	89	3.708	5.390	17	5.407
Otros ¹	1.853	11	1.864	2.070	5	2.075
Valor razonable de los activos del plan	10.895	294	11.189	8.285	41	8.326
Valor actual de los pasivos del plan	(11.972)	(703)	(12.675)	(7.232)	(40)	(7.272)
(Pasivo)/activo de pensiones neto	(1.077)	(409)	(1.486)	1.053	1	1.054
(Pasivo)/activo de pensiones neto representado por:						
Activo/(pasivo) de pensiones neto reconocido	608	(265)	343	700	9	709
(Pérdidas)/ganancias actuariales acumuladas no reconocidas	(1.685)	(144)	(1.829)	353	(8)	345
	(1.077)	(409)	(1.486)	1.053	1	1.054

1 Dentro del saldo de APS se incluye el contrato de seguros con Rothesay Life.

Los planes de pensiones no han invertido en ninguno de los instrumentos financieros del Grupo ni en propiedades u otros activos utilizados por el Grupo.

c Importes reconocidos en la Cuenta de resultados

Millones de euros	2012					
	Compromisos de retribuciones para empleados			Activos afectos a los compromisos de retribuciones		
	NAPS	Otros planes	Total	APS	Otros planes	Total
Coste del servicio del ejercicio	159	10	169	11	1	12
Reconocidos al calcular la pérdida operativa	159	10	169	11	1	12
Rentabilidad esperada sobre activos de los planes	(605)	(22)	(627)	(308)	(2)	(310)
Costes financieros sobre el pasivo de los planes	608	33	641	338	1	339
Amortización de pérdidas actuariales superiores a la banda de fluctuación	36	7	43	-	1	1
Efecto del techo de activos de APS	-	-	-	179	-	179
Otros gastos financieros	39	18	57	209	-	209

Notas a las cuentas anuales consolidadas - continuación

32 Beneficios y obligaciones de empleados (continuación)

c Importes reconocidos en la Cuenta de resultados (continuación)

Millones de euros	2011					
	Compromisos de retribuciones para empleados			Activos afectos a los compromisos de retribuciones		
	NAPS	Otros planes	Total	APS	Otros planes	Total
Coste del servicio del ejercicio	152	9	161	10	1	11
Reconocidos al calcular el beneficio operativo	152	9	161	10	1	11
Rentabilidad esperada sobre activos de los planes	(696)	(23)	(719)	(359)	(2)	(361)
Gastos de administración de NAPS	13	-	13	-	-	-
Costes financieros sobre el pasivo de los planes	601	33	634	359	2	361
Amortización de pérdidas actuariales superiores a la banda de fluctuación	20	10	30	-	-	-
Efecto del techo de activos de APS	-	-	-	(142)	-	(142)
Otros gastos financieros	(62)	20	(42)	(142)	-	(142)

d Pérdidas y ganancias actuariales acumuladas no reconocidas

Millones de euros	2011					
	Compromisos de retribuciones para empleados			Activos afectos a los compromisos de retribuciones		
	NAPS	Otros planes	Total	APS	Otros planes	Total
Importe de (pérdidas)/ganancias actuariales no reconocidas al 1 de enero de 2010	(1.419)	(179)	(1.598)	55	(6)	49
Rentabilidad real sobre activos de los planes	348	(10)	338	922	(1)	921
Menos: Rentabilidad prevista sobre activos de los planes	(696)	(23)	(719)	(359)	(2)	(361)
(Pérdidas)/ganancias actuariales sobre activos de los planes	(348)	(33)	(381)	563	(3)	560
Ganancias/(pérdidas) actuariales sobre pasivos de los planes	96	60	156	(276)	1	(275)
Amortización de pérdidas actuariales superiores a la banda de fluctuación	20	10	30	-	-	-
Movimientos por cambio de divisas	(34)	(2)	(36)	11	-	11
(Pérdidas)/ganancias actuariales acumuladas no reconocidas al 31 de diciembre de 2011	(1.685)	(144)	(1.829)	353	(8)	345
Rentabilidad real sobre activos de los planes	1.064	26	1.090	672	1	673
Menos: Rentabilidad prevista sobre activos de los planes	(605)	(22)	(627)	(308)	(2)	(310)
(Pérdidas)/ganancias actuariales sobre activos de los planes	459	4	463	364	(1)	363
Ganancias/(pérdidas) actuariales sobre pasivos de los planes	(1.255)	(64)	(1.319)	(606)	-	(606)
Amortización de pérdidas actuariales superiores a la banda de fluctuación	36	7	43	-	1	1
Movimientos por cambio de divisas	(43)	(3)	(46)	8	(1)	7
(Pérdidas)/ganancias actuariales acumuladas no reconocidas al 31 de diciembre de 2012	(2.488)	(200)	(2.688)	119	(9)	110

Las hipótesis actuariales realizadas sobre tasas de rentabilidad de los activos previstas se obtuvieron teniendo en cuenta las mejores estimaciones de los tipos reales previstos a largo plazo de las principales clases de activos y combinándolas de forma proporcional en cada uno de los planes. Estas tasas de rentabilidad asumidas son netas de gastos de inversión.

e Hipótesis actuariales

	2012			2011		
Porcentaje anual	NAPS	APS ¹	Otros planes	NAPS	APS ¹	Otros planes
Inflación (IPC)	2,15	2,10	-	2,25	2,15	-
Inflación (Inflación de Precios Minoristas)	2,9	2,9	0,3 - 6,7	3,0	2,9	1,8 - 4,6
Tasa de incremento de pagos pensionables ¹	2,9	2,9	2,0 - 9,5	3,0	2,9	2,0 - 8,5
Tasa de aumento de pensiones pagadas	2,15	2,15	1,5 - 6,7	2,15	2,15	1,5 - 4,6
Tasa de descuento	4,5	4,1	0,5 - 8,3	5,0	4,7	1,2 - 8,3
Tasa de rentabilidad prevista sobre activos de los planes	n/a	n/a	n/a	5,5	3,7	4,4 - 8,5

1 Se asume que la tasa de incremento de pagos pensionables es acorde con la inflación. Se asume que el primer incremento de pagos pensionables se producirá en febrero de 2013 para NAPS.

2 El 1 de enero de 2013, el Grupo adoptará una modificación a la NIC 19 "Retribuciones a los empleados" (nota 2), fecha en la que los ingresos financieros de los activos se calcularán por referencia al tipo de descuento y no a la tasa de rentabilidad prevista para los activos afectos a los planes.

La tasa de incremento de los gastos de salud se basa en la tendencia de tasas médicas del 7,5%, reduciéndose hasta el 5,0% en cinco años (2011: de 8,0% hasta 5,0% en seis años).

En el Reino Unido, las tasas de mortalidad se calculan aplicando las tablas estándar de mortalidad SAPS elaboradas por el CMI para APS y NAPS. Las tablas estándar de mortalidad se seleccionaron sobre la base de la experiencia reciente de mortalidad de miembros y se ajustaron con vistas a posibles cambios de mortalidad futura. En EE. UU., las tasas de mortalidad se basaron en las tablas de mortalidad PPA 13. Si las tablas de mortalidad posterior a la jubilación utilizadas para APS y NAPS cambiaron de modo que la esperanza de vida de los miembros aumentara un año, las obligaciones de prestaciones definidas aumentarían en torno a 258 millones de euros en APS y 295 millones de euros en NAPS.

Si la tasa de descuento disminuyera un 0,1% sin que cambiara ninguna otra hipótesis, la obligación de prestaciones definidas aumentaría en torno a 98 millones de euros en APS y 270 millones de euros en NAPS.

Un cambio de un punto porcentual en la tasa de incremento de gastos de salud asumida tendría los efectos siguientes:

Millones de euros	Incremento	Disminución
Efecto sobre el total de gastos de servicio y gastos financieros	(4)	2
Efecto sobre las obligaciones de prestaciones definidas	(54)	43

Notas a las cuentas anuales consolidadas - continuación

32 Beneficios y obligaciones de empleados (continuación)

f Valor actual de los pasivos del plan

Millones de euros	Compromisos de retribuciones para empleados			Activos derivados de retribuciones a empleados		
	NAPS	Otros planes	Total	APS	Otros planes	Total
Al 1 de enero de 2011	11.340	733	12.073	6.890	39	6.929
Coste del servicio del ejercicio	152	9	161	10	1	11
Coste financiero	601	33	634	359	2	361
Prestaciones pagadas	(292)	(25)	(317)	(432)	(2)	(434)
Aportaciones de empleados	58	1	59	2	-	2
(Ganancias)/pérdidas actuariales	(96)	(60)	(156)	276	(1)	275
Movimientos por cambio de divisas	209	12	221	127	1	128
Al 31 de diciembre de 2011	11.972	703	12.675	7.232	40	7.272
Coste del servicio del ejercicio	159	10	169	11	1	12
Coste financiero	608	33	641	338	1	339
Prestaciones pagadas	(369)	(30)	(399)	(474)	(1)	(475)
Aportaciones de empleados	95	1	96	7	-	7
Pérdidas/(ganancias) actuariales	1.255	64	1.319	606	-	606
Movimientos por cambio de divisas	311	19	330	191	1	192
Al 31 de diciembre de 2012	14.031	800	14.831	7.911	42	7.953

La obligación por prestaciones definidas comprende 286 millones de euros (2011: 236 millones de euros) derivados de planes no financiados y 14.545 millones de euros (2011: 12.439 millones de euros) de planes total o parcialmente financiados.

g Valor razonable de los activos del plan

Millones de euros	Compromisos de retribuciones para empleados			Activos afectos a los compromisos de retribuciones		
	NAPS	Otros planes	Total	APS	Otros planes	Total
Al 1 de enero de 2011	10.161	309	10.470	7.516	43	7.559
Rentabilidad esperada sobre activos de los planes	696	23	719	359	2	361
Gastos de administración de NAPS	(13)	-	(13)	-	-	-
Aportaciones del empleador	440	14	454	123	1	124
Aportaciones de empleados	58	1	59	2	-	2
Prestaciones pagadas	(292)	(25)	(317)	(432)	(2)	(434)
Ganancias/(pérdidas) actuariales	(348)	(33)	(381)	563	(3)	560
Movimientos por cambio de divisas	193	5	198	154	-	154
Al 31 de diciembre de 2011	10.895	294	11.189	8.285	41	8.326
Rentabilidad esperada sobre activos de los planes	605	22	627	308	2	310
Aportaciones del empleador	426	21	447	107	-	107
Aportaciones de empleados	95	1	96	7	-	7
Prestaciones pagadas	(369)	(30)	(399)	(474)	(1)	(475)
Ganancias/(pérdidas) actuariales	459	4	463	364	(1)	363
Movimientos por cambio de divisas	284	8	292	218	1	219
Al 31 de diciembre de 2012	12.395	320	12.715	8.815	42	8.857

h Histórico de pérdidas y ganancias reconocidas

Millones de euros	Compromisos de retribuciones para empleados			Activos afectos a los compromisos de retribuciones		
	NAPS	Otros planes	Total	APS	Otros planes	Total
Al 31 de diciembre de 2012						
Valor razonable de los activos del plan	12.395	320	12.715	8.815	42	8.857
Valor presente de la obligación de prestaciones definidas	(14.031)	(800)	(14.831)	(7.911)	(42)	(7.953)
(Déficit)/superávit del plan	(1.636)	(480)	(2.116)	904	-	904
Pérdidas/(ganancias) resultantes de los pasivos de los planes realizadas	1.255	64	1.319	606	-	606
Ganancias/(pérdidas) resultantes de los activos de los planes realizadas	459	4	463	364	(1)	363
Al 31 de diciembre de 2011						
Valor razonable de los activos del plan	10.895	294	11.189	8.285	41	8.326
Valor presente de la obligación de prestaciones definidas	(11.972)	(703)	(12.675)	(7.232)	(40)	(7.272)
(Déficit)/superávit del plan	(1.077)	(409)	(1.486)	1.053	1	1.054
(Ganancias)/pérdidas resultantes de los pasivos de los planes realizadas	(96)	(60)	(156)	276	(1)	275
Ganancias/(pérdidas) resultantes de los activos de los planes realizadas	(348)	(33)	(381)	563	(3)	560
Al 31 de diciembre de 2010						
Valor razonable de los activos del plan	10.161	309	10.470	7.516	43	7.559
Valor presente de la obligación de prestaciones definidas	(11.340)	(733)	(12.073)	(6.890)	(39)	(6.929)
(Déficit)/superávit del plan	(1.179)	(424)	(1.603)	626	4	630
(Ganancias)/pérdidas resultantes de los pasivos de los planes realizadas	(800)	37	(763)	(439)	3	(436)
Ganancias/(pérdidas) resultantes de los activos de los planes realizadas	192	3	195	(85)	1	(84)
Al 31 de marzo de 2010						
Valor razonable de los activos del plan	9.026	285	9.311	7.248	40	7.288
Valor presente de la obligación de prestaciones definidas	(11.213)	(651)	(11.864)	(7.027)	(35)	(7.062)
(Déficit)/superávit del plan	(2.187)	(366)	(2.553)	221	5	226
(Ganancias)/pérdidas resultantes de los activos de los planes realizadas	2.817	75	2.892	1.416	4	1.420
(Ganancias)/pérdidas resultantes de los pasivos de los planes realizadas	1.754	53	1.807	747	11	758
Al 31 de marzo de 2009						
Valor razonable de los activos del plan	6.472	217	6.689	6.340	30	6.370
Valor presente de la obligación de prestaciones definidas	(7.721)	(532)	(8.253)	(5.420)	(30)	(5.450)
(Déficit)/superávit del plan	(1.249)	(315)	(1.564)	920	-	920
(Ganancias)/pérdidas resultantes de pasivos de los planes realizadas	(1.186)	119	(1.067)	(450)	(1)	(451)
Ganancias/(pérdidas) resultantes de activos de los planes realizadas	(2.376)	(30)	(2.406)	(875)	(11)	(886)

Los consejeros no pueden determinar qué cantidad del superávit o el déficit de planes de pensiones reconocido en la transición a las NIIF y llevada directamente a patrimonio es atribuible a pérdidas y ganancias actuariales desde el comienzo de esos planes de pensiones.

33 Pasivos contingentes y garantías

Al 31 de diciembre de 2012 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. Existe una serie de demandas judiciales y procesos de carácter regulatorio pendientes, cuyo resultado total no se prevé que tenga un efecto relevante en la situación financiera del Grupo o en los resultados de las operaciones.

El Grupo tiene determinados pasivos y compromisos que, al 31 de diciembre de 2012, ascendían a 110 millones de euros (2011: 111 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. 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.

34 Transacciones con partes vinculadas

En los períodos financieros finalizados al 31 de diciembre se produjeron las siguientes transacciones con partes vinculadas:

Ventas y compras de bienes y servicios

Millones de euros	2012	2011
Ventas de bienes y servicios		
Ventas a empresas asociadas	148	163
Ventas a accionistas significativos	-	5
Compras de bienes y servicios		
Compras a empresas asociadas	63	66
Compras a accionistas significativos	22	21

Saldos al cierre del periodo derivados de ventas y compras de bienes y servicios

Millones de euros	2012	2011
Partidas por cobrar de partes vinculadas		
Importes por cobrar de empresas asociadas	35	24
Importes debidos por accionistas significativos:	31	282
Cuentas por pagar a partes vinculadas		
Importes por pagar a empresas asociadas	22	19
Importes debidos a accionistas significativos:	2	-

En 2012, British Airways pagó los 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 (2011: 9 millones de euros) en relación con los costes de la tasa del Fondo de Protección de Pensiones.

Durante el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2012, el Grupo celebró una operación de cobertura con Nomura International plc, parte vinculada de IAG dado que comparten un miembro no ejecutivo del Consejo. La operación es un ejercicio de gestión de riesgos para proteger el valor de las 33.562.331 acciones ordinarias que el Grupo tiene en Amadeus IT Holding S.A.

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.

Bankia S.A. (Bankia), entidad bancaria española que cotiza en Bolsa, ha garantizado 26 millones de euros de cuentas a pagar por aeronaves, pagos de arrendamientos de aeronaves y rentabilidades de las inversiones financieras (2011: 40 millones de euros). Los costes incurridos en relación con esa garantía ascendieron a un total de 2 millones de euros y han sido incluidos en la tabla anterior (2011: 2 millones de euros).

Durante el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2012, el Grupo no dotó ninguna provisión para insolvencias en relación con importes adeudados por partes vinculadas (2011: 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 a empresas asociadas durante el ejercicio consistieron principalmente en 132 millones de euros de servicios de transporte aéreo prestados a Vueling Airlines, S.A. (Vueling), y 11 millones de euros a Dunwoody Airline Services (Holding) Limited (Dunwoody) (2011: 155 millones de euros).

Las compras a empresas asociadas incluyen principalmente 32 millones de euros de servicios aeroportuarios auxiliares contratados a Multiservicios Aeroportuarios S.A., 8 millones de euros de servicios de mantenimiento prestados por Serpista, S.A., 8 millones de euros de servicios prestados por International Supply Management, S.A., 5 millones de euros de servicios de mantenimiento prestados por Madrid Aerospace Services, S.A. y 8 millones de euros de servicios prestados por Dunwoody (2011: 48 millones de euros).

El Grupo tenía importes adeudados por empresas asociadas a 31 de diciembre de 2012 por servicios prestados en relación con aeronaves, principalmente por Vueling, 26 millones de euros, y por Iber-América Aerospace, LLC, 3 millones de euros y Corjet Maintenance 2 millones de euros (2011: 20 millones de euros).

A 31 de diciembre de 2012, los importes adeudados a empresas asociadas consistían principalmente en 18 millones de euros debidos a Vueling y 2 millones de euros debidos a Multiservicios Aeroportuarios por servicios relacionados con aeronaves (2011: 12 millones de euros).

Accionistas significativos

A estos efectos, accionistas significativos son partes que tienen la capacidad de intervenir en las decisiones de políticas financieras y operativas del Grupo como consecuencia de sus participaciones accionariales en el Grupo, pero que no tienen control sobre esas políticas.

No se realizaron ventas a accionistas significativos durante el ejercicio (2011: 5 millones de euros de ingresos financieros derivados de depósitos remunerados corrientes). Las compras a accionistas significativos incluían 20 millones de euros de gastos de servicios chárter y pagos por arrendamientos financieros de aeronaves a Bankia (2011: 18 millones de euros).

El Grupo tenía importes por cobrar de 31 millones de euros con Bankia en relación con depósitos de efectivo (2011: 282 millones de euros). A 31 de diciembre de 2012, el Grupo mantenía importes por pagar de 2 millones de euros con Bankia (2011: cero euros). En 2012, se realizaron operaciones de financiación de la flota con Bankia por valor de 96 millones de euros (2011: 107 millones de euros), de los cuales 94 millones de euros corresponden a arrendamientos operativos.

Además de lo anterior, durante el ejercicio el Grupo realizó transacciones con accionistas que mantenían una participación de entre el 3%-5% por un total de 1 millón de euros (2011: 1 millón de euros). A 31 de diciembre de 2012, el Grupo tenía saldos de depósitos de efectivo con accionistas que mantenían una participación de entre el 3%-5% por un total de 232 millones de euros (2011: 100 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 2012 y 2011 es la siguiente:

Millones de euros	31 de diciembre de 2012	31 de diciembre de 2011
Retribución del Consejo de Administración	6	7
Retribución del Comité de Dirección	4	3
	10	10

En el Informe de la Comisión de Retribuciones de las páginas 49 a 67 se incluyen más datos sobre la retribución de los Consejeros y del Comité de Dirección.

IAG proporciona seguros de vida a los Consejeros Ejecutivos. En el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2012, la obligación de la compañía fue de 28.000 euros (2011: 13.000 euros).

A 31 de diciembre de 2012, el valor total de las pensiones devengadas cubiertas por planes de prestación definida ascendía a 5 millones de euros (2011: 4 millones de euros).

A 31 de diciembre de 2012, no había préstamos u operaciones de crédito pendientes con el Consejero o los Directivos del Grupo (2011: cero euros).

Informe Anual de Gobierno Corporativo

El Informe Anual de Gobierno Corporativo forma parte del informe de gestión

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
21/01/2011	927,684,778.50	1,855,369,557	1,855,369,557

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 entidad a la fecha de cierre de ejercicio, excluidos los consejeros:

Nombre o denominación social del accionista	Número de derechos de voto directos	Número de derechos de voto indirectos(*)	% sobre el total de derechos de voto
Banco Financiero y de Ahorros, S.A.	-	224.253.769	12,087
Templeton Global Advisors Limited	-	92.969.270	5,011
Majedie Asset Management Limited	-	93.343.362	5,031
Black Rock Inc	-	91.539.438	4,934
Legal & General Investment Management Limited	53.761.392	6.076.987	3,225
Schroders Plc Holdings	-	59.204.543	3,191
FIL Limited	-	19.518.839	1,052

(*) A través de:

Nombre o denominación social del titular indirecto de la participación	Nombre o denominación social del titular directo de la participación	Número de derechos de voto directos	% sobre el total de derechos de voto
Banco Financiero y de Ahorros, S.A.	Bankia, S.A.	224.253.769	12,087
Templeton Global Advisors Limited	Instituciones de inversión colectiva gestionadas por Templeton	92.969.270	5,011
Majedie Assets Management Limited	Fondos de inversión gestionados por Majedie Asset Management Limited	93.343.362	5,031
Black Rock Inc	Black Rock Investment Management (UK) Ltd	91.539.438	4,934
Schroders Plc	Schroder Investment Management Ltd	59.186.289	3,190
FIL Limited	Fondos de inversión gestionados por FIL Limited	19.518.839	1,052
Legal & General Investment Management Limited	Legal & General (Unit Trust Managers) Limited	6.076.987	0,328
Schroders Plc	Schroder & Co Ltd	18.254	0,001

Indique los movimientos más significativos en la estructura accionarial acaecidos durante el ejercicio:

Nombre o denominación social del accionista	Fecha de la operación	Descripción de la operación
Majedie Asset Management Limited	11/05/2012	Incremento por encima de 5% del capital social

A.3 Complete los siguientes cuadros sobre los miembros del Consejo de Administración de la sociedad que posean derechos de voto sobre las acciones de la sociedad:

Nombre o denominación social del consejero	Número de derechos de voto directos	Número de derechos de voto indirectos(*)	% sobre el total de derechos de voto
Antonio Vázquez Romero	512.291	-	0,028
Sir Martin Broughton	49.545	19.545	0,004
Willie Walsh	298.915	-	0,016
Baronesa Kingsmill	2.000	-	0,000
César Alierta Izuel	1.000.000	-	0,054
James Lawrence	50.000	-	0,003
José Manuel Fernández Norniella	816	-	0,000
José Pedro Pérez-Llorca	408	-	0,000
Keith Williams	135.615	-	0,007
Rafael Sánchez-Lozano Turmo	103.070	-	0,006
Manuel Lagares Gómez-Abascal	100	-	0,000

(*) A través de:

Nombre o denominación social del titular indirecto de la participación	Nombre o denominación social del titular directo de la participación	Número de derechos de voto directos	% sobre el total de derechos de voto
Sir Martin Broughton	Jocelyn Broughton	19.545	0,001

% total de derechos de voto en poder del Consejo de Administración 0,117

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 de opción directos	Número de derechos de opción indirectos	Número de acciones equivalentes	% sobre el total de derechos de voto
Willie Walsh	2.393.034	-	2.393.034	0,129
Keith Williams	1.795.957	-	1.795.957	0,097
Rafael Sánchez-Lozano Turmo	867.596	-	867.596	0,047

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
-	-	-

Informe Anual de Gobierno Corporativo

- 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 o su grupo, salvo que sean escasamente relevantes o deriven del giro o tráfico comercial ordinario:**

El Grupo mantiene relaciones comerciales con sus Accionistas significativos, algunos de los cuales no se encuentran en el negocio ordinario de International Consolidated Airlines Group, S.A. (la "Sociedad", "IAG" o el "Grupo"). A continuación se incluyen los detalles de tales relaciones::

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 fondo de liquidez
Bankia, S.A.	Comercial	Operaciones de financiación de aeronaves, garantías constituidas sobre aeronaves, pagos por arrendamiento de aeronaves y rendimientos de inversiones financieras

- A.6 Indique si han sido comunicados a la sociedad pactos parasociales que la afecten según lo establecido en el art. 112 de la LMV. 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, descríbelas brevemente:

NO

Intervinientes acción concertada	% de capital social afectado	Breve descripción del pacto
-	-	-

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

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
-	-	-

(*) A través de:

Nombre o denominación social del titular directo de la participación	Número de acciones directas
-	-

Detalle las variaciones significativas, de acuerdo con lo dispuesto en el Real Decreto 1362/2007, realizadas durante el ejercicio:

Fecha de comunicación	Total de acciones directas adquiridas	Total de acciones indirectas adquiridas	% total sobre capital social
-	-	-	-

Plusvalía / (Minusvalía) de las acciones propias enajenadas durante el periodo

A.9 Detalle las condiciones y el plazo del mandato vigente otorgados por la Junta de accionistas al Consejo de Administración para llevar a cabo adquisiciones o transmisiones de acciones propias.

La Junta General de Accionistas celebrada el 21 de junio de 2012 autorizó la adquisición derivativa de acciones propias de la Sociedad, directamente por la Sociedad o indirectamente a través de sus filiales, con sujeción a las siguientes condiciones: (a) el número máximo de acciones ordinarias que podrán adquirirse en total será el que resulte menor entre el máximo permitido por la ley y sea representativo del 10% del capital social ordinario emitido por la Sociedad el 21 de junio de 2012, fecha de adopción del acuerdo de autorización; (b) el precio mínimo que podrá pagarse por una acción ordinaria será igual a cero; (c) el precio máximo que podrá pagarse por una acción ordinaria será el que resulte mayor entre: (i) una cantidad igual a la resultante de incrementar en un 5% la cotización media de las acciones ordinarias en la bolsa correspondiente en los cinco días hábiles inmediatamente anteriores a aquel en que se contrate la adquisición de la acción ordinaria y (ii) el precio que resulte superior entre el precio de la última operación independiente y el precio más alto independientemente ofertado en las plataformas de negociación en el momento que se realice la adquisición; en cada caso, sin incluir gastos.

Esta autorización se concedió hasta la celebración de la Junta General ordinaria de Accionistas del año 2013 (o durante el período de quince meses contados desde el 21 de junio de 2012, fecha de adopción del acuerdo, si este fuera menor). Las acciones adquiridas en virtud de dicha autorización podrán ser entregadas directamente a los empleados o administradores de la Sociedad o sus filiales, o como resultado del ejercicio de derechos de opción titularidad de los mismos.

El Reglamento Interno de Conducta de la Sociedad, disponible en la página web corporativa de la Sociedad www.iairgroup.com contiene las normas de conducta en materia de operaciones de autocartera.

A.10 Indique, en su caso, las restricciones legales y estatutarias al ejercicio de los derechos de voto, así como las restricciones legales a la adquisición o transmisión de participaciones en el capital social.

Indique si existen restricciones legales al ejercicio de los derechos de voto:

Sí

Porcentaje máximo de derechos de voto que puede ejercer un accionista por restricción legal

-

Indique si existen restricciones estatutarias al ejercicio de los derechos de voto:

Sí

Porcentaje máximo de derechos de voto que puede ejercer un accionista por restricción estatutaria

-

Informe Anual de Gobierno Corporativo

Descripción de las restricciones legales y estatutarias al ejercicio de los derechos de voto

Los Estatutos Sociales de la Sociedad 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 Reino Unido y España.

Obligaciones de información

De acuerdo con el artículo 7.2. b) de los Estatutos Sociales de la Sociedad, los Accionistas deberán comunicar a la Sociedad toda adquisición o enajenación de acciones o de intereses sobre las acciones de la Sociedad que directa o indirectamente conlleve la adquisición o enajenación de un porcentaje igual o superior al 0,25% del capital social o de los derechos de voto correspondientes, así como la constitución de gravámenes sobre las mismas (o de intereses sobre las mismas) o de cualesquier otras cargas, a efectos del ejercicio de los derechos que aquellas confieren.

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

En caso de incumplimiento de dichas obligaciones por parte de un Accionista o de cualquier otra persona con un interés conocido o aparente sobre acciones de la Sociedad, el Consejo de Administración podrá acordar en cualquier momento la suspensión de los derechos políticos correspondientes a las acciones en cuestión afectadas por el citado incumplimiento, de tal forma que el Accionista en cuestión dejará de estar legitimado para ejercitar tales derechos de voto en las Juntas Generales de Accionistas. Si las acciones respecto de las cuales se ha producido dicho incumplimiento representan un porcentaje igual o superior al 0,25% del capital social de la Sociedad, el Consejo de Administración podrá establecer igualmente que no se proceda a registrar la transmisión de dichas acciones.

Limitaciones a la titularidad de las acciones de la Sociedad

Si el Consejo de Administración de la Sociedad considera que es necesario o conveniente adoptar medidas para proteger un derecho de explotación de la Sociedad o de sus filiales operadoras como consecuencia de la nacionalidad de sus Accionistas o de personas con un interés sobre las acciones de la Sociedad, podrá adoptar cualquiera de las medidas previstas a estos efectos en el artículo 11 de los Estatutos Sociales, incluyendo la determinación de un máximo de acciones que podrán ser titularidad de Accionistas que no sean miembros de la Unión Europea, que no será en ningún caso inferior al 40% del capital social de la Sociedad. A 31 de diciembre de 2012, el 20 % de las acciones ordinarias de la Sociedad eran titularidad de Accionistas no pertenecientes a la Unión Europea.

El Consejo de Administración de la Sociedad 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 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 acuerdo 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.

Indique si existen restricciones legales a la adquisición o transmisión de participaciones en el capital social:

Sí

Descripción de las restricciones legales a la adquisición o transmisión de participaciones en el capital social

Véase la explicación del apartado anterior

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 inefficiencia de las restricciones.

B ESTRUCTURA DE LA ADMINISTRACIÓN DE LA SOCIEDAD

B.1 Consejo de Administración

B.1.1 Detalle el número máximo y mínimo de consejeros previstos en los estatutos:

Número máximo de consejeros	14
Número mínimo de consejeros	9

B.1.2 Complete el siguiente cuadro con los miembros del Consejo:

Nombre o denominación social del consejero	Representante	Cargo en el Consejo	Fecha primer nombramiento	Fecha último nombramiento	Procedimiento de elección
Antonio Vázquez Romero	-	Presidente	25/05/2010	21/01/2011	Votación en Junta de Accionistas
Sir Martin Broughton	-	Vicepresidente	25/05/2010	21/01/2011	Votación en Junta de Accionistas
Willie Walsh	-	Consejero Delegado	25/05/2010	21/01/2011	Votación en Junta de Accionistas
César Alierta Izuel	-	Consejero	27/09/2010	21/01/2011	Votación en Junta de Accionistas
Patrick Cescau	-	Consejero	27/09/2010	21/01/2011	Votación en Junta de Accionistas
José Manuel Fernández Norniella		Consejero	27/09/2010	21/01/2011	Votación en Junta de Accionistas
Baronesa Kingsmill	-	Consejera	27/09/2010	21/01/2011	Votación en Junta de Accionistas
James Lawrence	-	Consejero	27/09/2010	21/01/2011	Votación en Junta de Accionistas
José Pedro Pérez-Llorca	-	Consejero	27/09/2010	21/01/2011	Votación en Junta de Accionistas
Kieran Poynter	-	Consejero	27/09/2010	21/01/2011	Votación en Junta de Accionistas
Manuel Lagares Gómez-Abascal	-	Consejero	02/08/2012	02/08/2012	Cooptación
Rafael Sánchez-Lozano Turmo	-	Consejero	25/05/2010	21/01/2011	Votación en Junta de Accionistas
John Snow	-	Consejero	27/09/2010	21/01/2011	Votación en Junta de Accionistas
Keith Williams	-	Consejero	27/09/2010	21/01/2011	Votación en Junta de Accionistas
<hr/>					
Número total de Consejeros					14

Indique los ceses que se hayan producido durante el periodo en el Consejo de Administración:

Nombre o denominación del consejero	Condición del consejero en el momento del cese	Fecha de baja
Rodrigo de Rato y Figaredo	Dominical	06/07/2012

Informe Anual de Gobierno Corporativo

B.1.3 Complete los siguientes cuadros sobre los miembros del Consejo y su distinta condición:

Consejeros Ejecutivos

Nombre o denominación del consejero	Comisión que ha propuesto su nombramiento	Cargo en el organigrama de la Sociedad
Willie Walsh	-	Consejero Delegado del Grupo
Keith Williams	-	Consejero Delegado de British Airways Plc ("British Airways")
Rafael Sánchez-Lozano Turmo	-	Consejero Delegado de Iberia Líneas Aéreas de España, S.A. Operadora, S.U. ("Iberia")

Número total de consejeros ejecutivos	3
% total del Consejo	21,429%

Consejeros Externos Dominicales

Nombre o denominación del consejero	Comisión que ha propuesto su nombramiento	Nombre o denominación del Accionista significativo a quien representa o que ha propuesto su nombramiento
Manuel Lagares Gómez-Abascal	-	Banco Financiero de Ahorros, S.A. – Bankia, S.A.

Número total de Consejeros dominicales	1
% total del Consejo	7,143%

Consejeros Externos Independientes

Nombre o denominación del consejero	Perfil
César Alierta Izuel	César Alierta Izuel es Presidente Ejecutivo de Telefónica desde julio de 2000 y miembro de los Consejos de Administración de China Unicom y Telecom Italia. Forma parte del Consejo de Supervisores del Columbia Business School of Overseers y es Presidente del Consejo Social de la Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED). Fue Presidente y fundador de Beta Capital, cargo que desempeñó simultáneamente desde 1991 con su puesto como Presidente del Instituto Español de Analistas Financieros. Asimismo, fue miembro del Consejo de Administración y la Comisión Permanente de la Bolsa de Madrid. En 1996 fue nombrado presidente de Tabacalera y posteriormente presidente del grupo Altadis hasta julio de 2000, cuando fue nombrado presidente de Telefónica, de cuyo consejo había formado parte desde 1997.
Sir Martin Broughton	Sir Martin Broughton fue nombrado Presidente de British Airways en 2004, tras haber sido miembro de su Consejo desde 2000. Fue presidente de la CBI desde 2007 hasta 2009 y presidió el British Houseracing Board desde 2004 hasta 2007. Anteriormente fue presidente de British American Tobacco, cargo para el que fue nombrado en 1998 tras haber sido Consejero Delegado y Cicepresidente del grupo. Es Presidente de Sports Investment Partners.
Patrick Cescau	Patrick Cescau se incorporó al Consejo de Administración de InterContinental Hotels Group Plc el 1 de enero de 2013 en calidad de Presidente. Fue Consejero no Ejecutivo de Tesco Plc desde febrero de 2009, y fue nombrado Consejero Independiente Senior de la empresa en julio de 2010. Ocupó el cargo de Consejero Delegado del grupo Unilever desde 2005 hasta 2009, y anteriormente había sido Presidente de Unilever Plc y Vicepresidente de Unilever NV. Es administrador del Leverhulme Trust y Presidente del St Jude Children Charity. Patrick Cescau fue nombrado Chevalier de la Légion d'Honneur en 2005.

Baronesa Kingsmill	La Baronesa Kingsmill fue Consejera no Ejecutiva de British Airways desde noviembre de 2004 hasta la fecha efectiva de la fusión. Entró en la Cámara de los Lores en 2006. Hasta diciembre de 2003 presidió el grupo de trabajo de <i>accounting for people</i> del departamento de comercio e industria y fue Vicepresidenta de la Comisión de Competencia. Es Consejera no Ejecutiva Senior Independiente de APR Energy Plc y miembro del Consejo Supervisor de E.ON SE. Es Vicepresidenta del Consejo Asesor de PricewaterhouseCoopers LLP. Forma parte del Consejo Asesor Internacional de IESE y es miembro de la influyente comisión de asuntos económicos de la Cámara de los Lores.
James Lawrence	James Lawrence fue Consejero No Ejecutivo de British Airways desde noviembre de 2006 hasta la fecha efectiva de la fusión. Es Presidente de Rothschild North America desde junio de 2010; desde 2007 estuvo en Unilever como Director Financiero y consejero ejecutivo en los Consejos de Unilever NV y PL C. Entre 1998 y 2007 fue Director Financiero de General Mills. Desde 1990 ha sido consejero de 15 sociedades cotizadas.
José Pedro Pérez-Llorca	José Pedro Pérez-Llorca fue Consejero no Ejecutivo de Iberia desde marzo de 2000 hasta la fecha efectiva de la fusión. Es diplomático de carrera y letrado de las Cortes. Fue Ministro de la Presidencia, de Relaciones con las Cortes, de Administración Territorial y de Asuntos Exteriores. Fue miembro del Consejo de Administración de Telefónica y la Sociedad Rectora de la Bolsa de Madrid. Recientemente ha sido nombrado Presidente del Real Patronato del Museo Nacional del Prado. Es socio fundador y Presidente del bufete de abogados Pérez-Llorca.
Kieran Poynter	Kieran Poynter es consejero no ejecutivo de British American Tobacco, Nomura International y F&C Asset Management desde julio de 2010, noviembre de 2009 y junio de 2009, respectivamente. Estuvo 37 años en PricewaterhouseCoopers LLP desempeñando varios cargos, incluidos ocho años como Presidente y socio senior, antes de jubilarse en 2008. Fue miembro del comité del Presidente del CBI desde 2000 hasta 2008 y en 2009 y 2010 fue miembro del Comité Asesor del Chancellor of the Exchequer en materia de competitividad del sector de servicios financieros del Reino Unido. También forma parte del Consejo de The Royal Automobile Club.
John Snow	John Snow es presidente de JWS Associates LLC. Entre febrero de 2003 y junio de 2006 fue el 73.º Secretario del Tesoro de Estados Unidos en la administración del Presidente George W. Bush. Anteriormente fue Presidente del Consejo, Presidente y Consejero Delegado de CSX Corporation. Ocupó diversos altos cargos en el Departamento de Transportes de EEUU durante la administración del Presidente Ford. Entre otros cargos públicos, el presidente Clinton le nombró presidente del consejo de la organización creada por el Congreso para supervisar el sistema de control del tráfico aéreo en EEUU. Actualmente forma parte de los Consejos de Marathon Oil Corporation y Cerberus Capital Management LP, donde es Presidente no Ejecutivo.

Número total de Consejeros independientes	8
% total del Consejo	57,143%

Otros Consejeros Externos

Nombre o denominación del consejero	Comisión que ha propuesto su nombramiento
Antonio Vázquez Romero	-
José Manuel Fernández Norniella	-
Número total de otros Consejeros externos	2
% total del Consejo	14,286%

Informe Anual de Gobierno Corporativo

Detalle los motivos por los que no se puedan considerar dominicales o independientes y sus vínculos, ya sea con la sociedad o sus directivos, ya sea con sus accionistas:

Nombre o denominación social del consejero	Motivos	Sociedad, directivo o accionista con el que mantiene el vínculo
Antonio Vázquez Romero	Fue hasta la fecha efectiva de la fusión (21/01/2011), el Presidente Ejecutivo de Iberia, Líneas Aéreas de España, S.A.	Iberia
José Manuel Fernández Norniella	Fue consejero ejecutivo de Bankia S.A. y miembro del Consejo de Administración de Banco Financiero y de Ahorros, S.A.	yBanco Financiero y de Ahorros, S.A./Bankia, S.A.

Indique las variaciones que, en su caso, se hayan producido durante el periodo en la tipología de cada consejero

Nombre o denominación social del consejero	Fecha del cambio	Condición anterior	Condición actual
-	-	-	-

B.1.4 Explique, en su caso, las razones por las cuales se han nombrado consejeros dominicales a instancia de accionistas cuya participación accionarial es inferior al 5% del capital:

Nombre o denominación social del accionista	Justificación
-	-

Indique si no se han atendido peticiones formales de presencia en el Consejo procedentes de accionistas cuya participación accionarial es igual o superior a la de otros a cuya instancia se hubieran designado Consejeros dominicales. En su caso, explique las razones por las que no se hayan atendido.

NO

Nombre o denominación social del accionista	Explicación
-	-

B.1.5 Indique si algún consejero ha cesado en su cargo antes del término de su mandato, si el mismo ha explicado sus razones y a través de qué medio, al Consejo, y, en caso de que lo haya hecho por escrito a todo el Consejo, explique a continuación, al menos los motivos que el mismo ha dado:

Nombre del Consejero	Motivo del cese
Rodrigo de Rato y Figaredo	Como consecuencia del cese en sus responsabilidades ejecutivas en Bankia, S.A. y en Banco Financiero de Ahorros, S.A., accionista significativo que había propuesto su nombramiento

B.1.6 Indique, en el caso de que exista, las facultades que tienen delegadas el o los Consejero/s Delegado/s:

Nombre o denominación social del consejero	Breve descripción
Willie Walsh	Todas las facultades del Consejo de Administración han sido delegadas permanentemente al Consejero Delegado del Grupo para su ejercicio de forma solidaria, excepto aquellas que no pueden ser delegadas conforme a los Estatutos Sociales de la Sociedad, el Reglamento del Consejo de Administración o la legislación aplicable.

B.1.7 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
Antonio Vázquez Romero	Iberia	Presidente
Antonio Vázquez Romero	IB Opco Holding, S.L.	Presidente
Sir Martin Broughton	British Airways Plc	Presidente
Keith Williams	British Airways Plc	Consejero Delegado
Keith Williams	BA and AA Holdings Limited	Consejero
Keith Williams	BA Number One Limited	Consejero
Keith Williams	BA Number Two Limited	Consejero
Keith Williams	British Airways (No1) Limited	Consejero
Keith Williams	British Airways (No2) Limited	Consejero
Keith Williams	BritAir Holding Limited	Consejero
Keith Williams	British Airways (BA) Limited	Consejero
Keith Williams	British Airways (España) Limited	Consejero
Keith Williams	British Airways (European Operations at Gatwick) Limited	Consejero
Keith Williams	British Airways 777 Leasing Limited	Presidente
Keith Williams	British Airways Associated Companies Limited	Consejero
Keith Williams	British Airways Capital Limited	Consejero
Keith Williams	British Airways Holdings BV	Consejero
Keith Williams	British Airways Holdings Limited	Consejero
Keith Williams	British Airways Leasing Limited	Consejero
Keith Williams	British Airways Regional Limited	Consejero
Keith Williams	British Caledonian Airways Limited	Consejero
Keith Williams	British Caledonian Group Limited	Consejero
Keith Williams	Caledonian Aviation Investments Limited	Consejero
Keith Williams	OpenSkies Aviation Limited	Consejero
Keith Williams	Speedwing International Limited	Consejero
Keith Williams	The Plimsoll Line Limited	Consejero
Rafael Sánchez-Lozano Turmo	IB Opco Holding, S.L.	Consejero Delegado
Rafael Sánchez-Lozano Turmo	Iberia	Consejero

Informe Anual de Gobierno Corporativo

B.1.8 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 en España distintos de su grupo, que hayan sido comunicadas a la sociedad:

Nombre o denominación social del consejero	Denominación social de la entidad cotizada	Cargo
César Alierta Izuel	Telefónica, S.A.	Presidente
Manuel Lagares Gómez-Abascal	Iberdrola, S.A.	Consejero
Manuel Lagares Gómez-Abascal	Mapfre, S.A.	Consejero
Manuel Lagares Gómez-Abascal	Indra Sistemas, S.A.	Consejero

B.1.9 Indique y en su caso explique si la sociedad ha establecido reglas sobre el número de consejos de los que puedan formar parte sus consejeros:

NO

Explicación de las reglas _____ -

B.1.10 En relación con la recomendación número 8 del Código Unificado, señale las políticas y estrategias generales de la sociedad que el Consejo en pleno se ha reservado aprobar:

La política de inversiones y financiación	Sí
La definición de la estructura del grupo de sociedades	Sí
La política de gobierno corporativo	Sí
La política de responsabilidad social corporativa	Sí
El Plan estratégico o de negocio, así como los objetivos de gestión y presupuesto anuales	Sí
La política de retribuciones y evaluación del desempeño de los altos directivos	Sí
La política de control y gestión de riesgos, así como el seguimiento periódico de los sistemas internos de información y control	Sí
La política de dividendos, así como la de autocartera y, en especial, sus límites	Sí

B.1.11 Complete los siguientes cuadros respecto a la remuneración agregada de los consejeros devengada durante el ejercicio:

a) En la sociedad objeto del presente informe:

Concepto retributivo	Datos en miles de euros
Retribución fija	4.556
Retribución variable	600
Diétas	-
Atenciones estatutarias	-
Opciones sobre acciones u otros instrumentos financieros	-
Otros	968
Total	6.124

Otros beneficios	Datos en miles de euros
Anticipos	-
Créditos concedidos	-
Fondos y Planes de Pensiones: Aportaciones	62
Fondos y Planes de Pensiones: Obligaciones contraídas	2.822
Primas de seguros de vida	22
Garantías constituidas por la sociedad a favor de los consejeros	-

- b) Por la pertenencia de los consejeros de la sociedad a otros consejos de administración y/o a la alta dirección de sociedades del grupo:

Concepto retributivo	Datos en miles de euros
Retribución fija	-
Retribución variable	-
Dietas	-
Atenciones estatutarias	-
Opciones sobre acciones u otros instrumentos financieros	-
Otros	-
Total	-

Otros beneficios	Datos en miles de euros
Anticipos	-
Créditos concedidos	-
Fondos y Planes de pensiones: aportaciones	-
Fondos y Planes de pensiones: obligaciones contraídas	-
Primas de seguros de vida	-
Garantías constituidas por la sociedad a favor de los consejeros	-

- c) Remuneración total por tipología de consejero:

Tipología Consejeros	Por Sociedad (miles euros)	Por Grupo
Ejecutivos	6.671	-
Externos Dominicales	146	-
Externos Independientes	1.404	-
Otros Externos	809	-
Total	9.030	-

- d) Respecto al beneficio atribuido a la sociedad dominante:

Remuneración total consejeros (en miles de euros)	9.030
Remuneración total consejeros/ beneficio atribuido a la sociedad dominante (expresado en %)	-

B.1.12 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
Enrique Dupuy de Lôme Chávarri	Director Financiero
Robert Boyle	Director de Estrategia
Ignacio de Torres Zabala	Director de Servicios Globales
Julia Simpson	Jefa de Gabinete
Christopher Haynes	Director de Asesoría Jurídica

Remuneración total alta dirección (en miles de euros)	6.274
---	-------

Informe Anual de Gobierno Corporativo

- B.1.13 Identifique de forma agregada si existen cláusulas de garantía o blindaje, para casos de despido o cambios de control a favor de los miembros de la alta dirección, incluyendo los consejeros ejecutivos, de la sociedad o de su grupo. Indique si estos contratos han de ser comunicados y/o aprobados por los órganos de la Sociedad o de su grupo:

Número de beneficiarios		8
Órgano que autoriza las cláusulas	Consejo de Administración	Junta General
	SI	NO

¿Se informa a la Junta General sobre las cláusulas?	SI
---	----

- B.1.14 Indique el proceso para establecer la remuneración de los miembros del Consejo de Administración y las cláusulas estatutarias relevantes al respecto:

Proceso para establecer la remuneración de los miembros del Consejo de Administración y las cláusulas estatutarias

De acuerdo con el artículo 37 de los Estatutos Sociales de la Sociedad, la retribución de los Consejeros consistirá en una asignación fija, anual o periódica y en una retribución variable en especie.

La retribución, global y anual, para todo el Consejo de Administración y por los conceptos anteriores, será la cantidad que a tal efecto determine la Junta General de Accionistas (que permanecerá vigente hasta en tanto esta no acuerde su modificación), si bien el Consejo de Administración podrá reducir este importe en los ejercicios en que lo estime conveniente. Correspondrá al propio Consejo de Administración la distribución del importe citado entre los administradores en la forma, momento y proporción que libremente determine, pudiendo existir retribuciones diferentes en función de (i) las características concurrentes en cada Consejero o categoría de Consejeros, (ii) las funciones y responsabilidades atribuidas dentro del Consejo de Administración y sus Comisiones y (iii) las restricciones previstas en los Estatutos Sociales o en el Reglamento del Consejo de Administración en relación con el cobro de retribución por el cargo de Consejero en otra u otras sociedades del Grupo correspondiendo igualmente al Consejo de Administración la determinación de la periodicidad y forma de pago de la asignación.

Los Consejeros no podrán ser retribuidos más de una vez por el desempeño de tal cargo si pertenecen al Consejo de Administración de otra u otras sociedades del Grupo.

Sin perjuicio de las retribuciones anteriormente mencionadas, la retribución de los Consejeros Ejecutivos también podrá consistir en la entrega de acciones o de derechos de opción sobre las mismas o en cantidades referenciadas al valor de las acciones. La aplicación de esta modalidad de retribución requerirá el acuerdo de la Junta General de Accionistas, expresando, en su caso, el número de acciones que deberán entregar, el precio de ejercicio de los derechos de opción, el valor de las acciones que se tome como referencia y el plazo de duración de este sistema de retribución.

Adicionalmente, los Consejeros tendrán derecho al abono o reembolso de los gastos razonables en que estos hubieran incurrido adecuadamente como consecuencia de su asistencia a reuniones y demás tareas relacionadas directamente con el desempeño de su cargo de Consejero, tales como los de desplazamiento, alojamiento, manutención y cualquier otro en que pudiera incurrir.

Con independencia de las retribuciones previstas en los párrafos precedentes, derivadas de la pertenencia al Consejo de Administración, los Consejeros que desempeñen otras funciones ejecutivas o de asesoramiento distintas de las de supervisión y decisión colegiada propias de su condición de Consejeros, sea cual fuere la naturaleza de su relación con la Sociedad, tendrán derecho a percibir las remuneraciones, laborales o profesionales, fijas o variables, dinerarias o en especie, que, por acuerdo del Consejo de Administración, procedan por el desempeño de dichas funciones, incluyendo la participación en los sistemas de incentivos que, en su caso, se establezcan con carácter general para la alta dirección de la Sociedad que podrán comprender la entrega de acciones o de derechos de opción sobre las mismas o retribuciones referenciadas al valor de las acciones, en todo caso con sujeción a los requisitos que se establezcan en la legislación vigente en cada momento y a la participación en los sistemas de previsión y seguro oportunos. En caso de cese en dichas funciones podrán tener derecho, en los términos y condiciones que apruebe el Consejo de Administración, a una compensación económica adecuada. Las retribuciones que correspondan por los conceptos señalados y los demás términos y condiciones de la relación deberán ser aprobados por el Consejo de Administración y se incorporarán al oportuno contrato.

La Sociedad podrá, adicionalmente, contratar un seguro de responsabilidad civil para cualquier Consejero o antiguo Consejero de la Sociedad o de cualquier sociedad vinculada en las condiciones usuales y razonables teniendo en cuenta las circunstancias de la propia Sociedad.

De acuerdo con el artículo 3.4 del Reglamento del Consejo de Administración, este adoptará, de conformidad con los Estatutos Sociales de la Sociedad, las decisiones relevantes en relación con la fijación de la política de retribuciones y la retribución de los Consejeros y fijará las eventuales compensaciones o indemnizaciones en el caso de la destitución de los altos Directivos.

De acuerdo con el artículo 25 del Reglamento del Consejo de Administración, la Comisión de Retribuciones tiene, entre otras, la facultad de: (i) proponer al Consejo de Administración el sistema y la cuantía de las retribuciones anuales de los miembros del Consejo de Administración, así como la retribución individual de los Consejeros ejecutivos y las demás condiciones de sus contratos, de conformidad en todo caso con lo previsto en los Estatutos Sociales, (ii) informar al Consejo de Administración sobre la política de retribuciones de los altos Directivos y (iii) revisar periódicamente los programas de retribución, valorando su adecuación y rendimientos y cómo reflejan y apoyan la estrategia de la Sociedad.

Señale si el Consejo de Administración en pleno se ha reservado la aprobación de las siguientes decisiones

A propuesta del primer ejecutivo de la compañía, el nombramiento y eventual cese de los altos directivos, así como sus cláusulas de indemnización.

SI

La retribución de los consejeros, así como, en el caso de los ejecutivos, la retribución adicional por sus funciones ejecutivas y demás condiciones que deban respetar sus contratos.

SI

B.1.15 Indique si el Consejo de Administración aprueba una detallada política de retribuciones y especifique las cuestiones sobre las que se pronuncia:

SI

Importe de los componentes fijos, con desglose, en su caso, de las dietas por participación en el Consejo de Administración y sus Comisiones y una estimación de la retribución fija anual a la que den origen

SI

Conceptos retributivos de carácter variable

SI

Principales características de los sistemas de previsión, con una estimación de su importe o coste anual equivalente.

SI

Condiciones que deberán respetar los contratos de quienes ejerzan funciones de alta dirección como consejeros ejecutivos, entre las que se incluirán (i) la duración, (ii) plazos de preaviso, (iii) otras cláusulas en relación con bonus ...

SI

B.1.16 Indique si el Consejo somete a votación de la Junta General, como punto separado del orden del día, y con carácter consultivo, un informe sobre la política de retribuciones de los consejeros. En su caso, explique los aspectos del informe respecto a la política de retribuciones aprobada por el Consejo para los años futuros, los cambios más significativos de tales políticas sobre la aplicada durante el ejercicio y un resumen global de cómo se aplicó la política de retribuciones en el ejercicio. Detalle el papel desempeñado por la Comisión de Retribuciones y si han utilizado asesoramiento externo, la identidad de los consultores externos que lo hayan prestado:

SI

Cuestiones sobre las que se pronuncia el Informe sobre la política de retribuciones

El informe ofrece detalles de la Comisión de Retribuciones y la política de retribuciones de la Sociedad.

El informe ha sido elaborado de conformidad con las UK Listing Rules y, de forma voluntaria, pues al ser la Sociedad una sociedad española no existe obligación de aplicarlas, conforme a los requisitos del anexo 8 del Large and Medium-SIZED Companies and Groups (Accounts and Reports) Regulations 2008.

El informe también se ha preparado de conformidad con lo dispuesto en el artículo 61 "ter" de la Ley 24/1988, de 28 de julio, del Mercado de Valores. De acuerdo con dicho artículo, el informe será sometido al voto consultivo de la Junta General ordinaria de Accionistas de la Sociedad como punto separado del orden del día y con carácter consultivo.

Informe Anual de Gobierno Corporativo

Papel desempeñado por la Comisión de Retribuciones

Las principales funciones de la Comisión de Retribuciones son:

- a) Proponer al Consejo de Administración 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, de conformidad en todo caso con lo previsto en los Estatutos Sociales
- b) Informar al Consejo de Administración sobre las eventuales compensaciones o indemnizaciones que pudieran fijarse para el caso de destitución de los altos Directivos, incluyendo Consejeros Ejecutivos, y asegurar que cualquier pago a realizar sea justo para el profesional y la Sociedad, que no se retribuya la falta de rendimiento y que el deber de mitigar daños esté plenamente reconocido;
- c) Informar al Consejo de Administración sobre la política de retribuciones de los altos Directivos y las condiciones básicas de sus contratos;
- d) Informar sobre los planes de incentivos y complementos de pensiones
- e) Revisar periódicamente los programas de retribución, valorando su adecuación y rendimientos y cómo reflejan y apoyan la estrategia de la Sociedad
- f) En la determinación de los paquetes retributivos y planes indicados anteriormente, seguir lo dispuesto por los códigos de buen gobierno corporativo que sean aplicables, por la legislación aplicable o por los reglamentos y requisitos exigidos por cualquier bolsa en la que los valores de la Sociedad estén admitidos a cotización
- g) Asegurar el cumplimiento de los requisitos de transparencia establecidos por las reglas de admisión a cotización del Reino Unido, por la legislación aplicable o por los reglamentos y requisitos de cualquier bolsa en la que los valores de la Sociedad estén admitidos a cotización, incluyendo el Informe Anual sobre Retribuciones de los Consejeros que debe incluirse en las Cuentas anuales de la Sociedad.

¿Ha utilizado asesoramiento externo?

NO

Identidad de los consultores externos

-

B.1.17 Indique, en su caso, la identidad de los miembros del Consejo que sean, a su vez, miembros del Consejo de Administración, directivos o empleados de sociedades que ostenten participaciones significativas en la sociedad cotizada y/o en entidades de su grupo:

Nombre o denominación social del consejero	Denominación social del Accionista significativo	Cargo
Manuel Lagares Gómez-Abascal	Banco Financiero y de Ahorros, S.A. - Bankia, S.A.	Director General de las participadas

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 o en entidades de su grupo:

Nombre o denominación social del consejero	Nombre o denominación social del Accionista significativo vinculado	Descripción de la relación
-	-	-

B.1.18 Indique, si se ha producido durante el ejercicio alguna modificación en el reglamento del consejo:

SI

Descripción modificaciones

El 28 de febrero de 2012, el Consejo de Administración aprobó la modificación de los siguientes artículos del Reglamento del Consejo de Administración:

- El artículo 9.4 para introducir la posibilidad de que cualquier Presidente pueda solicitar al Presidente del Consejo de Administración la inclusión de asuntos en el orden del día de las reuniones del Consejo de Administración
- El artículo 22.3 para introducir la obligación de los Presidentes de las Comisiones de acudir a la Junta General ordinaria de Accionistas para contestar a las preguntas sobre las actividades de las Comisiones, cuando resulte apropiado
- El artículo 22.6 (nuevo) para introducir nuevas obligaciones respecto a la formación de los miembros de las Comisiones
- El artículo 23.2 para incluir nuevas competencias de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento

- El artículo 24.2 para adaptar las competencias de la Comisión de Nombramientos al Código Unificado de Buen Gobierno español
- El artículo 25 para adaptar la regulación de la Comisión de Retribuciones al UK Corporate Governance Code.

B.1.19 Indique los procedimientos de nombramiento, reelección, evaluación y remoción de los consejeros. Detalle los órganos competentes, los trámites y los criterios para cada uno de los procedimientos.

Nombramiento de Consejeros

El Consejo de Administración se compondrá de un mínimo de nueve y un máximo de catorce miembros.

La Junta General de Accionistas o, cuando proceda, el propio Consejo de Administración, estará legitimado para nombrar los miembros del Consejo de Administración de conformidad con lo previsto en la Ley de Sociedades de Capital y en los Estatutos Sociales.

Cualquier vacante que se produzca podrá ser cubierta por el Consejo de Administración por cooptación, de acuerdo con la ley aplicable, con carácter interino hasta la reunión de la primera Junta General de Accionistas que se celebre, la cual aprobará en su caso los nombramientos o elegirá a las personas que deban sustituir a los Consejeros no ratificado, 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 legítimamente atribuidas, recaerán en personas que cumplan las condiciones legales y estatutarias requeridas para ejercer el cargo de Consejero, disfruten de un gran prestigio y cuenten con los conocimientos, experiencia y capacidad profesionales adecuadas para ejercer las funciones y deberes de dicho cargo.

Las propuestas de nombramiento o reelección de Consejeros que se eleven por el Consejo de Administración a la Junta General de Accionistas, así como su nombramiento provisional por cooptación, deberán ser aprobadas por el Consejo de Administración previa recomendación de la Comisión de Nombramientos y, en cualquier caso, (i) a propuesta de la Comisión de Nombramientos, en el caso de Consejeros Independientes y (ii) previo informe de la Comisión de Nombramientos, en el caso de los restantes Consejeros.

Los miembros del Consejo de Administración desempeñarán sus funciones por el plazo establecido en los Estatutos Sociales de la Sociedad (tres años) a menos que la Junta General de Accionistas acuerde su separación del cargo o destitución o dimitan de su cargo.

El Consejo de Administración nombró por cooptación el 2 de agosto de 2012 a Manuel Lagares Gómez-Abascal, cuyo mandato está sujeto a aprobación en la próxima Junta General de Accionistas.

Reelección de Consejeros

Transcurrido el periodo para el que fue nombrado un Consejero, su cargo caducará cuando se haya celebrado la siguiente Junta General de Accionistas o hubiese transcurrido el término legal para la celebración de la Junta General de Accionistas que deba resolver sobre la aprobación de cuentas del ejercicio anterior.

Al finalizar el plazo para el que fueron nombrados, los miembros del Consejo de Administración podrán ser reelegidos una o más veces por períodos iguales al indicado anteriormente (tres años).

Las propuestas de reelección de los Consejeros que el Consejo de Administración decida someter a la Junta General de Accionistas, habrán de sujetarse a un proceso formal de elaboración, del que necesariamente formará parte la propuesta emitida por la Comisión de Nombramientos, en la que se evaluarán la calidad del trabajo desempeñado y la dedicación al cargo de los Consejeros propuestos durante el mandato precedente. A estos efectos, los Consejeros que formen parte de la Comisión de Nombramientos serán evaluados por la propia Comisión absteniéndose cada uno de ellos de tomar parte en el debate y votación que pudieran afectarles.

Todos los miembros actuales del Consejo de Administración (salvo Manuel Lagares Gómez-Abascal) fueron reelegidos a partir de la fecha de ejecución de la fusión por la Sociedad de Iberia y British Airways; esto es, el 21 de enero 2011 por un período de cuatro años pero deberán renunciar y presentarse a la reelección de acuerdo con el calendario siguiente, sin perjuicio de la capacidad de la Junta General de Accionistas para separarlos en cualquier momento de acuerdo a la normativa aplicable:

- (i) Sir Martin Broughton, Patrick Cescau, José Manuel Fernández Norniella y John Snow se presentarán a la reelección en la Junta General ordinaria de Accionistas que se celebrará en 2013

Informe Anual de Gobierno Corporativo

- (ii) Willie Walsh, César Alierta Izuel, la Baronesa Kingsmill, José Pedro Pérez-Llorca, Kieran Poynter y Rafael Sánchez-Lozano Turmo se presentarán a la reelección en la Junta General ordinaria de Accionistas que se celebrará en 2014.
- (iii) Antonio Vázquez Romero, James Lawrence y Keith Williams se presentarán a la reelección en la Junta General ordinaria de Accionistas que se celebrará en 2015.

El Presidente, el Vicepresidente y, en su caso, el Secretario de la Sociedad y el Vicesecretario de la Sociedad, que sean reelegidos miembros del Consejo de Administración por acuerdo de la Junta General de Accionistas, continuarán desempeñando los cargos que ejercieran con anterioridad en el seno del Consejo de Administración, sin necesidad de nueva elección y sin perjuicio de la facultad de revocación que respecto de dichos cargos corresponde al propio Consejo de Administración.

Evaluación de los Consejeros

Las facultades del Presidente del Consejo de Administración incluyen asegurar que el desempeño de los Consejeros del Consejo de Administración en su conjunto y de las Comisiones del Consejo de Administración sea evaluado, al menos, anualmente. Por lo general la evaluación sugiere que el gobierno es efectivo.

Al final del período de referencia se envió un cuestionario interno de evaluación a los miembros del Consejo de Administración. Se ha llevado a cabo un análisis de los resultados, así como un plan de acción para abordar las cuestiones que se detectaron y que se implementará oportunamente.

Cese de los Consejeros

Los Consejeros cesarán en su cargo cuando concluya el periodo del mandato para el que hayan sido nombrados o cuando lo acuerde la Junta General de Accionistas en el ejercicio de las facultades que les confiere la legislación aplicable, los Estatutos Sociales y el Reglamento del Consejo de Administración.

El Consejero que cese en su cargo antes del término de su mandato, ya sea por dimisión o por otro motivo, deberá explicar las razones en una carta que remitirá a todos los miembros del Consejo de Administración. Sin perjuicio de que dicho cese se comunique como hecho relevante, se deberá dar cuenta del motivo del mismo en el Informe Anual de Gobierno Corporativo.

La Comisión de Nombramientos tiene la facultad de elevar al Consejo de Administración las propuestas de cese de los Consejeros Independientes por la Junta General de Accionistas y de informar sobre dichas propuestas de cese por la Junta General de Accionistas con respecto a cualquier otra tipología de miembros del Consejo de Administración.

B.1.20 Indique los supuestos en los que están obligados a dimitir los consejeros.

De acuerdo con el artículo 16.2 del Reglamento del Consejo de Administración, un Consejero deberá presentar su renuncia ante el Consejo de Administración y formalizará su dimisión al cargo en los siguientes casos:

- a) Cuando deje de ejercer los cargos ejecutivos a los que vaya vinculado su nombramiento como consejero o cuando ya no existan los motivos por los que fue nombrado
- b) Cuando por ley se le prohíba actuar como Consejero
- c) Cuando lo solicite el Consejo de Administración como consecuencia de haber realizado una determinación de conformidad con lo previsto en el artículo 11.7 de los Estatutos Sociales en la medida en que la determinación correspondiente traiga como causa la pertenencia de dicho Consejero al Consejo de Administración
- d) Cuando su permanencia en el Consejo de Administración pudiera afectar al crédito o reputación de la Sociedad en el mercado o perjudique de otra forma sus intereses
- e) En virtud de lo previsto en la Disposición Transitoria Única del Reglamento del Consejo de Administración.

B.1.21 Explique si la función de primer ejecutivo de la Sociedad recae en el cargo de presidente del Consejo. En su caso, indique las medidas que se han tomado para limitar los riesgos de acumulación de poderes en una única persona:

NO

Medidas para reducir riesgos

-

Indique y en su caso explique si se han establecido reglas que facultan a uno de los consejeros independientes para solicitar la convocatoria del consejo o la inclusión de nuevos puntos en el orden del día, para coordinar y hacerse eco de las preocupaciones de los consejeros externos y para dirigir la evaluación por el Consejo de Administración.

SI

Explicación de las reglas

De conformidad con la nueva redacción dada al artículo 9 del Reglamento del Consejo de Administración el 28 de febrero de 2012, cualquier Consejero podrá solicitar al Presidente del Consejo de Administración la inclusión de asuntos en el orden del día y este estará obligado a dicha inclusión cuando la solicitud se hubiese formulado con una antelación no inferior a tres días de la fecha prevista para la celebración de la sesión.

B.1.22 ¿Se exigen mayorías reforzadas, distintas de las legales, en algún tipo de decisión?

NO

Indique cómo se adoptan los acuerdos en el Consejo de Administración, señalando al menos, el mínimo quórum de asistencia y el tipo de mayorías para adoptar los acuerdos:

Descripción del acuerdo	Quórum	Tipo de mayoría
Todos los acuerdos menos los indicados en la fila siguiente.	Más de la mitad de los Consejeros, presentes o representados (50,01%)	Mayoría absoluta (50,01%)
La delegación permanente de facultades del Consejo de Administración en la Comisión Ejecutiva o en el Consejero Delegado y la designación de los Consejeros que hayan de ocupar tales cargos	Más de la mitad de los Consejeros, presentes o representados (50,01%)	Dos terceras partes del número total de consejeros (67%)

B.1.23 Explique si existen requisitos específicos, distintos de los relativos a los Consejeros, para ser nombrado presidente.

NO

Descripción de los requisitos

-

B.1.24 Indique si el presidente tiene voto de calidad:

NO

Materias en las que existe voto de calidad

-

B.1.25 Indique si los Estatutos o el reglamento del Consejo establecen algún límite a la edad de los consejeros:

NO

Edad límite presidente

0

Edad límite Consejero delegado

0

Edad límite Consejero

0

B.1.26 Indique si los Estatutos o el reglamento del Consejo establecen un mandato limitado para los consejeros independientes:

NO

Número máximo de años de mandato

0

Informe Anual de Gobierno Corporativo

- B.1.27 En el caso de que sea escaso o nulo el número de consejeras, explique los motivos y las iniciativas adoptadas para corregir tal situación.**

Explicación de los motivos y de las iniciativas

En la actualidad, el 24% de los altos Directivos del Grupo son mujeres. La Sociedad es una empresa joven, formada a partir de la fusión de Iberia y British Airways el 21 de enero de 2011. En el futuro, la Sociedad quiere incrementar el número de mujeres a nivel directivo y ejecutivo.

El Consejo de Administración y el Comité de Dirección de IAG están firmemente comprometidos con el objetivo de crear órganos con una composición heterogénea. Es responsabilidad del Consejo de Administración de la Sociedad aumentar la diversidad dentro del Consejo de Administración de la Sociedad y del Comité de Dirección aumentar la diversidad en todo el Grupo. Es política del Consejo de Administración tener en cuenta a candidatos de diversas procedencias sin discriminación por razón de género, raza, color, edad, clase social, creencias, religión, orientación sexual, incapacidad o cualesquiera otros factores.

El 27 de septiembre de 2012, el Consejo de Administración aprobó la Política de Diversidad del Consejo de la Sociedad, la cual reconoce la importancia de nombrar como miembros del Consejo de Administración a personas que aporten diversidad de opiniones, perspectivas, aptitudes, experiencias, procedencias y tendencias a sus deliberaciones y procesos de toma de decisión.

El Consejo planea nombrar, al menos, una nueva consejera durante el ejercicio que finaliza en 2013 e intentará incrementar el número total de mujeres en el Consejo a finales de 2015.

En particular, indique si la Comisión de Nombramientos y Retribuciones ha establecido procedimientos para que los procesos de selección no adolezcan de sesgos implícitos que obstaculicen la selección de consejeras y busque deliberadamente candidatas que reúnan el perfil exigido:

SI

Señale los procedimientos principales

Toda propuesta para el nombramiento de cualquier consejero deberá recaer en personas que cumplan con los requisitos legales y reglamentarios necesarios para ocupar un cargo como consejero, que gocen de un gran prestigio y tengan el conocimiento profesional, experiencia y aptitud apropiados para el ejercicio de las funciones y obligaciones de tal cargo.

La Comisión de Nombramientos presentará un informe y revisará los criterios que deben seguirse para la composición del Consejo de Administración y la selección de los candidatos, definiendo las funciones y las competencias necesarias y evaluando el tiempo y la dedicación que se requieren para realizar correctamente su cometido.

En la identificación de candidatos adecuados, la Comisión de Nombramientos podrá usar anuncios públicos o los servicios de asesores externos para facilitar la búsqueda, considerando candidatos de muy distintos perfiles y los elegirá por mérito y mediante criterios objetivos, teniendo en cuenta que los nombrados tengan suficiente tiempo disponible para dedicarle al cargo.

- B.1.28 Indique si existen procesos formales para la delegación de votos en el Consejo de Administración. En su caso, detállelos brevemente.**

De acuerdo 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 emitir su voto y conferir su representación a favor de otro Consejero. La representación deberá conferirse por escrito dirigido al Presidente o al Secretario de la Sociedad y con carácter especial para cada reunión. A tales efectos, será válido un mensaje dirigido al Presidente o al Secretario de la Sociedad por carta, fax, telegrama o correo electrónico.

El Consejero que delegue su representación procurará, en la medida de lo posible, incluir instrucciones de voto en la carta de representación.

B.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 de Administración sin la asistencia de su Presidente:

Número de reuniones del Consejo de Administración	9
Número de reuniones del Consejo de Administración sin la asistencia del Presidente	0

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	0
Número de reuniones del Comité de Auditoría y Cumplimiento	7
Número de reuniones de la Comisión de Nombramientos y Retribuciones	0
Número de reuniones de la Comisión de Nombramientos	4
Número de reuniones de la Comisión Retribuciones	4

B.1.30 Indique el número de reuniones que ha mantenido el Consejo de Administración durante el ejercicio sin la asistencia de todos sus miembros. En el cómputo se considerarán no asistencias las representaciones realizadas sin instrucciones específicas:

Número de no asistencias de consejeros durante el ejercicio	6
% de no asistencias sobre el total de votos durante el ejercicio	4,762%

B.1.31 Indique si las cuentas anuales individuales y consolidadas que se presentan para su aprobación al Consejo están previamente certificadas:

SI

Identifique, en su caso, a las personas que han certificado las cuentas anuales individuales y consolidadas de la sociedad a fin de que el Consejo:

Nombre	Cargo
Willie Walsh	Consejero delegado del Grupo
Enrique Dupuy de Lôme Chávarri	Director financiero del Grupo

B.1.32 Explique, si los hubiera, los mecanismos establecidos por el Consejo de Administración para evitar que las cuentas individuales y consolidadas formuladas se presenten en la Junta General con salvedades en el informe de auditoría.

De acuerdo con el artículo 30.4 del Reglamento del Consejo de Administración, este formulará las Cuentas anuales de la Sociedad de forma que no haya lugar a salvedades por parte de los auditores. No obstante, si el Consejo de Administración estima adecuado formular las Cuentas anuales de tal forma que los auditores emitan una opinión con salvedades sobre las mismas, los Consejeros publicarán la explicación de por qué razón los auditores de la Sociedad han emitido su informe con salvedades.

La Comisión de Auditoría y Cumplimiento tiene el deber de revisar las Cuentas anuales de la Sociedad, vigilar el cumplimiento de los requisitos legales y la correcta aplicación de los principios de contabilidad generalmente aceptados, así como la revisión de los criterios relevantes de información financiera en las Cuentas anuales de la Sociedad.

B.1.33 ¿El Secretario del Consejo tiene la condición de consejero?

NO

B.1.34 Explique los procedimientos de nombramiento y cese del Secretario del Consejo, indicando si su nombramiento y cese han sido informados por la Comisión de Nombramientos y aprobados por el pleno del Consejo.

Procedimiento de nombramiento y cese

El nombramiento y cese del Secretario del Consejo de Administración de la Sociedad, quien puede ser o no consejero, es una materia reservada al Consejo de Administración.

El nombramiento del Secretario del Consejo de Administración se hará a propuesta del Presidente.

Informe Anual de Gobierno Corporativo

La Comisión de Nombramientos tiene que informar sobre la propuesta de designación de cargos internos en el Consejo de Administración.

¿La Comisión de Nombramientos informa del nombramiento?	SI
¿La Comisión de Nombramientos informa del cese?	SI
¿El Consejo en pleno aprueba el nombramiento?	SI
¿El Consejo en pleno aprueba el cese?	SI

¿Tiene el Secretario del Consejo encomendada la función de velar, de forma especial, por las recomendaciones de buen gobierno?

SI

Observaciones

De acuerdo con el artículo 7 del Reglamento del Consejo de Administración, las funciones atribuidas al Secretario del Consejo de Administración de la Sociedad, además de las funciones que tiene atribuidas en virtud de las disposiciones legales aplicables y de los Estatutos Sociales de la Sociedad serán las siguientes:

- a) Custodiar la documentación social, reflejar debidamente en los libros de actas el desarrollo de las sesiones y dar fe de los acuerdos adoptados por los órganos colegiados de Administración
- b) Cuidar de la legalidad formal y material de las actuaciones del Consejo de Administración y sus órganos delegados, de su regularidad estatutaria y reglamentaria, así como velar por la observancia de los principios o criterios de gobierno corporativo de la Sociedad y las normas del Reglamento del Consejo de Administración
- c) Comprobar el cumplimiento de las disposiciones emanadas de los organismos reguladores y la consideración, en su caso, de sus recomendaciones
- d) Canalizar, con carácter general, las relaciones de la Sociedad con los Consejeros en todo lo relativo al funcionamiento del Consejo de Administración, de conformidad con las instrucciones del Presidente
- e) Tramitar las solicitudes de los Consejeros respecto de la información y documentación de aquellos asuntos que corresponda conocer al Consejo de Administración
- f) Actuar como Secretario en la Junta General de Accionistas.

B.1.35 Indique, si los hubiera, los mecanismos establecidos por la sociedad para preservar la independencia del auditor, de los analistas financieros, de los bancos de inversión y de las agencias de calificación.

Las relaciones del Consejo de Administración con los auditores de la Sociedad se realizarán a través de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento.

El Consejo de Administración se abstendrá de contratar a cualquier empresa de auditoría que suponga a la Sociedad el pago de unos honorarios por los servicios prestados por una cantidad superior al 10% del total de ingresos de dicha empresa el año anterior.

En este sentido, la Comisión de Auditoría y Cumplimiento tiene, entre otras, las siguientes facultades:

- a) Proponer al Consejo de Administración, para su sometimiento a la Junta General de Accionistas, la designación del auditor de cuentas o sociedades de auditoría de conformidad con lo previsto en la legislación aplicable, así como, en su caso, sus condiciones de contratación, su remuneración, el alcance de su mandato profesional y la revocación o renovación de su nombramiento. Supervisar el cumplimiento del contrato de auditoría, procurando que la opinión sobre las Cuentas anuales y los contenidos principales del informe de auditoría sean redactados de forma clara y precisa
- b) Servir de canal de comunicación entre el Consejo de Administración y los auditores, evaluar los resultados de cada auditoría y las respuestas del equipo de gestión a sus recomendaciones y mediar en los casos de discrepancias entre aquellos y este en relación con los principios y criterios aplicados en la preparación de las Cuentas anuales
- c) Desarrollar e implementar una política de contratación de los auditores externos para la prestación de servicios adicionales distintos de la auditoría de cuentas conforme a las previsiones del Código Unificado de Buen Gobierno del Reino Unido aprobado por la Financial Reporting Council
- d) Establecer las oportunas relaciones con los auditores de cuentas o sociedades de auditoría para recibir información sobre aquellas cuestiones que puedan poner en riesgo la independencia de estos, para su examen por la Comisión de Auditoría y Cumplimiento, y cualesquiera otras relacionadas con el proceso de desarrollo de la auditoría de

cuentas, así como aquellas otras comunicaciones previstas en la legislación de auditoría de cuentas y en las normas de auditoría. En todo caso, deberán recibir anualmente de los auditores de cuentas o sociedades de auditoría la confirmación escrita de su independencia frente a la entidad o entidades vinculadas a esta directa o indirectamente, así como la información de los servicios adicionales de cualquier clase prestados a estas entidades por los citados auditores o sociedades, o por las personas o entidades vinculados a estos de acuerdo con lo dispuesto en la Ley 19/1988, de 12 de julio, de Auditoría de Cuentas.

- e) Emitir anualmente, con carácter previo a la emisión del Informe de Auditoría de Cuentas, un informe en el que se expresará una opinión sobre la independencia de los auditores de cuentas o sociedades de auditoría. Este informe deberá pronunciarse, en todo caso, sobre la prestación de los servicios adicionales a que hace referencia el apartado anterior
- f) Revisar la efectividad del proceso de auditoría externa.

Durante 2012, la Comisión de Auditoría y Cumplimiento revisó el trabajo realizado por los auditores externos y evaluó su independencia, objetividad y rendimiento. A estos efectos, tomó en consideración la relevancia de las exigencias profesionales y regulatorias y la relación global con el auditor, incluida la prestación de servicios distintos de la auditoría. La Comisión de Auditoría y Cumplimiento vigiló el cumplimiento por parte del auditor de los criterios regulatorios, éticos y profesionales sobre rotación de socios y evalúa anualmente su cualificación, experiencia, recursos y la eficacia del proceso de auditoría, incluyendo un informe del auditor externo sobre sus propios procedimientos internos de calidad. Habiendo examinado el desempeño de Ernst & Young y de Deloitte durante el ejercicio 2012, la Comisión decidió, en interés del Grupo y sus Accionistas, no promover la modificación de auditores para el ejercicio 2013.

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 tanto Ernst & Young como Deloitte pueden proporcionar al Grupo.

Por otro lado, el Consejo de Administración velará por el puntual cumplimiento de las instrucciones vigentes en materia de hechos relevantes de conformidad con las disposiciones de la legislación aplicable.

Los Consejeros deberán tomar las medidas que sean necesarias para garantizar que toda la información financiera trimestral, semestral y anual que se facilite a los mercados de valores y cualquier otra información que sea razonable facilitar en cada momento, se prepare de acuerdo con los mismos principios profesionales, normas y prácticas que se aplican en la preparación de las Cuentas anuales y ser tan fiables como estas. Con este último propósito, dicha información deberá ser revisada por la Comisión de Auditoría y Cumplimiento.

El Consejo de Administración deberá incluir en su documentación pública anual información relevante sobre las normas que rigen la administración de la Sociedad y el nivel de cumplimiento de la ley aplicable. En el caso de que no se cumplan las directrices, los Consejeros deberán explicar las razones de tal decisión.

La Sociedad mantiene un contacto regular con sus principales Accionistas institucionales a través de su equipo de relaciones con los inversores, de reuniones con los Consejeros Ejecutivos y el Presidente y de eventos anuales de los inversores institucionales. Las presentaciones de estos eventos han estado a disposición de los Accionistas privados a través de la página web de relaciones con los inversores de la Sociedad. El 9 de noviembre de 2012 se celebró el Día del Inversor.

B.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

–

Informe Anual de Gobierno Corporativo

B.1.37 Indique si la firma de auditoría realiza otros trabajos para la sociedad 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 o su grupo:

SI

	Sociedad	Grupo	Total
Importe de otros trabajos distintos de los de auditoría (miles de euros)	-	2.558	2.558
Importe trabajos distintos de los de auditoría / Importe total facturado por la firma de auditoría (en %)	-	44	40

B.1.38 Indique si el informe de auditoría de las Cuentas Anuales del ejercicio anterior presenta reservas o salvedades. En su caso, indique las razones dadas por el Presidente del Comité de Auditoría para explicar el contenido y alcance de dichas reservas o salvedades:

NO

Explicación de las razones

-

B.1.39 Indique el número de años que la firma actual de auditoría lleva de forma ininterrumpida realizando la auditoría de las cuentas anuales de la Sociedad o su Grupo. Asimismo, indique el porcentaje que representa el número de años auditados por la actual firma de auditoría sobre el número total de años en los que las cuentas anuales han sido auditadas:

	Sociedad	Grupo
Número de años ininterrumpidos	3	3
Nº de años auditados por la firma actual de auditoría / Nº de años que la sociedad ha sido auditada (en %)	100%	100%

B.1.40 Indique las participaciones de los miembros del Consejo de Administración de la sociedad en el capital de entidades que tengan el mismo, análogo o complementario género de actividad del que constituya el objeto social, tanto de la sociedad como de su grupo, y que hayan sido comunicadas a la sociedad. Asimismo, indique los cargos o funciones que en estas sociedades ejerzan.

Nombre o denominación social del consejero	Denominación de la sociedad objeto	% participación	Cargo o funciones
Willie Walsh	Aer Lingus Group plc	0.002	Accionista

B.1.41 Indique y en su caso detalle si existe un procedimiento para que los consejeros puedan contar con asesoramiento externo.

SI

Detalle el procedimiento

De acuerdo con el artículo 20 del Reglamento del Consejo de Administración, a fin de recibir asistencia 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:

- a) Que no resulte necesario para el adecuado desempeño de las funciones encomendadas a los Consejeros
- b) 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
- d) Que pueda conllevar un riesgo para la confidencialidad de la información que deba ponerse a disposición del experto.

B.1.42 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.

SI

Detalle el procedimiento

De acuerdo con el artículo 9 del Reglamento del Consejo de Administración el calendario de las sesiones ordinarias se fijará por el propio Consejo de Administración antes del comienzo de cada ejercicio. El calendario podrá ser modificado por acuerdo del propio Consejo de Administración o por decisión del Presidente, que pondrá la modificación en conocimiento de los Consejeros con una antelación no inferior a cinco días a la fecha inicialmente prevista para la celebración de la sesión o a la nueva fecha fijada en sustitución de aquella, si esta última fuese anterior.

Las convocatorias de las sesiones del Consejo de Administración se realizarán mediante carta, fax, correo electrónico o por cualquier otro medio, y estará autorizada con la firma del Presidente o la del Secretario de la Sociedad o Vicesecretario de la Sociedad, por orden del Presidente. 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. La convocatoria incluirá siempre, salvo causa justificada, el orden del día de la sesión y se acompañará, en su caso, de la información que se juzgue necesaria. Cualquier Consejero podrá solicitar al Presidente del Consejo de Administración la inclusión de asuntos en el orden del día y este estará obligado a dicha inclusión cuando la solicitud se hubiese formulado con una antelación no inferior a tres días de la fecha prevista para la celebración de la sesión.

En este sentido, el Presidente se asegurará de que los miembros del Consejo de Administración reciban información precisa, oportuna y clara, especialmente sobre la marcha de la Sociedad, su estrategia, retos y oportunidades, de forma tal que el Consejo de Administración pueda tomar decisiones de forma adecuada y supervisar adecuadamente el desempeño de la Sociedad y liderará las discusiones del Consejo de Administración con el objeto de promover una toma de decisiones efectiva y un debate constructivo en torno al desarrollo de la Sociedad, su estrategia de crecimiento y sus objetivos comerciales.

De conformidad con el artículo 22 del Reglamento del Consejo de Administración, las Comisiones 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 organizarán evaluaciones periódicas de su desempeño, facilitadas de forma externa al menos cada tres años.

Además, de acuerdo con el artículo 19 del Reglamento del Consejo de Administración, el Consejero tendrá las más amplias facultades para recabar información sobre cualquier aspecto de la Sociedad, examinar sus libros, registros, documentos, para inspeccionar sus instalaciones y para comunicarse con los altos Directivos de la Sociedad. El ejercicio de estas facultades de información se canalizará a través del Presidente o del Secretario de la Sociedad.

Informe Anual de Gobierno Corporativo

B.1.43 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:

YES

Explique las reglas

De acuerdo con el artículo 18.3. f) del Reglamento del Consejo de Administración, todo Consejero deberá informar a la Sociedad de los procedimientos judiciales, administrativos o de cualquier otra índole que se incoen contra el Consejero y que, por su importancia o características, pudieran incidir gravemente en la reputación de la Sociedad y, en general, de cualquier hecho o situación que pueda resultar razonablemente relevante para su actuación como Consejero de la Sociedad. En particular, todo Consejero deberá informar a la Sociedad, a través de su Presidente, en el caso de que resultara procesado o se dictara contra él auto de apertura de juicio oral por alguno de los delitos señalados en el artículo 213 de la Ley de Sociedades de Capital. En este caso, el Consejo de Administración examinará el caso tan pronto como sea posible y adoptará las decisiones que considere más oportunas en función del interés de la Sociedad.

Además, de acuerdo con el artículo 16.2 del Reglamento del Consejo de Administración, el Consejero deberá presentar su renuncia al Consejo de Administración y formalizar la correspondiente dimisión al cargo cuando su permanencia en el Consejo de Administración pueda afectar al crédito o a la reputación de la Sociedad en el mercado o perjudique de otra forma sus intereses.

B.1.44 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 124 de la Ley de Sociedades Anónimas:

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.

NO

Decisión tomada	Explicación razonada
Procede continuar / No procede	-

B.2. Comisiones del Consejo de Administración

B.2.1 Detalle todas las comisiones del Consejo de Administración y sus miembros:

Comisión De Nombramientos

Nombre	Cargo	Tipología
John Snow	Presidente	Independiente
César Alierta Izuel	Vocal	Independiente
José Manuel Fernández Norniella	Vocal	Otro externo
Baronesa Kingsmill	Vocal	Independiente

Comisión De Retribuciones

Nombre	Cargo	Tipología
César Alierta Izuel	Presidente	Independiente
José Manuel Fernández Norniella	Vocal	Otro externo
Baronesa Kingsmill	Vocal	Independiente
John Snow	Vocal	Independiente

Comisión De Auditoría y Cumplimiento

Nombre	Cargo	Tipología
Kieran Poynter	Presidente	Independiente
Patrick Cescau	Vocal	Independiente
James Lawrence	Vocal	Independiente
José Pedro Pérez-Llorca	Vocal	Independiente

Comisión De Seguridad

Nombre	Cargo	Tipología
Willie Walsh	Presidente	Ejecutivo
Sir Martin Broughton	Vocal	Independiente
Kieran Poynter	Vocal	Independiente
Antonio Vázquez Romero	Vocal	Otro externo

B.2.2 Señale si corresponden al Comité de Auditoría las siguientes funciones:

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	SI
Revisar periódicamente los sistemas de control interno y gestión de riesgos, para que los principales riesgos se identifiquen, gestionen y den a conocer adecuadamente	SI
Velar por la independencia y eficacia de la función de auditoría interna; proponer la selección, nombramiento, reelección y cese del responsable del servicio de auditoría interna; proponer el presupuesto de ese servicio; recibir información periódica sobre sus actividades y verificar que la alta dirección tiene en cuenta las conclusiones y recomendaciones de sus informes	SI
Velar por la independencia y eficacia de la función de auditoría interna; proponer la selección, nombramiento, reelección y cese del responsable del servicio de auditoría interna; proponer el presupuesto de ese servicio; recibir información periódica sobre sus actividades y verificar que la alta dirección tiene en cuenta las conclusiones y recomendaciones de sus informes	SI
Elevar al Consejo las propuestas de selección, nombramiento, reelección y sustitución del auditor externo, así como las condiciones de su contratación	SI
Recibir regularmente del auditor externo información sobre el plan de auditoría y los resultados de su ejecución y verificar que la alta dirección tiene en cuenta sus recomendaciones	SI
Asegurar la independencia del auditor externo	SI
En el caso de grupos, favorecer que el auditor del grupo asuma la responsabilidad de las auditorías de las empresas que lo integren.	NO

B.2.3 Realice una descripción de las reglas de organización y funcionamiento, así como las responsabilidades que tienen atribuidas cada una de las comisiones del Consejo.

Denominación de la comisión: Comisión De Auditoría Y Cumplimiento

a) Reglas de organización y funcionamiento

La Comisión de Auditoría y Cumplimiento estará compuesta por un mínimo de tres y un máximo de cinco Consejeros no ejecutivos nombrados por el Consejo de Administración, que dispongan de la dedicación, capacidad y experiencia necesaria para desempeñar su función. Al menos dos de los miembros de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento deberán ser Consejeros independientes. Al menos un miembro deberá tener experiencia relevante reciente en materia financiera. El Consejo de Administración designará al Presidente de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento de entre los Consejeros independientes de esta, que deberá ser sustituido al menos cada cuatro años, pudiendo ser reelegido una vez transcurrido el plazo de un año desde su cese. El Secretario de la Sociedad o quien este designe actuará como Secretario de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento.

Informe Anual de Gobierno Corporativo

La Comisión de Auditoría y Cumplimiento se reunirá siempre que sea convocada por su Presidente, por su propia iniciativa o a solicitud de dos o más de sus miembros, y al menos una vez cada tres meses y, en todo caso, cuando el Consejo de Administración solicite la emisión de informes, la presentación de propuestas o la adopción de acuerdos en el ámbito de sus funciones.

b) Funciones

La función principal de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento es asistir al Consejo de Administración en la supervisión y el control del Grupo, así como revisar regularmente el cumplimiento de las disposiciones legales y normas internas aplicables al Grupo.

Las principales facultades de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento incluyen:

- a) Supervisar la eficacia del control interno de la Sociedad, la auditoría interna, en su caso, y los sistemas de gestión de riesgos
- b) Supervisar el proceso de elaboración y presentación de la información financiera regulada
- c) Proponer al Consejo de Administración, para su sometimiento a la Junta General de Accionistas, la designación del auditor de cuentas o sociedades de auditoría de conformidad con lo previsto en la legislación aplicable
- d) Servir de canal de comunicación entre el Consejo de Administración y los auditores, evaluar los resultados de cada auditoría y las respuestas del equipo de gestión a sus recomendaciones y mediar en los casos de discrepancias entre aquellos y este en relación con los principios y criterios aplicados en la preparación de las Cuentas anuales
- e) Revisar las cuentas de la Sociedad, vigilar el cumplimiento de los requerimientos legales y la correcta aplicación de los principios de contabilidad generalmente aceptados
- f) Revisar los criterios de información financiera relevantes en las cuentas de la Sociedad
- g) 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
- h) Velar por la independencia y eficacia de la función de auditoría interna; proponer la selección, nombramiento, reelección y cese del responsable del servicio de auditoría interna; proponer el presupuesto de ese servicio; recibir información periódica sobre sus actividades y verificar que la alta dirección tiene en cuenta las conclusiones y recomendaciones de sus informes
- i) Revisar periódicamente los sistemas de control interno y gestión de riesgos, para que los principales riesgos se identifiquen, gestionen y den a conocer adecuadamente
- j) Desarrollar e implementar una política de contratación de los auditores externos para la prestación de servicios adicionales distintos de la auditoría de cuentas
- k) Establecer las oportunas relaciones con los auditores de cuentas o sociedades de auditoría
- l) Revisar la efectividad del proceso de auditoría externa
- m) 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
- n) Informar al Consejo de Administración 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.

Denominación de la comisión: Comisión De Nombramientos

a) Reglas de organización y funcionamiento

La Comisión de Nombramientos estará compuesta por un mínimo de tres y un máximo de cinco Consejeros no ejecutivos nombrados por el Consejo de Administración, que dispongan de la dedicación, capacidad y experiencia necesaria para desempeñar su función. Al menos dos de los miembros de la Comisión de Nombramientos serán Consejeros independientes. El Consejo de Administración designará al Presidente de la Comisión de Nombramientos de entre los Consejeros independientes de esta. El Secretario de la Sociedad o quién este designe actuará como Secretario de la Comisión de Nombramientos.

La Comisión de Nombramientos se reunirá siempre que sea convocada por su Presidente, a iniciativa propia, o a solicitud de dos o más de sus miembros y, al menos una vez cada año y, en todo caso, cuando el Consejo de Administración solicite la emisión de informes, la presentación de propuestas o la adopción de acuerdos en el ámbito de sus funciones.

b) Funciones

Las principales facultades del Comité de Nombramientos incluyen:

- a) Informar y revisar los criterios que deben seguirse para la composición del Consejo de Administración y la selección de los candidatos, definiendo sus funciones y aptitudes y evaluando el tiempo y la dedicación precisos para desempeñar correctamente su cometido
- b) Elevar al Consejo de Administración las propuestas de nombramiento de Consejeros independientes para su designación por cooptación o, en su caso, para su sometimiento a la decisión de la Junta General de Accionistas, así como propuestas para la reelección o cese de dichos Consejeros por la Junta General de Accionistas
- c) Informar sobre las propuestas del Consejo de Administración para el nombramiento de los restantes Consejeros para su designación por cooptación o, en su caso, para su sometimiento a la decisión de la Junta General de Accionistas, así como las propuestas para la reelección o cese de dichos Consejeros por la Junta General de Accionistas
- d) Informar sobre las propuestas de designación o separación de los cargos internos del Consejo de Administración (incluyendo el Secretario y el Vicesecretario) y proponer al Consejo de Administración los miembros que deban formar cada una de las Comisiones del Consejo de Administración
- e) Poner en marcha planes para la sucesión de los miembros del Consejo de Administración y, en concreto, para la sucesión en los cargos de Presidente y Consejero delegado
- f) Supervisar y establecer directrices relativas al nombramiento, reclutamiento, carrera, promociones y despidos de altos Directivos, para asegurar que la Sociedad dispone del personal de alta calificación necesario para su gestión
- g) Informar al Consejo de Administración sobre el nombramiento o cese de los altos Directivos de la Sociedad
- h) Asegurar que en su nombramiento por el Consejo de Administración, los Consejeros no ejecutivos reciben una carta formal de nombramiento estableciendo claramente lo que se espera de ellos en términos de dedicación, servicio e involucración más allá de las reuniones del Consejo de Administración
- i) Identificar a los miembros del Consejo de Administración cualificados para cubrir las vacantes en cualquier Comisión del Consejo de Administración (incluida la Comisión de Nombramientos).

Denominación de la comisión: Comisión De Retribuciones

a) Reglas de organización y funcionamiento

La Comisión de Retribuciones estará compuesta por un mínimo de tres y un máximo de cinco Consejeros no ejecutivos nombrados por el Consejo de Administración, que dispongan de la dedicación, capacidad y experiencia necesarias para desempeñar su función. Al menos tres de los miembros de la Comisión de retribuciones serán Consejeros independientes. El Consejo de Administración designará al Presidente de la Comisión de Retribuciones de entre los Consejeros independientes de esta. No se podrá elegir al Presidente del Consejo de Administración como Presidente de la Comisión de Retribuciones. El Secretario de la Sociedad o quién este designe actuará como Secretario de la Comisión de Retribuciones.

La Comisión de Retribuciones se reunirá siempre que sea convocada por su Presidente, a iniciativa propia o a solicitud de dos o más de sus miembros y, al menos, dos veces al año y, en todo caso, cuando el Consejo de Administración solicite la emisión de informes, la presentación de propuestas o la adopción de acuerdos en el ámbito de sus funciones

b) Funciones

Las principales facultades de la Comisión de Retribuciones son:

- a) Proponer al Consejo de Administración el sistema y la cuantía de las retribuciones anuales de los Consejeros, así como la retribución individual de los Consejeros ejecutivos y las demás condiciones de sus contratos, de conformidad en todo caso con lo previsto en los Estatutos Sociales
- b) Informar al Consejo de Administración sobre las condiciones de terminación de los contratos las eventuales compensaciones o indemnizaciones que pudieran fijarse para el caso de destitución de los altos Directivos, incluyendo Consejeros ejecutivos y asegurar que cualquier pago a realizar sea justo para el profesional y la Sociedad, que no se retribuya la falta de rendimiento y que el deber de mitigar daños esté plenamente reconocido
- c) Informar al Consejo de Administración sobre la política de retribuciones de los altos Directivos y las condiciones básicas de sus contratos
- d) Informar sobre los planes de incentivos y acuerdos sobre pensiones

Informe Anual de Gobierno Corporativo

- e) Revisar periódicamente los programas de retribución, valorando su adecuación y rendimientos y cómo reflejan y apoyan la estrategia de la Sociedad
- f) En la determinación de los paquetes retributivos y planes indicados anteriormente, seguir lo dispuesto por los códigos de buen gobierno corporativo que sean aplicables, por la legislación aplicable o por los reglamentos y requisitos exigidos por cualquier bolsa en la que los valores de la Sociedad estén admitidos a cotización
- g) Asegurar el cumplimiento de los requisitos de transparencia establecidos por las reglas de admisión a cotización del Reino Unido, por la legislación aplicable o por los reglamentos y requisitos de cualquier bolsa en la que los valores de la Sociedad estén admitidos a cotización, incluyendo el Informe Anual sobre Retribuciones de los Consejeros que debe incluirse en las Cuentas anuales de la Sociedad.

Denominación de la comisión: Comisión De Seguridad

a) Reglas de organización y funcionamiento

La Comisión de Seguridad estará compuesta por un mínimo de tres y un máximo de cinco Consejeros nombrados por el Consejo de Administración, que dispongan de la dedicación, capacidad y experiencia necesarias para desempeñar su función. El Consejo de Administración designará al Presidente de la Comisión de Seguridad de entre los Consejeros de esta.

b) Funciones

Las principales facultades de la Comisión de Seguridad son:

- 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 de Administración cuando sea apropiado (reconociendo que la responsabilidad en materia de seguridad relativa a cada filial corresponde a dicha filial a través de sus propios recursos)
- c) Realizar un seguimiento de cualquier medida en materia de seguridad adoptada por el Consejo de Administración..

B.2.4 Indique las facultades de asesoramiento, consulta y en su caso, delegaciones que tienen cada una de las comisiones:

Denominación de la comisión	Breve descripción
Comisión de Auditoría y Cumplimiento	Comisión consultiva con facultades para informar, asesorar y proponer. Véase el apartado B.2.3 anterior.
Comisión de Nombramientos	Comisión consultiva con facultades para informar, asesorar y proponer. Véase el apartado B.2.3 anterior.
Comisión de Retribuciones	Comisión consultiva con facultades para informar, asesorar y proponer. Véase el apartado B.2.3 anterior.
Comisión de Seguridad	Comisión consultiva con facultades para informar, asesorar y proponer. Véase el apartado B.2.3 anterior.

B.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

Comisión De Auditoría Y Cumplimiento

Las Comisiones del Consejo de Administración se regirán por las disposiciones de los Estatutos Sociales y el Reglamento del Consejo de Administración (Artículo 23 del Reglamento del Consejo de Administración para la Comisión de Auditoría y Cumplimiento, el artículo 24 para la Comisión de Nombramientos, el artículo 25 para la Comisión de Retribuciones y el artículo 26 para la Comisión de Seguridad). Cuando no exista una disposición específica, las Comisiones del Consejo de Administración se regirán, por analogía y en su caso, por las disposiciones aplicables al Consejo de Administración de la Sociedad.

Los Estatutos Sociales de la Sociedad y el Reglamento del Consejo de Administración están disponibles en la página web corporativa de la Sociedad: www.iairgroup.com.

El 28 de febrero de 2012, el Consejo de Administración aprobó, entre otros, la modificación de los siguientes artículos del Reglamento del Consejo de Administración relacionados con la Comisión de Auditoría y Cumplimiento:

- a) El artículo 22.3 para introducir la obligación para los Presidentes de las Comisiones de acudir a la Junta General ordinaria de Accionistas para contestar a las preguntas sobre las actividades de las Comisiones, cuando resulte apropiado
- b) El artículo 22.6 (nuevo) para introducir nuevas obligaciones respecto a la formación de los miembros de las Comisiones
- c) El artículo 23.2 para incluir nuevas funciones a la Comisión de Auditoría y Cumplimiento

La Comisión de Auditoría y Cumplimiento del Consejo de Administración prepara un informe anual de sus actividades.

Comisión De Nombramientos

Las Comisiones del Consejo de Administración se regirán por las disposiciones de los Estatutos Sociales y el Reglamento del Consejo de Administración (Artículo 23 del Reglamento del Consejo de Administración para la Comisión de Auditoría y Cumplimiento, el artículo 24 para la Comisión de Nombramientos, el artículo 25 para la Comisión de Retribuciones y el artículo 26 para la Comisión de Seguridad). Cuando no exista una disposición específica, las Comisiones del Consejo de Administración se regirán, por analogía y en su caso, por las disposiciones aplicables al Consejo de Administración de la Sociedad.

Los Estatutos Sociales de la Sociedad y el Reglamento del Consejo de Administración están disponibles en la página web corporativa de la Sociedad: www.iairgroup.com.

El 28 de febrero de 2012, el Consejo de Administración aprobó, entre otros, la modificación de los siguientes artículos del Reglamento del Consejo de Administración relacionados con la Comisión de Nombramientos:

- a) El artículo 22.3 para introducir la obligación para los Presidentes de las Comisiones de acudir a la Junta General ordinaria de Accionistas para contestar a las preguntas sobre las actividades de las Comisiones, cuando resulte apropiado
- b) El artículo 22.6 (nuevo) para introducir nuevas obligaciones respecto a la formación de los miembros de las Comisiones
- c) El artículo 24.2 para adaptar las funciones de la Comisión de Nombramientos al Código Unificado de Buen Gobierno español.

La Comisión de Nombramientos del Consejo de Administración prepara un informe anual de sus actividades.

Comisión De Retribuciones

Las Comisiones del Consejo de Administración se regirán por las disposiciones de los Estatutos Sociales y el Reglamento del Consejo de Administración (Artículo 23 del Reglamento del Consejo de Administración para la Comisión de Auditoría y Cumplimiento, el artículo 24 para la Comisión de Nombramientos, el artículo 25 para la Comisión de Retribuciones y el artículo 26 para la Comisión de Seguridad). Cuando no exista una disposición específica, las Comisiones del Consejo de Administración se regirán, por analogía y en su caso, por las disposiciones aplicables al Consejo de Administración de la Sociedad.

Los Estatutos Sociales de la Sociedad y el Reglamento del Consejo de Administración están disponibles en la página web corporativa de la Sociedad: www.iairgroup.com.

El 28 de febrero de 2012, el Consejo de Administración aprobó, entre otros, la modificación de los siguientes artículos del Reglamento del Consejo de Administración relacionados con la Comisión de Auditoría y Cumplimiento:

- a) El artículo 22.3 para introducir la obligación para los Presidentes de las Comisiones de acudir a la Junta General ordinaria de Accionistas para contestar a las preguntas sobre las actividades de las Comisiones, cuando resulte apropiado
- b) El artículo 22.6 (nuevo) para introducir nuevas obligaciones respecto a la formación de los miembros de las Comisiones
- c) El artículo 25 para adaptar la regulación de la Comisión de Retribuciones al UK Corporate Governance Code.

La Comisión de Retribuciones del Consejo de Administración prepara un informe anual de sus actividades.

Informe Anual de Gobierno Corporativo

Comisión De Seguridad

Las Comisiones del Consejo de Administración se regirán por las disposiciones de los Estatutos Sociales y el Reglamento del Consejo de Administración (Artículo 23 del Reglamento del Consejo de Administración para la Comisión de Auditoría y Cumplimiento, el artículo 24 para la Comisión de Nombramientos, el artículo 25 para la Comisión de Retribuciones y el artículo 26 para la Comisión de Seguridad). Cuando no exista una disposición específica, las Comisiones del Consejo de Administración se regirán, por analogía y en su caso, por las disposiciones aplicables al Consejo de Administración de la Sociedad.

Los Estatutos Sociales de la Sociedad y el Reglamento del Consejo de Administración están disponibles en la página web corporativa de la Sociedad: www.iairgroup.com.

La Comisión de Seguridad del Consejo de Administración prepara un informe anual de sus actividades.

B.2.6 Indique si la composición de la comisión ejecutiva refleja la participación en el Consejo de los diferentes consejeros en función de su condición:

NO

En caso negativo, explique la composición de su comisión ejecutiva

NO APPLICABLE

C Operaciones Vinculadas

C.1 Señale si el Consejo en pleno se ha reservado aprobar, previo informe favorable del Comité de Auditoría o cualquier otro al que se hubiera encomendado la función, las operaciones que la sociedad realice con consejeros, con accionistas significativos o representados en el Consejo, o con personas a ellos vinculadas:

SI

C.2 Detalle las operaciones relevantes que supongan una transferencia de recursos u obligaciones 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)
Banco Financiero y de Ahorros, S.A.	Bankia, S.A.	Comercial	Ingresos financieros	2.309
Banco Financiero y de Ahorros, S.A.	Bankia, S.A.	Comercial	Garantías y avales recibidos	25.936
Banco Financiero y de Ahorros, S.A.	Bankia, S.A.	Comercial	Acuerdos de financiación préstamos y aportaciones de capital (prestatario)	96.103
Banco Financiero y de Ahorros, S.A.	Bankia, S.A.	Comercial	Otros gastos	20.020
Banco Financiero y de Ahorros, S.A.	Bankia, S.A.	Comercial	Otros ingresos	31.471
Banco Financiero y de Ahorros, S.A.	Bankia, S.A.	Comercial	Gastos financieros/intereses	356
Black-Rock Inc	Black-Rock Investment Management (UK) Ltd	Comercial	Ingresos financieros	1.468
Black-Rock Inc	Black-Rock Investment Management (UK) Ltd	Comercial	Otros ingresos	232.313

C.3 Detalle las operaciones relevantes que supongan una transferencia de recursos u obligaciones 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 sociedad o entidad de su grupo	Naturaleza de la relación	Tipo de la operación	Importe (miles de euros)
-	-	-	-	-

C.4 Detalle las operaciones relevantes realizadas por la sociedad con otras sociedades 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:

NO

Denominación social de la entidad de su grupo	Breve descripción de la operación	Importe (miles de euros)
-	-	-

C.5 Indique si los miembros del Consejo de Administración se han encontrado a lo largo del ejercicio en alguna situación de conflictos de interés, según lo previsto en el artículo 127 ter de la LSA.

SI

Nombre o denominación social del consejero	Descripción de la situación de conflicto de interés
Rafael Sánchez-Lozano Turmo	En relación con la oferta pública de adquisición de acciones de Vueling como consecuencia de su cargo de Consejero Delegado de Iberia, sociedad que es titular de aproximadamente el 45% de Vueling

C.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.

De acuerdo con el artículo 28 del Reglamento del Consejo de Administración, cualquier operación de la Sociedad o las sociedades que forman parte del Grupo con Consejeros, con Accionistas que posean una participación accionarial igual o mayor a la que legalmente considerada como una participación significativa en cualquier momento o que hayan propuesto el nombramiento de cualquiera de los Consejeros de la Sociedad o con sus respectivas personas vinculadas, estará sujeto a la aprobación del Consejo de Administración, previo informe favorable de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento.

El Consejo de Administración se asegurará, a través de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento, de que las operaciones entre la sociedad o las sociedades que formen parte de su Grupo y los Consejeros, los Accionistas mencionados en el párrafo anterior o sus personas vinculadas se lleven a cabo en condiciones de mercado y con la debida observancia del principio de igual trato a los Accionistas.

En caso de operaciones habituales o recurrentes en el curso ordinario de las actividades de negocios, será suficiente otorgar una aprobación genérica del tipo de operación y de las condiciones para el cumplimiento y ejecución de las mismas.

No obstante, no será necesaria la autorización del Consejo de Administración en relación con las operaciones que cumplan simultáneamente las tres condiciones siguientes: (i) que se lleven a cabo en virtud de contratos cuyos términos y condiciones estén estandarizadas y se apliquen en masa a un gran número de clientes; (ii) que se lleven a cabo a tarifas o precios establecidos de forma general por la parte que actúe como proveedor de los bienes o servicios en cuestión y (iii) que el importe de la misma no supere el 1% de los ingresos anuales consolidados de la Sociedad reflejados en los Estados financieros anuales correspondientes al último ejercicio económico cerrado antes de la fecha de la operación en cuestión.

La Sociedad informará de las operaciones anteriores, de conformidad con la legislación aplicable.

Informe Anual de Gobierno Corporativo

C.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 APPLICABLE

Defina las eventuales relaciones de negocio entre la sociedad matriz y la sociedad filial cotizada y entre esta y las demás empresas del grupo.

Identifique los mecanismos previstos para resolver los eventuales conflictos de interés entre la filial cotizada y la demás empresas del grupo:

Mecanismos para resolver los eventuales conflictos de interés

D SISTEMAS DE CONTROL DE RIESGOS

D.1 Descripción general de la política de riesgos de la sociedad y/o su grupo, detallando y evaluando los riesgos cubiertos por el sistema, junto con la justificación de la adecuación de dichos sistemas al perfil de cada tipo de riesgo.

El Grupo aplica una gestión activa de los riesgos tanto en el ámbito del Grupo como dentro de British Airways e Iberia.

Gestión de Riesgo Empresariales en British Airways e Iberia

Tanto British Airways como Iberia tienen establecidos sistemas de Gestión de Riesgos Empresariales que aseguran que:

- Cada riesgo se asigna a un alto Directivo, que es el responsable último de su gestión;
- Tanto en British Airways como en Iberia se mantiene un registro central de todos los riesgos, de sus responsables y de las medidas mitigadoras establecidas en los sistemas. Ambos sistemas de Gestión de Riesgos Empresariales permiten a los responsables de los riesgos actualizar el registro por vía electrónica y a los equipos centrales de gestión de riesgos efectuar un seguimiento de las actualizaciones;
- La probabilidad de cada riesgo y su potencial impacto se reflejan en un Mapa de Riesgos, que los Consejos de Administración de British Airways e Iberia analizan con una frecuencia al menos semestral;
- Hay procedimientos específicos establecidos para la actualización de riesgos y de las medidas mitigadoras adoptadas para su gestión; y
- Existe una activa participación tanto por parte de los altos Directivos responsables de la gestión de riesgos como de los equipos ejecutivos de British Airways y de Iberia.

En Iberia, el Responsable de Gestión de Riesgos y Planificación de Emergencias depende del Director de Seguridad, que es miembro del Comité de Dirección de Iberia. En British Airways, el Responsable de Gestión de Riesgos depende del Director de Servicios Globales, que es miembro de la Comisión Ejecutiva (*Leadership Team*) de British Airways.

Los riesgos se clasifican según su origen:

- Estratégicos: riesgos derivados del entorno competitivo y regulatorio, grandes proyectos y decisiones estratégicas;
- Comerciales y operativos: riesgos provocados por situaciones de emergencia, operaciones informáticas, ejecución de grandes proyectos y operaciones de aerolínea;
- Financieros: riesgos asociados a liquidez y financiación;
- Cumplimiento legal y regulatorio: riesgos asociados al cumplimiento de leyes y reglamentos; y
- Latentes: riesgos de baja probabilidad y gran impacto tales como terrorismo, paralización de la flota y pandemias.

Gestión de riesgos empresariales en la Sociedad

El Grupo se beneficia de las evolucionadas estructuras y procesos de gestión de riesgos empresariales de British Airways e Iberia, que se mantienen bajo el control de sus respectivos Consejos de Administración. Las principales metodologías de British Airways e Iberia se han armonizado con el objetivo de permitir una posición común en materia de riesgos dentro del Grupo. La Sociedad tiene la función de mantener una postura integrada en todo el Grupo en relación con los riesgos, al tiempo que permite: (i) intervención impugnadora del Consejo de Administración y el Comité de Dirección, (ii) determinar la metodología de gestión de riesgos empresariales que ha de aplicarse en todo el Grupo, (iii) augurar la adopción de las mejores prácticas para la mitigación de riesgos en todo el Grupo y (iv) determinar las políticas y tolerancia con respecto a un número limitado de riesgos importantes que se gestionarán en el ámbito del Grupo.

Durante 2012, la gestión de riesgos empresariales se ha centrado en cuatro fases:

- Durante todo el año se controló el riesgo de la Eurozona. Análisis anteriores habían cubierto los potenciales efectos comerciales, contractuales y de liquidez del fracaso del euro y las respuestas disponibles. Se revisaron las medidas adoptadas dentro de las áreas de tesorería para reducir de forma sustancial la exposición a las instituciones del perímetro de la Eurozona. A continuación, se llevó a cabo un trabajo más detallado sobre el posible impacto contable y jurídico de una salida de España de la Eurozona. Iberia desarrolló su propia Hoja de Ruta de la Eurozona, un plan general de contingencias que define las medidas adicionales de carácter práctico que deben planificarse con mayor detalle y los factores desencadenantes para iniciar dicha planificación;
- Actualización de la política de Riesgo Financiero del Grupo que rige la actividad de cobertura del tipo de cambio y del carburante. Esto incluyó un examen más pormenorizado de las relaciones entre el coste del carburante y las posibles compensaciones de flujos de caja derivados de los tipos de cambio, el crecimiento económico y la actividad de la competencia. El análisis concluyó que la política de cobertura del carburante del grupo desarrollada en 2011 continua siendo apropiada;
- Reconocimiento de una creciente necesidad de financiación de las flotas en 2013 y la centralización de la actividad financiera del Grupo. Se revisó en detalle el riesgo financiero. Se desarrolló una nueva política de Grupo que aborda la disponibilidad, la refinanciación, la divisa y el riesgo de tipo de interés, promoviendo, asimismo, el enfoque habitual de las condiciones de financiación clave, tales como los supuestos de incumplimiento, la cancelación recíproca y los pactos; y
- Centralización de la Auditoría Interna de todo el Grupo bajo el control del Responsable de Auditoría y Gestión de Riesgos del Grupo. Existe una estrecha coordinación entre las funciones de Auditoría Interna y Gestión de Riesgos Empresariales, lo que asegura que una parte significativa del trabajo anual de auditoría se dedique a los principales riesgos identificados en el proceso de gestión de riesgos.

En el apartado de factores de riesgo y gestión de riesgos del Informe de Gestión se indican los riesgos más importantes que se han identificado a través del Proceso de Gestión de Riesgos Empresariales.

D.2 Indique si se han materializado durante el ejercicio, alguno de los distintos tipos de riesgo (operativos, tecnológicos, financieros, legales, reputacionales, fiscales...) que afectan a la sociedad o su grupo:

Sí

En caso afirmativo, indique las circunstancias que los han motivado y si han funcionado los sistemas de control establecidos:

Riesgo materializado en el ejercicio	Circunstancias que lo han motivado	Funcionamiento de los sistemas de control
Condiciones económicas	La crisis continuada en la Eurozona ha derivado en una contracción de la economía en España, uno de los mercados claves del Grupo	Iberia respondió con el anuncio del Plan de Transformación que implica un profundo cambio estructural en el negocio de Iberia, incluyendo la reducción de la capacidad, mejoras de productividad y reducciones de salarios
Intervención del gobierno	Las tasas de salida de los aeropuertos de Madrid y Barcelona se duplicaron en 2012	El negocio busca de forma constante controlar otros gastos para compensar la subida de impuestos, pero ese incremento de impuestos condujo, en última instancia, a unas mayores pérdidas en Iberia

Informe Anual de Gobierno Corporativo

- D.3 Indique si existe alguna comisión u otro órgano de gobierno encargado de establecer y supervisar estos dispositivos de control**

SI

En caso afirmativo detalle cuáles son sus funciones:

Nombre de la Comisión u Órgano	Descripción de funciones
Comisión de Auditoría y Cumplimiento	Supervisa la efectividad del control interno de la Sociedad, la auditoría interna y, en su caso, los sistemas de gestión de riesgo, y trata con los auditores o sociedades de auditoría las debilidades significativas en los sistemas de control interno detectadas en el curso de la auditoría
Comité de Dirección de la Sociedad	Supervisa los riesgos ejecutivos de la Sociedad y los riesgos de la posición consolidada
Comisión de Coberturas de la Sociedad	Administra los principales riesgos cambiarios y de combustible dentro de la Política de Gestión de Riesgo Financiero aprobado por el Consejo de Administración
Consejos de British Airways e Iberia	Supervisa los riesgos, los responsables de los riesgos y las formas de mitigarlos dentro de las empresas operadoras

- D.4 Identificación y descripción de los procesos de cumplimiento de las distintas regulaciones que afectan a su sociedad o a su grupo.**

Cada Grupo de gestión dentro de la Sociedad es responsable del cumplimiento de la legislación aplicable a su sector de actividad concreto. Dentro de la Sociedad el Consejo de Administración asume la responsabilidad de los programas para responder a nuevas y diferentes normativas que afectan todo el Grupo, como la Ley del Soborno (*Bribery Act*). Para este tipo de programas, se proporciona apoyo central por parte del Director de Servicios Globales y el director, de Asesoría Jurídica, de distintas personas, del gobierno y de asuntos industriales de British Airways y por parte del Secretario General y del Director de Asesoría Jurídica de Iberia. La responsabilidad del control financiero del Grupo corresponde al responsable de la información financiera y control del Grupo, al Director Financiero de British Airways y al Director Financiero de Iberia.

E Junta General

- E.1 Indique y en su caso detalle si existen diferencias con el régimen de mínimos previsto en la Ley de Sociedades Anónimas (LSA) respecto al quórum de constitución de la Junta General**

NO

	% de quórum distinto al establecido en el art. 102 LSA para supuestos generales	% de quórum distinto al establecido en art. 103 LSA para los supuestos especiales del art. 103
Quórum exigido en 1ª convocatoria	-	-
Quórum exigido en 2ª convocatoria	-	-

Descripción de las diferencias

- E.2 Indique y en su caso detalle si existen diferencias con el régimen previsto en la LSC para el régimen de adopción de acuerdos sociales:**

NO

% establecido por la entidad para la adopción de acuerdos	Mayoría reforzada distinta a la establecida art. 194LSC para los supuestos del 194	Otros supuestos de mayoría reforzada
	-	-

Descripción de las diferencias

E.3 Relacione los derechos de los accionistas en relación con las juntas generales que sean distintos a los establecidos en la LSA.

No existen derechos de los Accionistas de la Sociedad distintos de los creados bajo la Ley de Sociedades de Capital en relación con las Juntas Generales de Accionistas.

Los derechos de los Accionistas a este respecto también se muestran en detalle en el Reglamento de la Junta General, que está disponible en la página web corporativa de la Sociedad: www.iairgroup.com.

E.4 Indique, en su caso, las medidas adoptadas para fomentar la participación de los accionistas en las juntas generales.

De acuerdo con el artículo 27.5 del Reglamento del Consejo de Administración, este promoverá la participación informada de los Accionistas en la Junta General de Accionistas y adoptará cuantas medidas sean oportunas para facilitar que la Junta General de Accionistas ejerza efectivamente las funciones que le son propias conforme a los Estatutos Sociales y a la legislación aplicable, conforme a lo dispuesto en el Reglamento de la Junta General de Accionistas.

Además, el artículo 33 de los Estatutos Sociales establece que las entidades que aparecen legitimadas como Accionistas de la Sociedad, pero que actúen por cuenta de distintas personas (los "Titulares Indirectos") y ostenten dicha legitimación en virtud de un título fiduciario u otro de análogo significado y acrediten estas circunstancias por los medios establecidos por el Consejo de Administración, podrán:

- Fraccionar su voto cuando ello sea preciso para dar cumplimiento a las instrucciones de voto recibidas de tales Titulares Indirectos
- Solicitar tantas tarjetas de asistencia como Titulares Indirectos por cuya cuenta actúen, cuando ello sea preciso para dar cumplimiento a las instrucciones recibidas de los distintos Titulares Indirectos, de forma tal que se puedan emitir votos en diferente sentido y pudiendo ser representadas a estos efectos en la Junta General de Accionistas por uno o más representantes con plenas facultades para decidir el sentido del voto.

E.5 Indique si el cargo de presidente de la Junta General coincide con el cargo de presidente del Consejo de Administración. Detalle, en su caso, qué medidas se adoptan para garantizar la independencia y buen funcionamiento de la Junta General:

SI

Detalle las medidas

De conformidad con lo previsto en el artículo 20 del Reglamento de la Junta General de Accionistas, el Presidente de la Junta General de Accionistas tiene, entre otras, las siguientes facultades:

- Verificar la válida constitución de la Junta General de Accionistas y, en su caso, declararla constituida;
- Dar cuenta, en su caso, del requerimiento efectuado por el Consejo de Administración, solicitando la presencia de un notario para que levante acta de la Junta General de Accionistas;
- Resolver, junto con el Secretario de la Junta General de Accionistas, las dudas, aclaraciones o reclamaciones suscitadas en relación con la lista de asistentes y con las delegaciones o representaciones, así como todo lo relativo a la eventual suspensión o limitación de los derechos políticos;
- Dar la palabra a los Consejeros o altos Directivos que estime conveniente para que se dirijan a la Junta General de Accionistas e informen de las principales materias cuya gestión tengan atribuida;
- Dirigir las deliberaciones, de forma que el debate se efectúe conforme al orden del día;
- Dirigir las deliberaciones concediendo el uso de la palabra a los Accionistas que lo soliciten, presidiendo y dirigiendo el debate dentro de los límites del orden del día y dando fin al debate cuando el punto haya sido, a su juicio, suficientemente debatido, y sometiendo las distintas propuestas de acuerdo a votación;
- Señalar el momento de realizar las votaciones;
- Organizar las votaciones y efectuar, asistido por el Secretario de la Junta General de Accionistas, el cómputo de las mismas;
- Proclamar el resultado de las votaciones;

Informe Anual de Gobierno Corporativo

- j) Aceptar o rechazar nuevas propuestas en relación con los puntos del orden del día; y
- k) Retomar o no conceder la palabra cuando considere que un punto ha sido suficientemente debatido, cuando el punto no se encuentre en el orden del día o cuando entorpezca el desarrollo de la Junta General de Accionistas.
- Según lo previsto en el artículo 13.8 del Reglamento de la Junta General de Accionistas, el Consejo de Administración valorará la conveniencia de poner a disposición de los Accionistas, con ocasión de la convocatoria de la Junta General de Accionistas, cualquier información adicional que contribuya a mejorar el conocimiento por los Accionistas de la forma de ejercitar sus derechos en relación con la Junta General de Accionistas y de los asuntos a tratar en la misma. Con ocasión de la celebración de la Junta General de Accionistas de 21 de junio de 2012 se puso a disposición de los Accionistas una guía del accionista en la que se facilitaba a los Accionistas y a los titulares de *CREST Depositary Interests* vinculados a las acciones de la Sociedad el ejercicio de sus derechos en relación con la citada Junta General de Accionistas y un foro electrónico en la página web corporativa de la Sociedad.
 - De conformidad con lo previsto en el artículo 31.3 del Reglamento de la Junta General de Accionistas, el voto mediante comunicación electrónica se emitirá bajo firma electrónica reconocida u otra clase de garantía que el Consejo de Administración estime adecuada para asegurar la autenticidad y la identificación del accionista que ejerce el derecho al voto, y al que se adjuntará copia en formato electrónico inalterable de la tarjeta de asistencia y voto.
 - De conformidad con lo previsto en el artículo 31.5 del Reglamento de la Junta General de Accionistas, el Consejo de Administración queda facultado para establecer las reglas, medios y procedimientos adecuados para instrumentar la emisión del voto y el otorgamiento de la representación por medios electrónicos, ajustándose en su caso a las normas que se dicten al efecto. Las reglas de desarrollo que adopte el Consejo de Administración se publicarán en la página web corporativa de la Sociedad.
 - El Consejo de Administración puede requerir la presencia de un notario para que asista a la celebración de la Junta General de Accionistas y levante acta de la reunión. Para la Junta General de Accionistas celebrada el 21 de junio de 2012, el Consejo de Administración requirió la presencia de un notario que fue quien redactó el acta de la reunión.
 - Con ocasión de la celebración de la Junta General de Accionistas de 21 de junio de 2012, se puso a disposición de los Accionistas y los titulares de *CREST Depositary Interests* una Oficina de Relaciones con Inversores en las que se le contestaban a las preguntas que pudieran tener y donde podían solicitar la información que estimasen pertinente en relación con la celebración de la citada Junta General de Accionistas.
 - Una firma independiente (Santander) revisó los sistemas de control de asistencia, representación y votación (incluyendo los sistemas de votación electrónicos) así como el procedimiento de escrutinio y recuento de las delegaciones y los votos de la Junta General de Accionistas celebrada el 21 de junio de 2012.
 - En el Reglamento de la Junta General de Accionistas publicado en la página web corporativa se recogen y detallan otras medidas adicionales para garantizar la independencia y buen funcionamiento de la Junta General de Accionistas.

E.6 Indique, en su caso, las modificaciones introducidas durante el ejercicio en el reglamento de la Junta General

El 21 de junio de 2012, la Junta General de Accionistas aprobó la modificación de los siguientes artículos del Reglamento de la Junta General de Accionistas para su adaptación a la Ley de Sociedades de Capital: el artículo 8 (clases de juntas generales), el artículo 10 (convocatoria de la junta general de accionistas), el artículo 11 (anuncio de la convocatoria), el artículo 13 (derecho de información previo a la celebración de una junta general), el artículo 28 (derecho de información durante la junta general) y el artículo 35 (documentación de los acuerdos).

E.7 Indique los datos de asistencia en las juntas generales celebradas en el ejercicio al que se refiere el presente informe:

Datos de asistencia

Fecha Junta General	% de presencia física	% en representación	% voto a distancia		Total
			Voto electrónico	Otros	
21/06/2012	0,136%	68,661%	0,131%	-	68,928%

E.8 Indique brevemente los acuerdos adoptados en las juntas generales celebrados en el ejercicio al que se refiere el presente informe y porcentaje de votos con los que se ha adoptado cada acuerdo.

Los acuerdos adoptados en la Junta General de Accionistas celebrada en segunda convocatoria el 21 de junio de 2012 fueron los siguientes:

- a) Aprobar las Cuentas anuales y el Informe de Gestión individuales de la Sociedad y las Cuentas anuales y el Informe de Gestión consolidados de la Sociedad y sociedades dependientes correspondientes al ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2011 formuladas por el Consejo de Administración el día 29 de marzo de 2012.

Este acuerdo fue adoptado con el 97,013% de los votos a favor.

- b) Aprobar la propuesta de aplicación del resultado del ejercicio 2011 de la Sociedad que asciende a 128.000 €, como sigue: 13.000 € a reservas legales y 115.000 € a reservas voluntarias.

Este acuerdo fue adoptado con el 99,638% de los votos a favor.

- c) Aprobar la gestión y actuación del Consejo de Administración durante el ejercicio social cerrado a 31 de diciembre de 2011.

Este acuerdo fue adoptado con el 94,837% de los votos a favor.

- d) Modificación de los artículos 21, 23 y 32 de los Estatutos Sociales para su adaptación a la Ley de Sociedades de Capital vigente. El texto de la modificación aprobado consta en los Estatutos Sociales que están disponibles en la página web corporativa de la Sociedad: www.iairgroup.com.

Este acuerdo fue adoptado con el 98,325% de los votos a favor.

- e) Modificación de los artículos 8, 10, 11, 13, 28 y 35 del Reglamento de la Junta General de Accionistas para su adaptación a la Ley de Sociedades de Capital vigente. El texto de la modificación aprobado consta en el Reglamento de la Junta General que está disponible en la página web corporativa de la Sociedad: www.iairgroup.com.

Este acuerdo fue adoptado con el 98,941% de los votos a favor.

- f) Autorización, hasta la celebración de la Junta General ordinaria de Accionistas del año 2013 (o durante el periodo de quince meses contados desde el 21 de junio de 2012 fecha de adopción del acuerdo si esta fuera menor), para la adquisición derivativa de acciones propias de la Sociedad por esta o por sus filiales, en los términos legalmente previstos y con sujeción a las siguientes condiciones: (a) el número máximo de acciones ordinarias que podrán adquirirse en total será el que resulte menor entre el máximo permitido por ley y el 10% del capital social ordinario emitido de la Sociedad en la fecha de adopción del acuerdo; (b) el precio mínimo que podrá pagarse por una acción ordinaria será igual a cero; (c) el precio máximo que podrá pagarse por una acción ordinaria será el que resulte mayor entre: (i) una cantidad igual a la resultante de incrementar en un 5% la cotización media de las acciones ordinarias en la bolsa correspondiente en los cinco días hábiles inmediatamente anteriores a aquel en que se contrate la adquisición de la acción ordinaria y (ii) el precio que resulte superior entre el precio de la última operación independiente y el precio más alto independientemente ofrecido en las plataformas de negociación en el momento que se realice la adquisición; en cada caso, sin incluir gastos.

Este acuerdo fue adoptado con el 99,794% de los votos a favor.

- g) Autorización al Consejo de Administración, con expresa facultad de sustitución, hasta la celebración de la Junta General ordinaria de Accionistas del año 2013 (o durante el periodo de quince meses contados desde el 21 de junio de 2012, fecha de adopción del acuerdo, si esta fuera menor) para acordar el aumento del capital social de conformidad con el artículo 297.1.b) de la Ley de Sociedades de Capital, (a) hasta un importe igual a un tercio del capital social ordinario emitido de la Sociedad el 21 de junio de 2012, fecha de adopción del acuerdo (cuyo importe se reducirá en la cuantía en que se haya aumentado el capital social y en la cuantía máxima en la que sea necesaria aumentar el capital social para la conversión o canje de valores emitidos a tenor del apartado (a) del acuerdo señalado en la letra h) siguiente) y (b) hasta un importe adicional igual a un sexto del capital social ordinario emitido de la Sociedad el 21 de junio de 2012, fecha de adopción del acuerdo, en relación con una oferta en forma de emisión con otorgamiento a los Accionistas de la posibilidad de suscripción preferente (rights issue) (cuyo importe se reducirá en la cuantía en que se haya aumentado el capital social y en la cuantía máxima en la que sea necesaria aumentar el capital social para la conversión o canje de valores emitidos a tenor del apartado (b) del acuerdo señalado en la letra i) siguiente..

Informe Anual de Gobierno Corporativo

Este acuerdo fue adoptado con el 94,320% de los votos a favor.

- h) Autorización al Consejo de Administración, con expresa facultad de sustitución, hasta la celebración de la Junta General ordinaria de Accionistas del año 2013 (o durante el periodo de quince meses contados desde el 21 de junio de 2012, fecha de adopción del acuerdo, si este fuera menor), para emitir valores (incluyendo *warrants*) convertibles en y/o canjeables por acciones de la Sociedad hasta un límite máximo de 1.000.000.000 de euros o su equivalente en otra divisa, en el bien entendido, que la cifra total en que sea necesario ampliar el capital social para la conversión o canje de la totalidad de los referidos valores no podrá ser superior a: (a) un tercio del capital social ordinario emitido de la Sociedad el 21 de junio de 2012, fecha de adopción del acuerdo (importe que se reducirá en el de la ampliación del capital social contemplada en el apartado (a) del acuerdo señalado en la letra g) anterior) y (b) un sexto adicional del capital social ordinario emitido de la Sociedad el 21 de junio de 2012, fecha de adopción del acuerdo, en relación con una oferta en forma de emisión con otorgamiento a los Accionistas de la posibilidad de suscripción preferente (*rights issue*) (importe que se reducirá en el de la ampliación del capital social contemplada en el apartado (b) del acuerdo señalado en la letra g) anterior). Establecimiento de los criterios para la determinación de las bases y los términos y condiciones aplicables a la conversión o el canje. Delegación al Consejo de Administración, con expresa facultad de sustitución, de las facultades necesarias para establecer las bases y los términos y condiciones aplicables a la conversión o canje, así como la facultad para acordar el aumento de capital social necesario para atender la conversión.

Este acuerdo fue adoptado con el 92,343% de los votos a favor.

- i) Autorización al Consejo de Administración, con expresa facultad de sustitución, para excluir los derechos de suscripción preferente en relación con las ampliaciones de capital y las emisiones de valores convertibles o canjeables que el Consejo de Administración apruebe al amparo de la autorización otorgada en los acuerdos señalados en las letras g y h anteriores, a efectos de asignar acciones ordinarias o valores convertibles o canjeables en el marco de una emisión con otorgamiento a los Accionistas de la posibilidad de suscripción preferente (*rights issue*) o, en cualesquiera otras circunstancias, con sujeción a un importe nominal máximo total de las acciones ordinarias así asignadas y aquellas que se asignen como resultado de la conversión o canje de los referidos valores del 5% del capital social ordinario emitido de la Sociedad el 21 de junio de 2012, fecha de adopción del acuerdo.

Este acuerdo fue adoptado con el 98,266% de los votos a favor.

- j) Autorización al Consejo de Administración, con expresa facultad de sustitución, hasta la celebración de la Junta General ordinaria de Accionistas del año 2013 (o durante el periodo de quince meses contados desde el 21 de junio de 2012, fecha de adopción del acuerdo, si este fuera menor), para emitir (a) bonos u obligaciones simples y otros valores de renta fija deanáloga naturaleza (distintos de los pagarés) por un importe máximo de 1.000.000.000 de euros o su equivalente en cualquier otra divisa y (b) pagarés por un importe máximo en cualquier momento de 500.000.000 de euros o su equivalente en cualquier otra divisa, independientemente del límite anterior. Autorización a la Sociedad para garantizar, dentro de los límites fijados anteriormente, nuevas emisiones de valores por sociedades dependientes.

Este acuerdo fue adoptado con el 93,710% de los votos a favor.

- k) Aprobar la página web corporativa de la Sociedad a efectos de lo dispuesto en el artículo 11 bis de la Ley de Sociedades de Capital, cuya dirección será www.iairgroup.com.

Este acuerdo fue adoptado con el 99,818% de los votos a favor.

- l) Aprobación, con carácter consultivo, el Informe Anual sobre Retribuciones de los Consejeros de la Sociedad.

Este acuerdo fue adoptado con el 96,063% de los votos a favor.

- m) Delegación de facultades para formalizar y ejecutar todos los acuerdos adoptados por los Accionistas en la Junta General de Accionistas, para elevarlos a público y para su interpretación, subsanación, complemento o ulterior desarrollo hasta el momento en que tenga lugar la preceptiva inscripción de los mismos.

Este acuerdo fue adoptado con el 98,313% de los votos a favor.

E.9 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 _____ -

E.10 Indique y justifique las políticas seguidas por la sociedad referente a las delegaciones de voto en la Junta General.

De conformidad con lo establecido en el artículo 16 del Reglamento de la Junta General de Accionistas, todo Accionista legitimado a asistir a una Junta General de Accionistas podrá hacerse representar en la Junta General de Accionistas por medio de cualquier persona (independientemente de que dicha persona sea o no accionista de la Sociedad), utilizando la fórmula de delegación prevista por la Sociedad para cada Junta General de Accionistas, que se hará constar en la tarjeta de asistencia, de conformidad con lo permitido en la Ley de Sociedades de Capital. La representación deberá obrar en poder de la Sociedad antes de la fecha de la celebración de la Junta General de Accionistas, en el plazo que se determine al efecto en la convocatoria.

El modelo de representación deberá incluir instrucciones de voto, estableciendo para cada propuesta de acuerdo si el voto es (i) a favor, (ii) en contra o (iii) una abstención.

Si la representación hubiera sido válidamente otorgada conforme a la legislación aplicable y al Reglamento de la Junta General de Accionistas pero no se incluyeran en la misma instrucciones para el ejercicio del voto, se entenderá que (i) la delegación se efectúa en favor del Presidente del Consejo de Administración, (ii) se refiere a todos los puntos que forman el orden del día de la Junta General de Accionistas, (iii) se pronuncia por el voto favorable a todas las propuestas formuladas por el Consejo de Administración y (iv) se extiende, asimismo, a los puntos que puedan suscitarse fuera del orden del día, respecto de los cuales el representante ejercitará el voto en el sentido que entienda más favorable a los intereses del representado.

Cualquier persona que sea designada representante por un Accionista podrá votar en relación con aquellos puntos que, aun no estando previstos en el orden del día de la convocatoria, puedan ser tratados en la reunión por permitirlo la legislación aplicable.

El Consejo de Administración decidirá los procedimientos que sean de aplicación a cada Junta General de Accionistas para votar las propuestas de acuerdo y la emisión del voto, incluyendo, sin carácter exhaustivo, el uso de dispositivos electrónicos, encuestas y procedimientos de voto a mano alzada. El procedimiento que vaya a ser empleado en cada Junta General de Accionistas se publicará en la página web corporativa de la Sociedad.

E.11 Indique si la compañía tiene conocimiento de la política de los inversores institucionales de participar o no en las decisiones de la sociedad:

NO

Describa la política _____ -

E.12 Indique la dirección y modo de acceso al contenido de gobierno corporativo en su página Web.

La Información Sobre Gobierno Corporativo De La Sociedad Se Encuentra En La Página Web Corporativa De La Sociedad, De Acuerdo Con La Legislación Aplicable: www.lairgroup.com.

Informe Anual de Gobierno Corporativo

F Grado De Seguimiento De Las Recomendaciones De Gobierno Corporativo

Indique el grado de seguimiento de la Sociedad respecto de las recomendaciones del Código Unificado de buen gobierno.

En el supuesto de no cumplir alguna de ellas, explique las recomendaciones, normas, prácticas o criterios, que aplica la Sociedad.

1. Que los Estatutos de las sociedades cotizadas no limiten el número máximo de votos que pueda emitir un mismo Accionista, ni contengan otras restricciones que dificulten la toma de control de la Sociedad mediante la adquisición de sus acciones en el mercado.

Ver epígrafes: A.9, B.1.22 , B.1.23 y E.1 , E.2.

Cumple

2. Que cuando coticen la sociedad matriz y una sociedad dependiente ambas definan públicamente con precisión:
 - a) Las respectivas áreas de actividad y eventuales relaciones de negocio entre ellas, así como las de la sociedad dependiente cotizada con las demás empresas del grupo;
 - b) Los mecanismos previstos para resolver los eventuales conflictos de interés que puedan presentarse.

Ver epígrafes: C.4 y C.7

No aplicable

3. Que, aunque no lo exijan de forma expresa las Leyes mercantiles, se sometan a la aprobación de la Junta General de Accionistas las operaciones que entrañen una modificación estructural de la sociedad y, en particular, las siguientes:
 - a) La transformación de sociedades cotizadas en compañías holding, mediante "filialización" o incorporación a entidades dependientes de actividades esenciales desarrolladas hasta ese momento por la propia sociedad, incluso aunque esta mantenga el pleno dominio de aquéllas;
 - b) La adquisición o enajenación de activos operativos esenciales, cuando entrañe una modificación efectiva del objeto social;
 - c) Las operaciones cuyo efecto sea equivalente al de la liquidación de la sociedad.

Cumple

4. Que las propuestas detalladas de los acuerdos a adoptar en la Junta General, incluida la información a que se refiere la recomendación 28, se hagan públicas en el momento de la publicación del anuncio de la convocatoria de la Junta.

Cumple

5. Que el Consejo de Administración desempeñe sus funciones con unidad de propósito e independencia de criterio, dispense el mismo trato a todos los Accionistas y se guíe por el interés de la Compañía, entendido como hacer máximo, de forma sostenida, el valor económico de la empresa.
 - a) Al nombramiento o ratificación de Consejeros, que deberán votarse de forma individual
 - b) En el caso de modificaciones de Estatutos, a cada artículo o Grupo de artículos que sean sustancialmente independientes.

Ver epígrafe: E.8

Cumple

6. Que las sociedades permitan fraccionar el voto a fin de que los intermediarios financieros que aparezcan legitimados como accionistas, pero actúen por cuenta de clientes distintos, puedan emitir sus votos conforme a las instrucciones de estos.

Ver epígrafe: E.4

Cumple

7. Que el Consejo desempeñe sus funciones con unidad de propósito e independencia de criterio, dispense el mismo trato a todos los accionistas y se guíe por el interés de la compañía, entendido como hacer máximo, de forma sostenida, el valor económico de la empresa.

Y que vele asimismo para que en sus relaciones con los grupos de interés (stakeholders) la empresa respete las leyes y reglamentos; cumpla de buena fe sus obligaciones y contratos; respete los usos y buenas prácticas de los sectores y territorios donde ejerza su actividad y observe aquellos principios adicionales de responsabilidad social que hubiera aceptado voluntariamente.

Cumple

8. Que el Consejo asuma, como núcleo de su misión, aprobar la estrategia de la compañía y la organización precisa para su puesta en práctica, así como supervisar y controlar que la Dirección cumple los objetivos marcados y respeta el objeto e interés social de la compañía. Y que, a tal fin, el Consejo en pleno se reserve la competencia de aprobar
- a) Las políticas y estrategias generales de la sociedad, y en particular:
- i) El Plan estratégico o de negocio, así como los objetivos de gestión y presupuesto anuales
 - ii) La política de inversiones y financiación
 - iii) La definición de la estructura del grupo de sociedades
 - iv) La política de gobierno corporativo
 - v) La política de responsabilidad social corporativa
 - vi) La política de retribuciones y evaluación del desempeño de los altos directivos
 - vii) La política de control y gestión de riesgos, así como el seguimiento periódico de los sistemas internos de información y control
 - viii) La política de dividendos, así como la de autocartera y, en especial, sus límites.

Ver epígrafes: B.1.10, B.1.13, B.1.14 y D.3

- b) Las siguientes decisiones:

- i) A propuesta del primer ejecutivo de la compañía, el nombramiento y eventual cese de los altos directivos, así como sus cláusulas de indemnización.

Ver epígrafe: B.1.14.

- ii) La retribución de los consejeros, así como, en el caso de los ejecutivos, la retribución adicional por sus funciones ejecutivas y demás condiciones que deban respetar sus contratos.

Ver epígrafe: B.1.14.

- iii) La información financiera que, por su condición de cotizada, la sociedad deba hacer pública periódicamente.

- iv) Las inversiones u operaciones de todo tipo que, por su elevada cuantía o especiales características, tengan carácter estratégico, salvo que su aprobación corresponda a la Junta General.

- v) La creación o adquisición de participaciones en entidades de propósito especial o domiciliadas en países o territorios que tengan la consideración de paraísos fiscales, así como cualesquiera otras transacciones u operaciones de naturaleza análoga que, por su complejidad, pudieran menoscabar la transparencia del grupo.

- c) Las operaciones que la sociedad realice con consejeros, con accionistas significativos o representados en el Consejo, o con personas a ellos vinculados ("operaciones vinculadas").

Informe Anual de Gobierno Corporativo

Esa autorización del Consejo no se entenderá, sin embargo, precisa en aquellas operaciones vinculadas que cumplan simultáneamente las tres condiciones siguientes:

1. Que se realicen en virtud de contratos cuyas condiciones estén estandarizadas y se apliquen en masa a muchos clientes
2. Que se realicen a precios o tarifas establecidos con carácter general por quien actúe como suministrador del bien o servicio del que se trate
3. Que su cuantía no supere el 1% de los ingresos anuales de la sociedad.

Se recomienda que el Consejo apruebe las operaciones vinculadas previo informe favorable del Comité de Auditoría o, en su caso, de aquel otro al que se hubiera encomendado esa función; y que los consejeros a los que afecten, además de no ejercer ni delegar su derecho de voto, se ausenten de la sala de reuniones mientras el Consejo delibera y vota sobre ella.

Se recomienda que las competencias que aquí se atribuyen al Consejo lo sean con carácter indelegable, salvo las mencionadas en las letras b) y c), que podrán ser adoptadas por razones de urgencia por la Comisión Delegada, con posterior ratificación por el Consejo en pleno.

Ver epígrafes: C.1 y C.6

Cumple

9. Que el Consejo tenga la dimensión precisa para lograr un funcionamiento eficaz y participativo, lo que hace aconsejable que su tamaño no sea inferior a cinco ni superior a quince miembros.

Ver epígrafe: B.1.1

Cumple

10. Que los consejeros externos dominicales e independientes constituyan una amplia mayoría del Consejo y que el número de consejeros ejecutivos sea el mínimo necesario, teniendo en cuenta la complejidad del grupo societario y el porcentaje de participación de los consejeros ejecutivos en el capital de la sociedad.

Ver epígrafes: A.2, A.3, B.1.3 y B.1.14.

Cumple

11. Que si existiera algún consejero externo que no pueda ser considerado dominical ni independiente, la sociedad explique tal circunstancia y sus vínculos, ya sea con la sociedad o sus directivos, ya con sus accionistas.

Ver epígrafe: B.1.3

Cumple

12. Que dentro de los consejeros externos, la relación entre el número de consejeros dominicales y el de independientes refleje la proporción existente entre el capital de la sociedad representado por los consejeros dominicales y el resto del capital.

Este criterio de proporcionalidad estricta podrá atenuarse, de forma que el peso de los dominicales sea mayor que el que correspondería al porcentaje total de capital que representen:

1. En sociedades de elevada capitalización en las que sean escasas o nulas las participaciones accionariales que tengan legalmente la consideración de significativas, pero existan accionistas, con paquetes accionariales de elevado valor absoluto.
2. Cuando se trate de sociedades en las que exista una pluralidad de accionistas representados en el Consejo y no tengan vínculos entre sí.

Ver epígrafes: B.1.3, A.2 y A.3

Cumple

13. Que el número de consejeros independientes represente al menos un tercio del total de consejeros.

Ver epígrafe: B.1.3

Cumple

14. Que el carácter de cada consejero se explique por el Consejo ante la Junta General de Accionistas que deba efectuar o ratificar su nombramiento y se confirme o, en su caso, revise anualmente en el Informe Anual de Gobierno Corporativo, previa verificación por la Comisión de Nombramientos. Y que en dicho Informe también se expliquen las razones por las cuales se haya nombrado consejeros dominicales a instancia de accionistas cuya participación accionarial sea inferior al 5% del capital y se expongan las razones por las que no se hubieran atendido, en su caso, peticiones formales de presencia en el Consejo procedentes de accionistas cuya participación accionarial sea igual o superior a la de otros a cuya instancia se hubieran designado consejeros dominicales.

Ver epígrafes: B.1.3 y B.1.4

Cumple

15. Que cuando sea escaso o nulo el número de consejeras, el Consejo explique los motivos y las iniciativas adoptadas para corregir tal situación y que, en particular, la Comisión de Nombramientos vele para que al proveerse nuevas vacantes:
- Los procedimientos de selección no adolezcan de sesgos implícitos que obstaculicen la selección de consejeras;
 - La compañía busque deliberadamente, e incluya entre los potenciales candidatos, mujeres que reúnan el perfil profesional buscado.

Ver epígrafes: B.1.2, B.1.27 y B.2.3.

Explique

Ver epígrafes: B.1.2, B.1.27 y B.2.3.

16. Que el Presidente, como responsable del eficaz funcionamiento del Consejo, se asegure de que los consejeros reciban con carácter previo información suficiente, estimule el debate y la participación activa de los consejeros durante las sesiones del Consejo, salvaguardando su libre toma de posición y expresión de opinión y organice y coordine con los presidentes de las Comisiones relevantes la evaluación periódica del Consejo, así como, en su caso, la del Consejero Delegado o primer ejecutivo.

Ver epígrafe: B.1.42

Cumple

17. Que, cuando el Presidente del Consejo sea también el primer ejecutivo de la sociedad, se faculte a uno de los consejeros independientes para solicitar la convocatoria del Consejo o la inclusión de nuevos puntos en el orden del día; para coordinar y hacerse eco de las preocupaciones de los consejeros externos y para dirigir la evaluación por el Consejo de su Presidente.

Ver epígrafe: B.1.21

No aplicable

Informe Anual de Gobierno Corporativo

18. Que el Secretario del Consejo vele de forma especial para que las actuaciones del Consejo:
- Se ajusten a la letra y al espíritu de las Leyes y sus reglamentos, incluidos los aprobados por los organismos reguladores
 - Sean conformes con los Estatutos de la sociedad y con los Reglamentos de la Junta General, del Consejo y demás que tenga la compañía
 - Tengan presentes las recomendaciones sobre buen gobierno contenidas en este Código Unificado que la compañía hubiera aceptado.

Y que, para salvaguardar la independencia, imparcialidad y profesionalidad del Secretario, su nombramiento y cese sean informados por la Comisión de Nombramientos y aprobados por el pleno del Consejo y que dicho procedimiento de nombramiento y cese conste en el Reglamento del Consejo.

Ver epígrafe: B.1.34

Cumple

19. Que el Consejo se reúna con la frecuencia precisa para desempeñar con eficacia sus funciones, siguiendo el programa de fechas y asuntos que establezca al inicio del ejercicio, pudiendo cada consejero proponer otros puntos del orden del día inicialmente no previstos.

Ver epígrafe: B.1.29

Cumple

20. Que las inasistencias de los consejeros se reduzcan a casos indispensables y se cuantifiquen en el Informe Anual de Gobierno Corporativo. Y que si la representación fuera imprescindible, se confiera con instrucciones.

Ver epígrafes: B.1.28 y B.1.30

Cumple

21. Que cuando los consejeros o el Secretario manifiesten preocupaciones sobre alguna propuesta o, en el caso de los consejeros, sobre la marcha de la compañía y tales preocupaciones no queden resueltas en el Consejo, a petición de quien las hubiera manifestado se deje constancia de ellas en el acta.

Cumple

22. Que el Consejo en pleno evalúe una vez al año:

- La calidad y eficiencia del funcionamiento del Consejo
- Partiendo del informe que le eleve la Comisión de Nombramientos, el desempeño de sus funciones por el Presidente del Consejo y por el primer ejecutivo de la compañía
- El funcionamiento de sus Comisiones, partiendo del informe que estas le eleven.

Ver epígrafe: B.1.19

Cumple

23. Que todos los consejeros puedan hacer efectivo el derecho a recabar la información adicional que juzguen precisa sobre asuntos de la competencia del Consejo. Y que, salvo que los Estatutos o el Reglamento del Consejo establezcan otra cosa, dirijan su requerimiento al Presidente o al Secretario del Consejo.

Ver epígrafe: B.1.42

Cumple

24. Que todos los consejeros tengan derecho a obtener de la sociedad el asesoramiento preciso para el cumplimiento de sus funciones. Y que la sociedad arbitre los cauces adecuados para el ejercicio de este derecho, que en circunstancias especiales podrá incluir el asesoramiento externo con cargo a la empresa.

Ver epígrafe: B.1.41

Cumple

25. Que las sociedades establezcan un programa de orientación que proporcione a los nuevos consejeros un conocimiento rápido y suficiente de la empresa, así como de sus reglas de gobierno corporativo. Y que ofrezcan también a los consejeros programas de actualización de conocimientos cuando las circunstancias lo aconsejen.

Cumple

26. Que las sociedades exijan que los consejeros dediquen a su función el tiempo y esfuerzo necesarios para desempeñarla con eficacia y, en consecuencia:

- a) Que los consejeros informen a la Comisión de Nombramientos de sus restantes obligaciones profesionales, por si pudieran interferir con la dedicación exigida
- b) Que las sociedades establezcan reglas sobre el número de consejos de los que puedan formar parte sus consejeros.

Ver epígrafes: B.1.8, B.1.9 y B.1.17

Explique

De acuerdo con el artículo 17 del Reglamento del Consejo de Administración, los Consejeros, en el desempeño de sus funciones, obrarán de buena fe y deberán cumplir los deberes impuestos por la legislación aplicable, los Estatutos Sociales y el Reglamento del Consejo de Administración, actuando para la consecución de los intereses de la Sociedad. Los Consejeros han de dedicar además tiempo suficiente a cumplir las expectativas de su cargo.

Por otra parte, el artículo 18 del Reglamento del Consejo de Administración establece que los Consejeros han de declarar todos los puestos que ocupen y servicios que presten en otras Compañías o entidades, así como los demás compromisos profesionales que puedan tener y, antes de aceptar el cargo de consejero o Directivo en otra Compañía o entidad, ponerlo en conocimiento de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento y, en general, informar de cualquier hecho o acontecimiento que pueda tener relevancia razonable para el ejercicio del cargo de Consejero de la Sociedad.

Además, la Comisión de Nombramientos se asegurará de que los Consejeros independientes reciban, al ser nombrados para el Consejo de Administración, una carta formal de nombramiento con clara indicación de lo que se espera de ellos en términos de dedicación de tiempo, servicio en comisiones e implicación más allá de las reuniones del Consejo de Administración (artículo 24 del Reglamento del Consejo de Administración).

El Consejo de Administración está convencido de que las referidas normas aseguran la dedicación de tiempo y esfuerzos

27. Que la propuesta de nombramiento o reelección de consejeros que se eleven por el Consejo a la Junta General de Accionistas, así como su nombramiento provisional por cooptación, se aprueben por el Consejo:
- a) A propuesta de la Comisión de Nombramientos, en el caso de consejeros independientes.
 - b) Previo informe de la Comisión de Nombramientos, en el caso de los restantes consejeros.

Ver epígrafe: B.1.2

Cumple

Informe Anual de Gobierno Corporativo

28. Que las sociedades hagan pública a través de su página Web, y mantengan actualizada, la siguiente información sobre sus consejeros:
- Perfil profesional y biográfico
 - Otros Consejos de administración a los que pertenezca, se trate o no de sociedades cotizadas
 - Indicación de la categoría de Consejero a la que pertenezca según corresponda, señalándose, en el caso de consejeros dominicales, el accionista al que representen o con quien tengan vínculos
 - Fecha de su primer nombramiento como consejero en la sociedad, así como de los posteriores.
 - Acciones de la compañía, y opciones sobre ellas, de las que sea titular.

Cumple

29. Que los consejeros independientes no permanezcan como tales durante un período continuado superior a 12 años.

Ver epígrafe: B.1.2

Cumple

30. Que los consejeros dominicales presenten su dimisión cuando el accionista a quien representen venda íntegramente su participación accionarial. Y que también lo hagan, en el número que corresponda, cuando dicho accionista rebaje su participación accionarial hasta un nivel que exija la reducción del número de sus consejeros dominicales.

Ver epígrafes: A.2, A.3 y B.1.2

Cumple

31. Que el Consejo de Administración no proponga el cese de ningún consejero independiente antes del cumplimiento del período estatutario para el que hubiera sido nombrado, salvo cuando concurre justa causa, apreciada por el Consejo previo informe de la Comisión de Nombramientos. En particular, se entenderá que existe justa causa cuando el Consejero hubiera incumplido los deberes inherentes a su cargo o incurrido en algunas de las circunstancias descritas en el epígrafe 5 del apartado III de definiciones de este Código.

También podrá proponerse el cese de consejeros independientes de resultas de Ofertas Públicas de Adquisición, fusiones u otras operaciones societarias similares que supongan un cambio en la estructura de capital de la sociedad cuando tales cambios en la estructura del Consejo vengan propiciados por el criterio de proporcionalidad señalado en la Recomendación 12.

Ver epígrafes: B.1.2, B.1.5 y B.1.26

Cumple

32. Que las sociedades establezcan reglas que obliguen a los consejeros a informar y, en su caso, dimitir en aquellos supuestos que puedan perjudicar al crédito y reputación de la sociedad y, en particular, les obliguen a informar al Consejo de las causas penales en las que aparezcan como imputados, así como de sus posteriores vicisitudes procesales.

Que si un Consejero resultara procesado o se dictara contra él auto de apertura de juicio oral por alguno de los delitos señalados en el artículo 124 de la Ley de Sociedades Anónimas, el Consejo examine el caso tan pronto como sea posible y, a la vista de sus circunstancias concretas, decida si procede o no que el consejero continúe en su cargo. Y que de todo ello el Consejo de cuenta, de forma razonada, en el Informe Anual de Gobierno Corporativo.

Ver epígrafes: B.1.43 y B.1.44

Cumple

33. Que todos los consejeros expresen claramente su oposición cuando consideren que alguna propuesta de decisión sometida al Consejo puede ser contraria al interés social. Y que otro tanto hagan, de forma especial los independientes y demás consejeros a quienes no afecte el potencial conflicto de interés, cuando se trate de decisiones que puedan perjudicar a los accionistas no representados en el Consejo.

Y que cuando

El artículo 17.3. f) del Reglamento del Consejo establece que todo Consejero estará obligado específicamente a oponerse a los acuerdos contrarios a la legislación aplicable, los Estatutos Sociales, el Reglamento del Consejo de Administración o al interés social de la Sociedad, solicitar la constancia en acta de su oposición y promover la impugnación o anulación, en su caso, de tales acuerdos. Los Consejeros independientes y demás consejeros a quienes no afecte un potencial conflicto de interés, velarán para que en dichas situaciones prevalezca el interés de la Sociedad, siempre que con ello no se cause ningún perjuicio ilícito a cualquier accionista o tercero afectado. Si el Consejero optara por dimitir habrá de explicar las razones en la carta a que se refiere el apartado B.1.19 recomendación siguiente.

Esta Recomendación alcanza también al Secretario y Vicesecretario del Consejo, aunque no tengan la condición de consejero.

Cumple

34. Que cuando, ya sea por dimisión o por otro motivo, un consejero cese en su cargo antes del término de su mandato, explique las razones en una carta que remitirá a todos los miembros del Consejo. Y que, sin perjuicio de que dicho cese se comunique como hecho relevante, del motivo del cese se dé cuenta en el Informe Anual de Gobierno Corporativo.

Ver epígrafe: B.1.19

Cumple

35. Que la política de retribuciones aprobada por el Consejo se pronuncie como mínimo sobre las siguientes cuestiones:

- a) Importe de los componentes fijos, con desglose, en su caso, de las dietas por participación en el Consejo y sus Comisiones y una estimación de la retribución fija anual a la que den origen;
- b) Conceptos retributivos de carácter variable, incluyendo, en particular:
 - i) Clases de consejeros a los que se apliquen, así como explicación de la importancia relativa de los conceptos retributivos variables respecto a los fijos.
 - ii) Criterios de evaluación de resultados en los que se base cualquier derecho a una remuneración en acciones, opciones sobre acciones o cualquier componente variable;
 - iii) Parámetros fundamentales y fundamento de cualquier sistema de primas anuales (bonus) o de otros beneficios no satisfechos en efectivo;
 - iv) Una estimación del importe absoluto de las retribuciones variables a las que dará origen el plan retributivo propuesto, en función del grado de cumplimiento de las hipótesis u objetivos que tome como referencia.
- c) Principales características de los sistemas de previsión (por ejemplo, pensiones complementarias, seguros de vida y figuras análogas), con una estimación de su importe o coste anual equivalente.
- d) Condiciones que deberán respetar los contratos de quienes ejerzan funciones de alta dirección como consejeros ejecutivos, entre las que se incluirán:
 - i) Duración
 - ii) Plazos de preaviso
 - iii) Cualesquiera otras cláusulas relativas a primas de contratación, así como indemnizaciones o blindajes por resolución anticipada o terminación de la relación contractual entre la sociedad y el consejero ejecutivo.

Ver epígrafe: B.1.15

Cumple

Informe Anual de Gobierno Corporativo

36. Que se circunscriban a los consejeros ejecutivos las remuneraciones mediante entrega de acciones de la sociedad o de sociedades del grupo, opciones sobre acciones o instrumentos referenciados al valor de la acción, retribuciones variables ligadas al rendimiento de la sociedad o sistemas de previsión.

Esta recomendación no alcanzará a la entrega de acciones, cuando se condicione a que los consejeros las mantengan hasta su cese como consejero.

Ver epígrafes: A.3, B.1.3

Cumple

37. Que la remuneración de los consejeros externos sea la necesaria para retribuir la dedicación, cualificación y responsabilidad que el cargo exija, pero no tan elevada como para comprometer su independencia.

Cumple

38. 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

39. Que en caso de retribuciones variables, las políticas retributivas incorporen las cautelas técnicas precisas para asegurar que tales retribuciones guardan relación con el desempeño profesional de sus beneficiarios y no derivan simplemente de la evolución general de los mercados o del sector de actividad de la compañía o de otras circunstancias similares.

Cumple

40. Que el Consejo someta a votación de la Junta General de Accionistas, como punto separado del orden del día, y con carácter consultivo, un informe sobre la política de retribuciones de los consejeros. Y que dicho informe se ponga a disposición de los accionistas, ya sea de forma separada o de cualquier otra forma que la sociedad considere conveniente.

Dicho informe se centrará especialmente en la política de retribuciones aprobada por el Consejo para el año ya en curso, así como, en su caso, la prevista para los años futuros. Abordará todas las cuestiones a que se refiere la Recomendación 35, salvo aquellos extremos que puedan suponer la revelación de información comercial sensible. Hará hincapié en los cambios más significativos de tales políticas sobre la aplicada durante el ejercicio pasado al que se refiera la Junta General. Incluirá también un resumen global de cómo se aplicó la política de retribuciones en dicho ejercicio pasado.

Que el Consejo informe, asimismo, del papel desempeñado por la Comisión de Retribuciones en la elaboración de la política de retribuciones y, si hubiera utilizado asesoramiento externo, de la identidad de los consultores externos que lo hubieran prestado.

Ver epígrafe: B.1.16

Cumple

41. Que la Memoria detalle las retribuciones individuales de los consejeros durante el ejercicio e incluya:

- a) El desglose individualizado de la remuneración de cada Consejero, que incluirá, en su caso:
 - i) Las dietas de asistencia u otras retribuciones fijas como Consejero
 - ii) La remuneración adicional como presidente o miembro de alguna comisión del Consejo
 - iii) Cualquier remuneración en concepto de participación en beneficios o primas y la razón por la que se otorgaron
 - iv) Las aportaciones a favor del Consejero a planes de pensiones de aportación definida o el aumento de derechos consolidados del Consejero, cuando se trate de aportaciones a planes de prestación definida
 - v) Toda indemnización pactada o pagada en caso de terminación de sus funciones
 - vi) Las remuneraciones percibidas como Consejero de otras empresas del grupo
 - vii) Las retribuciones por el desempeño de funciones de alta dirección de los consejeros ejecutivos

- viii) Cualquier otro concepto retributivo distinto de los anteriores, cualquiera que sea su naturaleza o la entidad del grupo que lo satisfaga, especialmente cuando tenga la consideración de operación vinculada o su omisión distorsione la imagen fiel de las remuneraciones totales percibidas por el Consejero.
- b) El desglose individualizado de las eventuales entregas a consejeros de acciones, opciones sobre acciones o cualquier otro instrumento referenciado al valor de la acción, con detalle de:
- i) Número de acciones u opciones concedidas en el año y condiciones para su ejercicio
 - ii) Número de opciones ejercidas durante el año, con indicación del número de acciones afectas y el precio de ejercicio
 - iii) Número de opciones pendientes de ejercitarse a final de año, con indicación de su precio, fecha y demás requisitos de ejercicio
 - iv) Cualquier modificación durante el año de las condiciones de ejercicio de opciones ya concedidas.
- c) Información sobre la relación, en dicho ejercicio pasado, entre la retribución obtenida por los consejeros ejecutivos y los resultados u otras medidas de rendimiento de la sociedad.

Cumple

42. Que cuando exista Comisión Delegada o Ejecutiva (en adelante, "Comisión Delegada"), la estructura de participación de las diferentes categorías de consejeros sea similar a la del propio Consejo y su secretario sea el del Consejo.

Ver epígrafes: B.2.1 y B.2.6

No aplicable

43. Que el Consejo tenga siempre conocimiento de los asuntos tratados y de las decisiones adoptadas por la Comisión Delegada y que todos los miembros del Consejo reciban copia de las actas de las sesiones de la Comisión Delegada.

No applicable

44. Que el Consejo de Administración constituya en su seno, además del Comité de Auditoría exigido por la Ley del Mercado de Valores, una Comisión, o dos Comisiones separadas, de Nombramientos y Retribuciones.

Que las reglas de composición y funcionamiento del Comité de Auditoría y de la Comisión o comisiones de Nombramientos y Retribuciones figuren en el Reglamento del Consejo e incluyan las siguientes:

- a) Que el Consejo designe los miembros de estas Comisiones, teniendo presentes los conocimientos, aptitudes y experiencia de los consejeros y los cometidos de cada Comisión, delibere sobre sus propuestas e informes y ante él hayan de dar cuenta en el primer pleno del Consejo posterior a sus reuniones, de su actividad y responder del trabajo realizado.
- b) Que dichas Comisiones estén compuestas exclusivamente por consejeros externos, con un mínimo de tres. Lo anterior se entiende sin perjuicio de la asistencia de consejeros ejecutivos o altos directivos, cuando así lo acuerden de forma expresa los miembros de la Comisión.
- c) Que sus Presidentes sean consejeros independientes.
- d) Que puedan recabar asesoramiento externo, cuando lo consideren necesario para el desempeño de sus funciones.
- e) Que de sus reuniones se levante acta, de la que se remitirá copia a todos los miembros del Consejo.

Ver epígrafes: B.2.1 y B.2.3

Cumple

45. Que la supervisión del cumplimiento de los códigos internos de conducta y de las reglas de gobierno corporativo se atribuya a la Comisión de Auditoría, a la Comisión de Nombramientos o, si existieran de forma separada, a las de Cumplimiento o Gobierno Corporativo.

Cumple

Informe Anual de Gobierno Corporativo

46. Que los miembros del Comité de Auditoría, y de forma especial su presidente, se designen teniendo en cuenta sus conocimientos y experiencia en materia de contabilidad, auditoría o gestión de riesgos.

Cumple

47. Que las sociedades cotizadas dispongan de una función de auditoría interna que, bajo la supervisión del Comité de Auditoría, vele por el buen funcionamiento de los sistemas de información y control interno.

Cumple

48. Que el responsable de la función de auditoría interna presente al Comité de Auditoría su plan anual de trabajo; le informe directamente de las incidencias que se presenten en su desarrollo y le someta al final de cada ejercicio un informe de actividades.

Cumple

49. Que la política de control y gestión de riesgos identifique al menos:

- a) Los distintos tipos de riesgo (operativos, tecnológicos, financieros, legales, reputacionales...) a los que se enfrenta la sociedad, incluyendo entre los financieros o económicos, los pasivos contingentes y otros riesgos fuera de balance;
- b) La fijación del nivel de riesgo que la sociedad considere aceptable;
- c) Las medidas previstas para mitigar el impacto de los riesgos identificados, en caso de que llegaran a materializarse;
- d) Los sistemas de información y control interno que se utilizarán para controlar y gestionar los citados riesgos, incluidos los pasivos contingentes o riesgos fuera de balance.

Ver epígrafe: D

Cumple

50. Que corresponda al Comité de Auditoría:

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) Revisar periódicamente los sistemas de control interno y gestión de riesgos, para que los principales riesgos se identifiquen, gestionen y den a conocer adecuadamente.
 - c) Velar por la independencia y eficacia de la función de auditoría interna; proponer la selección, nombramiento, reelección y cese del responsable del servicio de auditoría interna; proponer el presupuesto de ese servicio; recibir información periódica sobre sus actividades; y verificar que la alta dirección tiene en cuenta las conclusiones y recomendaciones de sus informes.
 - d) Establecer y supervisar un mecanismo que permita a los empleados comunicar, de forma confidencial y, si se considera apropiado, anónima las irregularidades de potencial trascendencia, especialmente financieras y contables, que adviertan en el seno de la empresa.
2. En relación con el auditor externo:
 - a) Elevar al Consejo las propuestas de selección, nombramiento, reelección y sustitución del auditor externo, así como las condiciones de su contratación.
 - b) Recibir regularmente del auditor externo información sobre el plan de auditoría y los resultados de su ejecución y verificar que la alta dirección tiene en cuenta sus recomendaciones.
 - c) Asegurar la independencia del auditor externo y, a tal efecto:
 - i) Que la sociedad comunique como hecho relevante a la CNMV el cambio de auditor y lo acompañe de una declaración sobre la eventual existencia de desacuerdos con el auditor saliente y, si hubieran existido, de su contenido.

- ii) Que se asegure de que la sociedad y el auditor 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 establecidas para asegurar la independencia de los auditores.
- iii) Que en caso de renuncia del auditor externo examine las circunstancias que la hubieran motivado.
- d) En el caso de grupos, favorecer que el auditor del grupo asuma la responsabilidad de las auditorías de las empresas que lo integren.

Ver epígrafes: B.1.35, B.2.2, B.2.3 y D.3

Explique

La Comisión de Auditoría y Cumplimiento de la Sociedad realiza las funciones mencionadas en los epígrafes anteriores, con excepción de favorecer que el auditor del Grupo asuma la responsabilidad de realizar las auditorías de las empresas que lo integran. Debido a los antecedentes de la Sociedad, resultante de la fusión por la Sociedad de Iberia y British Airways, la Sociedad y British Airways han mantenido a Ernst & Young como sus auditores externos, mientras que Iberia ha mantenido a Deloitte.

La Comisión de Auditoría y Cumplimiento no favorece exclusivamente a los auditores del Grupo, Ernst & Young, en los nombramientos de las empresas de auditorías del Grupo. Deloitte se han mantenido como los auditores de Iberia porque la Comisión aprecia el valor de la continuidad de dicha relación y de mantener relaciones con más de un auditor.

La Comisión de Auditoría y Cumplimiento está convencida de que, en las circunstancias actuales, esta situación sigue siendo la adecuada y repercute en el mejor interés de la Sociedad.

- 51. Que el Comité de Auditoría pueda convocar a cualquier empleado o directivo de la sociedad, e incluso disponer que comparezcan sin presencia de ningún otro directivo.

Cumple

- 52. Que el Comité de Auditoría informe al Consejo, con carácter previo a la adopción por éste de las correspondientes decisiones, sobre los siguientes asuntos señalados en la Recomendación 8:
 - a) La información financiera que, por su condición de cotizada, la sociedad deba hacer pública periódicamente. El Comité debiera asegurarse de que las cuentas intermedias se formulan con los mismos criterios contables que las anuales y, a tal fin, considerar la procedencia de una revisión limitada del auditor externo.
 - b) La creación o adquisición de participaciones en entidades de propósito especial o domiciliadas en países o territorios que tengan la consideración de paraísos fiscales, así como cualesquiera otras transacciones u operaciones de naturaleza análoga que, por su complejidad, pudieran menoscabar la transparencia del grupo.
 - c) Las operaciones vinculadas, salvo que esa función de informe previo haya sido atribuida a otra Comisión de las de supervisión y control.

Ver epígrafes: B.2.2 y B.2.3

Cumple

- 53. Que el Consejo de Administración procure presentar las cuentas a la Junta General sin reservas ni salvedades en el informe de auditoría y que, en los supuestos excepcionales en que existan, tanto el Presidente del Comité de Auditoría como los auditores expliquen con claridad a los accionistas el contenido y alcance de dichas reservas o salvedades.

Ver epígrafe: B.1.38

Cumple

- 54. Que la mayoría de los miembros de la Comisión de Nombramientos o de Nombramientos y Retribuciones, si fueran una sola- sean consejeros independientes.

Ver epígrafe: B.2.1

Cumple

Informe Anual de Gobierno Corporativo

55. Que correspondan a la Comisión de Nombramientos, además de las funciones indicadas en las Recomendaciones precedentes, las siguientes:
- Evaluar las competencias, conocimientos y experiencia necesarios en el Consejo; definir, en consecuencia, las funciones y aptitudes necesarias en los candidatos que deban cubrir cada vacante y evaluar el tiempo y dedicación precisos para que puedan desempeñar bien su cometido.
 - Examinar u organizar, de la forma que se entienda adecuada, la sucesión del Presidente y del primer ejecutivo y, en su caso, hacer propuestas al Consejo para que dicha sucesión se produzca de forma ordenada y bien planificada.
 - Informar los nombramientos y ceses de altos directivos que el primer ejecutivo proponga al Consejo.
 - Informar al Consejo sobre las cuestiones de diversidad de género señaladas en la Recomendación 14 de este Código.

Ver epígrafe: B.2.3

Cumple

56. Que la Comisión de Nombramientos consulte al Presidente y al primer ejecutivo de la sociedad, especialmente cuando se trate de materias relativas a los consejeros ejecutivos.

Y que cualquier consejero pueda solicitar de la Comisión de Nombramientos que tome en consideración, por si los considerara idóneos, potenciales candidatos para cubrir vacantes de consejero.

Cumple

57. Que corresponda a la Comisión de Retribuciones, además de las funciones indicadas en las Recomendaciones precedentes, las siguientes:

- Proponer al Consejo de Administración:
 - La política de retribución de los consejeros y altos directivos
 - La retribución individual de los consejeros ejecutivos y las demás condiciones de sus contratos
 - Las condiciones básicas de los contratos de los altos directivos
- Velar por la observancia de la política retributiva establecida por la sociedad.

Ver epígrafes: B.1.14, B.2.3

Cumple

58. 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

G Otras Informaciones De Interés

Si considera que existe algún principio o aspecto relevante relativo a las prácticas de gobierno corporativo aplicado por su sociedad, que no ha sido abordado por el presente Informe, a continuación, mencione y explique su contenido.

Dentro de este apartado podrá incluirse cualquier otra información, aclaración o matiz, relacionados con los anteriores apartados del informe.

En concreto, indique 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

I. Información Adicional Sobre Secciones Anteriores De Este Informe

- A.2: Legal & General Investment Management Limited mediante escrito de fecha 14 de enero de 2013 notificó a la Comisión Nacional del Mercado de Valores la adquisición de un número de derechos de voto superior al umbral del 3% siendo la fecha en la que se originó la obligación de notificar el 21 de enero de 2011. FIL Limited mediante escrito de fecha 19 de diciembre de 2012 notificó a la Comisión Nacional del Mercado de Valores la adquisición de un número de derechos de voto superior al umbral del 1%, al ser esta entidad residente en un paraíso fiscal. La fecha en la que se originó la obligación de notificar es el 17 de diciembre de 2012. Adicionalmente, FIL Limited mediante escrito de fecha 4 de febrero de 2013 notificó a la Comisión Nacional del Mercado de Valores la trasmisión de derechos de voto que supuso el descenso del umbral del 1%.
- A.3 La información sobre miembros del Consejo de Administración que tienen derechos atribuidos por acciones de la Sociedad se desglosa como sigue:
- a) Opciones sobre acciones de los Consejeros

Durante el año 2012, los Consejeros que se indican en la tabla eran titulares de opciones para la compra de acciones ordinarias de la Sociedad en virtud del Plan de Opciones sobre Acciones (Share Option Plan) de 1999 (SOP 1999) de British Airways. Como consecuencia de la fusión por la Sociedad de Iberia y British Airways, todos los derechos bajo el SOP 1999 se canjearon automáticamente por derechos sobre acciones de la Sociedad.

El SOP 1999 quedó cerrado tras el otorgamiento de derechos en virtud de dicho plan en 2005/6. El SOP 1999 preveía la concesión de opciones para la adquisición de acciones ordinarias de British Airways o American Depository Shares de British Airways a un precio de opción no inferior al valor de mercado de las acciones en la fecha de concesión. La concesión inicial de opciones no conllevaba ningún pago.

Keith Williams	Fecha de concesión	Número de opciones a 1 enero de 2012	Precio de ejercicio	Opciones ejercitadas durante el año	Opciones vencidas durante el año	Opciones concedidas durante el año	Ejercitables a partir de	Fecha de caducidad	Número de opciones a diciembre de 2012
				-	91.160	-			
	1 de julio 2002	91.160	181p	-	91.160	-	1 de julio 2005	1 de julio 2012	-
	25 de junio 2003	114.649	157p	-	-	-	25 de junio 2006	25 de junio 2013	114.649
	25 de junio, 2004	72.480	262p	-	-	-	25 de junio 2007	25 de junio 2014	72.480
	23 de junio, de 2005	69.927	276p	-	-	-	23 de junio de 2008	23 de junio 2015	69.927
Total		348.216			91.160				257.056

Informe Anual de Gobierno Corporativo

b) Derechos condicionales de los Consejeros

Durante el año 2012, los Consejeros que se indican en la tabla eran titulares de derechos condicionales sobre acciones ordinarias de la Sociedad, concedidos en virtud del (i) *Performance Share Plan de IAG* (PSP IAG), (ii) Plan de Incentivos a Largo Plazo (*Long Term Incentive Plan*) de 1996 de British Airways (LTIP) y (iii) *Performance Share Plan de British Airways*(PSP BA).

El LTIP se aplicó desde 1996 a 2004 y fue sustituido por el PSP de BA en 2005.

Como consecuencia de la fusión por la Sociedad de Iberia y British Airways, todos los derechos bajo el PSP BA se canjearon automáticamente por derechos sobre acciones de la Sociedad.

El valor atribuido a las acciones ordinarias de la Sociedad de acuerdo con las normas del PSP IAG 2012 en la fecha de la concesión de derechos fue de 161 peniques.

	Plan	Fecha de concesión	Número de derechos consolidados a 1 enero de 2012	Derechos ejercitados durante el año	Opciones ejercitadas durante el año	Derechos vencidos durante el año	Derechos concedidos durante el año	Número de derechos a 31 diciembre de 2012
Willie Walsh								
	PSP BA	17 de Septiembre de 2010	469.148	-	-	-	-	469.148
	PSP IAG 2011	31 de marzo 2011	714.285	-	-	-	-	714.285
	PSP IAG 2012	3 de agosto de 2012	-	-	-	-	1.024.844	1.024.844
Total			1.183.433	-	-	-	1.024.844	2.208.277
Keith Williams								
	LTIP	9 de junio de 2003	46.631	-	-	-	-	46.631
	LTIP	16 de junio de 2004	22.141	-	-	-	-	22.141
	PSP BA	19 de marzo de 2010	325.123	-	-	325.123	-	0
	PSP BA	17 de septiembre de 2010	280.851	-	-	-	-	280.851
	PSP IAG 2011	31 de marzo de 2011	409.090	-	-	-	-	409.090
	PSP IAG 2012	3 de agosto de 2012	-	-	-	-	605.590	605.590
Total			1.083.836	-	-	325.123	605.590	1.364.303
Rafael Sánchez-Lozano Turmo								
	PSP IAG 2011	31 de marzo de 2011	359.990	-	-	-	-	359.990
	PSP IAG 2012	3 de agosto de 2012	-	-	-	-	486.990	486.990
Total			359.990	-	-	-	486.990	846.980

c) Plan de Diferimiento de Incentivos

Durante el año 2012, los Consejeros que se indican en la tabla tenían derechos condicionales sobre acciones ordinarias de la Sociedad concedidos bajo el IADP de la Sociedad (IADP IAG) y del *Deferred Share Plan* de British Airways (DSP BA).

El valor atribuido a las acciones ordinarias de la Sociedad, de acuerdo con las normas del IADP IAG 2012, en la fecha de la concesión de derechos fue de 161 peniques.

	Referente al incentivo devengado según el desempeño del ejercicio	Fecha de concesión	Número de derechos a 1 de enero de 2012	Derechos liberados durante el año	Fecha de consolidación	Derechos vencidos durante el año	Derechos concedidos durante el año	Número de derechos a 31 de diciembre de 2012
	Plan							
Willie Walsh								
	IAG IADP 2011	2010	31 de marzo 2011	90,984	-	31 de marzo 2014	-	90.984
	IAG IADP 2012	2011	3 de agosto 2012	-	-	3 de agosto 2015	93.773	93.773
Total				90,984	-	-	93.773	184.757
Keith Williams								
	DSP BA	2009/10	17 de septiembre 2010	70,999	-	30 de junio 2013	-	70.999
	IAG IADP 2011	2010	31 de marzo 2011	44,904	-	31 de marzo 2014	-	44.904
	IAG IADP 2012	2011	3 de agosto 2012	-	-	3 de agosto 2015	58.695	58.695
Total				115,903	-	-	58.695	174.598
Rafael Sánchez-Lozano Turmo								
	IAG IADP 2012	2011	3 de agosto 2012	-	-	3 de agosto 2015	-	20.616
Total				-	-	-	20.616	20.616

B.1.29 y B.1.30: El Consejo de Administración adoptó una serie de acuerdos por escrito y sin sesión el 29 de marzo de 2012. La adopción de estos acuerdos no se ha tenido en cuenta para calcular el número de reuniones del Consejo de Administración del apartado B.1.29 ni a efectos de lo previsto en el apartado B.1.30.

La Comisión de Seguridad se reunió una vez durante el año 2012.

B.1.37 Los honorarios indicados incluyen los servicios prestados por Ernst & Young (como auditores de la Sociedad y de British Airways) y por Deloitte (como auditores de Iberia).

B.1.39 Con fecha 29 de noviembre de 2010 se designó a Ernst & Young, S.L. como primeros auditores de la Sociedad y del Grupo.

Ernst & Young LLP han sido los auditores de British Airways desde su privatización en 1987. Deloitte, S.L. han sido los auditores de Iberia desde su privatización en 2001.

Informe Anual de Gobierno Corporativo

E Junta General

Por acuerdo del Consejo de Administración se convocó una Junta General de Accionistas de la Sociedad que se celebró en Madrid, Auditorio Sur de IFEMA, Feria de Madrid, Campo de las Naciones, el 21 de junio de 2012, a las 12:00 horas (CET), en segunda convocatoria.

Los acuerdos adoptados en la citada Junta General de Accionistas son los que constan en el epígrafe E.8 y en la página web corporativa de la Sociedad: www.iairgroup.com.

II. INFORMACIÓN ADICIONAL RESULTANTE DEL HECHO DE QUE LA SOCIEDAD TAMBIÉN COTIZA EN LA BOLSA DE VALORES DE LONDRES

- a) Por el hecho de cotizar en la Bolsa de Londres, la Sociedad también está sujeta a las UK Listing Rules, incluido el requisito de dar cumplimiento al Código de Buen Gobierno de Reino Unido publicado por el Financial Reporting Council en junio de 2010 (en su redacción vigente en cada momento).
- b) Las *UK Listing Rules* obligan a la Sociedad a declarar la forma en que aplica los principios fundamentales del Código de Buen Gobierno de Reino Unido y a confirmar que ha aplicado los principios del citado código o, en su defecto, explicar las razones de por qué no lo ha hecho. Durante el año, la Sociedad no dio cumplimiento a los siguientes principios:
- c) En relación con los miembros de la Comisión de Retribuciones: El Código de Buen Gobierno de Reino Unido establece que todos los miembros de la comisión de retribuciones deben ser independientes. La Comisión de Retribuciones de la Sociedad está formada por cuatro miembros siendo uno de ellos no independiente. Véase el Informe Anual sobre Retribuciones página 49;
- d) En relación con los acuerdos directos de Antonio Vázquez Romero y Rafael Sánchez-Lozano Turmo que no se ajustan a las recomendaciones del Código de Buen Gobierno de Reino Unido en virtud de las cuales 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 Retribuciones página 49;
- e) En relación con el nombramiento por cooptación de Manuel Lagares Gómez Abascal como Consejero Externo Dominical de la Sociedad, cuyo mandato está sujeto a aprobación en la próxima Junta General de Accionistas. El nombramiento de Manuel Lagares Gómez Abascal fue propuesto por Banco Financiero y de Ahorros, S.A. - Bankia, S.A.; y
- f) En relación con la reelección anual de los Consejeros: en la fusión por la Sociedad de Iberia y British Airways se acordó que la reelección de los Consejeros no sería anual durante el período inicial; todos los miembros actuales del Consejo de Administración (salvo Manuel Lagares Gómez-Abascal) fueron reelegidos a partir de la fecha de ejecución de la fusión; esto es, el 21 de enero 2011 por un período de cuatro años pero deberán renunciar y presentarse a la reelección de acuerdo con el calendario señalado en el apartado B.1.19, sin perjuicio de la capacidad de la Junta General de Accionistas para separarlos en cualquier momento de acuerdo a la normativa aplicable.

La Sociedad considera que, a pesar de las excepciones anteriormente citadas, cuenta con una sólida estructura de gobierno corporativo.

Definición vinculante de Consejero independiente:

Indique si alguno de los Consejeros independientes tiene o ha tenido alguna relación con la Sociedad, sus Accionistas significativos o sus Directivos, y que de haber sido suficientemente significativa o importante, habría determinado que el Consejero no pudiera ser considerado como independiente de conformidad con la definición recogida en el apartado 5 del Código Unificado español:

NO

Este Informe Anual de Gobierno Corporativo ha sido aprobado por el Consejo de Administración de la Sociedad, en su sesión de fecha 27 de febrero de 2013.

Indique si ha habido Consejeros que hayan votado en contra o se hayan abstenido en relación con la aprobación del presente informe.

NO

III. Información Adicional Requerida Por El Artículo 61 Bis De La Ley Del Mercado De Valores

III.1 El entorno de control de la Sociedad

III.1.1 Qué órganos y/o funciones son los responsables de: (i) la existencia y el mantenimiento de un adecuado y efectivo SCIIF, (ii) su implantación y (iii) su supervisión.

El Reglamento del Consejo de IAG determina que el Consejo de Administración es responsable de la política de control interno y de la supervisión periódica de los sistemas de control internos. Esta política de control interno y supervisión incluye un Sistema de Control Interno de la Información Financiera (SCIIF). La política y la supervisión están diseñados para generar una seguridad razonable, aunque no absoluta, en relación con la salvaguarda de los activos frente a usos o disposiciones no autorizados y el mantenimiento de unos registros contables adecuados y la fiabilidad de la información financiera publicada o utilizada en toda la Sociedad. Estos controles están diseñados para gestionar más que para eliminar el riesgo de no alcanzar objetivos comerciales por causas que puedan ser razonablemente previsibles y pueden proporcionar una seguridad razonable, aunque no absoluta, frente a errores sustanciales en las pérdidas declaradas.

Consejo de Administración

El Consejo de Administración de la Sociedad es el último responsable de la existencia y actualización de un Control Interno de los Estados Financieros adecuado y efectivo. Esta obligación se ha delegado a la Comisión de Auditoría y Cumplimiento.

Comisión de Auditoría y Cumplimiento

Las tareas de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento se recogen en la Sección B.2.3.b del presente informe. Estas tareas incluyen:

- Controlar la integridad de los estados financieros trimestrales del Grupo y cualquier anuncio formal relacionado con los resultados financieros del Grupo, revisando criterios importantes de la información contenida en los mismos; y
- Revisar la efectividad de los controles financieros internos; sistemas de control interno y de gestión de riesgos del Grupo.

Los miembros de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento son nombrados en base a sus conocimientos y experiencia sobre contabilidad, auditoría, gestión de riesgos y experiencia sobre cumplimiento. Reciben periódicamente actualizaciones sobre la evolución y los cambios normativos en estas áreas.

Comité de Comunicaciones de IAG

El Comité de Comunicaciones del Grupo está presidido por el Director de la Asesoría Jurídica e incluye al Director Financiero y al Director de Relaciones con los Inversores. El comité se reúne semestralmente y revisa:

- Cuestiones discutidas por el Comité de Gestión y el Consejo para asegurar que la comunicación externa es la apropiada; y
- Cualquier comunicación reglamentaria de carácter financiero (nuevos servicios regulatorios del Reino Unido o hecho relevante español) incluidos los resultados mensuales de ruta antes de la publicación.

Comité Financiero de IAG

El Comité Financiero de IAG se reúne trimestralmente y revisa cuestiones contables complejas o de criterio contenidas en los informes trimestrales, las cuestiones contables nuevas, la preparación para la implantación de nuevas normas contables y las cuestiones puestas de manifiesto por los auditores externos. Al comité le corresponden las Políticas Contables de Grupo y aprueba todos los cambios de las mismas. El comité está presidido por el Director Financiero de IAG e incluye al Jefe de Comunicación y Control Financiero del Grupo, los Directores Financieros de British Airways e Iberia y los directivos contables más senior de British Airways e Iberia.

Comité Financiero de British Airways

El Comité Financiero de British Airways supervisa la implantación de las Políticas y Procedimientos Contables del Grupo dentro de British Airways. Asimismo, aprueba el tratamiento contable de las operaciones que se proponen y revisa el efecto de las cuestiones empresariales nuevas sobre las cuentas. El comité está presidido por el Director Financiero de British Airways e incluye al Director de British Airways Central Finance, al Tesorero de British Airways, al Jefe de Auditoría de IAG del Reino Unido y a representantes del equipo de comunicación de British Airways.

Informe Anual de Gobierno Corporativo

Dirección Financiera y de Control de Iberia

Existen dos grupos dentro de la Dirección Financiera y de Control de Iberia que son responsables directos de los elementos de los SCIIIF. La Unidad de Gestión de la Información revisa y verifica los estados financieros trimestrales de Iberia antes de presentarlos a IAG. La Subdirección de Información asegura el cumplimiento de todos los requisitos legales y asegura la correcta aplicación de los principios contables generalmente aceptados. Las subdirecciones supervisan conjuntamente los manuales y procedimientos de control financiero de Iberia y aseguran el cumplimiento.

Información Financiera y Control del Grupo

El departamento de Información Financiera y Control del Grupo es el responsable de preparar los estados financieros trimestrales del Grupo y las cuentas internas de gestión mensuales. Asimismo, el departamento hace un seguimiento de los desarrollos de los estándares contables y regulatorios y propone cambios a la política contable al Comité Financiero de IAG

III.1.2. Si existen, especialmente en lo relativo al proceso de elaboración de la información financiera, los siguientes elementos:

- a) Los departamentos y/o mecanismos encargados de: (i) diseñar y revisar la estructura organizativa; (ii) definir líneas claras de responsabilidad y autoridad, con una adecuada distribución de tareas y funciones e (iii) implantar procedimientos para que esta estructura sea difundida de forma efectiva en toda la sociedad;
- b) Código de Conducta, órgano de aprobación, difusión e instrucción, principios y valores cubiertos (estableciendo si hace referencia concreta a la llevanza de registros e información financiera), órgano encargado de investigar incumplimientos y de proponer acciones correctivas y disciplinarias;
- c) Canal de denuncia para comunicar a la Comisión de Auditoría y Cumplimiento cualquier irregularidad de naturaleza financiera o contable, así como incumplimientos del código de conducta y malas prácticas dentro de la organización, estableciendo si los informes realizados a través de este canal son confidenciales; y
- d) Cursos de formación y recordatorios para el personal involucrado en la preparación y revisión de la información financiera o en la evaluación de los SCIIIF que abordan, al menos, normas contables, auditoría, control interno y gestión de riesgos.

Dentro de la Sociedad, la estructura organizativa, incluida la descripción de los puestos de trabajo que definen las responsabilidades del personal, se controla por el Director de Personal del departamento de recursos humanos. La estructura organizativa se publica en la intranet y los cambios importantes se revisan y aprueban por el Comité de Dirección de IAG. En British Airways, la estructura organizativa se controla por el Director de Personal y Asuntos Jurídicos de Gobierno e Industriales. En Iberia, la estructura organizativa se controla por el Director de Recursos Humanos. Tanto en British Airways como en Iberia la estructura organizativa se publica en la intranet.

La instrucción del Grupo sobre la "Forma de Hacer Negocios" de IAG establece las normas de conducta que se espera del personal y la ayuda que estará a disposición del personal por parte del equipo de la Dirección Ejecutiva para mantener el nivel de conducta esperado. La "Forma de Hacer Negocio"s también establece la política de IAG para ayudar a las comunidades en las que opera y establece la visión de IAG sobre Responsabilidad Corporativa y el Medioambiente.

La "Forma de Hacer Negocios de IAG" se conecta en cascada con British Airways e Iberia a través de políticas locales. En British Airways se logra a través de la Instrucción Permanente 2 de BA "Forma de Hacer Negocios". En Iberia el Código de Conducta General recoge los principios y las normas detalladas que rigen cómo deben actuar los miembros del Consejo, Directivos y empleados. Las infracciones leves de los códigos de conducta se investigan por los directores de departamento y las infracciones más graves se investigan por el equipo de Protección de Activos de British Airways y la Dirección de Seguridad de Iberia. Las acciones disciplinarias se proponen y administran por los directores de departamento de conformidad con las políticas y normas de contratación aplicables al individuo.

Existen canales de denuncia a disposición en todo el Grupo a través de los que pueden ponerse de manifiesto las preocupaciones de forma confidencial y anónima. La Comisión de Auditoría y Cumplimiento revisa la efectividad de los canales de denuncia con carácter anual. Esta revisión anual analiza el volumen de informes por categorías, la puntualidad del seguimiento, la responsabilidad del seguimiento y cualquier cuestión de importancia para las cuentas anuales que se ponga de relevancia. La revisión anual se coordina por el Director de Auditoría y Gestión de Riesgos del Grupo.

La Sociedad e Iberia utilizan a un proveedor externo, Ethicspoint, que se encarga de los casos on-line o por teléfono relativos a cualquier cuestión que cause preocupación a los miembros del personal. En la Sociedad cualquiera de esos casos se remitirá al Director de Servicios Empresariales y al Director del Grupo de Auditoría y Gestión de Riesgos para su investigación. En Iberia, el canal de denuncia se gestiona por el Departamento de Cumplimiento de Iberia que informa de los casos al "Grupo de Evaluación y Seguimiento de Quejas" que define la respuesta de los casos. El grupo está formado por el Director de Riesgos y Seguridad, el Director de Riesgos Empresariales y Coordinación de Planes de Emergencia y

el Director de la Asesoría Jurídica. Asimismo y de conformidad con el tipo de queja, es posible que sea necesaria la participación del Director de Relaciones Laborales. British Airways usa a un proveedor externo, Safecall, que se encarga de los casos por teléfono relativos a cualquier cuestión que cause preocupación a los miembros del personal. Todos los casos se remiten al Director de Seguridad y Protección de British Airways que utiliza a una red de gerentes senior y directores de toda la empresa para investigar las preocupaciones.

Todo el personal de la Sociedad dispone de un programa de formación personal anual que recoge sus necesidades de formación sobre habilidades técnicas y profesionales. Se supervisa el logro de este plan de formación dos veces al año. En British Airways, la formación se ofrece cuando se necesita y en la forma exigida por la ley o las normas profesionales. En Iberia, existe un Plan de Formación Anual dirigido a mejorar el rendimiento de las personas y de los grupos.

La formación financiera y de gestión de riesgos básica del personal de IAG y de British Airways se imparte a través de medios electrónicos. IAG también ha impartido lecciones sobre conceptos básicos de financiación de aviones e interpretación de las cuentas de IAG para ampliar los conocimientos más allá del equipo financiero y contables especializados en trenes procedentes de otros sectores. IAG patrocina al personal de finanzas que estudian para obtener el título de un Máster en Administración de Empresas y que están enfocados en un título de posgrado técnico ofrecido por las escuelas de negocios líderes. British Airways ofrece permisos por estudios, ayudan de carácter financiero y experiencia laboral apropiada al personal que estudia en el Instituto de Contadores Colegiados (Institute of Chartered Accountant) de Inglaterra y Gales, el Instituto Colegiado de Contadores Administrativos (Chartered Institute of Management Accountants) y la Asociación de Contables Públicos Colegiados (Association of Chartered Certified Accountants).

Habitualmente, Iberia hace uso de proveedores externos para impartir formación financiera relacionada con las normas contables, auditoría, control interno y gestión de riesgos que puede impartirse a grupos o individuos. Los directores reciben un curso específico llamado "Financiación Empresarial Básica" cuyo objetivo es adquirir conocimientos financieros para personas que conocen poco la materia. Las necesidades de formación concretas de los puestos de trabajo se consideran caso por caso y pueden impartirse a grupos o individuos, utilizando, a menudo, proveedores externos.

El personal de finanzas de la Sociedad recibió una media de dos días de formación en 2012. Los empleados de British Airways llevan sus propios registros de formación tal y como exigen sus órganos profesionales. En el caso de los profesionales de finanzas esto incluye, de media, dos días de formación interna. En Iberia, cada empleado de finanzas recibe anualmente una media de, aproximadamente, 3,5 días de formación relacionada con conceptos financieros.

III.2 Evaluación de riesgos de la información financiera

II.2.1. Las características principales del proceso de identificación de riesgos, incluido los riesgos por error o fraude, en cuanto a si:

- a) El proceso existe y está documentado;
- b) El proceso cubre todos los objetivos de la información financiera (existencia y ocurrencia; integridad; valoración;
- c) presentación, comunicación y comparabilidad; y derechos y obligaciones), está actualizado y con qué frecuencia;
- d) Existe un proceso concreto para definir el alcance de la consolidación, haciendo referencia a la posible existencia de estructuras societarias complejas, sociedades instrumentales o de propósito especial;
- e) El proceso aborda otros tipos de riesgo (operativo, tecnológico, financiero, jurídico, reputacional, medioambiental, etc.) en la medida en que puedan afectar a los estados financieros; y
- f) Qué órganos de gobierno de la sociedad son los responsables de supervisar el proceso.

El proceso de Gestión de Riesgos Empresariales (GRE) del Grupo evalúa los riesgos empresariales clave y las medidas de atenuación a las que hace frente el Grupo. Para compilar estos riesgos y medidas de atenuación se establece una estrecha relación entre los equipos de GRE de British Airways e Iberia y los departamentos financieros. Esto implica que el departamento financiero nutra el proceso GRE y revise los resultados del mismo para asegurar que el impacto de los riesgos que surjan se plasman adecuadamente en los estados financieros. Esta revisión sobre la integridad de los riesgos reflejada en los Estados Financieros se completa mediante una revisión de los mapas de riesgos de GRE por parte de los Consejos de British Airways e Iberia y por la Comisión de Auditoría y Cumplimiento de IAG. La sección D de este informe recoge una descripción completa del proceso GRE.

El alcance de la consolidación se aborda de dos formas. En primer lugar, la creación de cualquier sociedad vehículo (SPV) que se aprueba por la Comisión de Auditoría y cumplimiento de IAG, que confirmará la necesidad de la SPV, considerará el gobierno y cómo se contabilizará la misma. En segundo lugar, la determinación de qué entidades

Informe Anual de Gobierno Corporativo

consolidarán es una cuestión que se determina a nivel de IAG, British Airways e Iberia. La estructura de consolidación se registra en una única hoja de cálculo en IAG, si bien, los cambios se determinan por IAG, British Airways e Iberia en base a los desarrollos de la estructura societaria durante el año. Tanto IAG como British Airways mantienen jerarquías de consolidación en sus sistemas de consolidación. Estas jerarquías están sujetas a controles de acceso y cambios para asegurar su continua integridad. Las operaciones o desarrollos del Grupo que exigen la constitución o adquisición de nuevas sociedades se consideran por los Comités de Finanzas de IAG y British Airways de forma que las jerarquías puedan ser actualizadas.

El riesgo de fraude a nivel de la Sociedad es más significativo en proyectos individuales, generalmente adquisiciones y disposiciones. Este riesgo de fraude se gestiona a través de proyectos individuales que se dotan de personal con profesionales senior de los departamentos apropiados, que siempre incluyen asesores financieros y externos de despachos de abogados líderes. Tratándose de una sociedad instrumental sin operaciones empresariales al margen de los proyectos individuales, el riesgo de un fraude significativo en las operaciones del día a día de la sociedad es reducido.

La responsabilidad general de coordinar la respuesta al fraude de British Airways recae en el Director de Gestión de Riesgos. Esta respuesta incluye una Política Antifraude respaldada por procedimientos de formación e investigación, limitados pero adecuados.

En Iberia, el Departamento de Riesgos y Seguridad se encarga de identificar el riesgo de fraude y de implantar cualquier control necesario para reducir o eliminar el impacto de dicho riesgo. Los empleados de Iberia deben cumplir las disposiciones contenidas en los reglamentos internos de la Sociedad basados en la legislación aplicable y, en concreto, en el cumplimiento de las Leyes Antisoborno y las normas sobre la Guía de Hospitalidad Corporativa, Regalos y Obsequios publicada en la intranet de Iberia.

La identificación de riesgos financieros explícitos con un mayor nivel de detalle no se lleva a cabo de forma estructurada y formalizada en tanto se deposita confianza en la revisión y la supervisión por parte de la dirección del proceso de elaboración de las cuentas. Dicha evaluación de riesgos estructurada y formalizada sólo puede llevarse a cabo de forma apropiada en línea con el proceso y control de las actividades de identificación a las que se hace referencia en las secciones III.3 y III.4 siguientes, siendo una ardua tarea que costaría muchos millones si se introdujera fuera de los proyectos de modificación de los sistemas existentes. La intención del Grupo es introducir un proceso formal y detallado de identificación; método de diseño de identificación y control de riesgos en nuestro proyecto de Servicios Empresariales Globales en 2013. El Grupo continuará verificando la situación jurídica de las recomendaciones SCIIF españolas y la adopción de recomendaciones más onerosas por parte de otras empresas españolas para determinar nuestro enfoque en este tema.

III.3 Actividades de Control, indicando sus principales características

III.3.1. Procedimientos para revisar y autorizar la información financiera y descripción del SCIIF que han de comunicarse a los mercados, indicando quién es responsable en cada caso, incluyendo documentación descriptiva de los flujos de las actividades y controles (incluyendo los relativos a riesgo de fraude) de los distintos tipos de operaciones 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 esta revisión se examinan los resultados del mes anterior, la previsión para el trimestre y la previsión para el ejercicio anual completo frente al Plan de Financiación y el ejercicio anual anterior. Se analizan los movimientos en los indicadores clave del rendimiento, tales como los ingresos por unidad y los costes por unidad, junto con el impacto de los costes de combustible y moneda extranjera. El análisis se lleva a cabo sobre las dos principales unidades operativas del Grupo, British Airways e Iberia. La coherencia de estas cuentas de la dirección con las cuentas trimestrales publicadas del grupo proporciona un elevado 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. Dentro de British Airways, los Socios del Negocio Financiero, que son los profesionales de las finanzas senior responsables de cada una de las direcciones del negocio, revisan y aprueban los paquetes de consolidación, enumerando la información financiera necesaria para la consolidación de IAG. Esta información se consolida entonces a nivel del grupo British Airways y se revisa y aprueba por el Director Financiero de British Airways antes de su presentación a IAG. Dentro de Iberia, el departamento de Contabilidad revisa y aprueba la información financiera de las unidades de negocio junto con los directores senior responsables de las unidades de negocio. Esta información se consolida a nivel del grupo Iberia y se revisa y aprueba por el Director Financiero de Iberia antes de su presentación a IAG. Estas revisiones aseguran que todos los riesgos de negocio sustanciales se hayan

registrado debidamente en las cuentas, confirman el tratamiento contable de áreas críticas y garantizan la adecuada aplicación de nuevas normas contables y notas de orientación.

El proceso de consolidación de IAG implica una revisión crítica de las presentaciones del Grupo British Airways e Iberia. Para áreas especializadas, tales como Tesorería, la información consolidada la revisan especialistas en la materia para identificar anomalías, incoherencias con la información contable de la dirección y cualquier interpretación incoherente de las instrucciones dentro del Grupo. Las cuentas definitivas las revisa el Jefe de Información y Control del Grupo, junto con el Director Financiero. También se lleva a cabo una revisión de pares, por parte de un director de finanzas con experiencia, seleccionado de una de las sociedades operativas que no haya participado en las últimas etapas del proceso de consolidación.

En la medida de lo posible, los juicios, estimaciones, evaluaciones y proyecciones se identifican antes del proceso de cierre del ejercicio y se encomiendan a especialistas en la materia para su resolución. Normalmente, estos incluirán asunciones de gastos de Pasajeros Frecuentes, contabilidad de pensiones, reconocimiento de ingresos por billetes caducados no utilizados y cálculos del deterioro. Estas cuestiones las considera la Comisión de Auditoría y Cumplimiento en los momentos apropiados a lo largo del año para preparar la valoración definitiva al final del ejercicio anual.

La elaboración de diagramas de flujo descriptivos de los procesos y controles no se lleva a cabo sobre una base estructurada y formalizada. Tal y como se indica en nuestra descripción de la identificación del riesgo financiero, se deposita la confianza en una revisión y supervisión exhaustiva, por parte de la dirección, del proceso de preparación de cuentas. El Grupo pretende adoptar la documentación de los procesos y controles financieros en línea con su adopción de la identificación del riesgo descrita en el apartado III.1.

III.3.2. Políticas y procedimientos de control interno sobre los sistemas de información (IT) (entre otras, sobre seguridad de acceso, control de cambios, operaciones de los mismos, continuidad operativa y segregación de funciones) que soporten los procesos relevantes de la entidad en relación con la elaboración y publicación de la información financiera.

Los sistemas de IT de la Sociedad se ejecutan en los sistemas de British Airways o Iberia y están sujetos a los entornos de control de la sociedad que los alberga.

Sistemas de IT de British Airways

British Airways ha establecido un marco de control interno para la gestión y administración de sistemas y procesos de IT. Este marco incluye el entorno, la arquitectura y la infraestructura de IT, y las aplicaciones relevantes para el SCIF.

El marco de British Airways incluye las Normas Básicas de Control documentadas, así como las políticas de IT, agrupadas bajo alguna de las siguientes áreas de políticas:

- Organización de la Seguridad de la Información
- Gestión de Políticas y Controles
- Gestión de Riesgos
- Gestión de Activos de Información
- Seguridad del Personal
- Concienciación y Formación
- Físico y Medioambiental
- Operaciones de Seguridad
- Control de Accesos
- Redes y Comunicaciones
- Desarrollo de Sistemas
- Gestión de Incidencias
- Gestión de la Continuidad del Negocio

Todas las aplicaciones y sistemas utilizados por British Airways, incluidos los relacionados con el SCIF, deberán adherirse a las Normas Básicas como estándar mínimo de control interno.

Informe Anual de Gobierno Corporativo

Las políticas documentadas y las Normas Básicas para la actividad de control, cuando se consideren conjuntamente, proporcionan una orientación clara en relación con las expectativas de control interno que se requieren para cubrir los riesgos inherentes en las áreas críticas de gestión de sistemas de IT siguientes:

Entorno de IT

- La estructura organizativa del departamento de IT y descripción de responsabilidades
- Arquitectura e infraestructura de sistemas de IT
- Protección medioambiental frente a daños físicos, pérdida, robo o abuso de los sistemas y equipos de IT

Operaciones del Sistema

- Gestión de archivos de copias de seguridad (back-up)
- Gestión de incidencias y problemas
- Gestión de interfaces e intercambio de datos
- Gestión e información sobre nivel de servicio
- Gestión de socios externos y terceros

Control de cambios

- Aprobación y autorización de cambios
- Comprobación de cambios
- Gestión de versiones

Continuidad

- Planes de recuperación y contingencias para desastres para los sistemas de IT
- Mecanismos de gestión de contingencias y capacidad de recuperación del negocio
- Diseño de sistemas a prueba de errores

Seguridad física y lógica

- Gestión de la seguridad de la información
- Control de acceso a sistemas
- Gestión de operaciones de seguridad
- Seguridad física de centros de datos

Gestión de Seguridad de la Información

El Departamento de Seguridad de la Información lidera, gestiona y coordina la difusión e implementación de las prácticas de seguridad de la información dentro de British Airways. La información se protege sobre la base de su valor, confidencialidad, su carácter esencial para la sociedad y el riesgo de pérdida o compromiso.

Se implantan medidas de seguridad y controles para apoyar la disponibilidad, integridad y confidencialidad de la información, y protegerla frente a su pérdida, modificación no autorizada, destrucción o revelación. El grado de protección de seguridad refleja el valor y sensibilidad de la información, la naturaleza de las posibles amenazas, la vulnerabilidad frente a dichas amenazas y la pérdida, daño o desconcierto que podría derivarse de las mismas. Estas medidas de seguridad y controles protegen frente al uso indebido de recursos de información de British Airways, cuando este uso indebido pueda provocar pérdidas, daños o desconcierto a British Airways, sus socios en el negocio, clientes o empleados, o cuando pueda conducir a un ilícito penal, tal como fraude.

Acceso Seguro

La información, los equipos informáticos, el software y los equipos de comunicaciones se ponen a disposición de aquellas personas que los necesitan para dar soporte a las operaciones comerciales de British Airways y el acceso a los mismos está restringido a aquellas personas autorizadas para ello únicamente. Los recursos se organizan y los deberes se documentan, para minimizar el riesgo de error, robo, fraude o cambios no autorizados en la información y la ejecución de ciertos deberes se separa para reducir las oportunidades de que individuos particulares usen indebidamente datos o servicios.

El acceso a la infraestructura, plataformas y aplicaciones se gestiona a través de una clara segregación de deberes y procesos de control de acceso, y los propietarios de las plataformas, sistemas y aplicaciones son los responsables de mantener sus sistemas libres de usuarios y accesos no autorizados e inapropiados.

Las conexiones externas a una aplicación se identifican, verifican, registran y aprueban individualmente por el dueño de la aplicación y se establecen controles para mantener la seguridad de la información de BA y de las instalaciones de tratamiento de información que se accedan, procesen, comuniquen o gestionen por terceros externos.

Controles de IT de Iberia

El marco de control sobre sistemas de IT de Iberia se basa en el cumplimiento de la ley de protección de datos y de las certificaciones de calidad para las actividades de control de IT claves.

Exigencias de la normativa española vigente sobre protección de datos

Los controles se establecen alrededor del cumplimiento de la Ley Orgánica 15/1999, de 13 de diciembre, de protección de datos de carácter personal, y del 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 que se implantan como resultado de esta normativa son:

- Exigencia de una acreditación personalizada para cada usuario que acceda a la aplicación. Concretamente, se prohíbe el uso de identificadores genéricos o departamentales;
- Obligación de establecer perfiles de acceso sobre la base de la norma de necesidad de acceso. Los usuarios sólo tendrán acceso a los datos y funcionalidades necesarios para desempeñar las funciones asignadas a los mismos por la sociedad.
- La contraseña debe ser compleja;
- Las contraseñas deben expirar periódicamente, y los usuarios deben poder modificarlas en cualquier momento;
- Las contraseñas se bloquean después de una serie de intentos de acceso denegados;
- Las contraseñas se almacenan encriptadas, para impedir que sean vistas y, por tanto, la probabilidad de suplantación del usuario es mínima; y
- Finalmente, deberán realizarse copias de seguridad y pruebas de recuperación periódicamente para poder recuperar la información en caso de indicencia.

Exigencias de las Certificaciones de Calidad

ISO 9001: 2008 establece un conjunto de normas de calidad y gestión de calidad continuada, establecidas por la Organización Internacional para la Normalización (ISO). Estas normas de calidad especifican la manera en que funciona una organización, sus normas de calidad, tiempos de entrega y nivel de servicio. Iberia cuenta con la certificación ISO 9001: 2008 para:

- Desarrollo y mantenimiento de los sistemas de información.
- Operación de sistemas en el centro de tratamiento de datos.
- Gestión de la red de telecomunicaciones.
- Instalación y mantenimiento de equipos digitales.

Informe Anual de Gobierno Corporativo

Para cumplir con estas exigencias, existen una serie de controles instaurados en Iberia, dirigidos a garantizar la integridad de los datos:

- Existencia de un proceso de gestión del cambio para impedir cambios incontrolados en los sistemas.
- Existencia de procedimientos para realizar copias de seguridad y recuperaciones, para asegurar la continuidad del negocio después de una incidencia.
- Existencia de procedimientos de notificación y gestión de respuesta a incidencias para asegurar la resolución de los incidentes en un plazo mínimo
- Existencia de un protocolo de respuesta a incidencias críticas.

UNE-ISO/IEC 27001: 2007 (Requisitos para las Técnicas de Seguridad, Tecnología de la Información y Sistemas de Gestión de la Seguridad de la Información). Iberia cuenta con la certificación UNE-ISO/IEC 27001: 2007 para IBERIA.COM; Portal de Empleados; y Centros de Tratamiento de Datos.

Para cumplir con sus requisitos, existen una serie de controles instaurados en Iberia:

- Existencia de una política de seguridad publicada que especifica (entre otras cosas) que las contraseñas son personales e intransferibles, y la normativa para el uso de los recursos corporativos por parte del personal
- Segregación de deberes y entornos de trabajo.
- Sesiones formativas para el personal, para explicar la política de seguridad y sus obligaciones derivadas de la misma.
- Obligación de limitar el acceso de los usuarios a recursos mínimos para el cumplimiento de sus deberes. Este control se consigue mediante el uso de:
 - Segmentación de red.
 - Instalación de software de control de acceso en las máquinas.
 - Perfiles de aplicaciones.
- Existencia de un cambio en el proceso de gestión del cambio para impedir cambios incontrolados en los sistemas.
- Existencia de un plan de continuidad del negocio para garantizar el servicio en el supuesto de una incidencia.

Ambas certificaciones, UNE-ISO/IEC 27001: 2007 e ISO 9001: 2008, están sujetas a revisión anual por el Jefe de Calidad de Iberia dentro de la Dirección de Asuntos Corporativos y por AENOR, el organismo independiente de certificación de calidad.

III.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.

British Airways subcontrata de la contabilidad de los planes de pensiones. El tratamiento contable propuesto está sujeto a revisión e impugnación por un contable cualificado interno y experto en gestión de riesgos de pensiones. British Airways también ha obtenido asesoramiento profesional para la valoración de algunos de los activos de Bmi como parte de la revisión del ajuste del precio de compra. Estas valoraciones de terceros fueron objeto de revisión por parte de expertos internos.

Iberia valora las obligaciones frente a empleados y los costes de planes de restructuración mediante estudios actuariales realizados por expertos independientes. Estas valoraciones de terceros están sujetas a revisión por parte de expertos internos en las áreas de contabilidad y RRHH.

Iberia ha subcontratado el apoyo al proceso financiero para la oficina principal y Operaciones europeas con Accenture en Madrid. El personal contable de Iberia realiza trimestralmente una revisión especial de sus cuentas de control, conciliación de cobros pendientes, aprobación pendiente de facturas y gastos menores. Adicionalmente, la dirección de Iberia supervisa la situación operativa de los procesos y controles clave a través de la revisión de un registro.

III.4 Información y comunicación

- III.4.1. Una función específica encargada de definir y mantener actualizadas las políticas contables (área o departamento de políticas contables), así como resolver dudas o conflictos derivados de su interpretación, manteniendo una comunicación fluida con los responsables de las operaciones en la organización, un manual de políticas contables actualizado y comunicado a todas las unidades a través de las que opera la entidad.

Las políticas contables de IAG las mantiene el departamento de Información y Control del Grupo.

- III.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 Información Financiera y Control del Grupo IAG emite instrucciones de información detalladas al final de cada trimestre. Estas instrucciones fijan un calendario para las actividades clave del cierre contable, tales como acordar los balances entre empresas del grupo, presentar los principales resultados contables y comunicaciones detalladas. Las asunciones que han de utilizarse para pruebas contables tales como el Coste Medio Ponderado del Capital y las sensibilidades porcentuales en operaciones con derivados también se determinan a nivel central y se incluyen en las instrucciones. El formato de la información que ha de presentarse y las entidades que se espera que presenten la información se determinan dentro del sistema de consolidación, que también incluye pruebas de validación para la integridad y coherencia interna.

Las informaciones comunicadas en relación con el SCIIIF son validadas por los profesionales contables senior identificados por los Directores Financieros de IAG, British Airways e Iberia.

III.5 Supervisión del funcionamiento del sistema de información

- III.5.1. Actividades de supervisión del SCIIIF llevadas a cabo por la comisión de auditoría e indicación de la existencia de una función de auditoría interna que tenga entre sus competencias la de apoyo a la comisión de auditoría en su labor de supervisión del sistema de control interno, incluyendo el SCIIIF. El alcance de la evaluación del SCIIIF realizada en el ejercicio y del procedimiento por el cual el encargado de ejecutarla comunica sus resultados. Indíquese también si la entidad cuenta con un plan de acción que detalle las eventuales medidas correctoras para cualesquiera fallos detectados y si se ha considerado su impacto potencial en la información financiera.

La Comisión de Auditoría y Cumplimiento revisa toda la información revelada relativa al SCIIIF y han validado el planteamiento del grupo para cumplir con las recomendaciones sobre SCIIIF de la CNMV. A este respecto, la comisión ha velado por conseguir un equilibrio entre las recomendaciones de SCIIIF de la CNMV y el planteamiento del Código de Gobierno Corporativo del Reino Unido, que no aboga por la documentación detallada de los procesos financieros, riesgos financieros, controles y la comprobación de dichos controles.

El departamento de Auditoría Interna adopta un enfoque basado en el riesgo para la planificación de los factores en el riesgo financiero. En particular, los planes de auditoría interna para 2012 y 2013 tratan de cubrir una proporción sustancial de los procesos que fundamentan las principales partidas de ingresos y gastos en las cuentas. En 2013, Auditoría Interna revisará independientemente la documentación SCIIIF producida por el proyecto de los Servicios de Negocio Global que tratan de centralizar los procesos clave de back office, tales como procesos de pago; información, tesorería y fiscales. Los resultados de las auditorías se discuten en los Consejos y Comités de Dirección de British Airways e Iberia y en la Comisión de Auditoría y Cumplimiento de IAG. Se hace seguimiento de la implantación de acciones para abordar debilidades identificadas por Auditoría Interna y se llevan a cabo auditorías de seguimiento para cuando la valoración global de la auditoría inicial haya sido descrita como Deficiente o Gravemente Deficiente.

- III.5.2. Un procedimiento de discusión mediante el cual, el auditor de cuentas, 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 del 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 mitigar las debilidades encontradas.

Los Auditores Externos de la Sociedad asisten a las reuniones de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento e informan sobre las debilidades de control significativas identificadas durante su trabajo. No se identificaron debilidades de control significativas por parte de los auditores externos en 2012.

Informe Anual de Gobierno Corporativo

El Jefe 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. El Jefe de Auditoría y Gestión de Riesgos del Grupo informa tanto al Presidente de la Comisión de Auditoría como al Director Financiero. El seguimiento de la implantación de las recomendaciones de auditoría lo realiza la Comisión de Auditoría y Cumplimiento.

III.6 Otra información significativa

Ninguna

III.7 Informe de los auditores externos

La información del SCIIIF de los apartados III.1 a III.6 no se ha sometido a la revisión del auditor externo. Dado que IAG no ha comenzado todavía la documentación detallada de los procesos financieros, riesgos financieros y controles, IAG considera que la información presentada en este apartado III del Informe de Gobierno Corporativo Español es muy similar en su naturaleza al resto del Informe de Gobierno Corporativo español, que no está sujeto a auditoría. Seguiremos observando los beneficios de obtener la revisión de un auditor externo de la información del SCIIIF en años futuros.

III.8 Información sobre los valores que no se negocian en un mercado regulado comunitario, con indicación, en su caso, de las diferentes clases de acciones y, para cada clase de acciones, los derechos y obligaciones que confiera, así como el porcentaje de acciones propias y cualquier cambio significativo en este porcentaje:

A 31 de diciembre de 2012, el capital social de la Sociedad era de 927.684.778,50 euros, representado por 1.855.369.557 acciones ordinarias totalmente desembolsadas de una sola serie, con valor nominal de 0,50 euros cada una, todas registradas en el sistema de anotaciones en cuenta.

En esa fecha estaban admitidos a cotización en las cuatro Bolsas españolas (Madrid, Barcelona, Valencia y Bilbao) a través del sistema de comercio electrónico español (Mercado Continuo), donde forman parte del índice Ibex 35, y en la Bolsa de Valores de Londres, donde forman parte del índice FTSE 100.

Todas las acciones son ordinarias, de una sola serie y confieren los mismos derechos y obligaciones a sus titulares.

En agosto de 2009, British Airways emitió 350 millones de libras esterlinas al 5,8% en bonos convertibles con vencimiento en 2014. Los bonos son convertibles en acciones ordinarias totalmente desembolsadas de la Sociedad a un precio de 189 peniques por acción y vencerán el 14 de agosto de 2014. Los bonos podrán ser canjeados antes del 13 de agosto 2014 por British Airways (sujeto a ciertas condiciones) en ciertas circunstancias, incluyendo si los derechos de conversión se han ejercido en relación con el 85% o más de los bonos.

La Sociedad ha establecido un Sponsored Level 1 de certificados de depósito americanos (*american depositary receipt*) (ADR) que cotizan en el mercado de los EE.UU. Cada ADR es equivalente a 5 acciones ordinarias y cada tenedor de ADR tiene derecho a los derechos económicos vinculados a dichas acciones, a pesar de que el depositario de ADR, Deutsche Bank, es el titular registrado. A 31 de diciembre de 2012, el equivalente a 17,1 millones de acciones están en forma de ADR.

III.9 Información sobre las normas aplicables a la modificación de los Estatutos de la Sociedad:

El procedimiento de modificación de Estatutos Sociales de la Sociedad se rige por los artículos 285 y siguientes del texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital y exige que cualquier cambio debe ser aprobado por los Accionistas en Junta General de Accionistas con las mayorías previstas en los artículos 194 y 201 de la misma la ley.

III.10 Cualquier restricción a la transmisibilidad de valores y cualquier restricción al derecho de voto:

Véase epígrafe A.10.

III.11 Información sobre los poderes de los miembros del Consejo de Administración y, en particular, los relacionados con la posibilidad de emitir o recomprar acciones:

Facultades del Consejo de Administración:

De acuerdo con el artículo 34 de los Estatutos Sociales, el Consejo de Administración es competente para adoptar resoluciones relativas a todo tipo de asuntos no atribuidos por los Estatutos Sociales o la ley a la Junta General de Accionistas.

Como regla general, el Consejo de Administración tendrá los más amplios poderes y facultades para gestionar, dirigir, administrar y representar a la Sociedad, como norma general confiará la gestión ordinaria de la Sociedad a los órganos delegados de Administración y concentrará su actividad en la función general de supervisión y en la consideración de aquellos asuntos de particular trascendencia para la Sociedad. El Reglamento del Consejo de Administración podrá establecer las decisiones que deberán ser adoptadas por un acuerdo del Consejo de Administración y que, consecuentemente, no podrán ser objeto de delegación.

Todos los poderes del Consejo de Administración han sido delegados con carácter permanente al Consejero Delegado del Grupo para su ejercicio de forma solidaria, con excepción de los que no pueden ser delegados de conformidad con los Estatutos Sociales, el Reglamento del Consejo de Administración o de la legislación aplicable.

El Consejero Delegado es el primer ejecutivo de la Sociedad y, en su virtud, asumirá la responsabilidad de supervisar y coordinar el negocio desarrollado por la Sociedad, así como su operativa rentable de acuerdo con las políticas, estrategias y objetivos establecidos por el Consejo de Administración.

Autorizaciones para emitir acciones:

Véase epígrafe E.8 en relación con los acuerdos adoptados por la Junta General de Accionistas celebrada el 21 de junio de 2012.

Autorizaciones para recomprar acciones:

Véase epígrafe A.9 en relación con los acuerdos adoptados por la Junta General de Accionistas celebrada el 21 de junio de 2012.

- III.12 Información sobre los acuerdos significativos que han sido suscritos por la Sociedad y que entrarán en vigor, serán modificados o concluirán en caso de un cambio de control de la Sociedad con motivo de una oferta pública de adquisición salvo que su divulgación podría resultar en un daño grave a la Sociedad. Esta exención no se aplicará cuando la Sociedad esté obligada legalmente a dar a conocer esta información:**

Los acuerdos significativos siguientes contienen disposiciones que dan derecho a las contrapartes a ejercer la terminación u otros derechos en el caso de un cambio de control de la Sociedad:

- a) El Negocio Conjunto (*Joint Business*) con American Airlines, Inc;
- b) Todos los planes de acciones de la Sociedad, con la excepción del Performance Share Plan, que está sujeto a la satisfacción de alguna de las condiciones de ejecución en el momento que corresponda;
- c) Determinados acuerdos de código compartido;
- d) **oneworld** acuerdos de afiliación;
- e) Determinados contratos para vender puntos Avios;
- f) Contrato por sistema de distribución global con Amadeus IT Holding, S.A. por marketing de vuelos de Iberia;
- g) Determinados contratos de intercambio de moneda en intereses;
- h) El negocio conjunto (*joint business*) con Japan Airlines; y
- i) El arrendamiento de la terminal 7 del Aeropuerto JFK.

- III.13 Información sobre los acuerdos entre la Sociedad y sus Consejeros y Directivos o empleados que tienen derecho a indemnización, cuando éstos dimitan o sean despedidos de forma improcedente o si la relación laboral llega a concluirse en razón de una oferta pública de adquisición:**

Los contratos de servicios con los Consejeros y 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 y Directivos será de 26 semanas; el período de preaviso por parte de la Sociedad será de 52 semanas. La indemnización sustitutiva del período de preaviso deberá satisfacerse por la Sociedad en una cantidad única equivalente al salario base de las 26 primeras semanas, 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 26 semanas si, en opinión razonable de la Sociedad, el Consejero o 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 o Directivo (incluido salario y prestaciones) por el trabajo realizado durante ese mes Antonio Vázquez Romero y Rafael Sánchez-Lozano Turmo mantienen acuerdos específicos en caso de cese por cualquier causa de los que se informa detalladamente en el Informe Anual sobre Retribuciones, página 49.

Inversiones del Grupo

A 31 de diciembre de 2012

Filiales

Nombre y domicilio	País de constitución	Porcentaje de participación en el capital
Avios Group (AGL) Limited Waterside, PO Box 365, Harmondsworth, UB7 0GB	Inglaterra	100%
Avios South Africa Proprietary Limited 3rd Floor, Whitely Road Office Block, 34 Whitely Road, Melrose Arch North, Melrose Arch, Johannesburg	Sudáfrica	100%
BA and AA Holdings Limited Waterside, PO Box 365, Harmondsworth, UB7 0GB	Inglaterra	100%
BA Call Centre India Private Limited (callBA) F-42, East of Kailash, New Delhi	India	100%
BA Cityflyer Limited Waterside, PO Box 365, Harmondsworth, UB7 0GB	Inglaterra	100%
BA European 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 22 Grenville Street, St Helier, JE4 8PX	Jersey	100%
bmibaby Limited Waterside, PO Box 365, Harmondsworth, UB7 0GB	Inglaterra	100%
Binter Finance B.V. PrinsBernhardplein 200, 1097 JB, Amsterdam	Países Bajos	100%
BritAir Holdings Limited Waterside, PO Box 365, Harmondsworth, UB7 0GB	Inglaterra	100%
British Airways (BA) Limited Waterside, PO Box 365, Harmondsworth, UB7 0GB	Inglaterra	100%
British Airways Plc Waterside, PO Box 365, Harmondsworth, UB7 0GB	Inglaterra	100%
British Airways (España) Limited Waterside, PO Box 365, Harmondsworth, UB7 0GB	Inglaterra	100%
British Airways (European Operations at Gatwick) Limited Waterside, PO Box 365, Harmondsworth, UB7 0GB	Inglaterra	100%
British Airways 777 Leasing Limited Waterside, PO Box 365, Harmondsworth, UB7 0GB	Inglaterra	100%
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	Inglaterra	100%
British Airways Capital Limited Queensway House, Hilgrove Street, St Helier, JE1 1ES	Jersey	100%
British Airways E-Jets Leasing Limited Canon's Court, 22 Victoria Street, Hamilton, HM 12	Bermudas	100%
British Airways Employee Benefit Trustee (Jersey) Limited Queensway House, Hilgrove Street, St Helier, JE1 1ES	Jersey	100%
British Airways Finance (Jersey) Limited Partnership 22 Grenville Street, St Helier, JE4 8PX	Jersey	100%

Nombre y domicilio	País de constitución	Porcentaje de participación en el capital
British Airways Holdings B.V. Waterside, PO Box 365, Harmondsworth, UB7 0GB	Inglaterra	100%
British Airways Holdings Limited 22 Grenville Street, St Helier, JE4 8PX	Jersey	100%
British Airways Interior Engineering Limited Waterside, PO Box 365, Harmondsworth, UB7 0GB	Inglaterra	100%
British Airways Leasing Limited Waterside, PO Box 365, Harmondsworth, UB7 0GB	Inglaterra	100%
British Airways Maintenance Cardiff 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 Pension Trustees (No 2) Limited Whitelocke House, 2-4 Lampton Road, Hounslow, Middlesex, TW3 1HU	Inglaterra	100%
British Airways Regional Limited Waterside, PO Box 365, Harmondsworth, UB7 0GB	Inglaterra	100%
British Caledonian Airways Limited Waterside, PO Box 365, Harmondsworth, UB7 0GB	Inglaterra	100%
British Caledonian Group Limited Ground Floor, Bute Court, Glasgow Airport, Glasgow, PA3 2SW	Escocia	100%
British Midland Limited Waterside, PO Box 365, Harmondsworth, UB7 0GB	Inglaterra	100%
British Midland Airways Limited Waterside, PO Box 365, Harmondsworth, UB7 0GB	Inglaterra	100%
Caledonian Aviation Investments Limited Waterside, PO Box 365, Harmondsworth, UB7 0GB	Inglaterra	100%
Campos Velázquez, S.A. Calle Velázquez 130, 28006 Madrid	España	100%
Cargosur, S.A. Calle Velázquez 130, 28006 Madrid	España	100%
Consultores Hansa, S.A. Calle Velázquez 130, 28006 Madrid	España	100%
Deutsche B A Holding GmbH Briener Strasse 28, 80333 Munich	Alemania	100%
Diamond Insurance Company Limited 1st Floor, Rose House, 51-59 Circular Road, Douglas, IM1 1RE	Isle of Man	100%
Flyline Tele Sales & Services GmbH Hermann Koehl-Strasse 3, 28199 Bremen	Alemania	100%
IAG Cargo Limited Carrus Cargo Centre, PO Box 99, Sealand Road, London Heathrow Airport, Hounslow, TW6 2JS	Inglaterra	100%
Iberia Express, S.A. Calle Velázquez 130, 28006 Madrid	España	100%

Inversiones del Grupo - continuación

Filiales (continuación)		País de constitución	Porcentaje de participación en el capital
Nombre y domicilio			
Iberia México, S.A.	Ejército Nacional 436-9º	México	100%
Iberia Tecnología, S.A.	Calle Velázquez 130, 28006 Madrid	España	100%
Iberia Líneas Aéreas de España, S.A. Operadora	Calle Velázquez 130, 28006 Madrid	España	100%
Iliad Inc	Suite 1300, 1105 N Market Street, PO Box 8985, Wilmington, 19899, Delaware	EE. UU.	100%
OpenSkies Aviation Limited	Waterside, PO Box 365, Harmondsworth, UB7 0GB	Inglaterra	100%
Openskies SASU	5, Allée du Commandant Mouchotte – 91550 Paray Vieille Poste	Francia	100%
Overseas Air Travel Limited	Waterside, PO Box 365, Harmondsworth, UB7 0GB	Inglaterra	100%
Remotereport Trading Limited	Waterside, PO Box 365, Harmondsworth, UB7 0GB	Inglaterra	100%
Speedbird Cash Management Limited	Canon's Court, 22 Victoria Street, Hamilton, HM 12	Bermudas	100%
Speedbird Insurance Company Limited	Canon's Court, 22 Victoria Street, Hamilton, HM 12	Bermudas	100%
Speedwing International Limited	Waterside, PO Box 365, Harmondsworth, UB7 0GB	Inglaterra	100%
Teleflight Limited	Waterside, PO Box 365, Harmondsworth, UB7 0GB	Inglaterra	100%
The Plimsoll Line Limited	Waterside, PO Box 365, Harmondsworth, UB7 0GB	Inglaterra	100%
Veloz Holdco, S.L.	Calle Velázquez 130, 28006 Madrid	España	100%
VIVA Vuelos Internacionales de Vacaciones, S.A.	Calle Velázquez 130, 28006 Madrid	España	100%
British Mediterranean Airways Limited	Waterside, PO Box 365, Harmondsworth, UB7 0GB	Inglaterra	89%
Compañía Auxiliar al Cargo Exprés, S.A.	Centro de Carga Aérea Parcela 2 p.5 nave 6; Calle Velázquez 130, 28006 Madrid	España	75%
Iberia Desarrollo Barcelona, S.L.R.	Bergara, 3; Barcelona	España	75%
Sociedad Auxiliar Logística Aeroportuaria, S.A.	Centro de Carga Aérea Parcela 2 p 5 nave 6; Calle Velázquez 130, 28006 Madrid	España	75%

Empresas asociadas

Nombre y domicilio	País de constitución	Porcentaje de participación en el capital
Iber-América Aerospace, LLC 9800 Premier Parkway Miramar, Florida 33025, Miramar, FL	EE. UU.	65.33%
Handling Guinea Ecuatorial, S.A. (HANGESA) Malabo International Airport, Malabo	Guinea Ecuatorial	51%
Corjet Maintenance Europe S.L. Aeropuerto de Barajas Avda de la Hispanidad s/n 28042 Madrid	España	50%
Madrid Aerospace Services, S.L. Pol. Ind. Las Monjas, C/Verano, 9	España	50%
Empresa Logística de Carga Aérea, S.A. (ELCA) Aeropuerto Jose Martí, Ciudad de La Habana	Cuba	50%
Empresa Hispano Cubana de Mantenimiento de Aeronaves Ibeca, S.A. Aeropuerto Jose Martí, Ciudad de La Habana	Cuba	50%
Multiservicios Aeroportuarios, S.A. Avenida de Manoteras, 46; Madrid	España	49%
International Supply Management, S.L. Pozuelo de Alarcón; Madrid	España	49%
Vueling Airlines, S.A. Parque de Negocios Mas Blau; Barcelona	España	45.85%
Sociedad Conjunta para la Emisión y Gestión de Medios de Pago EFC, S.A. José Ortega y Gasset, 22; Madrid	España	43.5%
Aerohandling Ltd Aeropuerto Ben Gurion - Tel Aviv	Israel	40%
Dunwoody Airline Services (Holdings) Limited Building 70, Argosy Road, East Midlands Airport, Castle Donnington, Derby, DE74 2SA	Inglaterra	40%
Noamar Air Handling Holdco N.V. Keizersgracht 616, 1017ER, Amsterdam	Países Bajos	40%
Serpista, S.A. Marcelo Espínola, 1; Madrid	España	39%
Grupo Air Miles España, S.A. Avda. Bruselas 20, Alcobendas; Madrid	España	25%

Inversiones del Grupo - continuación

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	Información de las últimas cuentas anuales	
				Fondos propios (millones)	Beneficio/(pérdida) antes de impuestos (millones)
Servicios de Instrucción de Vuelo, S.L. Camino Muñoz 2, 28042 Madrid	España	19,9%	Euro	50	2
The Airline Group Limited Brettenham House South 5th Floor, Lancaster Place, London, WC2N 7EN	Inglaterra	16,7%	Libra esterlina	146	18
Flybe Group plc Jack Walker House, Exeter International Airport, Exeter, Devon, EX5 2HL	Inglaterra	14,6%	Libra esterlina	89	(6)
Comair Limited 1 Marignane Drive, Bonaero Park, 1619	Sudáfrica	11%	Rand sudafricano	814	11
Adquira España, S.A. Plaza Cronos, 1 – 4 ^a planta. 28037 Madrid	España	10%	Euro	6.107	512
Amadeus IT Holding, S.A. Calle Salvador Madariaga 1 p.c. 28027 Madrid	España	7,5%	Euro	1.239	669

Declaración de responsabilidad de los consejeros

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD DE LOS CONSEJEROS A LOS EFECTOS DEL ARTÍCULO 8.I.b DEL REAL DECRETO ESPAÑOL 1362/2007 DE 19 DE OCTUBRE (REAL DECRETO 1362/2007).

El Consejo de Administración de International Consolidated Airlines Group, S.A., en su reunión celebrada el 27 de febrero de 2013, declara que, en su leal saber y entender, las Cuentas anuales consolidadas del ejercicio anual terminado el 31 de diciembre de 2012 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, pasivos, situación financiera, flujos de caja y de los resultados de International Consolidated Airlines Group, S.A. y de las empresas de su grupo consolidado, y que el Informe de gestión consolidado ofrece un análisis preciso de la información exigida, también de conformidad con la DTR 4.1 de la Financial Services Authority (legislación británica), 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.

27 de febrero de 2013

Antonio Vázquez Romero
Presidente del Consejo de Administración

Martin Faulkner Broughton
Presidente suplente del Consejo de Administración

William Matthew Walsh
Consejero Delegado

César Alierta Izuel

José Manuel Fernández Norniella

Manuel Lagares Gómez-Abascal

James Arthur Lawrence

José Pedro Pérez-Llorca y Rodrigo

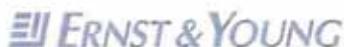
Kieran Charles Poynter

Rafael Sánchez-Lozano Turmo

John William Snow¹

Keith Williams

¹ No firma por no haber podido estar físicamente presente en la reunión del Consejo de Administración de 27 de febrero de 2013, aunque delegó su representación a estos efectos al Presidente, quien firma en su nombre y representación.



Ernst & Young, S.L.
 Torre Picasso
 Plaza Pablo Ruiz Picasso, 1
 28020 Madrid
 Tel.: 902 365 456
 Fax: 915 727 300
www.ey.com/es

INFORME DE AUDITORÍA DE CUENTAS ANUALES CONSOLIDADAS

A los Accionistas de International Consolidated Airlines Group, S.A.:

Hemos auditado las cuentas anuales consolidadas de International Consolidated Airlines Group, S.A. (la Sociedad dominante) y Sociedades dependientes (el Grupo), que comprenden el estado de situación financiera consolidado al 31 de diciembre de 2012, 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 anual terminado en dicha fecha. Como se indica en la Nota 2 de la memoria adjunta, los administradores de la Sociedad dominante son responsables de la formulación de las cuentas anuales del Grupo, de acuerdo con las Normas Internacionales de Información Financiera, adoptadas por la Unión Europea, y demás disposiciones del marco normativo de información financiera aplicable al Grupo. Nuestra responsabilidad es expresar una opinión sobre las citadas cuentas anuales consolidadas en su conjunto, basada en el trabajo realizado de acuerdo con la normativa reguladora de la actividad de auditoría de cuentas vigente en España, que requiere el examen, mediante la realización de pruebas selectivas, de la evidencia justificativa de las cuentas anuales consolidadas y la evaluación de si su presentación, los principios y criterios contables utilizados y las estimaciones realizadas están de acuerdo con el marco normativo de información financiera que resulta de aplicación.

En nuestra opinión, las cuentas anuales consolidadas del ejercicio 2012 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 al 31 de diciembre de 2012, así como de los resultados consolidados de sus operaciones y de los 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.

El informe de gestión consolidado adjunto del ejercicio 2012 contiene las explicaciones que los administradores de International Consolidated Airlines Group, S.A. 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 2012. Nuestro trabajo como auditores se limita a la verificación del informe de gestión consolidado con el alcance mencionado en este mismo párrafo y no incluye la revisión de información distinta de la obtenida a partir de los registros contables de International Consolidated Airlines Group, S.A. y Sociedades dependientes.

No tenemos nada que reportar en relación a nuestra obligación de revisar, de acuerdo con las United Kingdom Listing Rules, la sección del Informe de Gobierno Corporativo en relación al cumplimiento de la Sociedad con las nueve disposiciones del UK Corporate Governance Code.

**INSTITUTO DE
CENSORES JURADOS
DE CUENTAS DE ESPAÑA**

Miembro ejerciente:
ERNST & YOUNG, S.L.

Año 2013 N° 01/13/01431
IMPORTE COLEGIAL: 96,00 EUR

Este informe está sujeto a la tasa
aplicable establecida en la
Ley 44/2002 de 22 de noviembre.

ERNST & YOUNG, S.L.
(Inscrita en el Registro Oficial de Auditores
de Cuentas con el N° 50530)

Rafael Páez Martínez

Domicilio Social: Pl. Pablo Ruiz Picasso, 1. 28020 Madrid
 Inscrita en el Registro Mercantil de Madrid al
 Tomo 12749, Libro 0, Folio 215, Sección Bº,
 Hija M-23123, Inscripción 116, C.I.F. B-78970506

27 de febrero de 2013

Estadísticas operativas y financieras

		2012 ¹	2011 ²	2010 ²	2009 ²	2008 ²
Total operaciones del Grupo						
Tráfico y capacidad						
Asientos-kilómetro ofertados (AKO)	mill.	219.172	213.193	199.032	206.301	215.849
Pasajeros-kilómetro transportados (PKT)	mill.	176.102	168.617	157.323	162.055	167.474
Toneladas-kilómetros transportadas (TKT)	mill.	6.080	6.156	5.907	5.499	5.983
Total available tonne km (ATK)	mill.	30.954	30.050	27.996	28.882	30.166
Pasajeros transportadas	miles	54.600	51.687	50.600	53.256	56.651
Toneladas de carga transportadas	miles	814	1.050	1.019	963	1.044
Operaciones						
Plantilla media equivalente		59.574	56.791	56.563	59.842	64.206
Aeronaves en servicio al final de ejercicio		377	348	352	345	368
Utilización de aeronaves - Largo radio (promedio de horas por avión por día)	horas	13,6	13,6	13,1	13,5	14,0
Utilización de aeronaves - Corto radio (promedio de horas por avión por día)	horas	8,2	8,5	8,2	8,2	8,2
Puntualidad - margen de 15 minutos	%	77,7	76,6	74,7	81,6	77,3
Regularidad	%	99,0	99,0	95,4	98,8	98,6
Finanzas						
Ingreso de pasaje/AKO	céntimos de EUR	7,01	6,41	6,19	5,43	6,65
Ingreso de pasaje/PKT	céntimos de EUR	8,73	8,11	7,83	6,91	8,56
Ingreso de carga/TKT	céntimos de EUR	20,02	19,33	18,55	15,17	20,67
Total ingresos de tráfico/TKO	de EUR	53,59	49,47	47,93	41,68	51,67
Precio medio del combustible	céntimos de dólar/galón EE. UU. céntimos de EUR	320,33	289,04	224,93	246,27	332,34
Coste de combustible/AKO	2,78	2,38	1,96	1,95	2,41	
Resultados antes de intereses, impuestos, depreciación, amortización y alquileres (EBITDAR)	mill. de Euros	1.480	1.867	1.692	487	1.844
Coste total excluyendo combustible/AKO	céntimos de EUR	5,49	5,06	5,36	5,01	5,41
Margen operativo	%	(0,1)	3,0	1,5	(7,0)	1,8
Total gastos de las operaciones/AKO	céntimos de EUR	8,28	7,44	7,32	6,96	7,82
Total gastos de las operaciones/TKO	de EUR	58,60	52,76	52,05	49,74	55,96
Cobertura de dividendos	veces	-	-	-	(11,79)	-
Cobertura de intereses	veces	(1,27)	4,69	1,50	n/d	n/d
Deuda neta	mill. de Euros	1.889	1.148	895	n/d	n/d
Patrimonio neto	mill. de Euros	5.055	5.686	4.670	n/d	n/d
Apalancamiento financiero ajustado	%	51	44	47	n/d	n/d

1 Los datos financieros del ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2012 se basa en los resultados consolidados del Grupo.

2 Los ejercicios terminados el 31 de diciembre de 2011 y 2010 se basaron en los resultados combinados de las operaciones de British Airways Plc e Iberia Líneas Aéreas de España, SA Operadora. Anteriormente a 2010, las cifras presentadas son una acumulación de British Airways e Iberia.

n/d: not disponible

Glosario

Apalancamiento financiero ajustado	Deuda neta más los costes totales de arrendamiento operativo de la flota capitalizados, divididos entre la deuda neta más los costes de arrendamiento operativo de la flota capitalizados más el patrimonio neto
Asientos-kilómetro ofertados (AKO)	El número de asientos disponibles para la venta multiplicado por la distancia volada
Cobertura de dividendos	El número de veces en que el beneficio del ejercicio cubre los dividendos abonados y propuestos
Cobertura de intereses	El número de veces en que los beneficios antes de impuestos y el neto de los gastos financieros e ingresos financieros cubren el neto de los gastos financieros e ingresos financieros
Coeficiente de ocupación de pasaje	PKT expresado como porcentaje de AKO
Coeficiente de ocupación total	TKT total expresado como porcentaje de TKO
Deuda neta	Deudas financieras remuneradas a largo plazo más el componente corriente de la deuda a largo plazo menos otros depósitos remunerados a corto plazo y menos el efectivo y activos líquidos equivalentes
EBITDAR	Resultado de las operaciones antes de depreciación, amortización y alquileres
Beneficio por acción (BPA)	Se basa en el resultado después de impuestos, ajustado por los resultados atribuibles a los accionistas por los intereses sobre los bonos convertibles al 5,8%. Las acciones se basan en el número medio ponderado de acciones ordinarias ajustado por hipótesis de conversión de estos bonos y el impacto dilutivo de los pagos en acciones pendientes a empleados
Fecha efectiva de la fusión	21 de enero de 2011, la fecha en la que British Airways e Iberia firmaron el acuerdo de fusión para crear International Airlines Group
Gasto total de las operaciones / AKO	Gasto total de las operaciones dividido entre AKO
Gastos totales de las operaciones excluido el combustible / AKO	Gastos totales de las operaciones excluido el combustible dividido entre AKO
Ingresos de carga / TKT carga	Ingreso de carga dividido entre TKT de carga
Ingresos de pasaje / AKO (ingreso unitario)	Ingresos de pasaje divididos entre AKO
Ingresos de pasaje / PKT (yield)	Ingresos de pasaje divididos entre PKT
Margen operativo	Ganancia/(pérdida) de las operaciones como porcentaje de los ingresos
Pasajeros-kilómetro transportados (PKT)	El número de pasajeros de pago transportados multiplicado por la distancia volada
Plantilla equivalente	Número de empleados ajustado por empleados a tiempo parcial, horas extra y subcontratados
Puntualidad	La norma del sector, medida como porcentaje de vuelos que salen dentro de los 15 minutos siguientes a la hora programada
Regularidad	El porcentaje de vuelos completados respecto a vuelos programados, excluyendo vuelos cancelados por motivos comerciales
Rentabilidad del capital empleado (RoCE)	Resultado de las operaciones antes de partidas excepcionales, ajustado por el arrendamiento de aeronaves, multiplicado por uno, menos el tipo impositivo estándar del Grupo, dividido por el inmovilizado material incluido y no incluido en el balance, más el capital circulante, excluyendo efectivo y activos líquido equivalentes y el componente corriente de deuda remunerada a largo plazo
Toneladas-kilómetro ofertadas (TKO)	El número de toneladas de capacidad disponibles para el transporte de carga (pasajeros y carga) multiplicado por la distancia volada
Toneladas-kilómetros transportadas (TKT total)	El número de toneladas totales transportadas (pasaje y carga) que generan ingresos multiplicado por la distancia volada
Toneladas-kilómetros transportadas de carga (TKT carga)	El número de toneladas de carga transportadas (carga y correo) que generan ingresos multiplicado por la distancia volada
Total capital	El patrimonio neto total más deuda neta
Total ingresos del Grupo / AKO	Total ingresos del Grupo dividido entre AKO
Total ingresos de tráfico / TKO	Total ingresos de tráfico (pasaje y carga) dividido entre TKO

Información para el accionista

Domicilio social

International Consolidated Airlines Group, S.A.
Calle Velázquez 130, 28006 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

Registrada en Inglaterra y Gales con el número BR014868

Entidad de Registro en el Reino Unido

Computershare Investor Services PLC

Para consultas relacionadas con acciones mantenidas a través del fiduciario patrocinado por la sociedad (registro de acciones en el Reino Unido):

Tel.: +44 870 702 0110

Correo electrónico: web.queries@computershare.co.uk

Internet: www.investorcentre.co.uk/iag

Equipo de Relaciones con Inversores de IAG:

Reino Unido: +44 20 8564 2900; o

Desde España: +34 91 312 6440

Inversores institucionales: investor.relations@iairgroup.com

Accionistas privados: shareholder.services@iairgroup.com

Programa de American Depository Receipt (ADR)

IAG tiene un programa Patrocinado de Nivel 1 de ADR que se negocian en el mercado OTC de EE. UU (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

Consultas por correo electrónico: DB@amstock.com

Teléfono:

Número gratuito +1 800 301 3517

Internacional +1 718 921 8137

<http://www.adr.db.com>.

Calendario financiero

Cierre del ejercicio: 31 de diciembre

Resultados del 1T: 10 de mayo de 2013

Resultados semestrales: 2 de agosto de 2013

Resultados del 3T: 8 de noviembre de 2013

Podrá encontrar otras fechas clave en nuestra página web www.iagshares.com

ShareGift

Los accionistas del Reino Unido que tengan un número de acciones reducido pueden donarlas a instituciones benéficas mediante ShareGift, administrado por la Orr Mackintosh Foundation. Los datos pueden solicitarse a la Entidad de Registro en el Reino Unido.

IAG

www.iairgroup.com