

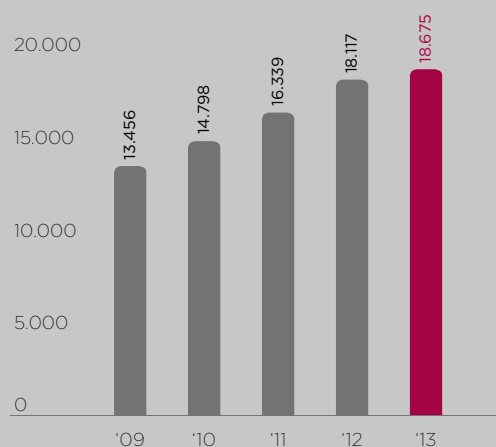


# Tres años después de nuestra constitución, Internacional Airlines Group (IAG) sigue **FORTALECIENDO** su posición.

## INGRESOS

**+6,2%**

a moneda constante

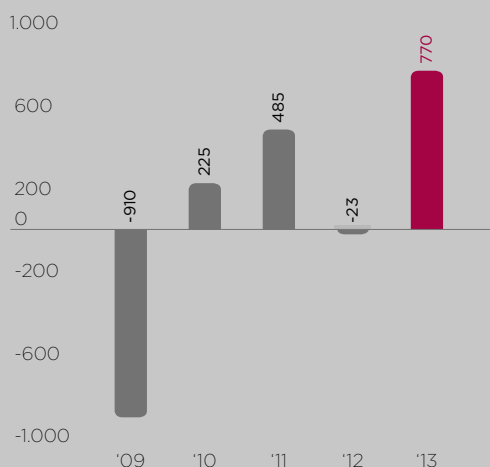


## BENEFICIOS OPERATIVOS

(antes de partidas excepcionales)

**€770m**

incremento de €793m



## COSTES UNITARIOS EXCLUIDO EL COMBUSTIBLE

**-2,7%**

a moneda constante

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

## PRODUCTIVIDAD

**+4,3%**

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

## COEFICIENTE DE OCUPACIÓN

**+0,5 puntos**

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

## INGRESO PASAJE UNITARIO

**+3,7%**

a moneda constante

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

## Contenidos

### 2 Fortaleciendo

#### Descripción general del Grupo

##### Introducción

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

##### Análisis del negocio

- 12 Análisis del Consejero Delegado
- 14 Modelo de negocio y estrategia
- 17 Nuestras sinergias
- 18 Fortalecimiento de la posición de British Airways
- 19 Transformación de Iberia
- 20 Vueling
- Fortalecimiento de nuestra plataforma europea
- 21 Beneficios más amplios
- 22 Indicadores clave de rentabilidad
- 24 Responsabilidad Corporativa

##### Gobierno corporativo

- 32 Introducción del Presidente sobre el gobierno corporativo
- 34 Consejo de Administración
- 36 Comité de Dirección
- 38 Gobierno corporativo
- 46 Informe de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento
- 49 Informe de la Comisión de Nombramientos
- 52 Informe de la Comisión de Seguridad
- 53 Informe de la Comisión de Retribuciones

#### Descripción general financiera

- 76 Entorno operativo y de mercado
- 78 Análisis financiero
- 88 Gestión de riesgos y factores de riesgo

##### Estados financieros

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

#### Declaración de responsabilidad de los Consejeros

##### Informe de auditoría independiente

##### Información adicional

- 235 Datos operativos y financieros
- 236 Glosario
- IBC Información para el accionista

#### Informe estratégico

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

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

#### Informe de gestión

Asimismo, preparar el Informe de Gestión conforme al artículo 35ter de la Ley del Mercado de Valores española, con respecto al cumplimiento de todos los requisitos establecidos en el artículo 49 del Código de Comercio español (Com. Code) y el artículo 262 de la Ley de Sociedades de Responsabilidad Limitada (SLLCL) española. IAG ha adoptado la guía publicada por la CNMV que establece recomendaciones que pueden seguir las sociedades cotizadas para preparar los informes de gestión que acompañan a los estados financieros, que, conforme a la legislación española, deben incluir un análisis razonable de la evolución y los resultados del negocio de la entidad, junto con una descripción de los principales riesgos e incertidumbres a los que se enfrenta. El informe de gestión está contenido en las siguientes secciones:

- 14 Modelo de negocio y estrategia
- 17 Nuestras sinergias
- 22 Indicadores clave de rentabilidad
- 24 Responsabilidad corporativa
- 38 Gobierno corporativo
- 76 Entorno operativo y de mercado
- 78 Análisis financiero
- 88 Gestión de riesgos y factores de riesgo
- 162 Informe de gobierno corporativo español

# FORTALECIENDO

## Crecimiento y progreso en 2013

Abril 2013 - Agosto 2013

### IAG anuncia el pedido de 18 Airbus A350 y convierte 18 opciones de compra de Boeing 787 Dreamliners y 220 aviones Airbus de corto radio



IAG convirtió 18 opciones de compra de aviones Boeing 787 en pedidos firmes y colocó 18 pedidos firmes de Airbus A350-1000 junto a 18 opciones para British Airways. El pedido firme se utilizará para sustituir 30 aviones Boeing 747-400 entre 2017 y 2023. IAG llegó a un acuerdo con Airbus y Boeing para Iberia, que garantiza condiciones comerciales y fechas de entrega que podrían conducir a pedidos firmes de aviones Airbus A350 y Boeing 787. Los pedidos firmes solo se realizarán cuando Iberia esté en situación de mejorar su rentabilidad, una vez que se haya reestructurado y reducido su base de costes.

IAG también aseguró pedidos firmes y opciones de compra de hasta 220 aviones de corto radio de la familia Airbus A320, de los que hasta 120 serían para Vueling. Los nuevos aviones permitirán que la aerolínea con base en Barcelona sustituya parte de su flota actual de Airbus A320 y amplíe su negocio. El acuerdo de Vueling incluye 62 pedidos firmes, 30 Airbus A320ceo y 32 Airbus A320neo, más 58 opciones. Las aeronaves pedidas en firme se entregarán a Vueling entre 2015 y 2020. Asimismo, IAG ha firmado 100 opciones de compra de Airbus A320neo que podrían utilizarse para cualquiera de las aerolíneas del Grupo - British Airways, Iberia o Vueling.

Abril de 2013

### IAG completa la adquisición de Vueling, con base en Barcelona



Vueling, la aerolínea de bajo coste española con base en Barcelona, pasó a formar parte de IAG tras la aceptación por la mayoría de sus accionistas de la oferta en efectivo de IAG por la aerolínea, tras la recomendación del consejo de Vueling.

Aparte de su principal aeropuerto en Barcelona y otras 12 bases en España, Vueling opera desde Ámsterdam, París, Florencia y Roma, transportando a más de 17 millones de pasajeros a más de 110 destinos de Europa, África y el Mediterráneo.

A diferencia de la mayoría de las aerolíneas de nueva generación, Vueling, que se describe a sí misma como una aerolínea "premium de bajo coste", ofrece un producto de conexión de pasajeros, acuerdos interlínea y de código compartido con otras aerolíneas, un programa de viajeros frecuentes y clase *business*.

Willie Walsh, Consejero Delegado de IAG, afirmó: "Vueling es una gran aerolínea, y una incorporación muy bienvenida a IAG, donde se beneficiará de la potencia financiera del Grupo. Nuestra intención es mantener el modelo de negocio y la estructura de gestión actuales de Vueling y su sólida base en Barcelona".

Julio 2013 - Septiembre 2013

## Puesta en servicio comercial de los nuevos aviones de British Airways e Iberia



El 27 de julio de 2013, la nueva aeronave Airbus A330 de Iberia despegó de la terminal 4 de Madrid con destino a Chicago, donde fue recibida con un saludo de agua antes de regresar a Madrid.

El nuevo Boeing 787 Dreamliner de British Airways realizó su vuelo inaugural a Toronto el 1 de septiembre de 2013. El Dreamliner voló exclusivamente entre Toronto y Londres en septiembre, y entre Nueva York y Londres a partir de octubre.

El Airbus A380 de British Airways inició su primer viaje de largo radio BA269 el 24 de septiembre de 2013 con destino a Los Ángeles. Es el primer y único avión Airbus A380 que opera entre Londres y Los Ángeles.

British Airways es la primera aerolínea europea que opera estos dos nuevos tipos de aeronaves.

Noviembre de 2013

## Iberia presenta sus nuevos distintivos de marca como parte de su nueva imagen



El 21 de noviembre de 2013, en la terminal 4 del aeropuerto de Madrid Barajas, Iberia presentó oficialmente el primer avión con sus nuevos colores y logo, un Airbus A330, el quinto de la aerolínea, bautizado como "Juan Carlos I".

El Consejero Delegado de Iberia, Luis Gallego, comentó: "Este relanzamiento de nuestra marca expresa el proceso continuo de transformación y modernización de Iberia y es una inversión en el futuro de la aerolínea, en el que será mucho más cercana al cliente, al mismo tiempo que continuará siendo un modelo pionero en el negocio del transporte aéreo".

# DESCRIPCIÓN GENERAL DEL GRUPO

Nuestro equipo directivo analiza el ejercicio, los planes para el futuro de IAG y cómo continuaremos creando valor a largo plazo para los accionistas.

## En esta sección

Descripción general del Grupo		Análisis del negocio	
6	Carta del Presidente Preparando al Grupo para futuras oportunidades	12	Análisis del Consejero Delegado
8	Preguntas y respuestas del Consejero Delegado	14	Modelo de negocio y estrategia
10	Nuestras marcas y redes	17	Nuestras sinergias en 2013
		18	Fortalecimiento de la posición de British Airways
		19	Transformación de Iberia
		20	Vueling Fortalecimiento de nuestra plataforma europea
		21	Beneficios más amplios
		22	Indicadores clave de rentabilidad
		24	Responsabilidad Corporativa





# CARTA DEL PRESIDENTE

## Preparando al Grupo para futuras oportunidades



**Antonio Vázquez**  
Presidente

Es un placer para mí darles la bienvenida al último informe anual de International Airlines Group, que marca nuestro tercer ejercicio completo desde que constituimos IAG con la fusión de British Airways e Iberia.

2013 ha sido un año de importantes avances para la compañía, cuyos resultados financieros generales – con el logro de un beneficio operativo de 770 millones de euros, antes de cargos excepcionales netos, que ascendieron a 243 millones de euros, y con unos ingresos de 19.000 millones de euros – sólo revelan parte de una historia que evoluciona rápidamente.

En este informe explicamos detalladamente cómo estamos trabajando para que IAG y sus aerolíneas sean verdaderamente competitivas, de tal manera que podamos seguir invirtiendo en crecimiento para el futuro, junto con el apoyo de nuestros inversores, independientemente de las condiciones económicas que afrontemos.

Nos aguardan muchos retos. Sin embargo, espero que al leer este informe, no tengan ninguna duda respecto a nuestra determinación a la hora de construir una compañía de aviación global verdaderamente sostenible, que pueda ofrecer beneficios concretos a largo plazo a sus accionistas y otros grupos de interés.

### Hechos destacados del año

Por estas mismas fechas el año pasado prometimos que 2013 sería un periodo de consolidación dentro del Grupo y así ha sido. Fue un año donde abordamos con dedicación algunos de los principales retos que afectaron al negocio durante 2012, con el fin de garantizar que todas y cada una de nuestras aerolíneas estén a la vanguardia en términos de eficiencia operativa y financiera.

Esto ha sido especialmente evidente en el caso de Iberia que, como ustedes saben, hace 12 meses estaba luchando por su supervivencia. El nuevo equipo directivo, en estrecha colaboración con los sindicatos, ha trabajado con una energía extraordinaria para revertir la situación y ha conseguido grandes avances.

Creo que es importante hacer hincapié en la magnitud de este esfuerzo. Estamos hablando de una de las reestructuraciones más profundas jamás emprendidas en el sector de la aviación en Europa y que nos proporcionará enormes oportunidades, especialmente cuando España supere la recesión. No se trata únicamente de abordar los aspectos relativos a costes, capacidad, salarios y prácticas laborales, por esenciales que estos sean. Estamos tratando de lograr una transformación cultural de la aerolínea, su imagen corporativa, sus servicios y su relación con sus clientes. Es una labor muy difícil, pero estamos muy satisfechos con los avances logrados hasta la fecha.

El proceso de transformación de British Airways está mucho más avanzado, aunque aún queda trabajo por hacer. Ha sido un buen año para la aerolínea, que ha sido capaz de aprovechar las fortalezas de su base de operaciones de Heathrow gracias a la solidez de la economía londinense, donde los niveles de demanda se han mantenido altos durante la recesión sufrida en el resto de Europa. La exitosa integración de bmi y sus valiosos *s/ots* en el aeropuerto de Heathrow han permitido a British Airways lanzar importantes rutas nuevas y su flota está siendo renovada con la incorporación de aeronaves modernas y eficientes en el consumo de combustible.

La incorporación de Vueling al Grupo, como la tercera compañía operadora independiente, es muy bienvenida. Este dinámico operador de bajo coste, con una trayectoria de crecimiento inigualable, nos permitirá competir con mucha mayor eficacia en toda Europa, gracias a su sólida posición de liderazgo en su base de Barcelona y en rutas clave.

Ha sido un año de considerables progresos en relación al gobierno corporativo de IAG. Como describo con más detalle en la página 32, hemos realizado cambios importantes en la composición del Consejo de Administración de IAG, su Comité de Dirección y los Consejos de las aerolíneas. Además, hemos incorporado en el Consejo de Administración de IAG a personas de talento excepcional, con profundos conocimientos en áreas que son vitales para nosotros. Estos cambios, acordados después de una revisión interna y de un análisis externo independiente del Consejo de Administración, tienen como objetivo mejorar aún más la toma de decisiones, la planificación estratégica y su ejecución en toda la compañía, que son algunas de las grandes fortalezas derivadas de la estructura única de IAG.



### Aspectos económicos globales y del sector de la aviación

Pese al débil crecimiento económico en muchos de los principales mercados del mundo, especialmente en los más maduros, como Europa, el sector del transporte aéreo se encuentra actualmente en una posición mucho más favorable. Esto se debe a los esfuerzos realizados en conjunto, por compañías como la nuestra, que han aplicado nuevos niveles de disciplina financiera y operativa. Por ejemplo, en nuestro sector la atención ahora se centra más en la rentabilidad sobre el capital que en la cuota de mercado.

La consolidación sigue siendo un tema importante en nuestro sector. Sin embargo, debido a los controles sobre la inversión directa extranjera, las fusiones y adquisiciones siguen estando limitadas dentro de cada región y continúan siendo difíciles a nivel transfronterizo. A pesar de la mejora del sector en EE.UU., que en el pasado siempre fue un escollo para la consolidación internacional, consideramos que es poco probable que se produzcan cambios en el corto plazo. De ahí la importancia de alianzas tales como **one world**, de la que nosotros formamos parte y que ahora incluye a Qatar Airways, además de los acuerdos de negocio conjunto, como el que hemos llevado a cabo en el Atlántico Norte con American Airlines y que ahora también incluye a Finnair.

La consolidación continuará y ese es el motivo por el que el trabajo que realizamos dentro de IAG es tan importante. La nueva forma del Grupo IAG, con sus tres principales compañías operadoras situadas ahora en una mejor posición, nos convierte en un socio mucho más atractivo y sólido, independientemente de cualquier otra consolidación que tenga lugar en el futuro.

### Medio ambiente y comunidad

Encontrar una manera viable de controlar las emisiones globales de la aviación sigue siendo uno de los retos regulatorios más importantes para nuestro sector. Tras la desaparición del Régimen de Comercio de Derechos de Emisión de la Unión Europea, debido a las protestas de empresas de otros mercados, me complace que la reciente 38ª Asamblea de la Organización de Aviación Civil Internacional (OACI) haya acordado a trabajar con el objetivo de llegar a un acuerdo de comercio global inclusivo. Sin duda, este es el único camino, por lo que es esencial que avancemos rápidamente en esta materia.

La mayor contribución medioambiental que una aerolínea puede realizar es operar aviones de última generación y más eficientes en el consumo de combustible, tales como los modelos Airbus A380, B787 y las nuevas variantes de los modelos Airbus A320 y Airbus A330. Nuestros planes de renovación de flota, que incluyen aeronaves tanto de largo como de corto radio, son ambiciosos y muestran claramente nuestras intenciones en este sentido. A su vez, seguimos probando la viabilidad de los biocombustibles y próximamente anunciaremos la localización de la sede de la nueva planta de biocombustibles, que formará parte del emprendimiento conjunto de British Airways y Solena que comenzará su producción en el año 2017.

Pese a la evidente preocupación por impulsar la competitividad de nuestras aerolíneas, la responsabilidad corporativa también sigue siendo una prioridad para nosotros, y tanto British Airways como Iberia continúan apoyando magníficos programas comunitarios en sus propios mercados y en los destinos a los que vuelan. También nos enorgulleció llevar a cabo un activo papel en el transporte de ayudas a Filipinas tras el paso del devastador tifón Haiyan el año pasado.

### Perspectivas

Para IAG el próximo año será de crecimiento continuo, impulsado por los nuevos objetivos del negocio, que el Consejero Delegado Willie Walsh explica detalladamente en su análisis en la página 12. Alcanzar estos objetivos aportará beneficios tanto a las personas que trabajan dentro de IAG, como a nuestros pasajeros y a nuestros proveedores. También nos permitirá empezar a distribuir dividendos a nuestros accionistas de forma estable.

Agradezco a todos los accionistas y grupos de interés su constante apoyo a la compañía. Tenemos mucho trabajo por hacer en los próximos años. No obstante, afrontamos esta tarea con un creciente optimismo, determinación y con la sensación de tener un firme propósito.

**Antonio Vázquez**  
Presidente

“

**La nueva forma del Grupo IAG, con sus tres principales compañías operadoras situadas ahora en una mejor posición, nos convierte en un socio mucho más atractivo y sólido, independientemente de cualquier otra consolidación que tenga lugar en el futuro.**

”

# PREGUNTAS Y RESPUESTAS DEL CONSEJERO DELEGADO

Establecer firmemente nuestro posicionamiento como grupo aéreo líder

El Consejero Delegado, Willie Walsh, responde algunas de las preguntas más importantes para los grupos de interés de IAG al cierre de 2013.

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



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

### ¿Cómo se implantará la disciplina sobre el capital y la capacidad?

Probablemente los dos mensajes más importantes que hemos transmitido al mercado en 2013 son en relación a nuestra disciplina para los aumentos de capacidad y, en relación al capital, como gastamos el dinero. Eso significa que sólo incorporamos nuevos vuelos o nuevos aviones cuando existe una demanda clara. Y solo invertimos dinero cuando estamos seguros de que la rentabilidad será mayor que el coste del capital. Estos dos mensajes son cruciales y han sido fundamentales para el éxito que hemos alcanzado en 2013, pero también han sido esenciales para generar confianza en IAG de cara al futuro.

### ¿Cuál es su estrategia global?

Queremos asegurarnos de poder operar de forma eficiente en aquellos mercados clave en los que somos fuertes. Queremos ser más competitivos en Europa, el segundo mercado de transporte aéreo más grande del mundo; tener una posición de liderazgo en los vuelos operados desde Europa a Norteamérica y Latinoamérica; reforzar nuestra posición en África y centrarnos especialmente en los mercados de Asia que están en crecimiento, donde no hemos sido tan fuertes tradicionalmente. Nuestra estrategia es bastante simple: queremos desarrollar las tradicionales fortalezas internacionales de British Airways e Iberia y utilizar Vueling como una plataforma nueva para competir dentro de Europa.

### Sinergias - ¿Qué es lo siguiente?

Es una gran satisfacción haber superado, una vez más en 2013, los objetivos de sinergias que habíamos fijado. Ahora hemos establecido un nuevo objetivo para 2015: generar 650 millones de euros de sinergias brutas, muy por encima del objetivo de 400 millones de euros que fijamos cuando comenzamos. Pero, lo que es aún más importante, es que empezamos a preguntarnos si innovamos y cambiamos nuestra forma de trabajar ¿podremos generar unas sinergias aún mayores? Consideramos que existe un gran potencial en esta área y es algo a lo que vamos a dedicar un gran esfuerzo en 2014.

### La compañía ha conseguido una gran mejora financiera en 2013. ¿Es esto suficiente?

Financieramente, hemos avanzado mucho y los cambios efectuados en 2013 también aportarán beneficios este año. Sin embargo, aunque estoy satisfecho con los resultados, creo que no son suficientes, sobre todo si tenemos en cuenta el volumen de capital que planeamos invertir. Por este motivo, nuestros nuevos objetivos para 2015 (un beneficio operativo de 1.800 millones de euros y una rentabilidad sobre el capital invertido del 12% o superior) son indicadores muy importantes. Cumplir estos objetivos nos dará la confianza necesaria para seguir invirtiendo y asegurar a los accionistas que podemos generar un rendimiento sostenible para ellos a través de dividendos.

### ¿Qué ventajas aporta Vueling a IAG?

Estoy muy satisfecho con la adquisición de Vueling; es una gran compañía y nos ha dado la confianza de que podemos competir de una forma más eficaz en Europa. Tiene una gran base de costes, una excelente trayectoria y ha conseguido algo casi único en el sector: crecer a un ritmo significativo al tiempo que incrementaba su rentabilidad en la misma medida.

### ¿Cuál es el futuro de Iberia?

Iberia ha atravesado un periodo muy difícil, sufriendo el contexto económico negativo de España, pero también expuesta en términos de competitividad ante otras aerolíneas, tanto nuevas como tradicionales. El año 2013 ha sido un periodo de reestructuración y estoy realmente satisfecho con los avances realizados. Tenemos un nuevo equipo directivo que ha introducido una nueva cultura y que está logrando grandes progresos. Esto permitirá a Iberia ser rentable en el 2014, pero la clave es que genere unos niveles de rentabilidad que nos den confianza para invertir en su futuro. Aún no hemos llegado a ese punto, pero el comienzo ha sido muy positivo.

### ¿Qué ventajas medioambientales aportarán los nuevos pedidos de flota?

A menudo destaco la sostenibilidad financiera porque es esencial para demostrar que este negocio puede superar el coste de capital. Pero, de igual manera, debemos hablar de la sostenibilidad medioambiental y llegar a un equilibrio, pues ambas van de la mano. Los nuevos aviones son mucho más eficientes y reducen el principal componente de nuestros costes, el combustible, al mismo tiempo que disminuyen sustancialmente las emisiones de CO<sub>2</sub>. Es por eso que nos complace que British Airways y Vueling reciban nuevos aviones y esperamos que, gracias a su mejora financiera, Iberia también lo haga.



Ver página 15 para más información sobre nuestra estrategia.



Ver página 10 para más información sobre nuestras redes, bases operativas y consolidación.



Ver página 17 para más información sobre nuestras sinergias.



Consulte nuestro Análisis financiero en la página 78.



Ver página 20 para más información sobre Vueling.



Ver página 19 para más información sobre Iberia.



Ver página 24 para más información sobre nuestras iniciativas de responsabilidad social corporativa.

# NUESTRAS MARCAS Y REDES

Conectando a las personas con el mundo

IAG reúne a tres de las principales aerolíneas del Reino Unido y España. La combinación de estas tres aerolíneas, cada una de las cuales opera redes significativas, permite a IAG ofrecer beneficios únicos tanto a los pasajeros como a los clientes de carga, provenientes de una red combinada más amplia.



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

157 destinos en 85 países

194 rutas

40 millones de pasajeros transportados



Con más de 80 años de historia, Iberia es la mayor compañía de transporte aéreo de España. También es la principal aerolínea en las rutas entre España y Latinoamérica.

61 destinos en 46 países

68 rutas

14 millones de pasajeros transportados

**Londres  
Heathrow**

El aeropuerto de Londres Heathrow es el de mayor actividad del Reino Unido y el tercero mundial por tráfico total de pasajeros; gestiona más pasajeros internacionales que ningún otro aeropuerto del mundo.

**Madrid  
Barajas**

Madrid Barajas es el principal aeropuerto internacional de Madrid y España; ubicado dentro de los límites de la ciudad y a solo 9 km de su distrito financiero,

**Barcelona  
El Prat**

El aeropuerto de Barcelona El Prat está situado al suroeste de Barcelona, a tan solo 12 km del centro de la ciudad. Cuenta con dos terminales de pasajeros, la T1 y la T2. Vueling opera desde la T1, la terminal más nueva y moderna del aeropuerto.



## vueling

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

107 destinos en 30 países

209 rutas

13 millones de pasajeros transportados desde la adquisición



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

97.000 millones de puntos Avios en premios obtenidos

5,9 millones de clientes

## IAG Cargo

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

5.653 millones de toneladas-kilómetros transportadas

350 destinos



# ANÁLISIS DEL CONSEJERO DELEGADO

## 2013 fue testigo de un cambio de actitud hacia nuestro sector y hacia IAG



**Willie Walsh**  
Consejero Delegado

**En general, 2013 fue un buen año para International Airlines Group. Tuvimos mucho trabajo ya que enfrentamos algunos retos de gran envergadura que se presentaron en 2012, especialmente relacionados con Iberia, pero también vinculados a British Airways y afrontamos esta tarea con auténtica determinación.**



Más información sobre el análisis financiero en la página 78

Completamos con éxito la adquisición de Vueling, incorporando al Grupo una de las operadoras de bajo coste más dinámicas de Europa. A su vez, definimos los planes de renovación de flotas de largo y corto radio de nuestras aerolíneas.

De modo que recuerdo el año pasado con auténtico orgullo y una sensación de satisfacción por los logros alcanzados por el equipo de IAG, que ha establecido unas bases más sólidas para el desarrollo del negocio. Sin embargo, tengo claro que aún queda mucho más por hacer para transformar IAG en una empresa sostenible, que continúe contando con el apoyo de los inversores, confiados en la obtención de rentabilidades a largo plazo.

Tengo la absoluta certeza de que lo conseguiremos. Por ello hemos enviado una clara señal a nuestros actuales y potenciales accionistas fijando nuevos y exigentes objetivos para 2015. Nuestro objetivo para entonces es un beneficio operativo de 1.800 millones de euros (200 millones de euros por encima del objetivo original) y un Beneficio Por Acción (después de dilución) de 54 céntimos de euro (52 céntimos de euro), que implica una rentabilidad sobre el capital invertido igual o superior al 12%.

Estos objetivos se asientan sobre el compromiso de gestionar la capacidad y la inversión del capital con una férrea disciplina, al mismo tiempo que trabajamos para construir el futuro. Dicha disciplina garantizará que seamos un grupo de aerolíneas que genera valor, al margen de las condiciones económicas que afrontemos.

### Información financiera destacada

Este año hemos visto una fuerte recuperación en nuestro desempeño volviendo a la rentabilidad. En general, nuestros ingresos han aumentado al mismo tiempo que nuestros costes, excluyendo combustible, se redujeron en 0,7%.

British Airways continúa con una sólida evolución de ingresos y empieza a mejorar su control de costes, mientras que Iberia muestra una importante reducción de costes. Vueling ha aportado una gran rentabilidad, destacando su valor para el Grupo.

Continuamos demostrando la lógica esencial de la fusión de British Airways e Iberia mediante las sinergias de costes e ingresos que estamos logrando. Me complace que una vez más hayamos superado nuestros objetivos de ahorros, que alcanzaron un total de 460 millones de euros brutos y 429 millones de euros de beneficios netos en 2013. Debido a la solidez de esta trayectoria, hemos incrementado nuestro objetivo de sinergias brutas para 2015 hasta 650 millones de euros, lo que supone 250 millones de euros más que el objetivo inicial.

Aunque las sinergias pueden ser difíciles de alcanzar, especialmente en lo relativo a los ingresos, la mayoría de las obtenidas hasta la fecha son el resultado de economías de escala tradicionales. Este año nos preguntamos ¿qué más podríamos conseguir con una innovación más profunda y cambiando nuestra manera de trabajar? Tengo la convicción de que estas sinergias de "siguiente generación" serán significativas y, debido a nuestra singular estructura, podrían ser difíciles de emular por otros grupos de aerolíneas, lo que nos otorga ventajas frente a nuestros competidores.

### Nuestras aerolíneas

El enorme avance logrado en Iberia fue, sin duda, uno de los hechos más destacados del año y refleja el gran mérito del nuevo equipo directivo que encabeza Luis Gallego. Han demostrado su determinación, compromiso y conocimientos para lograr que la compañía vuelva a ser rentable. Nunca había trabajado con un grupo de personas que tuviese tanto entusiasmo por cambiar la situación financiera, así como la cultura de una empresa.

Evidentemente esto ha implicado algunas decisiones muy dolorosas, incluida la disminución de la capacidad en un 14% y la reducción de 3.141 puestos de trabajo. Iberia será rentable en 2014 si es capaz de llegar a acuerdos, así como también implementar y mantener a largo plazo nuevas prácticas laborales que le permitan competir eficientemente. Solo así estaremos en condiciones de invertir en nueva flota, con la confianza y seguridad de obtener rentabilidad. Aún no hemos llegado a ese punto, pero me complace decir que ahora estamos mucho más cerca.

British Airways progresó de forma sólida y constante a lo largo del año, después de la integración de bmi y sus derechos de aterrizaje en Heathrow. Estos nos han permitido lanzar nuevos servicios a mercados de crecimiento como Seúl en Corea y Chengdu en China, así como también ajustar las operaciones de corto radio. En 2013 British Airways comenzó a operar los nuevos Airbus A380 y Boeing 787, con una semana de diferencia, lo que constituye un logro extraordinario. Estamos muy satisfechos de los resultados económicos y medioambientales de estas aeronaves. Los clientes también han demostrado su satisfacción con esta nueva flota.

Sin embargo, a British Airways también le queda mucho camino por recorrer para impulsar su competitividad, de tal forma que la inversión continua en nueva flota para el futuro se vea respaldada. Por esta razón, hemos incrementado en 200 millones de libras esterlinas su objetivo de beneficio operativo para 2015 hasta 1.300 millones de libras esterlinas, una meta que estoy seguro se puede lograr.



Vueling es una estupenda incorporación a IAG, que añade una nueva dimensión a la cultura del Grupo y nos ofrece una excelente plataforma para prestar servicio al mercado europeo. Se trata de una aerolínea que ha logrado ampliar su capacidad en un 24% en los últimos años al tiempo que aumentaba su rentabilidad. Pocas aerolíneas pueden presumir de una trayectoria semejante, que pretendemos que continúe con la ayuda de nuestra capacidad para renovar la flota A320 de Vueling con unas excelentes condiciones gracias al poder adquisitivo del Grupo.

#### Pedidos de flota

Hemos anunciado pedidos en firme, opciones y fechas de entrega para aviones tanto de largo como de corto radio. Realizamos un pedido de 18 Airbus A350 y convertimos las 18 opciones existentes de Boeing 787 en pedidos en firme para British Airways. Asimismo, hemos firmado un acuerdo con Airbus y Boeing para asegurar las condiciones comerciales y fechas de entrega para Iberia, que podrían convertirse en pedidos en firme de aviones Airbus A350 y/o Boeing 787. No obstante, la conversión solo se hará efectiva cuando Iberia esté en posición de crecer de forma rentable.

También hicimos un pedido de hasta 220 aeronaves Airbus 320. De este total, 120 son para Vueling, con 62 pedidos en firme y 58 opciones. Las restantes opciones pueden ser utilizadas por cualquier aerolínea del Grupo.

#### Nuevas fuentes de financiación

Desde la crisis del crédito, muchas fuentes de financiación tradicionales de nuestro sector se han cerrado o se han restringido mucho. Este año hemos explorado formas innovadoras de financiar la inversión en nueva flota.

La más importante sigue siendo nuestra capacidad de generar efectivo internamente. La financiación garantizada mediante activos sigue siendo una opción, al igual que el *leasing*.

Sin embargo, en 2013 logramos completar la primera emisión en Europa de un EETC (*Enhanced Equipment Trust Certificate*, es decir, un bono cotizado colateralizado con nuestros aviones), conforme a la legislación británica y con el respaldo de financiación japonesa, con el que obtuvimos 927 millones de libras. Esto demuestra que seguimos teniendo acceso a cuatro fuentes diversificadas de financiación, lo que nos da una mayor confianza para seguir adelante con nuestros planes futuros de renovación de la flota.

#### Consolidación

Tenemos la ambición de ser uno de los protagonistas de la consolidación. Sin embargo, las oportunidades de llevar a cabo fusiones siguen presentándose a nivel regional más que transfronterizo. La autorización de la fusión de US Airways y American Airlines es un buen ejemplo y cuenta con todo nuestro apoyo,

dado nuestro acuerdo de negocio conjunto con American Airlines en el Atlántico Norte.

Aunque seguimos estudiando opciones de fusiones y adquisiciones en Europa, para nosotros la consolidación no solo es una cuestión de tamaño. Nuestra prioridad es construir un Grupo más fuerte y no uno mayor. Adquirir participaciones minoritarias en aerolíneas es una opción que algunos han seguido, pero nosotros solo lo haremos si la operación ofrece sólidos beneficios estratégicos para IAG.

La alianza **one**world sigue siendo enormemente importante para nosotros y para nuestros clientes. Con gran satisfacción recibimos la integración de Qatar Airways a la alianza en 2013. Operando desde su *hub* en Doha, Qatar ofrece a nuestros clientes acceso a una variedad muy amplia de destinos, especialmente en Asia. Por otra parte, también hemos firmado un nuevo acuerdo de carga aérea con Qatar, que nos permitirá obtener importantes ahorros en aviones arrendados.

#### Un punto de inflexión

Aunque la economía mundial mejoró lenta pero constantemente el año pasado, aún existen riesgos. Me temo que simplemente no ha habido suficientes cambios estructurales para sostener la recuperación, sobre todo en Europa. Pero aunque 2013 no fue un año espectacular para el crecimiento económico, creo que es justo decir que fue un punto de referencia para nuestro sector y, en particular, para IAG.

La gente solo invertirá en aerolíneas y en IAG si considera que podemos ejercer disciplina respecto al capital, lograr rentabilidades sostenibles superiores al coste del capital y estar en situación de distribuir dividendos.

Tradicionalmente nuestro sector ha mostrado una tendencia a atravesar los ciclos económicos de manera caótica. Sin embargo, cada vez más, las aerolíneas buscan un rumbo diferente hacia el futuro y, como nosotros, creen que el sector puede y debe aprender a rendir a lo largo de todo el ciclo. En IAG buscamos flexibilidad, en nuestras estructuras de costes, planificación de la capacidad y relaciones con los proveedores, para responder con rapidez a las cambiantes condiciones del mercado. Se trata de controlar lo que podemos con esa misma disciplina rigurosa que ya he descrito.

Gracias al tremendo esfuerzo de las personas que trabajan en IAG, hemos realizado grandes avances en esta materia. Estoy seguro de que podemos seguir progresando en los años venideros mientras continuamos con la tarea de construir un negocio verdaderamente sostenible.



**Willie Walsh**  
Consejero Delegado

“

**La gente solo invertirá en aerolíneas y en IAG si considera que podemos ejercer disciplina respecto al capital, lograr rentabilidades sostenibles superiores al coste del capital y estar en situación de distribuir dividendos.**

”



# MODELO DE NEGOCIO Y ESTRATEGIA

Crear valor para nuestros grupos de interés

La clave de nuestro éxito es ganar a nuestros clientes brindando servicio y valor a través de nuestra red global. Creemos que esto nos permitirá conseguir alta rentabilidad para nuestros accionistas a través de apalancamiento de costos y oportunidades de ingresos en todo el Grupo.

## Modelo de negocio



### La industria aérea se está consolidando rápidamente debido a:

- las presiones sobre los costes, como el alto precio del petróleo, están llevando a las aerolíneas a buscar mayores economías de escala,
- una notable reducción del acceso a fuentes de financiación baratas,
- privatización continuada,
- cambios en la regulación,
- mayores posibilidades de asociación entre aerolíneas, como la pertenencia a alianzas y la creación de negocios conjuntos.

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

- una menor exposición al riesgo de única región,
- la eliminación del exceso de capacidad y la posibilidad de ajustarla para adecuarla a las variaciones de la demanda,
- la capacidad de racionalizar los costes,
- una selección más amplia de productos para los clientes,
- una 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,
- gestión especializada de las 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 ventajas financieras inmediatas.

# Nuestra estrategia

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

IAG ha mantenido su enfoque disciplinado de evaluación de oportunidades futuras de crecimiento inorgánico y solo actuará si es en interés de sus accionistas. Este enfoque disciplinado se refleja en los seis objetivos estratégicos básicos de IAG que describimos a continuación.

## Liderazgo en las principales ciudades de IAG

British Airways e Iberia conservan su condición de líderes en Londres y Madrid, respectivamente. A lo largo del año, British Airways incrementó un 2% su capacidad, en línea con el crecimiento del mercado, mientras que Iberia la redujo un 14,0% de acuerdo con su plan de transformación.

En 2013 IAG incorporó Barcelona como ciudad principal de su red mediante la adquisición de Vueling. La posición de liderazgo de Vueling en Barcelona está en línea con la posición de liderazgo de las otras empresas operadoras de IAG en Londres y Madrid. Barcelona es el cuarto mayor mercado europeo de aviación por número de pasajeros, un centro industrial de primer orden, así como un destino turístico.

## Liderazgo en el Atlántico

Apoyándose en un sólido 2012, el acuerdo de Negocio Conjunto del Atlántico (AJB) entre British Airways, Iberia y American Airlines incorporó a Finnair al negocio. A través de su *hub* de Helsinki, la aerolínea ofrece una presencia adicional en Europa, así como conexiones con Asia.

La fusión recién finalizada entre American Airlines y US Airways proporciona una gran oportunidad para crecimiento adicional en 2014. Los *hubs* de US Airways en Filadelfia y Charlotte incrementarán la capacidad de IAG de conectar a sus clientes con Norteamérica.

El acuerdo AJB siguió prosperando en 2013. Entre 2010 y 2013, los ingresos totales del acuerdo AJB aumentaron un 30% gracias a un incremento de la capacidad del 13% y un aumento de los ingresos unitarios del 17%. Esto generó un aumento de 3,3 puntos de la cuota de mercado en tráfico *premium* y de 1,2 puntos de la cuota en tráfico no *premium*. En 2013, el *Joint Venture* representó el 22% de la capacidad de asientos entre Europa y Norteamérica, y el 54% de la capacidad *premium* entre el Reino Unido y España hacia Norteamérica. Tras una ligera reducción de la capacidad en el Atlántico Sur, Iberia ha conservado su fuerte posición, lanzado una importante renovación de su marca y comenzado a desplegar su nueva flota Airbus A330 en paralelo con una remodelación a gran escala de su flota Airbus A340-600. IAG sigue siendo el primer grupo aéreo transatlántico.

IAG jugó un importante papel en la campaña, culminada con éxito, para atraer a TAM, recientemente fusionada con LAN, de su anterior alianza global e incorporarla a **oneworld**. Con ello IAG cuenta con un socio de primera línea que ocupa una posición de liderazgo en la mayor economía de la región.

## Posición más reforzada en los principales mercados de Europa-Asia

En 2013, IAG comenzó a beneficiarse de algunas grandes oportunidades de acuerdos comerciales. Qatar Airways y Malaysia Airlines se incorporaron a la alianza **oneworld** según el calendario previsto. La incorporación de estas dos aerolíneas a la alianza supone un gran incremento de la oferta que British Airways e Iberia pueden poner a disposición de sus clientes en dos redes amplias y de calidad en Asia. De forma simultánea, los pasajeros de nuestros nuevos socios ahora tienen acceso a los *hubs* de Madrid y Londres para viajar a Europa y el Norte de África, así como al otro lado del Atlántico. De cara a 2014, se prevé que SriLankan Airlines se una a **oneworld**.

Más allá de la alianza, British Airways se beneficiará de la incorporación de Finnair al negocio conjunto transiberiano con JAL, así como de una notable mejora del rendimiento de la capacidad australiana tras la finalización del negocio conjunto con Qantas.

Por último, en 2013 British Airways comenzó a volar a Chengdu e inició el despliegue de la flota de Airbus A380 con Hong Kong.

## Aumento de cuota en las rutas Europa-África

A lo largo de 2013, IAG adoptó diversas medidas para reenfocar su capacidad hacia África, en respuesta a la evolución del mercado y de sus competidores. British Airways incrementó la capacidad a Accra, Monrovia y Trípoli. Al mismo tiempo, suspendió las operaciones a Túnez y Lusaka y redujo el tamaño de la aeronave que vuela a El Cairo. De cara al futuro, British Airways ha anunciado más frecuencias a Ciudad del Cabo y utilizará el A380 en la ruta a Johannesburgo.

Iberia también ajustó su red, eliminando las rutas a El Cairo y Rabat e introduciendo un avión de fuselaje ancho a Luanda con un nuevo Airbus A330-300.

# Modelo de negocio y estrategia continuación

La incorporación de Vueling al Grupo significa un importante incremento de la capacidad en el continente africano. En 2013 Vueling aumentó el número de sus destinos africanos de uno a ocho y anunció que en 2014 comenzará a volar a Dakar.

## **Mayor rentabilidad intraeuropea**

La incorporación de Vueling en 2013 ha aportado al Grupo un importante operador de aeronaves de fuselaje estrecho, rentable y de rápido crecimiento. Además de su base principal de Barcelona, Vueling tiene bases más pequeñas en Bilbao, París, Florencia y Roma. A diferencia de la mayoría de las aerolíneas de nueva generación, Vueling ofrece conexiones y tiene clase *business*. Con su descripción como operadora “*premium* de bajo coste”, Vueling transportó en 2013 más de 17 millones de pasajeros a más de 100 destinos.

Al margen de Vueling, IAG ha avanzado considerablemente en 2013 en la mejora del rendimiento de su red más tradicional de corto radio. Los resultados de la red de corto radio de Londres Heathrow han mejorado notablemente. Los resultados de Londres City siguen siendo positivos y se prevé un ligero crecimiento. Un nuevo equipo directivo en Londres Gatwick partió de la buena situación propiciada por las importantes reducciones de costes de 2012 y llevó a cabo una renovación de la red, poniendo en marcha la sustitución de la flota y lanzando tarifas para viajeros con equipaje de mano únicamente que tuvieron un gran éxito.

En Iberia, el plan de transformación ha combinado una importante contracción de la red con el lanzamiento de Iberia Express. De este modo, la red se ha centrado en las rutas más productivas, con el resultado de una red más robusta.

En 2014 IAG concluirá un programa de armonización de la flota de fuselaje estrecho. Esto proporcionará una plataforma para lograr unos mayores niveles de sinergia en este elemento primordial de nuestra red. Al introducir tantas características comunes como sea posible en todas las flotas de corto radio, IAG se beneficiará en el futuro de unos costes de mantenimiento más bajos y una mayor flexibilidad.

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

La incorporación de Vueling al Grupo y el desarrollo de Iberia Express hasta su tamaño actual, así como los cambios en la flota de largo radio de Iberia, están mejorando sustancialmente la estructura de costes con base en España de IAG. De forma similar, la introducción del Boeing 787 y el Airbus A380 en British Airways está mejorando su estructura de costes.

Los importantes pedidos de flota de fuselaje ancho realizados en 2013 (pedidos en firme de 18 Airbus A350-1000 y 18 Boeing 787, así como opciones para seis Boeing B787 más y 18 Airbus A350 más) reducirán notablemente la edad media de la flota.

El programa de sinergias impulsado por IAG sigue generando importantes reducciones de costes. Para más información, véase la página siguiente.



# NUESTRAS SINERGIAS

Creando valor para nuestros accionistas y grupos de interés

Nuestra previsión de 365 millones de euros para 2013 se ha superado claramente y los beneficios alcanzaron los 460 millones de euros al cierre de 2013. También hemos elevado nuestro objetivo para 2015 desde 560 millones de euros hasta 650 millones de euros.

## Ingresos de pasaje

Se introdujo una selección más amplia de combinaciones de viajes para pasajeros y se integraron los equipos de ventas para incrementar la generación de ingresos.

- Desde la fusión se han implantado 58 códigos compartidos en Asia, Latinoamérica, África, Europa y América, incluyendo 19 en 2013
- 2,5 millones de pasajeros se beneficiaron de 51.900 itinerarios diferentes que no estaban disponibles antes de la fusión
- Mayor armonización de productos auxiliares, así como de comisiones por tarjetas de crédito y reservas
- Avances en comercio electrónico, incluido el relanzamiento de la página web Iberia.com y la venta cruzada de vuelos seleccionados de Vueling a través de la página web de British Airways
- Mejor uso de la información del Grupo para optimizar la toma de decisiones en materia de precios y estructura de la red.

## Mantenimiento

El trabajo se ha centrado en prestar servicios a un coste competitivo a las aerolíneas del Grupo, a la vez que se mantiene una alta calidad.

- Creación de capacidad para permitir una mayor internalización del negocio de motores en 2014 (V2500)
- Mayor armonización de la organización comercial conjunta para mejorar el servicio a terceros
- Mayor internalización en Iberia de las revisiones mayores ("heavy checks") y los trabajos de pintura de British Airways en 2013
- Importante reestructuración en 2013 de los equipos de mantenimiento pesado y en línea.

## Optimización de recursos

En 2013 observamos un avance continuado en la optimización del personal, inmuebles y algunos gastos externos.

- El departamento de finanzas contrató a un proveedor de servicios transaccionales y se produjo la primera integración de los procesos de las oficinas centrales con el proveedor de Externalización de Procesos Empresariales (BPO)
- Racionalización de los auditores externos
- Implantación de una estructura departamental de comunicación del Grupo
- Integración de los equipos de ventas en la región nórdica, Marruecos, Portugal y Brasil elevando el total a 19 países.

## Compras

Los siguientes contratos fueron algunos de los éxitos de 2013:

- Contrato conjunto con los proveedores de sistemas globales de distribución (GDS)
- Agencia de medios única
- Contenidos del sistema de entretenimiento a bordo: contrato licitado y adjudicado en 2013
- Contratos conjuntos en aeropuertos en los que las Compañías del Grupo operan de manera conjunta, primordialmente en Suiza, Italia, Bélgica y Holanda
- Ahorros en seguros de aviones.

## TI

El equipo de TI del Grupo está trabajando para que IAG cumpla sus objetivos empresariales, además de seguir obteniendo sinergias por sí mismo mediante la eficiencia y la inversión de una forma única en lugar de varias veces. Las áreas prioritarias en 2013 han sido:

- Estandarización de servidores
- Desmantelamiento de infraestructura heredada
- Solución de comunicación conjunta para 58.000 empleados del Grupo, que permita a la plantilla colaborar prácticamente en cualquier momento y en cualquier parte del mundo
- Recorte del gasto en servicios de terceros mediante la armonización de contratos y el aprovechamiento del tamaño del Grupo
- Reducción de los equipos mediante la mejora de la productividad.

## Flota

En 2013 IAG realizó pedidos en firme y suscribió opciones para aviones nuevos y de sustitución, y se benefició de notables descuentos respecto a los precios publicados gracias al tamaño del Grupo.

En 2013 los equipos de sinergias siguieron centrándose en el cumplimiento de los objetivos a corto plazo, preparando entre tanto el terreno para la obtención de beneficios a largo plazo en áreas como Tecnologías de la Información (TI) y Servicios Financieros.



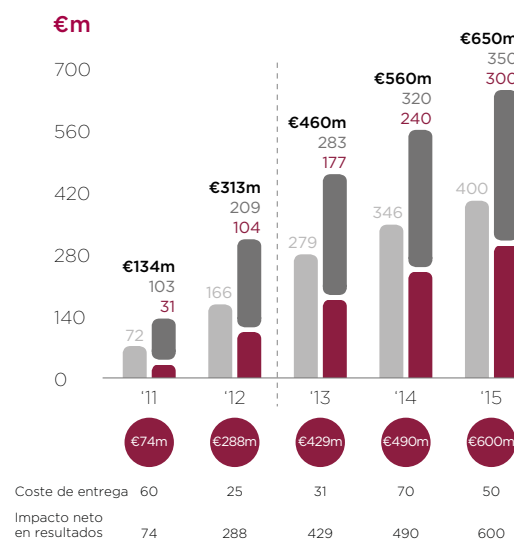
Más información sobre Avios e IAG Cargo en la página 21.

## PROGRAMA DE SINERGIAS DE IAG

# €600m

Impacto operativo neto en 2015

- Objetivos originales
- Ingresos
- Ahorro de costes
- Impacto operativo neto



# FORTALECIMIENTO DE LA POSICIÓN DE BRITISH AIRWAYS

Apoyando a British Airways a alcanzar su objetivo de 1.300 millones de libras esterlinas

A finales de febrero de 2014, British Airways fue nombrada la mejor de las “2014 UK Consumer Superbrands” (las Mejores Marcas de Consumo del Reino Unido en 2014). Esta es la primera vez que una aerolínea ha estado a la cabeza de este ranking.

## Resumen

El plan de negocio de British Airways ha incrementado su objetivo del beneficio operativo para 2015 desde 1.100 millones de libras esterlinas hasta 1.300 millones de libras esterlinas. Entre los planes que apoyan este objetivo se incluyen:

- iniciativas para mejorar los ingresos;
- más oportunidades de obtener sinergias y controlar la base de costes;
- eficiencias derivadas de la introducción de nuevos aviones de largo radio;
- enfoque renovado sobre la rentabilidad en el corto radio; y
- disciplina en el incremento de capacidad.

## Ingresos

British Airways ha invertido en tecnología para conocer mejor las necesidades de sus clientes a través de un almacén de datos de clientes único. Esta es una solución del Grupo IAG que permite una mejor adaptación de los productos y servicios a las necesidades de los clientes, incluyendo campañas de marketing dirigidas a grupos específicos a lo largo del año, que tuvieron un gran éxito. Se han planeado iniciativas orientadas a una mayor interacción con pequeñas y medianas empresas, que son un segmento de clientes creciente, y a seguir potenciando las ventas complementarias, incluyendo pago por acceso a cabina superior (*upgrades*), selección de asientos y productos no relacionados con el vuelo.

Asimismo, se está utilizando la tecnología para mejorar la experiencia del servicio al cliente. Por ejemplo, ya se han entregado iPads a más de 2.000 tripulantes de cabina senior, lo que les ha permitido facilitar información sobre las preferencias de nuestros clientes en todo un abanico de áreas y ha derivado en una mejora de la satisfacción de los clientes.

## Negocio Conjunto

American Airlines, British Airways, Finnair e Iberia operan un acuerdo de Negocio Conjunto entre Norteamérica y Europa. El año pasado British Airways también lanzó un acuerdo de Negocio Conjunto con la aerolínea japonesa JAL. Estos acuerdos crean beneficios para los clientes y generan ingresos adicionales para la empresa. Se espera obtener más beneficios a medida que las relaciones crezcan.

Cuando sea aprobado, British Airways intentará profundizar en otras asociaciones mediante la ampliación de las relaciones de código compartido y el desarrollo de negocios conjuntos. La aerolínea continúa comprometida con el desarrollo futuro de la alianza **oneworld**.

## Disciplina en costes y sinergias

British Airways se ha enfocado en gestionar los costes controlables y recientemente ha introducido cambios en los costes de personal en áreas clave de la empresa; los beneficios de estos cambios aumentarán con el tiempo, por ejemplo, los nuevos acuerdos de tripulantes de cabina de flota mixta. Se persigue introducir eficiencia en los costes de los proveedores para contrarrestar las presiones inflacionarias. British Airways consolidará sus operaciones en Heathrow pasando de tres a dos terminales en 2015.

Se obtendrán más sinergias de costes con las medidas adoptadas en el Grupo IAG relativas a costes de proveedores y a los sistemas y procesos administrativos que prestan apoyo a las compañías operadoras de IAG. British Airways tiene un objetivo continuo de reducción de gastos generales mediante una combinación de aplicación de programas existentes y nuevos cambios estructurales. British Airways sigue buscando oportunidades de sinergias con Iberia y Vueling en todos los aspectos del negocio.

## Ahorros en combustible

En los próximos dos años, British Airways prevé recibir 18 nuevos aviones de largo radio, incluidos los modelos Airbus A380 y Boeing 787 Dreamliner. Se espera que la introducción de estos nuevos aviones suponga un ahorro de costes de 150 millones de libras esterlinas anuales para 2015, gracias a la mejora de la eficiencia en el consumo de combustible.

## Rentabilidad del corto radio

British Airways se está centrando en mejorar las contribuciones a los ingresos y beneficios del segmento de corto radio en sus bases de Heathrow, Gatwick y Londres City.

Dado que el crecimiento de las operadoras de bajo coste y los altos precios del combustible están poniendo obstáculos a la rentabilidad, British Airways reconoce la necesidad de garantizar que nuestra oferta de corto radio siga siendo innovadora y de interés para los clientes, al mismo tiempo que alcanza una base de costes competitiva y desarrolla un negocio de corto radio sostenible a largo plazo.

Asimismo, en 2013 se lanzaron varias iniciativas de corto radio que tuvieron un gran éxito, incluidas las tarifas para viajeros con equipaje de mano únicamente y las tarifas semiflexibles.

## Disciplina en el incremento de capacidad

Las entregas de aviones nuevos y el mayor tamaño del negocio de British Airways en Heathrow, logrado mediante la exitosa adquisición e integración de bmi en 2012, le han dado a British Airways flexibilidad para crecer.

Esto está dirigido a un crecimiento en los mercados rentables, incluyendo nuevos destinos en el Atlántico Norte y Asia, junto con el crecimiento a destinos establecidos. Está previsto crecer en todos los *hubs* londinenses.



# TRANSFORMACIÓN DE IBERIA

## Grandes pasos hacia la Iberia del futuro

### Antecedentes

En los dos últimos años una serie de factores externos e internos han influido negativamente en la evolución de Iberia.

Por un lado, el sector aéreo en España ha sufrido una profunda transformación, especialmente en el corto y medio radio, debido a la competencia creciente de las compañías de bajo coste y del tren de alta velocidad. Iberia ha tenido que adaptarse a estos cambios. Además, la zona euro ha sufrido una grave crisis macroeconómica que ha sido especialmente grave en España, principal mercado para Iberia, y que ha debilitado de una forma significativa la demanda.

Por otro lado, internamente, una serie de decisiones legales han influido en la reestructuración de Iberia, que busca lograr una base de costes competitiva. Se trata, en concreto, de los dos laudos arbitrales, que han limitado el crecimiento de Iberia Express, y más recientemente, el favorable acuerdo de mediación de marzo de 2013.

### Plan de Futuro

Para afrontar estos problemas, Iberia puso en marcha un plan que tiene como objetivo lograr un futuro rentable y sostenible para la compañía.

Como parte de este plan, Iberia acometió los recortes de capacidad del 15% anunciados en noviembre de 2012 y una reducción de la flota en 23 aviones, lo que ha permitido lograr una red más eficiente.

Además, la compañía ha llevado a cabo una gran parte de las medidas de ajuste laboral incluidas en el acuerdo de mediación de marzo de 2013, logrando la salida voluntaria de 2.507 empleados (de un total de 3.141 bajas para el periodo 2013-2015), reducciones salariales y congelación de progresiones por antigüedad.

### Transformación comercial

El Plan de Futuro también incluye la Transformación Comercial de Iberia, basada en cinco pilares:

- un nuevo producto de largo radio, que ya ha logrado mejoras significativas en la satisfacción de los clientes,
- un cambio radical en la gestión de ingresos y la oferta de productos,
- una transformación profunda de la función de ventas,
- una nueva experiencia digital, con un completo rediseño de la página web y nuevas aplicaciones para dispositivos móviles, y
- una nueva imagen e identidad visual que representa los valores fundamentales de Iberia y que se apoya en la nueva forma de comunicación con el cliente "Hoy".

Estas medidas han permitido una mejora de los ingresos (RASK ajustado<sup>1</sup>) superior al 4,6% en la segunda mitad de 2013 (se espera que alcancen su efecto completo en 2016).

### Transformación cultural

El Plan de Futuro también incluye un programa de transformación cultural que permitirá a Iberia lograr sus objetivos a través de una mayor agilidad y mejoras en su proceso de toma de decisiones y ejecución. Para lograrlo, Iberia ha hecho lo siguiente:

- ha simplificado la organización, con una reducción del número de mandos medios del 50%,
- ha incentivado una mayor orientación hacia objetivos mediante la introducción de paquetes de compensación variable basados en el rendimiento individual y los resultados de la compañía, y
- ha invertido en competencias y gestión de talento y se ha trasladado a una oficinas centrales con menores costes más efectivos, lo que ha llevado a mejores prácticas y mayor eficiencia.

### Acuerdos estructurales

En paralelo con estas medidas de transformación, la dirección de Iberia ha mantenido reuniones con los sindicatos con el objetivo de lograr acuerdos estructurales duraderos. En estas negociaciones se han tratado medidas para incrementar la productividad de las tripulaciones con el fin de situarla a niveles de mercado, nuevas tablas salariales, la eliminación de las actuales trabas al crecimiento de Iberia y de Iberia Express con unos costes competitivos, así como diferentes medidas para incrementar la competitividad y rentabilidad de las unidades de negocio de asistencia en aeropuertos y mantenimiento.

Iberia y sus sindicatos de tripulantes de cabina y pilotos alcanzaron un principio de acuerdo en febrero de 2014 para introducir estos cambios estructurales. Este histórico acuerdo establece los cimientos para que Iberia avance en la senda de un crecimiento rentable y sostenible, basado en una nueva y constructiva relación laboral entre Iberia y sus sindicatos.

### El futuro

Iberia está llevando a cabo en estos momentos una transformación intensa y radical con el fin de alcanzar un nuevo modelo de negocio, más competitivo y rentable.

El Plan de Futuro que se está llevando a cabo, junto con los acuerdos estructurales con los sindicatos, deberían permitir que Iberia alcance rápidamente una estructura de costes e ingresos en línea con las mejores prácticas del mercado.

La Iberia resultante estará en una situación óptima para sacar todo el partido de sus fortalezas competitivas y de la recuperación económica de sus mercados, así como para aprovechar las oportunidades estratégicas de crecimiento que se le presenten.

**Iberia confía en que el Plan de Futuro le permita alcanzar una estructura de ingresos y costes saneada y le ayude a aprovechar las oportunidades de crecimiento que se le presenten.**

<sup>1</sup> Ajustado por etapa media y tipo de cambio.

En 2013 Vueling pasó a formar parte de IAG. Vueling es una aerolínea de bajo coste con un modelo de negocio y una base de costes competitivos, compatible con las otras aerolíneas del Grupo (incluyendo asignación de asientos, producto *premium*, vuelos de conexión, códigos compartidos, etc.). Vueling contribuirá a reforzar la posición de IAG.



### Resumen

Vueling es una aerolínea de bajo coste con una exitosa trayectoria de crecimiento y rentabilidad en los últimos años pese al difícil contexto macroeconómico. El modelo de negocio de Vueling se asienta sobre dos pilares: una estructura de bajo coste y unos productos y servicios *premium*. Vueling tiene una estructura de costes muy competitiva, basada en un modelo operativo de aerolínea de bajo coste con un único modelo de avión, una elevada utilización de la flota, una alta productividad de las tripulaciones y unos tiempos de escala cortos. Sin embargo, Vueling ofrece productos y servicios *premium* normalmente asociados a operadoras tradicionales, incluidos vuelos de conexión, códigos compartidos, asignación de asientos, acceso a salas VIP, acceso rápido a los controles de seguridad en determinados aeropuertos y tarifas flexibles.

### Costes competitivos

En términos de costes, Vueling tiene una de las bases de costes más bajas de las operadoras europeas de corto y medio radio. Esta ventaja de costes convierte a Vueling en una aerolínea capaz de ofrecer tarifas muy competitivas en cualquier mercado europeo. La compañía ha desarrollado un modelo de costes sostenible, implantando un programa anual continuo de ahorro de costes con iniciativas que contribuyen a contrarrestar la inflación y otros aumentos de costes. Asimismo, Vueling está adoptando medidas para introducir nuevos recortes de costes estructurales en áreas como flota, *handling* y mantenimiento.

### Flota

En la actualidad, la flota de Vueling consta de 68 aviones de la familia Airbus A320. En el curso de 2013, IAG anunció un pedido de flota para Vueling de 62 aeronaves en firme (30 Airbus A320ceo y 32 Airbus A320neo) y 58 opciones. Los pedidos en firme se entregarán entre 2015 y 2020.

### Liderazgo

Vueling ha conseguido una posición de liderazgo en el aeropuerto de Barcelona El Prat, desde donde ofrece una amplia red de más de 100 destinos. Recientemente, Vueling ha incrementado su presencia internacional en algunos de los principales aeropuertos europeos, abriendo bases en aeropuertos como París Orly, Roma Fiumicino y Amsterdam Schiphol. Tras esta expansión europea, Vueling anunció recientemente un mayor crecimiento en el aeropuerto de Roma Fiumicino para la próxima temporada de verano, con conexiones a un total de 33 destinos directos dentro de Italia y en Europa. Asimismo, la compañía abrirá una base en el aeropuerto de Bruselas el próximo verano.

### Producto

Vueling mantiene una trayectoria de innovación y servicio al cliente. En 2013 Vueling lanzó su clase *Excellence*, un producto *premium* que incluye un abanico completo de servicios: asiento central vacío, billete completamente flexible, mostrador de facturación exclusivo, prioridad en el embarque, catering a bordo, tránsito rápido por los controles de seguridad y acceso a salas VIP. Vueling está trabajando para mejorar sus productos y la experiencia de sus clientes, introduciendo una nueva configuración de asientos en las cuatro primeras filas de sus aviones para ofrecer una mayor comodidad.



# BENEFICIOS MÁS AMPLIOS

## Brindando beneficios a nuestros clientes

### Avios

Avios, la moneda única de premios de IAG, siguió creciendo e impulsando la fidelidad de sus miembros en 2013. Los miembros han acumulado 97.000 millones de Avios en los últimos 12 meses, lo que demuestra el continuo interés por conseguir y acumular Avios con vistas a canjearlos por viajes.

Esta moneda también genera ingresos adicionales a las aerolíneas de IAG, ya que los beneficios de acumular Avios impulsan el comportamiento de los clientes. Estudios llevados a cabo por Avios demuestran que desde la introducción de Avios como moneda global para los anteriores miembros del programa *Airmiles*, estos han cambiado su preferencia de aerolínea en el mercado británico de otros competidores a British Airways. El número de viajes reservados por los miembros del *Executive Club* en British Airways ha aumentado un 29% desde el lanzamiento de Avios en noviembre de 2011, lo que ilustra que dichos pasajeros encuentran la propuesta de Avios cada vez más atractiva, a la par que aumenta la fidelidad a las marcas de IAG.

En 2013 Avios lanzó su programa de premios en Sudáfrica. Esto supuso un paso importante para la consecución de la visión de IAG de ser el líder global en premios de viajes. En Sudáfrica, creamos nuevas asociaciones con BP, Pick and Pay y ABSA Bank.

Asimismo, ampliamos nuestras asociaciones entrando en el sector inmobiliario con Lew Geffen Sotheby's Real Estate y permitiendo también a nuestros miembros acumular puntos al alquilar automóviles en Avis.

Hemos desarrollado nuevas formas de canjear los Avios para mejorar las opciones y la satisfacción de los clientes. En octubre de 2013 lanzamos el producto *Cash & Avios* (Efectivo y Avios), que permite a los clientes de British Airways canjear sus Avios por descuentos en vuelos comerciales de la Compañía. Asimismo, permitimos que los miembros de Iberia Plus canjeen sus Avios en hoteles, ofreciendo así a nuestros clientes más opciones y el mismo valor de siempre.

Para más información, visite  
[www.avios.com](http://www.avios.com)

### IAG Cargo

En 2013 IAG Cargo centró su atención en desarrollar un nuevo e integrado negocio a raíz de la fusión de las operaciones de carga de British Airways e Iberia. El desarrollo de una plataforma comercial única ha aportado ventajas para nuestros clientes y mejorado la posición de IAG Cargo.

En 2013, los clientes de IAG Cargo vieron la introducción de nuevas rutas, productos mejorados y reservas online. Estos avances apuntalan nuestro crecimiento en nuevos mercados geográficos, así como entre grupos objetivo, incluidos los agentes expedidores de pequeño y mediano tamaño.

La incorporación de nuevos aviones está comenzando a añadir una valiosa capacidad de carga a la red existente. Continuamos ampliando la red mediante enlaces con otros operadores en el marco del programa "*Partner Plus*", que promueve la cooperación entre las aerolíneas que forman parte del mismo.

Durante el año, IAG Cargo llevó a cabo una revisión estratégica de nuestras operaciones de carga de largo radio para tener en cuenta la fusión y las cambiantes condiciones del mercado. Decidimos poner fin al acuerdo de arrendamiento de tres aviones Boeing 747-8F y firmamos un acuerdo comercial con Qatar Airways para comprar capacidad en su flota de carga, con efecto a partir de mayo de 2014.

Cargo ha seguido invirtiendo en productos para satisfacer las necesidades de una amplia variedad de sectores, desde productos farmacéuticos a perecederos y moda.

Una de estas inversiones es el *Constant Climate Centre* (Centro de Clima Constante) de Heathrow, que abrió en octubre y está diseñado para el transporte de carga aérea sensible a la temperatura, como vacunas e insulina. La red de *Constant Climate Centre* de IAG Cargo ya tiene más de 90 estaciones en todo el mundo, incluidas incorporaciones en Latinoamérica.

Un elemento importante de la integración ha sido el cambio en la manera de hacer negocios. Hemos seguido desarrollando el sistema de gestión de ingresos, Optima, que permitirá a los clientes beneficiarse de decisiones más rápidas y una mayor capacidad de respuesta en los precios. El sistema, cuya fase principal se lanzó en enero de 2014, permite a IAG Cargo asignar capacidad de forma más eficiente para maximizar los rendimientos.

Para más información, visite  
[www.iagcargo.com](http://www.iagcargo.com)

5,9  
millones de  
miembros activos

5.653  
millones de  
toneladas-kilómetros  
transportadas

# INDICADORES CLAVE DE RENTABILIDAD

## Cumpliendo nuestras metas y objetivos

IAG establece metas financieras claras y objetivas que son utilizadas por las compañías operadoras para sustentar el cumplimiento de nuestros objetivos a largo plazo. Los indicadores no financieros clave de rentabilidad (*Key Performance Indicators*, KPIs) no se utilizan para medir la rentabilidad por parte de IAG, aunque cada compañía operadora cuenta con sólidos KPIs no financieros internos que supervisan mensualmente los equipos directivos y los consejos de dichas compañías.

La retribución del Consejo de Dirección está vinculada a los KPIs financieros. El elemento financiero del plan anual de incentivos de 2013 se centraba en el beneficio de las operaciones de British Airways y los objetivos de tesorería de Iberia para el segundo semestre del ejercicio. Los objetivos de sinergias estaban incorporados en el elemento personal del incentivo,

cuando correspondía. Para el plan de acciones por desempeño a largo plazo, el Beneficio por Acción (BPA) es el 50% del incentivo potencial, mientras que el Retorno Total para el Accionista representa el otro 50%. Véanse las páginas 53 a 71.

Hemos definido objetivos de KPI para alcanzar metas determinadas una vez que se cumplan los cinco primeros años desde la fusión. Esto pone de manifiesto nuestro énfasis en el programa de sinergias de la fusión y en la generación de mayor rentabilidad. En 2013 elevamos nuestros objetivos a través del proceso anual de análisis del negocio. El objetivo de beneficio de las operaciones del Grupo se incrementó tras los sólidos resultados obtenidos por British Airways en 2013 y por la incorporación de Vueling al Grupo. Durante el ejercicio, Iberia puso en marcha su Plan de Transformación, un elemento fundamental de nuestro plan de negocio cuyo objetivo es que la

## Objetivos financieros

### Beneficio por Acción (BPA) y Rentabilidad sobre el Capital invertido (RoIC)

Aunque el BPA sigue representando la mitad de nuestros principales objetivos financieros, hemos decidido redefinir otro objetivo, la rentabilidad del capital empleado, por el de rentabilidad del capital invertido para reflejar una mayor conexión con el proceso decisorio del Grupo. Creemos que estos objetivos engloban los elementos básicos de la creación de valor para nuestros accionistas. También definimos objetivos financieros de las operaciones en las empresas del Grupo, como los ingresos y los costes unitarios y el beneficio de las operaciones.

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

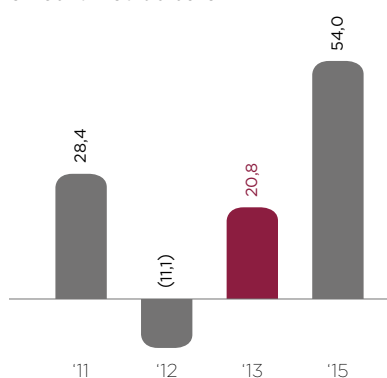
Estos objetivos son utilizados por la Dirección y el Consejo para comparar los resultados de las empresas del Grupo IAG con los de sus competidores, así como para desarrollar y calibrar los programas de mejora de los beneficios.

#### BPA (céntimos de EUR)

**Indicador** 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 con vencimiento en 2018, con efectos dilutivos. Las acciones se basan en el número medio ponderado de acciones ordinarias, ajustado por el efecto dilutivo de la hipotética conversión de estos bonos y los pagos basados en acciones pendientes a los empleados.

**Resultados** En 2013, el BPA totalmente diluido de IAG basado en los beneficios antes de partidas excepcionales fue de 20,8 céntimos de euro.

**Objetivo** Nuestro objetivo de BPA totalmente diluido para 2015 es de 54 céntimos de euro.

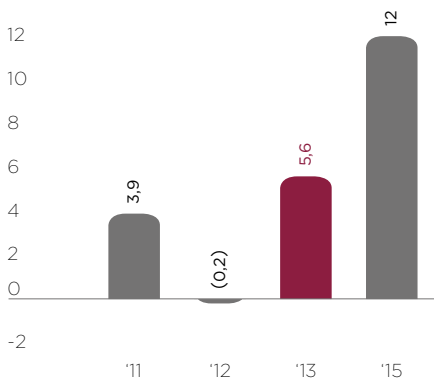


#### RoIC (%)

**Indicador** El beneficio de las operaciones antes de partidas excepcionales dividido entre el coste corriente teórico medio del inmovilizado material (calculado multiplicando el coste bruto del inmovilizado material por el factor de inflación acumulada y dividiéndolo entre dos. El factor de inflación utiliza una inflación anual del 2,5% en un período que se determina dividiendo la depreciación acumulada entre el coste anual).

**Resultado** En 2013, IAG obtuvo un RoIC del 5,6%, frente al 0,2% de 2012.

**Objetivo** Nuestro objetivo de RoIC para 2015 es del 12%.

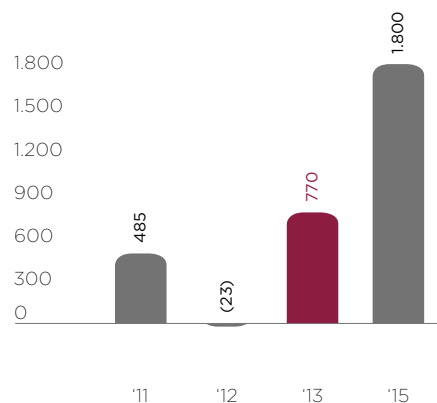


#### BENEFICIO DE LAS OPERACIONES (mill. EUR)

**Indicador** El beneficio de las operaciones antes de partidas excepcionales del Grupo.

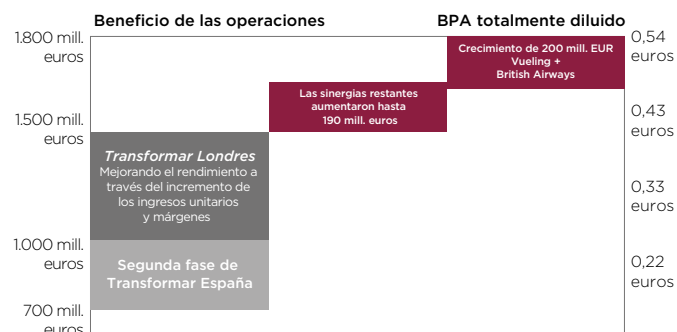
**Resultados** En 2013 obtuvimos un beneficio de las operaciones de 770 millones de euros, lo que supone un incremento de 793 millones de euros respecto a 2012.

**Objetivo** Nuestro objetivo para 2015 es lograr un beneficio de las operaciones antes de partidas excepcionales de 1.800 millones de euros.



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. En las páginas 88 a 95 presentamos una lista completa de los riesgos para nuestro negocio.

El siguiente gráfico muestra nuestro objetivo a largo plazo para 2015 de 54 céntimos de euro por acción totalmente diluida, con unos beneficios de las operaciones de 1.800 millones de euros.



## Sinergias

Hemos establecido un objetivo financiero relacionado con la obtención de las sinergias de la fusión entre British Airways e Iberia en IAG. En 2010 anunciamos nuestro objetivo anual de obtención de sinergias por valor de 400 millones de euros para 2015. A lo largo de 2012 elevamos dicho objetivo hasta 560 millones de euros. Los resultados obtenidos en 2013 superaron dicho objetivo, por lo que lo hemos fijado en 650 millones de euros, divididos entre sinergias de ingresos y costes. Se prevén unos costes recurrentes de 50 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.

**Resultado** En 2013 logramos beneficios de 460 millones de euros frente a un objetivo de 365 millones de euros; nuestros costes ascendieron a 31 millones de euros frente a un objetivo de 90 millones de euros, con un beneficio neto de 429 millones de euros frente a un objetivo de 275 millones de euros. La mayoría de las mejoras estuvieron relacionadas con sinergias de ingresos de pasaje.

### SINERGIAS DE INGRESOS (mill. EUR)

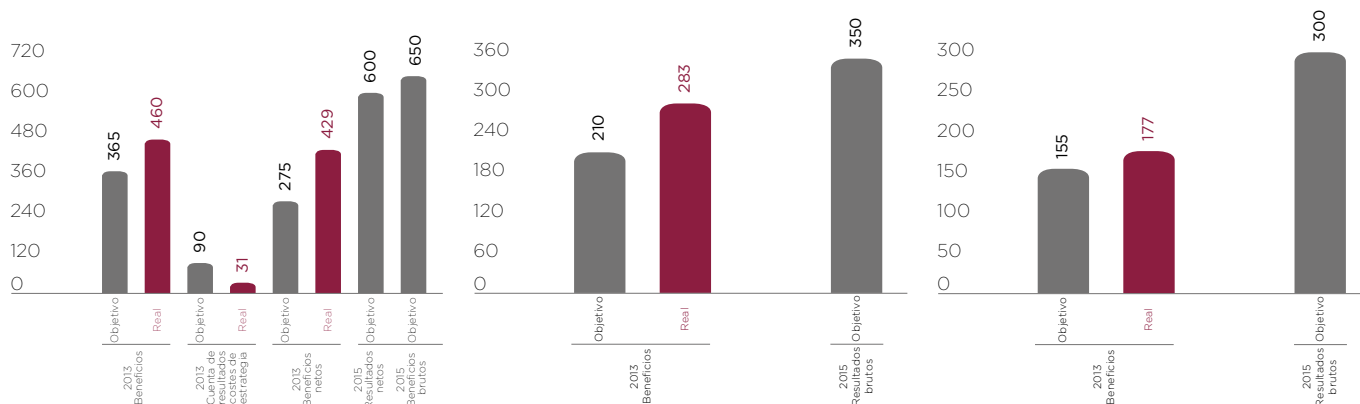
**Indicador** Tres programas centrados en mejorar la oferta de red a nuestros clientes de pasaje y carga, y el lanzamiento de Avios, nuestro nuevo programa común de viajeros frecuentes.

**Resultados** En 2013, conseguimos unas sinergias de 283 millones de euros frente a un objetivo de 210 millones de euros.

### SINERGIAS DE COSTES (mill. EUR)

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

**Resultados** En 2013 conseguimos sinergias de costes de 177 millones de euros frente a un objetivo de 155 millones de euros.



# RESPONSABILIDAD CORPORATIVA

## Gestionando nuestro negocio de forma responsable



**Antonio Vázquez**  
Presidente

### Reconocer el papel que desempeñamos en la sociedad refuerza nuestro compromiso de operar de forma responsable

En 2013 IAG incrementó su atención en la responsabilidad corporativa y amplió la información publicada sobre los resultados de responsabilidad corporativa del Grupo. Hemos mejorado un 0,8% la eficiencia en el consumo de combustible respecto a 2012 y desempeñado un papel esencial para garantizar un acuerdo global en la industria en relación con la regulación sobre el cambio climático. La sostenibilidad y la responsabilidad son elementos esenciales de nuestra estrategia empresarial, y son fundamentales para el crecimiento a largo plazo de IAG. Al ser uno de los mayores grupos de aerolíneas del mundo, estamos en una posición sólida para conducir a nuestro sector hacia la sostenibilidad. Por esta razón, nuestro objetivo es liderar el sector en la promoción de un enfoque responsable del transporte aéreo.

**Antonio Vázquez**  
Presidente

“

**IAG contribuye de manera importante al desarrollo económico mundial, proporcionando conectividad a 67 millones de clientes y transportando 5.653 millones de toneladas-kilómetro de carga.**

”

### Gobierno corporativo

Los programas de Responsabilidad Corporativa siguen bajo el control del Consejo de cada aerolínea. El proceso de gestión del riesgo de IAG (véase la página 88 de este informe) permite la evaluación de riesgos en el área de sostenibilidad, como la reglamentación sobre el cambio climático, los impactos medioambientales y las relaciones laborales, y la actuación sobre los mismos.

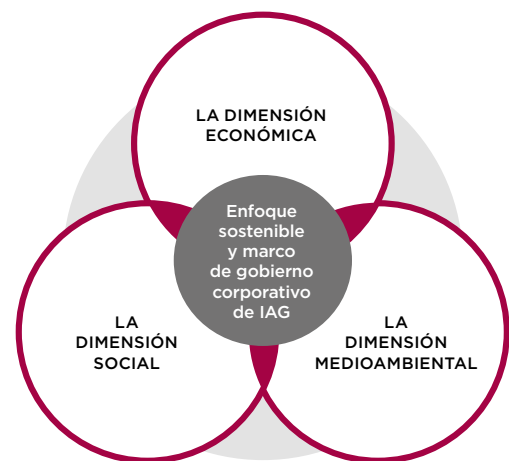
Keith Williams, Presidente y Consejero Delegado de British Airways, preside el Comité de Dirección de British Airways que supervisa la gestión de su programa de Responsabilidad Corporativa. Asimismo, Gavin Patterson, Consejero No Ejecutivo de British Airways, preside la Comisión de Responsabilidad Corporativa del Consejo que guía la dirección estratégica y la implementación del programa.

En Iberia, Sergio Turrión, Vicepresidente de Asuntos Corporativos y miembro del Consejo, establece la dirección estratégica y dirige la implementación del programa de Responsabilidad Corporativa de la compañía, y reporta directamente al Presidente y Consejero Delegado de Iberia, Luis Gallego.

El programa de Responsabilidad Corporativa de Vueling está gestionado por la división de Servicios Corporativos, dependiente de la Directora Financiera, Sonia Jerez, que también es miembro del Comité de Dirección de Vueling y reporta directamente a su Presidente y Consejero Delegado, Alex Cruz.

### Colaboración con partes interesadas e información

IAG mantiene un diálogo frecuente con partes interesadas clave, como son los accionistas, la comunidad inversora y los gobiernos. Cada aerolínea ha identificado a las partes interesadas pertinentes mediante un análisis de materialidad, y se relaciona con ellas a través de diversos



canales; por ejemplo, ofreciendo oportunidades para la recogida de puntos de vista de los clientes, dialogando con asociaciones del sector, como IATA, influyendo en los responsables de las políticas y colaborando con las comunidades locales.

En 2013, British Airways llevó a cabo un análisis del programa de Responsabilidad Corporativa de la compañía por diversas partes interesadas que se utilizará para mejorar la participación. Tanto British Airways como Iberia llevan mucho tiempo publicando informes anuales sobre medio ambiente y sostenibilidad. En la página web de IAG pueden encontrarse enlaces directos a todos los documentos publicados sobre responsabilidad corporativa. Este año hemos ampliado el número de indicadores de responsabilidad corporativa de IAG y hemos armonizado las metodologías de captura de datos en todo el Grupo, conforme al marco establecido por la Iniciativa de Información Global (véase el cuadro de la página 29).

### Aspectos clave de la sostenibilidad

IAG contribuye de manera importante al desarrollo económico mundial, proporcionando conectividad a 67 millones de clientes y transportando 5.653 millones de toneladas-kilómetro de carga. En 2013, los ingresos totales ascendieron a 18.675 millones de euros y empleamos a aproximadamente 60.000 trabajadores (plantilla media equivalente). La contribución económica de IAG se documenta a lo largo de este informe.

El cambio climático es un problema de sostenibilidad clave para IAG, con unas emisiones directas de gases de efecto invernadero de 23,7 millones de toneladas de dióxido de carbono equivalente (CO<sub>2</sub>e) en 2013. Nuestro enfoque al cambio climático se centra en la mejora de la eficiencia en el consumo de combustible, el desarrollo de combustibles sostenibles bajos en carbono y el apoyo a medidas económicas positivas para el cumplimiento de los objetivos globales de reducción de emisiones. Otros aspectos clave son los impactos acústicos y sobre la calidad del aire en las comunidades próximas a los aeropuertos y nuestros programas globales de inversión en las comunidades.

Los programas de British Airways, Iberia y Vueling aspiran a:

- gestionar y minimizar el impacto medioambiental de sus operaciones y asumir un papel de liderazgo en la lucha contra el cambio climático;
- apoyar a comunidades, proyectos, organizaciones benéficas y personas en las áreas en las que trabajan y a las que vuelan; y
- colaborar con todas las partes interesadas, incluidos clientes y proveedores, para conseguir que el transporte aéreo sea más sostenible.

### Cambio climático

IAG reconoce que el cambio climático es el problema de sostenibilidad más urgente que afronta nuestro sector, y tenemos en marcha programas integrales para asegurar que nuestro negocio puede crecer de manera responsable y cumplir al mismo tiempo los objetivos de reducción de nuestras emisiones netas de gases de efecto invernadero. IAG, bajo la dirección del Consejero Delegado del Grupo, Willie Walsh, jugó un papel fundamental en el desarrollo y la creación de consenso para llegar al acuerdo global del sector de la aviación de junio de 2013, que propuso un mecanismo para la implantación de una política intergubernamental mundial para lograr un Crecimiento Neutro en Carbono a partir de 2020.

IAG ha seguido mejorando y perfeccionando la información sobre carbono del Grupo, reconocida en el "Climate Disclosure Leadership Index 2013" del Carbon Disclosure Project. Este índice destaca a las empresas que han demostrado un planteamiento sólido en la divulgación de información en relación con el cambio climático. IAG acogió favorablemente la exigencia de que las empresas cotizadas en el Reino Unido presenten datos sobre carbono y eficiencia en el informe y las cuentas anuales. Las emisiones directas de gases de efecto invernadero de IAG en 2013 ascendieron a 23,7 millones de toneladas de CO<sub>2</sub>e.

### Eficiencia en el consumo de combustible

En 2013, IAG introdujo varios tipos de aeronaves nuevas que consumen menos combustible, como los modelos Boeing 787, Airbus A330 y Airbus A380. También se presentaron diversas iniciativas, incluyendo maneras más eficientes de operar en tierra y en el aire, y la reducción del peso a bordo de las aeronaves. En 2013, la eficiencia en materia de carbono combinada de IAG, expresada en gramos de CO<sub>2</sub> por pasajero-kilómetro (g CO<sub>2</sub>/pkm), fue de 100,4 g CO<sub>2</sub>/pkm, que representa una mejora del 0,8% frente a 2012.

### EMISIONES DE GASES DE EFECTO INVERNADERO



### FLOTA ACTUAL Y PREVISTA

	2013	2012	Entregas futuras	Opciones
Familia Airbus A320	238	186	101	202
Airbus A330	5	-	3	8
Airbus A340	24	30	-	-
Airbus A350	-	-	18	34
Airbus A380	3	-	9	7
Boeing 747	51	52	-	-
Boeing 767	20	21	-	-
Boeing 777	54	52	4	-
Boeing 787	4	-	38	16
Otros	32	36	3	15
<b>Total flota</b>	<b>431</b>	<b>377</b>	<b>176</b>	<b>282</b>

# Responsabilidad corporativa continuación



**“ IAG tiene el compromiso de desarrollar combustibles sostenibles bajos en carbono y reconocemos el papel que jugarán en la reducción del impacto de la aviación sobre el clima.**



En 2013, la prioridad en materia de eficiencia en el consumo de combustible de British Airways consistió en integrar plenamente sus aeronaves nuevas en las operaciones y maximizar las mejoras potenciales de eficiencia que ofrecen estas aeronaves. La aerolínea está en las primeras fases de la introducción de una herramienta de supervisión de los datos de eficiencia en el consumo de combustible, que proporcionará un apoyo esencial para ahorrar combustible gracias a las diversas iniciativas de su programa general de eficiencia en el consumo de combustible. Se espera que la herramienta de supervisión esté totalmente operativa a principios de 2014.

A lo largo de 2013, Iberia colaboró con los órganos gestores del aeropuerto de Madrid Barajas para lograr el Certificado de Nivel 2 del programa internacional “*Airport Carbon Accreditation*”. Este programa es una iniciativa que fomenta la reducción de las emisiones de CO<sub>2</sub> en las instalaciones de transporte aéreo. El aeropuerto de Madrid Barajas también ha introducido mejoras en los procesos de gestión del carbono y ha reducido su huella de carbono. Hasta 2013, ningún otro aeropuerto español había conseguido el certificado de Nivel 2, concedido por la Comisión Internacional de Aeropuertos (Europa).

El compromiso de Vueling con el desarrollo y la implementación de mejoras de eficiencia en el consumo de combustible y emisiones de CO<sub>2</sub> forma parte integral de su negocio. Así lo ha demostrado con la introducción de varios procedimientos operativos nuevos para reducir el consumo de combustible.

En 2013, una novedad importante fue la confirmación de un nuevo pedido de aeronaves para renovar la flota de Vueling con aviones modernos y eficientes a lo largo de los próximos años. Este compromiso permitirá una reducción sustancial de los impactos medioambientales asociados a las operaciones de Vueling. También en 2013, Vueling recibió aviones equipados con “sharklets” (aletas de tiburón), que mejoran aún más la eficiencia en el consumo de combustible.

Vueling también ha lanzado un proyecto de Bolsa de Vuelo Electrónica, para sustituir la documentación en papel, que actualmente se transporta en la cabina de los pilotos, como mapas y manuales, y que no sólo reducirá el peso a bordo, sino también el consumo de papel.

## **Combustibles sostenibles bajos en carbono**

Además del trabajo en curso para introducir en el Grupo nuevas aeronaves con un consumo de combustible más eficiente, IAG tiene el compromiso de desarrollar combustibles sostenibles bajos en carbono y reconoce el papel que desempeñarán en la reducción del impacto de la aviación sobre el clima. Las

aerolíneas de nuestro Grupo trabajan en diversos frentes para superar las barreras a la introducción de estos combustibles mediante diversos programas de colaboración.

British Airways ha continuado trabajando para hacer posible la producción comercial de combustible de aviación sostenible bajo en carbono. El proyecto Solena Greensky ha completado la fase de diseño inicial y sigue avanzando en materia de financiación, selección de tecnología y permisos de obras. Esperamos que la construcción de la planta cercana a Londres comience en 2014 y que la producción de combustible se inicie en 2017. El estudio realizado por Rolls-Royce y British Airways sobre nuevos combustibles en fases iniciales finalizó en 2013, y los cuatro combustibles finalistas muestran un gran potencial como alternativas al queroseno de aviación. British Airways también se ha incorporado a Líderes en Biocombustibles Sostenibles, un grupo de empresas de la UE comprometidas con el desarrollo de biocombustibles avanzados, producidos a partir de residuos, y sigue presionando a los gobiernos para que desarrollen un marco de política estable para todos los combustibles sostenibles.

Iberia colabora con AlgaEnergy en la investigación y desarrollo de un nuevo biocombustible a partir de microalgas, y se ha unido a Airbus y el gobierno español para seguir desarrollando soluciones en toda la cadena de valor para el biocombustible de aviación comercial.

## **Investigación atmosférica**

IAGOS, el proyecto “aeronave en servicio para un sistema de observación global”, incluido en el Foro estratégico europeo sobre infraestructuras de investigación, consiste en equipar a las aeronaves de largo radio con instrumentos científicos que analicen la composición química de la atmósfera (H<sub>2</sub>O, O<sub>3</sub>, CO, CO<sub>2</sub>, NO<sub>x</sub>), aerosoles y partículas de nubes, y evalúen la calidad del aire a determinadas altitudes en todo el mundo. Iberia formalizó su participación en el proyecto IAGOS de investigación de la calidad del aire en 2011. En noviembre de 2013, la compañía terminó la fase de instalación del equipo de medición en uno de sus aviones Airbus A340-300, que lo transportará durante aproximadamente diez años. Iberia es la primera aerolínea española y la tercera europea en colaborar en este proyecto científico, cuyo objetivo es mejorar nuestro conocimiento del impacto de las operaciones aéreas sobre la atmósfera.

## **Operaciones en tierra**

El Grupo trata de mejorar los resultados medioambientales de sus operaciones e instalaciones en tierra. En 2013, el Grupo invirtió recursos adicionales para centrarse en el uso más eficiente de la energía en tierra. Tras superar el objetivo de ahorrar un 20% de energía



en sus operaciones en tierra en 2012, British Airways siguió mejorando esta cifra en 2013 con el logro de un ahorro adicional del 5%.

Para continuar mejorando la eficiencia energética en sus instalaciones de mantenimiento de aviones de Madrid, Iberia ha instalado sistemas automáticos de control del consumo de electricidad con contadores individuales en cada instalación. Esto permite a una oficina de control central supervisar el consumo mediante conexión en tiempo real, además de medir los efectos de cualquier iniciativa de eficiencia.

#### Ruido y calidad del aire

IAG sigue trabajando para minimizar el ruido y las emisiones que generan sus operaciones. A corto plazo, lo estamos logrando mediante el uso de técnicas de mejores prácticas operativas cuando es posible y, a largo plazo, mediante la inversión en flota y la colaboración con socios del sector en innovación operativa y tecnológica. Las primeras entregas de aviones Boeing 787, Airbus A330 y Airbus A380 en 2013 han permitido que el Grupo pueda sustituir algunos aparatos más antiguos con modelos más limpios y silenciosos. Estos aviones nuevos producen menos ruido en la salida y la llegada que aquellos a los que sustituyen y los motores con los que están equipados superan las últimas normas de emisiones aplicables.

El 91% de las aeronaves de la flota combinada de British Airways e Iberia cumple la norma técnica de ruido del Capítulo 4 de la OACI y el 87% cumple la norma técnica CAEP4 de la OACI sobre óxidos de nitrógeno (NO<sub>x</sub>).

En 2013, British Airways, junto a otras empresas del sector, contribuyó al desarrollo de la Hoja de Ruta sobre ruido para una aviación sostenible. Este documento demuestra que los niveles futuros de ruido de las futuras aeronaves pueden reducirse pese al aumento de los desplazamientos previsto.

British Airways adopta mejores prácticas operativas para minimizar el ruido y las emisiones de las operaciones de vuelo, incluido el uso de la aproximación mediante descenso continuo, procedimientos de reducción del ruido en la salida y configuración optimizada de los alerones en el descenso y despliegue del tren de aterrizaje. La aerolínea también tiene el objetivo de minimizar el impacto de las operaciones en tierra reduciendo el uso de grupos auxiliares de energía y adoptando procedimientos para desplazamientos en tierra con uso reducido de los motores, cuando sea seguro y factible.

#### Residuos y reciclado

British Airways e Iberia forman parte del Grupo de trabajo sobre residuos de cabina de IATA, que aspira a compartir mejores prácticas y mejoras continuas y a promover el reciclado y la reutilización de este tipo de residuos.

Los residuos sólidos de British Airways en Heathrow y Gatwick se mantienen en un nivel bajo del 6% (2012: 5%) utilizando la energía local de la planta de residuos y prestando más atención al reciclado. British Airways recicló el 45% (2012: 45%) de los residuos en sus principales bases operativas de Heathrow y Gatwick. La segregación a bordo de latas de aluminio para su reciclado, en los vuelos de largo radio que llegan a Heathrow y Gatwick, comenzó en 2013. La eliminación de residuos de catering internacionales está sometida a normas estrictas, pero los proveedores de corto radio de British Airways en Heathrow reciclan la mayor parte de los envases de a bordo. Los periódicos de aviones que llegan a Londres Heathrow y Londres Gatwick también se reciclan.

Las funciones corporativas de Iberia se han trasladado a un nuevo edificio en Madrid, contiguo a la arteria que une la ciudad con el aeropuerto de Madrid Barajas. Las nuevas oficinas cuentan con un sistema integrado de recogida de residuos, así como con sistemas avanzados de calefacción y refrigeración.

En las oficinas de Vueling en Barcelona, las autoridades locales recogen y reciclan los plásticos, mientras que el papel lo recicla una empresa local que da empleo a trabajadores con discapacidades. En 2013, las iniciativas relacionadas con la eficiencia dieron lugar a una reducción estimada del uso de papel del 18%.

#### Inversión en la comunidad

Las aerolíneas, los departamentos y los empleados de IAG apoyan una serie de proyectos y organizaciones benéficas locales e internacionales. Como grupo, deseamos contribuir a desarrollar y apoyar a las comunidades en las que trabajamos y a las que volamos. Queremos ser vecinos responsables y limitar el impacto de nuestras operaciones sobre las comunidades locales. Las aerolíneas del Grupo IAG implican a las partes interesadas, incluyendo a clientes y proveedores, en sus actividades de Responsabilidad Corporativa.

En 2013, British Airways aportó 7,5 millones de libras esterlinas en donaciones directas e indirectas a las organizaciones benéficas que apoya (2012: 9,8 millones de libras esterlinas). Asimismo, 40 organizaciones de comunidad y conservación se beneficiaron de vuelos subvencionados, franquicias de exceso de equipaje y espacio de carga y eventos de recaudación de fondos. *Flying Start*, la asociación benéfica en la que colaboran British Airways y *Comic Relief*, celebró sus tres años de existencia superando su objetivo de recaudación de fondos. Desde junio de 2010, British Airways ha recaudado más de 6 millones de libras esterlinas en apoyo del trabajo que *Comic Relief* realiza tanto en el Reino Unido como en el extranjero. En 2014, British Airways lanzará la campaña *Sport Relief*, y en abril de 2014 pondrá en marcha una nueva campaña

“

**Como Grupo, deseamos contribuir a desarrollar y apoyar a las comunidades en las que trabajamos y a las que volamos.**

”



# Responsabilidad corporativa continuación



**IAG tiene el compromiso de comprar bienes y servicios a proveedores que puedan demostrar que aplican principios éticos en sus negocios.**



de recaudación de fondos centrada en niños vulnerables con vidas increíblemente duras, tanto en el Reino Unido como en el resto del mundo.

British Airways gestiona un plan de donación por nómina mediante el que los empleados y los exempleados realizan donaciones a las organizaciones benéficas que designan. En 2013 se recaudaron 632.000 libras esterlinas para actividades benéficas a través de este plan (2012: 608.000 libras esterlinas).

En noviembre de 2013, British Airways también lanzó formalmente su programa de Voluntariado, que permite a los empleados participar en actividades de este tipo en apoyo de una serie de buenas causas relacionadas con las operaciones de la compañía.

British Airways utiliza su centro de enseñanza comunitario de Londres Heathrow para que los niños de las comunidades locales conozcan la compañía y comprendan cómo funciona la aerolínea, y les proporciona algunas perspectivas sobre el mundo laboral. Desde la apertura del centro en 1999, más de 82.000 jóvenes han participado en diversos programas, y en 2013 visitaron el centro más de 7.000 estudiantes. También ofrecemos un amplio programa de experiencia laboral en el que, en 2013, participaron unos 260 estudiantes repartidos en diversas áreas de la empresa.

Iberia y sus empleados tienen el compromiso de promover un crecimiento sostenible y mejorar las condiciones de vida en los países en que opera la compañía. En 2013, Iberia renovó y amplió su colaboración con Amadeus en temas de Responsabilidad Corporativa, y entregó más de 700 ordenadores donados a colegios de países como Nicaragua, Sudáfrica, Cuba, Kenia y Chile. Como parte de esta colaboración, Iberia continuará transportando equipos informáticos suministrados por el proyecto Banco de PCs de Amadeus a cualquiera de los destinos internacionales a los que vuela.

En 2013 Iberia recibió el premio "Madrid Excelente" concedido por la Comunidad de Madrid. El galardón reconoce a la aerolínea como modelo de calidad y excelencia en las áreas de gestión empresarial, responsabilidad social y confianza de los clientes.

En 2013, Iberia Express, filial de Iberia, colaboró con UNICEF en el proyecto "Agua urgente para los niños sirios", que recogió fondos suficientes

para garantizar que llegara agua potable segura a 3.450 niños afectados por el conflicto sirio. Un agua potable segura y un saneamiento adecuado son fundamentales para la salud y el bienestar de miles de familias actualmente desplazadas de sus hogares y que viven hacinadas en campos de refugiados. La cifra supera el objetivo inicial y ha sido posible gracias a la participación de más de 5.000 personas en un sorteo de "Vuelos solidarios" en Facebook. Por cada participante en internet, Iberia Express se comprometió a donar 1 euro para apoyar el trabajo de UNICEF en Siria.

En 2013 Iberia y Vueling mantuvieron la colaboración anual con la Fundación Make-a-Wish Spain. En 2013, las aerolíneas colaboraron con la fundación financiando actividades para ayudar a convertir en realidad los deseos de niños gravemente enfermos.

Vueling está orgullosa de la estrecha unión de su comunidad de trabajadores y su contribución a causas sociales. A mediados de 2013, la aerolínea se incorporó a un plan liderado por la ONG "Nutrición sin fronteras" para recuperar alimentos de las comidas a bordo de las tripulaciones. El proyecto "Barcelona comparte la comida" distribuye alimentos a organizaciones benéficas y comedores sociales que atienden a personas con dificultades para satisfacer sus necesidades alimenticias. Durante los seis primeros meses, Vueling, con la ayuda de su tripulación, ha recuperado y redistribuido aproximadamente 457 kilos de fruta, 5.688 litros de agua y hasta 3.880 bebidas calientes, como té y café.

Este año Vueling también ha colaborado en diversas iniciativas con GATS, una organización fines de lucro dedicada a la mejora social en los barrios más necesitados de El Prat de Llobregat, donde se encuentran las oficinas de la aerolínea. En octubre de 2013, Vueling colaboró en el proyecto "Mujeres sabias" (*Les Dones Sàvies*), que invitó a París a un grupo de mujeres mayores que nunca habían salido de su zona pese a vivir a tan solo unos minutos de uno de los aeropuertos con más tráfico de Europa. En 2013 Vueling también apoyó a la Fundación *Walk On Project*, del País Vasco, patrocinando el evento Estropatada en Bilbao, una de sus principales bases de operaciones. Esta iniciativa recaudó fondos para la investigación de enfermedades neurodegenerativas.

### Proveedores y compras

IAG tiene el compromiso de comprar bienes y servicios a proveedores que puedan demostrar que aplican principios éticos en sus negocios. IAG colabora activamente con los proveedores en materia de normas de calidad, seguridad y responsabilidad medioambiental.

Como parte del proceso de licitación de British Airways, los proveedores potenciales deben responder a un cuestionario integral sobre Responsabilidad Corporativa. Se trata de un área clave que se considera parte del proceso de toma de decisiones de compra.

En todos sus contratos de licitación, Iberia incluye cláusulas sobre temas importantes de confidencialidad, propiedad intelectual, protección de datos, estándares laborales y medioambientales, y respeto a los principios del Pacto Mundial de Naciones Unidas.

British Airways está orgullosa de haber sido la primera aerolínea en incorporarse a Sedex, una organización sin ánimo de lucro dedicada a impulsar mejoras de las prácticas empresariales responsables y éticas de cadenas de suministro globales.

### Sucursales extranjeras

Volamos a una serie de destinos internacionales (véase página 10 para más información). Además de las sucursales que se han establecido en muchos de esos destinos contamos consucursales en otros países a los que no volamos.

## INDICADORES DE LA RESPONSABILIDAD CORPORATIVA

Indicador	Unidades	2013	2012	2011	Tasa interanual (2012-2013)
Consumo total de energía procedente de combustible de aviación, gas y electricidad	Megavatios hora	<b>91.062.826</b>	89.350.479	88.684.419	1,9%
Emissiones directas de gases de efecto invernadero (GEI) (Alcance 1)	Toneladas de CO <sub>2</sub> e	<b>23.664.495</b>	23.249.641	23.080.809	1,8%
Emissiones indirectas de GEI (Alcance 2)	Toneladas de CO <sub>2</sub> e	<b>118.036</b>	132.610	111.908	(11,0%)
Otras emisiones indirectas de GEI (Alcance 3)	Toneladas de CO <sub>2</sub> e	<b>4.871.126</b>	n/d	n/d	n/d
Intensidad de emisiones de GEI (gramos de dióxido de carbono por pasajero-kilómetro)	gCO <sub>2</sub> /pkm	<b>100,4</b>	101,2	n/d	(0,8%)
Porcentaje de la flota que cumple el capítulo 4 de las normas técnicas sobre ruido de la OACI	Porcentaje	<b>91,0%</b>	90,1%	89,4%	0,9 puntos
Porcentaje de la flota que cumple la norma técnica CAEP 4 de la OACI sobre emisiones de óxidos de nitrógeno (NOx)	Porcentaje	<b>86,7%</b>	86,6%	86,1%	0,1 puntos
Porcentaje de la flota que cumple la norma técnica CAEP 6 de la OACI sobre emisiones de óxidos de nitrógeno (NOx)	Porcentaje	<b>45,8%</b>	43,9%	47,4%	1,9 puntos
Edad media de la flota	Años	<b>11,1</b>	11,8	n/d	(5,9%)
Número de empleados contratados en el año natural	Número	<b>2,647</b>	4,389	2,771	(39,7%)
Media de horas de formación anuales por empleado	Horas por empleado	<b>35,6</b>	35,0	n/d	1,7%

#### Notas

Los indicadores reflejan los resultados combinados de British Airways e Iberia. Los indicadores de energía y emisiones de gases de efecto invernadero también incluyen a Vueling, BA Cityflyer y Open Skies. En el cálculo de la edad de la flota se incluyen todas las aerolíneas del Grupo.

IAG ha declarado todas las fuentes de emisión de gases de efecto invernadero conforme al Reglamento 2013 de la Ley de Sociedades de 2006 (Informes Estratégico y del Consejo).

IAG utiliza la Norma de contabilidad e información empresarial del Protocolo de Gases de Efecto Invernadero (edición revisada), y aplica un límite de control operativo.

Las emisiones de gases de efecto invernadero se dividen en las de Alcance 1 (directas, quema de combustible y gas natural), Alcance 2 (indirectas, electricidad) y Alcance 3 (indirectas, producción de combustibles fósiles). Los datos de emisiones de 2011 a 2013 se calcularon aplicando los factores de conversión de GEI del gobierno del Reino Unido para la información financiera de las sociedades (2011, 2012, 2013).

El Comité de protección del medio ambiente en la aviación (CAEP) de la Organización de Aviación Civil Internacional establece las normas internacionales sobre ruido y emisiones de los motores de las aeronaves. Las emisiones de óxidos de nitrógeno (NOx) son relevantes para la calidad del aire en las zonas próximas a los aeropuertos. Las normas CAEP 4 y CAEP 6 de la OACI sobre emisión de NOx son aplicables a los motores con fabricación inicial posterior al 31 de diciembre de 2003 y al 31 de diciembre de 2007, respectivamente.

La norma tecnológica del Capítulo 4 del CAEP de la OACI sobre ruido de las aeronaves es aplicable a las nuevas aeronaves certificadas en o después del 1 de enero de 2006.

# GOBIERNO CORPORATIVO

---

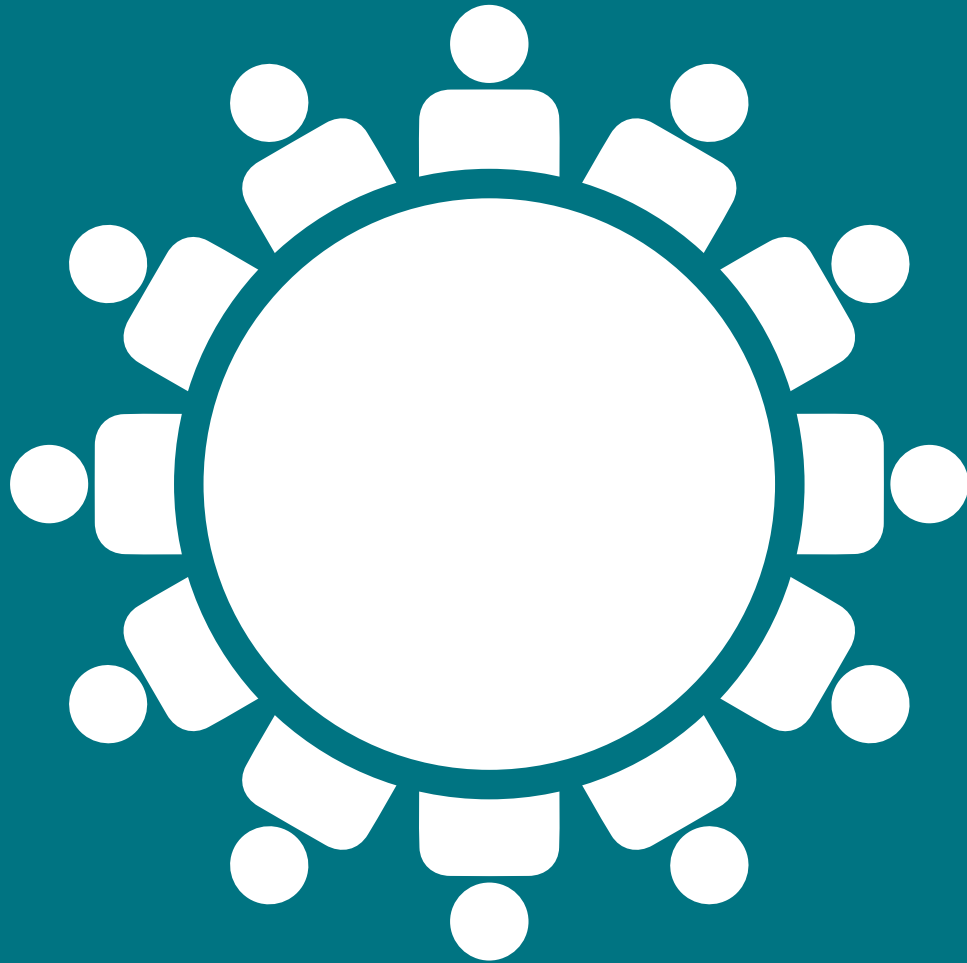
Disponemos de un sistema eficaz para llevar adelante una gestión adecuada de nuestras aerolíneas y dotar al equipo directivo de la libertad necesaria para planear estratégicamente.

---

## En esta sección

### Gobierno corporativo

- 32 Introducción del Presidente sobre el gobierno corporativo
- 34 Consejo de Administración
- 36 Comité de Dirección
- 38 Gobierno corporativo
- 46 Informe de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento
- 49 Informe de la Comisión de Nombramientos
- 52 Informe de la Comisión de Seguridad
- 53 Informe de la Comisión de Retribuciones



# INTRODUCCIÓN DEL PRESIDENTE SOBRE EL GOBIERNO CORPORATIVO

Mejor toma de decisiones mediante un gobierno eficaz



**Antonio Vázquez**  
Presidente

Una de los principales fortalezas de la estructura corporativa de IAG es un sistema de gobierno que nos permite llevar una correcta gestión diaria de nuestras distintas aerolíneas, formular planes estratégicos a largo plazo y garantizar que nuestro Consejo ejerza un grado de supervisión acorde a los estándares internacionales más rigurosos.

El sistema de gobierno que pusimos inicialmente en marcha cuando creamos IAG si bien resultaba algo complejo debido a las distintas operaciones de fusión y las restricciones regulatorias en materia de derechos de tráfico aéreo, ha servido muy satisfactoriamente al Grupo y sus accionistas.

Sin embargo, transcurridos tres años desde el comienzo de nuestras operaciones, decidimos que era un momento idóneo para revisar en profundidad las estructuras del Consejo y de nuestro equipo de gestión con dos claros objetivos.

El primero era reforzar nuestros sistemas de gobierno para adaptarnos a los mejores estándares seguidos por otras empresas cotizadas similares. El segundo era simplificar nuestra estructura de gestión para facilitar un proceso de toma de decisiones, más racional, más flexible y fiable.

Como empresa española que cotiza en las bolsas de Madrid y Londres, cualquier modificación en nuestro gobierno corporativo debe cumplir una serie de requisitos regulatorios. En concreto, debemos responder a las recomendaciones del Código de Gobierno Corporativo del Reino Unido, publicado por el Consejo de Información Financiera (2012), y el Código Unificado de Buen Gobierno español.

### Evaluación del Consejo de Administración

Habida cuenta de lo anterior, en 2013 llevamos a cabo dos revisiones fundamentales de nuestras estructuras de gobierno corporativo. La primera consistía en un minucioso ejercicio interno y la segunda en una revisión externa a cargo de un evaluador independiente.

Como resultado de estas revisiones, pusimos en marcha una serie de cambios significativos que, creo, mejorarán considerablemente la eficacia de nuestros sistemas de gestión y supervisión, y permitirán que IAG persiga

sus objetivos estratégicos con mayor claridad y determinación.

### Cambios en el Consejo y el Comité de Dirección

Estamos decididos a conseguir el equilibrio adecuado entre la supervisión, la dirección y la planificación estratégica del Grupo, y la gestión diaria de nuestras tres compañías operadoras: British Airways, Iberia y Vueling.

Como resultado de la revisión interna realizada, Sir Martin Broughton y yo hemos renunciado a nuestros cargos de Presidentes de British Airways e Iberia respectivamente para centrarnos en nuestras funciones de Presidente, en mi caso, y de Vicepresidente (además de Consejero Independiente Senior) del Consejo de IAG. Asimismo, Keith Williams y Luis Gallego han sido nombrados Presidentes Ejecutivos de British Airways e Iberia respectivamente (además de formar parte del Comité de Dirección de IAG), y han renunciado a sus cargos como Consejeros de IAG. Por otra parte, Enrique Dupuy de Lôme Chávarri, Director Financiero del Grupo, también se ha incorporado al Consejo de Administración.

Estos cambios han permitido perfeccionar la estructura del Consejo de Administración y el Comité de Dirección de IAG, de modo que estos órganos puedan centrarse mejor en sus respectivas funciones.

El Director Financiero y los responsables de todas nuestras aerolíneas y operaciones de transporte de mercancías integran actualmente el Comité de Dirección, con Willie Walsh, nuestro Consejero Delegado, a la cabeza. Todos sus integrantes cooperan estrechamente y tienen plena libertad para planificar y ejecutar la estrategia del Grupo, así como para cumplir con su responsabilidad de obtener sinergias de las operaciones conforme vamos construyendo nuestro futuro. Esta estructura también permite que nuestros directivos compartan su experiencia y conocimientos para dotar de mayor coherencia y continuidad a la estrategia global que seguimos en el Grupo.

Asimismo, el Consejo de Administración de IAG está mejor posicionado para proporcionar el tipo de supervisión rigurosa y objetiva que tan importante resulta para las grandes compañías internacionales como la nuestra.

### ESTRUCTURA DEL EQUIPO DIRECTIVO



### Diversidad del Consejo de Administración

Desde que IAG comenzó su andadura, hemos tenido la suerte de contar con el asesoramiento y el apoyo de un grupo de Consejeros no ejecutivos de primera fila que aportan una amplia variedad de capacidades adquiridas no solo en nuestro sector, sino en muchas otras industrias tanto en el ámbito público como privado. Todos ellos aportan además una experiencia internacional formidable al haber trabajado en distintos mercados importantes para el Grupo.

Este año, Rafael Sánchez-Lozano, Manuel Lagares, José Manuel Fernández Norriella y John Snow renunciaron a sus cargos en el Consejo de Administración de IAG. Estamos muy agradecidos por su contribución en estos años.

En 2013, el Consejo de IAG también dio la bienvenida a tres magníficos Consejeros no ejecutivos. Alberto Terol, que entre muchos de los cargos que ha ocupado se encuentra el de miembro del Comité Ejecutivo Internacional de Deloitte, aporta una serie de importantes capacidades para el Consejo y sus Comisiones de Auditoría y Retribuciones.

Por su parte, Dame Marjorie Scardino, que fue Consejera Delegada del grupo editorial Pearson y recientemente incorporada al Consejo de Administración de Twitter, aporta sus capacidades de liderazgo y una vasta experiencia en medios de comunicación y sociales tanto al Consejo como a la Comisión de Retribuciones.

En febrero, el Consejo también invitó a María Fernanda Mejía a unirse a nuestro equipo de Consejeros no ejecutivos. María Fernanda Mejía cuenta con una inmensa experiencia en el sector del consumo como Presidenta de Kellogg's Latinoamérica, y conoce perfectamente uno de los mercados más importantes para el Grupo.

En el pasado, hemos dejado clara nuestra intención de incrementar la representación femenina en el Consejo de Administración del Grupo. Con el nombramiento de Marjorie Scardino y María Fernanda Mejía, junto con la Baronesa Kingsmill, que ha estado con nosotros desde el principio, tenemos la satisfacción de haber alcanzado la representación femenina tan oportunamente perseguida por nuestros reguladores.

### Elección de consejeros

Uno de los aspectos en el que nos hemos apartado de la mayor parte de las compañías del FTSE100 es en el plazo de nombramiento de nuestros Consejeros, ya que desde el principio decidimos abordar esta cuestión desde una perspectiva diferente por un buen motivo: garantizar la continuidad de la dirección de nuestra Compañía mientras daba sus primeros pasos en la escena empresarial. Por ello, optamos por un programa escalonado de reelección de Consejeros conforme a un calendario pre-establecido y con una duración de sus mandatos de tres años.

No obstante, las opiniones de inversores institucionales que recibimos el año pasado han hecho que nos replanteemos este modelo y, a partir de 2014, optaremos por un sistema de reelección anual, que siguen mayoría de las empresas del FTSE100.

### Responsabilidades del Consejo

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 el Plan de Negocio
- Definir la política y la estructura de financiación
- Revisar la información interna
- Liderar nuestro modelo de responsabilidad social corporativa
- Aprobar el plan estratégico y revisar su cumplimiento.
- El mantenimiento del rendimiento del negocio y la implementación del plan estratégico.
- El mantenimiento de una estructura de gobierno corporativo adecuada
- La preservación de los valores a largo plazo y de la reputación de la Compañía.
- El control del riesgo.

Algunas de estas tareas son especialmente encomendadas a las Comisiones de Auditoría y Cumplimiento, Retribuciones, Nombramientos y Seguridad. En las páginas siguientes se incluye un informe detallado de las actividades que dichas Comisiones llevaron a cabo durante el ejercicio, así como una declaración personal de sus respectivos Presidentes.

### Mirando al futuro

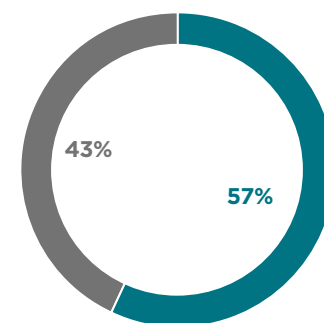
Como ya mencioné en la carta que encabeza este informe, IAG se encuentra en una etapa crítica de su desarrollo. Es mucho lo que ya hemos conseguido, pero aún nos aguarda un trabajo importante para dotar a esta Compañía de la agilidad y la competitividad necesarias para garantizar su verdadera sostenibilidad como negocio, así como para servir adecuadamente a sus distintos grupos de interés, y liderar la consolidación de nuestro sector.

Para conseguirlo, necesitaremos un sistema de gobierno que permita a nuestros líderes desplegar eficazmente todas sus capacidades estratégicas y empresariales dentro de una estructura de supervisión sólida e inteligente. Estoy seguro de que ese es, justamente, el sistema que estamos construyendo.

**Antonio Vázquez**  
Presidente

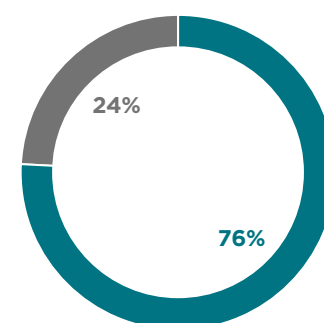
### DIVERSIDAD DE GÉNERO

#### Grupo



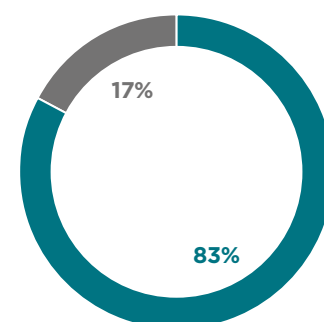
■ Hombres - 34.201  
■ Mujeres - 25.888

#### Alta dirección



■ Hombres - 191  
■ Mujeres - 60

#### Consejo



■ Hombres - 10  
■ Mujeres - 2



# CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN



## 1 Antonio Vázquez, Presidente

**Fecha del primer nombramiento:** mayo de 2010. Reelegido en enero de 2011.

**Comisiones a las que pertenece:** Comisión de Nombramientos, Comisión de Seguridad.

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

**Nombramientos externos actuales:** Miembro del Consejo Asesor de Telefónica Latam. Miembro del Consejo Asesor del Franklin Institute.

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

## 2 Sir Martin Broughton, Vicepresidente

**Fecha del primer nombramiento:** mayo de 2010. Reelegido en junio de 2013.

**Comisiones a las que pertenece:** Comisión de Nombramientos, Comisión de Seguridad.

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

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

**Experiencia profesional anterior:** Presidente de British Airways 2004-2013. Consejero de British Airways desde 2000. Presidente de la Confederación de la Industria Británica (Confederation of British Industry) 2008-2010. Presidente del Liverpool FC 2010. Presidente del British Horseracing Board 2004-2007. Presidente de British American Tobacco 1997-2004 y Consejero desde 1988. Consejero Delegado de British American Tobacco 1993-1997 y otros cargos directivos en British American Tobacco 1971-1997.

## 3 Willie Walsh, Consejero Delegado

**Fecha del primer nombramiento:** mayo de 2010. Reelegido en enero de 2011.

**Comisiones a las que pertenece:** Comisión de Seguridad.

**Principales áreas de experiencia previa:** Sector aéreo.

**Nombramientos externos actuales:** Presidente de la State Debt Agency de Irlanda.

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



## 4 Enrique Dupuy De Lôme Chávarri, Director Financiero

**Fecha del primer nombramiento:** Junio de 2013. Reelegido en septiembre de 2013.

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

**Nombramientos externos actuales:** Presidente de Iberia Cards. Consejero No Ejecutivo de Amadeus.

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

## 5 César Alierta Izuel, Consejero No Ejecutivo

**Fecha del primer nombramiento:** septiembre de 2010. Reelegido en enero de 2011.

**Comisiones a las que pertenece:** Comisión de Nombramientos.

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

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

**Experiencia profesional anterior:** Consejero No Ejecutivo de Telefónica 1997-2000. Consejero ejecutivo del Grupo Altadis 1996-2000. Consejero de Telecom Italia 2007-2013. Consejero de la Bolsa de Madrid 1991-1996. Presidente de la Asociación Española de Analistas Financieros 1991-1996. Presidente y fundador de Beta Capital 1985-1996.

## 6 Patrick Cescau, Consejero No Ejecutivo

**Fecha del primer nombramiento:** septiembre de 2010. Reelegido en junio de 2013.

**Comisiones a las que pertenece:** Comisión de Auditoría y Cumplimiento.

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

**Nombramientos externos actuales:** Presidente No Ejecutivo de InterContinental Hotel Group. Consejero Independiente sénior No Ejecutivo de Tesco. Administrador de LeverHulme Trust. Presidente de St Jude India Children's Charity.

**Experiencia profesional anterior:** Consejero Delegado del Grupo Unilever 2005-2008. Presidente de Unilever PLC. Vicepresidente de Unilever NV Foods. Director y otros cargos directivos (incluidos distintos puestos ejecutivos en diferentes empresas operativas y divisiones de Unilever en EE. UU., Indonesia y Portugal), Entró a formar parte del Grupo Unilever en 1973.



### 7 Baronessa Denise Kingsmill CBE, Consejera No Ejecutiva

**Fecha del primer nombramiento:** septiembre de 2010.  
Reelegida en enero de 2011.

**Comisiones a las que pertenece:** Comisión de Retribuciones, Comisión de Nombramientos.

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

**Nombramientos externos actuales:** Consejera No Ejecutiva del Consejo de Supervisión de EON. Consejera sénior independiente y Presidenta de las Comisiones de Nombramientos y Ética en APR Energy. Presidenta del Consejo Asesor de (24)7 Inc. Vicepresidenta del Consejo Asesor de PricewaterhouseCoopers. Miembro del Consejo Asesor Internacional de IESE Business School. Miembro de la Cámara de los Lores desde 2006.

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

### 8 James Lawrence, Consejero No Ejecutivo

**Fecha del primer nombramiento:** septiembre de 2010.  
Reelegido en enero de 2011.

**Comisiones a las que pertenece:** Comisión de Auditoría y Cumplimiento.

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

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

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

### 9 José Pedro Pérez-Llorca, Consejero No Ejecutivo

**Fecha del primer nombramiento:** septiembre de 2010.  
Reelegido en enero de 2011.

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

**Nombramientos externos actuales:** Socio fundador del bufete de abogados Pérez-Llorca. Árbitro internacional. Presidente del Patronato del Museo del Prado.

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



### 10 Kieran Poynter, Consejero No Ejecutivo

**Fecha del primer nombramiento:** septiembre de 2010.  
Reelegido en enero de 2011.

**Comisiones a las que pertenece:** Comisión de Auditoría y Cumplimiento, Comisión de Seguridad.

**Principales áreas de experiencia previa:** servicios profesionales, servicios financieros.

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

**Experiencia profesional anterior:** Miembro del Comité Asesor del Tesoro británico sobre competitividad del sector de servicios financieros del Reino Unido 2009-2010. Miembro de la comisión de presidentes de la CBI 2000-2008. Presidente y socio sénior de PricewaterhouseCoopers 2000-2008. Socio director de PricewaterhouseCoopers 1998-2000 y otros cargos en dicha empresa 1982-1998. Se incorporó a PricewaterhouseCoopers en 1971.

### 11 Dame Marjorie Scardino, Consejera No Ejecutiva

**Fecha del primer nombramiento:** diciembre de 2013.

**Comisiones a las que pertenece:** Comisión de Retribuciones.

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

**Nombramientos externos actuales:** Miembro de distintos consejos de entidades benéficas, incluidas The MacArthur Foundation, Oxfam y Carter Center. Miembro del Consejo del Royal College of Art. Miembro del Consejo Asesor del Massachusetts Institute of Technology Media Lab. Miembro del Consejo de Bridge Schools (Kenia).

**Experiencia profesional anterior:** Consejera Delegada de Pearson 1997-2012. Consejera Delegada de The Economist Group 1993-1996. Presidenta de The Economist Group US 1985-1993. Abogada ejerce en EE. UU. 1975-1985.

### 12 Alberto Terol Esteban, Consejero No Ejecutivo

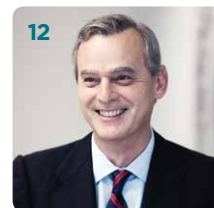
**Fecha del primer nombramiento:** Junio de 2013. Reelegido en junio de 2013.

**Comisiones a las que pertenece:** Comisión de Retribuciones, Comisión de Auditoría y Cumplimiento.

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

**Nombramientos externos actuales:** Consejero No Ejecutivo de Indra. Consejero No Ejecutivo de OHL. Consejero No Ejecutivo de AKTUA. Presidente ejecutivo de diversas empresas familiares (Palacio de los Ávila y Tiedra, S.L.; Inmobiliaria la Fuente de San Esteban, S.L.; Inversiones Hotelerías Canarias, S.L. e Inversiones Turísticas Playa Blanca, S.L.).

**Experiencia profesional anterior:** Miembro del Comité Ejecutivo Internacional de Deloitte 2007-2009. Socio director de Deloitte EMEA 2007-2009. Socio Director de Global Tax & Legal en Deloitte 2007-2009. Miembro del Consejo Internacional de Dirección de Deloitte 2003-2007. Socio Director de Deloitte Latin America 2003-2007. Socio Director de Integration en Andersen Deloitte 2002 - 2003. Socio Director de Arthur Andersen Europa 2001-2002. Socio Director de Global Tax & Legal en Arthur Andersen 1997-2001. Socio Director en Garrigues 1997-2000.



# COMITÉ DE DIRECCIÓN

La gestión diaria del Grupo IAG corre a cargo del Comité de Dirección de IAG, cuyo máximo responsable es Willie Walsh, Consejero Delegado del Grupo. Dicho Comité está formado por los Consejeros Delegados de British Airways, Iberia y Vueling, así como por otros directivos senior. El Comité es responsable de la dirección y la estrategia general del Grupo, de la consecución de sinergias y de la coordinación de las funciones centrales. En enero de 2014, Steve Gunning, Consejero Delegado de IAG Cargo, se incorporó al Comité. Steve aporta una vasta experiencia en alta dirección y liderazgo en los sectores financiero y aéreo.



**1 Keith Williams**, Presidente y Consejero Delegado de British Airways

#### Nombrado en enero de 2011

Keith Williams fue nombrado Consejero Delegado de British Airways en enero de 2011 tras haber sido Director Financiero de la Compañía durante más de cinco años. Desde este cargo desempeñó un papel primordial en el logro de un margen operativo récord en 2007-2008, antes de guiar la aerolínea durante la peor recesión de su historia y planear una solución al déficit de larga duración de sus planes de pensiones.

Keith se incorporó a British Airways en 1998 procedente de Reckitt and Coleman, donde fue director del área fiscal. Después de ganar experiencia en contabilidad en Arthur Andersen a principios de los años 80, ocupó distintos altos cargos directivos y fue responsable de tesorería de Apple Computer Europe en París entre 1991 y 1996. Es Consejero No Ejecutivo y Presidente de la Comisión de Auditoría de Transport for London. También ha sido nombrado recientemente Consejero No Ejecutivo de John Lewis.

**2 Luis Gallego Martín**, Presidente y Consejero Delegado de Iberia  
Nombrado en marzo de 2013

Luis fue nombrado Presidente y Consejero Delegado de Iberia en enero de 2014 después de ocupar el cargo de Consejero Delegado de la aerolínea desde marzo de 2013. Desde su nombramiento, Luis ha centrado sus esfuerzos en la puesta en marcha de un Plan de Transformación para conseguir que la aerolínea española vuelva a ser rentable y garantizar su viabilidad en el futuro, así como para mejorar la eficiencia y el servicio al cliente.

Previamente, fue responsable del lanzamiento de Iberia Express, donde ocupó el cargo de Consejero Delegado desde enero de 2012. Desde entonces, la aerolínea se ha convertido en una de las más eficientes y puntuales de Europa. Luis había sido Director de Operaciones de Vueling desde 2009, año en que la aerolínea se fusionó con Clickair. En Vueling, con una flota de 47 aviones y más de 1.600 empleados, fue responsable de las operaciones de vuelo, la formación, la calidad y la seguridad, el mantenimiento y las operaciones de asistencia en tierra.

Desde 2006 hasta 2009, Luis fue uno de los fundadores de la aerolínea de bajo coste Clickair. Hasta su fusión con Vueling, Clickair había sido la aerolínea europea de más rápido crecimiento. Entre 1997 y 2006 ocupó distintos cargos en la aerolínea regional española Air Nostrum. Inició su carrera profesional en BDE, una empresa de ingeniería y servicios.

**3 Alex Cruz, Consejero Delegado de Vueling****Nombrado en abril de 2013**

Fundó Clickair en 2006. Como Consejero Delegado, Alex fue responsable del rápido crecimiento de la aerolínea en Europa que culminó con la fusión con Vueling en 2009. La nueva Vueling se convertiría así en una de las aerolíneas europeas más rentables.

Desde 2000 hasta 2006 fue socio de Arthur D. Little y más tarde de Accenture, donde fue Director del área de aviación. En su labor como consultor, Alex ha dirigido proyectos con aerolíneas y empresas de la industria del turismo en todo el mundo. Alex comenzó su carrera profesional en las oficinas de American Airlines en Dallas, donde se ocupó de mejorar las operaciones de tierra en los aeropuertos *hub* de la compañía. Los últimos cinco años de los diez que trabajó para AMR, los pasó en Londres, donde centró su labor en ofrecer soluciones a aerolíneas dentro del Grupo Sabre.

Alex nació en Bilbao, se graduó en la Central Michigan University, tiene un máster en Ingeniería Industrial por la Universidad de Ohio y es licenciado en Gestión y Administración de Empresas por la Cox School of Business de Dallas.

**4 Steve Gunning, Consejero Delegado de IAG Cargo****Nombrado en enero de 2014**

Steve Gunning ocupó el cargo de Consejero Delegado de IAG Cargo en enero de 2014.

Anteriormente había sido Director General de IAG Cargo, donde preparó y supervisó la fusión de British Airways World Cargo, Iberia Cargo y bmi Cargo, y se ocupó de la dirección estratégica de la nueva marca. Steve también es Presidente del Comité de Transporte de Mercancías de la IATA desde 2012.

Se incorporó a British Airways en 1998, donde ocupó los cargos de Director Financiero y Responsable de Control Interno de la compañía. En 2007, fue nombrado Director General de British Airways World Cargo. Antes de incorporarse a British Airways, Steve fue Director senior en PriceWaterhouseCoopers, donde se formó como auditor y trabajó en las oficinas de Reino Unido y Estados Unidos.

Steve tiene un máster en Ingeniería y Gestión por la Universidad de Birmingham.

**5 Robert Boyle, Director de Estrategia****Nombrado en enero de 2011**

Robert ocupó el cargo de Director de Estrategia de IAG en enero 2011. Es responsable de la estrategia global del Grupo, de la consecución de los objetivos de sinergias de ingresos y del programa de incentivos de viajes Avios.

Robert se incorporó a British Airways en 1993 y ha desempeñado distintos cargos en la compañía, incluidos los de Director Comercial, Director de Planificación y Director de Estrategia y de las unidades de negocio.

Robert estudió matemáticas en la Universidad de Cambridge y tiene un MBA por el INSEAD de Francia. Antes de incorporarse a British Airways trabajó como consultor de gestión de la firma de consultoría estratégica LEK.

**6 Ignacio de Torres Zabala, Director de Servicios Globales****Nombrado en enero de 2011**

Ignacio se incorporó desde Iberia donde había sido Director de Finanzas y Administración desde 2009. Anteriormente fue Director de Finanzas durante trece años. Ignacio diseñó e implementó 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 Iberia tuvo diversos cargos en el sector bancario (Crédit Lyonnais, en 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.

**7 Julia Simpson, Jefa de Gabinete****Nombrada en enero de 2011**

Julia es responsable de comunicación global, relaciones con instituciones y servicios. Previamente fue Directora de Comunicación Corporativa de British Airways desde 2007.

Antes de incorporarse a British Airways Julia fue asesora del Primer Ministro británico sobre cuestiones de comunicación estratégica. Ha ocupado otros cargos clave en el área de comunicación del gobierno y de las Administraciones, entre ellos el de Directora Ejecutiva adjunta del distrito londinense de Camden y Directora de Comunicación del Sindicato de Trabajadores de la Comunicación. Comenzó su carrera profesional como periodista. Julia es licenciada en Español y Estudios Europeos por la Universidad de Warwick. Es Consejera de British Airways e Iberia.

**8 Chris Haynes, Director de Asesoría Jurídica****Nombrado en enero de 2011**

Chris es responsable del área jurídica y de cumplimiento del Grupo. Anteriormente fue el abogado comercial senior de British Airways y director de su equipo de fusiones y adquisiciones, cargos que también desempeñó 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 cursar estudios de Derecho en la Facultad de Derecho de Guildford.

**Willie Walsh, Consejero Delegado**

Para consultar la biografía, véase la página 34.

**Enrique Dupuy de Lôme Chávarri, Director Financiero**

Para consultar la biografía, véase la página 34.



# GOBIERNO CORPORATIVO

## Cumplimiento del Código de Gobierno Corporativo del Reino Unido

IAG, como sociedad española, está sujeta a la legislación española vigente y, particularmente, a la Ley de Sociedades de Capital aprobada por el Real Decreto-Ley 1/2010 de 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 (UK Listing Rules), incluyendo la obligación de declarar si cumple el Código de Gobierno Corporativo del Reino Unido publicado por el Consejo de Información Financiera de Reino Unido (Financial Reporting Council), en su redacción vigente en cada momento (una copia del cual está disponible en [www.fcr.org.uk](http://www.fcr.org.uk)).

El presente apartado sobre Gobierno Corporativo (Informe de Gobierno Corporativo del Reino Unido), junto con el Informe Anual de Gobierno Corporativo español, recoge una explicación de 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.

Durante este año, la Sociedad no ha cumplido con las siguientes disposiciones del Código de Gobierno Corporativo del Reino Unido:

- (i) El acuerdo de servicios de Antonio Vázquez Romero no se ajusta a la recomendación de que los períodos de preaviso sean de un año o inferiores con el fin de limitar cualquier posible pago que debiera satisfacerse en caso de separación. En el momento en que se produjo la fusión entre British Airways e Iberia, se estudiaron las condiciones del acuerdo de servicios de Antonio Vázquez Romero como Presidente Ejecutivo de Iberia, determinándose que debía trasladarse a su contrato con IAG el derecho a recibir una prestación por jubilación, en un pago único, de una cuantía superior al salario de un año. Se consideró necesario que continuase disfrutando de los beneficios que tenía en Iberia con el fin de conservar a este Consejero clave, cumpliendo de esta forma el principio del Código de Gobierno Corporativo del Reino Unido que consiste en ofrecer exclusivamente a este Consejero un paquete retributivo suficiente para retenerle. Véase el Informe Anual sobre Retribuciones de los Consejeros para mayor detalle.
- (ii) Cuando se llevó a cabo la fusión, se pactaron acuerdos transitorios cuyo objeto era garantizar la continuidad del liderazgo en la Sociedad en la primera andadura del Grupo IAG. En este sentido, se acordó que los Consejeros en ejercicio en ese momento debían dimitir y someterse a la reelección de los accionistas con arreglo al calendario establecido al efecto, previéndose la rotación escalonada de todos los Consejeros entre el 2013 y el 2015. De ser reelegidos, estos consejeros serían nombrados por un periodo de tres años, que es el fijado en los Estatutos de la Sociedad.
- Sin embargo y por recomendación de la Comisión de Nombramientos, el Consejo de Administración ha reconsiderado los citados acuerdos y ha decidido que, desde este año, todos los Consejeros se presenten a reelección anual en cada Junta General Ordinaria de Accionistas. En consecuencia, estos acuerdos se someterán a la Junta General Ordinaria de Accionistas que se celebrará en 2014, incluida la propuesta de modificar los Estatutos Sociales para reducir a un año el periodo en el que los Consejeros ejercerán su cargo. De esta forma, IAG se situará en línea con la mejor práctica establecida en el Código de Gobierno Corporativo del Reino Unido.

La Sociedad cumple las disposiciones del Código Unificado de Buen Gobierno español con las excepciones descritas en el Informe Anual de Gobierno Corporativo. Dicho informe se recoge en las páginas 158 a 225.

La Sociedad considera que, sin perjuicio de las excepciones anteriores, cuenta con una sólida estructura de gobierno corporativo. El Informe de Gobierno Corporativo del Reino Unido está disponible en la página web de la Sociedad.

## El Consejo de Administración

El Consejo de Administración proporciona liderazgo empresarial al Grupo en un marco de controles prudentes y eficaces que permite la evaluación y la gestión del riesgo. El Consejo de Administración fija los objetivos estratégicos del Grupo IAG, asegura que el Grupo IAG cuenta con los recursos financieros y humanos necesarios para cumplir con sus objetivos y revisa el desempeño de la dirección. Asimismo el Consejo de Administración establece los valores y estándares del Grupo y asegura que se comprenden y se cumplen las obligaciones del Grupo IAG con sus accionistas y otras partes interesadas. Las funciones del Consejo de Administración se establecen en el Reglamento del Consejo de Administración, que está disponible en la página web del Grupo.

La Sociedad tiene establecidas por escrito unas divisiones claras de responsabilidad entre el Consejo de Administración y el Comité de Dirección.

Todos los Consejeros participan y son responsables del desarrollo de la estrategia del Grupo IAG. Los Consejeros Externos revisan regularmente la evolución de la Sociedad con los Consejeros Ejecutivos. Durante el ejercicio, el Consejo de Administración se reserva dos días para tratar en mayor profundidad la estrategia del Grupo IAG. Como se detalla en este Informe, el Consejo de Administración ha creado comisiones asesoras o consultivas para que le asistan en algunas de sus funciones. Durante el ejercicio, el Consejo de Administración de la Sociedad celebró once reuniones para tratar todos los asuntos relacionados con el control general, la evolución de la actividad y la estrategia del Grupo IAG.

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 financieras, la política de gestión y control de riesgos, la supervisión periódica de los sistemas internos de control e información 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 de las reuniones del Consejo de Administración, asegurando su disponibilidad con tiempo suficiente. En colaboración con el Secretario del Consejo de Administración, garantiza que los Consejeros reciben una información precisa, puntual y clara.

Los Consejeros Externos analizan minuciosamente el desempeño de la dirección en cuanto al cumplimiento de las metas y objetivos acordados y supervisan la información sobre desempeño. Para su satisfacción, han comprobado la integridad de la información financiera y la solidez de los controles financieros y sistemas de gestión de riesgos.

El Presidente asegura que los Consejeros actualizan sus competencias y conocimientos mediante sesiones informativas sobre cambios normativos o legislativos y mediante la recepción de información regular sobre el Grupo IAG 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 la semana anterior a la correspondiente reunión. En caso de necesitar cualquier otra información, todos los Consejeros tienen acceso al Secretario del Grupo IAG y al Director de la Asesoría Jurídica. Si alguno de los Consejeros Externos tiene alguna duda relacionada con la gestión del Grupo, puede consultarla con alguno de los Consejeros Ejecutivos, con el Director de Asesoría Jurídica del Consejo o con el Presidente del Consejo. Si sus dudas no pueden resolverse por esta vía, se hacen constar en las actas del Consejo de Administración. Durante el ejercicio, no surgió ninguna duda de este tipo.

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

A lo largo del año, se ha llevado a cabo un programa de actualización personalizado para los Consejeros y se han celebrado numerosas sesiones formativas relacionadas con distintas materias, tales como el cumplimiento de la normativa para la prevención de

sobornos y de la corrupción y el desarrollo de los códigos de gobierno corporativo y normas de cotización en bolsas españolas y británicas.

Asimismo, a lo largo del año, se han incorporado nuevos Consejeros al Consejo de Administración, a todos los cuales se les han impartido cursos personalizados de introducción, que todavía están completando.

Durante el ejercicio, el Presidente y los Consejeros Externos se reunieron en una ocasión sin presencia de los Consejeros Ejecutivos.

También se celebró una reunión de los Consejeros Externos dirigida por el Vicepresidente y el Consejero Independiente sénior, sin presencia del Presidente. En ella se evaluó el desempeño del Presidente.

#### 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.

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

Consejero	Reuniones del Consejo	Reuniones de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento	Reuniones de la Comisión de Nombramientos	Reuniones de la Comisión de Retribuciones	Reuniones de la Comisión de Seguridad
<b>Total en el período</b>	<b>11</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>7</b>	<b>2</b>
Antonio Vázquez Romero	11	-	-	-	2
Sir Martin Broughton	10	-	-	-	2
Willie Walsh	11	-	-	-	2
César Alierta Izuel	6	-	3	4	-
Patrick Cescau	10	7	-	-	-
Enrique Dupuy de Lôme Chávarri <sup>1</sup>	2	-	-	-	-
José Manuel Fernández Norniella <sup>2</sup>	6	-	3	3	-
Luis Gallego Martín <sup>3</sup>	6	-	-	-	-
Baronesa Kingsmill	10	-	7	7	-
Manuel Lagares Gómez-Abascal <sup>4</sup>	7	-	-	-	-
James Lawrence	11	7	-	-	-
José Pedro Pérez-Llorca <sup>9</sup>	8	-	-	-	-
Kieran Poynter	10	7	-	-	2
Rafael Sánchez-Lozano Turmo <sup>5</sup>	3	-	-	-	-
Dame Marjorie Scardino <sup>6</sup>	-	-	-	-	-
John Snow <sup>7</sup>	7	-	5	5	-
Alberto Terol Esteban <sup>8</sup>	4	3	-	-	-
Keith Williams	11	-	-	-	-

<sup>1</sup> Enrique Dupuy de Lôme Chávarri fue nombrado Consejero de la Sociedad el 26 de septiembre de 2013.

<sup>2</sup> José Manuel Fernández Norniella dimitió el 20 de junio de 2013.

<sup>3</sup> Luis Gallego Martín fue nombrado Consejero de la Sociedad el 27 de marzo de 2013.

<sup>4</sup> Manuel Lagares Gómez-Abascal dimitió el 3 de julio de 2013.

<sup>5</sup> Rafael Sánchez-Lozano Turmo dimitió el 27 de marzo de 2013.

<sup>6</sup> Dame Marjorie Scardino fue nombrada Consejera de la Sociedad el 19 de diciembre de 2013.

<sup>7</sup> John Snow dimitió el 19 de diciembre de 2013.

<sup>8</sup> Alberto Terol Esteban fue nombrado Consejero de la Sociedad el 20 de junio de 2013.

<sup>9</sup> José Pedro Pérez-Llorca dimitió como miembro de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento el 25 de febrero de 2013.



# Gobierno Corporativo

## continuación

### Evaluación del desempeño del Consejo de Administración

El Consejo de Administración de IAG es, en muchos aspectos, un Consejo joven, constituido en 2010 para liderar y dar apoyo al nuevo Grupo IAG y a su modelo de negocio. Los tres primeros años de IAG y de su Consejo de Administración han estado centrados en las cuestiones estratégicas fundamentales a las que se enfrenta el Grupo IAG, a sacar provecho de las sinergias generadas bajo el paraguas de IAG y al desarrollo de su cultura propia como sociedad y Consejo de Administración de nueva creación. Transcurridos estos tres primeros años y después de una detenida reflexión, el Consejo de Administración decidió introducir una serie de cambios importantes en materia de gobierno corporativo. Se pensó que también era el mejor momento para llevar a cabo una evaluación independiente de la eficacia del Consejo de Administración, que aportara información de utilidad sobre su funcionamiento y le permitiera, partiendo de lo hecho hasta el momento, perfilar su función y mejorar su rendimiento de cara al futuro.

Esta revisión de la eficacia del Consejo de Administración le fue encomendada a Boardroom Review Limited. Boardroom Review carecía de cualquier otro vínculo y de cualquier conflicto de interés, tanto real como aparente, con el Grupo IAG, por lo que cumplía el requisito de independencia. La evaluación incluyó exhaustivas entrevistas individuales con los miembros del Consejo de Administración, el Director de Asesoría Jurídica de la Sociedad y el Secretario de la Sociedad, la asistencia a reuniones del Consejo de Administración y de las Comisiones y un examen de sus papeles de trabajo. Entre otras áreas, la evaluación cubrió aspectos clave de la eficacia del Consejo de Administración como es su entorno (cultura, dinámica, composición y desempeño del cargo), su aportación al debate sobre estrategia, gestión del rendimiento, riesgo y control y el trabajo del Consejo de Administración (administración de tiempo y procesos).

El informe destacó una serie de fortalezas importantes, incluidas: una sólida composición del Consejo de Administración, que aúna diversidad de perspectivas y experiencias, firme liderazgo tanto por parte del Presidente como del Consejero Delegado en sus respectivas funciones y una fuerte Comisión de Auditoría y Cumplimiento.

Como ya se ha dicho, la revisión se llevó a cabo en un período de profunda transformación del Consejo de Administración, lo que explica que algunas de las conclusiones plasmadas en el informe ya se hubieran abordado o estuvieran siendo abordadas cuando le fue presentado al Consejo de Administración. Los avances ya realizados incluyen el fortalecimiento del perfil del Consejo, una serie de cambios en materia de gobierno Corporativo que ayudarán a definir la función del Consejo de Administración e intensificar su aportación, así como el establecimiento de un cruce de vocales adecuado entre las distintas Comisiones del Consejo de Administración.

Los resultados de la evaluación se presentaron al Consejo de Administración y se analizaron por éste en su conjunto, emitiéndose también comentarios a título individual. El Consejo de Administración y las distintas Comisiones han analizado los resultados, habiéndose acordado una serie de actuaciones que, fundamentalmente, giran en torno a:

- La planificación de la sucesión a largo plazo de los miembros del Consejo de Administración y de sus Comisiones, incluido el Presidente, el Vicepresidente y el Consejero Delegado.
- La reorientación y reorganización de la agenda del Consejo de Administración para conseguir un mejor aprovechamiento de su tiempo, principalmente:
  - programando con mayor regularidad las presentaciones ejecutivas de las sociedades operadoras;

- incrementando los debates estratégicos a lo largo del año;
- adoptando un enfoque más holístico con respecto al debate sobre riesgo; e
- incrementando la participación del Consejo de Administración en la planificación de la sucesión y el desarrollo de altos Directivos. En este sentido, el Consejero Delegado dirigirá las actuaciones necesarias en relación con puestos directivos clave, enfocándolas en el desarrollo del liderazgo, la gestión del rendimiento y la planificación de la sucesión, para su posterior revisión en profundidad por el Consejo de Administración.

El Consejo de Administración y sus Comisiones ya han puesto en marcha las actuaciones acordadas, estando previsto revisar el proceso a finales de 2014.

### Diversidad en el Consejo de Administración

En la actualidad continua vigente la política de diversidad del Consejo de Administración de IAG aprobada el 27 de septiembre de 2012. Esta política reconoce el valor de nombrar Consejeros a personas físicas que aporten una pluralidad de opiniones, perspectivas, competencias, experiencias, orígenes y orientaciones a sus debates y procesos de toma de decisiones.

Se considera que el debate en las reuniones del Consejo de Administración será más abierto, equilibrado y de mayor alcance si entre sus miembros se alcanza un grado significativo de diversidad. El Consejo de Administración entiende que los debates donde se expresan diversos puntos de vista darán lugar en último término a que el Consejo de Administración adopte mejores decisiones.

Contar con un Consejo de Administración y un Comité de Dirección con una representación diversa es importante para IAG. Tanto el Consejo como el Comité de Dirección están plenamente comprometidos con este objetivo.

La política del Consejo de Administración requiere tener en cuenta a candidatos de muy distintas procedencias, contando para ello con la ayuda de la Comisión de Nombramientos y, si resulta necesario, de asesores externos y empresas de búsqueda de directivos, sin que pueda existir en ningún caso discriminación por razón de género, raza, color, edad, clase social, creencias, religión, orientación sexual, discapacidad u otros factores.

Debe prevalecer el principio de que todos los nombramientos del Consejo de Administración se basan en los méritos y la idoneidad de los candidatos para los cargos que está previsto cubrir. Por ello el Consejo de Administración tendrá siempre presente la necesidad de valorar candidaturas que presenten perfiles personales y profesionales diversos.

En este sentido, es objetivo del Consejo de Administración aumentar el número de mujeres consejeras a un nivel que mejore sensiblemente la diversidad de género del mismo. Esto se llevará a cabo a lo largo del tiempo, teniendo en cuenta el valioso conocimiento y experiencia de los Consejeros actuales y los períodos restantes de sus mandatos, así como el valor de contar con un Consejo de Administración más diverso.

En línea con lo expuesto, con fecha 19 de diciembre de 2013, el Consejo nombró Consejera Independiente a Dame Marjorie Scardino. De acuerdo con la política del Consejo de Administración de seguir incrementando el número total de mujeres en el Consejo de Administración antes de 2015. María Fernanda Mejía, fue nombrada como miembro del Consejo de Administración el 27 de febrero de 2014.

El Consejo de Administración supervisa la diversidad dentro del Grupo IAG e informa sobre su propia diversidad.

#### Conflictos de intereses de los Consejeros

Los Consejeros deben comunicar al Consejo de Administración toda situación de conflicto de intereses directo o indirecto que puedan tener con la Sociedad. En caso de conflicto, los Consejeros afectados deben abstenerse de participar en la operación que de lugar al conflicto. La definición de conflicto de intereses se establece en el Reglamento del Consejo de Administración, que puede consultarse en la página web de la Sociedad.

#### Seguro de responsabilidad de Consejeros y cargos 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.

#### Emisiones de acciones, adquisiciones y acciones propias en autocartera

La Junta General Ordinaria de Accionistas celebrada el 20 de junio de 2013 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 2014 (o, si fuera anterior, al cumplirse quince meses a partir del 20 de junio de 2013), a efectos de:

- (i) aumentar el 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 capital social de la Sociedad en la fecha de aprobación del acuerdo (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 títulos emitidos por el Consejo de Administración en virtud de la autorización pertinente) y (b) hasta un sexto adicional del capital social ordinario emitido de la Sociedad en la fecha de aprobación del acuerdo, en relación con una oferta mediante emisión con derechos de suscripción preferente a favor de los accionistas (rights issue) (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 cualesquiera títulos emitidos por el Consejo de Administración en virtud de la autorización pertinente).
- (ii) emitir títulos (incluidos warrants) convertibles o canjeables por acciones de la Sociedad, hasta un límite máximo de 1.000.000.000 de euros o su equivalente en otra divisa, siempre el capital social agregado que deba aumentarse en el momento de la conversión o el canje de la totalidad de dichos títulos no sea superior a: (a) un tercio del valor nominal agregado de las acciones ordinarias emitidas de la Sociedad en la fecha de aprobación del acuerdo (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) un sexto adicional del capital social ordinario emitido de la Sociedad en la fecha de aprobación del acuerdo, en relación con una oferta mediante emisión con derechos de suscripción preferente a favor de los accionistas (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 signarse en la conversión o canje de dichos títulos, del 5% del valor nominal agregado de las acciones ordinarias emitidas de la Sociedad a 20 de junio de 2013.
- (iv) adquirir sus acciones propias, ya sea directamente por la Sociedad o indirectamente a través de sus filiales, previo cumplimiento de las condiciones siguientes: (a) el número máximo de acciones ordinarias que podrán adquirirse en total será el que resulte menor entre el máximo permitido por ley y el diez por ciento del importe del capital social ordinario emitido de la Sociedad a 20 de junio de 2013, fecha de adopción del acuerdo; (b) el precio mínimo que podrá pagarse por una acción ordinaria es cero; (c) el precio máximo que podrá pagarse por una acción ordinaria es el mayor de los siguientes: (i) una cantidad igual a la resultante de incrementar en un cinco por ciento 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 con exclusión de gastos. La autorización se otorga para un período que finaliza al término de la Junta General Ordinaria de 2014 (o, si fuera anterior, a cumplirse quince meses desde el 20 de junio de 2013). 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.

Bajo esta autorización, la Sociedad ha comprado 9.000.000 de acciones con un valor nominal de 0,50 euros. Todas las acciones compradas serán destinadas a satisfacer los derechos sobre acciones bajo los Planes Retributivos de IAG. Para más detalles mirar la nota 31 de las cuentas anuales.

El Código de Conducta en Materia de Mercados 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.

# Gobierno Corporativo

## continuación

### Estructura del capital y derechos de los accionistas

El capital de la Sociedad asciende a 1.020.039.261,50 euros (2012: 927.684.778,50 euros), dividido en 2.040.078.523 acciones ordinarias (2012: 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.

A 31 de diciembre de 2013, la Sociedad tiene 9.000.000 de acciones en autocartera.

Cada acción de la Sociedad confiere a su titular legítimo la condición de accionista y los derechos legal y estatutariamente reconocidos.

La Sociedad tiene un programa de valores "Sponsored Level 1 American Depositary Receipt (ADR) facility" (ADR) que se negocian en el mercado extrabursátil en los EE.UU. Cada ADR es equivalente a cinco acciones ordinarias y a cada titular de ADR le corresponden los derechos económicos inherentes a tales acciones, si bien, el depositario de ADR, Deutsche Bank, es el titular registrado. A 31 de diciembre de 2013 se mantenía en forma de ADR un equivalente a 25,7 millones de acciones (2012: 17,1 millones de acciones de IAG).

En el mes de agosto de 2013, la filial de la Sociedad, British Airways Plc., anunció que había ejercido su opción de amortizar la totalidad de sus bonos convertibles en circulación por 350.000.000 £ al 5,80 por ciento con vencimiento en 2014 (los "Bonos"), que otorgan a los bonistas la opción de ejercer su derecho de conversión de Bonos en acciones ordinarias de IAG. Como resultado, se emitieron 184.708.966 nuevas acciones ordinarias.

Como consecuencia de lo anterior, IAG ha llevado a cabo las siguientes ampliaciones de capital a lo largo del ejercicio:

Fecha de cambio	Capital social (euros)	Número de acciones	Número de derechos de voto
27 de agosto 2013	951.746.945,00	1.903.493.890	1.903.493.890
3 de septiembre 2013	973.572.869,00	1.947.145.738	1.947.145.738
10 de septiembre 2013	982.037.682,50	1.964.075.365	1.964.075.365
17 de septiembre 2013	997.963.605,00	1.995.927.210	1.995.927.210
24 de septiembre 2013	1.004.588.736,00	2.009.177.472	2.009.177.472
1 de octubre 2013	1.020.039.261,50	2.040.078.523	2.040.078.523

Los accionistas principales de la Sociedad a 31 de diciembre de 2013 eran:

Nombre del Accionista	Número de acciones directas	Número de acciones indirectas	Total acciones	Porcentaje de capital
Europacific Growth Fund	107.329.400	–	107.329.400	5,261%
BlackRock Inc	–	91.539.438	91.539.438	4,487%
Templeton Global Advisors Limited		92.969.270	92.969.270	4,557%
Legal & General Investment Management Limited	54.407.837	11.611.554	66.019.391	3,236%
Lansdowne Partners Limited		23.548.644	23.548.644	1,154%
Capital Research and Management Company		102.997.951	102.997.951	5,049%
FIL Limited		20.405.169	20.405.169	1,000%

Estas participaciones accionariales se mantenían a través de:

Nombre del titular directo	Número de acciones directas	Porcentaje del capital
Instituciones de inversión colectiva gestionadas por Templeton Global Advisors Limited	92.969.270	4,557%
BlackRock Investment Management (UK) Ltd.	91.539.438	4,487%
Legal & General (Unit Trust Managers) Limited	11.611.554	0,569%
Instituciones de inversión colectiva gestionadas por Capital Research and Management Company	102.997.951	5,049%
Instituciones de inversión colectiva gestionadas por FIL Limited	20.405.169	1,000%
Lansdowne Developed Markets Master Fund Ltd	23.548.644	1,154%

Las siguientes notificaciones han sido recibidas por la Sociedad desde el 31 de diciembre de 2013. El 9 de enero de 2014, FIL notificó a la Sociedad el descenso de su participación en la misma por debajo del 1 por ciento, y el 29 de enero de 2014 Templeton Global Advisors Limited notificó a la Sociedad el descenso de su participación en la misma por debajo del 5 por ciento.

### Obligaciones de información

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.

De conformidad con el artículo 7, apartado 2.b) de los Estatutos Sociales, los accionistas deberán comunicar a la Sociedad toda adquisición o enajenación de acciones o de intereses en las acciones de la Sociedad que directa o indirectamente conlleve la adquisición o enajenación de un porcentaje igual o superior al 0,25% del capital social o de los derechos de voto correspondientes, con indicación expresa de la nacionalidad del transmitente y/o del adquirente obligado a notificar, así como la constitución de gravámenes sobre las acciones (o intereses sobre las mismas) o de cualesquiera otras cargas, a efectos del ejercicio de los derechos que aquellas confieren.

Además, de conformidad con el artículo 10 de los Estatutos 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. 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 propiedad de acciones de IAG

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 2013, el 31% de las acciones ordinarias de la Sociedad eran titularidad de accionistas no pertenecientes a la Unión Europea (2012: 20%). 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 conformidad con la legislación aplicable. Esta adquisición se llevará a cabo por el precio que resulte menor entre: (a) el valor teórico contable de las acciones correspondientes de acuerdo con el último balance de la Sociedad auditado y publicado y (b) el precio medio de cotización de una acción ordinaria de la Sociedad según la Daily Official List de la Bolsa de Londres del día hábil en que las mismas fueron adquiridas por la persona afectada no perteneciente a la Unión Europea.

# Gobierno Corporativo

## continuación

### Renuncia a dividendos

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 los planes de acciones de British Airways, mecanismo de concesión de acciones anterior a la fusión, ha renunciado a su derecho a recibir dividendos. El administrador de British Airways Plc Employee Benefits Trust (Jersey) Limited no ejerce el voto correspondiente a las acciones que British Airways Plc Employee Benefits Trust (Jersey) Limited tiene de IAG. A 31 de diciembre de 2013, British Airways Plc Employee Benefits Trust (Jersey) Limited era titular de 1.789.652 acciones de IAG.

### Relaciones con los accionistas

La Sociedad mantiene un contacto regular con sus principales accionistas institucionales. A lo largo de 2013 se celebraron de forma periódica reuniones de los accionistas con los Consejeros Ejecutivos, el Presidente del Consejo de Administración y el equipo de relaciones con inversores.

La Sociedad realizó sesiones informativas para inversores, conferencias de inversores y presentaciones corporativas. En febrero de 2013, el Presidente del Consejo de Administración recabó la opinión de varios accionistas institucionales relevantes respecto de diversos temas.

El 15 de noviembre de 2013 se celebró el Día de los Mercados de Capitales al que asistieron seis Consejeros No Ejecutivos, dando la oportunidad a los accionistas significativos a discutir sobre temas de gobierno corporativo con los miembros del Consejo de Administración. El Consejo es informado regularmente de las opiniones de los accionistas a través de los Consejeros Externos y del Responsable de Relaciones con los Inversores del Grupo.

Los accionistas particulares pueden contactar 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 se requeriría la modificación de ciertas licencias y permisos, contratos de alta dirección y algunos contratos de suministro o financieros. Los siguientes acuerdos significativos incluyen estipulaciones que permiten a las contrapartes ejercer un derecho de resolución u otros derechos en caso de realizarse un cambio de control en la Sociedad, British Airways o Iberia según sea el caso:

- El Negocio Conjunto con American Airlines y Finnair;
- Todos los planes de acciones de la Sociedad, con la excepción del Plan de Acciones por Desempeño (Performance Share Plan), que está sujeto a la satisfacción de alguna de las condiciones de ejecución en el momento que corresponda;
- Determinados acuerdos de código compartido;
- Acuerdos de afiliación de la alianza **oneworld**;
- Determinados contratos para vender puntos Avios;
- Contrato de sistema de distribución global con Amadeus IT Holding, S.A. para el marketing de vuelos de Iberia;
- El Negocio Conjunto con Japan Airlines;
- El arrendamiento de la terminal 7 del Aeropuerto JFK; y
- Determinados contratos de tipo de cambio de moneda y contratos de cobertura de intereses.

### Salvaguardas de fusión

En el marco del contrato de fusión, la Sociedad, British Airways e Iberia otorgaron ciertas salvaguardas para proteger los intereses específicos de British Airways e Iberia y sus respectivos grupos de interés (Assurances) (véase la página 119 del Documento de Registro en el sitio web de IAG). El cumplimiento y ejecución de dichas salvaguardas se lleva a cabo mediante los mecanismos establecidos para ese fin, descritos en las páginas 121 y 122 del Documento de Registro. Todo conflicto relacionado con las salvaguardas se determina por el Comité de Salvaguardas. En 2013 no se remitió ningún asunto al Comité de Salvaguardas.

### Hechos posteriores al cierre del balance

No se ha registrado, después del 31 de diciembre de 2013, ningún hecho posterior al cierre del balance que haga necesario un ajuste sustancial.

### 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.

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

A 31 de diciembre de 2013, la composición del Consejo de Administración era la siguiente:

A 31 de diciembre de 2013:

Nombre del Consejero	Cargo	Tipo <sup>1</sup>
Antonio Vázquez Romero	Presidente	Otros consejeros externos <sup>2</sup>
Sir Martin Broughton	Vicepresidente	Externo independiente y Senior Independiente
Willie Walsh	Consejero Delegado	Ejecutivo
César Alierta Izuel	Consejero	Externo independiente
Patrick Cescau	Consejero	Externo independiente
Enrique Dupuy de Lôme Chávarri	Consejero	Ejecutivo
Luis Gallego Martín	Consejero	Ejecutivo
Baroness Kingsmill	Consejero	Externo independiente
James Lawrence	Consejero	Externo independiente
José Pedro Pérez-Llorca	Consejero	Externo independiente
Kieran Poynter	Consejero	Externo independiente
Dame Marjorie Scardino	Consejero	Externo independiente
Alberto Terol Esteban	Consejero	Externo independiente
Keith Williams	Consejero	Ejecutivo

<sup>1</sup> Según las definiciones que figuran en el Código Unificado de Buen Gobierno español.

<sup>2</sup> Antonio Vázquez Romero fue el Presidente de Iberia hasta la ejecución de la fusión entre British Airways e Iberia.

### 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 para los Consejeros. 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 formulación de cuentas consolidadas del Grupo IAG. La Comisión de Auditoría y Cumplimiento aprobó un plan de auditoría para el Grupo IAG 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 errores o deficiencias significativos durante el ejercicio objeto de revisión o hasta la fecha de aprobación de este Informe.



# INFORME DE LA COMISIÓN DE AUDITORÍA Y CUMPLIMIENTO



## Estimado accionista:

La Comisión de Auditoría y Cumplimiento sigue promoviendo prácticas rigurosas de control interno, gestión del riesgo y cumplimiento en todo el Grupo. Continuamos analizando minuciosamente los riesgos que van surgiendo, con un seguimiento de los cambios en materia de protección de datos para responder a los riesgos que

plantean los sistemas que procesan grandes volúmenes de datos, así como de la adaptación de la política comercial para hacer frente al riesgo de devaluación de las divisas en Sudamérica. La Comisión se ha asegurado de que nuestras estructuras de asignación de responsabilidades en materia de cumplimiento son adecuadas y proporcionan un canal de comunicación directa con la Comisión para que los responsables del gobierno corporativo puedan plantear sus dudas.

Me complace dar la bienvenida a Alberto Terol Esteban como nuevo miembro de la Comisión. Su vasta experiencia en los ámbitos financiero, comercial y de gobierno corporativo en el mercado español ya se está reflejando en nuestro alto nivel de exigencia y apoyo al equipo directivo. Me gustaría agradecer a José Pedro Pérez-Llorca, que abandonó la Comisión en febrero de 2013, su contribución para constituir la Comisión.

## Kieran Poynter

Presidente de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento

### Composición y reuniones de la Comisión

La Comisión de Auditoría y Cumplimiento se compone de cuatro miembros: Kieran Poynter (Presidente), James Lawrence, Patrick Cescau y Alberto Terol Esteban. Kieran Poynter y Alberto Terol Esteban tienen experiencia financiera reciente y relevante a los efectos del Código de Gobierno Corporativo del Reino Unido y todos los miembros de la Comisión cuentan con un conocimiento adecuado en 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, el Director Senior de Consolidación del Grupo y representantes del auditor externo.

La Comisión se reunió siete veces en 2013. Todos los años también mantiene reuniones en privado con los auditores externos e internos.

## Responsabilidades de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento

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

- revisar los estados financieros y los anuncios relacionados con los resultados y el gobierno corporativo del Grupo;
- revisar los procesos de control interno y gestión del riesgo, 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; y
- recomendar el nombramiento del auditor externo y revisar su eficacia, honorarios, términos de referencia e independencia.

Durante el ejercicio, la Comisión llevó a cabo una evaluación de su desempeño, que concluyó que opera de forma eficaz. Su solidez también quedó destacada en la revisión independiente de la eficiencia del Consejo. Además, la Comisión ha actualizado su reglamento para reflejar el apoyo que presta al Consejo de Administración a la hora de determinar que el Informe Anual y las Cuentas son razonables, equilibradas y comprensibles.

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

## Otros temas analizados

### Cumplimiento de las normativas contra el soborno

La Comisión ha revisado el cumplimiento de las normativas contra el soborno en todo el Grupo. Este proceso incluyó la elaboración de informes detallados por parte de los responsables de los programas de cumplimiento de las normativas contra el soborno de British Airways e Iberia, en los que se explica cómo se transmiten las normas en todo el Grupo, los programas de formación y los procedimientos preventivos utilizados para detectar casos de soborno. Aunque la conclusión fue que los programas individuales eran adecuados para la finalidad prevista, la Comisión aprobó una recomendación del Comité de Dirección de IAG para la creación de un comité encargado de controlar el cumplimiento de dichas normativas. Este grupo de seguimiento, presidido por el Director de Asesoría Jurídica de IAG, controla la situación de los programas de cumplimiento, garantiza la coordinación en el conjunto del Grupo y proporciona un cauce claro para transmitir a la Comisión aquellos casos que susciten preocupación.

### Cumplimiento de la legislación sobre competencia

La legislación sobre competencia se aborda en una serie de programas de formación intensiva que se desarrollan en la sociedad matriz de IAG, en British Airways y en Iberia junto con la existencia de asesoramiento jurídico oportuno para proyectos o empleados. La Comisión revisó el mapa de riesgos del Grupo asociados a la legislación sobre competencia y se aseguró de que la formación fuera suficientemente amplia y específica. También se revisaron las prioridades para 2014 y la Comisión respaldó el programa del Responsable de Legislación sobre Competencia de IAG para integrar el cumplimiento de dichas normativas por parte de Vueling.

### Política comercial en Venezuela

El riesgo relativo a la devaluación de divisas se puso de manifiesto en Venezuela durante 2013 debido al retraso en la repatriación de los fondos excedentes de Iberia a través del Banco Central de Venezuela y al aumento de las expectativas de una devaluación significativa de la divisa nacional. La Comisión revisó la experiencia de Iberia en episodios anteriores de devaluación, cuando una parte significativa del efectivo de las aerolíneas estaba protegida frente a la devaluación, y la formulación de la política comercial relativa a la venta de billetes.

### Aspectos contables

A lo largo del ejercicio, la Comisión evalúa las consecuencias a las nuevas normas contables, revisa transacciones contables complejas y estudia las estimaciones y juicios principales que se emplean en la preparación de los estados financieros del Grupo. En 2013, se evaluaron cuestiones como la adquisición de Vueling, la dotación de provisiones para prestaciones médicas de EE.UU., el reconocimiento de ingresos de Avios y la recuperación de los activos por impuestos diferidos de Iberia.

Con la ayuda de expertos independientes, y previa revisión por parte de la Comisión, la dirección determinó el precio de compra para la adquisición de Vueling por parte del Grupo. Los aspectos más subjetivos incluyeron supuestos sobre tasas de descuentos, marca y derechos de aterrizaje.

A lo largo del ejercicio, British Airways redujo las prestaciones médicas para empleados jubilados de EE.UU. a fin de adaptarlas a las tendencias nacionales. Esto supuso una rebaja de las provisiones de 170 millones de euros, con el consiguiente beneficio en la cuenta de resultados. La Comisión revisó el tratamiento contable, incluida su clasificación como partida extraordinaria en la cuenta de resultados.

La disponibilidad de información de mayor calidad permitió que el Grupo cambiase su estimación del reconocimiento de los ingresos diferidos asociados a la redención de Avios. Antes, se reconocía un ingreso cuando se reservaba un billete con Avios, mientras que ahora se reconoce cuando el pasajero ha realizado el viaje. Este cambio ha dado lugar a un cargo único en la cuenta de resultados en el ejercicio por importe de 106 millones de euros.

En los últimos dos años, los créditos fiscales de Iberia asociados a las pérdidas registradas no se han reconocido como activo en el balance del Grupo. Aunque dichas pérdidas pueden emplearse para compensar futuros beneficios imponibles, tienen una fecha de expiración. Dado el riesgo asociado a la ejecución de la transformación de Iberia, la dirección ha determinado, con la aprobación de la Comisión, que lo más prudente es esperar hasta que Iberia vuelva a ser rentable antes de reconocer dichos activos.

### Gestión del riesgo de TI y ciberseguridad

En 2014 se producirá un incremento del riesgo asociado a las tecnologías de la información debido a la implantación de nuevos sistemas que controlan los procesos de facturación de carga y pasajeros en British Airways. La Comisión ha revisado el riesgo y la gestión de los programas relacionados con los proyectos de TI.

IAG participó en las pruebas del *UK Cyber Governance Health Check*. La Comisión revisó los resultados y respaldó la estructura de gobierno propuesta, que consiste en que la ciberseguridad se someta a la evaluación del Comité de Dirección y la Comisión de Auditoría y Cumplimiento de IAG. El Director de Información de IAG también informó sobre una revisión de diagnóstico más detallada de la ciberseguridad, en la que se evalúa la aceptación del riesgo y el nivel actual de los controles de seguridad de la información en los entornos informáticos de British Airways, Iberia y Avios. Dichos entornos están cada vez más integrados y, en consecuencia, el riesgo de ciberseguridad se evaluará en el Consejo de Gobierno de TI de IAG, además de en las distintas aerolíneas.

### Protección de datos

A medida que evolucione la tecnología, seremos capaces de ofrecer un servicio más personalizado a nuestros clientes, ya que podremos conocer mejor sus preferencias personales. No obstante, esta mejora del servicio lleva emparejado el riesgo de que esa personalización resulte molesta a los viajeros o que estos consideren que los datos que obran en nuestro poder o el uso que hacemos de ellos no son adecuados. La Comisión ha revisado el cumplimiento de la legislación vigente en materia de protección de datos y la transición de un sistema basado en el cumplimiento de las normativas hacia otro fundamentado en los valores de la marca, pero que a su vez se ajuste al nuevo reglamento de protección de datos que prevé implantar la Unión Europea.

### Gestión del riesgo financiero

La política de Riesgo Financiero del Grupo rige la actividad de cobertura de combustible y divisas. El Comité revisó la política en noviembre y se examinó más detalladamente la exposición al dólar generada por el programa de inversión en bienes de capital. Los pagos en dólares estadounidenses en concepto de arrendamientos y amortización de deuda se incluyen en nuestro programa de cobertura operativa, que tiene una duración de dos años. El Grupo ha decidido no constituir coberturas a más largo plazo, ya que pueden distorsionar el balance cuando existen posiciones significativas a largo plazo valoradas a valor de mercado, consumen grandes recursos de líneas de crédito bancario y, por lo general, el riesgo de tesorería en el caso de las inversiones en bienes de capital a corto plazo queda eliminado contratando financiación en dólares estadounidenses para la compra de aviones. La Comisión también ha revisado periódicamente las posiciones de cobertura de combustible de British Airways, Iberia y Vueling. En la nota 27 a los estados financieros se ofrece más información sobre la política.

### Eficacia de las auditorías internas

En cumplimiento de la recomendación del Institute of Internal Auditors ("IIA"), se encargó a una empresa externa que revisara la eficacia de la auditoría interna. Dicha revisión comprendió estudios comparativos, revisiones completas de la metodología, de los documentos de trabajo y de los informes, así como entrevistas con ocho directivos y responsables de cumplimiento tanto de IAG como de las tres aerolíneas. La conclusión fue que el departamento cumple con las normas de la IIA, ofrece un servicio de auditoría interna de gran calidad y se considera una función de garantía objetiva totalmente independiente de la dirección.

# Informe de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento

## continuación

### Auditoría externa

La Comisión adoptó la política de un único auditor externo para el Grupo, de conformidad con el código de buen gobierno de la CNMV. Ernst & Young, el auditor externo del Grupo, fue nombrado auditor de Iberia para el ejercicio 2013, y tenemos previsto proceder también a su nombramiento como auditor de Vueling en 2014. La Comisión trabaja estrechamente con la firma auditora y sus socios del Reino Unido y España acudieron a las siete reuniones celebradas en el ejercicio. La Comisión revisó la carta de encargo de auditoría, los honorarios y el plan de auditoría, que incluía la evaluación por parte de 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 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.

Al evaluar la eficiencia e independencia de los auditores externos, la Comisión valoró los requisitos profesionales y regulatorios pertinentes, y la relación global con los auditores. El Comité supervisó el cumplimiento por parte de los auditores de las directrices normativas, éticas y profesionales pertinentes en relación con la rotación de socios, y evaluó sus cualificaciones, experiencia, recursos y la eficacia del proceso de auditoría, lo que incluye un informe del auditor externo sobre sus propios procedimientos internos de calidad. Tras haber revisado el desempeño de Ernst & Young durante 2013, la Comisión resolvió que mantener a los auditores del Grupo redundaba en el mejor interés de los accionistas y recomendó su reelección.

La auditoría del Grupo se sacó a concurso por última vez en el momento de la constitución de la sociedad matriz de IAG en 2010. Entre tanto, salvo que se establezcan nuevos requisitos, la Compañía tiene previsto cumplir con el Código de Gobierno Corporativo del Reino Unido en lo referente a la obligación de sacar a licitación la auditoría externa al menos cada diez años, así como las medidas de transición que exigirían que la auditoría se someta a licitación como muy tarde en 2020.

Los servicios distintos a la auditoría prestados por los auditores externos se encuentran sujetos a una política aprobada por el Consejo de Administración que prohíbe determinados tipos de trabajos y controla el nivel global de gasto. La Comisión revisa la naturaleza y el volumen de los proyectos emprendidos por los auditores externos trimestralmente y el presidente de la Comisión aprueba con carácter previo los proyectos que superan los 100.000 euros o que son de naturaleza inusual. Se establece un tope máximo de 1.500.000 euros para el volumen total del trabajo, reconociendo que dicho tope no incluiría los grandes proyectos que Ernst & Young se encuentre en una posición inmejorable para llevar a cabo. Durante 2013, Ernst & Young prestó sus servicios como jurado de cuentas en relación con la *Class 1 Circular* sobre la adquisición de flota. Dada su condición de auditor externo, Ernst & Young se encontraba en una posición inmejorable para llevar a cabo ese trabajo. La Comisión acordó su nombramiento y los honorarios, que ascendieron a 954.000 euros, no contaron a efectos del tope máximo. En la nota 8 a los estados financieros pueden consultarse los datos sobre honorarios pagados al auditor externo en el ejercicio.

### Sistema de denuncias

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

# INFORME DE LA COMISIÓN DE NOMBRAMIENTOS



## Estimado accionista:

La Comisión de Nombramientos realizó avances significativos durante 2013.

Durante el ejercicio la atención del Comité se dirigió hacia la estructura de gobierno corporativo del Grupo y la composición del Consejo y de sus principales Comisiones. La diversidad, tanto en materia

de género como en el sentido más amplio, ha sido un elemento fundamental al planear la composición a largo plazo del Consejo de Administración.

Hemos revisado las disposiciones vigentes en el momento de la fusión relativas al calendario de elección de los consejeros en las juntas de accionistas. Se propuso al Consejo que todos los Consejeros presentasen anualmente su candidatura y dicha recomendación ha resultado aprobada. Esta política se ajusta a las buenas prácticas de las grandes empresas que cotizan en el Reino Unido. Las nuevas disposiciones se detallarán en la convocatoria de la próxima Junta General de Accionistas.

A lo largo del año pusimos en marcha un programa intensivo de incorporación para los nuevos Consejeros y diseñamos un plan de desarrollo profesional continuo que se seguirá desarrollando.

## Antonio Vázquez

Presidente de la Comisión de Nombramientos

## Composición de 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. Se puede obtener un ejemplar de dicho Reglamento en el apartado "Estatutos y reglamentos" de la sección de Gobierno Corporativo, en las páginas de Relaciones con los Inversores de la página web de la Compañía. El 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 deberán ser Consejeros independientes.

Desde el 1 de enero hasta el 20 de junio de 2013, la Comisión estaba compuesta por cuatro miembros: John Snow (Presidente), César Alierta Izuel, José Manuel Fernández Norniella y la Baronesa Kingsmill. Con la excepción de José Manuel Fernández Norniella,

se considera que todos los miembros eran Consejeros independientes No Ejecutivos. Debido a la dimisión de José Manuel Fernández Norniella el 20 de junio de 2013, la Comisión funcionó con los tres miembros restantes hasta el 19 de diciembre de 2013, fecha en la que John Snow renunció a su cargo. Desde el 119 de diciembre de 2013, los miembros del Comité son Antonio Vázquez (Presidente), Sir Martin Broughton, César Alierta Azuel y la Baronesa Denise Kingsmill. Todos los miembros son Consejeros No Ejecutivos y tres de ellos se consideran independientes. Adjuntándose a las buenas prácticas de Reino Unido, el Presidente del Consejo también preside este Comité.

## Responsabilidades de la Comisión de Nombramientos

Los términos de referencia de la Comisión están incluidos 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 la selección de los candidatos;
- proponer al Consejo de Administración, para su aprobación, el nombramiento de Consejeros independientes;
- informar al Consejo de Administración de las propuestas de nombramiento de otros Consejeros;
- informar al Consejo 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 y programas de introducción; e
- identificar a los Consejeros que pueden cubrir las vacantes de las Comisiones del Consejo de Administración.

## Reuniones y asistencia

Durante 2013, la Comisión de Nombramientos se reunió ocho veces. La asistencia de los Consejeros a dichas reuniones se detalla en la página 39.

# Informe de la Comisión de Nombramientos continuación

## Actividades de la Comisión durante el ejercicio

En 2013, la Comisión abordó los siguientes asuntos importantes:

- planificación de la sucesión de los Consejeros y los equipos de alta dirección en las oficinas centrales y en las compañías operativas del Grupo;
- proceso de elección y posterior nombramiento de los Consejeros Ejecutivos y No Ejecutivos;
- evaluación del desempeño de la Comisión;
- evaluación del desempeño del Presidente y el Consejero Delegado;
- programas de incorporación y actualización de Consejeros No Ejecutivos;
- información sobre últimas tendencias en materia de diversidad e informes de diversidad del Grupo;
- revisión de los informes anuales de la Comisión;
- revisión anual de las funciones de cada Consejero; y
- revisión de los altos directivos de los Consejos de las filiales del Grupo.

## Elección de Consejeros

Durante el año, la Comisión de Nombramientos revisó escalonadamente las disposiciones vigentes relativas a la elección de los Consejeros en las Juntas de Accionistas (definido en el Certificado de Registro de Empresa relativo a la fusión que se aprobó el 26 de octubre de 2010). Posteriormente recomendó al Consejo que, con independencia de las disposiciones vigentes, todos los Consejeros deberían presentar anualmente su candidatura en las Juntas Generales de Accionistas. La recomendación de la Comisión resultó aprobada y las resoluciones pertinentes se detallarán en la convocatoria a la junta general de accionistas que se celebrará en 2014. De esta forma, la Sociedad se ajusta a las buenas prácticas definidas en el Código de Gobierno Corporativo del Reino Unido.

La Comisión ha puesto en marcha programas adecuados para actualizar los conocimientos de sus Consejeros No Ejecutivos actuales e incorporar a nuevos Consejeros No Ejecutivos a fin de garantizar que el conjunto del Consejo dispone en todo momento de las capacidades, los conocimientos y la experiencia necesarios.

## Composición del Consejo y de las Comisiones

En 2013 se produjeron los siguientes cambios en la composición del Consejo de IAG que se sometieron a revisión por parte de la Comisión antes de formular recomendaciones al Consejo de IAG:

- El 27 de marzo, Rafael Sánchez-Lozano Turmo renunció a su cargo de Consejero tras dimitir como Consejero Delegado de Iberia y fue sustituido por Luis Gallego Martín.
- El 20 de junio, José Manuel Fernández Norniella renunció a su cargo de Consejero y fue sustituido por Alberto Terol Esteban.
- El 3 de julio, Manuel Lagares Gómez-Abascal renunció a su cargo de Consejero después de que Bankia vendiera su participación en IAG.
- El 26 de septiembre, Enrique Dupuy de Lôme Chávarri fue nombrado Consejero Ejecutivo tras haber ocupado el cargo de Director Financiero de IAG desde enero de 2011.
- El 19 de diciembre, John Snow renunció a su cargo de Consejero y fue sustituido por Dame Marjorie Scardino.

El 7 de noviembre de 2013, el Consejo aprobó una serie de cambios en el gobierno corporativo del Grupo vigentes desde el 1 de enero de 2014. De acuerdo con esto, el 1 de enero de 2014, Luis Gallego Martín dimitió como Consejero Ejecutivo de IAG para centrarse en su cargo de Presidente Ejecutivo y Consejero Delegado de Iberia. En esa misma fecha, Keith Williams dimitió como Consejero Ejecutivo de IAG para centrarse en su cargo de Presidente Ejecutivo y Consejero Delegado de British Airways.

Además de los cambios en el Consejo de IAG antes señalados, Antonio Vázquez y Sir Martin Broughton renunciaron a sus cargos de Presidentes No Ejecutivos de Iberia y British Airways respectivamente, pero continuaron con sus actuales funciones en el Consejo de IAG.

En paralelo, tras la dimisión de Fernando Vives como Secretario del Consejo de IAG con efectos a partir de noviembre de 2013, se produjo el nombramiento de Álvaro López-Jorin en sustitución del mismo, y Lucila Rodríguez pasó a ocupar el cargo de Vicesecretaria.

Como parte del proceso de evaluación del Consejo de Administración, se examinó el desempeño de la Comisión durante el año. Se concluyó que la Comisión funciona de forma eficaz. Para más detalles sobre esta evaluación, véase la página 32. Como consecuencia de este proceso, se acordaron una serie de prioridades que recaerán sobre este Comité para 2014. En cuanto a la composición futura del Consejo de Administración, se decidió que incorporar experiencia en relación con el cliente sería prioridad. Asimismo, el Comité dedicará especial atención este año a planear la sucesión de Consejo de Administración y del Consejo de Dirección y, en este sentido al desarrollo del liderazgo ejecutivo.

## Nombramientos y diversidad

En 2013, la Comisión de Nombramientos sometió a examen el número de mujeres que componen el Consejo y los equipos de alta dirección, así como su proporción en la plantilla del Grupo a escala mundial. También revisó la política de diversidad del Consejo de IAG y su proceso de nombramientos para garantizar que siguen siendo apropiados. En la página web de la Compañía se detalla la política de diversidad del Consejo y en la página 33 se ofrece más información sobre la diversidad en el Grupo IAG.

La Comisión podrá hacer uso de los servicios de asesores externos para facilitar la búsqueda de posibles candidatos cuando lo estime oportuno. 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, según la última versión publicada en abril de 2013, u otro código internacional equivalente. Asimismo, considerará candidatos con perfiles muy diversos, prestando el debido respeto a aspectos como el género y otras formas de diversidad. La selección se realizará en función de sus méritos y de criterios objetivos, así como cuidando que los candidatos puedan comprometer tiempo suficiente para el cargo.

En el gráfico siguiente se describen los criterios que se siguieron para el nombramiento de María Fernanda Mejía, como Consejera No Ejecutiva, la incorporación más reciente al Consejo de IAG. Spencer Stuart, que no tiene ninguna otra relación con IAG, fue el encargado de la búsqueda.

Tras un proceso de búsqueda relevante, el Comité se enorgullece al recomendar al Consejo de Administración el nombramiento de María Fernanda Mejía como Consejera No Ejecutiva.

María Fernanda Mejía tiene una amplia experiencia internacional en relación con el cliente. Se le nombró parte del Consejo de Administración el 27 de Febrero de 2014. De acuerdo a la política de IAG, estos últimos nombramientos representan un avance significativo en la mejora de la diversidad de género.

#### Planificación de la sucesión

La Comisión ha seguido revisando los planes de sucesión de la alta dirección a fin de garantizar una reserva de candidatos de primera fila para la futura composición del Consejo y el Comité de Dirección, así como para ocupar otros cargos de gran responsabilidad en el Grupo cuando llegue el momento. Dichos planes se revisarán anualmente de manera sistemática pero serán de especial interés para el Comité en 2014.

Tras las recomendaciones extraídas de la evaluación independiente del Consejo en 2013, el Consejero Delegado tomará las medidas necesarias para planificar la sucesión de cargos directivos de gran responsabilidad. Dichos planes se someterán posteriormente a una minuciosa revisión por parte de la Comisión y el Consejo.

#### Inducción de consejeros

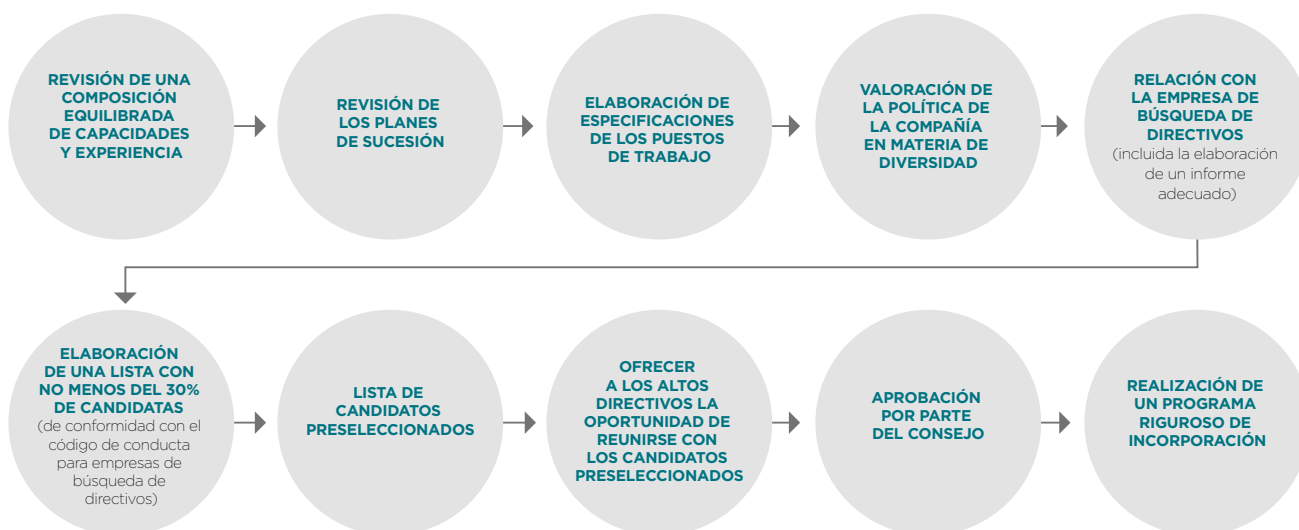
En el ejercicio analizado, la Comisión de Nombramientos actualizó las disposiciones vigentes relativas a los programas de incorporación de nuevos Consejeros. Las nuevas disposiciones establecen que los nuevos Consejeros dispongan de información constante sobre el Grupo y sus operaciones que se ofrecerá en distintos formatos durante un período de varios meses a partir de su nombramiento. Se trata de programas de incorporación exhaustivos y adaptados a cada persona en función de sus capacidades, conocimientos y experiencia. Los nuevos Consejeros No Ejecutivos se reúnen con el responsable de relaciones con los inversores del Grupo para conocer mejor las expectativas de los accionistas y se les invita

a asistir a importantes encuentros, como la jornada de *Capital Markets day*. Los programas también incluyen reuniones con empleados clave de IAG y visitas a emplazamientos destacados, como por ejemplo, las sedes centrales de las compañías operativas del Grupo.

#### Actividades sometidas a examen tras el cierre del ejercicio

Desde el 31 de diciembre de 2013, la Comisión se ha reunido en dos ocasiones más. Entre otras cuestiones, en dichas reuniones se abordaron los siguientes puntos del día:

- elección anual de Consejeros;
- plan de incorporación de nuevos Consejeros;
- revisión anual de las funciones (categoría) de cada Consejero;
- desempeño del Presidente y el Consejero Delegado; y
- actualización acerca del proceso de búsqueda y nombramiento del Consejero No Ejecutivo.





# INFORME DE LA COMISIÓN DE SEGURIDAD



## Estimado accionista:

Me complace presentarle este informe sobre el trabajo de la Comisión de Seguridad durante 2013.

Tal como se ha señalado antes, esta Comisión examina asuntos relacionados con la seguridad operativa de IAG y sus filiales. También realiza un seguimiento de los sistemas y recursos destinados a las actividades de seguridad en

todo el Grupo. La Comisión comunica la información pertinente al Consejo de Administración de IAG y realiza el seguimiento de cualesquiera medidas relacionadas con la seguridad que determine este órgano. Asimismo, revisa la información de seguridad que reciba sobre IAG, sus filiales, otras empresas del Grupo, como OpenSkies, Iberia Express y Cityflyer, y de las franquicias internacionales, incluidas Comair y Sunair.

## Willie Walsh

Presidente de la Comisión de Seguridad

## Composición de la Comisión

El artículo 26 del Reglamento del Consejo de Administración de IAG regula la composición, las competencias y las normas de funcionamiento de la Comisión. La Comisión estará formada por no menos de tres y no más de cinco Consejeros designados por el Consejo de Administración con la dedicación, capacidad y experiencia necesarias para desarrollar sus funciones.

La Comisión está compuesta por cuatro miembros: Willie Walsh (Presidente), Sir Martin Broughton, Kieran Poynter y Antonio Vázquez. Siempre que se considere necesario, también se convoca a las reuniones de la Comisión a altos directivos con responsabilidades en el ámbito de la seguridad. En 2013, Roberto Alcover Díaz de Iberia, el Capitán Tim Steeds de British Airways y Fernando Val Martínez de Vueling asistieron a dichas reuniones.

## Responsabilidades de la Comisión de Seguridad

La responsabilidad en materia de seguridad recae en las filiales del Grupo. IAG, a través de su Comisión de Seguridad, tendrá una perspectiva general de los resultados en materia de seguridad de cada aerolínea y de los temas importantes que pueden afectar a la industria. La Comisión de Seguridad también está al corriente de los recursos y los procedimientos de las aerolíneas del Grupo. Las compañías operativas son responsables de realizar evaluaciones detalladas y técnicas.

Las funciones de la Comisión de Seguridad comprenden:

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

## Actividades de la Comisión durante el ejercicio

A lo largo de 2013, la Comisión celebró dos reuniones a las que asistieron sus cuatro miembros. Entre los principales temas tratados figuraban temas relevantes sobre la industria y los informes de revisión de la seguridad de British Airways, Iberia y Vueling.

# INFORME DE LA COMISIÓN DE RETRIBUCIONES



**Estimado Accionista,**  
Me complace presentarle el Informe de Retribuciones de IAG para 2013. Durante este año, la Sociedad ha obtenido sólidos resultados a pesar de las difíciles condiciones para el negocio, construyendo sobre el progreso realizado en los dos primeros años para garantizar la existencia de un robusto sistema de gobierno. La estructura de

remuneración de los directivos busca incentivar la consecución de nuestros objetivos empresariales y financieros, y la política de retribuciones está diseñada para ofrecer una remuneración global competitiva dentro del mercado, dando una importancia cada vez mayor al salario por desempeño. El plan de incentivos anual de 2013 contenía parámetros financieros basados en los resultados de British Airways e Iberia, y se ha producido un claro cambio de tendencia en los resultados financieros de ambas aerolíneas.

Fue una enorme satisfacción ver como en nuestra Junta General de Accionistas, el Informe de Retribuciones de 2012 contó con un 98 por ciento de votos a favor. Lo consideré un gran voto de confianza gracias a la solidez de la política retributiva del Grupo IAG. Una vez más, el Consejero Delegado de IAG sigue liderando con el ejemplo, proponiendo contención en los paquetes retributivos para directivos, y planteando unos objetivos ambiciosos para todos los planes de incentivos de IAG.

Este año ha visto cambios adicionales en los requisitos de información, y la Comisión de Retribuciones seguirá observando atentamente las novedades y actuará en consecuencia.

## Resumen global de 2013

Las condiciones para el negocio han continuado siendo difíciles en 2013, aunque ha habido algunas señales de un cambio de rumbo en la situación de British Airways e Iberia. Los objetivos financieros para 2013 fijados al principio del año eran ambiciosos y, por ello, los dos tercios del plan de incentivos anual de IAG vinculados a los resultados financieros solo reportarán el 68 por ciento del máximo permitido para 2013. Sin embargo, el Grupo IAG ha tenido un éxito considerable en la búsqueda de sinergias, y ha superado los objetivos de sinergias de costes e ingresos del tercer año. Estos éxitos se recompensarán a través del tercio correspondiente a objetivos individuales del incentivo anual. La Comisión de Retribuciones seguirá velando por que la remuneración de los directivos responda a la estrategia empresarial y confía en que el marco de compensación global para 2014 y para los siguientes ejercicios, apoye el mejor interés del accionista.

## Miembros durante el periodo cubierto por el Informe

Durante el periodo cubierto por el Informe y hasta el 19 de diciembre de 2013, los miembros de la Comisión de Retribuciones han sido César Alierta Izuel (Presidente), Baronesa Kingsmill, José Manuel Fernández Norriella (dimitió el 20 de junio de 2013) y John Snow (dimitió el 19 de diciembre de 2013). A partir del 19 de diciembre de 2013, los miembros de la Comisión son la Baronesa Kingsmill (Presidenta), Dame Marjorie Scardino y Alberto Terol Esteban.

## Comisión y asesores

Durante el año, se realizó una valoración externa del funcionamiento de la Comisión de Retribuciones en la que se concluyó que funciona de manera eficaz. Como resultado de este proceso, y considerando la nueva configuración de la Comisión de Retribuciones, se acordaron una serie de acciones

en relación con su trabajo y organización. El régimen de funcionamiento de la Comisión de Retribuciones se encuentra disponible en la página web de la Sociedad.

Más allá de los Consejeros Ejecutivos, la Comisión Retribuciones es responsable de supervisar la aplicación general de la política de retribuciones al Comité de Dirección de IAG, y también tiene la función de supervisar la retribución de los altos directivos en todo el Grupo IAG.

## Actividades clave y principales decisiones a lo largo del año y consideraciones de los grupos de interés

Durante el año, la Comisión de Retribuciones se ha mantenido al día de todas las novedades retributivas que se han producido en el mercado internacional. La Comisión ha considerado que el marco retributivo existente sigue siendo apropiado para IAG. A la hora de decidir sobre la política retributiva, se tuvieron en cuenta los salarios y condiciones de contratación en los mercados español y británico. Otros parámetros clave que se han tenido en cuenta a la hora de considerar la política de salarios y retribución han sido la asequibilidad para la empresa, los movimientos del mercado y consideraciones de retención de los empleados.

En marzo, los acuerdos de retribución para la salida del Consejero Delegado de Iberia y los acuerdos de retribución para su sustitución fueron revisados y recomendada su aprobación al Consejo de Administración. En septiembre, se revisó la estrategia de retribución global para 2014, teniendo en cuenta las últimas novedades del mercado. A lo largo del año, la Comisión de Retribuciones ha seguido con atención los cambios propuestos en relación con los requisitos de información y ha aprobado el formato revisado de este informe para cumplir con dichos requisitos.

## Resumen de cambios sustanciales en el informe 2013

El Departamento de Empresa, Innovación y Cualificación Profesional (*Department of Business, Innovation and Skills* (BIS)) del Reino Unido ha ultimado sus propuestas de cambios en la configuración e información requerida en los Informes de Retribución de Consejeros, entrando dicha legislación en vigor en 2013. Es intención de la Sociedad cumplir voluntariamente con la mayoría de los aspectos de la legislación británica. Este informe se divide en dos secciones. La primera sección detalla la aplicación de la política retributiva correspondiente al ejercicio 2013, incluyendo la retribución total (una "cifra única") de los Consejeros y la retribución variable concedida en el ejercicio. También detalla cómo se implantará la política retributiva correspondiente al ejercicio 2014. La segunda sección es la propuesta de política retributiva de la Sociedad para el futuro e incluyendo los objetivos y funcionamiento de cada concepto retributivo, el contexto en el que se adoptaron las decisiones de esta política, y los detalles de los contratos de servicios.

Dado que el presente Informe no se ajusta al formato legal español, también se ha preparado un Informe sobre Remuneraciones de los Consejeros conforme a la Circular 4/2013 de la Comisión Nacional del Mercado de Valores, que estará disponible en la página web de la Sociedad. En cumplimiento de la legislación española, el Informe sobre Remuneraciones de los Consejeros será sometido al voto consultivo de la Junta General Ordinaria de Accionistas de 2014.

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

## Baronesa Denise Kingsmill

Presidenta de la Comisión de Retribuciones

# Informe de la Comisión de Retribuciones

## continuación

### Introducción

Este Informe cubre el periodo comprendido entre el 1 de enero de 2013 y el 31 de diciembre de 2013 y proporciona información sobre la Comisión de Retribuciones y la política retributiva de la Sociedad.

La Comisión de Retribuciones asume la responsabilidad de la preparación del Informe, que es aprobado por el Consejo de Administración.

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

### Informe Anual sobre la Aplicación de la Política Retributiva de 2013

#### Miembros y actividad de la Comisión de Retribuciones

Conforme al artículo 25 del Reglamento del Consejo, la Comisión de Retribuciones estará formada por no menos de tres y no más de cinco Consejeros No-Ejecutivos nombrados por el Consejo de Administración, con la dedicación, capacidad y experiencia necesarios para llevar a cabo su función. Al menos tres de los miembros de la Comisión de Retribuciones deben ser Consejeros Independientes. Hasta diciembre, tres de los miembros tenían la consideración de Consejeros No-Ejecutivos Independientes de la Sociedad, y ninguno de los miembros tenía un interés financiero personal, salvo como accionista, en las cuestiones objeto de decisión. En la actualidad, todos los miembros de la Comisión de Retribuciones tienen la consideración de Consejeros No-Ejecutivos Independientes y ninguno de los miembros tiene un interés financiero personal, salvo como accionista, en las cuestiones objeto de decisión.

El régimen de funcionamiento de la Comisión de Retribuciones puede consultarse en la página web de la Sociedad.

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

En 2013, la Comisión de Retribuciones se reunió siete veces. Se debatieron, entre otras, las siguientes cuestiones:

Reunión	Puntos del orden del día abordados
Enero	<ul style="list-style-type: none"><li>• Revisión y aprobación de los salarios base de los miembros del Comité de Dirección de IAG</li><li>• Aprobación del Plan de Incentivos Anual para 2013</li><li>• Aprobación del Plan de Retribución en Acciones (<i>Performance Share Plan</i>) para 2013</li><li>• Revisión de la situación de la participación en el capital de los Consejeros</li><li>• Revisión del Informe sobre Retribución de los Consejeros de 2012</li></ul>
Febrero	<ul style="list-style-type: none"><li>• Actualización de los resultados de la evaluación del desempeño de la Comisión y aprobación del plan de actuación</li><li>• Aprobación de la aplicación del Plan de Incentivos Anual de 2012 a los miembros del Comité de Dirección de IAG</li><li>• Revisión final del Informe sobre Retribución de los Consejeros de 2012</li><li>• Revisión del Plan de Actividades de la Comisión de Retribuciones para 2013</li><li>• Aprobación de los parámetros de medición financiera para el Plan de Incentivos Anual de 2013</li></ul>
Marzo	<ul style="list-style-type: none"><li>• Términos y condiciones de la resolución del contrato de trabajo del Consejero Delegado de Iberia</li></ul>
Mayo	<ul style="list-style-type: none"><li>• Revisión del material de apoyo para la Junta General de Accionistas</li><li>• Liquidación del Plan de Retribución en Acciones (<i>Performance Share Plan</i>) de British Airways para 2010</li><li>• Revisión de la propuesta que ha de presentarse ante la Junta General Anual en relación con la asignación de acciones conforme a los planes de acciones de IAG</li></ul>
Septiembre	<ul style="list-style-type: none"><li>• Revisión del Plan de Actividades de la Comisión de Retribuciones para 2014 y 2015</li><li>• Actualización de la Junta General Anual de 2013 con el resultado de las votaciones</li><li>• Actualización sobre el mercado de retribuciones de directivos en el Reino Unido y España</li><li>• Actualización de propuesta de estructura para el Informe sobre Retribución de los Consejeros para 2013</li><li>• Actualización sobre el desempeño hasta la fecha del Plan de Incentivos Anual para 2013 y del Plan de Retribución en Acciones (PSP) para 2011, 2012 y 2013</li><li>• Aprobación de la estrategia de retribución para 2014 (salario, incentivos anuales e incentivos a largo plazo)</li></ul>
Noviembre	<ul style="list-style-type: none"><li>• Revisión del Informe sobre Retribución de los Consejeros de 2013</li><li>• Revisión de las propuestas de cambios en las condiciones generales de los planes de acciones de IAG</li></ul>
Diciembre	<ul style="list-style-type: none"><li>• Aprobación del Plan de Incentivos Anual de 2014</li><li>• Aprobación del Plan de Retribución en Acciones de 2014</li></ul>

### Asesores de la Comisión de Retribuciones

La Comisión de Retribuciones ha nombrado recientemente asesores externos. La Sociedad obtuvo información de mercado sobre retribución de puestos de alto nivel de distintas fuentes. Durante el ejercicio, el Consejero Delegado del Grupo IAG informó regularmente a la Comisión de Retribuciones, salvo en aquellas ocasiones en las que se discutía su propia retribución.

### Comparación de desempeño global y salario

La Comisión de Retribuciones es consciente de la complejidad del entorno económico y su impacto potencial sobre las finanzas de la Compañía, pero también reconoce que es muy importante incentivar y retener al equipo de gestión para dirigir la evolución del negocio.

La Comisión está convencida de que los paquetes retributivos, que se fijan por referencia a los niveles de salario e incentivos de mercado y tienen en cuenta los Indicadores Clave de Desempeño de la Compañía, no plantean ningún riesgo medioambiental, social o de gobierno corporativo en la medida en la que pudieran provocar involuntariamente un comportamiento irresponsable o la asunción de riesgos indebidos.

### Cifra única total de la retribución de cada Consejero

#### Sujeto a auditoría completa

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

Consejero (miles de €)	Salario Base	Complementos Salariales	Prestaciones relativas a Pensiones	Pago por Extinción de la Relación Contractual	Retribución Variable Anual	Retribución Variable a largo plazo	Total para el ejercicio hasta el 31 de diciembre de 2013
<b>Consejeros Ejecutivos</b>							
Willie Walsh (GBP) <sup>1</sup>	825	47	206		1,299	2,594	<b>4,971</b>
Willie Walsh (euro)	973	55	243		1,532	3,058	<b>5,861</b>
Keith Williams (GBP) <sup>1</sup>	650	41	163		670	1,485	<b>3,009</b>
Keith Williams (euro)	766	48	192		790	1,751	<b>3,547</b>
Rafael Sánchez-Lozano Turmo <sup>2</sup>	115	6	40	1,642		1,027	<b>2,830</b>
Luis Gallego Martín <sup>2</sup>	412	8	121		-		<b>541</b>
Enrique Dupuy de Lôme Chávarri (GBP) <sup>1,3</sup>	132	5	33		117	905	<b>1,192</b>
Enrique Dupuy de Lôme Chávarri (euro)	156	6	39		138	1,067	<b>1,406</b>
<b>Retribución total (miles de €)</b>	<b>2,422</b>	<b>123</b>	<b>635</b>	<b>1,642</b>	<b>2,460</b>	<b>6,903</b>	<b>14,185</b>

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

2 Rafael Sánchez-Lozano Turmo aceptó una reducción voluntaria del 25 por ciento de su salario base/honorarios, con efectos a partir del 1 de diciembre de 2012. Su salario anterior a la reducción se utilizó para calcular su aportación al plan de pensiones de la empresa, su retribución variable anual, y su liquidación bajo el PSP. Luis Gallego Martín aceptó una reducción de aproximadamente el 15 por ciento de su salario base, con efectos desde el 27 de marzo de 2013. Su salario anterior a la reducción se utilizó para calcular su aportación al plan de pensiones de la empresa, su retribución variable anual, y su liquidación bajo el PSP.

3 La remuneración de Enrique Dupuy de Lôme Chávarri sólo cubre el período desde su nombramiento como Consejero Ejecutivo.

Consejero (miles de €)	Salario Base	Complementos Salariales	Prestaciones relativas a Pensiones	Retribución Variable Anual	Retribución Variable a largo plazo	Total para el ejercicio hasta el 31 de diciembre de 2012
<b>Consejeros Ejecutivos</b>						
Willie Walsh (GBP)	825	52	206	-	-	1.083
Willie Walsh (euro)	1.015	65	254	-	-	1.334
Keith Williams (GBP)	650	48	176	488	-	1.362
Keith Williams (euro)	800	59	216	600	-	1.675
Rafael Sánchez-Lozano Turmo	619	28	171	-	-	818
Luis Gallego Martín						
Enrique Dupuy de Lôme Chávarri (GBP)						
Enrique Dupuy de Lôme Chávarri (euro)						
<b>Retribución total (miles de €)</b>	<b>2,434</b>	<b>152</b>	<b>641</b>	<b>600</b>	<b>-</b>	<b>3,827</b>

# Informe de la Comisión de Retribuciones

## continuación

Consejero (miles de €)	Honorarios	Complementos salariales	Total para el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2013	Honorarios	Complementos salariales	Total para el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2012
<b>Consejeros No-Ejecutivos</b>						
Antonio Vázquez <sup>1</sup>	484	12	496	632	53	685
Sir Martin Broughton <sup>2</sup>	350	88	438	350	80	430
Baronesa Kingsmill	120	19	139	120	19	139
James Lawrence	120	13	133	120	9	129
César Alierta Izuel	140	-	140	140	1	141
Patrick Cescau	120	19	139	120	19	139
José Manuel Fernández Norniella	57	-	57	120	4	124
José Pedro Pérez-Llorca	120	1	121	120	11	131
Kieran Poynter	140	21	161	140	15	155
Rodrigo de Rato y Figaredo <sup>3</sup>	-	-	-	70	25	95
John Snow	135	-	135	140	-	140
Manuel Lagares Gómez-Abascal	62	3	65	50	1	51
Alberto Terol Esteban	64	28	92	-	-	-
Dame Marjorie Scardino	4	-	4	-	-	-
<b>Emolumentos totales (miles de €)</b>	<b>1.916</b>	<b>204</b>	<b>2.120</b>	<b>2.122</b>	<b>237</b>	<b>2.359</b>

1 Antonio Vázquez aceptó voluntariamente una reducción del 25 por ciento de su salario base/honorarios, con efectos desde el 1 de diciembre de 2012.

2 Desde el 1 de enero de 2014, el Vicepresidente No-Ejecutivo ha dejado de disfrutar de servicio de coche, tarjeta de combustible y chófer.

3 Los honorarios correspondientes a Rodrigo de Rato y Figaredo se abonaron a Bankia, S. A.

Requisitos adicionales con respecto a la tabla de cifra única total.

Cada Consejero ha confirmado por escrito que no ha recibido ninguna otra partida en concepto de retribución.

Rafael Sánchez-Lozano Turmo presentó su dimisión el 27 de marzo de 2013.

Luis Gallego Martín fue nombrado Consejero Ejecutivo el 27 de marzo de 2013.

Enrique Dupuy de Lôme Chávarri fue nombrado Consejero Ejecutivo el 26 de septiembre de 2013.

Keith Williams presentó su dimisión como Consejero (aunque continúa siendo Directivo de la Sociedad) con efectos a partir del 1 de enero de 2014.

Luis Gallego Martín presentó su dimisión como Consejero (aunque continúa siendo Directivo de la Sociedad) con efectos a partir del 1 de enero de 2014.

José Manuel Fernández Norniella dejó el Consejo el 20 de junio de 2013.

Manuel Lagares Gómez-Abascal dejó el Consejo el 3 de julio de 2013.

Alberto Terol Esteban se incorporó al Consejo como Consejero No-Ejecutivo el 20 de junio de 2013.

John Snow dimitió el 19 de diciembre de 2013.

Dame Marjorie Scardino se incorporó al Consejo como Consejera No Ejecutiva el 19 de diciembre de 2013.

**Salario base:** Salario abonado durante el ejercicio a los Consejeros Ejecutivos.

**Honorarios:** Honorarios abonados durante el ejercicio a los Consejeros No-Ejecutivos.

**Complementos salariales:** Complementos salariales sujetos a tributación, incluyendo viajes personales y, en su caso, coche de empresa, combustible y seguro médico privado.

**Pensión o cobro en metálico sustitutivo:** Aportación de la Empresa al plan de pensiones y/o cobro en metálico en lugar de aportación a plan de pensiones.

**Retribución Variable Anual:** Incentivo Anual en metálico correspondiente al período finalizado el 31 de diciembre de 2013 (devengado el 31 de diciembre de 2013, pero no abonado hasta marzo de 2014). El nivel de cumplimiento de los objetivos de desempeño que determinaron la retribución se describen en la sección siguiente.

**Plan de Diferimiento de Incentivos (Incentive Award Deferral Plan o IADP):** La mitad Incentivo Anual se abona en acciones con entrega diferida a tres años. Para el plan de incentivos anual de 2013, estas se consolidarán en abril de 2017.

**Retribución Variable a Largo Plazo:** Se refiere a la concesión de derechos bajo el PSP de 2011 que se liquida en marzo 2014, y se basa en la valoración del desempeño hasta el 31 de diciembre de 2013. A los efectos de esta tabla, la asignación ha sido valorada utilizando la cotización media de los tres meses anteriores al 31 de diciembre de 2013 de 363,1 peniques. Un 70 por ciento del valor de la liquidación del nivel PSP 2011 fue resultado del incremento del precio de cotización de la acción, reflejando el aumento significativo del valor para el accionista creado durante este período. El cumplimiento de los objetivos de desempeño que determina su consolidación se describen en la sección siguiente.

Para el ejercicio hasta el 31 de diciembre de 2013 el tipo de cambio €:£ aplicado es de 1,1790

Para el ejercicio hasta el 31 de diciembre de 2012, el tipo de cambio €:£ aplicado es de 1,2305

### Seguro de Vida

La Sociedad proporciona un seguro de vida para todos los Consejeros Ejecutivos. Para el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2013, la Sociedad realizó aportaciones por importe de 21.541 €. (2012: 21.834€).

**Retribución variable: Incentivo Anual****Sujeto a auditoría****Incentivo Anual correspondiente a 2013**

Los objetivos aplicables al cálculo del Incentivo Anual los establece el Consejo de Administración, previa recomendación de la Comisión de Retribuciones, al comienzo de cada año. Estos se establecen por referencia a una serie de factores, incluido el Plan de Negocio y para objetivos específicos del puesto, incluyendo objetivos de sinergias y áreas de responsabilidad específicas. El Consejo de Administración se reserva la facultad de cancelar el pago de esta retribución si, a su juicio, los resultados financieros subyacentes de la Sociedad no han sido satisfactorios dadas las circunstancias.

La adjudicación máxima para el Consejero Delegado de IAG era del 200 por cien del salario (100 por cien del salario en caso de cumplimiento del objetivo estándar de desempeño), para los Consejeros Delegados de las aerolíneas 150 por cien del salario (75 por ciento en caso de cumplimiento del objetivo estándar de desempeño), y para el Director Financiero de IAG, el 120 por cien del salario (60 por ciento en caso de cumplimiento del objetivo estándar de desempeño). Los resultados de los objetivos de desempeño fueron los siguientes:

Medición		Consejero Delegado de IAG	Consejero Delegado de British Airways	Consejero Delegado de Iberia	Director Financiero de IAG
<b>Beneficio de Explotación de British Airways (33 por ciento)</b>	Pago	445.500 £ 525.245 €	263.250 £ 310.372 €	195.410 €	42.750 £ 50.402 €
	Porcentaje del máximo concedido	81 por ciento	81 por ciento	81 por ciento	81 por ciento
<b>Flujo Efectivo de Iberia (33 por ciento)</b>	Pago	303.875 £ 358.269 €	179.563 £ 211.704 €	133.289 €	29.160 £ 34.379 €
	Porcentaje del máximo concedido	55,25 por ciento	55,25 por ciento	55,25 por ciento	55,25 por ciento
<b>Objetivos específicos del cargo (33 por ciento)</b>	Resultados frente a objetivos	550.000 £ 648.450 €	227.500 £ 268.223 €	241.247 €	44.861 £ 52.891 €
		Objetivos basados en fijar la estrategia del Grupo IAG, y resultados financieros del Grupo IAG incluyendo la consecución de ahorros por sinergias de costes e ingresos en todas las sociedades.	Objetivos basados en resultados financieros de British Airways incluyendo control de la base de costes, ahorros por sinergias, satisfacción del cliente y resultados de explotación.	Objetivos basados en resultados financieros de Iberia incluyendo el desarrollo de un plan de reestructuración para para reestablecer la rentabilidad, ahorros por sinergias, satisfacción del cliente y resultados de explotación.	
	Porcentaje del máximo concedido	100 por ciento	70 por ciento	100 por ciento	85 por ciento
<b>Detalles de cualquier facultad discrecional ejercitada</b>					
<b>Resultado global</b>		1.299.375 £	670.313 £		116.771 £
		1.531.963 €	790.298 €	569.947 €	137.673 €

La mitad de los importes de la tabla anterior son pagaderos en acciones de la Sociedad con entrega diferida, que se consolidarán tras el transcurso de un plazo de tres años (conforme al Plan de Incentivos Diferidos).

De acuerdo con los resultados financieros del Grupo IAG y conforme al grado de cumplimiento de los objetivos de desempeño personal, la Comisión de Retribuciones aprobó reconocer a Luis Gallego Martín un incentivo anual por importe de 569.947 euros. Sin embargo, Luis Gallego Martín ha decidido renunciar a este incentivo anual.



# Informe de la Comisión de Retribuciones

## continuación

El beneficio de explotación de British Airways correspondiente a 2013 (un tercio del incentivo anual) ha resultado ser un 81 por ciento de la cantidad máxima pagadera por este elemento del incentivo. Este porcentaje de cumplimiento se sitúa, dentro del rango de objetivos marcados, entre el nivel objetivo y el nivel de superación del objetivo. El flujo efectivo de Iberia correspondiente al segundo semestre de 2013 (un tercio del incentivo anual) ha resultado ser de un 55 por ciento del máximo pagadero por este elemento del incentivo. Este porcentaje de cumplimiento se sitúa, dentro de los niveles de objetivos marcados, entre el nivel objetivo y el nivel de superación del objetivo. En total, por tanto, se realiza un pago del 68 por ciento de los dos tercios del Incentivo Anual vinculado al desempeño financiero de 2013 (2012: 35 por ciento). En 2013, para el tercio basado en objetivos personales, el Consejo ha determinado el importe señalado anteriormente para el Consejero Delegado de IAG basado en su desempeño frente a los objetivos específicos de su cargo; y el Consejero Delegado de IAG estableció los importes señalados anteriormente para el Consejero Delegado de British Airways, el Consejero Delegado de Iberia y el Director Financiero de IAG sobre la base de su desempeño frente a los objetivos específicos de sus cargos.

### Liquidación del *Performance Share Plan (PSP)* de 2011 de IAG

La liquidación de los derechos asignados el 6 de marzo de 2011 bajo el PSP de IAG ha sido fijada al final del periodo de desempeño que se inició en enero de 2011 y finalizó el 31 de diciembre de 2013. El valor de los derechos asignados representa un 200 por cien del salario del Consejero Delegado del Grupo, y un 150 por cien del salario en el caso de los demás Consejeros Ejecutivos.

Un 30 por ciento de los derechos asignados quedaron condicionados al cumplimiento de los objetivos de obtención de sinergias de la Compañía, y un 70 por ciento a la consecución de un objetivo de desempeño basado en el rendimiento total para el accionista o TSR (*Total Shareholder Return*) medido en relación a un grupo de aerolíneas comparables. Cualquier consolidación de derechos bajo el plan queda condicionada a la determinación por parte de la Comisión de Retribuciones de que los resultados financieros subyacentes del Grupo han sido satisfactorios dadas las circunstancias existentes durante ese periodo de tres años.

El resultado alcanzado respecto de los objetivos de desempeño ha sido el siguiente:

Medición	Mínimo	Máximo	Resultado alcanzado	Liquidación (como porcentaje de los derechos asignados en 2010)
Comportamiento del TSR en relación al grupo de aerolíneas <sup>1</sup> (70 por ciento)	Mediana (se consolida el 25 por ciento)	Igual o por encima del Cuartil superior (se consolida el 100 por cien)	5ta de 17 aerolíneas	100 por ciento
Objetivos de Sinergias de IAG € (30 por ciento)	Logro del objetivo de sinergias del año 1 de €72 millones representa un 5 por ciento.	€134m		100 por ciento
	Logro del objetivo de sinergias del año 2 de €166 millones representa un 5 por ciento.	€313m		100 por ciento
	Logro del objetivo de sinergias del año 3 de €279 millones representa un 5 por ciento.	€460m		100 por ciento
	El 15 por ciento restante se consolida si el objetivo de sinergias del año 3 se excede en más del 20 por ciento (> €335 millones).	€460m		100 por ciento
Detalles de cualquier facultad discrecional ejercitada				
Resultado global				100 por ciento

<sup>1</sup> Grupo de aerolíneas: Air Berlin, Air France/KLM, Air New Zealand, All Nippon Airlines, American Airlines, Cathay Pacific Airlines, Delta Airlines, easyJet, LAN, Lufthansa, Qantas Airways, Ryanair, SAS, Singapore Airlines, United Airlines, US Airways. Air Canada fue excluida de la cotización durante el periodo de desempeño (24 de abril de 2012) y fue eliminada del grupo. American Airlines se mantuvo en el grupo y tras su fusión con US Airways, las cifras de TSR que correspondían a ambas compañías fueron proyectadas desde la fecha de fusión en línea con el TSR de la nueva compañía fusionada, American Airlines Group.

### Plan de Incentivos a Largo Plazo (LTIP) de British Airways de 2010

El PSP de British Airways otorgado el 17 de septiembre de 2010 se valoró al final del período de desempeño que comenzó el 1 de abril de 2010 y finalizó el 31 de marzo de 2013. Las asignaciones concedidas en 2010 fueron equivalentes al 150 por cien del salario tanto para el Consejero Delegado de IAG (quien, en dicho momento, era Consejero Delegado de British Airways) como para el Consejero Delegado de British Airways (quien, en ese momento, era el Director Financiero de British Airways) y al 100 por cien para otros miembros del equipo de dirección de British Airways. El resultado alcanzado respecto de los objetivos de desempeño fue el siguiente:

Medición	Mínimo	Máximo	Resultado	Consolidación (como porcentaje de derechos asignados en 2010)
<b>Comportamiento del TSR en relación al grupo de aerolíneas<sup>1</sup> (100 por cien)</b>	Mediana (Consolidación del 25 por ciento)	Quintil superior o más (Consolidación del 100 por cien)	10º (por debajo de la mediana)	0 por ciento
<b>Detalles de cualquier facultad discrecional ejercitada</b>			Ninguno	Ninguno
<b>Resultado global</b>				0 por ciento

<sup>1</sup> Grupo de aerolíneas: Air Berlin, Air France/KLM, Air New Zealand, All Nippon Airlines, American Airlines, Cathay Pacific Airlines, Delta Airlines, Easyjet, LAN, Lufthansa, Qantas Airways, Ryanair, SAS, Singapore Airlines, United Airlines, US Airways. Tras sus respectivas fusiones, Continental Airlines e Iberia fueron excluidas de la cotización durante el período de desempeño y se eliminaron del grupo. Air Canada también fue excluida de la cotización durante el período de desempeño y fue eliminada del grupo. American Airlines fue excluida de la cotización en 2012 tras solicitar la quiebra conforme al Capítulo 11 (*Chapter 11 bankruptcy*). De manera coherente con el tratamiento de JAL en adjudicaciones anteriores, American Airlines se conservó en el grupo con su TSR congelado en el momento de la exclusión de la cotización.

### Planes de retribución asignados durante el ejercicio

#### Sujeto a auditoría

El Plan de Acciones por Desempeño (PSP) de IAG es un plan discrecional dirigido a los ejecutivos y directivos con responsabilidad destacada en el Grupo IAG que ejercen influencia directa sobre el valor para el accionista. La Compañía realizó una asignación conforme al PSP el 6 de marzo de 2013. La tabla que figura en esta sección incluye los detalles clave de esta asignación.

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

La Comisión de Retribuciones cree que los datos de BPA ofrecen una sólida valoración de los resultados económicos subyacentes del negocio.

# Informe de Comisión de Retribuciones

## continuación

### PSP – elegibilidad, mediciones y objetivos

Tipo de asignación	Acciones	
Base para determinar el tamaño de la asignación	Directivos que de manera constante obtengan un alto rendimiento y/u ocupen puestos clave, y/o a quienes la Compañía desea retener a largo plazo.	
Valor nominal asignado (porcentaje del salario)	Consejero Delegado del Grupo – 200 por cien	Otros Consejeros Ejecutivos – 150 por cien
Precio de Asignación	2,41 £	
Período de Desempeño	1 Enero 2013 – 31 diciembre 2015	
Objetivos de Desempeño	Objetivos de desempeño del BPA	TSR comparado con el TSR del índice MSCI Transporte Europeo (elevada y mediana capitalización bursátil)
Ponderación	50 por ciento	50 por ciento
Mínimo	BPA 2015 de 0,30 € 10 por ciento de consolidación	Rentabilidad TSR de IAG igual al índice 25 por ciento de consolidación
Objetivo (consolidación lineal entre mínimo y máximo)	BPA 2015 entre 0,30 € y 0,52 €	Rentabilidad TSR de IAG entre la rentabilidad del índice y el 8 por ciento anual de rentabilidad sobre el índice
Máximo	BPA 2015 de 0,52 € Se consolida el 100 por cien	Rentabilidad TSR de IAG supera el índice en un 8 por ciento anual. Se consolida el 100 por cien

El Consejo de Administración se reserva la facultad de revisar y, en su caso, ajustar la definición y/o los objetivos de BPA en el marco de cualquier operación societaria, siempre y cuando, a juicio de la Comisión de Retribuciones, los objetivos modificados no supongan un desafío mayor o menor que los originales. En la medida en que se realice cualquier ajuste de esta naturaleza, la Comisión de Retribuciones informará de los criterios en los que se basan dichos ajustes y su fundamento en ulteriores informes.

### Derechos de pensión totales

#### Sujeto a auditoría

La Sociedad promueve un plan de pensiones de aportaciones definidas. Los Consejeros Ejecutivos tienen derecho a recibir una aportación del 25 por ciento del salario base. Los Directivos también tienen derecho a percibir un complemento salarial en metálico en lugar de esta aportación.

Willie Walsh es miembro del plan de pensiones de la Sociedad, la cual realizó aportaciones durante el ejercicio por importe de 50.000 £, y, habiéndole abonado, además, un importe en dinero en lugar de una aportación al plan de pensiones por importe de 156.250 £.

Keith Williams ha optado por recibir este complemento salarial en efectivo en lugar de la aportación al plan de pensiones y durante el ejercicio ha percibido 162.500 £.

Rafael Sánchez-Lozano Turmo era miembro del plan de pensiones de la Sociedad hasta su salida, el 27 de marzo de 2013. Hasta esa fecha, la Sociedad realizó aportaciones por importe de 39.500 €. A efectos de salario pensionable, el salario del Sr. Sánchez-Lozano siguió siendo de 632.000 €, incluso después de la reducción voluntaria del 25 por ciento, y las aportaciones de la Sociedad se calcularon sobre dicha base.

Luis Gallego Martín ha optado por recibir el complemento salarial en efectivo en lugar de la aportación al plan de pensiones. Desde que fue nombrado Consejero Ejecutivo el 27 de marzo de 2013, la Sociedad ha pagado 120.694 €, por este concepto. A efectos de salario pensionable, el salario del Sr. Gallego sigue siendo de 632.000 €, incluso después de la reducción voluntaria de aproximadamente el 15 por ciento, y las aportaciones de la Sociedad se calculan sobre esa base.

Enrique Dupuy de Lôme Chávarri es miembro del plan de pensiones de la Sociedad. Desde que fue nombrado Consejero Ejecutivo el 26 de septiembre de 2013, la Sociedad pagó aportaciones durante el ejercicio cubierto por este informe, por importe de 13.195 £, más un pago en metálico sustitutivo de la aportación al plan de pensiones por importe de 19.762 £.

Keith Williams tiene la condición de miembro en suspenso del plan NAPS de British Airways. Fue partícipe activo del plan hasta la fecha de efectos de la fusión entre British Airways e Iberia. El valor de transferencia de la pensión devengada a 31 de diciembre de 2013 es de 3.051.674 € (en 2012, 2.821.711 €), y el aumento de beneficios durante el ejercicio es de 312.644 € (en 2012: 280.022 €), de los que 0 € (en 2012: 156.812 €) son inflación neta.

Keith Williams era miembro activo tanto del plan de pensiones NAPS de prestación definida, como del plan de jubilación sin fondos, los cuales, conforme a su contrato de servicios, le proporcionarán un beneficio total por jubilación a la edad de 60 años equivalente a 1/56 de los pagos pensionables por cada año de servicio hasta el 31 de marzo de 2007. Por los servicios prestados desde el 1 de abril de 2007 hasta que dejó el plan, en la fecha de efectos de la fusión, en línea con las opciones dadas a todos los partícipes de NAPS, Keith Williams optó por realizar aportaciones adicionales a efectos de tener derecho a 1/60 del pago pensionable por cada año de servicio pagadero a la edad de 60 años.

### Indemnizaciones por cese en el cargo

Rafael Sánchez-Lozano Turmo cesó en el Consejo de Administración el 27 de marzo de 2013. En el momento de la terminación, se le pagó 316.000 € (cantidad equivalente a seis meses de salario base), más su retribución por retiro pagadera una única vez por valor de 1.168.000 € (tal y como se indicaba en la documentación de la fusión). Asimismo ha percibido mensualmente la cantidad de 52.667 € en octubre, noviembre y diciembre de 2013. El pago de la referida mensualidad requería el convencimiento por la Sociedad de que el Sr. Sánchez-Lozano había cumplido sus obligaciones de buscar otro trabajo remunerado de acuerdo con lo previsto en el acuerdo de terminación. Asimismo percibirá mensualmente la cantidad de 52.667 € en enero, febrero y marzo de 2014 si, a juicio razonable de la Sociedad cumple con las obligaciones que le corresponden en virtud del acuerdo de terminación de buscar otro trabajo remunerado. En caso de encontrar un trabajo de dichas características, las mensualidades adeudadas se reducirán en función de las ganancias atribuibles a la actividad remunerada en el mes que corresponda. Esto implicará que los pagos totales que le corresponden equivalen a 52 semanas de salario, en línea con la política en materia de pagos por salida. El Consejo no ha hecho ejercicio de discrecionalidad alguna al aplicar a Rafael Sánchez-Lozano la política en materia de terminación. La salida de Rafael Sánchez-Lozano fue calificada como salida en buenos términos y, por tanto, recibió las acciones diferidas del plan de incentivos anual de 2011. Recibirá las acciones del PSP 2011 en caso de consolidarse total o parcialmente por cumplirse los objetivos de desempeño, sujetas a prorrateo para reflejar la parte del período de desempeño en la que prestó servicios a la Compañía.

José Manuel Fernández Norniella dejó el Consejo el 20 de junio de 2013. Manuel Lagares Gómez-Abascal dejó el Consejo el 3 de julio de 2013. John Snow dejó el Consejo el 19 de diciembre de 2013. Como Consejeros No-Ejecutivos, se les abonaron los honorarios únicamente y no recibieron ningún pago de salida.

Keith Williams presentó su dimisión del Consejo con fecha de efectos 1 de enero de 2014. Habida cuenta de que sigue siendo Directivo de la Sociedad, no se ha abonado ningún pago de salida. Luis Gallego Martín presentó su dimisión del Consejo con fecha de efectos 1 de enero de 2014. Habida cuenta de que siguen siendo Directivo de la Sociedad, no se ha abonado ningún pago de salida.

### Resultado de la votación consultiva

El voto consultivo sobre el Informe de la Comisión de Retribuciones de 2012 en la Junta General Ordinaria de Accionistas de junio de 2013 fue el siguiente:

Número de votos emitidos	A favor	En contra	Abstenciones
1.258.961.889	1.233.416.142 (98,0 por cien)	6.215.857 (0,5 por ciento)	19.329.890 (1,5 por ciento)

La votación demostró que existía un fuerte respaldo entre los accionistas al Informe de la Comisión de Retribuciones de 2012, situando a la Sociedad en los primeros puestos entre las sociedades en términos de proporción de votos a favor.

### Estado las Participaciones de los Consejeros Ejecutivos

#### Sujeto a Auditoría

Para que sus intereses se encuentren alineados con los de los accionistas, se espera que los Consejeros Ejecutivos vayan construyendo y manteniendo una participación accionarial personal en la Sociedad.

Conforme a las directrices sobre participaciones accionariales del Grupo IAG, se espera que los Directivos construyan y mantengan una participación accionarial del 100 por cien del salario, y se espera que conserven al menos el 50 por ciento de las acciones (deducido el impuesto) que se consoliden a partir de los planes de acciones, hasta que se consiga este requisito de participación accionarial. La Comisión ha revisado el cumplimiento de estas directrices y ha observado que, a excepción de un Directivo, el objetivo final aún no se ha alcanzado. Esto se debe al hecho de que la participación accionarial tiende a construirse a medida que se consolidan las asignaciones de acciones, que históricamente han sido bastante bajas en IAG en comparación con el mercado. Por ello, la Comisión de Retribuciones no ha fijado un marco temporal en el que espera que se cumpla con dicha directriz. Las acciones computables a efectos de la directriz incluyen las acciones ya mantenidas por el Directivo, acciones consolidadas y liquidadas, acciones consolidadas y no liquidadas, y acciones en concepto de incentivo anual diferidas no consolidadas. La tabla siguiente resume las participaciones actuales de los Consejeros Ejecutivos.

Consejero Ejecutivo	Requisito de Participación Accionarial	Acciones en propiedad	Acciones ya consolidadas de los planes de opciones sobre acciones	Acciones ya consolidadas de planes de acciones por desempeño	Acciones ya consolidadas de los planes de incentivos anuales diferidos	Acciones no consolidadas de planes de incentivos anuales diferidos	Participación Accionarial Total a efectos de cumplimiento del requisito
Willie Walsh	100% del salario	22.000	-	248.571	28.344	97.921	396.836 (98% del salario)
Keith Williams	100% del salario	6.020	23.084	124.633	67.314	108.512	329.563 (109% del salario)
Luis Gallego Martín	100% del salario	100	-	-	-	-	100 (0% del salario)
Enrique Dupuy de Lôme Chávarri	100% del salario	100	-	-	-	52.739	52.839 (22% del salario)

# Informe de la Comisión de Retribuciones

## continuación

### Participaciones accionariales de los Consejeros Sujeto a auditoría

	Total acciones y derechos de voto	Porcentaje de capital
Antonio Vázquez Romero	512.291	0,025
Sir Martin Broughton	174.910	0,009
Willie Walsh	298.915	0,015
Cesar Alierta Izuel	1.000.000	0,049
Patrick Cescau	-	0,000
Enrique Dupuy de Lôme Chávarri	100	0,000
Baronesa Kingsmill	2.000	0,000
James Lawrence <sup>1</sup>	50.000	0,002
José Pedro Pérez-Llorca	408	0,000
Kieran Poynter	-	0,000
Luis Gallego Martín	100	0,000
Dame Marjorie Scardino	100	0,000
Alberto Terol Esteban	-	0,000
Keith Williams	221.051	0,011
<b>Total</b>	<b>2.259.875</b>	<b>0,111</b>

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

No se han producido cambios en las participaciones accionariales recogidas anteriormente entre el 31 de diciembre de 2013 y la fecha de este Informe.

### Límites a la dilución del plan de acciones

La Asociación Británica de Aseguradores (ABI) establece directrices que restringen la emisión de nuevas acciones al amparo de todos los planes de acciones de la Sociedad dentro de cualquier período de diez años, al 10 por ciento del capital social ordinario emitido y restringen las emisiones al amparo de los planes discrecionales de la Sociedad al 5 por ciento dentro de cualquier período de diez años. En la Junta General Anual de 20 de junio de 2013, se autorizó a la Sociedad para asignar hasta 67.500.000 acciones (3,31 por ciento del capital social) en 2013, 2014 y 2015. De este importe, un máximo de 7.650.000 acciones podrían asignarse a Consejeros Ejecutivos al amparo de todos los planes de acciones de IAG para adjudicaciones realizadas durante 2013, 2014 y 2015. A 31 de diciembre de 2013, 1,92 por ciento del capital social había sido asignado con arreglo a los planes de acciones de IAG.

Los precios de cierre más altos y bajos de las acciones de la Sociedad durante el período y el precio de la acción a 31 de diciembre de 2013 eran:

A 31 de diciembre de 2013	401p
Más alto del período	402p
Más bajo del período	185p

### Gráfico de Desempeño de la Sociedad y tabla de "cifra única" del Consejero Delegado de IAG

El cuadro muestra el valor a 31 de diciembre de 2013 de una inversión hipotética de 100£ en la cotizada comparada con el valor de 100£ invertidas en el índice FTSE 100 a lo largo del mismo período. Se ha tomado el precio de la acción al contado en la fecha de cotización y un promedio de tres meses antes del final del ejercicio. Se escogió el FTSE 100 porque es un índice amplio de renta variable del que forma parte la Sociedad, y el índice goza de amplio reconocimiento.

### RENDIMIENTO TOTAL DEL ACCIONISTA (TSR) DE IAG, RENTABILIDAD COMPARADA CON FTSE 100



La tabla siguiente muestra la "cifra única total" de retribución del Consejero Delegado durante los tres últimos ejercicios:

	2011	2012	2013
Consejero Delegado de IAG – "cifra única total" de retribución	1.550.000 £	1.083.000 £	4.971.000 £
Incentivo Anual	La "cifra única total" anterior incluye 302.000 £ de incentivo anual (18 por ciento del máximo)	Ningún pago de incentivo anual	Incluye el pago del incentivo anual de 1.299.375 libras esterlinas (78,75% del máximo)
Retribución variable a largo plazo	La "cifra única total" anterior incluye 251.594 £ por el importe de los incentivos a largo plazo consolidados (35 por ciento del máximo)	Consolidación cero de incentivos a largo plazo	La anterior "cifra única" incluye 2.593.569 £ de la retribución variable a largo plazo (100% del máximo).
Aclaraciones	La "cifra única total" anterior incluye 20 días de remuneración (en enero de 2011) abonados por British Airways		Un 70 por ciento del valor de liquidación del PSP 2011 fue resultado del incremento del precio de cotización de la acción, reflejando el aumento significativo del valor para el accionista creado durante este periodo.

La cifra única total de retribución incluye el salario básico, los complementos salariales, las prestaciones en concepto de pensiones, el incentivo anual y la consolidación de la retribución variable a largo plazo.

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

La tabla siguiente muestra el cambio en la retribución para 2013 comparado con 2012 del Consejero Delegado de IAG y un grupo de empleados apropiado. Se ha determinado que el grupo de empleados más apropiado son los empleados de la Oficina Principal de IAG, ubicada en Londres, que comprende 99 empleados en total.

	Consejero Delegado de IAG	Empleados de la Oficina Principal de IAG
Salario base	Sin modificaciones en 2013 comparado con 2012	Sin modificaciones en 2013 comparado con 2012, como resultado de una congelación salarial para la revisión anual de 2013
Incentivo anual	Incremento desde 0 en marzo de 2013 (cubriendo el periodo de desempeño de 2012) hasta 1.299.375 £ en marzo de 2014 (cubriendo el periodo de desempeño de 2013)	Los pagos de incentivos anuales globales se incrementaron en un 50 por ciento en marzo de 2014 (cubriendo el periodo de desempeño de 2013) comparados con el ejercicio anterior, como resultado de una mayor consolidación para las mediciones financieras
Complementos salariales	Sin modificaciones en la política de complementos salariales. Los pagos efectivos disminuyeron a 47.000 en 2013 desde 52.000 £ en 2012	Sin modificaciones en la política de complementos salariales. Sin cambios en los costes globales en 2013 con respecto a 2012



# Informe de Comisión de Retribuciones

## continuación

### Importancia relativa del gasto en salarios

La tabla siguiente muestra los costes totales de retribución y dividendos del Grupo IAG.

	2013	2012
Costes de empleados totales, Grupo IAG	€4.123.000.000	€4.341.000.000
Remuneración Total, Consejeros (incluidos los Consejeros No Ejecutivos)	€16.305.000	€6.186.000
Dividendos	-	-

### Implantación de la política retributiva para 2014

La Sociedad pretende realizar los cambios siguientes en la política de retribución global para 2014, en comparación con 2013.

#### Salario Base

Los salarios base para Consejeros Ejecutivos se revisan el 1 de enero de cada año. Tras una cuidadosa consideración de la asequibilidad para la Sociedad, la valía y méritos de cada Directivo (incluyendo los consejeros Ejecutivos) los riesgos de retención, y el volumen de los incrementos salariales con carácter general en todo el Grupo IAG para 2014 (que fueron aprobados por el Consejo, a recomendación de la Comisión, en un 3,0 por ciento), el Consejo de Administración aprobó lo siguiente:

Consejero Ejecutivo	Revisión del salario base
Consejero Delegado de IAG	£850.000 (rechazó un aumento en enero de 2012, enero de 2013) (€1.002.150)*
Director Financiero de IAG	£515.000 (€607.000) (en libras esterlinas del Reino Unido, un incremento del 3% desde 2013)

\* El Consejero delegado ha decidido donar el incremento salarial del 3 por ciento que le corresponde a favor de una organización benéfica de su elección.

#### Incentivo Anual correspondiente a 2014

La medición financiera para 2014 (dos tercios del incentivo anual) será el beneficio de explotación de IAG. Esto supone un cambio con respecto al plan de 2013, en el que los beneficios de explotación de British Airways y el flujo de efectivo neto de Iberia se utilizaron cada uno de ellos con una ponderación de un tercio. La Comisión de Retribuciones cree que el beneficio de explotación es la mejor medición financiera para alinear los intereses de los accionistas con la Sociedad y el desempeño individual. Las mediciones de 2013 se introdujeron como medida a corto plazo porque se percibía que el beneficio de explotación de IAG era demasiado volátil para utilizarlo como una medición de plan de incentivos durante los primeros días en los que se estaba llevando a cabo la reestructuración de Iberia.

La Comisión ha fijado un rango de objetivos ambiciosos para los beneficios de explotación de IAG para 2014, a los niveles de mínimos, cumplimiento de objetivos y máximos.

#### Asignación bajo el Plan de Acciones por Desempeño de 2014

El Consejo de Administración, previa recomendación de la Comisión de Retribuciones, ha aprobado una asignación bajo el PSP para 2014, con un período de desempeño desde el 1 de enero de 2014 hasta el 31 de diciembre de 2016.

Para este ejercicio, el Consejo de Administración ha aprobado el uso de los mismos objetivos de desempeño que para la asignación de 2013, manteniendo cada uno una ponderación del 50 por ciento. El primero se basa en el desempeño TSR de IAG en relación con el Índice MSCI Transporte Europeo. Esta condición se considera apropiada porque las compañías en el índice están sujetas a factores externos que tienen un impacto en el precio de la acción similares a los factores que influyen sobre el Grupo IAG. El rango objetivo es idéntico al de 2013, y se ha descrito anteriormente en este Informe.

La segunda condición de desempeño se basa en el BPA. Esta condición se considera apropiada porque proporciona una sólida medición del desempeño financiero subyacente del negocio. La Comisión de Retribuciones ha acordado que el rango objetivo de los beneficios por acción (BPA) para la adjudicación del PSP de 2014 debería incrementarse. Esto es para reflejar el hecho de que la Sociedad ha avanzado un año más dentro de la recuperación descrita en el Plan de Negocios. También refleja la mejora en la evolución financiera del Grupo IAG y garantiza que este objetivo sigue siendo ambicioso. La medición del BPA será la siguiente:

Ponderación	50 por ciento
Mínimo	BPA de 2016 de 34 céntimos € 10 % se consolida
Objetivo (método lineal de consolidación entre mínimo y máximo)	BPA de 2016 entre 34 céntimos de € y 56 céntimos de €
Máximo	BPA de 2016 de 56 céntimos de € 100 % se consolida

## Política de retribución de los Consejeros

### Elementos clave del salario

La política de retribuciones de la Sociedad ha de proporcionar paquetes salariales que sean competitivos con la media del mercado, ligados a la estrategia empresarial y que tengan en cuenta el papel, capacidades y contribución de cada persona. El grupo de referencia principal para la Sociedad, a efectos de comparaciones, es el FTSE 26 a 100 (excluyendo los servicios financieros), con una referencia secundaria en su caso a las compañías aéreas globales. La Comisión de Retribuciones está al corriente de los salarios y condiciones de los empleados dentro del Grupo IAG, y tiene esto en cuenta a la hora de determinar la retribución de los Consejeros Ejecutivos.

La tabla siguiente resume los principales elementos de los paquetes retributivos para los Consejeros Ejecutivos.

Objetivo y vinculación a estrategia	Funcionamiento del elemento de la política	Oportunidad y mediciones de desempeño
<b>Salario base</b> Tiene en cuenta el papel, capacidades y contribución	<p>El posicionamiento de los salarios base se fija por referencia a cargos similares dentro del grupo de comparación de referencia, principalmente el FTSE 26 a 100 (excluyendo servicios financieros), así como las capacidades y aportación del empleado.</p> <p>Los salarios base son objeto de revisión el 1 de enero de cada año. Al revisar los salarios, la Comisión de Retribuciones tendrá en cuenta los siguientes factores: el hecho de que resulte asumible para la Sociedad, la valía y méritos del directivo, los riesgos de retención y la magnitud de los incrementos salariales, en general, en el Grupo IAG. Uno de los objetivos del Grupo IAG es la contención de los gastos fijos, por lo que los incrementos salariales en los próximos años serán previsiblemente moderados.</p>	Los salarios base actuales y las revisiones salariales más recientes se muestran en la sección anterior sobre política retributiva de 2014.
<b>Complementos salariales</b>	Seguro de vida, viajes personales y; en su caso, un coche de empresa, combustible y seguro médico privado.	La Sociedad realizará aportaciones en relación con el seguro de vida.
<b>Incentivo Anual</b> Incentiva el desempeño financiero corporativo anual y los objetivos específicos del cargo	<p>El Consejo de Administración, sobre la base de una recomendación de la Comisión de Retribuciones, establece los objetivos que resultan de aplicación a la concesión de incentivos anuales. Para su establecimiento se toman como referencia factores como, por ejemplo, el plan de negocio y los principales objetivos del beneficiario y sus áreas específicas de responsabilidad.</p> <p>El Consejo de Administración, sobre la base de una recomendación de la Comisión de Retribuciones, se reserva la facultad discrecional de cancelar el pago del incentivo anual si, a su juicio, los resultados financieros subyacentes de la Sociedad no han sido satisfactorios dadas las circunstancias.</p>	<p>Se pretende que, durante la vigencia de esta política, la oportunidad máxima en el incentivo anual no se modifique con respecto a la actual, lo que representa una oportunidad máxima para el Consejero Delegado de IAG del 200 por cien del salario (50 por cien del salario para un desempeño acorde con los objetivos)</p> <p><b>Condiciones de desempeño</b> Se pretende que, durante la vigencia de esta política, dos tercios del incentivo anual estén sujetos a una medida financiera y un tercio se base en objetivos específicos del cargo. Es probable que la medición financiera sea el beneficio de explotación de IAG, pero la Comisión de Retribuciones conserva la facultad discrecional de cambiar esta medida o las ponderaciones de cada medida en el caso de que exista otra alternativa que se considere más adecuada.</p>

# Informe de la Comisión de Retribuciones

## continuación

Objetivo y vinculación a estrategia	Funcionamiento del elemento de la política	Oportunidad, y medición del desempeño
<p><b>Plan de Diferimiento de Incentivos (IADP)</b></p> <p>Vincula el interés de los Directivos con el de los Accionistas y proporciona una herramienta de retención</p>	<p>El IADP está diseñado para vincular el interés de los Directivos con el de los accionistas, al concederles una parte del incentivo anual en acciones diferidas.</p> <p>El Directivo perderá el derecho a las acciones que le correspondan si cesa en la Sociedad durante el período de diferimiento, a menos que esta le otorgue la condición de <i>Good Leaver</i> (salida en buenos términos). Este tema se aborda en la sección siguiente, sobre política de indemnizaciones por cese.</p> <p>En el momento de la liquidación, los Directivos percibirán los dividendos correspondientes a las acciones diferidas abonadas, en su caso, a lo largo del periodo de diferimiento.</p>	<p>Se pretende que, durante la vigencia de esta política, no se produzcan cambios en la proporción actual del incentivo anual que se difiere en forma de acciones durante un período de tres años. La proporción actual es de la mitad.</p> <p><b>Condiciones de desempeño</b></p> <p>Se aplica cláusula de recuperación de remuneraciones ya satisfechas (<i>clawback</i>).</p> <p>No resulta de aplicación ninguna otra condición de desempeño, porque está basado en el desempeño ya demostrado.</p>
<p><b>Plan de Acciones por Desempeño (PSP)</b></p> <p>Incentiva creación de valor para el accionista a largo plazo. Promueve y recompensa la consecución de un TSR y resultados financieros sostenidos</p>	<p>El PSP es un plan discrecional dirigido a ejecutivos y directivos con responsabilidad destacada en el Grupo que ejercen influencia directa sobre el valor para el accionista. El PSP consiste en la concesión de derechos a recibir acciones de la Sociedad cuya consolidación depende del cumplimiento, total o parcial, de unas condiciones predefinidas de desempeño transcurridos tres años desde la adjudicación. Los beneficiarios no están obligados a satisfacer pago alguno con ocasión de la concesión de los derechos sobre las acciones o de su consolidación.</p> <p>El Consejo se reserva la facultad de cancelar el pago de cualquier concesión de derechos en virtud del PSP si, a su juicio, los resultados financieros subyacentes de la Sociedad no han sido satisfactorios dadas las circunstancias.</p>	<p>Durante la vigencia de esta política, se pretende que el valor nominal de los derechos concedidos equivalga al 200 por cien del salario del Consejero Delegado de IAG y, en función de la relevancia del cargo, al 120 o 150 por cien del salario del resto de Consejeros Ejecutivos. La Comisión de Retribuciones estará facultada para alterar los porcentajes mencionados en cualquier momento si lo estima oportuno, si bien no serán superiores al 300 por cien del salario en cualquier ejercicio a lo largo de la vigencia de esta política, a menos que la Comisión de Retribuciones considere que la existencia de circunstancias extraordinarias justifica la concesión de derechos de una cuantía mayor.</p> <p><b>Condiciones de desempeño</b></p> <p>La intención es que cualquier concesión de derechos en virtud del PSP, realizada durante la vigencia de esta política, se valore a lo largo de un período de tres años. La Comisión de Retribuciones tendrá la facultad discrecional de modificar la duración del período a efectos de desempeño en cada momento si lo estima oportuno, aunque en ningún caso será inferior a tres años</p> <p>Cada año, el Consejo de Administración, siguiendo la recomendación de la Comisión de Retribuciones; determinará condiciones de desempeño adecuadas, con rangos de objetivos apropiados y que supongan un desafío. Se tendrán en cuenta las condiciones del mercado y se asegurará la vinculación con los intereses del accionista. Probablemente al menos una condición consistirá en una medida vinculada al comportamiento de la acción de IAG con respecto a un índice integrado por otras empresas sujetas a factores externos que afecten a la cotización de las acciones similares a los del Grupo.</p> <p>Una o varias medidas aportarán una sólida valoración de los resultados financieros subyacentes del negocio.</p>

Objetivo y  
vinculación a  
estrategia

Funcionamiento del elemento de la política

Oportunidad y medición del desempeño

#### **Pensión**

Proporciona retribución tras la jubilación y asegura la competitividad del paquete completo

La Sociedad promueve un plan de pensiones de aportación definida.  
Los Directivos pueden optar por recibir en su lugar un complemento salarial en lugar de la aportación al plan de pensiones.  
El Consejero Delegado de IAG y el Director Financiero de IAG son partícipes del plan de pensiones.

Se pretende que, durante la vigencia de esta política, no se produzcan cambios en el nivel actual de aportaciones de la Sociedad, que es del 25 por ciento del salario base anual. No obstante, la Comisión de Retribuciones podrá alterar este porcentaje de un momento a otro si las condiciones del mercado lo exigen.

#### **Requisitos de participación accionarial**

Se espera que los Ejecutivos construyan y mantengan una participación accionarial del 100 por ciento del salario, y se espera que conserven al menos el 50 por ciento de las acciones (deducido el impuesto) que se consoliden a través de los planes de acciones hasta que se alcance el objetivo de participación establecido.

Se pretende, durante la existencia de esta política, que se mantengan inalterados sus requisitos de participación. Sin embargo, la Comisión de Retribuciones podrá alterar esta política si así lo aconsejan las condiciones del mercado.

#### **Honorarios Consejeros No Ejecutivos**

Los honorarios de los Consejeros No Ejecutivos se establecen de acuerdo con las condiciones del mercado para garantizar en la medida de lo posible la atracción y retención del talento necesario.

Los empleados de IAG, de todos los niveles, participan en un Plan de Incentivos Anual discrecional. Tanto el tamaño de la concesión de derechos como la ponderación de las condiciones varían en función del nivel, incorporándose, en su caso, mediciones específicas de determinadas unidades de negocio.

Todos los miembros del equipo de Alta Dirección participan en el IADP (actualmente, el 50 por ciento del pago de incentivos anual en forma de Acciones de IAG se difiere a tres años) y determinados miembros de la Alta Dirección en el PSP, en línea con los Consejeros Ejecutivos. Los empleados por debajo de la Alta Dirección tampoco participan.

Se aplican las mismas condiciones de desempeño y ponderaciones a todos los partícipes en el PSP. El tamaño de la concesión de derechos varía en función del desempeño y nivel en el negocio.

En la preparación de esta sección del Informe, la Comisión de Retribuciones se reserva el derecho de abonar cualquier retribución o pago por extinción del contrato de servicios (incluyendo el ejercicio de la discrecionalidad necesaria en relación a tales pagos) sin perjuicio de que estos pagos no estén en línea con la política descrita en esta sección, siempre que tales pagos hayan sido acordados (i) antes de la entrada en vigor de esta política o (ii) en un momento en el que la persona en cuestión no era Consejero de la Compañía y, en opinión de la Comisión de Retribuciones, el pago no se realizaría como consecuencia del nombramiento como Consejero de dicha persona. A estos efectos, "pagos" incluyen la concesión por parte de la Comisión de retribuciones variables en metálico, y, en el caso de retribución en acciones, las condiciones del pago son "acordadas" cuando se asignan las acciones en la medida en la que éstas estén sujetas a objetivos de desempeño que puedan diferir de lo establecido en las estimaciones incluidas en la tabla anterior. La Comisión de retribuciones puede realizar ajustes menores a la política antes descrita (por causas regulatorias, de control de cambios, fiscales o administrativas o para tener en consideración algún cambio en la legislación) sin necesidad de obtener la aprobación previa de los accionistas para ello.

# Informe de la Comisión de Retribuciones

## continuación

### Escenarios de retribución

Una parte significativa del paquete retributivo total de la Sociedad es variable, haciéndose hincapié en las recompensas a más largo plazo, para vincular estrechamente los intereses de los Consejeros Ejecutivos y Altos Directivos con los intereses de los accionistas. Los cuadros siguientes muestran, para cada Consejero Ejecutivo, la remuneración mínima, la remuneración que percibe si el desempeño del Consejero se ajusta a las expectativas de la Sociedad, y la máxima remuneración que puede percibir.

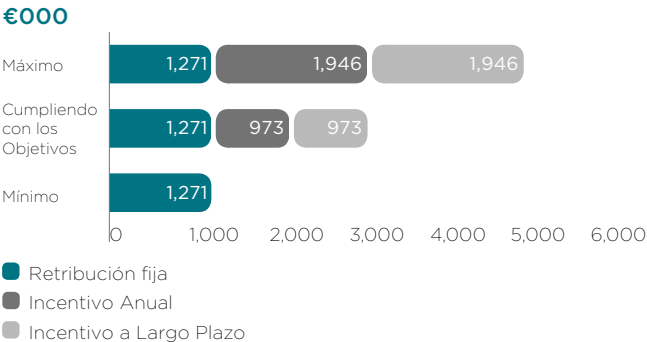
#### Consejero Delegado de IAG

La retribución fija es el salario base (el nivel en 2014 es de 973.000 €, excluyendo donaciones a causas benéficas), más complementos salariales (en 2013, un importe de 55.000 €), más las prestaciones relacionadas con la pensión (en 2013, un importe de 243.000 €).

El importe del incentivo anual es cero al nivel de retribución mínimo, 973.000 € por cumplir con los objetivos (50 por cien de la oportunidad máxima de un 200 por cien del salario), y 1.946.000 € como máximo (200 por cien del salario).

El importe de los incentivos a largo plazo es cero al nivel de retribución mínimo, 973.000 € por cumplir con los objetivos (50 por cien del valor nominal de la concesión de derechos del 200 por cien del salario), y 1.946.000€ como máximo (200 por cien del salario).

Todos los importes se abonan efectivamente en libras, y se muestran en el presente documento en euros, a un tipo de cambio €:£ de 1,179



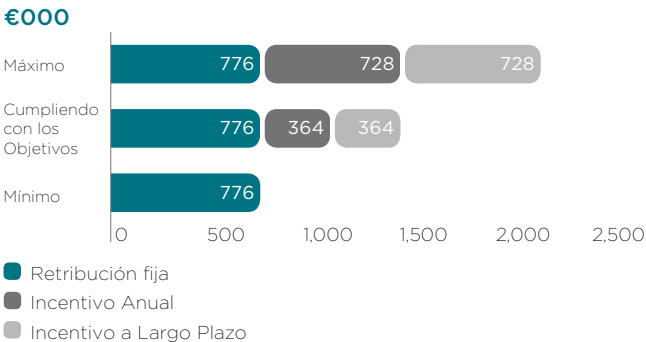
#### Director Financiero de IAG

La retribución fija es el salario base (el nivel en 2014 es de 607.000 €), más complementos salariales (en 2013, un importe efectivo para el año completo de 22.000 €), más las prestaciones relacionadas con la pensión (en 2013, un importe efectivo para el año completo de 147.000 €).

El importe del incentivo anual es cero al nivel de retribución mínimo, 364.200 € por cumplir con los objetivos (50 por cien de la oportunidad máxima de un 120% del salario), y 728.400 € como máximo (120 por cien del salario).

El importe del incentivo a largo plazo es cero al nivel de retribución mínimo, 364.200 € por cumplir con los objetivos (50 por cien de la oportunidad máxima de un 120% del salario), y 728.400 € como máximo (120 por cien del salario).

Todos los importes se abonan efectivamente en libras, y se muestran en el presente documento en euros, a un tipo de cambio €:£ de 1,179.



### Contratos de servicios y política de indemnizaciones por cese

A continuación se recoge una descripción de los términos clave del contrato de servicios de los Consejeros Ejecutivos.

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

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

El período de preaviso por parte de los Directivos es de seis meses, mientras que el período de preaviso por parte de la Sociedad será de 12 meses. La indemnización sustitutiva del período de preaviso deberá satisfacerse por la Sociedad en una cantidad única equivalente al salario base de los primeros 6 meses, 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 6 meses si la Sociedad considera que el 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 Directivo (incluido salario y complementos salariales) 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 12 meses de salario base.

Los Consejeros No-Ejecutivos, incluido el Presidente y Vicepresidente, no tienen contratos de servicios. Su nombramiento está sujeto al Reglamento del Consejo. Las fechas de nombramiento del Presidente y Consejeros No-Ejecutivos actuales son las siguientes:

Consejero No-Ejecutivo	Fecha del primer nombramiento	Fecha de última renovación	Fecha de expiración del período – Junta de Accionistas a celebrar en:
Antonio Vázquez Romero	25 de mayo de 2010	21 de enero de 2011	2015
Sir Martin Broughton	25 de mayo de 2010	20 de junio de 2013	2016
César Alierta Izuel	27 de septiembre de 2010	21 de enero de 2011	2014
Patrick Cescau	27 de septiembre de 2010	20 de junio de 2013	2016
Baroness Kingsmill	27 de septiembre de 2010	21 de enero de 2011	2014
James Lawrence	27 de septiembre de 2010	21 de enero de 2011	2015
José Pedro Pérez-Llorca	27 de septiembre de 2010	21 de enero de 2011	2014
Kieran Poynter	27 de septiembre de 2010	21 de enero de 2011	2014
Dame Marjorie Scardino	19 de diciembre de 2013	-	2014
Alberto Terol Esteban	20 de junio de 2013	-	2016

La Sociedad cumplirá los derechos contractuales de cualquier Consejero destituido; no obstante, la Sociedad podrá terminar el contrato de servicios de un Directivo con efectos inmediatos y sin indemnización por una serie de causas; tales como, entre otras, la incapacidad del directivo 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 resulte aplicable).

De conformidad con el PSP y el IADP, si un Consejero cesa en la Sociedad, la Comisión de Retribuciones podrá calificar el cese, a su discreción, como salida en buenos términos ("*Good Leaver*"). 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 prorrateada de sus acciones en virtud del PSP, con sujeción al cumplimiento de las condiciones de desempeño de la Sociedad. El prorrateo 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 se extinguirán.



# Informe de la Comisión de Retribuciones

## continuación

### Consejeros No-Ejecutivos en terceras compañías

El Directivo precisará el consentimiento de la Sociedad para poder aceptar un cargo de Consejero No Ejecutivo externo, y dicho permiso únicamente se concederá de darse las circunstancias adecuadas. Durante el ejercicio de referencia, ocuparon un cargo de consejero en virtud del cual percibieron una asignación:

Consejero	Sociedad	Asignación
Keith Williams	Transport for London	24.000 £
Enrique Dupuy de Lôme Chávarri	Amadeus	106.250 €

Willie Walsh es Consejero No Ejecutivo del *National Treasury Management Agency* de Irlanda, habiendo renunciado a los honorarios correspondientes.

### Consejeros No-Ejecutivos

Los Consejeros No-Ejecutivos perciben una asignación fija cada año, y una asignación adicional por cada presidencia de una Comisión, conforme a lo detallado a continuación:

Carga	Asignación
Presidente No-Ejecutivo	645.000 €, reducidos voluntariamente en un 25% a 483.750 € con efectos a partir del 1 de diciembre de 2012 hasta próxima notificación
Vicepresidente No-Ejecutivo	350.000 €
Otros Consejeros No-Ejecutivos	120.000 €
Presidencia de Comisión	20.000 €

Los Consejeros No-Ejecutivos (incluido el Presidente y Vicepresidente) tienen derecho al uso de billetes aéreos de las líneas aéreas de la Sociedad o vinculadas a la Sociedad, por un importe bruto anual total de 500.000 €.

(Nota: esto no forma parte de la política de la Sociedad). En relación con el Presidente, tal y como se recoge en la documentación de la fusión entre British Airways e Iberia, se tuvieron en cuenta las condiciones del contrato de servicios con Iberia en el momento de la fusión. Esto significa que seguirá teniendo derecho a una prestación por jubilación por un importe a tanto alzado de 2.800.000 €. El saldo del fondo conforme a la política (incluyendo los intereses devengados) se abonará a la salida de la Sociedad, cualquiera que sea la causa.

### Aproximación a las primas de contratación

La retribución de nuevos Consejeros Ejecutivos se ajustará a la actual política para los Consejeros Ejecutivos, según se describe en la tabla de política recogida en este informe. En el momento de su nombramiento, el salario base de los nuevos Consejeros Ejecutivos se fijará teniendo en cuenta el mercado externo, sus homólogos y su nivel de experiencia. Los nuevos Consejeros Ejecutivos participarán en los incentivos anuales y a largo plazo sobre la misma base que los Consejeros existentes.

La Comisión de Retribuciones conserva el derecho para desviarse de la política de remuneración descrita en este Informe en la medida de lo necesario para garantizar la contratación de candidatos de la calidad apropiada con la debida atención al mejor interés de los accionistas. Por ejemplo, para facilitar la contratación de personal, la Comisión puede realizar pagos a tanto alzado para compensar retribuciones variables o derechos contractuales perdidos al abandonar al antiguo empleador. Generalmente, este tipo de pagos resultarán proporcionales a la retribución variable perdida teniendo en cuenta todos los factores relevantes (incluyendo valor, objetivos de desempeño, la probabilidad de alcanzar tales objetivos y los periodos de consolidación de derechos). En estas circunstancias, se proporcionará a los accionistas todo el detalle necesario y su justificación en el Informe de remuneración correspondiente.

Excluyendo el valor de un potencial "buy-out", el valor máximo de la retribución variable ofrecida para la contratación de un nuevo Directivo será del 500 por cien de su salario base, en línea con la política corporativa antes descrita.

### Consideración de las condiciones laborales en otras partes del Grupo

El salario de los empleados en todas las sociedades del Grupo IAG se tiene en cuenta cuando se considera el nivel de cualquier incremento en la revisión del salario anual de los Consejeros. Esto sucede cada año, en la reunión de la Comisión de Retribuciones en enero.

A la hora de considerar las concesiones de derechos al amparo del PSP para los Consejeros Ejecutivos, la Comisión toma nota de los criterios de elegibilidad y la dimensión potencial de las concesiones de derechos a los Directivos por debajo del nivel de Consejero en todas las sociedades dentro de IAG.

### Consideración de las opiniones de los accionistas

En su reunión de septiembre de cada año, la Comisión de Retribuciones aborda los temas y resultados de la Junta General anual celebrada en junio, y determina cualquier acción apropiada que se requiera en consecuencia.

Se pretende que la Sociedad se involucre en un ejercicio de consulta exhaustiva a los inversores cuando se produzcan cambios significativos en la política de retribuciones. La última vez que ocurrió esto fue a principios de 2012, cuando las reuniones se mantenían con los principales inversores en previsión de los cambios en las mediciones del plan de incentivos a largo plazo.

# Informe de la Comisión de Retribuciones

## continuación

### Información complementaria

#### Opciones sobre acciones de los Consejeros

Los siguientes Consejeros han mantenido opciones para comprar acciones ordinarias de la Sociedad, concedidas al amparo del Plan de Opciones sobre Acciones de British Airways de 1999 (SOP de 1999). El SOP de 1999 concluyó con la concesión final en junio 2005/06. El SOP de 1999 preveía la concesión de opciones para adquirir acciones ordinarias en la Sociedad o las acciones representadas por certificados de depósito de valores extranjeros (*American Depositary Shares*) de la Sociedad, a un precio de la opción no inferior al valor de mercado de dichas acciones en la fecha de concesión. No venció pago alguno tras la concesión inicial de opciones.

Consejero	Fecha de concesión	Número de opciones a 1 de enero de 2013	Precio de ejercicio	Opciones ejercitadas durante el ejercicio	Opciones caducadas durante el ejercicio	Ejercitables a partir de	Fecha de expiración	Número de opciones a 31 de diciembre de 2013
<b>Consejero Ejecutivo</b>								
Keith Williams	25 de junio de 2003	114.649	157p	114.649	-	25 de junio de 2006	25 de junio de 2013	-
	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	23 de junio de 2015	69.927
<b>Total</b>		<b>257.056</b>		<b>114.649</b>	<b>-</b>			<b>142.407</b>

Se han cumplido las condiciones de desempeño en relación con todas las opciones; por tanto, se han consolidado todas las opciones.

#### Concesiones de derechos condicionales de los Consejeros

Los siguientes Consejeros mantenían concesiones de derechos condicionales con respecto a las acciones ordinarias de la Sociedad, otorgadas conforme al PSP de IAG, el Plan de Incentivos a Largo Plazo de British Airways de 1996 (LTIP) y el PSP de British Airways. El LTIP estuvo funcionando desde 1996 hasta 2004 y fue sustituido por el PSP de BA en 2005.

Consejero	Plan	Fecha de concesión	Número de concesiones a 1 de enero de 2013	Concesiones consolidadas durante el ejercicio	Concesiones caducadas durante el ejercicio	Concesiones realizadas durante el ejercicio	Número de concesiones a 1 de diciembre de 2013
<b>Consejeros Ejecutivos</b>							
Willie Walsh	BA PSP	17 septiembre 2010	469.148	-	469.148		0
	IAG PSP 2011	31 marzo 2011	714.285	-	-	-	714.285
	IAG PSP 2012	3 agosto 2012	1.024.844	-	-	-	1.024.844
	IAG PSP 2013	6 marzo 2013		-	-	684.647	684.647
<b>Total</b>			<b>2.208.277</b>	<b>-</b>	<b>469.148</b>	<b>684.647</b>	<b>2.423.776</b>
Keith Williams	LTIP	9 junio 2003	46.631	46.631 <sup>1</sup>	-	-	0
	LTIP	16 junio 2004	22.141	-	-	-	22.141
	BA PSP	17 septiembre 2010	280.851	-	280.851	-	0
	IAG PSP 2011	31 marzo 2011	409.090	-	-	-	409.090
	IAG PSP 2012	3 agosto 2012	605.590	-	-	-	605.590
	IAG PSP 2013	6 marzo 2013				404.564	404.564
<b>Total</b>			<b>1.364.303</b>	<b>46.631</b>	<b>280.851</b>	<b>404.564</b>	<b>1.441.385</b>
Enrique Dupuy de Lôme Chávarri	IAG PSP 2011	31 marzo 2011	249.350	-	-	-	249.350
	IAG PSP 2012	3 agosto 2012	372.670	-	-	-	372.670
	PSP 2013	6 marzo 2013	-	-	-	248.963	248.963
<b>Total</b>			<b>622.020</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>248.963</b>	<b>870.983</b>
Luis Gallego Martin	IAG PSP 2013	23 mayo 2013	-	-	-	273.198	273.198
	IAG PSP 2012	8 octubre 2013 <sup>2</sup>	-	-	-	102.741	102.741
<b>Total</b>			<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>375.939</b>	<b>375.939</b>

<sup>1</sup> Opción rescatada y liquidada en metálico.

<sup>2</sup> La adjudicación del PSP 2012 se realizó el 8 de octubre de 2013, pendiente de su formalización después de su nombramiento como Directivo dentro del Grupo IAG.

La consolidación de los derechos concedidos al amparo del LTIP indicadas anteriormente estaba sujeta a una condición de desempeño, consistente en que el TSR de British Airways comparado con los constituyentes del FTSE 100 fuese igual a la media o superior. Tras la consolidación de las concesiones de derechos al amparo del LTIP y habiendo considerado la Comisión de Retribuciones en ambos casos que los resultados financieros subyacentes eran satisfactorios, se concedieron a los partícipes opciones a coste cero, de conformidad con las normas del plan. Las opciones son ejercitables en un plazo de siete años a partir de la fecha de consolidación de la concesión de derechos correspondiente al amparo del LTIP. No ha vencido ningún pago tras el ejercicio de estas opciones. En relación con la concesión de derechos de fecha 9 de junio de 2003, la opción se concedió en junio de 2006 con respecto a 46.631 acciones. El precio de ejercicio era de cero. El precio de la acción en la fecha de rescate era de 257 peniques. El valor monetario del rescate era el precio de la acción en la fecha del rescate, multiplicado por el número de acciones consolidadas en relación con la concesión de derechos, conforme a lo indicado en la tabla anterior.

Las condiciones de desempeño para las concesiones de derechos al amparo del PSP indicadas anteriormente se comprobarán para determinar el nivel de consolidación. Para la concesión de derechos al amparo del PSP de 2011, el 70 por ciento de la concesión está sujeto al desempeño del TSR medido frente a los grupos de aerolíneas de referencia para la comparación, y el 30 por ciento está sujeto al desempeño frente a los objetivos de sinergias de IAG. Para las concesiones de derechos al amparo del PSP en 2012 y 2013, el 50 por ciento de la concesión está sujeto al desempeño del TSR medido frente a un índice, y el 50 por ciento está sujeto al desempeño del BPA. En cada caso, las condiciones de desempeño se medirán a lo largo de un período único de desempeño de tres años, que comenzó para la concesión de derechos de 2011 en la fecha de efectividad de la fusión, y para las concesiones de derechos de 2012 y 2013 el 1 de enero 2012 y 2013, respectivamente.

Los derechos concedidos el 17 de septiembre de 2010 se comprobaron al final del período de desempeño y, como resultado, no se consolidó ninguna de las acciones.

El valor atribuido a las acciones ordinarias de la Sociedad de conformidad con el reglamento del plan en la fecha de la concesión de derechos de 2013 al amparo del PSP, fue de 241 peniques, y 282 peniques para la adjudicación al Consejero Delegado de Iberia, cuya fecha de concesión, 23 de mayo de 2013 fue posterior a la de los otros Consejeros Ejecutivos (2012: 161 peniques; 2011: 231 peniques; 2010: 235 peniques).

El valor atribuido a las acciones ordinarias de la Sociedad, de conformidad con el reglamento del plan, en la fecha de la concesión del IADP de 2010 era de 235 peniques. El precio de la acción en la fecha de la consolidación de esta concesión de derechos (30 de junio de 2013) era de 265,2 peniques. El valor monetario de las acciones recibidas era el precio de la acción en la fecha de la consolidación, multiplicado por el número de acciones con respecto a las que se consolidó la concesión de derechos, conforme a lo indicado en la tabla anterior.

#### 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).

Consejero	Referente al incentivo devengado según el desempeño del ejercicio	Fecha de concesión	Número de derechos a 1 de enero de 2013	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 2013
<b>Consejeros ejecutivos</b>								
Willie Walsh	2010	31 de Marzo de 2011	90.984	-	31 de Marzo de 2014	-	-	90.984
	2011	3 de Agosto de 2012	93.773	-	3 de Agosto de 2015	-	-	93.773
<b>Total</b>			<b>184.757</b>	<b>-</b>		<b>-</b>	<b>-</b>	<b>184.757</b>
Enrique Dupuy de Lôme Chávarri	2011	3 de Agosto de 2012	37.267	-	3 de Agosto de 2015	-	-	37.267
	2012	6 de Marzo de 2013	-	-	6 de Marzo de 2016	-	62.241	62.241
<b>Total</b>			<b>37.267</b>	<b>-</b>		<b>-</b>	<b>62.241</b>	<b>99.508</b>
Keith Williams	2009/10	17 de Septiembre de 2010	70.999	70.999	30 de Junio de 2013	-	-	0
	2010	31 de Marzo de 2011	44.904	-	31 de Marzo de 2014	-	-	44.904
	2011	3 de Agosto de 2012	58.695	-	3 de Agosto de 2015	-	-	58.695
	2012	6 de Marzo de 2013	-	-	6 de Marzo de 2016	-	101.141	101.141
<b>Total</b>			<b>174.598</b>	<b>70.999</b>		<b>-</b>	<b>101.141</b>	<b>204.740</b>

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 2013 fue de 241 peniques IADP (2012: 161 peniques; 2011: 231 peniques; 2010: 235 peniques).

# DESCRIPCIÓN GENERAL FINANCIERA

---

Estamos fortaleciendo nuestras aerolíneas y rendimiento.

---

## En esta sección

### Descripción general financiera

- 76 Entorno operativo y de mercado
- 78 Análisis financiero
- 88 Gestión de riesgos y factores de riesgo





# ENTORNO OPERATIVO Y DE MERCADO

## Panorama económico

### Resumen

Las estimaciones del PIB global para 2013 se redujeron en el transcurso del año, con una desaceleración de la tasa de crecimiento en varias economías emergentes, aunque en numerosas economías desarrolladas, incluido el Reino Unido, el comportamiento fue relativamente bueno. El FMI espera que el crecimiento de la economía mundial se acelere en 2014. Su previsión es de un crecimiento del PIB del 3,7% en 2014 frente al 3,0% en 2013.

### Reino Unido

La confianza en la economía británica resurgió en el segundo semestre del año pese a los recortes dirigidos a reducir el tamaño del déficit presupuestario y a un incremento del déficit comercial que se produjo incluso en un contexto de debilidad de la libra esterlina. El panorama de crecimiento del PIB mejoró a lo largo del año, con un crecimiento de un 0,7% en el primer trimestre, un 2% en el segundo, un 1,9% en el tercero y un 2,8% en el cuarto trimestre. La actividad de la construcción aumentó en el segundo semestre, en consonancia con la recuperación del mercado de la vivienda, lo que tuvo un efecto positivo en la confianza del consumidor. La tasa de desempleo se redujo a lo largo del año, aunque la inflación salarial permaneció por debajo de la inflación de los precios al consumo. Al final de 2013, el desempleo se situaba en el 7,2%, por encima del umbral del 7% que haría que el Banco de Inglaterra se planteara subidas de los tipos de interés. Las previsiones actuales de la OCDE y el FMI sobre el crecimiento del PIB real del Reino Unido son del 2,4% para 2014, frente al 1,9% en 2013.

### Zona euro

Aunque la zona euro salió de la recesión en el segundo semestre de 2013, la recuperación se vio limitada por diversos factores, entre ellos el desempleo, la debilidad de la producción industrial y los problemas presupuestarios de varios Estados miembros. El PIB creció en el cuarto trimestre un 0,5%, comparado con -0,6% y 0,3% en el segundo y tercer trimestre, respectivamente. Sin embargo una divergencia en rendimiento entre algunos de los Estados miembros aún permanece. Mientras que Alemania registró fortaleza económica durante todo el año, Francia, Italia y España frenaron el avance del crecimiento general de la región. No obstante, se espera que estas tres economías regresen al crecimiento en 2014, tras dos años de PIB negativo en el caso de Italia y España. Las perspectivas de consumo mejoraron durante el año, el cual finalizó con señales favorables de los indicadores de ventas minoristas y confianza del consumidor. Las previsiones actuales de la OCDE y del FMI sobre el crecimiento del PIB real de la zona euro son del 1,0% para 2014, frente al -0,4% de 2013.

### Norteamérica

El crecimiento del PIB estadounidense cobró impulso en 2013, aunque la sólida recuperación fomentó el debate sobre la probabilidad de que la Reserva Federal redujera las compras de activos ("tapering") lo que se inició en enero de 2014, que eran parte de su programa de relajación cuantitativa ("quantitative easing" o "QE"). Las cifras de desempleo mejoraron a lo largo del año: la tasa se redujo del 7,8% del cuarto trimestre de 2012 a un 7,0% en el cuarto trimestre de 2013. La atención a finales de 2013 se dirigía al momento en el que la Reserva Federal subiría los tipos de interés después del "QE tapering". Los niveles de confianza del consumidor se vieron afectados por el cierre de la Administración estadounidense y las negociaciones sobre el techo presupuestario a principios del cuarto trimestre de 2013. Aunque la tendencia general de 2013 siguió siendo positiva, no se tradujo en niveles significativamente mayores de consumo personal. Las previsiones actuales de la OCDE y del FMI sobre el crecimiento del PIB real de EE.UU. son del 2,9% y el 2,8% respectivamente para 2014, frente al 1,9% en 2013.

### Latinoamérica

El rendimiento económico de Latinoamérica fue más débil de lo previsto en 2013, con un crecimiento del PIB inferior al de 2012. El FMI espera una recuperación gradual del crecimiento en 2014 basada en el fortalecimiento de la demanda externa, pero los riesgos siguen presionando a la baja. La economía brasileña, que es la de mayor tamaño de Latinoamérica, registró un descenso en el ritmo del crecimiento del PIB en el segundo semestre de 2013. El FMI prevé un crecimiento del PIB del 2,3% en 2014, en línea con el 2,5% de 2013. México también registró un menor crecimiento en 2013, aunque la previsión del FMI es de una aceleración de la economía en 2014, con una subida del PIB del 3,0% frente al 1,2% de 2013. En Argentina, el crecimiento del PIB también sufrió una desaceleración en 2013 que, según el FMI, continuará en 2014. Su previsión es de un avance del PIB del 2,8% frente al 3,5% de 2013.

### Perspectivas del sector

#### Condiciones comerciales

La IATA ha señalado que las perspectivas de 2014 parecen esperanzadoras y prevé unos márgenes operativos medios anuales para el sector del 4,7%, en 2014. La previsión central de la IATA es de una mejora del beneficio de las operaciones desde los 23.600 millones de dólares de 2013 hasta 34.700 millones de dólares en 2014, cifra que contrasta con los 14.800 millones de dólares generados por el conjunto de las líneas aéreas en 2012.

Esta perspectiva se basa en tres grandes factores. El primero, la expectativa de la IATA de que, aunque el ciclo comercial global aún no ha iniciado el repunte, la mejora de la confianza empresarial y del consumidor sugiere que lo hará en 2014. El segundo, su previsión de que las ventajas de una mejor estructura del mercado darán lugar, junto a la consolidación en algunos mercados maduros, a una disminución de la entrada de nuevas compañías en el mercado como consecuencia de las dificultades financieras, y a un aumento de los ingresos complementarios. Y el tercero, la IATA resalta que espera un descenso de los precios del petróleo hasta una media de 105 dólares por barril, como consecuencia del menor riesgo geopolítico y la mejora de las perspectivas energéticas en EE.UU.

La IATA prevé que el patrón de debilidad en de la carga/fortaleza de viajes y debilitamiento de economías emergentes/ fortalecimiento de economías desarrolladas se refleje en una divergencia en los resultados de las líneas aéreas en 2014. También destacó que otro elemento que motivó esta evolución es la consolidación, que se ha visto más claramente en los mercados de Estados Unidos y el Atlántico Norte. Así, las expectativas de la IATA son que las aerolíneas estadounidenses sean las más rentables de 2014.

#### Cambio estructural

El sector sigue viviendo un cambio estructural positivo. Las condiciones de acceso al capital aún son más reducidas, especialmente para empresas de nueva creación o para aerolíneas nuevas que entran en el mercado, y el sector continúa exhibiendo un enfoque racional de la capacidad que ajusta de mejor forma la oferta a la demanda. Según la IATA, la capacidad operada aumentó un 5,2% en total en 2013 y la demanda creció un 4,8%.

Numerosas aerolíneas, entre ellas IAG, han emprendido programas plurianuales dirigidos a reducir sus costes operativos hasta niveles sostenibles a medio y largo plazo mediante cambios estructurales en sus negocios. Los programas "Transform 2015" de Air France-KLM y "SCORE" de Lufthansa son dos ejemplos de ello.

Las empresas del Grupo IAG también avanzaron con sus respectivos programas en 2013. Iberia empezó a implementar su Acuerdo de Mediación y vió los primeros beneficios financieros del programa, que prevé la supresión de al menos 3.141 puestos de trabajo, además de recortes de salarios y congelación de la antigüedad.

British Airways continúa viendo beneficios provenientes de la adquisición de bmi, como el reajuste horario de los vuelos de largo radio junto con la introducción de aeronaves de nueva generación.

Vueling se consolidó en las cuentas de IAG el 26 de abril de 2013 y, tras una OPA de exclusión de cotización, sus acciones dejaron de cotizar en las Bolsas de Barcelona, Bilbao, Madrid y Valencia en agosto de 2013.

Las operaciones transatlánticas continuaron consolidándose en 2013. En julio, Finnair se incorporó al Negocio Conjunto en el mercado del norte Atlántico de American Airlines, British Airways, Iberia, y la empresa conjunta Delta Air Lines/Virgin Atlantic recibió la aprobación de los reguladores en septiembre. Las dos aerolíneas tienen previsto poner en funcionamiento un "programa armonizado entre Nueva York-JFK y Londres Heathrow" a partir del 30 de marzo de 2014.

La fusión entre la empresa matriz de American Airlines, AMR, y US Airways será positiva para todos los accionistas y un elemento de transformación en un mercado global complejo y dinámico. Cuenta con el sólido respaldo de su socio en el Negocio Conjunto transatlántico, IAG, y de todos los miembros de **oneworld**.

La alianza **oneworld** dio la bienvenida a Malaysian Airlines y Qatar Airways en 2013 y espera la incorporación de TAM Airlines y SriLankan Airlines en 2014.

#### Controles regulatorios

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

#### Impuestos

##### Tasas aeroportuarias

La autoridad de aviación civil de Reino Unido (CAA) anunció su propuesta de precio final para los próximos cinco años: inflación -1,5%, lo que supone un aumento entre el 5% y el 6% en esos 5 años. Heathrow ya es el aeropuerto *hub* más caro del mundo; la consecuencia es que Heathrow seguirá cobrando tasas muy superiores a los de otros aeropuertos de *hub*. Con su propuesta, la CAA ha dado la espalda a nuestros clientes pese a su nuevo mandato de defender sus intereses en primer lugar. IAG se está planteando los pasos a seguir.

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

El Reino Unido tiene los impuestos de aviación más altos del mundo. Desde 2007, el APD ha aumentado un 260% en vuelos de corto radio y hasta el 360% en largo radio, mientras que la inflación ha aumentado apenas un 20%. Una familia de cuatro personas que viaja a Australia en clase turista paga 376 libras esterlinas de impuestos en el Reino Unido, 160 libras esterlinas en Alemania, 15 libras esterlinas en Francia y nada en 27 países de la UE.

Durante el año, PricewaterhouseCoopers recibió el encargo de cuantificar el impacto económico del APD. La empresa utilizó un modelo para simular cómo los cambios en un área de la economía (como la política fiscal) afectan a las demás áreas. La conclusión fue que acabar con el APD crearía un 0,46% de PIB en el primer año y al menos 16.000 millones de libras esterlinas en los tres primeros años, y también generaría cerca de 60.000 nuevos empleos en el Reino Unido.

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

En 2012, todas las aerolíneas tenían que incluirse en el sistema de comercio de derechos de emisión de la Unión Europea, y realizar los primeros pagos por carbono en 2013.

Tras la oposición internacional y la amenaza de represalias, la UE anunció que suspendería por un año la inclusión en el sistema EU ETS de todos los vuelos entre países miembros y no miembros de la UE.

Así se ganaría tiempo para desarrollar un mecanismo basado en el mercado mundial a través de la Organización de Aviación Civil Internacional (OACI). Mientras, el EU ETS seguiría en vigor para vuelos que tengan tanto su origen como su destino dentro de la UE.

En la Asamblea General de la OACI de octubre se acordó preparar una medición basada en el mercado mundial antes de 2016; la UE anunció que reduciría el alcance del EU ETS a las emisiones del espacio aéreo de la UE. La propuesta está sujeta a consultas con Estados miembros y no miembros de la UE, y requiere el acuerdo del Parlamento Europeo y el Consejo antes del final del primer trimestre de 2014.

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. La solución a largo plazo debe ser un sistema mundial dirigido por la OACI. Un sistema mal definido de medición de emisiones regionales y nacionales del sector de la aviación perjudica a las empresas de las áreas afectadas y distorsiona la posición competitiva.

#### Política de aviación del Reino Unido

En 2012, Sir Howard Davies recibió el encargo de realizar una revisión independiente de la capacidad aeroportuaria y la conectividad en el Reino Unido. Las opciones finales fueron tres:

- En Heathrow, una pista de 3.500 metros en el noroeste y la propuesta de ampliar la pista norte actual hasta al menos 6.000 metros, de modo que la pista ampliada pueda funcionar como dos pistas independientes.
- En Gatwick, la propuesta consiste en una nueva pista al sur de la pista actual.
- La Comisión también realizará un estudio adicional de la opción de Isle of Grain a principios de 2014.

La recomendación final se entregará al Gobierno en el verano de 2015, después de las elecciones generales. IAG cree que la Comisión seguirá aportando análisis detallados de los problemas, pero sus esfuerzos serán inútiles si no hay consenso político.

# ANÁLISIS FINANCIERO



**Enrique Dupuy de Lôme Chávarri**  
Director Financiero

IAG volvió a registrar beneficios en 2013, con un beneficio de las operaciones antes de partidas excepcionales de 770 millones de euros. British Airways consiguió un beneficio de las operaciones de 651 millones de libras esterlinas, con ingresos sólidos, mientras que Iberia ejecutó su Plan de Transformación y materializó importantes reducciones de costes que le permitieron recortar sus pérdidas hasta 166 millones de euros. Por otra parte, IAG adquirió el 54% de las acciones de Vueling, lo que se tradujo en una mejora del beneficio de las operaciones

de 168 millones de euros este año.

IAG reconoció un cargo excepcional neto de 243 millones de euros durante el año, que incluye:

- Un incremento de los gastos de reestructuración de Iberia, por importe de 312 millones de euros, tras el acuerdo alcanzado por el mediador;
- Una reducción de los ingresos de 106 millones de euros relacionada con el momento en que se reconocen los ingresos procedentes del canje de puntos Avios; compensado por
- Una reversión de 170 millones de euros en las obligaciones de pensiones en EE.UU. tras adecuar las prestaciones a las tendencias nacionales.

Estos se han clasificado como excepcionales por su naturaleza y magnitud.

En mayo, realizamos una emisión de bonos convertibles por importe de 390 millones de euros que se utilizó para financiar la adquisición de Vueling y para mejorar la liquidez general del Grupo. También completamos una emisión de bonos EETC por importe de 927 millones de dólares estadounidenses para financiar la entrega de nuevos aviones para British Airways durante 2013 y 2014. En ambos casos, fue la primera vez que el Grupo fusionado llevaba a cabo una operación de esas características y con ello demostramos nuestra capacidad para acceder a estos diferentes y amplios mercados financieros.

Las mejoras en la situación financiera del Grupo se han reflejado en el apalancamiento ajustado, a pesar de las inversiones sustanciales en inmovilizado material y la adquisición de Vueling. Ello se debió a los siguientes factores:

- Mejora de la generación de caja;
- Conversión de la emisión de bonos convertibles realizada en 2009 por British Airways por importe de 350 millones de libras esterlinas en acciones de IAG; y
- El componente de patrimonio de la emisión de bonos convertibles de IAG durante el año.

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

- Beneficio de las operaciones de 770 millones de euros en el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2013 (2012: pérdida de las operaciones de 23 millones de euros) antes de partidas excepcionales.
- Los ingresos del ejercicio aumentaron un 3,1% hasta 18.675 millones de euros.
- Los ingresos unitarios de pasaje aumentaron un 0,6% durante el ejercicio (3,7% a tipos de cambio constantes).
- Los costes de combustible disminuyeron en el año un 2,5% hasta 5.951 millones de euros (2012: 6.101 millones de euros). Los costes unitarios de combustible se redujeron un 5,0% a tipos de cambio constantes.
- Los costes antes de partidas excepcionales, excluido el combustible, descendieron un 0,7% durante el año hasta 11.954 millones de euros. Los costes unitarios, excluido el combustible, disminuyeron un 5,6%, mientras que a tipos de cambio constantes, el descenso fue del 2,7%.
- La tesorería se situó en 3.633 millones de euros a 31 de diciembre de 2013, lo que supone un aumento de 724 millones de euros respecto al cierre del ejercicio 2012 (diciembre de 2012: 2.909 millones de euros). La deuda neta del Grupo se recortó en 400 millones de euros hasta 1.489 millones de euros.
- El apalancamiento ajustado descendió un punto porcentual hasta el 50%.

## Datos de IATA sobre el crecimiento del mercado

A pesar del crecimiento económico relativamente bajo, el coeficiente de ocupación del sector mejoró 0,4 puntos sobre un incremento de la capacidad del 4,8%. A pesar de que el crecimiento del transporte aéreo se debió principalmente a la expansión que registraron los mercados emergentes y menos al crecimiento de los mercados maduros, el crecimiento de IAG se originó en sus mercados domésticos y europeos a través de la adquisición de Vueling y las entregas de aviones de última generación a British Airways en el tramo final del año.

### IATA

Ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2013	Capacidad AKO	Tráfico PKT	Coeficiente de ocupación
Internacional	4,9%	5,4%	+0,4 pts
Doméstico	4,6%	4,9%	+0,4 pts
<b>Total mercado</b>	<b>4,8%</b>	<b>5,2%</b>	<b>+0,4 pts</b>

### Capacidad de IAG

En 2013, IAG incrementó su capacidad un 5,2%, fundamentalmente en sus mercados domésticos y europeos, mediante la adquisición de Vueling. Sin embargo, dicho incremento se compensó con una reducción de la capacidad en Latinoamérica relacionada con el Plan de Transformación de Iberia. En el conjunto del Grupo, Vueling aportó un 7,6% al incremento de la capacidad e Iberia aportó un descenso del 3,9%. British Airways registró un leve incremento de la capacidad del 1,5% en el conjunto del Grupo, como resultado de los cambios en su flota y su red.

Ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2013	% de la red total en AKO	AKO incr./ (dism.)	Coeficiente de ocupación	Incr./ (dism.)
Doméstico	6,1%	+39,8%	75,7	+1,0 pts
Europa	20,9%	+27,6%	77,8	+2,7 pts
Norteamérica	30,0%	+1,3%	84,6	+0,9 pts
Latinoamérica	18,3%	(9,8)%	82,6	(1,3) pts
África, Oriente Medio y Sur de Asia	15,9%	+0,1%	77,2	+0,4 pts
Asia-Pacífico	8,8%	+3,1%	81,4	+1,6 pts
<b>Total de la red</b>	<b>100%</b>	<b>+5,2%</b>	<b>80,8</b>	<b>+0,5 pts</b>

### Segmentos de mercado

En el conjunto de la red, el coeficiente de ocupación mejoró 0,5 puntos, mientras que la capacidad aumentó en todas las regiones excepto en **Latinoamérica**. Durante 2013, cancelamos rutas a La Habana, San Juan y Montevideo, de acuerdo con el Plan de Transformación de Iberia. Aunque el coeficiente de ocupación en esta región fue del 82,6% y sigue siendo más alto que la media de la red, descendió con respecto al año anterior.

La adquisición de Vueling trajo consigo un importante incremento de la capacidad en los mercados **domésticos y europeos**. Además de su aeropuerto principal en Barcelona y sus otras 12 bases en España, Vueling opera desde Ámsterdam, París, Florencia y Roma. Aunque los mercados domésticos y europeos siguieron siendo muy competitivos, nuestros coeficientes de ocupación mejoraron en ambas regiones. En la segunda mitad del año, se produjo un retorno de la confianza en el mercado británico y tanto España como la zona euro salieron de la recesión.

Nuestro mercado **norteamericano** mantiene su fortaleza y registra el mayor coeficiente de ocupación de la red con un 84,6%, un incremento de 0,9 puntos respecto al año pasado. En este mercado se produjo la incorporación de la nueva flota de British Airways en algunas de sus rutas en 2013. El Boeing 787 vuela a Newark y Toronto y el Airbus A380 a Los Ángeles.

La región de **África, Oriente Medio y Sur de Asia** aumentó su capacidad un 0,1% durante el año debido a tres factores. En primer lugar, la redistribución de rutas históricas de bmi en los mercados domésticos y europeos; en segundo lugar, la contribución de Vueling, con destinos en Marruecos (Fez, Nador, Tánger y Casablanca) y nuevas rutas en Argelia (Argel y Orán); y, por último, la cancelación de rutas de Iberia en el marco de su Plan de Transformación.

En **Asia-Pacífico**, el incremento de la capacidad se debe a las nuevas rutas, como Seúl y Chengdu; la ruta a Hong Kong también registra mayor capacidad por el mayor número de asientos del Airbus A380. A pesar de estos aumentos de la capacidad, los coeficientes de ocupación han mejorado 1,6 puntos con respecto al año anterior.

### Adquisiciones

Los resultados del ejercicio incluyen a Vueling desde el 26 de abril de 2013.

# Análisis financiero continuación

## Cuenta de Resultados

			Incr./ (dism.)	
Millones de euros	2013	2012 (reformulado) <sup>1</sup>	Variación interanual	Por AKO a tipos de cambio constantes
<b>Estadísticas de tráfico</b>				
AKO (millones)	230.573	219.172	5,2%	
Coeficiente de ocupación (%)	80,8	80,3	0,5pts	
<b>Ingresos</b>				
Ingresos de pasaje	16.264	15.372	5,8%	3,7%
Ingresos de carga	1.073	1.217	(11,8)%	
Otros ingresos	1.338	1.528	(12,4)%	
<b>Ingresos totales</b>	<b>18.675</b>	<b>18.117</b>	<b>3,1%</b>	<b>1,0%</b>
<b>Gastos</b>				
Gastos de combustible y cargos sobre emisiones	5.951	6.101	(2,5)%	(5,0)%
Gastos de personal	4.123	4.341	(5,0)%	(7,1)%
Gastos asociados a proveedores:				
Gastos de handling, catering y otros gastos de explotación	1.932	1.805	7,0%	
Tasas de aterrizaje y de navegación	1.422	1.278	11,3%	
Gastos de mantenimiento y otros costes de flota	1.237	1.285	(3,7)%	
Propiedad, TI y otros gastos	922	997	(7,5)%	
Gastos comerciales	785	830	(5,4)%	
Diferencias de tipo de cambio	45	-	-	
<b>EBITDAR</b>	<b>2.258</b>	1.480	52,6%	
Costes de propiedad	1.488	1.503	(1,0)%	(2,9)%
<b>Beneficio/(pérdida) de las operaciones antes de partidas excepcionales</b>	<b>770</b>	(23)		
Partidas excepcionales	(243)	(590)		
<b>Beneficio/(pérdida) de las operaciones después de partidas excepcionales</b>	<b>527</b>	(613)		
Costes no operativos	(300)	(161)		
<b>Beneficio/(pérdida) antes de impuestos</b>	<b>227</b>	(774)		
Impuestos	(76)	116		
<b>Beneficio/(pérdida) de operaciones continuadas después de impuestos</b>	<b>151</b>	(658)		
Pérdida después de impuestos de operaciones discontinuadas	(4)	(38)		
<b>Beneficio/(pérdida) después de impuestos del ejercicio</b>	<b>147</b>	(696)		

<sup>1</sup> Reformulado para reflejar la modificación de la norma contable NIC 19 "Prestaciones para empleados".

## Ingresos

### Ingresos de pasaje

Los ingresos de pasaje crecieron un 5,8% en el ejercicio. A tipos de cambio constantes (tcc), el incremento fue del 9,1% y los ingresos unitarios mejoraron un 3,7%. Esta mejora se debe a la gestión rigurosa de la capacidad que está llevando a cabo el Grupo en un contexto internacional de crecimiento limitado en el sector.

La capacidad disponible de **British Airways** aumentó un 2,0% con la introducción de dos nuevos tipos de aeronaves, pero se ajustó a la demanda del mercado. El coeficiente de ocupación aumentó 1,4 puntos, mientras que el yield mejoró un 2,7% con respecto al año anterior, gracias a la buena evolución en las cabinas no premium tanto en las rutas de largo radio como en las de corto radio.

**Iberia** emprendió su Plan de Transformación, por el que suspendió rutas deficitarias, redujo su flota en 23 aviones y redujo la capacidad disponible un 14%. A pesar del descenso de la capacidad, el coeficiente de ocupación descendió 2,4 puntos, impactado por la debilidad de la demanda en el mercado de Madrid, la competencia y las políticas de precios encaminadas a mejorar el yield. El yield de pasaje aumentó un 4,2% al beneficiarse de los buenos resultados en el Atlántico Norte y del efecto del mercado en Suramérica.

Los ingresos de **Vueling** durante el periodo ascendieron a 1.133 millones de euros, equivalentes al 6,1% de los ingresos totales del Grupo. Vueling ofrece productos y servicios *premium* y no *premium*; sin embargo, la división de sus cabinas y su atención exclusiva a los ingresos totales de pasaje se traducen en unos ingresos (y costes) menores por AKO que los del Grupo. El efecto adverso en la evolución de los ingresos unitarios totales de IAG a tcc durante el año fue de 1,9 puntos y de 0,6 puntos en los ingresos unitarios de pasaje, pero con un impacto positivo mayor en los costes unitarios totales por AKO del Grupo.

Vueling también depende mucho del tráfico vacacional y sigue estando más expuesta a la estacionalidad, por lo que acentúa las bajas y los picos en el ciclo de ingresos y beneficios del Grupo.

### Ingresos de carga

Los ingresos de carga descendieron un 11,8% o 9,2% a tcc debido a la debilidad de la demanda y al descenso del *yield*.

## Otros ingresos

Otros ingresos registraron un descenso del 12,4%. A tipos de cambio constantes, estos ingresos descendieron un 10,0% o 153 millones de euros.

La partida se vio afectada negativamente por el conflicto sindical en España. En el primer trimestre, el Grupo sufrió una pérdida de productividad en sus actividades de mantenimiento y handling, seguida de una pérdida de contratos de mantenimiento a partir del segundo trimestre. Esto se tradujo en una reducción de los ingresos de 60 millones de euros y en un descenso de los gastos.

Este epígrafe también registró algunas mejoras, como la de BA Holidays. Las mejoras en los productos ofrecidos están incrementando la demanda.

A través de Iberia, el Grupo presta servicios de handling y mantenimiento, reparaciones y otros (MRO) a Vueling. Antes de la adquisición, los ingresos se reconocían como externos al Grupo y se incluían en Otros ingresos. A partir del 26 de abril, esta actividad se eliminó en la consolidación y su impacto fue de aproximadamente 100 millones de euros en los ingresos y los gastos del ejercicio.

A nivel de los ingresos totales, hay un beneficio excepcional en el cuarto trimestre de 2012 y un cargo excepcional en el mismo trimestre de 2013, con un impacto adverso de aproximadamente 130 millones de euros para todo el año.

## Gastos antes de partidas excepcionales

### Gastos de personal

Los gastos de personal descendieron un 5,0%. A tipos de cambio constantes, los gastos de personal descendieron un 2,1%; en base unitaria, disminuyeron un 7,1%. El número medio de empleados aumentó un 0,9% con Vueling incorporándose al Grupo, compensado por el Plan de Transformación de Iberia. La productividad mejoró un 4,3%.

**British Airways** mantuvo sin cambios los costes unitarios de personal a lo largo del año, compensando los aumentos salariales y de la antigüedad mediante la mejora de la productividad y la eficiencia. La reestructuración de **Iberia** provocó que 2.507 empleados abandonaran la compañía en el marco de un plan de despidos voluntarios, que los salarios se redujeran entre un 11% y un 18% y que se mantuviera la antigüedad. Los gastos de personal de Iberia se redujeron un 14,3% durante el año, mientras que los costes unitarios de personal cayeron 0,5 puntos y la productividad se redujo temporalmente un 6,6%. **Vueling**, con su estructura de bajo coste y su dedicación exclusiva al transporte aéreo de pasajeros, genera unos costes de personal por AKO más bajos que IAG, lo que mejoró el coste unitario por empleado del Grupo durante el año.



# Análisis financiero

## continuación

### Gastos de combustible

Los gastos de combustible descendieron un 2,5%. A tipos de cambio constantes, los gastos de combustible descendieron un 0,2%; en base unitaria, disminuyeron un 5,0%.

Los gastos de combustible se han beneficiado de un descenso del precio medio y de mejoras en la eficiencia de los aviones. El efecto del tipo de cambio del dólar ha sido positivo para el Grupo frente al euro, pero adverso frente a la libra esterlina. Los costes unitarios de combustible también se han beneficiado de los menores costes unitarios de Vueling, que posee aviones más pequeños, sólo transporta pasajeros y aplica configuraciones con alta densidad de asientos.

### Gastos asociados a proveedores

Los gastos asociados a proveedores crecieron durante el año un 2,4% sobre un aumento de la capacidad del 5,2%. A tipos de cambio constantes y en base unitaria, los gastos asociados a proveedores no registraron variaciones. Esto se debe a dos factores principales: la mejora de la productividad y la eficiencia en todo el Grupo, y el efecto de la consolidación de Vueling en el ejercicio.

Excluyendo el crecimiento de su negocio BA Holidays, los costes unitarios asociados a proveedores de **British Airways** a tcc no experimentaron cambios durante el año, mientras que la capacidad creció un 2,0%. Se consiguieron mejoras de la eficiencia por la mayor integración de bmi que compensaron los incrementos de precios relacionados con la inflación, especialmente altos en áreas como las tasas de aterrizaje.

Dentro de su Plan de Transformación, **Iberia** redujo su actividad en sus negocios de transporte de pasajeros, MRO y handling, lo que derivó en descensos de los costes variables relacionados, como los de ingeniería, handling, aterrizaje y ventas. El plan de Iberia también abordó los costes fijos asociados a proveedores y un ejemplo de ello es la racionalización del uso de inmuebles. Aunque se consiguieron importantes eficiencias durante el año, su efecto no se ha dejado sentir al mismo ritmo que el recorte de la capacidad, que comenzó formalmente en enero de 2013; la capacidad operada durante el año descendió un 14%. Los gastos asociados a proveedores se redujeron un 13,4% en Iberia, y los costes unitarios asociados a proveedores aumentaron un 3,0% a tcc en el año.

### Beneficios y pérdidas de las operaciones de las compañías operadoras

	British Airways millones de libras		Iberia millones de euros		Vueling millones de euros
	2013	Incr./ (dism.)	2013	Incr./ (dism.)	2013, después de la adquisición
AKO	161.444	2,0%	52.429	(14%)	16.700
Coeficiente de ocupación (%)	81,3	1,4pts	79,1	(2,4)pts	80,7
Ingresos de pasaje	10.129	6,6%	3.200	(12,9%)	1.133
Ingresos de carga	689	(6,5%)	261	(15,8%)	—
Otros ingresos	603	2,0%	773	(9,7%)	—
<b>Ingresos totales</b>	<b>11.421</b>	<b>5,5%</b>	<b>4.234</b>	<b>(12,5%)</b>	<b>1.133</b>
Gastos de combustible y cargos sobre emisiones	3.755	1,2%	1.214	(20,7%)	312
Gastos de personal	2.392	2,0%	1.149	(14,3%)	83
Gastos asociados a proveedores	3.816	3,8%	1.593	(13,4%)	472
<b>EBITDAR</b>	<b>1.458</b>	<b>33,5%</b>	<b>278</b>	<b>113,8%</b>	<b>266</b>
Costes de propiedad	807	(1,3%)	444	(7,7%)	98
<b>Beneficio/(pérdidas) de las operaciones antes de partidas excepcionales</b>	<b>651</b>	<b>137,6%</b>	<b>(166)</b>	<b>(52,7%)</b>	<b>168</b>
Yield de pasaje (peniques/PKT)	7,71	2,7%	7,71	4,2%	8,41
Ingresos unitarios de pasaje (peniques/AKO)	6,27	4,5%	6,11	1,2%	6,78
<b>Total ingresos unitarios (peniques/AKO)</b>	<b>7,07</b>	<b>3,4%</b>	<b>8,08</b>	<b>1,6%</b>	<b>6,78</b>
Coste unitario del combustible (peniques/AKO)	2,33	(0,9%)	2,32	(7,7%)	1,87
Costes unitarios excluido el combustible (peniques/AKO)	4,35	0,7%	6,08	1,2%	3,91
<b>Total costes unitarios (penique/AKO)</b>	<b>6,68</b>	<b>0,1%</b>	<b>8,40</b>	<b>(1,5%)</b>	<b>5,78</b>

Mientras que **Vueling** aportó el 7,2% de los AKO del Grupo en el año, la Compañía presenta una distancia media menor que British Airways e Iberia. A consecuencia de ello, Vueling representó una proporción más alta de los sectores y los pasajeros transportados del Grupo, con un 18% y un 10%, respectivamente. Siendo los sectores y los pasajeros los factores de más peso en los epígrafes de Gastos de handling, catering y otros y Tasas de aterrizaje y navegación, Vueling incrementó estos costes unitarios (medidos en AKO) en el Grupo.

#### Costes de propiedad

Los costes de propiedad del Grupo disminuyeron un 1,0% y los costes unitarios de propiedad se redujeron un 2,9% a tcc.

Los costes de propiedad descendieron tanto en British Airways como en Iberia. En el caso de British Airways, los costes de propiedad descendieron como resultado de la presencia de determinados costes de bmi en la base de cálculo y los costes de Iberia se redujeron debido al Plan de Transformación, que comportó la reducción de la flota. Los costes de propiedad de Vueling son fundamentalmente arrendamientos operativos de flota; en base unitaria, estos costes son más bajos en Vueling que en el Grupo debido a la mayor densidad de sus aviones.

#### Costes unitarios excluido el combustible

Los costes unitarios excluido el combustible del Grupo mejoraron un 2,7% a tcc y cerraron el año sin cambios excluyendo a Vueling. Los costes unitarios excluido el combustible de British Airways mejoraron un 0,5% a tcc, mientras que las iniciativas de recorte de estos gastos en Iberia no se dejaron sentir plenamente en 2013 y se cerró el año con un incremento del 2,7% a tcc.

Vueling presenta una estructura de bajo coste caracterizada por un único modelo de avión, tasas elevadas de utilización de flota, alta densidad de asientos, tripulaciones con una productividad elevada y tiempos de escala cortos. Este nivel de eficiencia y simplicidad se tradujo en unos costes por AKO excluido el combustible más bajos en Vueling que en el Grupo, debido a la naturaleza del negocio de corto radio de Vueling y sus elevadas tasas de utilización de flota. La ganancia en el conjunto del Grupo se cifra en 2,7 puntos.

#### Resultado de las operaciones

El beneficio de las operaciones del Grupo, antes de partidas excepcionales fue de 770 millones de euros en el ejercicio, lo que supone una mejora de 793 millones de euros frente al ejercicio anterior. Esta mejora se debe fundamentalmente a una sólida evolución de los ingresos en British Airways, los ahorros de costes en Iberia y el crecimiento no orgánico en los mercados domésticos y europeos a través de Vueling.

**British Airways** registró un beneficio de las operaciones de 651 millones de libras, 377 millones de libras más que el año anterior. British Airways fortaleció su posición gracias a ingresos sólidos y a una disciplinada gestión de los costes. Los ingresos se beneficiaron de la consolidación de un ejercicio completo de bmi, incluida la reorganización de derechos de aterrizaje, y la ausencia del efecto provocado por los Juegos Olímpicos en 2012.

**Iberia** registró una pérdida de las operaciones de 166 millones de euros, lo que supone una mejora de 185 millones de euros frente al ejercicio anterior. Iberia ha realizado grandes avances en sus esfuerzos de reestructuración. Esto ha generado importantes ahorros de costes durante el año y leves mejoras en los ingresos unitarios, que, no obstante, siguen estando afectados por la debilidad económica de España.

**Vueling** registró un beneficio de las operaciones de 137 millones de euros durante el año, una mejora de 101 millones de euros. Vueling elevó su capacidad transportada un 21,9%. Los ingresos mejoraron un 28% mientras que sus costes aumentaron en línea con la capacidad, lo que se ha traducido en una sólida evolución interanual. El beneficio de las operaciones de Vueling desde el 26 de abril fue de 168 millones de euros.

# Análisis financiero

## continuación

### Partidas excepcionales

Para ver una lista completa de las partidas excepcionales, consulte la nota 6 de los estados financieros. A continuación figura un resumen de las partidas excepcionales relevantes del ejercicio que repercutieron en el beneficio de las operaciones.

En 2012, la dirección constituyó una provisión por reestructuración acorde con el Plan de Transformación que tuvo en cuenta la legislación laboral en España y la falta de acuerdo con los sindicatos en aquel momento. En marzo de 2013, Iberia aceptó la propuesta de acuerdo laboral del mediador designado. Como resultado de ello, la dirección registró otros 265 millones de euros relacionados con costes de reestructuración del personal y otros 47 millones por la retirada de aviones en propiedad y la devolución de aviones alquilados.

La adquisición de Vueling ha generado varias partidas excepcionales durante el periodo, como coberturas para flujos de caja de combustible con una ganancia de 3 millones de euros, costes de adquisición de 5 millones de euros y una pérdida por adquisición por etapas de 17 millones de euros. En 2013, en el marco de la transición del negocio Avios, la dirección cambió la forma en que reconocían los ingresos procedentes del programa de viajeros frecuentes. Con la disponibilidad de nuevos datos, los ingresos se difirieron hasta el momento en que el pasajero vuela (en lugar de reconocerlos en el momento de la reserva), lo que dio lugar a una diferencia temporaria con una reducción de los ingresos de pasaje de 106 millones de euros en el ejercicio.

En 2013, el Grupo realizó cambios en sus prestaciones de jubilación en EE.UU. para adecuarlas a las tendencias nacionales, lo que redujo las Obligaciones de retribuciones a empleados y creó una ganancia excepcional en los gastos de personal de 170 millones de euros.

### Gastos no operativos

Los gastos no operativos netos después de partidas excepcionales aumentaron desde los 161 millones de euros del año pasado hasta situarse en 300 millones de euros. Los costes netos de financiación, incluidas pensiones y derivados no clasificados como coberturas por importe de 280 millones de euros, fueron similares en líneas generales a los del año anterior. Los ingresos de empresas asociadas se redujeron 25 millones de euros, ya que los beneficios de Vueling dejaron de contabilizarse mediante el método de la participación. El resto de variaciones se debe principalmente a una fluctuación de 90 millones de euros en las partidas excepcionales de los gastos no operativos. En 2013, IAG se registró una pérdida de 17 millones de euros por la adquisición por etapas de Vueling; en 2012 se registró una ganancia de 73 millones de euros por fondo de comercio negativo en bmi.

### Impuestos

La mayor parte de las operaciones del Grupo están sujetas a impuestos en el Reino Unido o en España. En 2013, el tipo impositivo registrado en el Reino Unido descendió del 24% al 23% (2012: del 26% al 24%), lo que dio lugar al reconocimiento de un crédito de 121 millones de euros (2012: crédito de 90 millones de euros). El Grupo no reconoció un activo por impuesto diferido relacionado con las pérdidas registradas por Iberia en 2013 y 2012. Excluyendo ambos efectos, el tipo impositivo del Grupo en el ejercicio es del 8% (2012: 30%) y el cargo fiscal fue de 76 millones de euros (2012: crédito de 116 millones de euros).

### Beneficio después de impuestos y ganancias por acción

El beneficio después de impuestos y partidas excepcionales del Grupo se situó en 147 millones de euros, con un beneficio de 6,4 céntimos de euro por acción y un beneficio diluido de 6,3 céntimos de euro por acción diluida.

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

Millones de euros Incr./  
(dism.)

#### Ingresos declarados

Efecto de las conversiones (599)

Efecto de las transacciones 29

**Efecto total de los tipos de cambios sobre los ingresos (570)**

#### Gastos operativos declarados

Efecto de las conversiones (556)

Efecto de las transacciones 59

**Efecto total de los tipos de cambio sobre los gastos operativos (497)**

#### Beneficio de las operaciones declarado

Efecto de las conversiones (43)

Efecto de las transacciones (30)

**Efecto total de los tipos de cambio sobre el beneficio de las operaciones (73)**

	2013	Incr./ (dism.)
<b>Conversión</b>		
GBP a EUR	1,19	(3,3%)
<b>Transacción</b>		
GBP a EUR	1,18	(4,1%)
EUR a USD	1,33	3,1%
GBP a USD	1,56	(1,3%)

### Tipos de cambio

Los movimientos de los tipos de cambio se calculan convirtiendo los resultados del ejercicio actual usando los tipos de cambio del año anterior. Los resultados presentados se ven afectados por la conversión de moneda, concretamente por la conversión de los resultados de British Airways de la libra esterlina, a la moneda de presentación de la información financiera, el euro. British Airways representa aproximadamente el 70% de los ingresos y gastos de explotación del Grupo, lo que provoca importantes variaciones interanuales. Desde la perspectiva de las transacciones, los resultados del Grupo se ven afectados por la fluctuación de los tipos de cambio, fundamentalmente de la libra esterlina, el euro y el dólar estadounidense. Los tipos de cambio usados por el Grupo y el efecto estimado de la conversión y los tipos de cambio de las transacciones sobre el beneficio de las operaciones antes de partidas excepcionales se muestran arriba. A tipos de cambio constantes, el beneficio de las operaciones antes de partidas excepcionales habría sido de 843 millones de euros, 73 millones de euros más que el beneficio de las operaciones declarado por el Grupo.

### Balance

Para información sobre efectivo, activos líquidos equivalentes y depósitos remunerados, y deudas financieras con intereses a largo plazo, consulte la sección sobre liquidez y recursos de capital más adelante.

### Vueling

El activo neto de Vueling en el momento de la adquisición era de aproximadamente 250 millones de euros, con 940 millones de euros en activos y 690 millones de euros en pasivos. Más del 65% de los activos y pasivos de Vueling son corrientes y están formados fundamentalmente por saldos de capital circulante como efectivo y ventas anticipadas de transporte, incluidas en otros activos corrientes y otros pasivos corrientes. Antes de hacerse con el control de la compañía, el Grupo poseía una participación del 45,85% en su capital social que representaba una inversión en empresas asociadas de 144 millones de euros.

### Inmovilizado material

El incremento del inmovilizado material en 2013 responde a la inversión del Grupo en aviones. En el balance, la flota aumenta 360 millones de euros, como consecuencia de:

- Introducción de doce nuevos aviones, entre ellos cuatro Boeing 787 y tres Airbus A380;
- Anticipos pagados relacionados con entregas futuras;
- Modificaciones de los aviones actuales; compensado por
- *Sale and lease back* de diez aviones;
- Depreciaciones; y
- Tipos de cambio desfavorables de la conversión.

### Inmovilizado inmaterial

La asignación del precio de compra al valor razonable de los activos y pasivos adquiridos de Vueling generó un incremento de los activos intangibles del Grupo que incluyen 89 millones de euros por derechos de aterrizaje, 35 millones de euros por la marca Vueling y 28 millones de euros por fondo de comercio.

### Patrimonio neto

En 2013, IAG emitió acciones ordinarias para los titulares de los bonos convertibles pertenecientes a la emisión de 350 millones de libras esterlinas de British Airways, con lo que se amplió capital en 92 millones de euros y aumentó la prima de emisión en 587 millones de euros; la partida de Otras reservas descendió 266 millones de euros. El incremento global en Otras reservas es consecuencia de los movimientos en la partida de Otros resultados globales, tales como el descenso del valor razonable de las coberturas de flujo de caja y el incremento del valor razonable de los activos disponibles para la venta, que dio lugar a un beneficio neto de 127 millones de euros, y la nueva medición de las obligaciones por prestaciones post-empleo, que se tradujo en una mejora de 521 millones de euros.

### Otros pasivos corrientes

La provisión por reestructuración constituida en 2012 para el programa de despidos se basaba en los pagos que se preveían en 2013 tras la aprobación de la nueva legislación laboral en España. Tras el acuerdo alcanzado con el mediador, el perfil de los pagos ha cambiado y ahora se clasifican como pasivos no corrientes.

### Balance

Millones de euros	2013	2012 (reformulado) <sup>1</sup>	Incr./ (dism.)
<b>Activos no corrientes</b>			
Inmovilizado material	10.228	9.926	302
Inmovilizado inmaterial	2.196	1.965	231
Otros activos no corrientes	2.335	2.059	276
	14.759	13.950	809
<b>Activos corrientes</b>			
Efectivo, otros activos líquidos equivalentes y depósitos remunerados	3.633	2.909	724
Otros activos corrientes	2.385	2.117	268
	6.018	5.026	992
<b>Activos totales</b>	<b>20.777</b>	<b>18.976</b>	<b>1.801</b>

### Patrimonio neto

Capital social emitido y prima de emisión	6.887	6.208	679
Otras reservas	(2.978)	(3.530)	552
	3.909	2.678	1.231
Intereses minoritarios	307	300	7
<b>Total patrimonio neto</b>	<b>4.216</b>	<b>2.978</b>	<b>1.238</b>

### Pasivos no corrientes

Deudas financieras remuneradas a largo plazo	4.535	4.128	407
Total pasivos no corrientes	3.709	4.306	(597)
	8.244	8.434	(190)

### Pasivos corrientes

Deudas financieras remuneradas	587	670	(83)
Acreedores comerciales y otras partidas a pagar	6.793	6.013	780
Otros pasivos corrientes	937	881	56
	8.317	7.564	753
<b>Total pasivo</b>	<b>16.561</b>	<b>15.998</b>	<b>563</b>

<sup>1</sup> Reformulado para reflejar la modificación de la norma contable NIC 19 "Prestaciones para empleados".

# Análisis financiero continuación

## Flujo de efectivo

Millones de euros	2013	2012	Incr./ (dism.)
<b>Beneficio/(pérdida) de las operaciones</b>	<b>527</b>	<b>(613)</b>	<b>1.140</b>
Depreciación, amortización y deterioro	1.014	1.414	(400)
Otros movimientos en el efectivo de operaciones	(281)	(330)	49
<b>Flujos de efectivo netos de las actividades de explotación de operaciones continuadas</b>	<b>1.260</b>	<b>471</b>	<b>789</b>
Flujos de efectivo netos utilizados en operaciones discontinuadas	(42)	(132)	90
<b>Flujos de efectivo netos de las actividades de explotación</b>	<b>1.218</b>	<b>339</b>	<b>879</b>
Adquisición de inmovilizado material e inmovilizado inmaterial	(2.196)	(1.239)	(957)
Efectivo adquirido de combinaciones de negocios (neto de contraprestaciones)	293	(1)	294
Aumento/(disminución) de otros depósitos remunerados a corto plazo	(593)	246	(839)
Otros movimientos de inversión	561	106	455
<b>Flujos de efectivo netos de las actividades de inversión</b>	<b>(1.935)</b>	<b>(888)</b>	<b>(1.047)</b>
Préstamos a largo plazo	1.529	534	995
Amortización de préstamos	(677)	(669)	(8)
Otros movimientos de financiación	(14)	(21)	7
<b>Flujos de efectivo netos de las actividades de financiación</b>	<b>838</b>	<b>(156)</b>	<b>994</b>
<b>Aumento/(disminución) neto de efectivo y otros activos líquidos equivalentes</b>	<b>121</b>	<b>(705)</b>	<b>826</b>
Diferencias netas por cambio de divisa	58	90	(32)
Efectivo y activos líquidos equivalentes a 1 de enero	1.362	1.977	(615)
<b>Efectivo y activos líquidos equivalentes al final del ejercicio</b>	<b>1.541</b>	<b>1.362</b>	<b>179</b>
Depósitos remunerados con vencimiento superior a tres meses	2.092	1.547	545
<b>Efectivo, activos líquidos equivalentes y otros depósitos remunerados</b>	<b>3.633</b>	<b>2.909</b>	<b>724</b>

## Liquidez y recursos de capital

La fuente principal de liquidez para el Grupo durante los dos últimos ejercicios ha sido el efectivo generado por las operaciones. A continuación figura un resumen de los flujos de efectivo y una conciliación de los movimientos de la deuda neta en el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2013:

En 2013, el flujo de efectivo de las operaciones aumentó hasta 1.218 millones de euros, frente a 339 millones de euros en el ejercicio anterior. Este incremento se debe a la mejoría de los resultados de British Airways e Iberia y a la integración de Vueling durante el ejercicio. Los flujos de efectivo procedentes de las actividades de explotación son después de descontar los pagos realizados a planes de pensiones por valor de 372 millones de euros y después de pagos de intereses e impuestos por valor de 197 millones de euros. El Grupo también ha realizado pagos en efectivo por un total de 42 millones de euros por operaciones discontinuadas relacionados con la adquisición de bmi en 2012.

## Flujos de efectivo netos de las actividades de inversión

El Grupo invirtió 2.196 millones de euros en inmovilizado material e inmaterial durante el año. El efectivo obtenido de la adquisición de Vueling fue de 293 millones de euros después de contraprestaciones. La inversión restante corresponde fundamentalmente a operaciones relacionadas con la flota, entre ellas:

- La entrega de 12 nuevos aviones (tres Airbus A380s, tres Airbus A320s, cuatro Boeing 787s y dos Boeing 777s),
- Anticipos pagados relacionados con entregas futuras de aviones; y
- Modificaciones, ingeniería y existencias relacionadas con aviones.

Además, durante el ejercicio produjo un *sale and lease back* de siete Airbus A320 y tres A330, lo que incrementó tanto las ventas como las compras de inmovilizado material.

A 31 de diciembre de 2013, la inversión del Grupo en depósitos remunerados con vencimiento superior a tres meses fue de 593 millones de euros, cifra superior al año anterior.

## Flujos de efectivo netos de las actividades de financiación

Las entradas netas de efectivo del Grupo procedentes de actividades de financiación ascendieron a 838 millones de euros durante el año. En mayo de 2013 el Grupo emitió bonos convertibles a interés fijo por valor de 390 millones de euros con un cupón del 1,75%, una prima de conversión del 35% y vencimiento a cinco años. El Grupo dispuso íntegramente de los fondos de la emisión, que se destinaron a financiar la adquisición de Vueling; el saldo restante contribuyó a mejorar la posición de tesorería global del Grupo. En junio de 2013, el Grupo ha obtenido fondos por 927 millones de dólares estadounidenses a través de una emisión de bonos EETC (*Enhanced Equipment Trust Certificates*) garantizados; a finales de año, el Grupo había realizado una disposición de 496 millones de dólares estadounidenses. Esta operación supuso un nuevo tipo de financiación para el Grupo y se empleará para comprar nuevos aviones.

Durante el año, el Grupo amortizó 677 millones de euros de préstamos y arrendamientos financieros, una cifra similar a los 669 millones de euros de 2012.

### Efectivo, otros activos líquidos equivalentes y depósitos remunerados

A 31 de diciembre, la posición de tesorería del Grupo aumentó en 724 millones de euros, de la emisión de bonos convertibles y de Vueling. Los flujos de efectivo netos de operaciones cubrieron la amortización de préstamos y arrendamientos financieros, financiaron la adquisición de activos distintos de flota y contribuyeron al aumento del efectivo durante el año.

Actualmente, el Grupo mantiene en diferentes países unos fondos equivalentes a 217 millones de euros a la espera de ser repatriados. El plazo de repatriación de esta tesorería varía. Sin embargo, 184 millones de euros de estos fondos se encuentran en Venezuela, donde el plazo de repatriación de tesorería ha aumentado hasta más de doce meses, en sintonía con el resto de la industria.

### Gestión del riesgo de liquidez

A 31 de diciembre de 2013, el Grupo disponía de líneas de financiación generales y líneas de financiación de aviones garantizadas (fundamentalmente en dólares) en euros sin utilizar por valor de 3.686 millones de euros (2012: 2.803 millones de euros). El Grupo también contaba con líneas de descubierto no utilizadas por un total de 12 millones de euros (2012: 12 millones de euros) y líneas de financiación en los mercados monetarios no utilizadas por un total de 30 millones de euros (2012: 31 millones de euros).

### Gestión del riesgo de capital

La deuda neta ajustada del Grupo a 31 de diciembre de 2013 era de 5.701 millones de euros, lo que supone un incremento de 356 millones de euros y una mejora del apalancamiento ajustado de 1 punto, hasta el 50%.

Los objetivos de IAG en materia de gestión de capital son proteger la capacidad del Grupo para mantenerse como empresa en funcionamiento, mantener una estructura de capital óptima para reducir el coste del capital y preparar al Grupo para ofrecer rentabilidades a los accionistas en el futuro. El Grupo supervisa su capital usando el ratio de apalancamiento ajustado, que se calcula a partir de la deuda neta expresada como porcentaje del capital ajustado por los arrendamientos operativos de aviones y la revaluación de pensiones.

El efectivo neto del Grupo aumentó 785 millones de euros durante el año, gracias a la mejora del flujo de efectivo de operaciones y por la adquisición de Vueling. La financiación del Grupo aumentó 852 millones de euros, cifra que incluye la emisión de los bonos convertibles de IAG y la emisión de EETC. La deuda neta del Grupo se redujo 400 millones de euros como consecuencia de la liquidación de la emisión de bonos convertibles de British Airways de 2009 por importe de 350 millones de libras a través de la emisión de acciones. Aunque la deuda neta del Grupo mejoró durante el año, la deuda neta ajustada aumentó como consecuencia de los arrendamientos operativos fuera de balance de Vueling.

La situación patrimonial de IAG se fortaleció gracias al resultado global total después de impuestos conseguido durante el año (excluyendo la nueva medición de las Obligaciones por prestaciones post-empleo) y al aumento del patrimonio neto por la conversión de la emisión de bonos convertibles de 2009 de British Airways. El efecto de estos factores sobre el apalancamiento ajustado fue una mejora de 1 punto hasta el 50%.

La posición de tesorería al 31 de diciembre de 2013, comprende 2.206 millones de euros de British Airways, 711 millones de euros de Iberia, 495 millones de euro de Vueling y 221 millones de euros de la matriz y sociedades holdings.

### Compromisos de inversión y acuerdos fuera de balance

El gasto en inmovilizado autorizado y contratado ascendió a 8.745 millones de euros (2012: 4.910 millones de euros) en el conjunto del Grupo. La mayor parte de esta inversión es en dólares estadounidenses e incluye compromisos de inversión hasta 2021 en relación con 69 Airbus A320s, 38 Boeing 787s, 18 Airbus A350, nueve Airbus A380 y dos Boeing 777s. Existen otros compromisos de inversión no previstos en las cuentas cifrados en 124 millones de euros (2012: 110 millones de euros).

IAG no posee otros acuerdos de financiación fuera de balance que actualmente tengan o que sea razonablemente probable que tengan un efecto sustancial futuro en la situación financiera, en los cambios de la situación financiera, en los resultados de las operaciones, en la liquidez, en las inversiones o en los recursos de capital del Grupo.

### Deuda neta

Millones de euros	2013	2012 (reformulado) <sup>1</sup>	Incr./ (dism.)
Disminución en efectivo y activos líquidos equivalentes durante el año (excluyendo combinaciones de negocios)	(114)	(607)	493
Aumento/(disminución) de otros depósitos remunerados a corto plazo	593	(246)	839
Fondos/(deuda) netos adquiridos mediante combinación de negocios	306	(41)	347
<b>Aumento/(disminución) de efectivo después de diferencias de cambio</b>	<b>785</b>	<b>(894)</b>	<b>1.679</b>
Salidas de flujos de efectivo netas por pago de deuda y arrendamientos financieros	677	669	8
Nuevos préstamos y arrendamientos financieros	(1.529)	(534)	(995)
<b>(Aumento)/disminución de la deuda neta como consecuencia de los flujos de caja de financiación</b>	<b>(852)</b>	<b>135</b>	<b>(987)</b>
<b>Diferencias de cambio y otros movimientos distintos de efectivo<sup>1</sup></b>	<b>467</b>	<b>18</b>	<b>449</b>
Disminución/(aumento) de la deuda neta durante el periodo	400	(741)	1.141
Deuda neta a 1 de enero	(1.889)	(1.148)	(741)
<b>Deuda neta a 31 de diciembre</b>	<b>(1.489)</b>	<b>(1.889)</b>	<b>400</b>

<sup>1</sup> Incluye el efecto no monetario de la conversión de los bonos convertibles de British Airways 2009 350 millones de libras esterlinas.



# GESTIÓN DE RIESGOS Y FACTORES DE RIESGO

## Gestión del Riesgo Empresarial

La Gestión del Riesgo Empresarial depende del Comité de Dirección y recurre a procesos establecidos en British Airways e Iberia que se han mantenido bajo el control de los Consejos respectivos.

El Director de Auditoría y Gestión de Riesgos mantiene una visión consolidada del riesgo del Grupo, permitiendo la aportación de opiniones por parte del Consejo y Comité de Dirección, decidiendo la metodología de Gestión del Riesgo Empresarial que debe aplicarse en todo el Grupo, asegurando que se adopten las mejores prácticas de mitigación de riesgo.

El proceso de gestión del riesgo incluye múltiples oportunidades de riguroso debate para evaluar el perfil relativo de cada riesgo. Los resultados incluyen mapas de riesgos del Grupo, British Airways e Iberia. Los mapas de riesgos reflejan cada riesgo crítico en relación con una escala de impacto y probabilidad. Para cada riesgo crítico existen acciones mitigantes que se gestionan activamente. Este proceso es iterativo y se actualiza de manera periódica. En British Airways, el Equipo Directivo revisa el mapa de riesgos con carácter trimestral junto a su Director de Riesgo Corporativo y Cumplimiento, y garantiza que todos los riesgos nuevos y emergentes se someten a una evaluación adecuada a fin de definir acciones adicionales. El Director de Riesgo Corporativo y Cumplimiento también ofrece orientación a los responsables de gestionar los riesgos individuales y al responsable de riesgo de los correspondientes departamentos. Además, en 2013, el Consejo de British Airways llevó a cabo revisiones de riesgos trimestrales.

En Iberia, el Comité de Dirección revisa el mapa de riesgos con carácter semestral y garantiza que todos los riesgos nuevos y emergentes se someten a una evaluación adecuada a fin de determinar acciones adicionales. El equipo central de gestión del riesgo ofrece orientación a los responsables de gestionar los riesgos individuales y a los directores de riesgo de los departamentos. El Consejo de Iberia llevó a cabo revisiones completas de riesgos con carácter semestral. Dada la dimensión del negocio, la actividad actual de gestión del riesgo de Vueling no está aún alineada con el proceso de Gestión del Riesgo Empresarial de IAG. Sin embargo, Vueling contribuye a la revisión general de los riesgos del Grupo en el Comité de Dirección de IAG, e IAG pondrá en marcha un proceso de Gestión de Riesgo Empresarial adecuado para Vueling en 2014.

El Comité de Dirección de IAG revisa el mapa de riesgos del Grupo dos veces durante el año antes de las revisiones de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento del Consejo, de conformidad con el Código de Gobierno Corporativo del Reino Unido de junio de 2012 y las recomendaciones del Código Unificado de Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas en España. El Consejo de Administración de IAG analizó cuestiones relativas al riesgo en distintas reuniones, incluyendo una revisión completa del mapa de riesgos del Grupo y debates sobre la estrategia, el plan de negocio, la transformación de Iberia, la adquisición de Vueling y otros proyectos relevantes.

El entorno altamente regulado y competitivo, unido a la complejidad operativa, expone al Grupo a una serie de riesgos significativos. Se continúa priorizando la mitigación de estos riesgos en todos los niveles del negocio, aunque muchos de ellos escapan a nuestro control; por ejemplo, los cambios de regulación gubernamental, las condiciones climatológicas adversas, las pandemias, los precios del combustible, los tipos de cambio y la disponibilidad de financiación en los mercados financieros.

Agrupamos nuestros riesgos en estratégicos, comerciales y operativos, financieros y de cumplimiento y regulatorios. A continuación exponemos nuestra tolerancia al riesgo dentro de las categorías mencionadas y describimos los riesgos e incertidumbres individuales que más pueden afectar al valor a largo plazo de IAG. La lista no pretende ser exhaustiva.

### Riesgos estratégicos

La competencia y los mercados abiertos favorecen los intereses a largo plazo del sector de las aerolíneas, siendo nuestro deseo que prosigan los procesos de desregulación y consolidación racional. Tratamos de minimizar el riesgo de que la intervención gubernamental o la regulación de proveedores monopolísticos nos perjudiquen.

### Riesgos comerciales y operativos

La seguridad de nuestros clientes es uno de nuestros valores fundamentales. En otras áreas, aceptamos un riesgo a corto plazo que proporcione ventajas a largo plazo para el negocio. Por ejemplo, asumimos el riesgo de huelga dentro del Plan de Transformación de Iberia. La interrupción operativa y la pérdida financiera a corto plazo consiguientes ocurridas a principios de 2013 se consideraron aceptables a cambio de asegurar un futuro a largo plazo para el negocio. También hacemos un seguimiento del equilibrio entre los recursos que dedicamos a introducir una mayor resiliencia en nuestras operaciones y el impacto de las interrupciones operativas para nuestros clientes. British Airways ha aumentado sustancialmente su inversión en planes de contingencia ante los problemas persistentes relacionados con la recuperación de interrupciones en su congestionado *hub* de Heathrow.

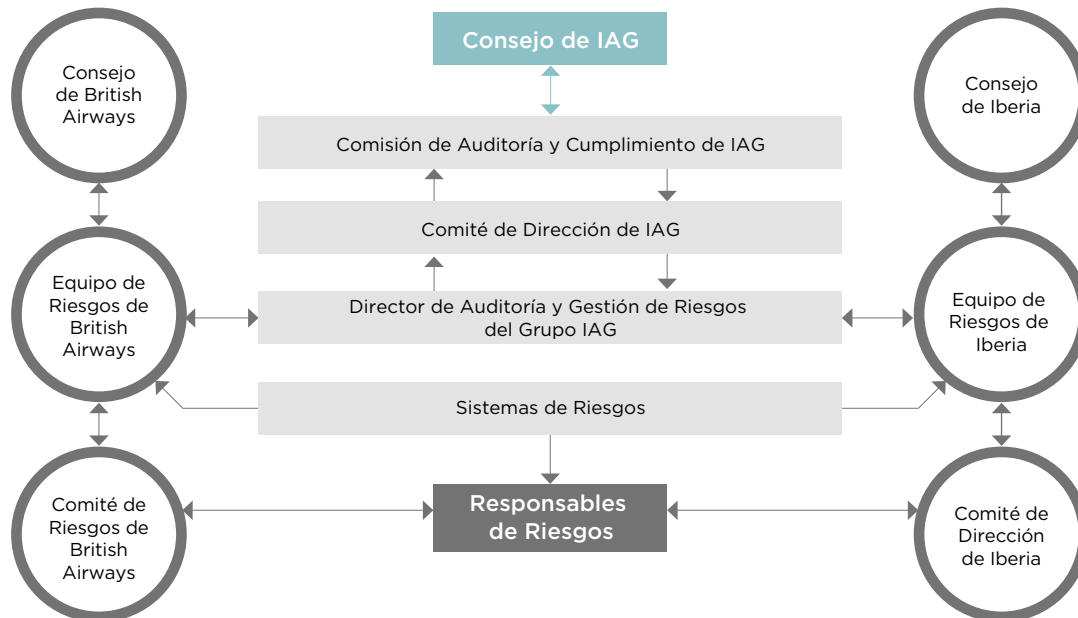
### Riesgos financieros

IAG equilibra los riesgos comerciales y operativos relativamente altos, inherentes a nuestro negocio, con una reducida tolerancia al riesgo financiero. Este enfoque conservador conlleva mantener saldos de efectivo elevados y líneas de financiación comprometida sustanciales. Las políticas de riesgo en el precio del combustible y de divisas tienen en cuenta explícitamente nuestra tolerancia a las variaciones en la posición de efectivo provocadas por los movimientos del mercado. No obstante, también somos cuidadosos a la hora de calibrar nuestras posiciones de cobertura frente a nuestros competidores, a fin de garantizar que no nos coloquen en una posición comercialmente desventajosa por una cobertura excesiva en mercados favorables.

### De cumplimiento y regulatorios

IAG no tolera incumplimientos de las exigencias legales y regulatorias en los mercados en los que operamos.

## MARCO DE GESTIÓN DEL RIESGOS



# Gestión de riesgos y factores de riesgos

## continuación

Riesgo	Impacto	Mitigación
<b>Estratégico</b>		
Competencia	Los mercados en los que operamos son altamente competitivos. Nos enfrentamos a la competencia directa de otras líneas aéreas en nuestras rutas, así como a la de vuelos indirectos, servicios chárter y otras formas de transporte. Un aumento de la capacidad de los competidores superior al aumento de la demanda podría afectar significativamente a nuestros márgenes. Algunos 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 insolvencia.	<p>El Comité de Dirección de IAG dedica una reunión semanal al mes a cuestiones estratégicas. El equipo de estrategia del Grupo apoya al Comité de Dirección definiendo cuando los recursos que pueden asignarse a aprovechar oportunidades rentables. Los departamentos y sistemas de gestión de ingresos de las aerolíneas optimizan la cuota de mercado y el rendimiento a través de actividades de gestión de precios e inventarios.</p> <p>Nuestro sólido posicionamiento en el mercado global, así como nuestro liderazgo en mercados estratégicos, nuestras alianzas, nuestros negocios conjuntos y nuestra base de clientes diversificada nos siguen protegiendo frente a este riesgo. También revisamos continuamente nuestra oferta de productos y respondemos con iniciativas tales como el nuevo producto de largo radio de Iberia, tarifas sólo con equipaje de mano en British Airways y la experiencia de servicios <i>premium</i> de bajo coste de Vueling.</p>
Consolidación y desregulación	El mercado de líneas aéreas es competitivo y sigue requiriendo racionalización dadas las condiciones de mercado prevalentes en algunos de los mercados principales, Europa entre ellos. En principio, cabría esperar que ello suponga quiebras de aerolíneas que permitan captar cuota de mercado y ampliar el Grupo; sin embargo, las aerolíneas pueden salvarse de la quiebra gracias al apoyo gubernamental. No ha habido grandes quiebras de líneas aéreas en 2013. Las fusiones y adquisiciones entre competidores pueden afectar negativamente a nuestra posición de mercado y a nuestros ingresos.	<p>El Grupo mantiene controles de costes rigurosos e inversión en productos específicos para seguir siendo competitivo.</p> <p>Incluso en un contexto de ausencia de quiebras de líneas aéreas, el Grupo tiene flexibilidad para reaccionar a oportunidades de mercado nacidas del debilitamiento de nuestros competidores. Por ejemplo, Vueling operará desde el aeropuerto de Roma a partir de la temporada de verano de 2014.</p>
	Los acuerdos de negocio conjunto, como los suscritos con American Airlines y JAL, incluyen riesgos de ejecución, como la consecución de los ingresos previstos y sinergias de costes. Cualquier impacto adverso sobre nuestros socios de negocios conjuntos podría afectarnos negativamente.	La salida de American Airlines del Capítulo 11 (del Código Concursal de EE.UU.) y su fusión con US Airways ha reducido ese riesgo, y British Airways e Iberia esperan con entusiasmo la oportunidad de trabajar con la nueva aerolínea.
	La quiebra de un socio de franquicia reduciría la llegada de tráfico a nuestros <i>hubs</i> o centros principales.	Revisamos regularmente el rendimiento y los riesgos de las franquicias.
	El sector aéreo es cada vez más dependiente de las alianzas e IAG no es una excepción.	Mantener una presencia de liderazgo en <b>one</b> world y asegurar que la alianza atraiga y retenga a los miembros adecuados es crucial para salvaguardar la red.
	La obtención de sinergias y la integración de nuevas aerolíneas en el Grupo están inherentemente sujetas a las relaciones industriales, la pérdida de ingresos y a los programas de gestión de riesgos.	Contamos con sólidos programas de sinergias que abordan esos riesgos y cuya eficacia se va haciendo patente a medida que IAG avanza en la consolidación de funciones administrativas.
	Algunos de los mercados en los que operamos continúan gubernamentalmente regulados, lo que en algunos casos complica el control de la capacidad y/o restricción de entrada al mercado. Una posible relajación de esas restricciones, si bien crea nuevas oportunidades de crecimiento para nosotros, puede tener un impacto negativo a corto plazo en nuestros márgenes.	Los departamentos de Relaciones Públicas Institucionales del Grupo llevan a cabo un seguimiento de las iniciativas públicas, expresan nuestro punto de vista y prevén cambios probables de leyes y reglamentos.

Riesgo	Impacto	Mitigación
Intervención gubernamental	La regulación de la industria aérea cubre muchas de nuestras actividades, incluidos derechos de vuelo de las rutas, derechos de aterrizaje en aeropuertos, impuestos de salida, seguridad y controles medioambientales.	Nuestra capacidad de cumplir la normativa e influir cualquier cambio que se produzca en ella es clave para mantener nuestro rendimiento operativo y financiero.
	El sistema de Comercio de Derechos de Emisión de la Unión Europea (EU ETS) se introdujo en 2012 para vuelos dentro de la UE, y la Comisión Europea ha anunciado que tiene previsto ampliar el sistema al espacio aéreo regional europeo a partir del 1 de enero de 2014. La ampliación del EU ETS podría derivar en acciones de represalia por parte de un gobierno no europeo y afectar negativamente a la demanda de viajes aéreos y/o reducir el margen de beneficio por billete. Estos impuestos también pueden beneficiar a nuestros competidores, al reducir el coste relativo de operar desde sus <i>hubs</i> .	No habrá desventaja en costes respecto a los competidores que sobrevuelan el espacio aéreo europeo. El incremento de las ventajas en la estructura de costes de nuestros competidores no europeos se afronta mediante un riguroso control de costes en todo el negocio.
Aeropuertos	IAG depende de, y puede verse afectado por las decisiones respecto a las infraestructuras o los cambios en las políticas adoptados por gobiernos, reguladores u otros organismos que se encuentran fuera del control del Grupo. El aeropuerto de Londres Heathrow carece de 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.	Seguimos promoviendo la pronta finalización del trabajo de la Comisión de Aeropuertos sobre capacidad aeroportuaria del sureste del Reino Unido y la toma de medidas basada en sus conclusiones. British Airways participa en el mercado de derechos de aterrizaje del aeropuerto de Heathrow, adquiriendo derechos de aterrizaje a precios razonables cuando hay disponibilidad.
	El negocio de <i>handling</i> de terceros de Iberia depende de las licencias otorgadas por Aena para operar en los aeropuertos españoles. Esas licencias de <i>handling</i> están sujetas a un proceso de licitación que se ha iniciado con una solicitud de ofertas para aeropuertos pequeños. Además de los aspectos competitivos de la licitación, conservar las licencias dependerá de que se reduzcan los costes mediante la renegociación de las condiciones de empleo con los sindicatos.	Si se pierden las licencias, los costes de retirarse del negocio de <i>handling</i> se verían mitigados por el traspaso de plantilla al licitador seleccionado. Sin embargo, el traspaso podría generar conflictos laborales que pongan en riesgo la normalidad de las operaciones.
	IAG también depende de que la industria petrolera invierta suficientemente en infraestructuras de suministro de combustible. La demanda de combustible máximo en los aeropuertos de Heathrow y Gatwick está aproximándose a la capacidad de la infraestructura de oleoductos y ferroviaria que da servicio a los aeropuertos, y la capacidad de almacenamiento en Heathrow es inferior a la de otros aeropuertos internacionales, lo que aumenta el riesgo de interrupciones de suministro que afecten a nuestras operaciones.	Suscribimos contratos a largo plazo con proveedores de combustible siempre que hacerlo nos asegure el suministro a un coste razonable. Las interrupciones de corto plazo en el suministro de combustible se enfrentan mediante planes de contingencia.
	IAG también depende del rendimiento de los proveedores de servicios aeroportuarios, como operadores de aeropuertos, control de aduanas y empresas de catering.	Estos riesgos se mitigan con una gestión activa de proveedores y planes de contingencia.

# Gestión de riesgos y factores de riesgos

## continuación

Riesgo	Impacto	Mitigación
<b>Comerciales y operativos</b>		
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 pueden perjudicar nuestra posición de liderazgo con los clientes y, en última instancia, afectar a nuestros ingresos y rentabilidad futuros.	El Grupo asigna recursos sustanciales a la seguridad, integridad operativa, y nuevos aviones para conservar su posición de mercado. La inversión en productos, como la renovada clase business de Iberia, mejorará nuestra posición en mercados clave.
Condiciones económicas	<p>Nuestros ingresos son muy sensibles a las condiciones económicas de los mercados en los que operamos. El deterioro de economías nacionales o de la economía mundial puede afectar de forma importante a nuestra posición financiera. Un 14% de los ingresos del Grupo procede de EE. UU., por lo que estamos expuestos a cualquier posible contracción de la economía como consecuencia del inicio de la reducción del programa de compras de bonos por la Reserva Federal estadounidense y de su gestión de los problemas de déficit presupuestario y techo de deuda.</p> <p>El riesgo de ruptura de la zona euro a corto plazo se considera remoto en la actualidad, y los planes de contingencia del Grupo para este hecho específico quedaron congelados a comienzos 2013. No obstante, el Grupo mantiene su alta exposición a un crecimiento negativo o bajo de la periferia europea por sus bases españolas de Iberia y Vueling y, en menor medida, por la red de rutas de British Airways. En este sentido, Iberia y Vueling aportan el 28% de la cifra de negocio exterior del Grupo, y cerca de la mitad de ese porcentaje procede de España. 2013 fue el segundo año consecutivo de contracción de la economía española, pero se espera una recuperación moderada en 2014. También apreciamos una mejora del mercado de financiación en España. Las primas de riesgo se han reducido y las entidades financieras empiezan a regresar al mercado, lo que nos hace confiar más en la capacidad de Iberia para captar fondos.</p>	<p>El Comité de Dirección revisa las previsiones de financiación del Grupo a través de un proceso de planificación financiera y de previsiones realizadas periódicamente. Los resultados de esas revisiones se utilizan para impulsar los resultados financieros del Grupo a través de la gestión de la capacidad y la utilización de esa capacidad en los mercados geográficos, junto con el control de costes, incluidas la gestión de las inversiones y la reducción del apalancamiento operativo.</p> <p>Los buenos resultados de Vueling demuestran que el impacto de unas condiciones económicas poco favorables pueden ser mitigados.</p>
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.	Los departamentos de recursos humanos de las aerolíneas participan en la negociación colectiva con los numerosos sindicatos que representan a nuestra plantilla.
Fallo de un sistema crítico de TI	<p>Dependemos de los sistemas de TI en la mayoría de nuestros principales procesos de negocio. El fallo de un sistema clave puede dar lugar a una suspensión significativa de nuestras operaciones, a pérdidas de ingresos, o a ambas cosas.</p> <p>En 2014, British Airways prevé implementar su nuevo sistema de Gestión de Clientes, que proporciona facturación de carga y pasajeros y que, por lo tanto, es un sistema operativo crítico.</p>	<p>Existen planes de control de sistemas, recuperación en caso de desastre y medidas de continuidad del negocio que mitigan el riesgo de fallo de sistemas críticos de TI.</p> <p>El proyecto cuenta con un flujo de gestión de riesgos sólido diseñado para minimizar, aunque no eliminar, el riesgo de interrupción durante su implementación.</p>

Riesgo	Impacto	Mitigación
Transformación de Iberia	El Plan de Transformación requiere cambios estructurales permanentes del negocio de Iberia para devolverla a la rentabilidad y el crecimiento. El plan entra en su segundo año de ejecución, y se han hecho avances sustanciales de reducción de capacidad, plantilla y sueldos. No obstante, el riesgo persiste, ya que los cambios de procedimientos laborales supondrán reducciones de plantilla adicionales si Iberia desea garantizar su futuro y su crecimiento.	<p>El plan lo gestiona el Consejero Delegado de Iberia, que informa periódicamente al Comité de Dirección y al Consejo de IAG.</p> <p>El 13 de Febrero de 2014 Iberia llegó a un principio de acuerdo con sus sindicatos de pilotos y tripulaciones de cabina para introducir cambio estructurales permanentes y mejorar la viabilidad de la aerolínea. Esto manifiesta un nuevo y positivo marco de relación de trabajo entre Iberia y sus sindicatos tras años de conflicto. El acuerdo, que está sujeto a aprobación por las asambleas generales de los sindicatos facilita mejoras fundamentales de productividad permitiendo el crecimiento de Iberia e Iberia Express.</p>
	La liquidez de Iberia a diciembre de 2013 era considerable: 711 millones de euros de efectivo y una línea de crédito de uso general garantizada con la participación en Amadeus. La necesidad de financiación en 2014 es reducida con tan sólo dos aviones de la familia Airbus 320 que requieren financiación. Existe un riesgo de refinanciación en 2014, ya que hay 16 aviones de la familia Airbus A320 en arrendamiento operativo que son necesarios en la flota a largo plazo. Iberia espera ejercer una opción de compra con precio acordado en diciembre de 2014 sobre esos aviones, con un coste de en torno a 460 millones de dólares estadounidenses.	<p>La posición de liquidez, aunque cómoda, debe ser gestionada cuidadosamente para asegurar que se emplee en el cambio estructural necesario, que se requiere para alcanzar una generación de efectivo procedente del negocio positiva, asegurando su futuro y su crecimiento.</p> <p>Basándonos en las respuestas a nuestra solicitud de propuestas, confiamos en poder refinanciar los 16 aviones Airbus A320 antes de su compra, aunque existe un riesgo de desajuste entre el precio de compra y el importe de la financiación obtenida.</p>
Pandemias	Si se produce un brote importante de una enfermedad infecciosa, como la gripe porcina, podría suponer bajas en la plantilla que pueden afectar considerablemente a las operaciones. Los pasajeros de turismo pueden cancelar sus viajes y los clientes corporativos clave pueden desincentivar los viajes, lo que afectaría significativamente a las ventas.	Mantenemos programas contingentes de continuidad de negocio en caso de pandemia, que fueron utilizados por última vez durante el último brote de gripe porcina en 2009.
Tasas de aterrizaje y gastos de seguridad	<p>Los costes de aeropuerto, tránsito y aterrizaje, y los gastos de seguridad suponen un importante coste operativo para las aerolíneas y afectan a las operaciones. Mientras que algunos de los costes de aeropuerto y seguridad se trasladan a los pasajeros en forma de recargo, no todos se repercuten.</p> <p>No puede garantizarse que estos costes no vayan a aumentar, ni que el Grupo no vaya a tener que incurrir nuevos costes en el Reino Unido, España u otros países. Los gastos de nuestros <i>hubs</i> de Londres a partir de abril de 2014 se deciden en la sexta revisión quinquenal de la Autoridad de Aviación Civil (CAA). La decisión de la CAA anunciada en enero de 2014 permite que los gastos de Heathrow aumenten en línea con el Índice de Precios Minoristas (IPM), de 1,5%, posibilitando que el aeropuerto pueda seguir operando ineficientemente y ofreciendo una rentabilidad artificialmente alta a los inversores.</p>	Participación de forma constructiva en las revisiones regulatorias de precios de proveedores.

# Gestión de riesgos y factores de riesgos

## continuación

Riesgo	Impacto	Mitigación
<b>Comerciales y operativos continuación</b>		
Incidentes de seguridad	La seguridad de nuestros clientes y empleados es uno de nuestros valores fundamentales. La no prevención o respuesta eficaz a un incidente de seguridad grave puede afectar negativamente a nuestras operaciones y nuestro rendimiento financiero.	La Comisión de Seguridad comprueba que las aerolíneas cuenten con los recursos y procedimientos de seguridad adecuados, que incluyen el cumplimiento de los requisitos del Certificado de Operador Aéreo. Nuestros centros de incidentes responden de forma estructurada en caso de producirse un incidente de seguridad.
Evento que cause una interrupción significativa de la red	Son varios los eventos que pueden dar lugar a una interrupción significativa de la red. Entre los posibles escenarios y a modo de ejemplo: 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 generalizada de los controladores del tráfico aéreo, guerras, conflictos civiles o terrorismo. Dichas interrupciones pueden provocar pérdidas de ingresos y costes adicionales.	La Dirección tiene planes sólidos de continuidad de negocio dirigidos a mitigar estos riesgos en la medida de lo posible.
<b>Financieros</b>		
Financiación de la deuda	Tenemos una 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 mediante aeronaves.	<p>El Comité de Dirección de IAG revisa periódicamente la posición financiera del Grupo y la estrategia de financiación.</p> <p>El Grupo mantiene reservas de efectivo sustanciales y líneas de financiación comprometidas para mitigar el riesgo de interrupciones a corto plazo en el mercado de financiación de aeronaves. En 2013, diversificamos con éxito nuestras fuentes de financiación mediante la primera emisión de British Airways en EE.UU. en el mercado de bonos colateralizados por activos; así como la utilización, por primera vez, de una financiación garantizada por las Agencias Europeas de Crédito a la Exportación para dos aviones Airbus A380. También consolidamos la presencia de IAG en los mercados de deuda con nuestra primera emisión de bonos convertibles.</p>
Riesgo financiero	En 2013 utilizamos aproximadamente 7,6 millones de toneladas de combustible. La volatilidad del precio del petróleo y sus derivados puede tener un impacto sustancial en nuestros resultados operativos.	El riesgo de precio se cubre parcialmente con la compra de derivados sobre petróleo en mercados de futuros, lo que puede generar pérdidas o ganancias. El Grupo revisa periódicamente su posición de combustible y divisas. Los resultados de esas revisiones se analizan con la Dirección y se toman las medidas adecuadas.
	El Grupo está expuesto al riesgo de divisa sobre los ingresos, compras y préstamos tomados en moneda extranjera.	El Grupo trata de reducir el incremento en la exposición a divisas derivada de las operaciones en distintas monedas, aplicando una política en la que coincidan, en la medida de lo posible, los cobros y pagos en cada divisa individual, y gestiona activamente el importe sobrante o el importe que falta mediante operaciones de cobertura de tesorería. El enfoque de la gestión del riesgo financiero fue revisado durante el año por el Comité de Auditoría y Cumplimiento, y se explica en la nota 27 de los estados financieros.



Riesgo	Impacto	Mitigación
	El Grupo también está expuesto a la devaluación de divisas del efectivo mantenido en monedas distintas de las monedas locales de las aerolíneas: el euro y la libra esterlina. Este riesgo se minimiza manteniendo efectivo en euros y en libras esterlinas en la medida de lo posible, pero los controles de cambio de algunos mercados retrasan ocasionalmente la conversión y la repatriación de fondos. Los retrasos suelen ser moderados, pero en 2013 el Banco Central de Venezuela bloqueó la repatriación de fondos, lo que ocasionó que un importe equivalente a 184 millones de euros al tipo de cambio oficial se mantuviera en bolívares a final de año. En su discurso del estado de la unión de enero de 2014, el presidente Maduro de Venezuela, anunció que no habría devaluación este año, pero esto es contradictorio con una elevada inflación y un activo mercado negro. A esto se suma el anuncio del vicepresidente Ramírez de que las aerolíneas tendrían que acceder a las subastas semanales del Banco Central para convertir bolívares a dólares estadounidenses a un tipo muy inferior al oficial. Sin embargo, este anuncio no indicaba qué tipos se aplicarían a los fondos ya registrados en el Banco Central ni el momento de una posible repatriación. Iberia y el Gobierno español están trabajando con las autoridades venezolanas para llegar a una solución comercialmente aceptable que permita a Iberia seguir operando en el país.	Cuando se producen retrasos en la repatriación de fondos, el riesgo se mitiga mediante una revisión de las prácticas comerciales de ventas dirigida a alejar el punto de venta del mercado que sufre retrasos, y limitar las ventas futuras cuando esas ventas pueden verse afectadas por devaluación antes del vuelo de los clientes.
	El riesgo de tipos de interés surge con la deuda y los arrendamientos a tipo variable, que suelen estar vinculados al <i>London Interbank Offered Rates</i> (LIBOR). Esta exposición se compensa parcialmente con la reinversión de depósitos de efectivo de vencimientos inferiores a un año.	El impacto de las subidas de los tipos de interés es mitigado mediante la estructuración de nueva deuda y arrendamiento a tipo fijo a lo largo de su plazo. El enfoque de gestión del riesgo de tipos de interés y las proporciones de deuda a tipo fijo y variable se indican en la nota 27 de los estados financieros.
	El Grupo está expuesto al incumplimiento de contratos financieros por sus contrapartidas en actividades como depósitos de efectivo a corto plazo, la cobertura de combustible y divisas. El incumplimiento por las contrapartidas puede dar lugar a pérdidas financieras.	El enfoque de la gestión de riesgo del crédito y la exposición de liquidez del Grupo por ámbitos geográficos se recogen en la nota 27 de los estados financieros.

#### De cumplimiento y regulatorios

Gobierno corporativo	La estructura de gobierno del grupo IAG, implementada en el momento de la fusión, contiene una serie de características complejas, incluyendo las estructuras de nacionalidad destinadas a proteger las licencias de rutas y operación de British Airways e Iberia, y salvaguardas de protección de los intereses específicos de estas compañías.	Aunque compleja, la estructura ha funcionado bien, ampliando con creces los objetivos de sinergias.
Incumplimiento de leyes sobre competencia, anti-soborno y anti-corrupción	El Grupo está expuesto al riesgo de comportamiento no ético de empleados individuales o grupos de empleados que dé lugar a multas o pérdidas económicas para el Grupo.	El Grupo cuenta con amplias políticas diseñadas para asegurar su cumplimiento, junto con programas de formación de empleados para educar 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 acontecimiento importante posterior y relacionado con acciones propias.





# CUENTA DE RESULTADOS CONSOLIDADA

Ejercicio finalizado el 31 de diciembre							
Millones de euros	Nota	Antes de partidas excepcionales 2013	Partidas Excepcionales	Total 2013	Antes de partidas excepcionales 2012 (reformulado) <sup>1</sup>	Partidas Excepcionales	Total 2012 (reformulado) <sup>1</sup>
Ingresos de pasaje		16.264	(106)	16.158	15.372		15.372
Ingresos de carga		1.073		1.073	1.217		1.217
Otros ingresos		1.338		1.338	1.528		1.528
<b>Total ingresos</b>	4	<b>18.675</b>	(106)	18.569	18.117		18.117
Gastos de personal	9	4.123	98	4.221	4.341	238	4.579
Gastos de combustible y derechos de emisión		5.951	(6)	5.945	6.101		6.101
Gastos de handling, catering y otros gastos de explotación		1.932		1.932	1.805		1.805
Tasas de aterrizaje y de navegación		1.422		1.422	1.278		1.278
Gastos de mantenimiento y otros costes de flota		1.237	15	1.252	1.285		1.285
Propiedad, TI y otros gastos		922	5	927	997	9	1.006
Gastos comerciales		785		785	830	7	837
Depreciación, amortización y deterioro	7	1.006	8	1.014	1.071	343	1.414
Gastos de arrendamiento operativo de flota	7	482	17	499	432	(7)	425
Diferencias de tipo de cambio		45		45	-		-
Gastos totales de las operaciones		17.905	137	18.042	18.140	590	18.730
<b>Beneficio/(pérdida) de las operaciones</b>	4	<b>770</b>	(243)	527	(23)	(590)	(613)
Gastos financieros	10	(301)		(301)	(264)		(264)
Ingresos financieros	10	31		31	53		53
Créditos por conversión de préstamos en moneda extranjera		12		12	9		9
Beneficios/(pérdidas) de derivados no clasificados como de cobertura		43		43	(12)		(12)
Abono/(cargo) neto correspondiente a activos financieros disponibles para la venta	19	2		2	(1)		(1)
Participación en resultados después de impuestos de empresas asociadas puestas en equivalencia	18	(8)		(8)	17		17
(Pérdida)/beneficio resultante de la venta de inmovilizado material e inversiones		(9)	(17)	(26)	7		7
Cargo neto correspondiente a pensiones	10	(53)		(53)	(43)		(43)
Fondo de comercio negativo		-		-	-	73	73
<b>Beneficio/(pérdida) antes de impuestos de operaciones continuadas</b>		<b>487</b>	(260)	227	(257)	(517)	(774)
Impuestos	11	(57)	(19)	(76)	72	44	116
<b>Beneficio/(pérdida) después de impuestos de operaciones continuadas</b>		<b>430</b>	(279)	151	(185)	(473)	(658)
Pérdida después de impuestos de operaciones discontinuadas	5	-	(4)	(4)	-	(38)	(38)
<b>Beneficio/(pérdida) después de impuestos del periodo</b>		<b>430</b>	(283)	147	(185)	(511)	(696)
<b>Atribuible a:</b>							
Accionistas de la matriz		405		122	(205)		(716)
Socios externos		25		25	20		20
		430		147	(185)		(696)
<b>Beneficio/(pérdida) básico por acción (céntimos de €)</b>							
De operaciones continuadas				6,6			(36,7)
De operaciones discontinuadas				(0,2)			(2,0)
Del beneficio/(pérdida) del ejercicio				6,4			(38,7)
<b>Beneficio/(pérdida) diluido por acción (céntimos de €)</b>							
De operaciones continuadas				6,5			(36,7)
De operaciones discontinuadas				(0,2)			(2,0)
Del beneficio/(pérdida) del ejercicio				6,3			(38,7)

<sup>1</sup> Reformulado para reflejar la modificación de la norma contable NIC 19 "Prestaciones para empleados"(nota 2).

# ESTADO DEL RESULTADO GLOBAL CONSOLIDADO

		Ejercicio finalizado el 31 de diciembre	
Millones de euros	Nota	2013	2012 (reformulado)
<i>Partidas que pueden ser reclasificadas posteriormente en el resultado neto</i>			
Coberturas de flujos de caja:			
Movimientos del patrimonio neto a valor razonable	31	(203)	36
Reclasificadas y registradas en beneficio neto	31	36	19
Variaciones en el valor razonable de activos financieros disponibles para la venta	31	294	156
Diferencias de cambio	31	(20)	49
<i>Partidas que no serán reclasificadas en el resultado neto</i>			
Reevaluación de obligaciones por prestaciones post-empleo	31	521	(902)
Otro resultado global total reconocido del periodo, neto de impuestos		628	(642)
Beneficio/(pérdida) después de impuestos del periodo		147	(696)
<b>Resultado total reconocido del periodo</b>		<b>775</b>	<b>(1.338)</b>
El resultado total es atribuible a:			
Accionistas de la matriz		750	(1.358)
Socios externos		25	20
		<b>775</b>	<b>(1.338)</b>
Resultado total reconocido atribuible a accionistas proveniente de :			
Operaciones continuadas		754	(1.320)
Operaciones discontinuadas		(4)	(38)

# BALANCE DE SITUACIÓN CONSOLIDADO

Millones de euros	Nota	31 de diciembre 2013	31 de diciembre 2012 (reformulado)	31 de diciembre de 2011 (reformulado)
<b>Activo no corriente</b>				
Inmovilizado material	14	10.228	9.926	9.584
Inmovilizado inmaterial y fondo de comercio	17	2.196	1.965	1.724
Inversiones en empresas asociadas	18	25	180	165
Activos financieros disponibles para la venta	19	1.092	684	466
Activos derivados de retribuciones a empleados	32	485	606	703
Instrumentos financieros derivados	28	35	26	37
Activos por impuesto diferido	11	501	450	497
Otros activos no corrientes	20	197	113	71
		14.759	13.950	13.247
<b>Activo corriente</b>				
Activos no corrientes mantenidos para la venta	16	12	3	18
Existencias		411	414	400
Deudores comerciales	20	1.196	1.149	1.175
Otros activos corrientes	20	631	481	445
Instrumentos financieros derivados	28	135	70	119
Otros depósitos remunerados a corto plazo	21	2.092	1.547	1.758
Efectivo y activos líquidos equivalentes	21	1.541	1.362	1.977
		6.018	5.026	5.892
<b>Total activo</b>		<b>20.777</b>	<b>18.976</b>	<b>19.139</b>
<b>Fondos propios</b>				
Capital suscrito	29	1.020	928	928
Prima de emisión	29	5.867	5.280	5.280
Acciones propias	31	(42)	(17)	(17)
Otras reservas	31	(2.936)	(3.513)	(2.179)
<b>Patrimonio neto atribuido a los accionistas de la sociedad dominante</b>		<b>3.909</b>	<b>2.678</b>	<b>4.012</b>
Socios externos	31	307	300	300
<b>Total patrimonio neto</b>		<b>4.216</b>	<b>2.978</b>	<b>4.312</b>
<b>Pasivo no corriente</b>				
Deudas financieras remuneradas a largo plazo	24	4.535	4.128	4.304
Obligaciones de retribuciones a empleados	32	738	2.129	1.497
Pasivo por impuesto diferido	11	884	582	814
Otras provisiones destinadas a riesgos y gastos	26	1.796	1.250	1.244
Instrumentos financieros derivados	28	66	95	55
Otros pasivos a largo plazo	23	225	250	384
		8.244	8.434	8.298
<b>Pasivo corriente</b>				
Componente corriente de la deuda a largo plazo	24	587	670	579
Acreedores y otras cuentas por pagar	22	6.793	6.013	5.377
Instrumentos financieros derivados	28	528	66	64
Impuesto corriente por pagar		11	12	157
Otras provisiones destinadas a riesgos y gastos	26	398	803	352
		8.317	7.564	6.529
<b>Total pasivo</b>		<b>16.561</b>	<b>15.998</b>	<b>14.827</b>
<b>Total patrimonio neto y pasivo</b>		<b>20.777</b>	<b>18.976</b>	<b>19.139</b>

# ESTADO DE FLUJOS DE CAJA CONSOLIDADO

Millones de euros	Nota	Ejercicio finalizado el 31 de diciembre	
		2013	2012
<b>Flujos de efectivo procedentes de actividades de explotación</b>			
Beneficio/(pérdida) de las operaciones		527	(613)
Depreciación, amortización y deterioro		1.014	1.414
Variación del capital circulante y otros movimientos distintos de efectivo		320	312
Resolución de la investigación de competencia desleal		(32)	(70)
Aportaciones en efectivo al plan de pensiones (neto de costes de servicio)	32	(372)	(381)
Intereses pagados		(163)	(187)
Impuestos		(34)	(4)
<b>Flujos de efectivo netos de las actividades de explotación de operaciones continuadas</b>		<b>1.260</b>	<b>471</b>
Flujos de efectivo netos de las actividades de explotación de operaciones discontinuadas		(42)	(132)
<b>Flujos de efectivo netos de las actividades de explotación</b>		<b>1.218</b>	<b>339</b>
<b>Flujos de efectivo procedentes de actividades de inversión</b>			
Adquisición de inmovilizado material e inmovilizado inmaterial		(2.196)	(1.239)
Venta de inmovilizado material e inmovilizado inmaterial		525	46
Efectivo adquirido en combinaciones de negocios (neto de contraprestaciones)		293	(1)
Intereses percibidos		27	43
(Aumento)/disminución de otros depósitos remunerados a corto plazo		(593)	246
Dividendos percibidos		3	14
Otros movimientos de inversión		6	3
<b>Flujos de efectivo netos de las actividades de inversión</b>		<b>(1.935)</b>	<b>(888)</b>
<b>Flujos de efectivo procedentes de actividades de financiación</b>			
Préstamos a largo plazo		1.529	534
Fondos procedentes del componente de patrimonio del bono convertible emitido		72	-
Amortización de préstamos		(275)	(338)
Amortización de arrendamientos financieros		(402)	(331)
Adquisición de acciones propias		(42)	-
Adquisición de socios externos		(24)	-
Dividendos repartidos a titulares de valores perpetuos y otros		(20)	(21)
<b>Flujos de efectivo netos derivados de las actividades de financiación</b>		<b>838</b>	<b>(156)</b>
<b>Flujos de efectivo procedentes de actividades de explotación de operaciones discontinuadas</b>			
Aumento/(disminución) neto de efectivo y otros activos líquidos equivalentes		121	(705)
Diferencias netas por cambio de divisa		58	90
Efectivo y activos líquidos equivalentes al 1 de enero		1.362	1.977
<b>Efectivo y activos líquidos equivalentes al final del ejercicio<sup>1</sup></b>	21	<b>1.541</b>	<b>1.362</b>
<b>Flujos de efectivo procedentes de actividades de explotación de operaciones discontinuadas</b>			
Depósitos remunerados con vencimiento superior a tres meses	21	<b>2.092</b>	<b>1.547</b>
<b>Flujos de efectivo procedentes de actividades de explotación de operaciones discontinuadas</b>			
Efectivo, activos líquidos equivalentes y otros depósitos remunerados	21	<b>3.633</b>	<b>2.909</b>

<sup>1</sup> La posición de efectivo del Grupo también incluye unos fondos equivalentes a 217 millones de euros de efectivo restringido de los cuales, 184 millones de euros corresponden a fondos que han sido reconocidos por el Banco Central de Venezuela, pero que todavía no han sido repatriados. Esta es una práctica común para las aerolíneas que operan en Venezuela. Entre febrero y diciembre de 2013, el plazo necesario para repatriar efectivo ha pasado a ser de 12 meses.



# ESTADO DE CAMBIOS EN EL PATRIMONIO NETO CONSOLIDADO

Ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2013

Millones de euros	Capital suscrito	Prima de emisión	Acciones propias (nota 31)	Otras reservas	Ganancias acumuladas	Total fondos propios	Socios externos (nota 31)	Total patrimonio neto
Al 1 de enero de 2013	928	5.280	(17)	(2.179)	743	<b>4.755</b>	300	<b>5.055</b>
Reformulación	-	-	-	(28)	(2.049)	<b>(2.077)</b>	-	<b>(2.077)</b>
Al 1 de enero de 2013	928	5.280	(17)	(2.207)	(1.306)	<b>2.678</b>	300	<b>2.978</b>
Beneficio del ejercicio	-	-	-	-	122	<b>122</b>	25	<b>147</b>
Otros resultados globales del ejercicio:								
Coberturas de flujos de caja reclasificadas y registradas en beneficio neto:								
Ingresos de pasaje	-	-	-	46	-	<b>46</b>	-	<b>46</b>
Gastos de combustible	-	-	-	(17)	-	<b>(17)</b>	-	<b>(17)</b>
Diferencias de tipo de cambio	-	-	-	7	-	<b>7</b>	-	<b>7</b>
Variación neta en el valor razonable de coberturas de flujos de caja	-	-	-	(203)	-	<b>(203)</b>	-	<b>(203)</b>
Variación neta en el valor razonable de activos financieros disponibles para la venta	-	-	-	294	-	<b>294</b>	-	<b>294</b>
Diferencias de conversión de moneda	-	-	-	(20)	-	<b>(20)</b>	-	<b>(20)</b>
Reevaluación de obligaciones por prestaciones post-empleo	-	-	-	-	521	<b>521</b>	-	<b>521</b>
Coste del pago basado en acciones	-	-	-	-	30	<b>30</b>	-	<b>30</b>
Ejercicio de opciones sobre acciones	-	-	17	-	(9)	<b>8</b>	-	<b>8</b>
Adquisición de acciones propias	-	-	(42)	-	-	<b>(42)</b>	-	<b>(42)</b>
Componente de patrimonio de la emisión de bonos convertibles	-	-	-	72	-	<b>72</b>	-	<b>72</b>
Socios externos derivados de combinaciones de negocios	-	-	-	-	-	<b>-</b>	26	<b>26</b>
Adquisición de socios externos	-	-	-	-	-	<b>-</b>	(24)	<b>(24)</b>
Emisión de acciones ordinarias relacionada con la conversión de los bonos convertibles	92	587	-	(94)	(172)	<b>413</b>	-	<b>413</b>
Dividendos repartidos a titulares de valores perpetuos	-	-	-	-	-	<b>-</b>	(20)	<b>(20)</b>
<b>Al 31 de diciembre de 2013</b>	<b>1.020</b>	<b>5.867</b>	<b>(42)</b>	<b>(2.122)</b>	<b>(814)</b>	<b>3.909</b>	<b>307</b>	<b>4.216</b>

# ESTADO DE CAMBIOS EN EL PATRIMONIO NETO CONSOLIDADO

Ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2012 (reformulado)

Millones de euros	Capital suscrito	Prima de emisión	Acciones propias (nota 31)	Otras reservas	Ganancias acumuladas	Total fondos propios	Socios Externos (nota 31)	Total patrimonio neto
Al 1 de enero de 2012	928	5.280	(17)	(2.467)	1.662	5.386	300	5.686
Reformulación	-	-	-	-	(1.374)	(1.374)	-	(1.374)
Al 1 de enero de 2012 (reformulado)	928	5.280	(17)	(2.467)	288	4.012	300	4.312
Pérdida del ejercicio	-	-	-	-	(716)	(716)	20	(696)
Otros resultados globales del ejercicio:								
Coberturas de flujos de caja reclasificadas y registradas 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	-	-	-	49	-	49	-	49
Reevaluación de obligaciones por prestaciones post-empleo	-	-	-	-	(902)	(902)	-	(902)
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)	(2.207)	(1.306)	2.678	300	2.978

# 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. (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).

Durante el año, IAG incrementó su participación accionarial en Vueling Airlines, S.A. (Vueling) del 45,85% hasta el 99,36% después de completar tres operaciones. El Grupo IAG ya poseía indirectamente un 45,85% de Vueling a través de su filial Iberia. El 26 de abril de 2013, el Grupo adquirió otro 44,66% del capital social emitido de Vueling por un importe total de 124 millones de euros. El 7 de agosto de 2013, el Grupo compró otro 7,01% del capital social de Vueling por un total de 19 millones de euros, con lo que la participación total del Grupo IAG en Vueling se situó en el 97,52%. Durante los meses de noviembre y diciembre de 2013, el Grupo compró otro 1,84% del capital social de Vueling por un total de 5 millones de euros, tras lo cual la participación total del Grupo IAG en Vueling se situó a 31 de diciembre de 2013 en el 99,36%.

El 14 de mayo de 2013 el Grupo emitió bonos convertibles a interés fijo por valor de 390 millones de euros, con los cuales captó un importe neto de 386 millones de euros, que ofrecen un cupón del 1,75% y son convertibles en acciones ordinarias a elección del titular antes de su vencimiento en mayo de 2018 o en esa fecha. El precio de conversión quedó fijado con una prima del 35% respecto al precio de las acciones del Grupo en la fecha de emisión. El Grupo se reserva la opción de reembolsar los bonos convertibles al importe del principal, junto con los intereses devengados, si se cumplen ciertos criterios preestablecidos.

El 16 de agosto de 2013 IAG anunció que British Airways había ejercido su opción de reembolsar íntegramente la emisión de bonos convertibles al 5,80% por valor de 350 millones de libras. Como alternativa al reembolso de los bonos, los titulares tenían la posibilidad de canjear los bonos por acciones ordinarias de la Sociedad, de acuerdo con los términos y condiciones de la emisión. Durante los meses de agosto y septiembre de 2013, todos los bonistas ejercieron la opción de canjear sus bonos convertibles por acciones ordinarias, hecho que se tradujo en la emisión de 184.708.966 acciones nuevas.

## 2 Resumen de políticas contables significativas

### Bases de presentación

Las Cuentas anuales consolidadas del Grupo se han elaborado conforme a las Normas Internacionales de Información Financiera adoptadas por la Unión Europea (las NIIF adoptadas por la UE). Las Cuentas anuales consolidadas se presentan en euros, redondeados al siguiente millón salvo que se indique lo contrario. Las presentes Cuentas anuales se han elaborado sobre la base del coste histórico, excepto algunos activos y pasivos financieros, incluidos los instrumentos financieros derivados y activos financieros disponibles para la venta, que se valoran a valor razonable. El valor contable de activos y pasivos reconocidos que están sujetos a coberturas de valor razonable se ajustan para registrar cambios de valor razonable atribuibles a los riesgos que se están cubriendo. Las Cuentas anuales para el ejercicio anterior incluyen reclasificaciones que fueron hechas para reflejar la presentación adoptada en el ejercicio actual. Los cambios no tienen un impacto significativo en las Cuentas anuales.

El Grupo ha adoptado las modificaciones a la norma NIC 19 "Prestaciones para empleados" desde el 1 de enero de 2013 y las ha aplicado con carácter retroactivo a la información comparativa (nota 2).

Las Cuentas anuales del Grupo correspondientes al ejercicio anual terminado el 31 de diciembre de 2013 han sido autorizadas para su publicación y firmadas por el Consejo de Administración el 27 de febrero de 2014.

El Consejo de Administración ha tenido en cuenta las actividades de negocio indicadas en las páginas 10 a 16, los principales riesgos e incertidumbres del Grupo indicados en las páginas 88 a 95 y la situación financiera del Grupo, incluidos flujos de caja, posición de liquidez y líneas de financiación comprometidas disponibles. El Consejo de Administración considera que el Grupo cuenta con los recursos necesarios para mantenerse en funcionamiento en el futuro previsible, y por tanto han continuado aplicando el principio de empresa en funcionamiento al elaborar las Cuentas anuales.

### Consolidación

Las Cuentas anuales consolidadas del Grupo comprenden los estados financieros de la Compañía y sus filiales, ambos 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 se consolidan desde la fecha de su adquisición, que es la fecha en la que el Grupo pasa a tener el control, y siguen consolidándose hasta la fecha en la que deja de existir dicho control. Existe control cuando el Grupo tiene la capacidad, directa o indirecta, de regir las políticas financieras y operativas de la entidad con el fin de obtener un beneficio de sus actividades.

El Grupo aplica el método de adquisición en la contabilización de combinaciones de negocios. El importe abonado es el valor razonable de los activos traspasados, los pasivos generados y las participaciones emitidas por el Grupo. Los activos adquiridos y pasivos asumidos identificables en una combinación de negocios se miden inicialmente a su valor razonable en la fecha de adquisición. Los socios externos representan la porción de la ganancia o pérdida y de los activos netos de filiales que no pertenecen al Grupo y se presentan por separado en la partida de patrimonio neto del Balance. Los costes relacionados con adquisiciones se registran en la Cuenta de resultados según se producen.

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

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

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

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

#### Información por segmentos

Los segmentos operativos se presentan de modo coherente con el modo en que asigna los recursos el principal responsable de la toma de decisiones operativas. El principal responsable de la toma de decisiones operativas, que se encarga de asignar recursos y evaluar el rendimiento de los segmentos operativos, se ha identificado como el Comité de Dirección de IAG.

#### Conversión de moneda extranjera

##### a) Divisa funcional y de presentación

Las partidas incluidas en las Cuentas anuales de cada una de las entidades del Grupo se miden en la divisa funcional, siendo esta la divisa del entorno económico principal en el que opera la entidad. Las cuentas anuales consolidadas del Grupo se presentan en euros, que es la divisa de presentación del Grupo.

##### b) Transacciones y saldos

Las transacciones realizadas en moneda extranjera se reconocen inicialmente en la moneda funcional aplicando el tipo de cambio vigente en la fecha de la transacción. Los saldos monetarios expresados en moneda extranjera se convierten a la divisa funcional a los tipos vigentes en la fecha del Balance. Las ganancias y pérdidas por diferencias de cambio que resulten de la liquidación de esas operaciones y de la conversión a euros de los activos y pasivos monetarios denominados en divisas a los tipos de cambio vigentes en la fecha del Balance se registran en la Cuenta de resultados, excepto cuando se aplica contabilización de coberturas.

##### c) Empresas del Grupo

Los activos netos de las operaciones en el extranjero se convierten a euros al tipo de cambio vigente en la fecha del Balance. Los beneficios o pérdidas de esas operaciones se convierten a euros al tipo de cambio medio en el ejercicio. Las diferencias de cambio resultantes se imputan directamente en un componente separado del patrimonio neto hasta que se produzca la enajenación total o parcial de la inversión en cuyo momento la porción correspondiente de la diferencia de conversión acumulada se reconoce en la Cuenta de 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.

# Notas a las cuentas anuales consolidadas

## continuación

### **2 Resumen de políticas contables significativas** continuación

Las modificaciones de interiores de cabina, incluidas las necesarias por cambio o relanzamiento de marcas, se deprecian en el plazo que sea inferior entre cinco años o la vida restante de la aeronave.

Los repuestos de aeronaves y motores por introducción o expansión de la flota, así como los repuestos rotables adquiridos por separado, se contabilizan como inmovilizado material y suelen depreciarse de forma acorde a la flota con la que están relacionados.

Los gastos significativos de puesta a punto, incluidas piezas de repuesto y costes laborales, se capitalizan y amortizan en el plazo medio previsto entre las puestas a punto. Todas las demás piezas de recambio y otros costes relacionados con el mantenimiento de activos de flota (incluido el mantenimiento previsto por contratos "pago por consumo") se registran en la Cuenta de resultados cuando se utilizan o se producen, según el caso.

#### **c Otro inmovilizado material**

Se registra la correspondiente amortización de todo el inmovilizado material. Los inmuebles, excepto los terrenos en propiedad, se deprecian de forma lineal de acuerdo con su vida útil esperada en periodos que no exceden de 50 años, o, en el caso de inmuebles arrendados, en el plazo de duración del arrendamiento si este es más corto, de forma lineal. El equipo se deprecia en periodos que van de 4 a 20 años.

#### **d Activos en régimen de arrendamiento**

Cuando los activos se financian mediante arrendamiento financiero por los que todos los riesgos y los beneficios de la titularidad se trasladan al Grupo, los activos se tratan como si hubieran sido objeto de compra directa. El importe registrado como coste del inmovilizado material representa la suma de los elementos de capital pagaderos durante el plazo del arrendamiento. La obligación correspondiente, reducida por los pagos realizados en virtud del arrendamiento financiero, se registra en las cuentas de deudas financieras.

El importe registrado como coste del inmovilizado material se deprecia de la forma descrita en los párrafos anteriores sobre flota, y la parte correspondiente a intereses de los pagos realizados por el arrendamiento se registran como gastos financieros en la Cuenta de resultados.

El total de pagos mínimos, medidos al inicio, en virtud de todos los acuerdos de arrendamiento restantes, denominados arrendamientos operativos, se registra en la Cuenta de resultados en importes anuales iguales durante el plazo del arrendamiento. Respecto a aeronaves, algunos contratos de arrendamiento operativo dan al Grupo la opción de poner fin a los arrendamientos tras un periodo inicial limitado sin añadir obligaciones financieras importantes. En algunos casos, el Grupo puede ampliar el periodo de arrendamiento inicial en condiciones predeterminadas; a estos contratos se los denomina arrendamientos operativos prorrogables.

### **Inmovilizado inmaterial**

#### **a Fondo de comercio**

El fondo de comercio se produce en la adquisición de filiales, empresas asociadas y negocios conjuntos y representa el exceso de la contraprestación abonada sobre el valor razonable neto de los activos y pasivos identificables de la entidad adquirida. Cuando el valor razonable neto de los activos y pasivos identificables de la entidad adquirida es superior a la contraprestación pagada, se reconoce un fondo de comercio 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 se reconocen a coste. Los derechos de emisión no vuelven a valorarse ni se amortizan, sino que se someten a pruebas de deterioro siempre que existan indicios de que el valor contable puede no ser recuperable.

**Deterioro de activos no financieros**

Los activos que tienen una vida útil indefinida y que no están sujetos a amortización se someten a pruebas de deterioro con carácter anual. Los activos sujetos a amortización se revisan a efectos de deterioro siempre que acontecimientos o cambios de circunstancias indiquen que el importe registrado puede no ser recuperable. Cuando el importe registrado del activo excede su importe recuperable se reconoce una pérdida por deterioro correspondiente a la diferencia. El importe recuperable es el mayor entre el valor razonable de un activo menos los costes relacionados con su venta y su valor de uso. Los activos no financieros distintos del fondo de comercio que han sufrido deterioro se revisan a efectos de posible reversión del deterioro en cada fecha de cierre.

**a Inmovilizado material**

El valor contable se revisa a efectos de deterioro cuando los acontecimientos o los cambios de circunstancias indican que el valor contable puede no ser recuperable, y las pérdidas por deterioro acumuladas se muestran como reducción del valor contable del inmovilizado material.

**b Inmovilizado inmaterial**

Los activos inmateriales se mantienen a coste y, o bien se amortizan de forma lineal a lo largo de su vida económica, o se considera que tienen una vida económica indefinida y no se amortizan, sino que se someten a pruebas de deterioro anualmente o con más frecuencia cuando existen indicios de que el valor contable puede no ser recuperable.

**Inversiones en empresas asociadas**

Una empresa asociada es una empresa en la que el Grupo mantiene una participación a largo plazo y en la que tiene el poder de ejercer influencia significativa. Los intereses del Grupo en los activos netos de empresas asociadas se incluyen en el epígrafe de Inversión en empresas asociadas del Balance de situación, y la participación en sus resultados se registra en la Cuenta de resultados, dentro de los resultados no operativos. Los resultados atribuibles de esas empresas adquiridas o vendidas durante el ejercicio se registran por el periodo correspondiente de titularidad. Cuando el Grupo no 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 en "Otros resultados globales" hasta que la inversión se vende o sufre un deterioro contable, momento en el cual las ganancias o pérdidas acumuladas, previamente reconocidas en el patrimonio neto, se registran en la Cuenta de resultados.

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

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

La pérdida por deterioro de un activo financiero contabilizado a coste amortizado se calcula como la diferencia entre su valor contable y el valor presente de los flujos de caja futuros estimados descontados al tipo de interés efectivo original del activo.

**b Clientes y otros deudores**

Los clientes y otros deudores se contabilizan al valor nominal menos las provisiones por insolvencia, lo que se aproxima al valor razonable dada la naturaleza a corto plazo de esos activos. Se realiza una provisión por insolvencia cuando existen pruebas objetivas de que el Grupo no podrá cobrar todos los importes debidos conforme a las condiciones originales de la partida deudora. Los préstamos a terceros se valoran inicialmente al valor razonable de la contraprestación entregada más cualquier coste de transacción directamente atribuible, y luego se valoran a coste amortizado.

# Notas a las cuentas anuales consolidadas

## continuación

### **2 Resumen de políticas contables significativas** continuación

#### **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 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 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.

#### **f Deuda convertible**

Los bonos convertibles se clasifican como instrumentos compuestos formados por un elemento de pasivo y un elemento de patrimonio. En la fecha de emisión, se calcula el valor razonable del elemento de pasivo usando el tipo de interés de mercado vigente para la deuda no convertible de similares características y posteriormente se registra a coste amortizado usando el método del interés efectivo hasta que el pasivo se extinga por conversión o vencimiento de los bonos, y se reconoce en el epígrafe "Deudas financieras remuneradas". La diferencia entre los fondos obtenidos de la emisión de los bonos convertibles y el valor razonable asignado al pasivo, que representa la opción implícita de conversión de la obligación en instrumentos de patrimonio del Grupo, se registra en el epígrafe "Componente de patrimonio de la emisión de bonos convertibles" en "Otras reservas" y no es objeto de una nueva valoración posterior.

Los costes de la emisión se distribuyen entre el elemento de pasivo y el elemento de patrimonio de los bonos convertibles, en su caso, en función de su valor en libros en la fecha de la emisión. La porción relacionada con el elemento de patrimonio se imputa directamente al patrimonio neto.

Los gastos por intereses relacionados con el pasivo se calculan aplicando al elemento de pasivo del instrumento el tipo de interés efectivo de títulos de deuda no convertible de características similares. La diferencia entre este importe y el interés abonado se suma al valor en libros del pasivo.



### Baja de activos y pasivos financieros

Los activos y pasivos financieros por lo general se dan de baja cuando el contrato que los origina se ha liquidado, vendido o cancelado, o bien ha llegado a su fecha de terminación.

Cuando un pasivo financiero vigente se reemplaza por otro del mismo acreedor en condiciones sustancialmente distintas, o se modifican notablemente las condiciones de un pasivo ya existente, se considera que dicha sustitución o modificación equivale a una baja del pasivo inicial y un alta de un nuevo pasivo, contabilizándose en la Cuenta de resultados la diferencia originada entre sus respectivos saldos contables.

### Planes de retribución a empleados

#### a Obligaciones por pensiones

El Grupo tiene planes tanto de prestación definida como de aportación definida. Un plan de aportación definida es un plan de pensiones en virtud del cual el Grupo paga aportaciones fijas a una entidad independiente. El Grupo no tiene obligaciones legales o implícitas de pagar otras aportaciones si el fondo no mantiene suficientes activos para pagar a todos los empleados por los servicios prestados en periodos anteriores o en el periodo actual.

Los planes de prestación definida suelen definir el importe de la prestación por pensión que el empleado recibirá cuando se jubile, y que suele depender de uno o más factores, como la edad, los años de servicio y la retribución.

La obligación neta del Grupo con respecto a los planes de pensiones de prestación definida se calcula por separado para cada plan mediante la estimación del importe de las prestaciones futuras devengadas por los empleados como contraprestación por sus servicios en el periodo actual y periodos precedentes; esa prestación se descuenta para determinar su valor actual y se deduce el valor razonable de los activos afectos a los planes. El tipo de descuento es el rendimiento en la fecha de Balance de bonos de empresa de calificación crediticia AA en la moneda adecuada, con duraciones aproximadas a las de las obligaciones del Grupo. Un actuario cualificado realiza el cálculo aplicando el método de la unidad de crédito proyectada. Cuando el cálculo arroja un activo neto para el Grupo, el activo reconocido se limita al valor actual de cualquier reembolso futuro del plan o reducción de las aportaciones futuras al plan ('techo de activos'). El valor razonable se basa en información de precio de mercado y, en el caso de títulos cotizados, es el precio de demanda publicado.

El valor razonable de pólizas de seguros que se ajustan exactamente al importe y al plazo de todas o algunas prestaciones pagaderas en virtud del plan se considera como el valor presente de las obligaciones relacionadas. Los swaps de antigüedad se miden a su valor razonable.

Los costes por servicios prestados corrientes se reconocen dentro de gastos de las operaciones en el periodo en que se producen. Los costes por servicios prestados pasados se reconocen cuando se modifica o reduce el plan, lo que ocurra primero, y cuando el Grupo reconoce los correspondientes costes de restructuración o prestaciones por rescisión de contrato. El interés neto se calcula aplicando la tasa de descuento utilizada para medir las obligaciones por prestaciones definidas al comienzo del periodo al pasivo o activo neto por prestaciones definidas, teniendo en cuenta cualquier cambio que se produzca en el pasivo o activo neto por prestaciones definidas durante el periodo como resultado de aportaciones y pagos de prestaciones. Los intereses netos y otros gastos relacionados con los planes de prestaciones definidas se reconocen en la Cuenta de resultados. Las reevaluaciones, formadas por ganancias y pérdidas actuariales, el efecto del techo de activos (excluyendo intereses) y la rentabilidad de los activos afectos a planes (excluyendo intereses), se reconocen inmediatamente en "Otros resultados globales". Las reevaluaciones no se reclasifican a la cuenta de resultados en posteriores periodos.

#### b Prestaciones por rescisión de contrato laboral

Las prestaciones por rescisión de contrato laboral se pagan cuando el contrato de empleo es rescindido por el Grupo antes de su fecha normal de finalización, o cuando el empleado acepta un despido voluntario a cambio de dicha prestación. El Grupo reconoce las prestaciones por rescisión de contrato laboral cuando demuestra su intención de poner fin al empleo de trabajadores conforme a un plan formal detallado para el que no haya una posibilidad realista de cancelación, o de proporcionar prestaciones por rescisión de contrato laboral como consecuencia de una oferta realizada para promover el despido voluntario.

Otras prestaciones a los empleados se reconocen cuando se considera que existe una obligación presente.

# Notas a las cuentas anuales consolidadas

## continuación

### 2 Resumen de políticas contables significativas continuación

#### Impuestos

Los activos y pasivos fiscales corrientes se valoran al importe que se espera cobrar o pagar a las autoridades fiscales, conforme a los tipos impositivos y la legislación aplicables o promulgados con carácter sustantivo en la fecha del Balance.

Los impuestos sobre sociedades diferidos se registran en relación a todas las diferencias temporarias existentes entre la base fiscal de los activos y pasivos y sus valores contables reflejados en las Cuentas anuales, con las siguientes excepciones:

- Cuando la diferencia temporaria se deba al reconocimiento inicial del fondo de comercio o de un activo o pasivo en una operación que no es una combinación de negocios y que, en el momento de la transacción, no afecta a las pérdidas o ganancias contables ni fiscales;
- Con respecto a las diferencias fiscales temporarias asociadas a inversiones en sociedades dependientes o empresas asociadas, cuando el momento de reversión de las diferencias temporarias pueda controlarse y sea probable que éstas no reviertan en un futuro previsible; y
- Los activos por impuestos diferidos se reconocen en la medida en que resulte probable que se vaya a disponer de ganancias fiscales futuras que permitan la aplicación de las diferencias temporarias deducibles, los créditos fiscales derivados de ejercicios anteriores o las pérdidas fiscales.

Los activos y pasivos por impuestos diferidos no se descuentan y se valoran a tipos impositivos que se estima vayan a ser de aplicación cuando se espere realizar los activos o a pagar los pasivos conforme a 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 debe materializarse en el plazo de 12 meses. Los activos mantenidos para la venta se contabilizan al menor entre el valor contable y el valor razonable menos los costes de venta. El inmovilizado material y el inmovilizado inmaterial, una vez clasificados como mantenidos para 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 Sociedad compradas y mantenidas directamente por la Sociedad se clasifican como acciones propias y se reflejan como deducciones del patrimonio neto al coste. Las acciones de la Sociedad mantenidas por British Airways Plc Share Ownership Trust también se clasifican como acciones propias y se reflejan como deducciones en el patrimonio neto al coste.

La contraprestación recibida por la venta de dichas acciones también se registra en el patrimonio neto. La diferencia que pudiera surgir entre el resultado de su venta y el coste inicial, se imputa en reservas. No se registran en la Cuenta de resultados las ganancias o pérdidas resultantes de la compra, venta, emisión o cancelación de las acciones.

#### Pagos basados en acciones

El Grupo posee una serie de planes de pagos basados en acciones liquidados mediante instrumentos de patrimonio, en virtud de los cuales el Grupo recibe servicios de empleados como contraprestación por instrumentos de patrimonio del Grupo. El valor razonable de los planes de pagos basados en acciones se calcula en la fecha en que se conceden usando el oportuno modelo de valoración. El coste resultante, ajustado para reflejar el nivel esperado y real de los derechos consolidados del plan, se carga en la Cuenta de resultados durante el periodo en que se adquiere el derecho a las opciones. En la fecha de cada Balance de situación, antes de la adquisición de derechos, se calcula el gasto acumulado, que representa en qué medida ha expirado el periodo de adquisición de derechos, teniendo en cuenta la estimación del equipo directivo sobre si alcanzarán o no las condiciones 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

Se constituyen provisiones cuando existe una obligación futura relacionada con un pasivo actual derivado de un hecho pasado y cuando el importe de dicha obligación pueda estimarse con fiabilidad. Las indemnizaciones por despido de empleados y otras provisiones relacionadas con empleados están relacionadas parcialmente con la tripulación de vuelo que reúne ciertas condiciones y que, por consiguiente, tiene la opción de mantenerse en reserva 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 material, los futuros flujos de caja esperados se descuentan usando un tipo que refleje, cuando proceda, los riesgos específicos de ese pasivo. Cuando se emplee el descuento, el aumento de la provisión que se deba al efecto del descuento del mismo se registra como gasto financiero.

### Reconocimiento de ingresos

Los ingresos de pasaje y carga se reconocen cuando el servicio de transporte ha sido prestado. Los billetes de pasajeros netos de descuentos se registran como pasivos corrientes como 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 y ha adquirido recientemente el plan de Vueling 'Punto' mediante combinación de negocios. El programa de fidelización principal permite 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 y la prestación del servicio a los participantes a cuyo nombre se emiten los puntos Avios. Durante el año, la dirección ha cambiado la estimación sobre los ingresos reconocidos en el momento del canje (nota 6).

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 incluye partidas como una reestructuración significativa, el efecto de las operaciones de combinación de negocios que no contribuyen a los resultados de las operaciones continuadas del Grupo y cualquier efecto del deterioro de un negocio. Las operaciones de combinación de negocio incluyen partidas monetarias, como los costes derivados de la realización de la transacción, y partidas no monetarias como ganancias o pérdidas contables reconocidas en la Cuenta de resultados, como el fondo de comercio negativo y las pérdidas en adquisiciones por etapas.

### Estimaciones y supuestos contables críticos

La elaboración de las Cuentas anuales exige juicios, estimaciones y supuestos de la Dirección que afectan a la aplicación de políticas y a importes de activos y pasivos, ingresos y gastos registrados. Dichas estimaciones y los supuestos relacionados se basan en experiencia histórica y en otros factores diversos considerados razonables bajo determinadas circunstancias. Los resultados que realmente se obtengan en el futuro pueden diferir de las estimaciones que constituyen la base sobre la que se ha elaborado la información financiera. Estos supuestos subyacentes se revisan constantemente. Las revisiones de las estimaciones contables se reconocen en el periodo en el que se revisa la estimación cuando la revisión afecta a ese periodo únicamente, o en el periodo de la revisión y periodos futuros cuando también afecta a esos periodos. Las estimaciones y supuestos que presentan un riesgo significativo de provocar un ajuste importante de los saldos contables de activos y pasivos en el siguiente ejercicio financiero se indican 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 existan dichos indicios. Los importes recuperables de unidades generadoras de efectivo se han determinado sobre la base de cálculos de valor en uso. Estos cálculos requieren aplicar estimaciones, como se indica en la nota 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.

# Notas a las cuentas anuales consolidadas

## continuación

### **2 Resumen de políticas contables significativas** continuación

#### **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 actuariales. La valoración actuarial conlleva la realización de supuestos sobre las tasas de descuento, las tasas de rentabilidad esperadas de los activos, los futuros incrementos salariales, las tasas de mortalidad y los aumentos de pensiones futuros. Debido a la naturaleza de largo plazo de esos planes, las estimaciones están sujetas a incertidumbres significativas y se detallan en la nota 32. El Grupo aplica su juicio al determinar los supuestos que van a utilizarse, consultándolo con sus actuarios externos independientes.

#### **c Reconocimiento de ingresos de pasaje**

Los ingresos de pasaje y carga se reconocen cuando se proporciona el transporte. Las ventas de billetes que no se espera utilizar para transporte ("billetes no utilizados") se reconocen como ingresos utilizando estimaciones sobre el momento de reconocimiento, sobre la base de los términos y condiciones de los billetes y las tendencias históricas.

#### **d 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.

### **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 2013:

NIIF 7 (modificación) "Instrumentos financieros: Información a revelar", en vigor para periodos iniciados a partir del 1 de enero de 2013 (inclusive). Los cambios incluyen varias aclaraciones relacionadas con la divulgación de instrumentos financieros. La norma requiere un cambio en la presentación de las notas a los estados financieros del Grupo, pero no afecta a los beneficios declarados.

NIIF 13 "Medición del valor razonable", en vigor para periodos iniciados a partir del 1 de enero de 2013 (inclusive). 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. La norma requiere un cambio en la presentación de las notas a los estados financieros del Grupo, pero no afecta a los beneficios declarados.

NIC 1 (Modificación) "Presentación de estados financieros", en vigor para periodos iniciados a partir del 1 de julio de 2012 (inclusive). Esta enmienda obliga a las empresas a agrupar dentro del Estado del resultado global las partidas que puedan ser reclasificadas 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.

#### **Reformulación respecto al periodo anterior: Adopción de la norma contable NIC 19 "Prestaciones para empleados"**

El Grupo ha adoptado la modificación a la norma NIC 19 "Prestaciones para empleados" desde el 1 de enero de 2013 y la ha aplicado con carácter retroactivo a la información comparativa.

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 de resultado global. Los déficits y superávits de los planes de prestación definida ahora se reconocen íntegramente en el Balance, con arreglo a las restricciones sobre superávits derivadas del techo de los activos. Las ganancias acumuladas no reconocidas en relación con el Airways Pension Scheme (APS) no se reconocerán, ya que estarán completamente restringidas por el techo de activos de APS. A 31 de diciembre de 2012 el pasivo neto de pensiones se incrementó para reflejar las pérdidas netas acumuladas no reconocidas anteriormente; siendo el incremento de dicho pasivo neto de 2.697 millones de euros, aunque quedó parcialmente contrarrestado por la disminución del correspondiente pasivo por impuestos diferidos de 620 millones de euros. El patrimonio neto total ha sido reajustado a 31 de diciembre de 2012 para reducirlo en 2.077 millones de euros hasta los 2.978 millones de euros.

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 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 también 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.

La reformulación respecto al periodo anterior ha producido un descenso del cargo financiero neto por pensiones para el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2012 de 223 millones de euros; 44 millones por la eliminación de cargos financieros asociados a la amortización de pérdidas actuariales superiores a la banda de fluctuación y 179 millones debido a las restricciones relacionadas con el techo de los activos.

La norma revisada también amplía la información a revelar sobre los planes de prestación definida, obligando a dar más precisiones sobre las características de dichos planes y los riesgos a los que está expuesto el Grupo a través de su participación en dichos planes, como se establece en la nota 32.

La reformulación registrada por el Grupo se resume a continuación:

A 31 de diciembre de 2012

Millones de euros	Efecto en la Cuenta de resultados			Efecto en Otros resultados globales			Total del resultado global <sup>1</sup>
	(Gastos)/ ingresos financieros netos correspondientes a pensiones	Impuestos	Pérdida después de impuestos <sup>1</sup>	Reevaluación de obligaciones por prestaciones post-empleo	Otros	Otros resultados globales	
Importe declarado en el ejercicio 2012	(266)	112	(885)	-	288	288	(597)
Reformulación	223	4	227	(902)	(28)	(930)	(703)
<b>Importe reformulado del ejercicio 2012</b>	<b>(43)</b>	<b>116</b>	<b>(658)</b>	<b>(902)</b>	<b>260</b>	<b>(642)</b>	<b>(1.300)</b>

**Atribuible a:**

Accionistas de la matriz	(678)	(1.320)
Socios externos	20	20
<b>Importe reformulado del ejercicio 2012</b>	<b>(658)</b>	<b>(1.300)</b>

<sup>1</sup> Antes de operaciones discontinuadas.

A 31 de diciembre 2012

Millones de euros	Activos afectos a los compromisos de retribuciones a empleados	Total activo no corriente	Total activo	Obligaciones de retribuciones a empleados	Pasivo por impuesto diferido	Total pasivo no corriente	Total pasivo	Total patrimonio neto
Saldo declarado a 31 de diciembre de 2012	1.467	14.811	19.837	293	1.202	7.218	14.782	5.055
Efecto acumulado de periodos anteriores, reformulación	(861)	(861)	(861)	1.836	(620)	1.216	1.216	(2.077)
<b>Saldo reformulado a 31 de diciembre de 2012</b>	<b>606</b>	<b>13.950</b>	<b>18.976</b>	<b>2.129</b>	<b>582</b>	<b>8.434</b>	<b>15.998</b>	<b>2.978</b>

# Notas a las cuentas anuales consolidadas

## continuación

### 2 Resumen de políticas contables significativas continuación

A 31 de diciembre de 2011

Millones de euros	Activos afectos a los compromisos de retribuciones a empleados	Total activos no corrientes	Total activo	Obligaciones de retribuciones a empleados	Pasivo por impuesto diferido	Total pasivos no corrientes	Total pasivo	Total patrimonio neto
Saldo declarado a 31 de diciembre de 2011	1.317	13.861	<b>19.753</b>	277	1.274	7.538	<b>14.067</b>	<b>5.686</b>
Efecto acumulado de periodos anteriores, reformulación	(614)	(614)	<b>(614)</b>	1.220	(460)	760	<b>760</b>	<b>(1.374)</b>
<b>Saldo reformulado a 31 de diciembre de 2011</b>	<b>703</b>	<b>13.247</b>	<b>19.139</b>	<b>1.497</b>	<b>814</b>	<b>8.298</b>	<b>14.827</b>	<b>4.312</b>

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 IFRIC emitieron las siguientes normas, enmiendas e interpretaciones que a continuación se señalan con fecha efectiva posterior a la de los presentes estados financieros; estos cambios, en opinión de la Dirección, podrían afectar al Grupo en periodos futuros. Salvo indicación en contrario, el Grupo tiene previsto adoptar las siguientes normas, interpretaciones y modificaciones a partir del 1 de enero de 2014.

NIIF 9 "Instrumentos financieros" (aún no adoptada por la UE); vigente para periodos iniciados el 1 de enero de 2015 (inclusive). La norma elimina las múltiples clasificaciones y modelos de valoración de activos financieros exigidos por la NIC 39 e introduce un modelo que tiene solo dos categorías de clasificación: coste amortizado y valor razonable. La clasificación se realiza en función del modelo de negocio para la gestión de los activos financieros y las características de los flujos de caja contractuales de los activos financieros. El registro y presentación de pasivos financieros y baja de instrumentos financieros se trasladan desde la NIC 39 sin cambios significativos. La NIIF 9 (2010) introduce más cambios en relación con los pasivos financieros. El IASB está trabajando actualmente en un proyecto para introducir algunas modificaciones en los requisitos de clasificación y valoración de la NIIF 9 y para incorporar nuevos requisitos relacionados con el deterioro de los activos financieros y la contabilidad de coberturas. El Grupo todavía no ha decidido la fecha de adopción ni ha terminado de evaluar los efectos de la adopción.

El IASB emitió tres nuevas normas referentes a las participaciones en otras entidades y los desgloses relacionados. Estas normas no son aplicables al Grupo hasta el 1 de enero de 2014. 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 filiales, empresas asociadas, acuerdos conjuntos y entidades estructuradas no consolidadas. Se mantiene el principio básico de que una entidad consolidada presenta una sociedad dominante y sus sociedades filiales como si se tratara de una única entidad, al igual que los mecanismos de consolidación. Se prevé que la aplicación de estas normas no tenga ningún efecto significativo ni en el beneficio neto ni en el patrimonio neto del Grupo.

NIC 32 (Modificación) "Instrumentos financieros: presentación"; efectiva para los periodos que comiencen en o después del 1 de enero de 2014. La enmienda aclara algunos de los requisitos para la compensación de activos financieros y pasivos financieros en el Balance. No se prevén efectos importantes en el beneficio neto o el activo neto del Grupo como consecuencia de la aplicación de esta norma.

NIC 36 (revisada) "Deterioro del valor de los activos", en vigor para periodos iniciados a partir del 1 de enero de 2014 (inclusive). Esta modificación aborda la información a revelar sobre el importe recuperable de los activos deteriorados si ese importe está basado en el valor razonable menos los costes de venta. La norma obliga a cambiar la información contenida en las notas a los estados financieros del Grupo.

NIC 39 (revisada) "Instrumentos financieros: Reconocimiento y medición", en vigor para periodos iniciados a partir del 1 de enero de 2014 (inclusive). Esta modificación exime de interrumpir una contabilidad de coberturas cuando la renovación de un instrumento de cobertura con una contraparte central cumple unos criterios específicos. No se prevén efectos importantes en el beneficio neto o el activo neto del Grupo como consecuencia de la aplicación de esta norma.

No existen otras normas o interpretaciones emitidas pendientes de adopción que puedan tener, a juicio de los Consejeros, un efecto sustancial en el resultado declarado o en los activos netos del Grupo.

El Grupo no ha adoptado anticipadamente ninguna norma, interpretación o revisión que se haya emitido pero que aún no esté vigente.

### 3 Combinaciones de negocios

El 26 de abril de 2013, el Grupo adquirió un 44,66% adicional del capital social emitido de Vueling por un precio de 9,25 euros por acción, tras lo cual la participación accionarial del Grupo IAG en Vueling quedó fijada en el 90,51%. El Grupo IAG ya poseía indirectamente un 45,85% de Vueling a través de su filial Iberia.

La adquisición contribuirá a ampliar la diversificación geográfica del Grupo. A través de la posición líder de Vueling en Barcelona y a su crecimiento en el resto de Europa, IAG prevé generar unas sinergias incrementales principalmente mediante compras y financiación, además de beneficiarse de la plataforma de bajo coste que incorpora Vueling.

Los costes de transacción incurridos en la adquisición de Vueling, que totalizaron 5 millones de euros, fueron registrados en la cuenta de Propiedad, TI y otros gastos de la Cuenta de resultados correspondiente al ejercicio cerrado a 31 de diciembre de 2013.

A partir del 26 de abril de 2013, la aportación de Vueling a los resultados consolidados del Grupo se materializó en unos ingresos totales de 1.130 millones de euros y en un beneficio de las operaciones de 168 millones de euros. Si Vueling se hubiera consolidado desde el 1 de enero de 2013, el Grupo habría declarado unos ingresos totales de 18.851 millones de euros y un beneficio de las operaciones después de partidas excepcionales de 496 millones de euros en el ejercicio anual cerrado el 31 de diciembre de 2013.

Los activos y pasivos resultantes de la adquisición fueron los siguientes:

Millones de euros	Valor razonable
Inmovilizado material	3
Inmovilizado inmaterial	
Marca	35
Derechos de aterrizaje <sup>1</sup>	89
Otros	16
Otros activos no corrientes	171
Efectivo y activos líquidos equivalentes	417
Otros depósitos remunerados corrientes	13
Deudores comerciales <sup>2</sup>	70
Otros activos corrientes	120
Acreedores y otras cuentas por pagar	(436)
Provisiones destinadas a riesgos y gastos	(223)
Pasivo por impuesto diferido	(26)
<b>Activos/(pasivos) netos identificables adquiridos</b>	<b>249</b>

<sup>1</sup> Los derechos de aterrizaje han sido valorados como activos de vida útil indefinida y serán sometidos anualmente a la prueba de deterioro de valor.

<sup>2</sup> El importe bruto contractual de deudores comerciales es de 70 millones de euros, de los que se espera cobrar un 100%.

El fondo de comercio se reconoce del siguiente modo:

Millones de euros	
Contraprestación en efectivo para la obtención de control <sup>1</sup>	124
Valor razonable de participaciones preexistentes en Vueling	127
Precio de compra que representa la participación del 90,51% de IAG en Vueling	251
Socios externos <sup>2</sup>	26
Valor razonable de activos netos identificables	249
<b>Fondo de comercio</b>	<b>28</b>

<sup>1</sup> No existe contraprestación diferida ni contingente.

<sup>2</sup> Los socios externos a 26 de abril de 2013, se han valorado en 9,25 euros por acción.



# Notas a las cuentas anuales consolidadas

## continuación

### 3 Combinaciones de negocios continuación

No se prevé que el fondo de comercio reconocido sea deducible a efectos fiscales.

#### Adquisición de nuevos paquetes accionariales en Vueling

El Grupo incrementó su participación en Vueling posteriormente a la obtención de control. Un incremento en el porcentaje de propiedad de una filial se registra como un descenso de los socios externos sin que afecte al precio de compra original.

Durante el segundo semestre del año, el Grupo compró otro 8,85% del capital social emitido de Vueling en tres operaciones diferentes, con lo que aumentó su porcentaje de propiedad del 90,51% al 99,36%. El coste total de la compra de las acciones adicionales de Vueling fue de 24 millones de euros y todas las operaciones se cerraron a 9,25 euros por acción. El Grupo reconoció un descenso de los socios externos por valor de 24 millones de euros.

### 4 Información de segmentos

#### a Segmentos de negocio

British Airways, Iberia y Vueling se gestionan como sociedades operativas separadas. Las operaciones de cada sociedad se gestionan como una única unidad de negocio. El principal responsable de la toma de decisiones operativas, se encarga de asignar recursos y evaluar el rendimiento de los segmentos operativos, y se ha identificado como el Comité de Dirección de IAG. 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 de pasajeros 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 tres (2012: dos) segmentos operativos declarables a efectos de presentación de los informes financieros, que se presentan como British Airways, Iberia y Vueling.

En el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2013

Millones de euros	2013				Total
	British Airways	Iberia	Vueling <sup>1</sup>	No asignados	
<b>Ingresos</b>					
Ingresos externos	13.337	4.102	1.130	-	<b>18.569</b>
Ingresos entre segmentos	18	128	3	84	<b>233</b>
Ingresos por segmento	13.355	4.230	1.133	84	<b>18.802</b>
Depreciación, amortización y deterioro	(851)	(154)	(5)	(4)	<b>(1.014)</b>
<b>Beneficio/(pérdida) de las operaciones después de partidas excepcionales<sup>2</sup></b>	<b>830</b>	<b>(482)</b>	<b>168</b>	<b>11</b>	<b>527</b>
Gastos no operativos netos					<b>(300)</b>
Beneficios antes de impuestos de operaciones continuadas					<b>227</b>

<sup>1</sup> Los resultados de Vueling se presentan conforme a las políticas contables del Grupo y representan los resultados generados desde la fecha de adquisición, el 26 de abril de 2013.

<sup>2</sup> El segmento British Airways incluye una ganancia excepcional de 170 millones de euros relacionada con la revisión de las prestaciones por servicios prestados en EE.UU. y un cargo excepcional de 102 millones de euros relacionado con el cambio en las estimaciones del programa de viajeros frecuentes; el segmento Iberia comprende un cargo excepcional de 312 millones de euros asociado al Plan de Transformación de Iberia y un cargo excepcional de 4 millones de euros relacionados con el cambio en las estimaciones del programa de viajeros frecuentes; y el segmento "No asignados" incluye una ganancia excepcional de 10 millones de euros asociada a derivados e instrumentos financieros y un cargo excepcional de 5 millones de euros relacionado con costes de combinaciones de negocios (nota 6).

En el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2012 (reformulado)

Millones de euros	2012			
	British Airways	Iberia	No asignados	Total
<b>Ingresos</b>				
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 operaciones después de partidas excepcionales <sup>1</sup>	295	(896)	(12)	(613)
Gastos no operativos netos				(161)
Pérdidas antes de impuestos de operaciones continuadas				(774)

<sup>1</sup> 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; el segmento "No asignados" incluye un crédito excepcional de 7 millones de euros correspondientes a derivados e instrumentos financieros (nota 6).

## b Desglose geográfico

### Ingresos por origen de la venta

Millones de euros	2013	2012
Reino Unido	6.085	6.029
España	2.839	2.548
EE.UU.	2.677	2.647
Resto del mundo	6.968	6.893
	18.569	18.117

## Activos por área

Al 31 de diciembre de 2013

Millones de euros	Inmovilizado material	Inmovilizado inmaterial
Reino Unido	8.891	1.022
España	1.296	1.138
EE.UU.	34	5
No asignados	7	31
	10.228	2.196

Al 31 de diciembre de 2012

Millones de euros		
Reino Unido	8.460	968
España	1.394	960
EE.UU.	61	5
No asignados	11	32
	9.926	1.965

# Notas a las cuentas anuales consolidadas

## continuación

### 5 Operaciones discontinuadas

En 2012, el Grupo compró bmibaby y bmi regional a través de su filial British Airways en el marco de la adquisición de British Midland Airways Limited. Dado que bmibaby y bmi regional no formaban parte de los planes a largo plazo del Grupo, se presentaron como operaciones discontinuadas. bmi regional fue vendida así a Sector Aviation Holdings Ltd en 2012. bmibaby dejó de operar en septiembre de 2012, y todas las 14 aeronaves fueron retiradas de servicio antes de devolvérselas a los arrendadores.

En 2013 no se registraron ingresos (2012: 90 millones de euros) y los gastos de explotación ascendieron a 4 millones de euros (2012: 128 millones), derivados de costes adicionales asumidos en relación con la devolución de aviones a empresas de leasing. No se registraron ingresos financieros, gastos financieros ni impuestos en relación con las operaciones discontinuadas (2012: cero).

### 6 Partidas excepcionales

Millones de euros	2013	2012
Gastos de reestructuración -personal <sup>1</sup>	268	202
Gastos de reestructuración -flota <sup>1</sup>	44	-
Gastos de combinación de negocios <sup>2</sup>	5	87
Efecto de la cobertura de flujos de efectivo previa a la adquisición <sup>3</sup>	(10)	(7)
Revisión de las prestaciones por servicios prestados pasados en EE.UU. <sup>4</sup>	(170)	-
Cambio en las estimaciones del programa de viajeros frecuentes <sup>5</sup>	106	-
Liquidación de la investigación sobre competencia <sup>6</sup>	-	(35)
Deterioro del inmovilizado inmaterial y del fondo de comercio <sup>7</sup>	-	343
Reconocidos como gastos de la explotación	243	590
Pérdidas adquisición por fases <sup>8</sup>	17	-
Pérdidas de operaciones discontinuadas <sup>9</sup>	4	38
Fondo de comercio negativo <sup>10</sup>	-	(73)
<b>Total cargo excepcional antes de impuestos</b>	<b>264</b>	<b>555</b>

#### 1 Gastos de reestructuración

Se ha reconocido un gasto de reestructuración de 312 millones de euros en relación con el Plan de Transformación de Iberia (2012: 202 millones de euros). Los gastos de reestructuración de plantilla asociados al citado Plan se registraron en 2012; su cálculo se basó en la previsión realizada por el Comité de Dirección sobre la aplicación de la nueva ley laboral vigente en España. Durante el periodo, se reconocieron costes de reestructuración de plantilla adicionales de 265 millones de euros para reflejar el mayor coste asociado a indemnizaciones por despido, según se propone en el acuerdo de mediación.

También se han registrado unos gastos de reestructuración de 47 millones de euros asociados a la devolución de flota arrendada y a la retirada de aeronaves propias.

#### 2 Gastos de combinación de negocios

Se han reconocido gastos de transacción de 5 millones de euros en relación con Vueling en el periodo finalizado a 31 de diciembre de 2013.

En el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2012, se registró un gasto de reestructuración por valor de 25 millones de euros en relación con bmi, y gastos de transacción e integración de 62 millones de euros. Se reconoció un crédito fiscal de 18 millones de euros.

#### 3 Derivados e instrumentos financieros

El 21 de enero de 2011, Iberia tenía una cartera de coberturas de flujos de caja con un beneficio neto a valor de mercado de 67 millones de euros registrado en Otras reservas en el balance de situación. El 26 de abril de 2013, Vueling tenía una cartera de coberturas de flujos de caja con un valor de mercado neto próximo a cero registrado en la partida Otras reservas del Balance de situación. Al liquidarse estas posiciones de cobertura de flujos de caja, Iberia y Vueling reclasifican 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. Durante el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2013, esto ha producido una disminución de los costes de arrendamiento operativo de flota declarados de 4 millones de euros (2012: disminución 7 millones de euros) y una disminución del gasto de combustible de 6 millones de euros y 3 millones de euros en relación a cargos fiscales (2012: cargo fiscal de 2 millones de euros).

#### 4 Revisión de las prestaciones por servicios prestados en EE.UU.

El Grupo realizó cambios en el plan de prestaciones médicas post-empleo de EE.UU. (PRMB Post-Retirement Medical Benefits) durante el año 2013 para poner en consonancia el nivel de las prestaciones con las tendencias nacionales en EE.UU. Este plan se contabiliza de forma similar a un plan de prestación definida, lo que significa que cualquier reducción de las prestaciones trae consigo el reconocimiento de una reducción en los costes por servicios prestados pasados cuando se produce la modificación del plan. Este cambio se ha traducido en el reconocimiento de una reducción excepcional de los costes de personal por valor de 170 millones de euros durante el año, y un cargo fiscal diferido relacionado de 39 millones de euros.

#### 5 Cambio en las estimaciones del programa de viajeros frecuentes

Durante el año 2013, la dirección revisó las estimaciones relacionadas con los ingresos del programa de viajeros frecuentes, reconocidos en el momento del canje. Históricamente, los sistemas de información de gestión han limitado la fiabilidad del reconocimiento de ingresos en el punto de salida del vuelo. En el marco de un ejercicio en el conjunto del Grupo para revisar los programas actuales de viajeros frecuentes, se han desarrollado sistemas de información para calcular mejor los ingresos que deberían diferirse hasta el momento de la salida del vuelo; estos sistemas se implantaron durante el año y dieron lugar a una reducción de los ingresos de pasaje en el ejercicio actual cifrada en 106 millones de euros y un crédito fiscal relacionado de 23 millones de euros.

#### 6 Provisiones

En abril 2012, British Airways liquidó una sanción con el regulador británico de la competencia (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 esterlinas), lo cual ha derivado en la reversión de 35 millones de euros en la provisión dotada a tales efectos en el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2012. La reversión de esta provisión se consideró excepcional por su tamaño y su incidencia y por coherencia con el reconocimiento del cargo original.

#### 7 Deterioro del inmovilizado inmaterial y del fondo de comercio

Durante el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2012, se reconoció 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 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 fueron revisados dando lugar a un crédito fiscal de 28 millones de euros.

#### 8 Pérdida por adquisición por etapas

Como consecuencia de la inversión original de Iberia en Vueling, la combinación de negocios se realizó en varias fases. El Grupo volvió a evaluar su inversión en Vueling al valor razonable en la fecha de adquisición, lo que dio lugar a una pérdida no monetaria de 17 millones de euros reconocida en Pérdida resultante de la venta de inmovilizado material e inversiones dentro de Partidas excepcionales en la Cuenta de resultados.

#### 9 Operaciones discontinuadas

Las pérdidas después de impuestos procedentes de las operaciones discontinuadas de bmibaby y bmi regional ascienden a 4 millones de euros en el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2013 (2012: 38 millones de euros).

#### 10 Fondo de comercio negativo

El fondo de comercio negativo derivado de la adquisición de bmi, que asciende a 73 millones de euros, fue abonado en los gastos no operativos en la Cuenta de resultados en 2012.

# Notas a las cuentas anuales consolidadas

## continuación

### 7 Gastos por naturaleza

El beneficio/(pérdida) de las operaciones se obtiene tras cargar/(abonar)

Depreciación, amortización y deterioro de activos no corrientes:

Millones de euros	2013	2012
Activos en propiedad	699	709
Aeronaves en régimen de arrendamiento financiero	206	244
Otros intereses de arrendamiento	58	56
Cargo por deterioro sobre inmovilizado material	19	19
Amortización de inmovilizado inmaterial	32	43
Cargo por deterioro del fondo de comercio e inmovilizado inmaterial	-	343
	1.014	1.414

Costes de arrendamiento operativo:

Millones de euros	2013	2012
Pagos mínimos por arrendamiento –aeronaves	499	425
–inmuebles y equipo	186	196
Alquileres recibidos por subarrendamiento	(38)	(39)
	647	582

Coste de existencias:

Millones de euros	2013	2012
Coste de existencias reconocidas como gasto, principalmente combustible	5.819	6.396

### 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, así como los honorarios por servicios facturados a Vueling por Deloitte S.L. y por empresas de la red de Deloitte S.L., siendo los auditores de Vueling, fueron los siguientes:

€'000	2013		2012	
	Ernst & Young	Otro auditor	Ernst & Young	Otro auditor
Honorarios devengados por la auditoría de las cuentas consolidadas e individuales	2.717	-	2.411	660
Honorarios devengados por otros servicios:				
Auditoría de las filiales del Grupo conforme a la legislación aplicable	622	145	529	71
Otros servicios conforme a la legislación aplicable	274	-	180	-
Otros servicios relacionados con tributación	314	-	288	127
Otros servicios de auditoría	399	16	751	-
Servicios relacionados con tecnología de la información	50	-	-	-
Servicios relacionados con operaciones financieras corporativas <sup>1</sup>	1.139	-	90	-
Todos los demás servicios	-	-	-	1.302
	5.515	161	4.249	2.160

<sup>1</sup> Incluye principalmente servicios relacionados con la circular sobre flota (2012: la adquisición de bmi).

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 46, 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	2013	2012
Sueldos y salarios	3.041	3.247
Contribuciones a la Seguridad Social	423	425
Gastos por pensiones	124	262
Otras prestaciones post-empleo distintas a las pensiones <sup>1</sup>	3	5
Costes por planes de pago basados en acciones	30	24
Otros gastos de personal <sup>2</sup>	600	616
	4.221	4.579

<sup>1</sup> Incluye una ganancia excepcional de 170 millones de euros relacionada con la revisión de las prestaciones por servicios prestados pasados en EE.UU. (nota 6).

<sup>2</sup> Otros gastos de personal comprenden dietas y alojamiento de tripulación.

El número medio de empleados durante el ejercicio fue el siguiente:

Número	2013	2012
Ejecutivos sénior <sup>1</sup>	251	240
Personal de tierra:		
Directivos <sup>2</sup>	2.476	2.418
No Directivos <sup>3</sup>	33.509	34.385
Tripulación técnica:		
Directivos <sup>4</sup>	5.431	4.525
No Directivos <sup>5</sup>	18.422	18.006
	60.089	59.574

Del personal total al 31 de diciembre de 2013, las mujeres constituyen los siguientes porcentajes: <sup>1</sup> 24%, <sup>2</sup> 40%, <sup>3</sup> 36%, <sup>4</sup> 9%, <sup>5</sup> 67% (2012: <sup>1</sup> 24%, <sup>2</sup> 38%, <sup>3</sup> 36%, <sup>4</sup> 5%, <sup>5</sup> 66%).

### b Retribución de los Consejeros

Millones de euros	2013	2012
Remuneración del Consejo de Administración	16	6
Remuneración del Comité de Dirección	8	4

Al 31 de diciembre de 2013, había dos miembros femeninos en el Consejo (2012: uno).

En el Informe de la Comisión de Retribuciones de las páginas 53 a 71 se incluyen más datos sobre la remuneración de los Consejeros.

El Grupo proporciona seguros de vida a los Consejeros Ejecutivos del Consejo de Administración. En el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2013, IAG realizó aportaciones por 22.000 euros (2012: 22.000 euros). Al 31 de diciembre de 2013, el valor total de las pensiones devengadas cubiertas por planes de prestación definida ascendía a 3 millones de euros (2012: 3 millones de euros).

Los Consejeros de IAG no poseen inversiones patrimoniales en empresas cuya actividad es idéntica, similar o complementaria a la desarrollada por el Grupo, salvo por el Consejero Delegado, que tiene 10.616 acciones (0,002%) (2012: 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 Ley de sociedades de capital, los Consejeros de la Sociedad han anunciado que no tienen conflictos de intereses con respecto al Grupo.

# Notas a las cuentas anuales consolidadas

## continuación

### 10 Gastos e ingresos financieros

#### a Gastos financieros

Millones de euros	2013	2012
Gastos financieros sobre:		
Préstamos bancarios	(22)	(27)
Arrendamientos financieros	(85)	(100)
Provisiones: actualización de descuento	(51)	(37)
Otros préstamos	(130)	(99)
Intereses capitalizados sobre pagos anticipados para la adquisición de inmovilizado	4	4
Variación en el valor razonable de swaps de divisas	(7)	1
Cargos de divisa sobre activos financieros fijos	(10)	(6)
	(301)	(264)

#### b Ingresos financieros

Millones de euros	2013	2012
Intereses sobre otros depósitos remunerados	31	53

#### c Cargo por financiación neta correspondiente a pensiones

Millones de euros	2013	2012 (reformulado)
Cargos financieros netos correspondientes a pensiones	(53)	(43)

### 11 Impuestos

#### a Impuesto sobre beneficios de actividades ordinarias

Cargo/(crédito) fiscal en la Cuenta de resultados

Millones de euros	2013	2012 (reformulado)
<b>Impuestos corrientes</b>		
Impuesto sobre beneficios	108	3
Ajuste respecto a ejercicios anteriores	(8)	(1)
Total cargo fiscal corriente	100	2
<b>Impuesto diferido como resultado de las diferencias entre el tratamiento contable y fiscal de:</b>		
Activos fijos	(24)	(78)
Planes de pensiones	35	65
Indemnizaciones por despido de empleados y otras provisiones relacionadas con empleados	-	10
Diferencias de cambio	(13)	(6)
Pérdidas fiscales de ejercicios anteriores	60	(23)
Deducciones de pagos por acciones	(1)	(1)
Ajustes respecto a ejercicios anteriores	7	(14)
Ingresos diferidos relacionados con programas de fidelización de clientes	20	10
Efectos del cambio de tipos del impuesto de sociedades	(121)	(90)
Otras partidas	13	9
Total crédito fiscal diferido	(24)	(118)
<b>Total cargo/(crédito) fiscal en la Cuenta de resultados</b>	<b>76</b>	<b>(116)</b>



## Cargo/(crédito) fiscal en el Estado del resultado global consolidado y el Estado de cambios en el patrimonio neto

Millones de euros	2013	2012 (reformulado)
<b>Impuestos corrientes relativos a partidas cargadas directamente en otros resultados globales</b>		
Planes de pensiones	(65)	-
<b>Impuestos corrientes relativos a partidas cargadas directamente en patrimonio neto</b>		
Pagos basados en acciones	(1)	-
<b>Impuestos diferidos relativos a partidas cargadas directamente en otros resultados globales</b>		
Diferencias de cambio	32	23
Variación neta en el valor razonable de coberturas de flujos de caja	(121)	(17)
Variación neta en el valor razonable de activos financieros disponibles para la venta	121	73
Planes de pensiones	266	(143)
Efectos del cambio de tipos del impuesto de sociedades	19	4
	317	(60)
<b>Impuestos diferidos relacionados con partidas cargadas directamente en patrimonio neto</b>		
Pagos basados en acciones	(4)	-
<b>Total cargo/(crédito) fiscal relacionado con partidas incluidas en otros resultados globales y patrimonio neto</b>	<b>247</b>	<b>(60)</b>

**b Conciliación del cargo/(crédito) fiscal total**

El cargo/(crédito) fiscal se calcula a los tipos locales aplicables a los beneficios o pérdidas en los principales países donde opera el Grupo. El cargo fiscal (2012: crédito) sobre los beneficios del ejercicio cerrado el 31 de diciembre de 2013 (2012: pérdidas) es superior (2012: inferior) al cargo fiscal hipotético (2012: crédito).

Las diferencias se explican a continuación:

Millones de euros	2013	2012 (reformulado)
Beneficio/(pérdida) contable antes de impuestos	227	(774)
Impuesto calculado a un tipo del 30% en España (2012: 30%) y del 23,3% en el Reino Unido (2012: 24.5%)	28	(240)
Efectos de:		
Pérdidas no reconocidas del ejercicio actual	86	138
Otras diferencias temporarias no reconocidas	93	66
Gastos no deducibles	6	21
Efectos de la contabilización de fondos de pensiones	(5)	(31)
Títulos preferentes en euros contabilizados como socios externos	(5)	(5)
Diferencias de cambio	-	(9)
Ajuste respecto a ejercicios anteriores	(1)	(14)
Enajenación y reducción de valor de inversiones	-	76
Impacto neto respecto a la contabilización de combinaciones de negocios	(1)	(17)
Efectos del cambio de tipos del impuesto de sociedades	(121)	(90)
Otras partidas	(4)	(11)
<b>Cargo/(crédito) fiscal en la Cuenta de resultados</b>	<b>76</b>	<b>(116)</b>

# Notas a las cuentas anuales consolidadas

## continuación

### 11 Impuestos continuación

#### c Pasivo por impuesto diferido neto

El pasivo por impuesto diferido neto registrado en el Balance es el siguiente:

Millones de euros	2013	2012 (reformulado)
Diferencia entre el tratamiento contable y fiscal de:		
Activos fijos	1.217	1.337
Planes de pensiones	(132)	(454)
Diferencias de cambio relacionadas con obligaciones de financiación	17	1
Impuestos corporativos adelantados	(118)	(121)
Pérdidas fiscales de ejercicios anteriores	(404)	(412)
Pérdidas del valor razonable reconocidas de coberturas de flujos de caja	(130)	(12)
Beneficios del valor razonable reconocidos de activos financieros disponibles para la venta	313	192
Pagos basados en acciones	(14)	(9)
Ingresos diferidos relacionados con programas de fidelización de clientes	(19)	(40)
Indemnizaciones por despido de empleados y otras provisiones relacionadas con empleados	(292)	(292)
Activos fiscales relacionados con créditos y deducciones fiscales	(44)	(44)
Otras partidas	(11)	(14)
	<b>383</b>	<b>132</b>

#### Movimientos en provisiones

Millones de euros	2013	2012 (reformulado)
Saldo al inicio del periodo	132	317
Adquirido mediante combinación de negocios	(31)	(18)
Crédito fiscal diferido registrado en la Cuenta de resultados	(24)	(116)
Cargo/(crédito) por impuestos diferidos registrado en el Estado del resultado global	317	(60)
Cargo por impuestos diferidos registrado en el Estado de cambios en el patrimonio neto	(4)	-
Movimientos por cambio de divisas	(7)	9
	<b>383</b>	<b>132</b>

#### d Otros impuestos

El Grupo también contribuyó a los ingresos fiscales mediante el pago de impuestos relacionados con operaciones y pago de nóminas. Estos impuestos pagados se desglosan de la forma siguiente:

Millones de euros	2013	2012
Impuesto sobre vuelos comerciales (Air Passenger Duty) del Reino Unido	723	716
Otros impuestos de billetes	1.171	792
Impuestos relacionados con el pago de nóminas	419	454
	<b>2.313</b>	<b>1.962</b>

#### e Factores que pueden afectar a cargos fiscales futuros

Se han reconocido activos por impuestos diferidos de 302 millones de euros (2012: 261 millones de euros) en España y de 102 millones de euros (2012: 151 millones) en el Reino Unido en relación con las pérdidas fiscales de ejercicios anteriores. Las pérdidas fiscales en España vencerán entre 2025 y 2029 y las pérdidas en el Reino Unido no tienen fecha de vencimiento. Activos por impuestos diferidos no reconocidos acumulados por valor de 373 millones de euros (2012: 200 millones) están relacionados con las pérdidas fiscales y otras diferencias temporarias de Iberia y se estudiará su reconocimiento cuando Iberia sea rentable. El elemento referente a pérdidas de estos activos vencerá en 2031.

El Grupo tiene pérdidas fiscales en el extranjero de 138 millones de euros (2012: 100 millones de euros) por bases imponibles negativas a compensar con beneficios fiscales futuros. No se han reconocido activos por impuestos diferidos en relación con estas pérdidas ya que actualmente no se prevé su utilización. Estas pérdidas no tienen fecha de vencimiento.

En la medida en que las pérdidas por bases imponibles negativas se compensen con beneficios fiscales futuros de acuerdo con las leyes de cada país, los pagos futuros de impuestos se reducirán.

El Grupo tiene pérdidas fiscales de capital no reconocidas de ejercicios anteriores por importe de 202 millones de euros a 31 de diciembre de 2013 (2012: 209 millones de euros) que no tienen fecha de vencimiento. Estas pérdidas están disponibles para compensación con ganancias imponibles futuras en el Reino Unido. La tributación diferida resultante de ganancias imponibles por solicitudes de aplazamiento de impuestos sobre plusvalías por venta de acciones (roll-over) o activos (hold-over) redujo la base fiscal de activos fijos en 82 millones de euros (31 de diciembre de 2012: 85 millones de euros). No se han reconocido pasivos fiscales respecto a la cristalización de estas ganancias imponibles, ya que pueden compensarse con minusvalías de ejercicios anteriores. El Grupo tiene un activo fiscal diferido no reconocido de 61 millones de euros (2012: 63 millones de euros) resultante de diferencias temporarias respecto a minusvalías futuras si los inmuebles se realizan a su valor residual. Estas pérdidas no tienen fecha de vencimiento.

La provisión por impuestos diferidos en España a 31 de diciembre de 2013 se calculó al 30%. El tipo principal del impuesto de sociedades británico se redujo del 24% al 23% a partir del 1 de abril de 2013. Las nuevas rebajas del impuesto de sociedades británico hasta el 21% a partir del 1 de abril de 2014 y hasta el 20% a partir del 1 de abril de 2015 estaban a punto de ser promulgadas durante el año. La provisión por impuestos diferidos en el Reino Unido resultantes de las diferencias entre el tratamiento fiscal y contable a 31 de diciembre de 2013 se calculó a los tipos impositivos a los que se espera revertir la diferencia en periodos futuros.

## 12 Beneficios por acción

Millones de euros	2013	2012 (reformulado)
Beneficios/(pérdidas) atribuibles a accionistas de la matriz y beneficios básicos por acción por operaciones continuadas	126	(678)
Pérdidas atribuibles a accionistas de la matriz y beneficios básicos por acción por operaciones discontinuadas	(4)	(38)
Gastos financieros sobre bonos convertibles al 5,8%	-	49
Beneficios /(pérdidas) diluidos atribuibles a accionistas de la matriz y beneficios diluidos por acción	122	(667)

	Número miles	Número miles
Número medio ponderado de acciones ordinarias emitidas	1.905.717	1.848.453
Supuesto de conversión de bonos convertibles al 5,8%	-	184.727
Pagos pendientes basados en acciones a empleados con efectos dilutivos	39.524	34.571
Número medio ponderado de acciones ordinarias emitidas a efectos de los beneficios diluidos por acción	1.945.241	2.067.751

El efecto del supuesto de conversión de los bonos convertibles de IAG por valor de 390 millones de euros no es dilutivo en 2013 y por consiguiente no se ha incluido en el cálculo del beneficio diluido por acción.

Beneficio/(pérdida) básico por acción (céntimos de €)		
Por operaciones continuadas	6,6	(36,7)
Por operaciones discontinuadas	(0,2)	(2,0)
Del beneficio/(pérdida) del ejercicio	6,4	(38,7)

Beneficio/(pérdida) diluido por acción (céntimos de €)		
Por operaciones continuadas	6,5	(36,7)
Por operaciones discontinuadas	(0,2)	(2,0)
Del beneficio/(pérdida) del ejercicio	6,3	(38,7)

## 13 Dividendos

El Consejo de Administración declara que no se pagará ningún dividendo en relación al ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2013 (2012: cero euros).

# Notas a las cuentas anuales consolidadas

## continuación

### 14 Inmovilizado material

Millones de euros	Flota	Inmuebles	Equipo	Total
<b>Coste</b>				
Saldo al 1 de enero de 2012	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
Saldo al 31 de diciembre de 2012	17.277	2.093	1.291	20.661
Altas	1.916	47	94	<b>2.057</b>
Adquirido mediante combinación de negocios	-	-	3	<b>3</b>
Bajas	(902)	(2)	(17)	<b>(921)</b>
Reclasificaciones	(156)	-	-	<b>(156)</b>
Movimientos por cambio de divisas	(462)	(53)	(27)	<b>(542)</b>
<b>Al 31 de diciembre de 2013</b>	<b>17.673</b>	<b>2.085</b>	<b>1.344</b>	<b>21.102</b>
<b>Depreciación y deterioro</b>				
Saldo al 1 de enero de 2012	8.275	733	708	9.716
Dotación	836	73	100	1.009
Pérdidas por deterioro reconocidas durante el ejercicio <sup>1</sup>	19	-	-	19
Bajas	(189)	(8)	(30)	(227)
Reclasificaciones	(31)	-	-	(31)
Movimientos por cambio de divisas	212	19	18	249
Saldo al 31 de diciembre de 2012	9.122	817	796	<b>10.735</b>
Dotación	807	76	80	<b>963</b>
Pérdidas por deterioro reconocidas durante el ejercicio <sup>1</sup>	19	-	-	<b>19</b>
Bajas	(388)	(2)	(8)	<b>(398)</b>
Reclasificaciones	(141)	-	-	<b>(141)</b>
Movimientos por cambio de divisas	(261)	(24)	(19)	<b>(304)</b>
<b>Al 31 de diciembre de 2013</b>	<b>9.158</b>	<b>867</b>	<b>849</b>	<b>10.874</b>
<b>Valor neto contable</b>				
<b>Al 31 de diciembre de 2013</b>	<b>8.515</b>	<b>1.218</b>	<b>495</b>	<b>10.228</b>
Al 31 de diciembre de 2012	8.155	1.276	495	9.926

### Análisis al 31 de diciembre de 2013

En propiedad	4.252	1.153	422	<b>5.827</b>
En arrendamientos financieros	3.789	5	48	<b>3.842</b>
Pagos por anticipado para la adquisición de inmovilizado	452	60	25	<b>537</b>
Activos fuera de uso <sup>2</sup>	22	-	-	<b>22</b>
<b>Inmovilizado material</b>	<b>8.515</b>	<b>1.218</b>	<b>495</b>	<b>10.228</b>

Saldo 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 <sup>2</sup>	26	-	-	26
Inmovilizado material	8.155	1.276	495	9.926

<sup>1</sup> El cargo por deterioro de 19 millones de euros (2012: 19 millones de euros) está relacionado con dos aviones Boeing 747-400 (2012: tres aviones Boeing 747-400) que fueron amortizados permanentemente a su valor realizable.

<sup>2</sup> El valor neto contable de 22 millones de euros (2012: 26 millones de euros) de activos fuera de uso comprende 24 aeronaves (2012: 14 aeronaves) paradas.

El valor neto contable de los inmuebles comprende:

Millones de euros	2013	2012
Inmuebles propios	535	549
Mejoras en inmuebles arrendados a largo plazo	321	329
Mejoras en inmuebles arrendados a corto plazo <sup>1</sup>	362	398
<b>Inmuebles</b>	<b>1.218</b>	<b>1.276</b>

<sup>1</sup> Las mejoras en inmuebles arrendados a corto plazo se refieren a arrendamientos con duración inferior a 50 años.

El Grupo vendió inmovilizado material con un valor contable neto de 523 millones de euros (incluidas operaciones de venta y alquiler al vendedor) durante el ejercicio (2012: 94 millones de euros) que derivó en pérdidas de 8 millones de euros (2012: beneficio de 7 millones de euros).

A 31 de diciembre de 2013, había préstamos bancarios y otros préstamos del Grupo garantizados con activos de flota con un coste de 2.497 millones de euros (2012: 3.279 millones de euros). Cartas de crédito de 274 millones a favor de los Administradores del plan de pensiones de British Airways están garantizadas con ciertas aeronaves (2012: 283 millones de euros).

#### 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 8.745 millones de euros (2012: 4.910 millones de euros). La mayoría de los compromisos de compra de inmovilizado están denominados en dólares estadounidenses, y están expuestos al impacto de los tipos de cambio.

Los compromisos existentes comprenden 8.581 millones de euros para la adquisición 69 Airbus A320 (entre 2014 y 2020), 38 Boeing 787 (entre 2014 y 2021), 18 Airbus A350 (entre 2018 y 2021), nueve Airbus A380 (entre 2014 y 2016), dos Boeing 777 (en 2014), y un Embraer E-jet (en 2014).

#### 16 Activos no corrientes mantenidos para la venta

Los activos no corrientes mantenidos para la venta de 12 millones de euros (2012: 3 millones de euros) corresponden a cuatro aviones Boeing 737 y un avión Boeing 767 retirados del servicio (2012: bienes inmuebles adquiridos en el marco de la compra de bmi). 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 2013.

El Grupo vendió bienes inmuebles mantenidos para la venta por un valor neto contable de 3 millones de euros en el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2013 no generando ni beneficio ni pérdida (2012: valor neto contable de 31 millones de euros, no generando ni beneficio ni pérdida).

# Notas a las cuentas anuales consolidadas

## continuación

### 17 Inmovilizado inmaterial y revisión de deterioro

Millones de euros	Fondo de comercio	Marca	Programas de fidelización de clientes	Derechos de aterrizaje <sup>1</sup>	Otros <sup>2</sup>	Total
<b>Coste:</b>						
Saldo al 1 de enero de 2012	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
Saldo al 31 de diciembre de 2012	298	306	253	1.307	470	2.634
Altas	-	-	-	15	135	150
Adquirido mediante combinación de negocios	28	35	-	89	16	168
Bajas	-	-	-	-	(28)	(28)
Movimientos por cambio de divisas	(1)	-	-	(24)	(10)	(35)
<b>Saldo al 31 de diciembre de 2013</b>	<b>325</b>	<b>341</b>	<b>253</b>	<b>1.387</b>	<b>583</b>	<b>2.889</b>
<b>Amortización y deterioro</b>						
Saldo al 1 de enero de 2012	-	-	-	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
Saldo al 31 de diciembre de 2012	249	79	-	73	268	669
Dotación	-	-	-	1	31	32
Bajas	-	-	-	-	(1)	(1)
Movimientos por cambio de divisas	-	-	-	(2)	(5)	(7)
<b>Al 31 de diciembre de 2013</b>	<b>249</b>	<b>79</b>	<b>-</b>	<b>72</b>	<b>293</b>	<b>693</b>
<b>Valores netos contables</b>						
<b>31 de diciembre de 2013</b>	<b>76</b>	<b>262</b>	<b>253</b>	<b>1.315</b>	<b>290</b>	<b>2.196</b>
31 de diciembre de 2012	49	227	253	1.234	202	1.965

1 El valor contable neto incluye derechos de aterrizaje fuera de la UE de 14 millones de euros (2012: 15 millones de euros) con duración definida.

2 Otro inmovilizado inmaterial se compone principalmente de software con un valor contable de 253 millones de euros (2012: 153 millones de euros), además de derechos de emisión adquiridos.

**b Prueba de deterioro**

A continuación presentamos los importes contables del inmovilizado inmaterial con vida útil indefinida y del fondo de comercio correspondientes a las tres unidades generadoras de efectivo del Grupo:

Millones de euros	Fondo de comercio	Marca	Programas de fidelización de clientes	Derechos de aterrizaje	Total
<b>2013</b>					
<b>Iberia</b>					
A 1 de enero de 2013	-	227	253	423	<b>903</b>
A 31 de diciembre de 2013	-	227	253	423	<b>903</b>
<b>British Airways</b>					
A 1 de enero de 2013	49	-	-	796	<b>845</b>
Altas	-	-	-	15	<b>15</b>
Movimientos por cambio de divisas	(1)	-	-	(22)	<b>(23)</b>
A 31 de diciembre de 2013	48	-	-	789	<b>837</b>
<b>Vueling</b>					
A 1 de enero de 2013	-	-	-	-	<b>-</b>
Adquirido mediante combinación de negocios	28	35	-	89	<b>152</b>
A 31 de diciembre de 2013	28	35	-	89	<b>152</b>
<b>A 31 de diciembre de 2013</b>	<b>76</b>	<b>262</b>	<b>253</b>	<b>1.301</b>	<b>1.892</b>

Millones de euros	Fondo de comercio	Marca	Programas de fidelización de clientes	Derechos de aterrizaje	Total
<b>2012</b>					
<b>Iberia</b>					
A 1 de enero de 2012	249	306	253	423	1.231
Perdidas por deterioro reconocidas durante el ejercicio	(249)	(79)	-	-	(328)
A 31 de diciembre de 2012	-	227	253	423	903
<b>British Airways</b>					
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
<b>A 31 de diciembre de 2012</b>	<b>49</b>	<b>227</b>	<b>253</b>	<b>1.219</b>	<b>1.748</b>

**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).



# Notas a las cuentas anuales consolidadas

## continuación

### 17 Inmovilizado inmaterial y revisión de deterioro continuación

Cada año el Grupo elabora y aprueba planes de negocio formales para cinco años. Estos planes fueron aprobados en el cuarto trimestre del año. Los flujos de caja según el plan de negocio de Iberia que se han empleado en los cálculos de valor en uso reflejan toda la reestructuración que ha sido aprobada por el Consejo de Administración y que puede ser llevada a la práctica por la dirección en el marco de los acuerdos alcanzados con los sindicatos.

#### Principales hipótesis

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 siguen siendo complicadas. Las perspectivas económicas de España han mejorado y actualmente se prevé que el país vuelva a crecer en 2014. Sin embargo, esto se produce después de dos años de contracción del PIB. El cambio en la tasa de descuento respecto a 2012 refleja los movimientos en los rendimientos de los bonos gubernamentales.

El importe recuperable de la marca Iberia se ha determinado en base a la metodología de derechos (royalties), con una tasa de royalty del 0,60% (2012: 0,60%).

El Plan de negocio asumió un precio del combustible de 100 USD por barril (2012: 110 USD por barril) y un tipo de cambio del USD de 1,30 frente al euro (2012: 1,25) y de 1,56 USD frente a la libra esterlina (2012: 1,57).

%	2013			2012	
	British Airways	Iberia	Vueling	British Airways	Iberia
Tasa de descuento antes de impuestos	10,0	12,2	12,4	10,0	11,7
Tasa de crecimiento perpetua	2,5	-	-	2,5	-

#### Resumen de los resultados

En 2012, la revisión del deterioro de la marca Iberia se tradujo en un cargo por deterioro de 79 millones de euros. Este deterioro se basó en el plan de negocio aprobado y ajustado por el Plan de Transformación aprobado por el Consejo, el cual está basado en acciones que dependen solamente de la Compañía, sin necesidad de acuerdos adicionales. Este plan contemplaba una reducción de la capacidad del 15%, con la consiguiente reducción de los ingresos previstos. En 2013, el Consejo aprobó el plan de negocio a 5 años, que asumía un pequeño crecimiento de la capacidad en los próximos años después de que Iberia volviera a beneficios. Este plan sustenta la recuperación de una parte del deterioro de la marca. Sin embargo, cuando se aplican las sensibilidades, el margen desaparece. Este último Plan de Negocio depende del crecimiento de las principales economías en las que opera Iberia. Aunque el mercado ha dado señales de mejora, el dato general del PIB español en 2013 fue negativo. A la vista de estos factores, la dirección ha concluido que la reversión del deterioro de la marca no se consideraría apropiada en 2013.

También se realizaron revisiones del deterioro en los valores contables del programa de fidelización de clientes de Iberia y los derechos de aterrizaje de vida útil indefinida de la compañía. Los resultados de estas revisiones individuales permiten mantener el valor contable original de estos activos.

Como resultado de la revisión de deterioro de Iberia en 2012, 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 movimientos se registraron como un cargo excepcional en la partida Depreciación, amortización y deterioro de la Cuenta de resultados.

También se realizaron revisiones del deterioro de los valores contables de los activos intangibles de duración indefinida y el fondo de comercio de British Airways y Vueling. La dirección ha concluido que no es necesario registrar ningún deterioro en estos activos como resultado de estas revisiones.

#### Sensibilidades

Para la unidad generadora de efectivo Iberia, se han considerado sensibilidades adicionales a nivel de la UGE. Una variación de 0,50 puntos porcentuales de la tasa de descuento después de impuestos aumentaría o reduciría el importe recuperable de la UGE en aproximadamente 170 millones de euros. Un incremento del 4,9% en la tasa de descuento después de impuestos reduciría el importe recuperable al valor contable. Una variación de 0,50 puntos porcentuales de la tasa de crecimiento perpetua aumentaría o reduciría el importe recuperable en aproximadamente 140 millones de euros.

Ningún cambio razonable que puedan sufrir las principales hipótesis sobre la unidad generadora de efectivo de British Airways o Vueling provocará que los importes contables del fondo de comercio excedan de los importes recuperables.

## 18 Inversiones en empresas asociadas

Durante el ejercicio, el Grupo incrementó su participación accionarial en Vueling del 45,85% hasta el 99,36% (nota 3). Por lo tanto, Vueling se contabiliza como una filial desde el 26 de abril de 2013.

La participación en los activos, pasivos, ingresos y beneficios de las empresas asociadas del Grupo, que se incluyen en los estados financieros del Grupo, y es siguiente:

Millones de euros	2013	2012
Total activo <sup>1</sup>	92	896
Total pasivo <sup>1</sup>	(66)	(601)
Ingresos <sup>2</sup>	224	592
(Pérdida)/beneficio del periodo <sup>2</sup>	(8)	17

<sup>1</sup> Excluye Vueling a 31 de diciembre de 2013 (nota 3).

<sup>2</sup> Incluye la participación del Grupo en Vueling como asociada entre el 1 de enero de 2013 y el 26 de abril de 2013.

El detalle de los movimientos de las inversiones en empresas asociadas es el siguiente:

Millones de euros	2013	2012
Al inicio del periodo	180	165
Importes dados de baja derivados de la combinación de negocios	(144)	-
Participación en (pérdidas)/beneficios retenidos	(8)	17
Dividendos recibidos	(3)	(2)
	25	180

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	2013	2012
<b>Valores cotizados</b>		
Flybe Group Plc	14	8
Comair Limited	12	7
Amadeus IT Holding, S.A.	1.044	640
<b>Valores no cotizados</b>	22	29
	1.092	684

La ganancia neta relacionada con activos financieros disponibles para la venta fue de 2 millones de euros (2012: pérdida de 1 millón de euros) y correspondió a intereses y dividendos recibidos. La pérdida de 2012 estaba relacionado con un deterioro de la inversión del Grupo en Flybe Group Plc.

## 20 Deudores comerciales y otros deudores

Millones de euros	2013	2012
<b>Importes con vencimiento inferior a un año</b>		
Deudores comerciales	1.285	1.203
Provisión para insolvencias	(89)	(54)
Deudores comerciales netos	1.196	1.149
Pagos anticipados e ingresos devengados	364	292
Préstamos a terceros	30	1
Otros deudores no comerciales	237	188
	1.827	1.630
<b>Importes con vencimiento superior a un año</b>		
Pagos anticipados e ingresos devengados	136	59
Préstamos a terceros	2	32
Otros deudores no comerciales	59	22
	197	113

# Notas a las cuentas anuales consolidadas

## continuación

### 20 Deudores comerciales y otros deudores continuación

Los préstamos a terceros están relacionados con tres préstamos a arrendadores de flota. Los préstamos se han concedido por el mismo periodo de la duración de los arrendamientos a los que se refieren y son reembolsables en 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	2013	2012
Al inicio del periodo	54	51
Provisión para cuentas de dudoso cobro	40	8
Adquirido mediante combinación de negocios	-	4
Importes revertidos no utilizados	(1)	(2)
Cuentas por cobrar canceladas durante el periodo	(4)	(6)
Movimientos por cambio de divisas	-	(1)
	89	54

El desglose por vencimiento de deudores comerciales netos es el siguiente:

Millones de euros	2013	2012
No vencidos ni deteriorados	1.063	1.009
< 30 días	47	50
30-60 días	28	30
> 60 días	58	60
Deudores comerciales, neto	1.196	1.149

Los deudores comerciales en general no devengan intereses y su periodo medio de cobro es de 30 días (2012: plazo de 30 días).

### 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	2013	2012
Efectivo en bancos y en caja	1.138	777
Depósitos a corto plazo con vencimiento inferior a tres meses	403	585
Efectivo y activos líquidos equivalentes	1.541	1.362
Otros depósitos remunerados con vencimiento superior a tres meses	2.092	1.547
Efectivo, activos líquidos equivalentes y otros depósitos remunerados	3.633	2.909

El efectivo en bancos se mantiene principalmente en fondos del mercado monetario calificados AAA y en depósitos bancarios. Los depósitos a corto plazo se realizan por periodos de hasta tres meses en función de las necesidades de efectivo del Grupo y devengan intereses a tipos variables aplicables a los respectivos depósitos. El valor razonable del efectivo y activos líquidos equivalentes del Grupo es de 1.541 millones de euros (2012: 1.362 millones de euros).

A 31 de diciembre de 2013, el Grupo no tenía descubiertos bancarios (2012: cero euros).

Los otros depósitos remunerados a corto plazo se realizan por periodos superiores a tres meses, con vencimiento habitualmente dentro del plazo de 12 meses, y los intereses se basan en los tipos de mercado disponibles en el momento en que se realizaron los depósitos.

**b Conciliación de los flujos de efectivo netos con los movimientos de la deuda neta**

Millones de euros	2013	2012
Disminución de efectivo y otros activos líquidos equivalentes durante el ejercicio (excluyendo combinaciones de negocios)	(114)	(607)
Incremento/(disminución) de otros depósitos remunerados a corto plazo	593	(246)
Fondos/(deuda) netos adquiridos mediante Combinación de negocios	306	(41)
<b>Aumento/(disminución) de efectivo después de diferencias de cambio</b>	<b>785</b>	<b>(894)</b>
Salida de flujos de efectivo netos por pago de deuda y arrendamientos financieros	677	669
Nuevos préstamos y arrendamientos financieros	(1.529)	(534)
<b>(Aumento)/disminución de la deuda neta como consecuencia de los flujos de caja de financiación</b>	<b>(852)</b>	<b>135</b>
<b>Diferencias de cambio y otros movimientos no de efectivo<sup>1</sup></b>	<b>467</b>	<b>18</b>
<b>Disminución/(aumento) de la deuda neta durante el periodo</b>	<b>400</b>	<b>(741)</b>
Deuda neta a 1 de enero	(1.889)	(1.148)
<b>Deuda neta a 31 de diciembre</b>	<b>(1.489)</b>	<b>(1.889)</b>

<sup>1</sup> Incluye el efecto no monetario de la conversión de los 350 millones de libras esterlinas (372 millones de euros) de los bonos convertibles de British Airways.

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	2013	2012
Acreedores comerciales	1.992	1.951
Otros acreedores	763	584
Otros impuestos y seguridad social	131	202
Ingresos anticipados	2.185	1.878
Devengos e ingresos diferidos <sup>1</sup>	1.722	1.398
	<b>6.793</b>	<b>6.013</b>

<sup>1</sup> Los devengos e ingresos diferidos incluyen 1.311 millones de euros (2012: 1.104 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 2.509 millones de euros según los términos de pago legales en España en el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2013 (2012: 2.091 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 9 días (2012: 6 días) ascendieron a 349 millones de euros (2012: 86 millones de euros). A 31 de diciembre de 2013, 5 millones de euros (2012: 5 millones de euros) de acreedores comerciales excedían los términos de pago legales.

**23 Otros pasivos a largo plazo**

Millones de euros	2013	2012
Acreedores comerciales no corrientes	2	9
Otros acreedores	6	3
Provisiones e ingresos diferidos	217	238
	<b>225</b>	<b>250</b>

**24 Deudas a largo plazo****a Corrientes**

Millones de euros	2013	2012
Préstamos bancarios y otros	183	235
Arrendamientos financieros	404	435
	<b>587</b>	<b>670</b>

**b No corrientes**

Millones de euros	2013	2012
Préstamos bancarios y otros	1.169	1.491
Arrendamientos financieros	3.366	2.637
	<b>4.535</b>	<b>4.128</b>

# Notas a las cuentas anuales consolidadas

## continuación

### 24 Deudas a largo plazo continuación

Los préstamos bancarios y otros préstamos son pagaderos hasta el año 2026. Existen préstamos bancarios y otros préstamos del Grupo por importe de 661 millones de euros (2012: 943 millones de euros) garantizados por aeronaves. Los arrendamientos financieros están garantizados en todos los casos con aeronaves o inmovilizado material.

#### c Préstamos bancarios y otros

Los préstamos bancarios y otros comprenden los siguientes:

Millones de euros	2013	2012
390 millones de euros de bonos convertibles a tipo fijo del 1,75% con vencimiento en 2018 (i)	321	-
250 millones de libras de eurobonos sin garantía a tipo fijo del 8,75% con vencimiento en 2016 (ii)	297	306
Préstamos hipotecarios en dólares estadounidenses a tipo fijo garantizados por aeronaves específicas (iii)	161	173
Préstamos hipotecarios en libras esterlinas a tipo variable garantizados por aeronaves específicas (iv)	142	170
Préstamos hipotecarios en libras esterlinas a tipo fijo garantizados por aeronaves específicas (v)	126	147
Préstamos hipotecarios en yenes japoneses a tipo variable garantizados por aeronaves específicas (vi)	100	290
Préstamos hipotecarios en dólares estadounidenses a tipo variable garantizados por aeronaves específicas (vii)	68	98
Préstamos hipotecarios en euros a tipo variable garantizados por aeronaves específicas (viii)	62	65
Préstamos en euros a tipo fijo no garantizados con el Estado español (Ministerio de Industria) (ix)	26	27
Los préstamos del Banco Europeo de Inversiones garantizados con bienes específicos (x)	18	26
Los préstamos hipotecarios en dólares estadounidenses a tipo variable garantizados por elementos específicos del inmovilizado material (xi)	18	26
Préstamo en euros a tipo variable no garantizado (xii)	13	15
350 millones de libras de bonos convertibles a tipo fijo del 5,8% con vencimiento en 2014 (xiii)	-	383
	<b>1.352</b>	<b>1.726</b>
Menos: cuotas corrientes adeudadas por préstamos bancarios	<b>(183)</b>	<b>(235)</b>
	<b>1.169</b>	<b>1.491</b>

- i) En mayo de 2013 el Grupo emitió bonos convertibles a interés fijo por valor de 390 millones de euros, con los cuales captó unos fondos netos de 386 millones de euros, que ofrecen un cupón del 1,75% y son convertibles en acciones ordinarias si el titular así lo decide antes o a su vencimiento en mayo de 2018. El precio de conversión se estableció con una prima del 35% respecto al precio de las acciones del Grupo en la fecha de emisión. El Grupo mantiene una opción para reembolsar los bonos convertibles al importe del principal, junto con los intereses devengados, si se cumplen ciertos criterios preestablecidos. El componente de patrimonio de los bonos convertibles emitidos se incluye en el capítulo Otras reservas (nota 31).

Desde la emisión y a 31 de diciembre de 2013, continuaban en circulación 91.758.228 opciones relacionadas con estos bonos.

- 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 2016.
- iii) Los préstamos hipotecarios en dólares estadounidenses a tipo fijo están garantizados con activos específicos de aeronaves, devengan intereses a tipos entre el 1,38% y el 4,54% y su periodo de amortización va de 2015 a 2024.
- iv) Los préstamos hipotecarios en dólares estadounidenses a tipo variable están garantizados por aeronaves en propiedad del Grupo y devengan intereses a tipos entre el 0,53% y el 0,69% por encima del LIBOR. Los préstamos se amortizarán entre 2015 y 2019.
- v) Los préstamos hipotecarios en libras esterlinas a tipo fijo están garantizados por aeronaves en propiedad del Grupo y devengan intereses a tipos entre el 6,2% y el 6,3%. Los préstamos se amortizarán 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 se amortizarán entre 2014 y 2016.
- vii) Los préstamos hipotecarios en dólares estadounidenses a tipo variable están garantizados por activos específicos de aeronaves del Grupo y los intereses son del 0,98% y el 2,40% sobre el LIBOR. Los préstamos se amortizarán entre 2016 y 2017.
- 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 se amortizará en 2024.
- ix) Los préstamos en euros a tipo fijo no garantizados con el Estado español (Ministerio de Industria) no tienen intereses y se amortizarán entre 2014 y 2026.

- x) Los préstamos del Banco Europeo de Inversiones están garantizados por ciertos activos inmobiliarios del Grupo y los intereses son LIBOR menos 0,2% y LIBOR. Los préstamos se amortizarán entre 2014 y 2017.
- xi) Los préstamos hipotecarios en dólares estadounidenses a tipo variable están garantizados por ciertos elementos de inmovilizado material del Grupo y los intereses son del 0,75% sobre el LIBOR. Los préstamos se amortizarán en 2014.
- xii) El préstamo en euros a tipo variable no garantizado paga un interés del 0,0225% sobre el EURIBOR. El préstamo se amortizará en 2015.
- xiii) 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. El componente de patrimonio de los bonos convertibles emitidos se incluyó en el epígrafe "Otras reservas" (nota 31). El Grupo mantiene una opción para reembolsar los bonos convertibles al importe del principal, junto con los intereses devengados, si se cumplen ciertos criterios preestablecidos. La conversión en acciones ordinarias se ha efectuado 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. Durante los meses de agosto y septiembre de 2013, todos los bonistas ejercieron la opción de canjear sus bonos convertibles por acciones ordinarias de la Sociedad de acuerdo con los términos y condiciones de los títulos, hecho que se tradujo en la emisión de 184.708.966 acciones nuevas.

Al 31 de diciembre de 2013, no había ninguna opción en circulación (2012: 184.708.995).

#### d Total préstamos y arrendamientos financieros

Millones	2013	2012
<b>Préstamos:</b>		
Bancos:		
Dólares estadounidenses	\$338	\$393
Euros	€101	€106
Yenes japoneses	¥14.259	¥32.268
Libras esterlinas	£240	£279
	<b>€734</b>	€1.037
Bonos a tipo fijo:		
Euros	€321	-
Libras esterlinas	£249	£561
	<b>€618</b>	€689
<b>Arrendamientos financieros:</b>		
Dólares estadounidenses	\$2.935	\$2.319
Euros	€456	€174
Yenes japoneses	¥18.557	¥9.332
Libras esterlinas	£874	£862
	<b>€3.770</b>	€3.072
	<b>€5.122</b>	€4.798

A 31 de diciembre de 2013, se había realizado una disposición de 496 millones de dólares con cargo a los bonos Enhanced Equipment Trust Certificates. La operación incluyó la emisión de certificados de Clase A y de Clase B con un cupón anual del 4,625% y el 5,625%, respectivamente. Como garantía se aportaron en conjunto seis nuevos Boeing 787-8, dos nuevos Boeing 777-300 ER y seis nuevos Airbus 320-200 con fechas de entrega en los próximos 12 meses.

# Notas a las cuentas anuales consolidadas

## continuación

### 24 Deudas a largo plazo continuación

#### e Obligaciones por arrendamientos financieros y contratos de alquiler con opción a compra

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	2013	2012
Pagos futuros mínimos con vencimiento:		
En el plazo de un año	492	511
Entre uno y cinco años	1.893	1.541
Más de cinco años	1.858	1.370
	4.243	3.422
Menos: Gastos financieros	(473)	(350)
Valor presente de pagos futuros mínimos de arrendamientos	3.770	3.072
El valor presente de los pagos futuros mínimos de arrendamiento se desglosa del modo siguiente:		
En el plazo de un año	404	435
Entre uno y cinco años	1.650	1.342
Más de en cinco años	1.716	1.295
	3.770	3.072

El arrendamiento financiero suscrito por el Grupo en relación con un Airbus A340-600 está sujeto a cláusulas financieras *covenants* cuyo cumplimiento se verifica anualmente. Este arrendamiento se formalizó con un sindicato bancario. El Grupo ha informado al sindicato que ha incumplido dos de las cláusulas en el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2013. A consecuencia de estos incumplimientos, técnicamente dos arrendamiento financiero ha pasado a ser exigible en cualquier momento y se han clasificado 84 millones de dólares (61 millones de euros) como corrientes. Las entidades se han mostrado positivas al respecto y se espera que se formalice la dispensa en la primera mitad del año.

### 25 Compromisos de arrendamiento operativo

El Grupo ha suscrito arrendamientos comerciales sobre ciertos inmuebles, equipo y aeronaves. Los plazos residuales de dichos arrendamientos oscilan desde 15 años en el caso de aeronaves hasta 133 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	2013			2012		
	Flota	Inmovilizado material	Total	Flota	Inmovilizado material	Total
En el plazo de un año	543	156	699	553	166	719
Entre uno y cinco años	1.537	383	1.920	851	378	1.229
Más de cinco años	1.009	1.958	2.967	214	2.074	2.288
	3.089	2.497	5.586	1.618	2.618	4.236

#### Subarrendos

Los subarrendos suscritos por el Grupo están relacionados con inmuebles de alquiler excedentes mantenidos en régimen de arrendamientos no cancelables con terceros. Estos arrendamientos tienen plazos residuales de entre 1 y 33 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	2013	2012
En el plazo de un año	9	13
Entre uno y cinco años	14	20
Más de cinco años	3	-
	26	33

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 dos de los *covenants* en el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2013. El resto de los pagos de los arrendamientos operativos, que asciende a 243 millones de dólares (176 millones de euros), vencerá técnicamente en un año. Las entidades se han mostrado positivas al respecto y se espera que se formalice la dispensa en la primera mitad del año.



## 26 Provisiones de riesgos y gastos

Millones de euros	Indemnizaciones por despido de empleados y otras provisiones relacionadas con empleados	Provisiones para demandas judiciales	Provisiones para grandes reparaciones	Otras provisiones	Total
Valor neto contable al 1 de enero de 2013	1.115	211	484	243	<b>2.053</b>
Provisiones registradas durante el ejercicio	316	13	175	49	<b>553</b>
Adquirido mediante combinación de negocios	-	9	208	6	<b>223</b>
Utilizadas durante el ejercicio	(158)	(95)	(123)	(103)	<b>(479)</b>
Reversiones	(21)	(40)	(56)	(53)	<b>(170)</b>
Actualización de descuento	24	7	17	3	<b>51</b>
Movimientos por cambio de divisas	(2)	(4)	(21)	(10)	<b>(37)</b>
<b>Valor neto contable al 31 de diciembre de 2013</b>	<b>1.274</b>	<b>101</b>	<b>684</b>	<b>135</b>	<b>2.194</b>
Desglose:					
Corrientes	157	25	140	76	<b>398</b>
No corrientes	1.117	76	544	59	<b>1.796</b>
	<b>1.274</b>	<b>101</b>	<b>684</b>	<b>135</b>	<b>2.194</b>

### Indemnizaciones por despido de empleados y otras provisiones relacionadas con empleados

Esta provisión incluye indemnizaciones por despido para empleados bajo varios acuerdos contractuales. El Grupo también reconoce una provisión relacionada con tripulación de vuelo que reúne ciertas condiciones y que, por consiguiente, tiene la opción de mantenerse en reserva conservando su relación laboral hasta que llega a la edad reglamentaria de jubilación o se jubila anticipadamente. El Grupo debe seguir remunerando a dichos empleados hasta que estos llegan a la edad reglamentaria de jubilación, registrando una provisión al efecto basada en una valoración actuarial realizada en diciembre 2013. La valoración actuarial la llevaron a cabo actuarios independientes aplicando el método de crédito unitario proyectado, basado en una tasa de descuento del 3,17% y una subida anual del IPC del 2%. Esta provisión es a largo plazo.

El Grupo también reconoce una provisión para planes de despido voluntario anunciados previamente. Parte de esa provisión está relacionada con un procedimiento de despido colectivo que prevé pagos a los empleados afectados hasta que alcancen la edad legal de jubilación. El importe de la provisión se ha determinado por medio de una valoración actuarial realizada por actuarios independientes y basada en los mismos supuestos que los utilizados para determinar las provisiones para obligaciones con la tripulación de vuelo indicadas más arriba, excepto la tasa de descuento, que en este caso fue del 1,34%. Los pagos relacionados con esta provisión continuarán durante los próximos cinco años.

Durante el año, el Grupo constituyó nuevas provisiones en relación con los planes de reestructuración para la transformación de Iberia. Los pagos relacionados con esta provisión continuarán durante los próximos diez años.

### Provisiones para demandas judiciales

Esta provisión se refiere principalmente a reclamaciones de múltiples partes realizadas por grupos de empleados sobre una serie de cuestiones relacionadas con sus operaciones, incluidas reclamaciones de pagas de vacaciones adicionales y por discriminación de edad.

También incluye provisiones relacionadas con las inspecciones abiertas por una serie de organismos reguladores de la competencia en relación con prácticas de supuesta competencia desleal en los negocios de transporte de carga y pasajeros del Grupo.

### Provisiones para grandes reparaciones

La provisión para grandes reparaciones se mantiene a fin de cumplir las condiciones contractuales de devolución de aeronaves mantenidas en virtud de arrendamientos operativos. La provisión incluye también un importe 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.

### Otras provisiones

Esta provisión incluye importes para pasajeros cuyos vuelos sufrieron retrasos considerables y tienen derecho a indemnización. Esta provisión es fundamentalmente una provisión corriente y se espera que cada año se utilicen y consignent importes.

Esta provisión incluye el elemento oneroso de arrendamientos relacionados con inmuebles alquilados por filiales del Grupo que están arrendados a terceros a un precio inferior o están desocupados, sin que exista intención inmediata de uso del inmueble. Esta provisión es a largo plazo y se mantendrá probablemente hasta 2027.

# Notas a las cuentas anuales consolidadas

## continuación

### 26 Provisiones de riesgos y gastos continuación

También se incluye una provisión en relación al Sistema de Comercio de Emisiones, que representa el exceso de emisiones de CO<sub>2</sub> en los vuelos dentro de la UE por encima de los derechos de emisión otorgados.

Entre las provisiones que han quedado disponibles durante el año, están los importes por arrendamientos onerosos que ya no son necesarios y la liquidación de siniestros de seguros.

### 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 crédito, 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, euros/dólares estadounidenses y libras esterlinas/dólares estadounidenses, que son los riesgos financieros más importantes para el Grupo. El Consejo aprueba el nivel de asunción de riesgo, los niveles de cobertura y el grado de flexibilidad al aplicar los niveles que se delegan a la Comisión de Cobertura. La comisión de Riesgos se reúne mensualmente e incluye a representantes de la tesorería del Grupo, British Airways, Iberia y Vueling. La Comisión aprueba un mandato para que los equipos de tesorería de British Airways, Iberia y Vueling apliquen cobertura en el mercado para sus respectivas compañías; el mandato incluye los instrumentos que se utilizarán. Los riesgos de segundo nivel como tipos de interés, emisiones y tipos de cambio de divisas menores se gestionan de forma separada por British Airways, Iberia y Vueling mediante delegación de sus Consejos a los departamentos de tesorería.

#### a Riesgo de precios del combustible

El grupo está expuesto al riesgo derivado del precio del combustible. La estrategia de gestión del riesgo relacionado con los precios del combustible tiene como objetivo proteger al Grupo frente a incrementos repentinos e importantes de los precios del petróleo, garantizando al mismo tiempo que el Grupo no se encuentre en una situación de desventaja competitiva en caso de que el precio del petróleo descienda de forma sustancial. La estrategia actual del Grupo aprobada por 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 Comité de auditoría y cumplimiento un informe trimestral sobre la posición de cobertura. El Comité de auditoría y cumplimiento revisa la estrategia, incluido el riesgo asumido, anualmente.

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 los resultados antes de impuestos y el patrimonio:

2013			2012		
Subida/(descenso) en el precio del combustible %	Efecto sobre el resultado antes de impuestos Millones de euros	Efecto sobre el patrimonio neto Millones de euros	Subida/(descenso) en el precio del combustible %	Efecto sobre el resultado antes de impuestos Millones de euros	Efecto sobre el patrimonio neto Millones de euros
30	6	1.089	30	6	942
(30)	(35)	(994)	(30)	(19)	(901)

#### 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 el gasto de compra de inmovilizado, los reembolsos de deuda y las compras de combustible denominados en dólares suelen dar lugar a un déficit.

El Grupo aplica una serie de estrategias de cobertura ante los riesgos de divisa. La posición corta operativa en dólares estadounidenses está sujeta a la misma estructura de gobierno 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 de IAG 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 de divisa y opciones para implementar la estrategia.

British Airways, Iberia y Vueling cubren los flujos de caja operativos en cruces de divisas menores bajo el control de sus respectivos Consejos.

En el caso de los arrendamientos operativos de aeronaves denominados en dólares estadounidenses, o bien se incluyen en la posición corta operativa en dólares estadounidenses o se contratan 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. La posición neta de Vueling en dólares se gestiona mediante instrumentos financieros derivados.

En la tabla siguiente se muestra la sensibilidad de instrumentos financieros a una posible variación razonable de los tipos de cambio del dólar estadounidense, la libra esterlina y el yen japonés, sobre el resultado antes de impuestos y el patrimonio.

	Subida/ (descenso) del tipo del dólar estadounidense %	Efecto sobre el resultado antes de impuestos Millones de euros	Efecto sobre el patrimonio neto Millones de euros	Subida/ (descenso) del tipo del euro %	Efecto sobre el resultado antes de impuestos Millones de euros	Efecto sobre el patrimonio neto Millones de euros	Subida/ (descenso) del tipo del yen %	Efecto sobre el resultado antes de impuestos Millones de euros	Efecto sobre el patrimonio neto Millones de euros
<b>2013</b>	<b>10</b> <b>(10)</b>	<b>12</b> <b>(10)</b>	<b>46</b> <b>(15)</b>	<b>10</b> <b>(10)</b>	<b>2</b> <b>(2)</b>	<b>138</b> <b>(129)</b>	<b>10</b> <b>(10)</b>	<b>(4)</b> <b>4</b>	<b>(21)</b> <b>21</b>
2012	10 (10)	(9) 12	101 (85)	10 (10)	(5) 5	91 (87)	10 (10)	(2) 2	(34) 34

### c Riesgo de tipos de interés

El Grupo está expuesto a cambios de tipos de interés en la deuda a tipo variable y los depósitos de efectivo. El riesgo de tipos de interés sobre los préstamos tomados a tipo variable y los arrendamientos operativos se gestiona mediante swaps de tipos de interés, swaps de divisas de tipos variables a fijos y "collars" de tipos de interés. Teniendo en cuenta el impacto de esos derivados, un 70% de los préstamos tomados por el Grupo fueron a tipo fijo y un 30% a tipo variable.

Todos los depósitos de efectivo se realizan con vencimiento inferior a un año. El tipo de interés es predominantemente fijo durante el plazo del depósito.

En la tabla siguiente se muestra la sensibilidad de los instrumentos financieros a un posible cambio razonable de los tipos de interés en dólares y euros sobre el resultado antes de impuestos y el patrimonio:

	Subida/(descens o) 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/(descens o) del tipo de interés europeo Puntos básicos	Efecto sobre el resultado antes de impuestos Millones de euros	Efecto sobre el patrimonio neto Millones de euros	Subida/(descens o) 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
<b>2013</b>	<b>50</b> <b>(50)</b>	<b>(2)</b> <b>2</b>	<b>-</b> <b>-</b>	<b>50</b> <b>(50)</b>	<b>(2)</b> <b>2</b>	<b>(1)</b> <b>1</b>	<b>50</b> <b>(50)</b>	<b>4</b> <b>(4)</b>	<b>4</b> <b>(4)</b>
2012	50 (50)	(3) 3	2 (2)	50 (50)	(1) 1	5 (5)	50 (50)	4 (4)	- -

### d Riesgo de contrapartida

El Grupo está expuesto al riesgo de contrapartida en la medida en que sus contrapartes incumplan pagos relativos a activos financieros. 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 contrapartidas. Estas políticas y procedimientos se coordinan a través de la Comisión de Cobertura de IAG, que examina su aplicación por British Airways, Iberia y Vueling. El Grupo controla constantemente los límites de crédito y los impagos de contrapartidas, incorporando esa información a controles del riesgo de crédito. Las actividades de tesorería que incluyen colocación de dinero en depósitos monetarios, cobertura de combustible y operaciones de divisas podrían dar lugar a concentración de distintos tipos de riesgo crediticio en una misma contrapartida. Este riesgo se gestiona mediante la asignación de límites generales de exposición a contrapartidas de British Airways, Iberia y Vueling que luego se asignan a actividades significativas y específicas de tesorería. Las exposiciones al nivel de la actividad se controlan diariamente y el límite de exposición general a cada contrapartida se revisa al menos una vez al mes teniendo en cuenta la información de mercado disponible, como las calificaciones crediticias. El riesgo soberano, la concentración en los diferentes países y las calificaciones crediticias de los estados se revisan en las reuniones del comité de coberturas.

# Notas a las cuentas anuales consolidadas

## continuación

### 27 Objetivos y políticas de gestión del riesgo financiero continuación

Cada compañía operativa invierte el excedente de efectivo en cuentas remuneradas, depósitos a plazo, depósitos monetarios y títulos comercializables, eligiendo instrumentos de vencimientos o liquidez adecuados 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 contrapartidas de calificación crediticia suficiente para garantizar de forma razonable la recuperación de los activos financieros. En la nota 33 se indican los riesgos de contrapartida derivados de la actuación como avalistas.

Región	Valor de mercado de instrumentos financieros controlados por la tesorería asignados por región
Reino Unido	33%
España	15%
Italia, Grecia, Portugal, Irlanda	-
Resto de la zona euro	19%
Resto del mundo	33%

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 2013, el Grupo tenía líneas de descubierto no utilizadas por 12 millones de euros (2012: 12 millones de euros). El Grupo mantenía líneas de mercado monetario no utilizadas y no comprometidas de 30 millones de euros al 31 de diciembre de 2013 (2012: 31 millones de euros). El Grupo tenía las siguientes líneas de financiación de aeronaves generales y comprometidas no utilizadas:

Millones	2013	
	Divisa	Equivalencia en EUR
Línea de crédito en EUR con vencimiento entre enero y septiembre de 2014	€76	76
Línea de crédito en USD con vencimiento entre febrero y diciembre de 2014	\$952	695
Línea de crédito en EUR con vencimiento en diciembre de 2014	€520	520
Línea de crédito en USD con vencimiento en octubre de 2015	\$805	587
Línea de crédito en USD con vencimiento en septiembre y octubre de 2016	\$1.314	959
Línea de crédito en USD con vencimiento en diciembre de 2021	\$1.164	849

Millones	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 2013	\$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

**e Riesgo de liquidez**

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 2013
Préstamos y empréstitos con intereses:						
Arrendamientos financieros	(185)	(307)	(551)	(1.342)	(1.858)	<b>(4.243)</b>
Préstamos a tipo fijo	(40)	(48)	(85)	(508)	(81)	<b>(762)</b>
Préstamos a tipo variable	(87)	(53)	(133)	(117)	(51)	<b>(441)</b>
Acreedores y otras cuentas a pagar	(3.176)	-	-	-	-	<b>(3.176)</b>
Instrumentos financieros derivados:						
Coberturas de arrendamiento de aeronaves (activo)	1	-	1	1	-	<b>3</b>
Contratos de divisa a plazo (activo)	2	1	-	-	-	<b>3</b>
Derivados de combustible (activo)	95	46	25	-	-	<b>166</b>
Coberturas de arrendamiento de aeronaves (pasivo)	(8)	(7)	(12)	(7)	-	<b>(34)</b>
Swaps de divisas (pasivo)	-	-	(1)	(1)	-	<b>(2)</b>
Contratos de divisa a plazo (pasivo)	(42)	(28)	(18)	(5)	-	<b>(93)</b>
Derivados de combustible (pasivo)	(1)	-	-	-	-	<b>(1)</b>
Opciones sobre divisas (pasivo)	(7)	(5)	(3)	-	-	<b>(15)</b>
Cobertura de activos disponibles para la venta (pasivo)	-	(436)	-	-	-	<b>(436)</b>
<b>Al 31 de diciembre de 2013</b>	<b>(3.448)</b>	<b>(837)</b>	<b>(777)</b>	<b>(1.979)</b>	<b>(1.990)</b>	<b>(9.031)</b>

Millones de euros	En 6 meses	De 6 a 12 meses	De 1 a 2 años	De 2 a 5 años	Más de 5 años	Total 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)	(5)	(6)	(6)	(9)	-	(26)
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	(2)	(2)	(1)	-	-	(5)
Cobertura de activos disponibles para la venta (pasivo)	-	-	(29)	-	-	(29)
<b>Al 31 de diciembre de 2012</b>	<b>(3.787)</b>	<b>(414)</b>	<b>(1.058)</b>	<b>(1.988)</b>	<b>(1.565)</b>	<b>(8.812)</b>

**f Contratos marco de compensación o acuerdos similares**

El Grupo formaliza operaciones con derivados sujetos a contratos marco de compensación. En general, estos contratos estipulan que los importes adeudados por cada contraparte en un mismo día en relación con todas las operaciones abiertas se suman en un único importe pagadero por una parte a la otra.

Algunas operaciones no reúnen los criterios para ser objeto de compensación en el estado de situación financiera. Ello es debido a que el Grupo no tiene la facultad legal de compensar importes reconocidos, porque esta facultad de compensación sólo es aplicable en el supuesto de que ocurran acontecimientos futuros como un impago de los préstamos bancarios u otro suceso de naturaleza crediticia.

# Notas a las cuentas anuales consolidadas

## continuación

### 27 Objetivos y políticas de gestión del riesgo financiero continuación

La tabla que figura a continuación detalla los importes contables de los derivados reconocidos en el balance que están sujetos a lo anterior:

A 31 de diciembre de 2013

Millones de euros	Valor bruto de los instrumentos financieros	Instrumentos financieros que se compensan mediante contratos de compensación	Importes netos de instrumentos financieros presentados en el balance	Importes relacionados no compensados en el balance	Importe neto
<b>Activos financieros</b>					
Coberturas de arrendamientos de aeronaves	4	-	4	-	<b>4</b>
Contratos de divisas a plazo	3	-	3	(2)	<b>1</b>
Derivados de combustible	182	(24)	158	(1)	<b>157</b>
Contratos de opciones sobre divisas	7	(2)	5	-	<b>5</b>
	<b>196</b>	<b>(26)</b>	<b>170</b>	<b>(3)</b>	<b>167</b>
<b>Pasivos financieros</b>					
Coberturas de arrendamientos de aeronaves	37	-	37	-	<b>37</b>
Swaps de divisas	2	-	2	-	<b>2</b>
Contratos de divisas a plazo	94	-	94	(2)	<b>92</b>
Derivados de combustible	26	(24)	2	(1)	<b>1</b>
Cobertura de activos disponibles para la venta	437	-	437	-	<b>437</b>
Contratos de opciones sobre divisas	24	(2)	22	-	<b>22</b>
	<b>620</b>	<b>(26)</b>	<b>594</b>	<b>(3)</b>	<b>591</b>

A 31 de diciembre de 2012

Millones de euros	Valor bruto de los instrumentos financieros	Instrumentos financieros que se compensan mediante contratos de compensación	Importes netos de instrumentos financieros presentados en el balance	Importes relacionados no compensados en el balance	Importe neto
<b>Activos financieros</b>					
Coberturas de arrendamientos de aeronaves	8	-	8	-	<b>8</b>
Contratos de divisas a plazo	2	-	2	(1)	<b>1</b>
Derivados de combustible	115	(44)	71	(2)	<b>69</b>
Contratos de opciones sobre divisas	17	(2)	15	-	<b>15</b>
	<b>142</b>	<b>(46)</b>	<b>96</b>	<b>(3)</b>	<b>93</b>
<b>Pasivos financieros</b>					
Coberturas de arrendamientos de aeronaves	34	-	34	-	<b>34</b>
Swaps de divisas	2	-	2	-	<b>2</b>
Contratos de divisas a plazo	30	-	30	(1)	<b>29</b>
Derivados de combustible	66	(44)	22	(2)	<b>20</b>
Cobertura de activos disponibles para la venta	52	-	52	-	<b>52</b>
Contratos de opciones sobre divisas	23	(2)	21	-	<b>21</b>
	<b>207</b>	<b>(46)</b>	<b>161</b>	<b>(3)</b>	<b>158</b>

## g Gestión del riesgo de capital

Los objetivos del Grupo al gestionar el capital son salvaguardar la capacidad del Grupo de seguir operando conforme al principio de empresa en funcionamiento, mantener una estructura de capital óptima a fin de reducir el coste del capital y generar rentabilidades para los accionistas.

Igual que otros participantes del sector, el Grupo controla el capital en base al ratio de apalancamiento ajustado, deuda neta como porcentaje del capital total ajustado por los arrendamientos operativos y fondos de operaciones (FFO) a deuda neta ajustada. 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 ajustadas por la reformulación de pensiones y las mediciones adicionales, socios externos y deuda neta.

## 28 Instrumentos financieros

### a Activos y pasivos financieros por categoría

A continuación se muestra el detalle de los instrumentos financieros del Grupo a 31 de diciembre de 2013 y a 31 de diciembre de 2012 por tipo y clasificación a efectos de medición:

Al 31 de diciembre de 2013

Millones de euros	Activos financieros						Valor contable total por partida del balance
	Préstamos y partidas por cobrar	Activos a valor razonable con cambios en la cuenta de resultados	Derivados de cobertura	Activos disponibles para la venta	Activos mantenidos hasta el vencimiento	Activos no financieros	
Activos no corrientes							
Activos financieros disponibles para la venta	-	-	-	1.092	-	-	1.092
Instrumentos financieros derivados	-	-	35	-	-	-	35
Otros activos no corrientes	182	-	-	-	-	15	197
Activos corrientes							
Deudores comerciales	1.196	-	-	-	-	-	1.196
Otros activos corrientes	270	-	-	-	-	361	631
Instrumentos financieros derivados	-	-	135	-	-	-	135
Otros depósitos remunerados a corto plazo	1.744	-	-	-	348	-	2.092
Efectivo y activos líquidos equivalentes	1.541	-	-	-	-	-	1.541

Millones de euros	Pasivos financieros				Valor contable total por partida del balance
	Préstamos y cuentas por pagar	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	4.535	-	-	-	4.535
Instrumentos financieros derivados	-	-	66	-	66
Otros pasivos a largo plazo	7	-	-	218	225
Pasivos corrientes					
Componente corriente de la deuda a largo plazo	587	-	-	-	587
Acreedores y otras cuentas a pagar	3.176	-	-	3.617	6.793
Instrumentos financieros derivados	-	-	528	-	528

# Notas a las cuentas anuales consolidadas

## continuación

### 28 Instrumentos financieros continuación

Al 31 de diciembre de 2012

Millones de euros	Activos financieros						Valor contable total por partida del balance
	Préstamos y partidas por cobrar	Activos a valor razonable con cambios en la cuenta de resultados	Derivados de cobertura	Activos disponibles para la venta	Activos mantenidos hasta el vencimiento	Activos no financieros	
<b>Activos no corrientes</b>							
Activos financieros disponibles para la venta	-	-	-	684	-	-	684
Instrumentos financieros derivados	-	-	26	-	-	-	26
Otros activos no corrientes	92	-	-	-	4	17	113
<b>Activos corrientes</b>							
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				Valor contable total por partida del balance
	Préstamos y cuentas por pagar	Pasivos a valor razonable con cambios en la cuenta de resultados	Derivados de cobertura	Pasivos no financieros	
<b>Pasivos no corrientes</b>					
Deudas financieras remuneradas a largo plazo	4.128	-	-	-	4.128
Instrumentos financieros derivados	-	-	95	-	95
Otros pasivos a largo plazo	18	-	-	232	250
<b>Pasivos corrientes</b>					
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

#### 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 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 2013 se detallan a continuación:

Millones de euros	Valor razonable				Valor contable
	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Total	Total
<b>Activos financieros</b>					
Activos financieros disponibles para la venta	1.070	-	22	1.092	<b>1.092</b>
Coberturas de arrendamientos de aeronaves <sup>1</sup>	-	4	-	4	<b>4</b>
Contratos de divisa a plazo <sup>1</sup>	-	3	-	3	<b>3</b>
Derivados de combustible <sup>1</sup>	-	158	-	158	<b>158</b>
Contratos de opciones sobre divisas <sup>1</sup>	-	5	-	5	<b>5</b>
<b>Pasivos financieros</b>					
Deudas financieras:					
Arrendamientos financieros	-	3.937	-	3.937	<b>3.770</b>
Préstamos a tipo fijo	452	585	-	1.037	<b>931</b>
Préstamos a tipo variable	13	408	-	421	<b>421</b>
Coberturas de arrendamiento de aeronaves <sup>2</sup>	-	37	-	37	<b>37</b>
Swaps de divisas <sup>2</sup>	-	2	-	2	<b>2</b>
Contratos de divisas a plazo <sup>2</sup>	-	94	-	94	<b>94</b>
Derivados de combustible <sup>2</sup>	-	2	-	2	<b>2</b>
Cobertura de activos disponibles para la venta	-	437	-	437	<b>437</b>
Contratos de opciones sobre divisas <sup>2</sup>	-	22	-	22	<b>22</b>

1 La parte a corto plazo de activos financieros derivados es de 135 millones de euros.

2 La parte a corto plazo de pasivos financieros derivados es de 528 millones de euros.

Los valores contables y los valores razonables de los activos y pasivos financieros del Grupo al 31 de diciembre de 2012 se indican a continuación:

Millones de euros	Valor razonable				Valor contable
	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Total	Total
<b>Activos financieros</b>					
Activos financieros disponibles para la venta	655	-	29	684	684
Coberturas de arrendamientos de aeronaves <sup>1</sup>	-	8	-	8	8
Contratos de divisa a plazo <sup>1</sup>	-	2	-	2	2
Derivados de combustible <sup>1</sup>	-	71	-	71	71
Contratos de opciones sobre divisas <sup>1</sup>	-	15	-	15	15
<b>Pasivos financieros</b>					
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 <sup>2</sup>	-	34	-	34	34
Swaps de divisas <sup>2</sup>	-	2	-	2	2
Contratos de divisas a plazo <sup>2</sup>	-	30	-	30	30
Derivados de combustible <sup>2</sup>	-	22	-	22	22
Coberturas de activos disponibles para la venta	-	52	-	52	52
Contratos de opciones sobre divisas <sup>2</sup>	-	21	-	21	21

1 La parte a corto plazo de activos financieros derivados es de 70 millones de euros.

2 La parte a corto plazo de pasivos financieros derivados es de 66 millones de euros.

# Notas a las cuentas anuales consolidadas

## continuación

### **28 Instrumentos financieros** continuación

No se produjeron transferencias entre los Niveles 1 y 2 durante el ejercicio. Las transferencias entre los Niveles 2 y 3 se tratan en la conciliación del Nivel 3.

De los instrumentos financieros enumerados en la tabla anterior, sólo los préstamos y arrendamientos financieros no se miden a valor razonable en base recurrente.

El valor razonable del efectivo y los depósitos a corto plazo, los deudores comerciales, los acreedores comerciales, los descubiertos bancarios y otros pasivos corrientes se aproximan a su valor contable, debido fundamentalmente a los vencimientos a corto plazo de estos instrumentos.

El Grupo utilizó los métodos e hipótesis siguientes en el cálculo de la información sobre el valor razonable de instrumentos financieros:

#### **Nivel 1**

El valor razonable de los instrumentos financieros negociados en mercados activos está basado en los precios cotizados de mercado en la fecha del balance. Se considera que un mercado es activo cuando se puede disponer de precios cotizados fácil y regularmente a través de una bolsa de valores, un intermediario financiero, una institución sectorial, un servicio de precios o un organismo regulador, y esos precios reflejan transacciones de mercado reales que se producen regularmente, entre partes que actúan en condiciones de independencia mutua.

Los instrumentos incluidos en el Nivel 1 están formados por inversiones cotizadas en inmovilizado clasificadas como disponibles para la venta y préstamos con intereses, en concreto notas en euros-libras esterlinas y bonos en euros-libras esterlinas con vencimiento en 2016. Estos instrumentos se reconocen a valor de mercado a 31 de diciembre de 2013.

#### **Nivel 2**

El valor razonable de los instrumentos financieros que no cotizan en un mercado activo se determina usando técnicas de valoración. Estas técnicas de valoración dan preferencia al uso de datos de mercado observables allí donde existan y hacen el menor uso posible de las estimaciones de entidades.

Se formalizan operaciones con divisas a plazo y contratos de derivados de combustible no intermediados en mercados regulados (OTC) con diferentes contrapartes, fundamentalmente instituciones financieras con elevadas calificaciones crediticias. Estos instrumentos se miden al valor de mercado de instrumentos con términos y condiciones similares en la fecha del balance usando modelos de precios futuros. Se considera que el riesgo crediticio de contraparte y propio no es significativo.

El valor razonable de los préstamos y empréstitos con intereses del Grupo, incluidos los arrendamientos, se determina descontando los flujos de caja hasta el final del contrato a los tipos de interés de mercado correspondientes al 31 de diciembre de 2013.

La cobertura de los activos disponibles para la venta adopta la forma de un equity collar. La valoración de este equity collar está basada en un modelo de Black Scholes, que se fija en el precio al contado de la acción, el precio de ejercicio, la volatilidad de la acción y la curva de tipos de interés en euros basada en datos de mercado.

Todas las estimaciones de valor razonable resultantes se incluyen en el Nivel 2, excepto para determinadas inversiones que se explican a continuación y que están clasificadas en el Nivel 3.

### c Conciliación de activos financieros de Nivel 3

En la tabla siguiente se resumen los movimientos clave de los activos financieros de Nivel 3:

Millones de euros	31 de diciembre 2013	31 de diciembre 2012
Saldo inicial del periodo	29	28
Ganancias reconocidas en beneficio o pérdida <sup>1</sup>	1	1
Ventas	(2)	(3)
Liquidaciones	(6)	-
Ajuste del valor razonable tras la enajenación	-	3
<b>Saldo final del periodo</b>	<b>22</b>	<b>29</b>

<sup>1</sup> Incluido en "Abono/(carga) neto relacionado con activos financieros disponibles para la venta" en la Cuenta de resultados.

Durante el ejercicio, no se produjeron entradas o salidas materiales en las mediciones de valor razonable de Nivel 3.

El valor razonable de los activos financieros de Nivel 3 no puede medirse de forma fiable; por lo tanto, estos activos se reconocen a su coste histórico menos las pérdidas por deterioro acumuladas.

### d Coberturas

#### i Coberturas de flujos de caja

Todos los derivados registrados como de cobertura se designan como coberturas de flujos de caja.

Al 31 de diciembre de 2013 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; y
- Una cobertura de flujos de caja futuros procedente de la venta de activos disponibles para la venta, como cobertura de la futura volatilidad de la cotización de las acciones.

En la medida en que las coberturas se evaluaron como muy eficaces, a continuación se resumen los importes incluidos en el patrimonio neto, los importes nominales del principal y los periodos en los que se espera que se produzcan los flujos de caja relacionados:

Al 31 de diciembre de 2013

Instrumentos financieros designados como instrumentos de cobertura Millones de euros	Coberturas de flujos de caja					Total 31 de diciembre 2013
	En 6 meses	De 6 a 12 meses	De 1 a 2 años	De 2 a 5 años	Más de 5 años	
Reembolsos de deuda para cubrir ingresos futuros	15	8	15	28	(69)	(3)
Contratos a plazo para cubrir pagos futuros	43	31	22	8	-	104
Coberturas de compras de combustible futuras	(78)	(39)	(25)	-	-	(142)
Coberturas de arrendamientos operativos de aeronaves futuros	6	6	9	4	-	25
Opciones sobre divisas para cubrir pagos futuros	5	2	1	-	-	8
Coberturas de activos disponibles para la venta <sup>1</sup>	-	437	-	-	-	437
	(9)	445	22	40	(69)	429
Gastos por impuesto diferido						(131)
<b>Importe total incluido en patrimonio neto</b>						<b>298</b>

# Notas a las cuentas anuales consolidadas

## continuación

### 28 Instrumentos financieros continuación

#### d Coberturas continuación

Millones	Importes del principal nocional (en moneda local)
Para cubrir ingresos futuros en divisas frente a dólares estadounidenses	\$1.225
Para cubrir pagos operativos futuros en dólares estadounidenses	\$3.096
Para cubrir pagos operativos futuros en euros	€428
Coberturas de compras de combustible futuras	\$4.543
Para cubrir la futura volatilidad del precio de la acción en activos disponibles para la venta	€1.044
Swaps de divisas:	
– Variable a fijo (euros)	€399
– Fijo a fijo (euros)	€311
Reembolsos de deuda para cubrir ingresos futuros:	
– Dólares estadounidenses	\$2.832
– Euros	€480
– Yenes japoneses	¥30.177

Al 31 de diciembre de 2012

Millones de euros	Coberturas de flujos de caja					Total 31 de diciembre 2012
	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	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 venta <sup>1</sup>	–	–	30	–	–	30
	40	26	72	59	(21)	176
Gastos por impuesto diferido						(45)
Importe total incluido en patrimonio neto						131

Millones	Importes del principal nocional (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

<sup>1</sup> A 31 de diciembre de 2013, el Grupo contaba con una inversión representativa del 7,5% (2012: 7,5%) del capital social de Amadeus IT Holding S.A. (en lo sucesivo "Amadeus") (nota 19). En 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 las tablas anteriores se detalla un resumen de los flujos de efectivo incluidos en el patrimonio neto.

El importe del principal nocional de la cobertura de flujos de caja es de 1.044 millones de euros (2012: 640 millones de euros). Se han producido cambios en el valor razonable de la cobertura de flujos de caja por importe de 407 millones de euros (2012: 30 millones de euros) que se han registrado directamente en el patrimonio neto, neto de impuestos diferidos. La ganancia por valor temporal de 22 millones de euros (2012: cargo de 22 millones de euros) se ha reconocido en la Cuenta de resultados.

La parte no eficaz reconocida en la Cuenta de resultados durante el ejercicio fue un beneficio de 22 millones de euros en coberturas de compras de combustible futuras (2012: pérdida de 9 millones de euros).

## ii Coberturas de valor razonable

El Grupo no cuenta con coberturas de valor razonable importantes a 31 de diciembre de 2013 y 2012.

## iii Inversiones netas en operaciones extranjeras

El Grupo no tiene este tipo de coberturas al 31 de diciembre de 2013 y 2012.

## 29 Capital social

Acciones ordinarias emitidas, exigidas y completamente desembolsadas	Número de acciones miles	Capital social ordinario Millones de euros	Prima de emisión Millones de euros
Al 1 de enero de 2013: Acciones ordinarias de 0,50 euro cada una	1.855.370	928	5.280
Emisión de acciones ordinarias de 0,50 euros cada una	184.709	92	587
<b>Al 31 de diciembre de 2013</b>	<b>2.040.079</b>	<b>1.020</b>	<b>5.867</b>

Durante el año, todos los tenedores de bonos pertenecientes a la emisión de títulos convertibles al 5,8% de British Airways por valor de 350 millones de libras ejercieron la opción de canjear sus bonos convertibles por acciones ordinarias de acuerdo con los términos y condiciones de la emisión, hecho que se tradujo en la emisión de 184.708.966 acciones nuevas de la Sociedad (nota 24).

## 30 Pagos basados en acciones

El Grupo opera planes de pagos basados en acciones como parte del paquete retributivo total a sus empleados. Estos planes consisten, en planes de opciones sobre acciones, en los que los empleados adquieren acciones a un precio de adjudicación; y por otro lado, en planes de adjudicación de acciones mediante los cuales se emiten acciones a favor de empleados sin coste alguno previa consecución de objetivos de rendimiento especificados por el Grupo.

### a Plan de Opciones sobre Acciones

El Plan de Opciones sobre Acciones de British Airways de 1999 (Share Option Plan, SOP) concedía opciones a empleados cualificados en función del rendimiento a un precio de opción no inferior al precio de mercado de la acción en la fecha de concesión (o al valor nominal si las acciones van a suscribirse y el valor es superior al valor de mercado). Las opciones están sujetas a un periodo de adjudicación de tres años, excepto las concedidas en el ejercicio finalizado el 31 de marzo de 2005, cuando el test se 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 recibieron 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. A 31 de diciembre de 2013, no existen derechos en circulación.

### 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%.

# Notas a las cuentas anuales consolidadas

## continuación

### 30 Pagos basados en acciones continuación

#### 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 concedida en 2011, se consolidará en un 70% en la consecución de las condiciones de cumplimiento establecidas en el plan de Rentabilidad Total para el Accionista (Total Shareholder Return, TSR) en los tres ejercicios financieros siguientes, y un 30% en la consecución de los objetivos de sinergias de IAG. Las adjudicaciones realizadas en 2012 y 2013 se consolidarán en un 50% si se alcanza la rentabilidad TSR fijada por IAG con respecto al MSCI European Transportation Index, y en un 50% si se alcanzan los objetivos de beneficios por acción. Los beneficiarios no tienen que abonar ninguna cantidad cuando se adjudican las acciones.

#### 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 cumplimiento y servicio. El pago se concederá cuando se active una adjudicación de incentivos siempre que el empleado siga trabajando en el Grupo en los tres años siguientes a la fecha de concesión. Los empleados correspondientes recibieron 50% de los incentivos adjudicados en efectivo, y el 50% restante en acciones a través del DSP.

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.

#### g Resumen de planes de pagos basados en acciones

	Saldo pendientes al 1 de enero de 2013 Miles	Número de opciones concedidas Miles	Número de opciones vencidas Miles	Número de opciones ejercitadas Miles	Pendientes al 31 de diciembre de 2013 Miles	Ejercitables al 31 de diciembre de 2013 Miles
Plan de Opciones sobre Acciones	5.106	–	124	1.961	3.021	3.021
Plan de Incentivos a Largo Plazo	351	–	47	157	147	147
Planes de Participación en Resultados	33.821	8.996	8.218	–	34.599	250
Planes de Acciones Diferidas y Planes de Diferimiento de Incentivos	6.510	2.754	308	4.350	4.606	12
	<b>45.788</b>	<b>11.750</b>	<b>8.697</b>	<b>6.468</b>	<b>42.373</b>	<b>3.430</b>
Precio medio ponderado de ejercicio de Planes de Opciones sobre Acciones (£)	2,54	–	2,74	2,30	2,71	2,71

Se ejercitó un total de 1.961.000 (2012: 21.000) acciones relacionadas con el Plan de Opciones sobre Acciones a un precio de mercado medio ponderado de 3,02 libras esterlinas (2012: 1,60 libras esterlinas).

Rango de precios al 31 de diciembre de 2013 del Plane de Opciones sobre Acciones:

Rango de precios de ejercicio	Número de acciones Miles	Media ponderada de la vida contractual (años)
£2,62	1.142	0,48
£2,76	1.879	1,48
<b>Al 31 de diciembre de 2013</b>	<b>3.021</b>	<b>1,10</b>

Rango de precios al 31 de diciembre de 2012 del Plane 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
<b>Al 31 de diciembre de 2012</b>	<b>5.106</b>	<b>1,81</b>

**30 Pagos basados en acciones** continuación

El valor razonable de los planes de pagos basados en acciones que se liquidan con instrumentos de patrimonio, se determinó usando el modelo Monte-Carlo, teniendo en cuenta las condiciones en las que se concedieron los planes, empleó las siguientes hipótesis de términos medios ponderados:

	31 de diciembre 2013	31 de diciembre 2012
Valor razonable medio ponderado (£)	2,08	0,76
Volatilidad prevista del precio de la acción (%)	40	45
Volatilidad prevista del grupo comparativo (%)	25	28
Correlación prevista del comparativo (%)	69	65
Vida prevista de las opciones (años)	3	3
Precio medio ponderado de la acción a la fecha de concesión (£)	2,69	1,61

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 30 millones de euros en el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2013 (2012: 24 millones de euros).

**31 Otras reservas y socios externos**

Ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2013

	Otras reservas						
Millones de euros	Ganancias acumuladas	Pérdidas y ganancias no realizadas <sup>1</sup>	Conversión de moneda <sup>2</sup>	Efecto en patrimonio del bono convertible <sup>3</sup>	Reserva de fusión <sup>4</sup>	Total otras reservas	Socios externos <sup>5</sup>
Al 1 de enero de 2013	743	(5)	199	94	(2.467)	(1.436)	300
Reformulación	(2.049)	-	(28)	-	-	(2.077)	-
Al 1 de enero de 2013 (reformulado)	(1.306)	(5)	171	94	(2.467)	(3.513)	300
Beneficio del ejercicio	122	-	-	-	-	122	25
Otro resultado global del ejercicio:							
Coberturas de flujos de caja reclasificadas y registradas en el beneficio neto:							
Ingresos de pasaje	-	46	-	-	-	46	-
Gastos de combustible	-	(17)	-	-	-	(17)	-
Diferencias de tipo de cambio	-	7	-	-	-	7	-
Variación neta en el valor razonable de coberturas de flujos de caja	-	(203)	-	-	-	(203)	-
Variación neta en el valor razonable de activos disponibles para la venta	-	294	-	-	-	294	-
Diferencias de conversión de moneda	-	-	(20)	-	-	(20)	-
Reevaluación de obligaciones por prestaciones post-empleo	521	-	-	-	-	521	-
Coste del pago basado en acciones	30	-	-	-	-	30	-
Ejercicio de opciones sobre acciones	(9)	-	-	-	-	(9)	-
Componente de patrimonio de la emisión de bonos convertibles	-	-	-	72	-	72	-
Socios externos derivados de Combinaciones de negocios	-	-	-	-	-	-	26
Adquisición de socios externos	-	-	-	-	-	-	(24)
Emisión de acciones ordinarias relacionadas con la conversión de los bonos convertibles	(172)	-	-	(94)	-	(266)	-
Dividendos repartidos a titulares de valores perpetuos	-	-	-	-	-	-	(20)
<b>Al 31 de diciembre de 2013</b>	<b>(814)</b>	<b>122</b>	<b>151</b>	<b>72</b>	<b>(2.467)</b>	<b>(2.936)</b>	<b>307</b>

# Notas a las cuentas anuales consolidadas

## continuación

### 31 Otras reservas y socios externos continuación

Ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2012 (reformulado)

Millones de euros	Otras reservas					Total otras reservas	Socios externos <sup>5</sup>
	Ganancias acumuladas	Pérdidas y ganancias no realizadas <sup>1</sup>	Conversión de moneda <sup>2</sup>	Efecto en patrimonio de los bonos convertibles <sup>3</sup>	Reserva de fusión <sup>4</sup>		
Al 1 de enero de 2012	1.662	(216)	122	94	(2.467)	(805)	300
Reformulación	(1.374)	-	-	-	-	(1.374)	-
Al 1 de enero de 2012 (reformulado)	288	(216)	122	94	(2.467)	(2.179)	300
Pérdida del periodo	(716)	-	-	-	-	(716)	20
Otro resultado global del periodo:							
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	-	-	49	-	-	49	-
Reevaluación de obligaciones por prestaciones post-empleo	(902)	-	-	-	-	(902)	-
Coste del pago basado en acciones	24	-	-	-	-	24	-
Dividendos repartidos a titulares de valores perpetuos	-	-	-	-	-	-	(20)
Al 31 de diciembre de 2012	(1.306)	(5)	171	94	(2.467)	(3.513)	300

1 Las ganancias y pérdidas no realizadas registran las variaciones del valor razonable de inversiones disponibles para la venta y la de la ganancia o la pérdida sobre un instrumento de cobertura en una cobertura de flujos de caja que se considera cobertura eficiente.

2 La conversión de moneda registra las diferencias de cambio resultantes de la conversión de las cuentas anuales de las filiales y empresas asociadas extranjeras.

3 El efecto en patrimonio de los bonos convertibles representa el componente de patrimonio de los bonos convertibles emitidos. A 31 de diciembre 2013, esto representaba el componente de patrimonio de los 390 millones de euros a tipo fijo del 1,75% de bonos convertibles (2012: componente de patrimonio de los 350 millones de libras esterlinas a tipo fijo del 5,8% de bonos convertibles de British Airways) (nota 24). El componente de patrimonio relativo a los 350 millones de libras esterlinas de los bonos convertibles de British Airways se transfirió a la partida de ganancias acumuladas tras la conversión.

4 La reserva de fusión registra la diferencia entre el valor razonable de las acciones adquiridas y el valor nominal de las acciones emitidas.

5 Los socios externos comprenden principalmente 300 millones de euros de valores preferentes perpetuos de interés fijo al 6,75% emitidos por British Airways Finance (Jersey) L.P. Los titulares de esos valores no tienen derechos frente a empresas del Grupo distintas de la entidad emisora y, en la medida prescrita por la garantía subordinada, de British Airways Plc. 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.



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 Sociedad, formado por acciones ordinarias de 0,50 euros.

La inversión en acciones propias consiste en acciones mantenidas directamente por la Sociedad. Durante el año, la Sociedad compró directamente 9.000.000 de acciones a una cotización media ponderada de 4,01 euros por acción, por un total de 36 millones euros, que se mantienen como acciones propias. A 31 de diciembre de 2013, el Grupo mantenía 9.000.000 acciones, representativas del 0,44% del capital social emitido de la Sociedad.

El epígrafe de acciones propias también incluye 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. El Trust no es legalmente una subsidiaria de IAG; sin embargo, es consolidado en los resultados del Grupo. Durante el año, el Trust adquirió un total de 2.000.000 acciones de IAG a un precio medio ponderado de 3,57 de libras esterlinas por acción por un total de 8 millones de euros. 6.354.099 acciones se emitieron a empleados durante el ejercicio como consecuencia de ejercicios de planes de acciones para empleados (2012: 186.340 acciones). Al 31 de diciembre de 2013 el Trust mantenía 1.789.652 acciones (2012: 6.143.751), que representaban el 0,10% del capital social emitido de IAG.

### 32 Beneficios y obligaciones de empleados

El Grupo gestiona una serie de contratos de prestaciones post-empleo que cubren tanto los planes de aportación definida como los de prestación definida. Desde el 1 de abril de 2003, British Airways puso en marcha un nuevo plan de aportación definida, el British Airways Retirement Plan (BARP), del que pueden convertirse en miembros todos los empleados indefinidos de más de 16 años de British Airways y algunas de sus empresas filiales en el Reino Unido. Iberia mantiene el plan de aportación definida Montepío de Previsión Social Loreto. Las aportaciones empresariales respecto a empleados en el extranjero se han establecido conforme a las mejores prácticas locales. Las aportaciones empresariales a planes de aportación definida en España y el Reino Unido en el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2013 fueron 92 millones de euros (2012: 86 millones de euros).

Los principales planes financiados de prestación definida dentro del Grupo son el Airways Pension Scheme (APS) y el New Airways Pension Scheme (NAPS), ambos en el reino Unido y cerrados para nuevos miembros. APS se cerró a nuevos miembros en 1984 y el NAPS se cerró a nuevos miembros en 2003.

Las prestaciones previstas en el APS se basan en la paga pensionable media final y, para la mayoría de sus miembros, están sujetas a subidas de la inflación en el pago conforme a las órdenes de revisión anual (Annual Review Orders, ARO) emitidas por el gobierno británico, que se basan en el Índice de Precios al Consumo (IPC). Las prestaciones proporcionadas conforme al NAPS se basan en la paga pensionable media final menos un importe ("la reducción") no superior a una vez y media el límite inferior de salarios del Gobierno. Los aumentos de pensiones del NAPS también están vinculados al ARO, y los incrementos se limitan a un máximo del 5% en cualquier ejercicio. Los aumentos de pagos pensionables anuales para miembros activos se limitan al Índice de Precios Minoristas.

La gestión del APS y NAPS corre a cargo de diferentes consejos de administradores. Aunque APS y NAPS tienen consejos de administradores diferentes, gran parte de la actividad es común a los dos planes. La mayor parte de las reuniones del consejo y los comités se celebran en paralelo, aunque cada consejo de administradores toma sus decisiones de forma independiente. Existen tres comités que son responsables, respectivamente, del buen gobierno, el funcionamiento y las inversiones de cada plan. British Airways Pension Trustees Limited mantiene los activos de los dos planes en nombre de sus respectivos administradores.

Los planes de pago del déficit se acuerdan con los administradores de cada plan cada tres años en función de la valoración actuarial (valoración trienal) en lugar de aplicar la valoración contable establecida por la NIC 19. El último plan de pago se acordó a 31 de marzo de 2012 (nota 32i).

Los planes de prestación definida exponen al Grupo a riesgos actuariales, como el riesgo de longevidad, el riesgo cambiario, el riesgo de tipo de interés y el riesgo de mercado (inversión).

# Notas a las cuentas anuales consolidadas

## continuación

### 32 Beneficios y obligaciones de empleados continuación

La mayoría de los empleados de British Airways que trabajan fuera del Reino Unido están cubiertos por contratos locales adecuados. British Airways proporciona ciertas prestaciones de salud adicional posteriores a la jubilación a empleados cualificados de EE. UU. a través de un plan de prestaciones médicas post-empleo (PRMB).

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, y ascienden a un total de 372 millones de euros en el ejercicio finalizado a 31 de diciembre de 2013, neto de costes por servicios (2012: 381 millones de euros).

El Grupo ha adoptado las modificaciones a la norma NIC 19 "Prestaciones para empleados" desde el 1 de enero de 2013 y las ha aplicado con carácter retroactivo a la información comparativa.

#### a Planes de retribución a empleados reconocidos en el Balance

Millones de euros	2013			Total
	APS	NAPS	Otro <sup>1</sup>	
Activos del plan a valor razonable	8.250	13.847	384	<b>22.481</b>
Valor actual de los pasivos del plan	(7.535)	(14.342)	(608)	<b>(22.485)</b>
Activo/(pasivo) de pensiones neto	715	(495)	(224)	<b>(4)</b>
Efecto del techo de activos <sup>2</sup>	(236)	-	-	<b>(236)</b>
Otras obligaciones de retribuciones a empleados	-	-	(13)	<b>(13)</b>
<b>A 31 de diciembre de 2013</b>	<b>479</b>	<b>(495)</b>	<b>(237)</b>	<b>(253)</b>
Representado por:				
Activos afectos a los planes				<b>485</b>
Obligaciones de retribuciones a empleados				<b>(738)</b>
				<b>(253)</b>

<sup>1</sup> El valor actual de los pasivos del plan PRMB de EE.UU. era de 69 millones de euros a 31 de diciembre de 2013.

<sup>2</sup> APS se encuentra en situación de superávit contable según la NIC 19 y el Grupo podría disponer de este superávit como devolución en el momento de la liquidación del plan. Esta devolución está restringida debido a las retenciones de impuestos que deberían pagar los administradores.

Millones de euros	2012 (reformulado)			Total
	APS	NAPS	Otro <sup>1</sup>	
Activos del plan a valor razonable	8.815	12.395	362	21.572
Valor actual de los pasivos del plan	(7.911)	(14.031)	(842)	(22.784)
Activo/(pasivo) de pensiones neto	904	(1.636)	(480)	(1.212)
Efecto del techo de activos <sup>2</sup>	(298)	-	-	(298)
Otras obligaciones de retribuciones a empleados	-	-	(13)	(13)
<b>A 31 de diciembre de 2012</b>	<b>606</b>	<b>(1.636)</b>	<b>(493)</b>	<b>(1.523)</b>
Representado por:				
Activos afectos a los planes				606
Obligaciones de retribuciones a empleados				(2.129)
				(1.523)

<sup>1</sup> El valor actual de los pasivos del plan PRMB de EE.UU. era de 274 millones de euros a 31 de diciembre de 2012.

<sup>2</sup> APS se encuentra en situación de superávit contable según la NIC 19 y el Grupo podría disponer de este superávit como devolución en el momento de la liquidación del plan. Esta devolución está restringida debido a las retenciones de impuestos que deberían pagar los administradores.

**b Importes reconocidos en la Cuenta de resultados**

Los costes de pensiones cargados/(abonados) en el resultado de las operaciones son:

Millones de euros	2013	2012
Planes de prestación definida:		
Coste de servicios actuales	205	181
Coste de servicios pasados <sup>1</sup>	(170)	-
	35	181
Planes de aportación definida	92	86
<b>Costes de pensiones registrados como costes de personal</b>	<b>127</b>	<b>267</b>

<sup>1</sup> El abono de 170 millones de euros en Costes de servicios pasados en 2013 se ha considerado como una partida excepcional (nota 6).

Los costes de pensiones cargados/(abonados) como costes financieros son:

Millones de euros	2013	2012 (reformulado)
Ingresos por intereses sobre activos afectos a planes	892	954
Gastos financieros sobre el pasivo de los planes	(933)	(980)
Gastos financieros sobre el techo de activos	(12)	(17)
<b>Gastos de financiación netos correspondientes a pensiones</b>	<b>(53)</b>	<b>(43)</b>

**c Revaluaciones reconocidas en el Estado del resultado global**

Millones de euros	2013	2012 (reformulado)
Rentabilidad de los activos afectos a planes excluyendo ingresos por intereses	822	826
Reevaluación del pasivo de planes derivada de cambios en supuestos financieros	(138)	(2.004)
Reevaluación de (pérdidas)/ganancias por experiencia	(7)	41
Reevaluación del techo de activos de APS	64	80
Movimientos por cambio de divisas	-	12
<b>Revaluaciones de pensiones</b>	<b>741</b>	<b>(1.045)</b>

**d Valor razonable de los activos afectos a planes**

A continuación figura una conciliación de los saldos de apertura y cierre correspondientes al valor razonable de los activos afectos a planes:

Millones de euros	2013	2012
A 1 de enero	21.572	19.515
Ingresos por intereses	892	954
Rentabilidad de los activos afectos a planes excluyendo ingresos por intereses	822	825
Aportaciones de empleadores	564	554
Aportaciones de empleados <sup>1</sup>	101	103
Prestaciones pagadas	(841)	(874)
Movimientos por cambio de divisas	(629)	495
<b>A 31 de diciembre</b>	<b>22.481</b>	<b>21.572</b>

<sup>1</sup> Incluye aportaciones de empleadores al APS por valor de 74 millones de euros (2012: 107 millones de euros), al NAPS por valor de 467 millones de euros (2012: 426 millones de euros), de los cuales los pagos de financiación del déficit ascendieron a 65 millones de euros en el caso del APS (2012: 92 millones de euros) y a 245 millones de euros en el caso del NAPS (2012: 289 millones de euros).

# Notas a las cuentas anuales consolidadas continuación

## 32 Beneficios y obligaciones de empleados continuación

### d Valor razonable de los activos afectos a planes (Continuación)

Los activos afectos a planes a 31 de diciembre están formados por:

Millones de euros	2013	2012
<b>Inversiones orientadas a la búsqueda de rentabilidades – acciones</b>		
R.U.	2.520	2.064
Otros países	5.382	4.952
	7.902	7.016
<b>Inversiones orientadas a la búsqueda de rentabilidades – otras</b>		
Capital riesgo	692	688
Inmuebles	1.546	1.435
Inversiones alternativas	775	732
	3.013	2.855
<b>Inversiones orientadas a la conciliación de pasivos</b>		
Bonos de cupón fijo británicos	2.738	2.793
Bonos de cupón fijo de otros países	253	246
Bonos indexados británicos	4.731	5.454
Bonos indexados de otros países	432	559
	8.154	9.052
<b>Otros</b>		
Efectivo y activos líquidos equivalentes	1.018	930
Derivados	29	(71)
Contrato de seguro	1.677	1.462
Swap de longevidad	(51)	(32)
Otros	739	360
	22.481	21.572

Todas las acciones y bonos tienen precios cotizados en mercados activos.

En el caso de APS y NAPS, la composición de los activos afectos a los planes es la siguiente:

Millones de euros	A 31 de diciembre de 2013		A 31 de diciembre de 2012	
	APS	NAPS	APS	NAPS
Inversiones orientadas a la búsqueda de rentabilidades	1.664	9.047	1.603	8.047
Inversiones orientadas a la conciliación de pasivos	4.614	3.448	5.459	3.506
	6.278	12.495	7.062	11.553
Contrato de seguro y swap de longevidad relacionado	1.605	-	1.430	-
Otros	367	1.352	323	842
<b>Valor razonable de los activos del plan</b>	<b>8.250</b>	<b>13.847</b>	<b>8.815</b>	<b>12.395</b>

Tanto en APS como NAPS, los administradores son los responsables de las decisiones en materia de inversiones, incluida la estrategia de conciliación de activos y pasivos. El Comité de Inversiones aprueba un plan de negocio anual que establece los objetivos de inversión y los trabajos necesarios para contribuir a la consecución de estos objetivos. El comité también se encarga de la supervisión de los resultados y las actividades, incluidos los trabajos relacionados con el desarrollo de la referencia estratégica comparativa para mejorar el perfil de riesgo-rentabilidad del plan, cuando sea posible, así como instaurar un proceso de gestión dinámica basado en umbrales para poder aprovechar las oportunidades que surjan. El Comité de Inversiones revisa las restricciones actuales a la inversión, las referencias y objetivos de rentabilidad, además de proseguir con el desarrollo de la cartera de instrumentos de atenuación del riesgo y cobertura de pasivos.

La referencia estratégica para las asignaciones de activos diferencia entre "activos orientados a la búsqueda de rentabilidades" y "activos orientados a la conciliación de pasivos". A la vista de los respectivos vencimientos de cada plan, la proporción varía para APS y NAPS. A 31 de marzo de 2013 (la fecha de la última revisión anual), la referencia para APS era 23,7% (2012: 22,5%) en activos orientados a la búsqueda de rentabilidades y 76,3% (2012: 77,5%) en inversiones orientadas a la conciliación de pasivos; en el caso de NAPS, la referencia era 68% (2012: 68%) en activos orientados a la búsqueda de rentabilidades y 32% (2012: 32%) en inversiones orientadas a la conciliación de pasivos. Se establecen bandas de fluctuación alrededor de estas referencias estratégicas para dar cabida a las decisiones de asignación táctica de activos y proporcionar parámetros de trabajo al Comité de Inversiones y sus gestores.

Además, APS tiene un contrato de seguro con Rothesay Life que actualmente cubre el 24% (2012: 20%) de los pasivos de pensiones para una lista consensuada de beneficiarios. El contrato de seguros se basa en los aumentos futuros de las pensiones vinculados a la subida del IPC e igualará las obligaciones futuras calculadas sobre esa base para esa parte del plan. El contrato de seguro únicamente puede emplearse para pagar o financiar prestaciones a empleados en el marco del plan. APS también ha contratado un swap de longevidad con Rothesay Life que cubre otro 20% (2012: 20%) de los pasivos de pensiones relacionados con los mismos beneficiarios cubiertos por el contrato de seguro. El valor del contrato se basa en la diferencia entre el valor de los pagos que está previsto recibir en virtud de este contrato y las pensiones pagaderas por el plan en virtud del contrato.

Los dos planes recurren a instrumentos derivados con fines de inversión y de gestión de la exposición a los riesgos financieros, como los riesgos de tipos de interés, divisas y liquidez, que surgen en el desarrollo normal de la actividad. La exposición al riesgo de tipos de interés se gestiona mediante el uso de swaps indexados a la inflación. Se formalizan contratos de divisas a plazo para atenuar el riesgo derivado de las fluctuaciones de los tipos de cambio. En el caso del NAPS, existe una estrategia de protección contra el riesgo de caídas de los mercados bursátiles por la que se reduce la exposición al potencial alcista.

La estrategia de conciliación de activos y pasivos para el resto de planes del Grupo se ha determinado de acuerdo con las mejores prácticas de cada país.

#### e Valor actual de los pasivos de planes

A continuación figura una conciliación de los saldos de apertura y cierre correspondientes al valor actual de las obligaciones de prestación definida:

Millones de euros	2013	2012
A 1 de enero	<b>22.784</b>	19.947
Coste del servicio corriente	<b>205</b>	181
Coste de servicios pasados	<b>(170)</b>	-
Gastos por intereses	<b>933</b>	980
Reevaluaciones – supuestos financieros	<b>138</b>	2.004
Reevaluaciones – supuestos demográficos	<b>7</b>	(41)
Prestaciones pagadas	<b>(841)</b>	(874)
Aportaciones de empleados	<b>101</b>	103
Movimientos por cambio de divisas	<b>(672)</b>	484
<b>A 31 de diciembre</b>	<b>22.485</b>	22.784

La obligación por prestaciones definidas comprende 80 millones de euros (2012: 286 millones de euros) derivados de planes no financiados y 14.816 millones de euros (2012: 14.545 millones de euros) de planes total o parcialmente financiados.

# Notas a las cuentas anuales consolidadas

## continuación

### 32 Beneficios y obligaciones de empleados continuación

#### f Efecto del techo de activos

A continuación figura una conciliación del efecto del techo de activos que representa el superávit irrecuperable según NIC 19 en APS:

Millones de euros	2013	2012
A 1 de enero	298	351
Gastos por intereses	12	17
Reevaluaciones	(64)	(80)
Movimientos por cambio de divisas	(10)	10
<b>A 31 de diciembre</b>	<b>236</b>	<b>298</b>

#### g Supuestos actuariales

Los supuestos principales usados para determinar las valoraciones actuariales fueron los siguientes:

Porcentaje anual	2013			2012		
	APS	NAPS	Otros planes	APS	NAPS	Otros planes
Tasa de descuento	4,40	4,70	4,5 - 4,9	4,10	4,50	4,0 - 4,7
Tasa de incremento del salario pensionable <sup>1</sup>	3,25	3,30	3,5 - 4,3	2,85	2,90	3,5 - 4,1
Tasa de incremento de pensiones en curso de pago	2,50	2,55	1,5 - 3,3	2,10	2,15	1,5 - 3,0
Inflación (Inflación de Precios Minoristas) <sup>2</sup>	3,25	3,30	3,0 - 3,5	2,85	2,90	3,0 - 3,1
Inflación (IPC) <sup>2</sup>	2,50	2,55	2,5 - 3,0	2,10	2,15	2,4 - 3,0

<sup>1</sup> Se considera que la tasa de incremento del salario pensionable está en consonancia con el incremento de los costes de personal que se indica en el plan de negocio a cinco años del Grupo y con la inflación para todos los periodos posteriores.

<sup>2</sup> Los supuestos de inflación para NAPS y APS están basados en la diferencia entre los rendimientos de la deuda pública a largo plazo indexada y a tipo fijo. Los supuestos de inflación se utilizan para determinar la tasa de incremento de las pensiones en curso de pago y la tasa de incremento de las pensiones diferidas en los casos en los que existe dicho incremento.

La tasa de incremento de los gastos de salud se basa en tasas tendenciales de variación de los costes médicos del 8,0%, reduciéndolas hasta el 5,0% en seis años (2012: de 7,5% hasta 5,0% en cinco años).

En el Reino Unido, las tasas de mortalidad se calculan aplicando las tablas estándar de mortalidad SAPS elaboradas por el CMI para APS y NAPS. Las tablas estándar de mortalidad se seleccionaron sobre la base de la experiencia reciente de mortalidad de miembros y se ajustaron con vistas a posibles cambios de mortalidad futura. Las cifras de longevidad actuales que subyacen a los datos de pasivos de planes son las siguientes:

Supuestos de mortalidad	2013	2012
Esperanza de vida a la edad de 60 años para:		
- un varón que tiene actualmente 60 años	28,3	28,4
- un varón que tiene actualmente 40 años	29,7	29,9
- una mujer que tiene actualmente 60 años	29,7	30,2
- una mujer que tiene actualmente 40 años	32,2	32,7

A 31 de diciembre de 2013, la duración media ponderada de la obligación de prestación definida era de 12 años en el caso de APS (2012: 13 años) y de 19 años en el caso de NAPS (2012: 20 años).

En EE. UU., las tasas de mortalidad se basaron en las tablas de mortalidad PPA 13.

#### h Análisis de sensibilidad

A la fecha del balance, cambios razonablemente posibles en supuestos actuariales importantes, dejando el resto de supuestos constantes, habrían afectado el valor actual de los pasivos de planes en los importes que se muestran a continuación:

Millones de euros	Incremento de los pasivos netos de pensiones
Tasa de descuento (descenso de 10 puntos básicos)	357
Crecimiento futuro de los salarios (incremento de 10 puntos básicos)	61
Crecimiento futuro de las pensiones (incremento de 10 puntos básicos)	264
Tasa de mortalidad futura - incremento de un año en la esperanza de vida	607

Aunque este análisis no tiene en cuenta la distribución completa de los flujos de efectivo previstos en virtud del plan, sí da una idea aproximada de la sensibilidad de los supuestos indicados.

### i Financiación

Las aportaciones a pensiones de APS y NAPS se determinaron mediante valoraciones actuariales realizadas el 31 de marzo de 2012 utilizando hipótesis y metodologías acordadas por el Grupo y los administradores de cada plan. En la fecha de la valoración actuarial, los déficits actuariales de APS y NAPS ascendían a 811 millones de euros y 3.172 millones de euros, respectivamente. Con el fin de abordar los déficits de los planes, el Grupo también se ha comprometido a realizar los siguientes pagos:

Millones de euros	APS	NAPS
En 12 meses	66	26
De 2 a 5 años	262	764
De 5 a 10 años	279	1.492
Más de 10 años	-	810
<b>Pagos previstos totales para la financiación del déficit de APS y NAPS</b>	<b>607</b>	<b>3.092</b>

El Grupo ha determinado que los requisitos mínimos de financiación indicados arriba para APS y NAPS no estarán restringidos. Se espera que el valor actual de las aportaciones pagaderas esté disponible como una devolución o una reducción de las aportaciones futuras una vez se abonen al plan. Esta determinación se ha realizado de forma independiente para cada plan.

Los pagos de financiación del déficit relacionados con los planes vigentes fuera del Reino Unido se han determinado de acuerdo con las mejores prácticas de cada país.

El Grupo prevé pagar un total de 348 millones de euros en aportaciones de empleadores y pagos de financiación del déficit a sus planes de prestaciones de jubilación en 2014. Esta cifra comprende unas aportaciones de empleadores de 75 millones de euros a APS (de los cuales, 66 millones de euros corresponden al déficit de financiación) y de 255 millones de euros a NAPS (de los cuales, 26 millones de euros corresponden al déficit de financiación).

### 33 Pasivos contingentes y garantías

Al 31 de diciembre de 2013 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 2013, ascendían a 124 millones de euros (2012: 110 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 periodos financieros finalizados al 31 de diciembre se produjeron las siguientes transacciones con partes vinculadas:

#### Ventas y compras de bienes y servicios

Millones de euros	2013	2012
<b>Ventas de bienes y servicios</b>		
Ventas a empresas asociadas	78	148
Ventas a accionistas significativos	-	-
<b>Compras de bienes y servicios</b>		
Compras a empresas asociadas	61	63
Compras a accionistas significativos	-	22

# Notas a las cuentas anuales consolidadas

## continuación

### 34 Transacciones con partes vinculadas continuación

#### Saldos al cierre del ejercicio derivados de ventas y compras de bienes y servicios

Millones de euros	2013	2012
<b>Partidas por cobrar de partes vinculadas</b>		
Importes debidos por empresas asociadas	7	35
Importes debidos por accionistas significativos	-	31
<b>Cuentas por pagar a partes vinculadas</b>		
Importes debidos a empresas asociadas	6	22
Importes debidos a accionistas significativos	-	2

Vueling ha dejado de ser una empresa asociada del Grupo desde su adquisición el 26 de abril de 2013 (nota 3). Bankia, S.A., un banco español cotizado, ya no era accionista significativo a 31 de diciembre de 2013.

Durante el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2013, British Airways incurrió en ciertos gastos de la administración de sus planes de prestaciones de jubilación, incluida la provisión de servicios de soporte a los Administradores. Los gastos soportados por cuenta de los planes de prestaciones de jubilación ascendieron a 6 millones de euros (2012: 7 millones de euros) en relación con los costes de la tasa del Fondo de Protección de Pensiones.

En 2012, el Grupo celebró una operación de cobertura en condiciones de mercado, con Nomura International plc, parte vinculada de IAG dado que comparten un miembro no ejecutivo del Consejo. La operación 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.

Durante el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2013, el Grupo no dotó ninguna provisión para insolvencias en relación con importes adeudados por partes vinculadas (2012: cero euros).

A continuación se ofrecen datos adicionales sobre las principales transacciones realizadas entre el Grupo, sus empresas asociadas y accionistas significativos.

#### Empresas asociadas

Las ventas totales a empresas asociadas por valor de 78 millones de euros durante el año (2012: 148 millones de euros) constaron fundamentalmente de ventas a Vueling entre el 1 de enero de 2013 y el 26 de abril de 2013, de 61 millones de euros (2012: 132 millones de euros), servicios de aerolínea a Dunwoody Airline Services (Holding) Limited (Dunwoody), por importe de 12 millones de euros (2012: 11 millones de euros), y servicios a Sociedad Conjunta para la emisión y gestión de medios de pago EFC, S.A. (Medios de pago), por un total de 2 millones de euros (2012: 3 millones de euros). Se prestaron servicios de mantenimiento por un total de 2 millones de euros a Madrid Aerospace Services, S.A., Corjet Maintenance Europe, S.L. y Multiservicios Aeroportuarios, S.A. (2012: cero euros).

Se realizaron compras a empresas asociadas por valor de 61 millones de euros (2012: 63 millones de euros), que constaron fundamentalmente de servicios auxiliares aeroportuarios por 30 millones de euros contratados a Multiservicios Aeroportuarios, S.A. (2012: 32 millones de euros), servicios de mantenimiento por un total de 8 millones de euros prestados por Serpista, S.A. (2012: 8 millones de euros), 7 millones de euros en servicios recibidos de International Supply Management, S.L. (2012: 8 millones de euros), 5 millones de euros en servicios de mantenimiento recibidos de Madrid Aerospace Services, S.A. (2012: 5 millones de euros) y 10 millones de euros en servicios recibidos de Dunwoody (2012: 8 millones de euros).

El Grupo mantenía cantidades adeudadas, por empresas asociadas a 31 de diciembre de 2013 por servicios de aerolínea prestados, que incluyen saldos pendientes con Iber-América Aerospace, LLC por un total de 2 millones de euros (2012: 3 millones de euros), Medios de Pagos por un total de 2 millones de euros (2012: cero euros), Madrid Aerospace Services, S.L., por un total de 1 millón de euros (2012: cero euros) y Dunwoody, por un total de 1 millón de euros (2012: cero euros). En 2012 también se registraron importes adeudados por Vueling por un total de 26 millones de euros.

A 31 de diciembre de 2013, las cantidades adeudadas a empresas asociadas estaban formadas principalmente por 3 millones de euros a Multiservicios Aeroportuarios S.A. (2012: 2 millones de euros), 1 millón de euros a Dunwoody (2012: cero euros), 1 millón de euros a Handling Guinea Ecuatorial, S.A. (HANGESA) (2012: cero euros) y 1 millón de euros a Serpista, S.A. (2012: cero euros). En 2012 también se registraron importes adeudados a Vueling por un total de 18 millones de euros.



### Accionistas significativos

A estos efectos, accionistas significativos son partes que tienen la capacidad de participar en las decisiones de políticas financieras y operativas del Grupo como consecuencia de sus participaciones accionariales en el Grupo, pero que no tienen control sobre esas políticas.

No se realizaron ventas a accionistas significativos durante el ejercicio (2012: cero). Tampoco se realizaron compras con accionistas significativos durante el año (2012: 22 millones de euros, incluyendo 20 millones de euros de gastos de servicios chárter y pagos por arrendamientos financieros de aeronaves a Bankia).

A finales de año, el Grupo no tenía saldos pendientes de cobro (2012: 31 millones de euros con Bankia) ni saldos pendientes de pago (2012: 2 millones de euros con Bankia).

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 2 millón de euros (2012: 1 millón de euros). A 31 de diciembre de 2013, el Grupo tenía saldos de depósitos de efectivo con accionistas que mantenían una participación de entre el 3%-5% por un total de 209 millones de euros (2012: 232 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 2013 y 2012 es la siguiente:

Millones de euros	31 de diciembre de 2013	31 de diciembre de 2012
Salario base, honorarios y prestaciones		
Retribución del Consejo de Administración	16	6
Retribución del Comité de Dirección	8	4
	<b>24</b>	10

En el Informe de la Comisión de Retribuciones de las páginas 53 a 73 se incluyen más datos sobre la retribución de los Consejeros y del Comité de Dirección.

IAG proporciona seguros de vida a todos los Consejeros ejecutivos y al Comité de Dirección. En el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2013, IAG realizó aportaciones por 37.000 euros (2012: 28.000 euros).

A 31 de diciembre de 2013, el valor total de las pensiones devengadas cubiertas por planes de prestación definida ascendía a 5 millones de euros (2012: 5 millones de euros).

A 31 de diciembre de 2013, no existían préstamos ni operaciones de crédito pendientes de amortizar con Consejeros o ejecutivos del Grupo (2012: cero euros).

# INFORME ANUAL DE GOBIERNO CORPORATIVO DE LAS SOCIEDADES ANÓNIMAS COTIZADAS

## A ESTRUCTURA DE LA PROPIEDAD

### A.1 Complete el siguiente cuadro sobre el capital social de la sociedad:

Fecha de última modificación	Capital social (€)	Número de acciones	Número de derechos de voto
7 de octubre de 2013	1.020.039.261,50	2.040.078.523	2.040.078.523

Indique si existen distintas clases de acciones con diferentes derechos asociados:

No

Clase	Número de acciones	Nominal unitario	Número unitario de derechos de voto	Derechos diferentes
	-	-	-	-

### A.2 Detalle los titulares directos e indirectos de participaciones significativas, de su sociedad a la fecha de cierre del ejercicio, excluidos los consejeros:

Nombre o denominación social del accionista	Número de derechos de voto directos	Derechos de voto indirectos		% sobre el total de derechos de voto
		Titular directo de la participación	Número de derechos de voto	
Templeton Global Advisors Limited		0 Instituciones de inversión colectiva gestionadas por Templeton Global Advisors Limited	92.969.270	4,557%
BlackRock Inc.		0 BlackRock Investment Management (UK) Ltd	91.539.438	4,487%
Legal & General Investment Management Limited	54.407.837	Legal & General (Unit Trust Managers) Limited	11.611.554	3,236%
Europacific Growth Fund	107.329.400	-	0	5,261%
Capital Research and Management Company		0 Instituciones de inversión colectiva	102.997.951	5,049%
Lansdowne Partners Limited Partnership		0 Lansdowne Developed Markets Master Fund Ltd	23.548.644	1,154%
Fil Limited		0 Instituciones de inversión colectiva	20.405.169	1%

Indique los movimientos en la estructura accionarial más significativos acaecidos durante el ejercicio:

Nombre o denominación social del accionista	Fecha de la operación	Descripción de la operación
Banco Financiero y de Ahorros, S.A.	27 de junio de 2013	Reducción por debajo del 10% del capital social
Capital Research and Management Company	25 de octubre de 2013	Incremento por encima del 3% del capital social
Capital Research and Management Company	10 de diciembre de 2013	Incremento por encima del 5% del capital social
Europacific Growth Fund	13 de noviembre de 2013	Incremento por encima del 3% del capital social
Europacific Growth Fund	17 de diciembre de 2013	Incremento por encima del 5% del capital social
FIL Limited	1 de febrero de 2013	Reducción por debajo del 1% del capital social
FIL Limited	28 de junio de 2013	Incremento por encima del 1% del capital social
FIL Limited	12 de diciembre de 2013	Reducción por debajo del 1% del capital social
FIL Limited	20 de diciembre de 2013	Incremento por encima del 1% del capital social
Majedie Asset Management Limited	13 de enero de 2013	Reducción por debajo del 5% del capital social
Majedie Asset Management Limited	22 de agosto de 2013	Reducción por debajo del 3% del capital social
Schroders Plc Holdings	4 de abril de 2013	Reducción por debajo del 3% del capital social
UBS AG	28 de junio de 2013	Incremento por encima del 3% del capital social
UBS AG	2 de julio de 2013	Reducción por debajo del 3% del capital social
UBS AG	1 de agosto de 2013	Incremento por encima del 3% del capital social
UBS AG	5 de agosto de 2013	Reducción por debajo del 3% del capital social

**A.3 Complete los siguientes cuadros sobre los miembros del consejo de administración de la sociedad, que posean derechos de voto de las acciones de la sociedad:**

Nombre o denominación social del consejo	Número derechos de voto directos	Derechos de voto indirectos		
		Titular directo de la participación	Número de derechos de voto	% sobre total de derechos de voto
Antonio Vázquez Romero	512.291	-	-	0,025%
Sir Martin Broughton	155.365	Jocelyn Broughton	19.545	0,009%
Willie Walsh	298.915	-	-	0,015%
César Alierta Izuel	1.000.000	-	-	0,049%
Enrique Dupuy de Lôme Chávarri	100	-	-	0,000%
Luis Gallego Martín	100	-	-	0,000%
Baronesa Kingsmill	2.000	-	-	0,000%
James Lawrence	50.000	-	-	0,002%
José Pedro Pérez-Llorca	408	-	-	0,000%
Dame Marjorie Scardino	100	-	-	0,000%
Keith Williams	221.051	-	-	0,011%
% total de derechos de voto en poder del consejo de administración:				0,111%

Complete los siguientes cuadros sobre los miembros del consejo de administración de la sociedad, que posean derechos sobre acciones de la sociedad:

Nombre o denominación social del consejero	Número de derechos directos	Derechos indirectos		Número de acciones equivalentes	% sobre el total de derechos de voto
		Titular directo	Número de derechos de voto		
Willie Walsh	2.608.533	-	-	2.608.533	0,127%
Keith Williams	1.788.532	-	-	1.788.532	0,088%
Enrique Dupuy de Lôme Chávarri	970.491	-	-	970.491	0,048%
Luis Gallego Martín	375.939	-	-	375.939	0,018%

**A.4 Indique, en su caso, las relaciones de índole familiar, comercial, contractual o societaria que existan entre los titulares de participaciones significativas, en la medida en que sean conocidas por la sociedad, salvo que sean escasamente relevantes o deriven del giro o tráfico comercial ordinario:**

Nombre o denominación social relacionados	Tipo de relación	Breve descripción
-	-	-

**A.5 Indique, en su caso, las relaciones de índole comercial, contractual o societaria que existan entre los titulares de participaciones significativas, y la sociedad y/o su grupo, salvo que sean escasamente relevantes o deriven del giro o tráfico comercial ordinario:**

Nombre o denominación social relacionados	Tipo de relación	Breve descripción
BlackRock Investment Management (UK) Ltd	Comercial	Depósitos en efectivo invertidos como parte de la liquidez de la cartera

# Informe Anual de Gobierno Corporativo de las Sociedades Anónimas Cotizadas

## continuación

**A.6** Indique si han sido comunicados a la sociedad pactos parasociales que la afecten según lo establecido en los artículos 530 y 531 de la Ley de Sociedades de Capital. En su caso, descríbalos brevemente y relacione los accionistas vinculados por el pacto:

**No**

Intervinientes del pacto parasocial	% de capital social afectado	Breve descripción del pacto
-	-	-

Indique si la sociedad conoce la existencia de acciones concertadas entre sus accionistas. En su caso, descríbalas brevemente:

**No**

Intervinientes acción concertada	% de capital social afectado	Breve descripción del concierto
-	-	-

En el caso de que durante el ejercicio se haya producido alguna modificación o ruptura de dichos pactos o acuerdos o acciones concertadas, indíquelo expresamente:

**No aplicable**

**A.7** Indique si existe alguna persona física o jurídica que ejerza o pueda ejercer el control sobre la sociedad de acuerdo con el artículo 4 de la Ley del Mercado de Valores. En su caso, identifíquela:

**No**

Nombre o denominación social
-

Observaciones
-

**A.8** Complete los siguientes cuadros sobre la autocartera de la sociedad:

A fecha de cierre del ejercicio:

Número de acciones directas	Número de acciones indirectas (*)	% total sobre capital social
9.000.000	0	0,441%

(\*) A través de:

Nombre o denominación social del titular directo de la participación	Número de acciones directas
-	-
Total:	-

Detalle las variaciones significativas, de conformidad con lo dispuesto en el Real Decreto 1362/2007, realizadas durante el ejercicio:

Fecha de comunicación	Total de acciones directas adquiridas	Total de acciones indirectas adquiridas	% total sobre capital social
-	-	-	-

#### A.9 Detalle las condiciones y plazo del mandato vigente de la junta de accionistas al consejo de administración para emitir, recomprar o transmitir acciones propias.

La Junta General Ordinaria de Accionistas celebrada el 20 de junio de 2013, autorizó al Consejo de Administración de International Consolidated Airlines Group, S.A. ("IAG" o la "**Sociedad**") a la adquisición derivativa de acciones de la Sociedad en el marco de lo previsto en el artículo 146 de la Ley de Sociedades de Capital, conforme a la legislación aplicable y con sujeción a las condiciones siguientes:

- a) Las adquisiciones podrán ser realizadas directamente por IAG o indirectamente a través de sus filiales, en los mismos términos.
- b) Las adquisiciones serán llevadas a cabo mediante compraventa, canje o cualquier otra operación legalmente permitida.
- c) El número máximo de acciones ordinarias que podrán adquirirse en total será el que resulte menor entre el máximo permitido por ley y el 10% del importe del capital social ordinario emitido de la Sociedad el 20 de junio de 2013.
- d) El precio mínimo que podrá pagarse por una acción ordinaria será igual a cero.
- e) El precio máximo que podrá pagarse por una acción ordinaria será el que resulte mayor entre:
  - i) una cantidad igual a la resultante de incrementar en un 5% la cotización media de las acciones ordinarias en la bolsa correspondiente en los cinco días hábiles inmediatamente anteriores a aquel en que se contrate la adquisición de la acción ordinaria; y
  - ii) el precio que resulte superior entre el precio de la última operación independiente y el precio más alto independientemente ofertado en las plataformas de negociación en el momento que se realice la adquisición;
 en cada caso, sin incluir gastos.
- f) La autorización se concedió hasta la celebración de la Junta General Ordinaria de Accionistas de 2014 (o durante el período de quince meses contados desde el 20 de junio de 2013, si fuera menor).

Asimismo, en el acuerdo de la Junta General Ordinaria de Accionistas celebrada el 20 de junio de 2013, se hizo constar expresamente que, a efectos de lo previsto en el artículo 146 de la Ley de Sociedades de Capital, las acciones adquiridas al amparo de la autorización anteriormente señalada podrán ser entregadas directamente a los empleados o administradores de la Sociedad o sus filiales, o como resultado del ejercicio de derechos de opción titularidad de los mismos.

#### A.10 Indique si existe cualquier restricción a la transmisibilidad de valores y/o cualquier restricción al derecho de voto. En particular, se comunicará la existencia de cualquier tipo de restricciones que puedan dificultar la toma de control de la sociedad mediante la adquisición de sus acciones en el mercado.

**Sí**

##### Descripción de las restricciones

Los Estatutos Sociales establecen una serie de obligaciones especiales relativas a la comunicación de la titularidad de las acciones así como determinadas limitaciones a la titularidad de las mismas, teniendo en cuenta las restricciones en materia de propiedad y control previstas en la normativa aplicable o en los tratados bilaterales de transporte aéreo firmados por España y el Reino Unido.

##### Obligaciones de información

De conformidad con el artículo 7.2. b) de los Estatutos Sociales, los accionistas deberán comunicar a la Sociedad toda adquisición o enajenación de acciones o de intereses en las acciones de la Sociedad que directa o indirectamente conlleve la adquisición o enajenación de un porcentaje igual o superior al 0,25% del capital social o de los derechos de voto correspondientes, así como la constitución de gravámenes sobre las mismas (o de intereses sobre las mismas) o de cualesquiera otras cargas, a efectos del ejercicio de los derechos que aquellas confieren.

Adicionalmente, de conformidad con el artículo 10.1 de los Estatutos Sociales, la Sociedad podrá exigir a cualquier accionista o a cualquier otra persona con un interés conocido o aparente sobre las acciones de la Sociedad, que le suministre por escrito la información que la Sociedad le requiera y que obre en conocimiento del accionista u otra persona en relación con la titularidad efectiva de las acciones en cuestión o el interés sobre las mismas, incluida cualquier información que la Sociedad juzgue necesaria o conveniente a efectos de determinar la nacionalidad de los titulares de dichas acciones o de otra persona con un interés sobre las acciones de la Sociedad o si es necesario adoptar medidas para proteger los derechos de explotación de la Sociedad o de sus filiales operadoras.

En caso de incumplimiento de dichas obligaciones por parte de un accionista o de cualquier otra persona con un interés conocido o aparente sobre acciones de la Sociedad, el Consejo de Administración podrá acordar en cualquier momento la suspensión de los derechos de voto y otros derechos políticos correspondientes a las acciones en cuestión afectadas por el citado incumplimiento, de tal forma que el

# Informe Anual de Gobierno Corporativo de las Sociedades Anónimas Cotizadas

## continuación

accionista en cuestión dejará de estar legitimado para ejercitar tales derechos de voto o cualesquiera otros derechos políticos en las Juntas Generales de Accionistas. Si las acciones respecto de las cuales se ha producido dicho incumplimiento representan un porcentaje igual o superior al 0,25% del capital social de la Sociedad, el Consejo de Administración podrá establecer igualmente que no se proceda a registrar la transmisión de dichas acciones.

### Limitaciones a la titularidad de las acciones de la Sociedad

Si el Consejo de Administración de la Sociedad considera que es necesario o conveniente adoptar medidas para proteger un derecho de explotación de la Sociedad o de sus filiales operadoras como consecuencia de la nacionalidad de sus accionistas o de personas con un interés sobre las acciones de la Sociedad, podrá adoptar cualquiera de las medidas previstas a estos efectos en el artículo 11 de los Estatutos Sociales, incluyendo la determinación de un máximo de acciones que podrán ser titularidad de accionistas que no sean 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 2013, el 31% 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 conformidad con la legislación aplicable. Esta adquisición se llevará a cabo por el precio que resulte menor entre: (a) el valor teórico contable de las acciones correspondientes de acuerdo con el último balance de la Sociedad auditado y publicado y (b) el precio medio de cotización de una acción ordinaria de la Sociedad según la Daily Official List de la Bolsa de Londres del día hábil en que las mismas fueron adquiridas por la persona afectada no perteneciente a la Unión Europea.

**A.11 Indique si la junta general ha acordado adoptar medidas de neutralización frente a una oferta pública de adquisición en virtud de lo dispuesto en la Ley 6/2007.**

No

En su caso, explique las medidas aprobadas y los términos en que se producirá la ineficiencia de las restricciones:

No aplicable

**A.12 Indique si la sociedad ha emitido valores que no se negocian en un mercado regulado comunitario.**

No

En su caso, indique las distintas clases de acciones y, para cada clase de acciones, los derechos y obligaciones que confiera.

No aplicable

### B JUNTA GENERAL

**B.1 Indique y, en su caso detalle, si existen diferencias con el régimen de mínimos previsto en la Ley de Sociedades de Capital (LSC) respecto al quórum de constitución de la junta general.**

No

	% de quórum distinto al establecido en art. 193 LSC para supuestos generales	% de quórum distinto al establecido en art. 194 LSC para los supuestos especiales del art. 194 LSC
Quórum exigido en 1ª convocatoria	-	-
Quórum exigido en 2ª convocatoria	-	-

Descripción de las diferencias

-

**B.2** Indique y, en su caso, detalle si existen diferencias con el régimen previsto en la Ley de Sociedades de Capital (LSC) para la adopción de acuerdos sociales:

**No**

Describa en qué se diferencia del régimen previsto en la LSC.

	Mayoría reforzada distinta a la establecida en el artículo 201.2 LSC para los supuestos del 194.1 LSC	Otros supuestos de mayoría reforzada
% establecido por la entidad para la adopción de acuerdos	-	-
Describa las diferencias	-	

**B.3** Indique las normas aplicables a la modificación de los estatutos de la sociedad. En particular, se comunicarán las mayorías previstas para la modificación de los estatutos, así como, en su caso, las normas previstas para la tutela de los derechos de los socios en la modificación de los estatutos.

El procedimiento de modificación de Estatutos Sociales así como las normas aplicables para la tutela de los derechos de los accionistas en la modificación de los Estatutos Sociales se rige por lo previsto en la Ley de Sociedades de Capital.

**B.4** Indique los datos de asistencia en las juntas generales celebradas en el ejercicio al que se refiere el presente informe y los del ejercicio anterior.

Fecha junta general	Datos de distancia					Total
	% de presencia física	% en representación	% voto a distancia			
			Voto electrónico	Otros		
26 de septiembre de 2013	0,056%	57,735%	0,623%	-	58,414%	
20 de junio de 2013	0,078%	64,480%	3,299%	-	67,857%	
21 de junio de 2012	0,136%	68,661%	0,131%	-	68,928%	

**B.5** Indique si existe alguna restricción estatutaria que establezca un número mínimo de acciones necesarias para asistir a la junta general.

**No**

Número de acciones necesarias para asistir a la junta general

-

**B.6** Indique si se ha acordado que determinadas decisiones que entrañen una modificación estructural de la sociedad ("filialización", compra-venta de activos operativos esenciales, operaciones equivalentes a la liquidación de la sociedad...) deben ser sometidas a la aprobación de la junta general de accionistas, aunque no lo exijan de forma expresa las Leyes Mercantiles.

**Sí**

**B.7** Indique la dirección y modo de acceso a la página web de la sociedad a la información sobre gobierno corporativo y otra información sobre las juntas generales que deba ponerse a disposición de los accionistas a través de la página web de la Sociedad.

La información sobre gobierno corporativo de la Sociedad se encuentra en la página web corporativa de la Sociedad: [www.iairgroup.com](http://www.iairgroup.com) en la sección de "Gobierno Corporativo".

# Informe Anual de Gobierno Corporativo de las Sociedades Anónimas Cotizadas

## continuación

### C ESTRUCTURA DE LA ADMINISTRACIÓN DE LA SOCIEDAD

#### C.1 Consejo de administración

C.1.1 Número máximo y mínimo de consejeros previstos en los estatutos sociales:

Número máximo de consejeros:	14
Número mínimo de consejeros:	9

#### C.2 Complete el siguiente cuadro con los miembros del consejo:

Nombre o denominación social del consejero	Representante	Cargo en el consejo	Fecha primer nombramiento	Fecha último nombramiento	Procedimiento de elección
Antonio Vázquez Romero	-	Presidente	25 de mayo de 2010	21 de enero de 2011	Votación en Junta de Accionistas
Sir Martin Broughton	-	Vicepresidente	25 de mayo de 2010	20 de junio de 2013	Votación en Junta de Accionistas
Willie Walsh	-	Consejero Delegado	25 de mayo de 2010	21 de enero de 2011	Votación en Junta de Accionistas
César Alierta Izuel	-	Consejero	27 de septiembre de 2010	21 de enero de 2011	Votación en Junta de Accionistas
Patrick Cescau	-	Consejero	27 de septiembre de 2010	20 de junio de 2013	Votación en Junta de Accionistas
Enrique Dupuy de Lôme Chávarri	-	Consejero	26 de septiembre de 2013	26 de septiembre de 2013	Votación en Junta de Accionistas
Luis Gallego Martín	-	Consejero	27 de marzo de 2013	20 de junio de 2013	Votación en Junta de Accionistas
Baronesa Kingsmill	-	Consejero	27 de septiembre de 2010	21 de enero de 2011	Votación en Junta de Accionistas
James Lawrence	-	Consejero	27 de septiembre de 2010	21 de enero de 2011	Votación en Junta de Accionistas
José Pedro Pérez-Llorca	-	Consejero	27 de septiembre de 2010	21 de enero de 2011	Votación en Junta de Accionistas
Kieran Poynter	-	Consejero	27 de septiembre de 2010	21 de enero de 2011	Votación en Junta de Accionistas
Dame Marjorie Scardino	-	Consejero	19 de diciembre de 2013	19 de diciembre de 2013	Nombramiento por cooptación
Alberto Terol Esteban	-	Consejero	20 de junio de 2013	20 de junio de 2013	Votación en Junta de Accionistas
Keith Williams	-	Consejero	27 de septiembre de 2010	21 de enero de 2011	Votación en Junta de Accionistas

Número total de consejeros:	14
-----------------------------	----

Indique los ceses que se hayan producido en el consejo de administración durante el periodo sujeto a información:

Nombre o denominación social del consejero	Condición del consejero en el momento de cese	Fecha de baja
John Snow	Consejero Externo Independiente	19 de diciembre de 2013
Manuel Lagares Gómez- Abascal	Consejero Externo Dominical	3 de julio de 2013
José Manuel Fernández Norniella	Otros Consejeros Externos	20 de junio de 2013
Rafael Sánchez-Lozano Turmo	Consejero Ejecutivo	27 de marzo de 2013



C.1.3 Complete los siguientes cuadros sobre los miembros del consejo y su distinta condición:

#### CONSEJEROS EJECUTIVOS

Nombre o denominación del consejero	Comisión que ha informado su nombramiento	Cargo en el organigrama de la sociedad
Willie Walsh	-	Consejero Delegado
Enrique Dupuy de Lôme Chávarri	Comisión de Nombramientos	Director Financiero Véase el apartado C.1.11
Luis Gallego Martín	Comisión de Nombramientos	Consejero Delegado de Iberia, Líneas Aéreas de España, S.A. (" <b>Iberia</b> ")
Keith Williams	-	Consejero Delegado de British Airways Plc. (" <b>British Airways</b> ") Véase el apartado C.1.11

Número total de consejeros ejecutivos:	4
% sobre el total del consejo:	28,57%

#### CONSEJEROS EXTERNOS DOMINICALES

Nombre o denominación del consejero	Comisión que ha informado su nombramiento	Nombre o denominación del accionista significativo a quien representa o que ha propuesto su nombramiento
-	-	-

Número total de consejeros dominicales	-
% sobre el total del consejo	-

# Informe Anual de Gobierno Corporativo de las Sociedades Anónimas Cotizadas

## continuación

### CONSEJEROS EXTERNOS INDEPENDIENTES

Nombre o denominación del consejero

Perfil

Sir Martin Broughton	<p><u>Comisiones a las que pertenece en la Sociedad:</u> Comisión de Nombramientos y Comisión de Seguridad.</p> <p><u>Principales ámbitos de experiencia anterior:</u> productos de consumo, finanzas, gobierno corporativo.</p> <p><u>Nombramientos externos actuales:</u></p> <p>Presidente de Sports Investment Partners.</p> <p><u>Experiencia profesional anterior:</u></p> <p>Presidente de British Airways (2004-2013).</p> <p>Consejero de British Airways desde 2000.</p> <p>Presidente de la Confederación de la Industria Británica (Confederation of British Industry) (2008-2010).</p> <p>Presidente del Liverpool FC 2010.</p> <p>Presidente del British Horseracing Board (2004-2007).</p> <p>Presidente de British American Tobacco (1997-2004) y Consejero desde 1988.</p> <p>Consejero Delegado de British American Tobacco (1993-1997) y otros cargos directivos en British American Tobacco (1971-1997).</p>
César Alierta Izuel	<p><u>Comisiones a las que pertenece en la Sociedad:</u> Comisión de Nombramientos.</p> <p><u>Principales ámbitos de experiencia anterior:</u> finanzas, telecomunicaciones, productos de consumo.</p> <p><u>Nombramientos externos actuales:</u></p> <p>Presidente Ejecutivo del Grupo Telefónica.</p> <p>Consejero no Ejecutivo de China Unicom.</p> <p>Miembro del Consejo Supervisor de Columbia Business School.</p> <p>Presidente del Consejo Social de la UNED.</p> <p><u>Experiencia profesional anterior:</u></p> <p>Consejero no Ejecutivo de Telefónica (1997-2000).</p> <p>Presidente Ejecutivo del Grupo Altadis (1996-2000).</p> <p>Consejero de Telecom Italia (2007-2013).</p> <p>Consejero de la Bolsa de Madrid (1991-1996).</p> <p>Presidente de la Asociación Española de Analistas Financieros (1991-1996).</p> <p>Presidente y fundador de Beta Capital (1985-1996).</p>
Patrick Cescau	<p><u>Comisiones a las que pertenece en la Sociedad:</u> Comisión de Auditoría y Cumplimiento.</p> <p><u>Principales ámbitos de experiencia anterior:</u> productos de consumo, finanzas, ventas y marketing, gobierno corporativo.</p> <p><u>Nombramientos externos actuales:</u></p> <p>Presidente no Ejecutivo de InterContinental Hotel Group.</p> <p>Consejero Independiente Sénior No Ejecutivo de Tesco.</p> <p>Administrador de LeverHulme Trust.</p> <p>Presidente de St Jude India Children's Charity.</p> <p><u>Experiencia profesional anterior:</u></p> <p>Consejero Delegado del Grupo Unilever (2005-2008). Presidente de Unilever PLC, Vicepresidente de Unilever NV., Director de la división de productos alimentarios y otros cargos directivos (incluidos distintos puestos ejecutivos en varias empresas operativas y divisiones de Unilever en EE.UU., Indonesia y Portugal), Entró a formar parte del Grupo Unilever en 1973.</p>
Baronesa Kingsmill	<p><u>Comisiones a las que pertenece en la Sociedad:</u> Comisión de Retribuciones, Comisión de Nombramientos.</p> <p><u>Principales ámbitos de experiencia anterior:</u> administración, asuntos legales y regulatorios.</p> <p><u>Nombramientos externos actuales:</u></p> <p>Consejera no Ejecutiva del Consejo de Supervisión de EON.</p> <p>Consejera Sénior Independiente y Presidenta de las Comisiones de Nombramientos y Ética en APR Energy.</p> <p>Presidenta del Consejo Asesor del Reino Unido de (24)7 Inc.</p> <p>Vicepresidenta del Consejo Asesor de PricewaterhouseCoopers.</p> <p>Miembro del Consejo Asesor Internacional de IESE Business School.</p> <p>Miembro de la Cámara de los Lores desde 2006.</p> <p><u>Experiencia profesional anterior:</u></p> <p>Consejera no Ejecutiva de British Airways (2004-2010).</p> <p>Vicepresidenta de la Comisión de Competencia (2003).</p> <p>Presidenta del grupo de trabajo de Accounting for People del Departamento de Comercio e Industria (2003).</p>

Nombre o denominación  
del consejero

Perfil

James Lawrence

Comisiones a las que pertenece en la Sociedad: Comisión de Auditoría y Cumplimiento.

Principales ámbitos de experiencia anterior: productos de consumo, finanzas, gobierno corporativo.

Nombramientos externos actuales:

Presidente de Rothschild North America.

Experiencia profesional anterior:

Consejero no Ejecutivo de British Airways (2006-2010).

Consejero Delegado de Rothschild North America.

Co-Director de Global Investment Banking (2010-2012).

Consejero Ejecutivo y Director Financiero de Unilever (2007-2010).

Vicepresidente, Director Financiero y Responsable Internacional de General Mills (1998-2007).

Vicepresidente Ejecutivo y Director Financiero de Northwest Airlines (1996-1998).

Vicepresidente Ejecutivo y otros cargos ejecutivos en Pepsi-Cola (1992-1996).

Presidente y cofundador de LEK Consulting (1983-1992).

Socio de Bain & Company (1977-1983).

José Pedro Pérez-  
Llorca

Principales ámbitos de experiencia anterior: diplomacia, servicios jurídicos, sector público.

Nombramientos externos actuales:

Socio fundador del bufete de abogados Pérez-Llorca, árbitro internacional.

Presidente del Patronato del Museo del Prado.

Experiencia profesional anterior:

Presidente de AEG Ibérica (1983-1991).

Presidente de Urquijo Leasing (1983-1990).

Consejero no ejecutivo de Telefónica (1996-2001).

Miembro del Consejo Rector de la Bolsa de Madrid (1986-1991).

Ha sido titular de carteras en distintos ministerios, incluido el de Asuntos Exteriores (1979-1983).

Fue uno de los miembros fundadores del partido político UCD y Presidente del Grupo Parlamentario Centrista en el Congreso de los Diputados.

Es uno de los siete "padres" de la actual constitución española.

Presidente de INVEX (1974-1977).

Es diplomático de carrera y letrado de Cortes.

Kieran Poynter

Comisiones a las que pertenece en la Sociedad: Comisión de Auditoría y Cumplimiento y Comisión de Seguridad.

Principales ámbitos de experiencia anterior: servicios profesionales, servicios financieros.

Nombramientos externos actuales:

Presidente de F&C Asset Management PLC.

Presidente de Nomura International PLC.

Consejero no Ejecutivo y Presidente de la Comisión de Auditoría de British American Tobacco.

Experiencia profesional anterior:

Miembro del Comité Asesor del Tesoro británico sobre competitividad del sector de servicios financieros del Reino Unido (2009-2010).

Miembro de la comisión de presidentes de la CBI (2000-2008).

Presidente y socio principal de PricewaterhouseCoopers (2000-2008). Socio director de PricewaterhouseCoopers (1998-2000) y otros cargos en dicha firma (1982-1998). Se incorporó a PricewaterhouseCoopers en 1971.

Dame Marjorie  
Scardino

Comisiones a las que pertenece en la Sociedad: Comisión de Retribuciones.

Principales ámbitos de experiencia anterior: comunicación y medios, servicios jurídicos.

Nombramientos externos actuales:

Miembro de distintos consejos de entidades benéficas, incluidas The MacArthur Foundation, Oxfam y Carter Center.

Miembro del Consejo del Royal College of Art.

Miembro del Consejo Asesor del Massachusetts Institute of Technology Media Lab.

Miembro del Consejo de Bridge Schools (Kenia).

Experiencia profesional anterior:

Consejera Delegada de Pearson (1997- 2012).

Consejera Delegada de The Economist Group (1993-1996). Presidenta de The Economist Group US (1985-1993).

Abogada ejerciente en EE.UU. (1975-1985).

# Informe Anual de Gobierno Corporativo de las Sociedades Anónimas Cotizadas

## continuación

Nombre o denominación del consejero	Perfil
Alberto Terol Esteban	<p>Comisiones a las que pertenece en la Sociedad: Comisión de Retribuciones y Comisión de Auditoría y Cumplimiento.</p> <p>Principales ámbitos de experiencia anterior: finanzas, servicios profesionales, tecnología de la información.</p> <p>Nombramientos externos actuales:</p> <p>Consejero no Ejecutivo de Indra.</p> <p>Consejero no Ejecutivo de OHL.</p> <p>Consejero no Ejecutivo de AKTUA.</p> <p>Presidente Ejecutivo de diversas empresas familiares (Palacio de los Ávila y Tiedra, S.L.; Inmobiliaria la Fuente de San Esteban, S.L.; Inversiones Hoteleras Canarias, S.L. e Inversiones Turísticas Playa Blanca, S.L.).</p> <p>Experiencia profesional anterior:</p> <p>Miembro del Comité Ejecutivo Internacional de Deloitte (2007-2009). Socio director de Deloitte EMEA (2007-2009). Socio Director de Global Tax &amp; Legal en Deloitte (2007-2009). Miembro del Consejo Internacional de Dirección de Deloitte (2003-2007). Socio Director de Deloitte Latin America (2003-2007).</p> <p>Socio Director de Integration en Andersen Deloitte (2002-2003), Socio Director de Arthur Andersen Europa (2001-2002).</p> <p>Socio Director de Global Tax &amp; Legal de Arthur Andersen (1997-2001).</p> <p>Socio Director de Garrigues (1997-2000).</p>

Número total de consejeros independientes	9
% total del consejo	64,28%

Indique si algún consejero calificado como independiente percibe de la sociedad, o de su mismo grupo, cualquier cantidad o beneficio por un concepto distinto de la remuneración de consejero, o mantiene o ha mantenido, durante el último ejercicio, una relación de negocios con la sociedad o con cualquier sociedad de su grupo, ya sea en nombre propio o como accionista significativo, consejero o alto directivo de una entidad que mantenga o hubiera mantenido dicha relación.

**No**

En su caso, se incluirá una declaración motivada del consejo sobre las razones por las que considera que dicho consejero puede desempeñar sus funciones en calidad de consejero independiente.

Nombre o denominación social del consejero	Descripción de la relación	Declaración motivada
-	-	-

### Otros Consejeros Externos

Nombre o denominación del consejero	Comisión que ha informado o propuesto su nombramiento
Antonio Vázquez Romero	-

Número total de otros consejeros externos:	1
% total del consejo:	7,14%

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 de enero de 2011) el Presidente Ejecutivo de Iberia	Iberia

Indique las variaciones que, en su caso, se hayan producido durante el periodo en la tipología de cada consejero:

Nombre o denominación social del consejero	Fecha del cambio	Condición anterior	Condición actual
-	-	-	-
-	-	-	-

C.1.4 Complete el siguiente cuadro con la información relativa al número de consejeras durante los últimos 4 ejercicios, así como el carácter de tales consejeras:

	Número de consejeras				% sobre el total de consejeros de cada tipología			
	Ejercicio t	Ejercicio t-1	Ejercicio t-2	Ejercicio t-3	Ejercicio t	Ejercicio t-1	Ejercicio t-2	Ejercicio t-3
Ejecutiva	0	0	0	-	0	0	0	-
Dominical	0	0	0	-	0	0	0	-
Independiente	2	1	1	-	22,22%	12,5%	12,5%	-
Otras Externas	0	0	0	-	0	0	0	-
Total:	0	0	0	-	14,29%	7,14%	7,14%	-

C.1.5 Explique las medidas que, en su caso, se hubiesen adoptado para procurar incluir en el consejo de administración un número de mujeres que permita alcanzar una presencia equilibrada de mujeres y hombres.

#### Explicación de las medidas

El Consejo de Administración está firmemente comprometido con el objetivo de crear órganos con una composición heterogénea, con trayectorias profesionales y experiencias vitales diversas. En concreto, es política del Consejo de Administración tener en cuenta a candidatos de diversas procedencias sin ningún tipo de discriminación por razón de género, raza, color, edad, clase social, creencias, religión, orientación sexual, discapacidad o cualesquiera otros factores.

Debe prevalecer el principio de que todos los nombramientos del Consejo de Administración se basan en los méritos y la idoneidad de los candidatos para los cargos que está previsto cubrir. Por ello el Consejo de Administración tendrá siempre presente la necesidad de valorar candidaturas que presenten perfiles personales y profesionales diversos.

En la actualidad continua vigente la Política de Diversidad del Consejo de Administración de la Sociedad, aprobada el 27 de septiembre de 2012, que tiene como uno de sus objetivos el incremento del número de consejeras del Consejo de Administración hasta alcanzar un nivel que permita mejorar sensiblemente la diversidad de género de este órgano de gobierno.

En línea con los objetivos asumidos para el año 2013, el Consejo de Administración ha nombrado, con fecha 19 de diciembre de 2013 a Dame Marjorie Scardino como consejera Independiente de la Sociedad. La Sociedad pretende continuar incrementando el número total de mujeres en el Consejo de Administración hasta finales de 2015.

C.1.6 Explique las medidas que, en su caso, hubiese convenido la comisión de nombramientos para que los procedimientos de selección no adolezcan de sesgos implícitos que obstaculicen la selección de consejeras, y la compañía busque deliberadamente e incluya entre los potenciales candidatos, mujeres que reúnan el perfil profesional buscado:

#### Explicación de las medidas

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 cuenten con un gran prestigio y tengan el conocimiento profesional, experiencia y aptitud apropiados para el ejercicio de las funciones y obligaciones de dicho cargo.

La Comisión de Nombramientos presenta un informe y revisa 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.

Cuando a pesar de las medidas que, en su caso, se hayan adoptado, sea escaso o nulo el número de consejeras, explique los motivos que lo justifiquen:

#### Explicación de los motivos

La Sociedad es una sociedad joven, resultante de la fusión de British Airways e Iberia que se hizo efectiva el 21 de enero de 2011. La Sociedad desea ir incrementando con el tiempo el número de mujeres en el Consejo de Administración y en puestos directivos.

# Informe Anual de Gobierno Corporativo de las Sociedades Anónimas Cotizadas

## continuación

El Consejo de Administración y el Comité de Dirección de IAG están plenamente comprometidos con el objetivo de establecer órganos con diversidad de perfiles. El incremento de la diversidad en el Consejo de Administración es responsabilidad del propio Consejo de Administración y el incremento de la diversidad en todo el Grupo de IAG es responsabilidad del Comité de Dirección de IAG. La política del Consejo de Administración requiere tener en cuenta a candidatos de muy distintas procedencias, sin discriminación por razón de género, raza, color, edad, clase social, creencias, religión, orientación sexual, discapacidad u otros factores.

El 27 de septiembre de 2012, el Consejo de Administración aprobó la Política sobre Diversidad del Consejo de Administración de la Sociedad, que reconoce el valor de nombrar consejeros a personas físicas que aporten una pluralidad de opiniones, perspectivas, competencias, experiencias, orígenes y orientaciones a sus debates y procesos de toma de decisiones.

El Consejo de Administración nombró a una nueva Consejera durante 2013 y tiene previsto nombrar a una más durante 2014.

C.1.7 Explique la forma de representación en el consejo de los accionistas con participaciones significativas.

No hay accionistas significativos con representación en el Consejo de Administración.

C.1.8 Explique, en su caso, las razones por las cuales se han nombrado consejeros dominicales a instancia de accionistas cuya participación accionarial es inferior al 5% del capital:

Nombre o denominación social del accionista	Justificación
-	-

Indique si no se han atendido peticiones formales de presencia en el consejo procedentes de accionistas cuya participación accionarial es igual o superior a la de otros a cuya instancia se hubieran designado consejeros dominicales. En su caso, explique las razones por las que no se hayan atendido:

No

Nombre o denominación social del accionista	Explicación
-	-

C.1.9 Indique si algún consejero ha cesado en su cargo antes del término de su mandato, si el mismo ha explicado sus razones y a través de qué medio, al consejo, y, en caso de que lo haya hecho por escrito a todo el consejo, explique a continuación, al menos los motivos que el mismo ha dado:

Nombre del consejero	Motivo del cese
John Snow	Motivos personales.
Manuel Lagares Gómez-Abascal	Como consecuencia de la venta de la participación de Banco Financiero de Ahorros, S.A. en IAG, que era el accionista significativo que había propuesto su nombramiento.
Jose Manuel Fernández Norriella	Motivos personales.
Rafael Sánchez Lozano Turmo	Como consecuencia del cese de sus funciones ejecutivas.

C.1.10 Indique, en el caso de que exista, las facultades que tienen delegadas el o los consejero/s delegado/s:

Nombre o denominación social del consejero	Breve descripción
Willie Walsh	Todas las facultades del Consejo de Administración han sido delegadas permanentemente al Consejero Delegado de la Sociedad para su ejercicio de forma solidaria, excepto aquellas que no pueden ser delegadas conforme a los Estatutos Sociales, el Reglamento del Consejo de Administración o la legislación aplicable.

C.1.11 Identifique, en su caso, a los miembros del consejo que asuman cargos de administradores o directivos en otras sociedades que formen parte del grupo de la sociedad cotizada:

Nombre o denominación social del consejero	Denominación social de la entidad del grupo	Cargo
Antonio Vázquez Romero	Iberia	Presidente
Antonio Vázquez Romero	IB Opco Holding, S.L.	Presidente
Sir Martin Broughton	British Airways	Presidente
Keith Williams	British Airways	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 (No 1) Limited	Consejero
Keith Williams	BritAir Holdings 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	Consejero
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
Enrique Dupuy de Lôme Chávarri	British Airways	Consejero
Enrique Dupuy de Lôme Chávarri	Iberia	Consejero

C.1.12 Detalle, en su caso, los consejeros de su sociedad que sean miembros del consejo de administración de otras entidades cotizadas en mercados oficiales de valores distintas de su grupo, que hayan sido comunicadas a la sociedad:

Nombre o denominación social del consejero	Denominación social de la entidad cotizada	Cargo
César Alierta Izuel	Telefónica, S.A.	Presidente
César Alierta Izuel	China Unicom	Consejero No Ejecutivo
Patrick Cescau	Tesco Plc	Consejero Independiente Senior y No Ejecutivo
Patrick Cescau	Intercontinental Hotels Group	Presidente No Ejecutivo
Enrique Dupuy de Lôme Chávarri	Amadeus IT Holding S.A.	Consejero No Ejecutivo
Baronesa Kingsmill	APR Energy	Consejera Sénior Independiente
Kieran Poynter	British American Tobacco	Consejero No Ejecutivo
Kieran Poynter	F&C Asset Management Plc	Presidente
Alberto Terol Esteban	Indra Sistemas, S.A.	Consejero Independiente
Alberto Terol Esteban	Obrascon Huarte Lain, S.A.	Consejero Independiente

C.1.13 Indique y, en su caso explique, si la sociedad ha establecido reglas sobre el número de consejos de los que puedan formar parte sus consejeros:

**No**

Explicación de las reglas

-

# Informe Anual de Gobierno Corporativo de las Sociedades Anónimas Cotizadas

## continuación

C.1.14 Señale las políticas y estrategias generales de la sociedad que el consejo en pleno se ha reservado aprobar:

	Sí	No
La política de inversiones y financiación	X	
La definición de la estructura del grupo de sociedades	X	
La política de gobierno corporativo	X	
La política de responsabilidad social corporativa	X	
El plan estratégico o de negocio, así como los objetivos de gestión y presupuesto anuales	X	
La política de retribuciones y evaluación del desempeño de los altos directivos	X	
La política de control y gestión de riesgos, así como el seguimiento periódico de los sistemas internos de información y control	X	
La política de dividendos, así como la de autocartera y, en especial, sus límites	X	

C.1.15 Indique la remuneración global del consejo de administración:

Remuneración del consejo de administración (miles de euros)	8.549
Importe de la remuneración global que corresponde a los derechos acumulados por los consejeros en materia de pensiones (miles de euros)	3.449
Remuneración global del consejo de administración (miles de euros)	11.998

C.1.16 Identifique a los miembros de la alta dirección que no sean a su vez consejeros ejecutivos, e indique la remuneración total devengada a su favor durante el ejercicio:

Nombre o denominación social	Cargo/s
Robert Boyle	Director de Estrategia
Alejandro Cruz	Consejero Delegado de Vueling
Ignacio de Torres Zabala	Director de Servicios Globales
Christopher Haynes	Director de Asesoría Jurídica
Julia Simpson	Jefa de Gabinete

Remuneración total alta dirección (en miles de euros)	6.606
---	-------

C.1.17 Indique, en su caso, la identidad de los miembros del consejo que sean, a su vez, miembros del consejo de administración de sociedades de accionistas significativos y/o en entidades de su grupo:

Nombre o denominación social del consejero	Denominación social del accionista significativo	Cargo
-	-	-

Detalle, en su caso, las relaciones relevantes distintas de las contempladas en el epígrafe anterior, de los miembros del consejo de administración que les vinculen con los accionistas significativos y/o en entidades de su grupo:

Nombre o denominación social del consejero vinculado	Nombre o denominación social del accionista significativo vinculado	Descripción relación
-	-	-

C.1.18 Indique si se ha producido durante el ejercicio alguna modificación en el reglamento del consejo:

**Sí**



### Descripción modificaciones

El Consejo de Administración celebrado el 7 de noviembre de 2013, aprobó la modificación del apartado 2 del artículo 23 del Reglamento del Consejo de Administración de la Sociedad. La nueva redacción del referido apartado es la siguiente:

*"2.- Sin perjuicio de otros cometidos que le asigne la legislación vigente, los Estatutos Sociales o el Consejo de Administración, la Comisión de Auditoría y Cumplimiento tendrá las siguientes facultades de información, asesoramiento y propuesta:*

- a) *Informar a la Junta General sobre las cuestiones que se planteen en su seno en materia de su competencia.*
- b) *Supervisar la eficacia del control interno de la Sociedad, la auditoría interna, en su caso, y los sistemas de gestión de riesgos, así como discutir con los auditores de cuentas o sociedades de auditoría las debilidades significativas del sistema de control interno detectadas en el desarrollo de la auditoría.*
- c) *Supervisar el proceso de elaboración y presentación de la información financiera regulada.*
- d) *Proponer al Consejo de Administración, para su sometimiento a la Junta General, 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.*
- e) *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 aquéllos y éste en relación con los principios y criterios aplicados en la preparación de las cuentas anuales.*
- f) *Revisar las cuentas de la Sociedad, vigilar el cumplimiento de los requerimientos legales y la correcta aplicación de los principios de contabilidad generalmente aceptados. Revisar los criterios de información financiera relevantes en las cuentas de la Sociedad. Seguir el funcionamiento de los procedimientos y manuales de control financiero interno adoptados por la Sociedad, comprobar su cumplimiento y revisar la designación y sustitución de sus responsables.*
- g) *Evaluar el nivel de cumplimiento de los Estatutos Sociales, del presente Reglamento del Consejo de Administración, del Reglamento Interno de Conducta en materias relativas a los Mercados de Valores y, en general, de las reglas de gobierno de la Sociedad y hacer las propuestas necesarias para su mejora. En particular, corresponde a la Comisión de Auditoría y Cumplimiento recibir información y, en su caso, emitir informe sobre medidas disciplinarias a los altos Directivos de la Sociedad.*
- 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) *Considerar las sugerencias que le hagan llegar el Presidente de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento, los consejeros, los altos Directivos o los accionistas de la Sociedad, así como informar y formular propuestas al Consejo de Administración sobre medidas que considere oportunas en la actividad de auditoría y en el resto de las que tuviera asignadas, así como en materia de cumplimiento de las normas legales sobre información a los mercados y transparencia y exactitud de la misma.*
- k) *Desarrollar e implementar una política de contratación de los auditores externos para la prestación de servicios adicionales distintos de la auditoría de cuentas conforme a las previsiones del UK Corporate Governance Code aprobado por la Financial Reporting Council.*
- l) *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 éstos, 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 ésta 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 éstos de acuerdo con lo dispuesto en la Ley 19/1988, de 12 de julio, de Auditoría de Cuentas.*

# Informe Anual de Gobierno Corporativo de las Sociedades Anónimas Cotizadas

## continuación

- m) *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.*
- n) *Informar sobre las operaciones vinculadas o transacciones que impliquen o puedan implicar conflictos de intereses.*
- o) *Revisar la efectividad del proceso de auditoría externa.*
- p) *Revisar los sistemas en virtud de los cuales los profesionales del Grupo pueden, de forma confidencial, denunciar posibles irregularidades en materia de información financiera o de otras materias. El objetivo de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento debe ser asegurar que se establecen sistemas para la investigación proporcionada e independiente de tales materias y para su apropiado seguimiento.*
- q) *Informar al Consejo de Administración, con carácter previo a la adopción por este de las correspondientes decisiones, sobre la creación o adquisición de participaciones en entidades de propósito especial o domiciliadas en países o territorios que tengan la consideración de paraísos fiscales, así como cualesquiera otras transacciones u operaciones de naturaleza análoga que, por su complejidad, pudieran menoscabar la transparencia del Grupo.*
- r) *Informar al Consejo de Administración sobre las actuaciones llevadas a cabo por el equipo directivo para asegurar que el informe anual y las cuentas, en su conjunto, son fieles, equilibradas y comprensibles y facilitan la información necesaria a los accionistas para evaluar el rendimiento de la Sociedad, su modelo de negocio y su estrategia.*

*La función de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento es de supervisión. La administración de la Sociedad es responsable de la preparación, formulación e integridad de las cuentas anuales de la Sociedad."*

El Consejo de Administración celebrado el 19 de diciembre de 2013, aprobó la modificación del apartado 1 del artículo 24 del Reglamento del Consejo de Administración de la Sociedad. La nueva redacción del referido apartado es la siguiente:

*"La Comisión de Nombramientos estará compuesta por un mínimo de tres (3) y un máximo de cinco (5) consejeros no ejecutivos nombrados por el Consejo de Administración, que dispongan de la dedicación, capacidad y experiencia necesarias para desempeñar su función. Al menos dos (2) de los miembros de la Comisión de Nombramientos serán consejeros independientes. El Consejo designará al Presidente de la Comisión de Nombramientos de entre los miembros de esta. El Secretario de la Sociedad o quién este designe actuará como secretario de la Comisión de Nombramientos."*

C.1.19 Indique los procedimientos de selección, nombramiento, reelección, evaluación y remoción de los consejeros. Detalle los órganos competentes, los trámites a seguir y los criterios a emplear en cada uno de los procedimientos.

### Nombramiento de Consejeros

La Junta General de Accionistas o, cuando proceda, el propio Consejo de Administración, estará legitimado para nombrar los miembros del Consejo de Administración 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 legamente atribuidas, recaerán en personas que cumplan las condiciones legales y estatutarias requeridas para ejercer el cargo de Consejero, que cuenten con un gran prestigio y tengan el conocimiento profesional, experiencia y aptitud apropiados para el ejercicio de las funciones y obligaciones de dicho cargo.

Las propuestas de nombramiento o reelección de Consejeros que se eleven por el Consejo de Administración a la Junta General de Accionistas, así como su nombramiento provisional por cooptación, deberán ser aprobadas por el Consejo de Administración previa recomendación de la Comisión de Nombramientos y, en cualquier caso, (i) a propuesta de la Comisión de Nombramientos, en el caso de Consejeros Independientes y (ii) previo informe de la Comisión de Nombramientos, en el caso de los restantes Consejeros.

Los Consejeros desempeñarán sus funciones por el plazo establecido en los Estatutos Sociales (tres años) a menos que la Junta General de Accionistas acuerde su separación del cargo o destitución o dimitan de su cargo.

### Reelección de Consejeros

Transcurrido el periodo para el que fue nombrado un Consejero, su cargo caducará cuando se haya celebrado la siguiente Junta General de Accionistas o hubiese transcurrido el término legal para la celebración de la Junta General de Accionistas que deba resolver sobre la aprobación de cuentas del ejercicio anterior.

Al finalizar el plazo para el que fueron nombrados, los Consejeros podrán ser reelegidos una o más veces por periodos iguales al indicado anteriormente (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 de Nombramientos absteniéndose cada uno de ellos de tomar parte en el debate y votación que pudieran afectarles.

Cuando se llevó a cabo la fusión, se pactaron acuerdos transitorios cuyo objeto era garantizar la continuidad del liderazgo en la Sociedad en la primera andadura del Grupo de IAG. En este sentido, se acordó que los Consejeros en ejercicio en ese momento debían dimitir y someterse a la reelección de los accionistas con arreglo al calendario establecido al efecto, previéndose la rotación escalonada de todos los Consejeros entre el 2013 y el 2015. De ser reelegidos estos Consejeros serían nombrados por un periodo de tres años, que es el fijado en los Estatutos Sociales.

Sin embargo y por recomendación de la Comisión de Nombramientos, el Consejo de Administración ha reconsiderado los citados acuerdos y ha decidido que, desde este año, todos los Consejeros se presenten a reelección anual en cada Junta General de Accionistas Ordinaria. En consecuencia, estos acuerdos se someterán a la Junta General de Accionistas Ordinaria que se celebrará este año, incluida la propuesta de modificar los Estatutos Sociales para reducir a un año el período en que los Consejeros ejercerán su cargo.

### 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.

Al final del año, 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 los Consejeros.

C.1.20 Indique si el consejo de administración ha procedido durante el ejercicio a realizar una evaluación de su actividad:

**Si**

# Informe Anual de Gobierno Corporativo de las Sociedades Anónimas Cotizadas

## continuación

En su caso, explique en qué medida la autoevaluación ha dado lugar a cambios importantes en su organización interna y sobre los procedimientos aplicables a sus actividades:

### Descripción modificaciones

Boardroom Review Limited ha realizado una evaluación independiente de la eficacia del Consejo de Administración de la Sociedad. Los resultados de la evaluación se presentaron al Consejo de Administración y se analizaron por éste en su conjunto, emitiéndose también comentarios a título individual.

Algunas de las conclusiones plasmadas en el informe de Boardroom Review Limited ya se habían abordado o estaban siendo abordadas cuando le fue presentado al Consejo de Administración el informe. Los avances ya realizados incluyen los siguientes:

- a) Composición del Consejo de Administración: Con el fin de reforzar el perfil del Consejo de Administración, se consideró prioritaria la experiencia en la interacción directa con el cliente a la hora de seleccionar a nuevos miembros.
- b) Función del Consejo de Administración como cabeza del Grupo de IAG: Una serie de cambios acordados en materia de gobierno corporativo ayudarán a definir la función del Consejo de Administración y a intensificar su aportación, incluyendo: la dimisión del Presidente y del Vicepresidente de su cargo de Presidente del Consejo de Administración de Iberia y de British Airways, respectivamente, la salida del Consejero Delegado de British Airways e Iberia del Consejo de Administración de IAG, la incorporación del Director Financiero de IAG al Consejo de Administración, así como la composición renovada de las Comisiones del Consejo de Administración.
- c) Pertenencia simultánea a distintas Comisiones: Hay un Consejero No Ejecutivo que asiste tanto a la Comisión de Auditoría y Cumplimiento como a la Comisión de Retribuciones, un Consejero que asiste tanto a la Comisión de Nombramientos como a la de Retribuciones y un Consejero no Ejecutivo que es miembro tanto a la Comisión de Auditoría y Cumplimiento como de la Comisión de Seguridad.

El Consejo de Administración y las distintas Comisiones Han analizado los resultados, habiéndose acordado una serie de actuaciones que, fundamentalmente, giran en torno a:

- a) La planificación de la sucesión a más largo plazo de los miembros del Consejo de Administración y de las Comisiones del Consejo de Administración, incluido el Presidente, el Vicepresidente y el Consejero Delegado.
- b) La reorientación y reorganización de la agenda del Consejo de Administración para conseguir un mayor aprovechamiento de su tiempo, principalmente:
  - i) Programando con mayor regularidad las presentaciones ejecutivas de las sociedades operativas;
  - ii) Incrementando los debates estratégicos a lo largo del año;
  - iii) Adoptando un enfoque más holístico con respecto al debate; y
  - iv) Incrementando la participación del Consejo de Administración en la planificación de la sucesión y el desarrollo de altos Directivos. En este sentido el Consejero Delegado dirigirá las actuaciones necesarias en relación con puestos directivos clave, enfocándolas en el desarrollo del liderazgo, la gestión del rendimiento y la planificación de la sucesión, para su posterior revisión en profundidad por el Consejo de Administración.

El Consejo de Administración y las Comisiones del Consejo de Administración ya han puesto en marcha las actuaciones acordadas, estando previsto revisar el proceso a finales del año 2014.

C.1.21 Indique los supuestos en los que están obligados a dimitir los consejeros.

De conformidad con el artículo 16.2 del Reglamento del Consejo de Administración, un Consejero deberá presentar su renuncia ante el Consejo de Administración y formalizará su dimisión al cargo en los siguientes casos:

- 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; o

e) En virtud de lo previsto en la disposición transitoria única del Reglamento del Consejo de Administración.

C.1.22 Indique si la función de primer ejecutivo de la sociedad recae en el cargo de presidente del consejo. En su caso, explique las medidas que se han tomado para limitar los riesgos de acumulación de poderes en una única persona:

**No**

Medidas para limitar riesgos

-

Indique y, en su caso explique, si se han establecido reglas que facultan a uno de los consejeros independientes para solicitar la convocatoria del consejo o la inclusión de nuevos puntos en el orden del día, para coordinar y hacerse eco de las preocupaciones de los consejeros externos y para dirigir la evaluación por el consejo de administración

**Sí**

#### Explicación de las reglas

De conformidad con el artículo 9 del Reglamento del Consejo de Administración, cualquier Consejero podrá solicitar al Presidente del Consejo de Administración la inclusión de asuntos en el orden del día y este estará obligado a dicha inclusión cuando la solicitud se hubiese formulado con una antelación no inferior a tres días de la fecha prevista para la celebración de la sesión.

Además, el Consejo de Administración ha nombrado al Vicepresidente independiente de la Sociedad como Senior Independent Director.

C.1.23 ¿Se exigen mayorías reforzadas, distintas de las legales, en algún tipo de decisión?:

**No**

En su caso, describa las diferencias.

Descripción de las diferencias

-

C.1.24 Explique si existen requisitos específicos, distintos de los relativos a los consejeros, para ser nombrado presidente del consejo de administración.

**No**

Descripción de los requisitos

-

C.1.25 Indique si el presidente tiene voto de calidad:

**No**

Materias en las que existe voto de calidad

-

C.1.26 Indique si los estatutos o el reglamento del consejo establecen algún límite a la edad de los consejeros:

**No**

# Informe Anual de Gobierno Corporativo de las Sociedades Anónimas Cotizadas

## continuación

C.127 Indique si los estatutos o el reglamento del consejo establecen un mandato limitado para los consejeros independientes, distinto al establecido en la normativa:

**No**

Número máximo de ejercicios de mandato

–

C.128 Indique si los estatutos o el reglamento del consejo de administración establecen normas específicas para la delegación del voto en el consejo de administración, la forma de hacerlo y, en particular, el número máximo de delegaciones que puede tener un consejero, así como si se ha establecido obligatoriedad de delegar en un consejero de la misma tipología. En su caso, detalle dichas normas brevemente.

De conformidad con el artículo 40 de los Estatutos Sociales y del artículo 10 del Reglamento del Consejo de Administración, los Consejeros harán todo lo posible para asistir a las reuniones del Consejo de Administración. Sin perjuicio de lo anterior, todos los Consejeros podrán 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 no pudiendo ostentar cada Consejero más de tres representaciones, con excepción del Presidente, que no tendrá este límite, aunque no podrá representar a la mayoría del Consejo de Administración. El Consejero representado procurará, en la medida de lo posible, incluir instrucciones de voto en la carta de representación. A tales efectos, será válido un mensaje dirigido al Presidente o al Secretario de la Sociedad por carta, fax, telegrama o correo electrónico.

C.129 Indique el número de reuniones que ha mantenido el consejo de Administración durante el ejercicio. Asimismo señale, en su caso, las veces que se ha reunido el consejo sin la asistencia de su presidente. En el cómputo se considerarán asistencias las representaciones realizadas con instrucciones específicas.

Número de reuniones del consejo	11
Número de reuniones del consejo sin la asistencia del presidente	–

Indique el número de reuniones que han mantenido en el ejercicio las distintas comisiones del consejo:

Número de reuniones de la comisión ejecutiva o delegada	–
Número de reuniones del comité de auditoría	7
Número de reuniones de la comisión de nombramientos y retribuciones	–
Número de reuniones de la comisión de nombramientos	8
Número de reuniones de la comisión de retribuciones	7
Número de reuniones de la comisión de seguridad	2

C.130 Indique el número de reuniones que ha mantenido el consejo de Administración durante el ejercicio con la asistencia de todos sus miembros. En el cómputo se considerarán asistencias las representaciones realizadas con instrucciones específicas:

Asistencias de los consejeros	3
% de asistencias sobre el total de votos durante el ejercicio	87,662%

C.131 Indique si están previamente certificadas las cuentas anuales individuales y consolidadas que se presentan al consejo para su aprobación:

**Sí**

Identifique, en su caso, a la/s persona/s que ha/han certificado las cuentas anuales individuales y consolidadas de la sociedad, para su formulación por el consejo:

Nombre	Cargo
Willie Walsh	Consejero Delegado
Enrique Dupuy de Lôme Chávarri	Director Financiero

C.1.32 Explique, si los hubiera, los mecanismos establecidos por el consejo de administración para evitar que las cuentas individuales y consolidadas por él formuladas se presenten en la junta general con salvedades en el informe de auditoría.

De conformidad con el artículo 30.4 del Reglamento del Consejo de Administración, el Consejo de Administración formulará las cuentas anuales de la Sociedad de forma que no haya lugar a salvedades por parte de los auditores. No obstante, si el Consejo de Administración estima adecuado formular las cuentas anuales de tal forma que los auditores emitan una opinión con salvedades sobre las mismas, los Consejeros publicarán la explicación de por qué razón los auditores de la Sociedad han emitido su informe con salvedades.

La Comisión de Auditoría y Cumplimiento tiene el deber de revisar las cuentas anuales de la Sociedad, vigilar el cumplimiento de los requisitos legales y la correcta aplicación de los principios de contabilidad generalmente aceptados, así como la revisión de los criterios relevantes de información financiera en las cuentas anuales de la Sociedad.

C.1.33 ¿El secretario del consejo tiene la condición de consejero?

#### No

C.1.34 Explique los procedimientos de nombramiento y cese del secretario del consejo, indicando si su nombramiento y cese han sido informados por la comisión de nombramientos y aprobados por el pleno del consejo.

#### Procedimiento de nombramiento y cese

El nombramiento y cese del Secretario del Consejo de Administración de la Sociedad, quien puede ser o no consejero, es una materia reservada al Consejo de Administración.

El nombramiento del Secretario del Consejo de Administración se hará a propuesta del Presidente.

La Comisión de Nombramientos tiene que informar sobre la propuesta de designación del Secretario del Consejo de Administración.

	Si	No
¿La comisión de nombramientos informa del nombramiento?	x	
¿La comisión de nombramientos informa del cese?	x	
¿El consejo en pleno aprueba el nombramiento?	x	
¿El consejo en pleno aprueba el cese?	x	

¿Tiene el secretario del consejo encomendada la función de velar, de forma especial, por el seguimiento de las recomendaciones de buen gobierno?

#### Si

#### Observaciones

De conformidad 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, serán las siguientes:

- 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;
- 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;
- Comprobar el cumplimiento de las disposiciones emanadas de los organismos reguladores y la consideración, en su caso, de sus recomendaciones;
- 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;
- Tramitar las solicitudes de los Consejeros respecto de la información y documentación de aquellos asuntos que corresponda conocer al Consejo de Administración; y
- Actuar como Secretario en la Junta General de Accionistas.

# Informe Anual de Gobierno Corporativo de las Sociedades Anónimas Cotizadas

## continuación

C.1.35 Indique, si los hubiera, los mecanismos establecidos por la sociedad para preservar la independencia de los auditores externos, de los analistas financieros, de los bancos de inversión y de las agencias de calificación.

Las relaciones del Consejo de Administración con los auditores de la Sociedad se realizarán a través de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento.

El Consejo de Administración se abstendrá de contratar a cualquier firma de auditoría que suponga a la Sociedad el pago de unos honorarios por los servicios prestados por una cantidad superior al 10% del total de ingresos de dicha firma el año anterior.

En este sentido, la Comisión de Auditoría y Cumplimiento tiene, entre otras, las siguientes facultades:

- 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 éste 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; y
- f) Revisar la efectividad del proceso de auditoría externa.

Durante 2013, la Comisión de Auditoría y Cumplimiento revisó el trabajo realizado por los auditores externos y evaluó su independencia, objetividad y rendimiento. A estos efectos, tomó en consideración la relevancia de las exigencias profesionales y regulatorias y la relación global con el auditor, incluida la prestación de servicios distintos de la auditoría. La Comisión de Auditoría y Cumplimiento vigiló el cumplimiento por parte del auditor de los criterios regulatorios, éticos y profesionales sobre rotación de socios y evaluó su cualificación, experiencia, recursos y la eficacia del proceso de auditoría, incluyendo un informe del auditor externo sobre sus propios procedimientos internos de calidad. La Comisión de Auditoría y Cumplimiento decidió, en interés del Grupo de IAG y sus accionistas, promover el cambio de auditores de Iberia para que fueran los mismos que los del Grupo de IAG, Ernst & Young. Adicionalmente, se decidió no promover el cambio de auditores para la Sociedad y British Airways 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 Ernst & Young pueden proporcionar al Grupo de IAG.

Por otro lado, el Consejo de Administración velará por el puntual cumplimiento de las instrucciones vigentes en materia de hechos relevantes de conformidad con las disposiciones de la legislación aplicable.

Los Consejeros deberán tomar las medidas que sean necesarias para garantizar que toda la información financiera trimestral, semestral y anual que se facilite a los mercados de valores y cualquier otra información que sea razonable facilitar en cada momento, se prepare de acuerdo con los mismos principios profesionales, normas y prácticas que se aplican en la preparación de las Cuentas anuales y ser tan fiables como estas. Con este último propósito, dicha información deberá ser revisada por la Comisión de Auditoría y Cumplimiento.

El Consejo de Administración deberá incluir en su documentación pública anual información relevante sobre las normas que rigen la administración de la Sociedad y el nivel de cumplimiento de la ley aplicable. En el caso de que no se cumplan las directrices, los Consejeros deberán explicar las razones de tal decisión.



La Sociedad mantiene un contacto regular con sus principales accionistas institucionales a través de su equipo de relaciones con los inversores. A lo largo de 2013 se celebraron de forma periódica reuniones de los accionistas con los Consejeros Ejecutivos, el Presidente del Consejo de Administración y el equipo de relaciones con inversores. 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 15 de noviembre de 2013 se celebró el Día de los Mercados de Capitales al que asistieron seis Consejeros no Ejecutivos, dando la oportunidad a los accionistas significativos a discutir sobre temas de gobierno corporativo con los miembros del Consejo de Administración. Todas las presentaciones utilizadas fueron oportunamente entregadas e incluidas en la página web de la Sociedad.

C.1.36 Indique si durante el ejercicio la Sociedad ha cambiado de auditor externo. En su caso identifique al auditor entrante y saliente:

**No**

Auditor saliente	Auditor entrante
-	-

En el caso de que hubieran existido desacuerdos con el auditor saliente, explique el contenido de los mismos:

**No**

Explicación de los desacuerdos

-

C.1.37 Indique si la firma de auditoría realiza otros trabajos para la sociedad y/o su grupo distintos de los de auditoría y en ese caso declare el importe de los honorarios recibidos por dichos trabajos y el porcentaje que supone sobre los honorarios facturados a la sociedad y/o su grupo:

**Sí**

	Sociedad	Grupo	Total
Importe de otros trabajos distintos de los de auditoría (miles de euros)	158	1.760	1.918
Importe trabajos distintos de los de auditoría / Importe total facturado por la firma de auditoría (en %)	21%	37%	35%

C.1.38 Indique si el informe de auditoría de las cuentas anuales del ejercicio anterior presenta reservas o salvedades. En su caso, indique las razones dadas por el presidente del comité de auditoría para explicar el contenido y alcance de dichas reservas o salvedades.

**No**

Explicación de las razones

-

C.1.39 Indique el número de ejercicios que la firma actual de auditoría lleva de forma ininterrumpida realizando la auditoría de las cuentas anuales de la sociedad y/o su grupo. Asimismo, indique el porcentaje que representa el número de ejercicios auditados por la actual firma de auditoría sobre el número total de ejercicios en los que las cuentas anuales han sido auditadas:

	Sociedad	Grupo
Número de ejercicios ininterrumpidos	4	4
	Sociedad	Grupo
N.º de ejercicios auditados por la firma actual de auditoría / N.º de ejercicios que la sociedad ha sido auditada (en %)	100%	100%

C.1.40 Indique y, en su caso detalle, si existe un procedimiento para que los consejeros puedan contar con asesoramiento externo:

**Sí**

# Informe Anual de Gobierno Corporativo de las Sociedades Anónimas Cotizadas

## continuación

### Detalle el procedimiento

De conformidad 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; o
- d) Que pueda conllevar un riesgo para la confidencialidad de la información que deba ponerse a disposición del experto.

C.141 Indique y, en su caso detalle, si existe un procedimiento para que los consejeros puedan contar con la información necesaria para preparar las reuniones de los órganos de administración con tiempo suficiente:

**Sí**

### Detalle el procedimiento

De conformidad con el artículo 9 del Reglamento del Consejo de Administración el calendario de las sesiones ordinarias se fijará por el propio Consejo de Administración antes del comienzo de cada ejercicio. El calendario podrá ser modificado por acuerdo del propio Consejo de Administración o por decisión del Presidente, que pondrá la modificación en conocimiento de los Consejeros con una antelación no inferior a cinco días a la fecha inicialmente prevista para la celebración de la sesión o a la nueva fecha fijada en sustitución de aquella, si esta última fuese anterior.

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 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.

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 del Consejo de Administración deberán recibir formación en tiempo y forma, tanto a través de programas de iniciación para nuevos miembros como a través de formación continua para todos sus miembros. Las Comisiones del Consejo de Administración organizarán evaluaciones periódicas de su desempeño, facilitadas de forma externa al menos cada tres años.

Además, de conformidad con el artículo 19 del Reglamento del Consejo de Administración, el Consejero tendrá las más amplias facultades para recabar información sobre cualquier aspecto de la Sociedad, examinar sus libros, registros, documentos, para inspeccionar sus instalaciones y para comunicarse con los altos Directivos de la Sociedad. El ejercicio de estas facultades de información se canalizará a través del Presidente o del Secretario de la Sociedad.

C.142 Indique y, en su caso detalle, si la sociedad ha establecido reglas que obliguen a los consejeros a informar y, en su caso, dimitir en aquellos supuestos que puedan perjudicar al crédito y reputación de la sociedad:

**Sí**

**Explique las reglas**

De conformidad con el artículo 18.3. f) del Reglamento del Consejo de Administración, todo Consejero deberá informar a la Sociedad de los procedimientos judiciales, administrativos o de cualquier otra índole que se incoen contra el Consejero y que, por su importancia o características, pudieran incidir gravemente en la reputación de la Sociedad y, en general, de cualquier hecho o situación que pueda resultar razonablemente relevante para su actuación como Consejero de la Sociedad. En particular, todo Consejero deberá informar a la Sociedad, a través de su Presidente, en el caso de que resultara procesado o se dictara contra él auto de apertura de juicio oral por alguno de los delitos señalados en el artículo 213 de la Ley de Sociedades de Capital. En este caso, el Consejo de Administración examinará el caso tan pronto como sea posible y adoptará las decisiones que considere más oportunas en función del interés de la Sociedad.

Además, de conformidad con el artículo 16.2 del Reglamento del Consejo de Administración, el Consejero deberá presentar su renuncia al Consejo de Administración y formalizar la correspondiente dimisión al cargo cuando 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.

C.1.43 Indique si algún miembro del consejo de administración ha informado a la sociedad que ha resultado procesado o se ha dictado contra él auto de apertura de juicio oral, por alguno de los delitos señalados en el artículo 213 de la Ley de Sociedades de Capital:

**No**

Nombre del consejero	Causa Penal	Observaciones
-	-	-

Indique si el consejo de administración ha analizado el caso. Si la respuesta es afirmativa explique de forma razonada la decisión tomada sobre si procede o no que el consejero continúe en su cargo o, en su caso, exponga las actuaciones realizadas por el consejo de administración hasta la fecha del presente informe o que tenga previsto realizar.

**No**

Decisión tomada/actuación realizada	Explicación razonada
-	-

C.1.44 Detalle los acuerdos significativos que haya celebrado la sociedad y que entren en vigor, sean modificados o concluyan en caso de cambio de control de la sociedad a raíz de una oferta pública de adquisición, y sus efectos.

Los siguientes contratos 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:

- a) La *Joint Business* con American Airlines, y Finnair;
- b) Todos los planes de acciones de la Sociedad, con la excepción del Plan de Acciones por Desempeño (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) Acuerdos de afiliación de la alianza oneworld;
- e) Determinados contratos para vender puntos Avios;
- f) Contrato de sistema de distribución global con Amadeus IT Holding, S.A. para el marketing de vuelos de Iberia;
- g) La *Joint Business* con Japan Airlines;
- h) El arrendamiento de la terminal 7 del Aeropuerto JFK; y
- i) Determinados contratos de tipo de cambio de moneda y contratos de cobertura de intereses.

# Informe Anual de Gobierno Corporativo de las Sociedades Anónimas Cotizadas

## continuación

C.1.45 Identifique de forma agregada e indique, de forma detallada, los acuerdos entre la sociedad y sus cargos de administración y dirección o empleados que dispongan indemnizaciones, cláusulas de garantía o blindaje, cuando éstos dimitan o sean despedidos de forma imprevista o si la relación contractual llega a su fin con motivo de una oferta pública de adquisición u otro tipo de operaciones.

Número de beneficiarios	13
Tipo de beneficiario	Descripción del acuerdo
Consejeros Ejecutivos y Directivos	Los contratos de servicios con los Consejeros Ejecutivos 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 periodo de preaviso por parte de los Consejeros Ejecutivos y de los Directivos será de 26 semanas; el periodo de preaviso por parte de la Sociedad será de 52 semanas.
	La indemnización sustitutiva del periodo 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 periodo de 26 semanas si, en opinión razonable de la Sociedad, el Consejero Ejecutivo o el Directivo ha adoptado medidas razonables para encontrar otro trabajo remunerado y, en tal caso, únicamente en seis pagos mensuales. La Sociedad podrá reducir la suma pagadera con respecto a cualquier mes en la cuantía devengada por el Consejero Ejecutivo o Directivo (incluido salario y prestaciones) por el trabajo realizado durante ese mes.
Presidente del Consejo de Administración	Antonio Vázquez Romero mantiene un acuerdo específico en caso de cese por cualquier causa del que se informa detalladamente en el Informe Anual sobre Retribuciones.

Indique si estos contratos han de ser comunicados y/o aprobados por los órganos de la sociedad o de su grupo:

	Consejo de administración	Junta general
Órgano que autoriza las cláusulas	X	
	Sí	No
¿Se informa a la junta general sobre las cláusulas?	X	

### C.2 Comisiones del consejo de administración

C.2.1 Detalle todas las comisiones del consejo de administración, sus miembros y la proporción de consejeros dominicales e independientes que las integran:

#### COMISIÓN EJECUTIVA O DELEGADA

Nombre	Cargo	Tipología
-	-	-
-	-	-
% de consejeros ejecutivos		-
% de consejeros dominicales		-
% de consejeros independientes		-
% de otros externos		-

**COMITÉ DE AUDITORÍA**

Nombre	Cargo	Tipología
Kieran Poynter	Presidente	Independiente
Patrick Cescau	Vocal	Independiente
James Lawrence	Vocal	Independiente
Alberto Terol Esteban	Vocal	Independiente

% de consejeros ejecutivos	-
% de consejeros dominicales	-
% de consejeros independientes	100%
% de otros externos	-

**COMISIÓN DE NOMBRAMIENTOS Y RETRIBUCIONES**

Nombre	Cargo	Tipología
-	-	-
-	-	-

% de consejeros ejecutivos	-
% de consejeros dominicales	-
% de consejeros independientes	-
% de otros externos	-

**COMISIÓN DE NOMBRAMIENTOS**

Nombre	Cargo	Tipología
Antonio Vázquez Romero	Presidente	Otros externos
Sir Martin Broughton	Vocal	Independiente
César Alierta Izuel	Vocal	Independiente
Baronesa Kingsmill	Vocal	Independiente

% de consejeros ejecutivos	-
% de consejeros dominicales	-
% de consejeros independientes	75%
% de otros externos	25%

**COMISIÓN DE RETRIBUCIONES**

Nombre	Cargo	Tipología
Baronesa Kingsmill	Presidente	Independiente
Dame Marjorie Scardino	Vocal	Independiente
Alberto Terol Esteban	Vocal	Independiente

% de consejeros ejecutivos	-
% de consejeros dominicales	-
% de consejeros independientes	100%
% de otros externos	-

# Informe Anual de Gobierno Corporativo de las Sociedades Anónimas Cotizadas

## continuación

### COMISIÓN DE SEGURIDAD

Nombre	Cargo	Tipología
Willie Walsh	Presidente	Ejecutivo
Antonio Vázquez Romero	Vocal	Otros externos
Sir Martin Broughton	Vocal	Independiente
Kieran Poynter	Vocal	Independiente

% de consejeros ejecutivos	25%
% de consejeros dominicales	-
% de consejeros independientes	50%
% de otros externos	25%

C.2.2 Complete el siguiente cuadro con la información relativa al número de consejeras que integran las comisiones del consejo de administración durante los últimos cuatro ejercicios:

	Número de consejeras							
	Ejercicio t		Ejercicio t-1		Ejercicio t-2		Ejercicio t-3	
	Número	%	Número	%	Número	%	Número	%
Comisión ejecutiva	-	-	-	-	-	-	-	-
Comité de auditoría	0	0	0		0		-	-
Comisión de nombramientos y retribuciones	-	-	-	-	-	-	-	-
comisión de nombramientos	1	0,25	1	0,25	1	0,25	-	-
comisión de retribuciones	2	0,67	1	0,25	1	0,25	-	-
comisión de seguridad	0	0	0	0	0	0	-	-

C.2.3 Señale si corresponden al comité de auditoría las siguientes funciones:

	Sí	No
Supervisar el proceso de elaboración y la integridad de la información financiera relativa a la sociedad y, en su caso, al grupo, revisando el cumplimiento de los requisitos normativos, la adecuada delimitación del perímetro de consolidación y la correcta aplicación de los criterios contables	x	
Revisar periódicamente los sistemas de control interno y gestión de riesgos, para que los principales riesgos se identifiquen, gestionen y den a conocer adecuadamente	x	
Velar por la independencia y eficacia de la función de auditoría interna; proponer la selección, nombramiento, reelección y cese del responsable del servicio de auditoría interna; proponer el presupuesto de ese servicio; recibir información periódica sobre sus actividades; y verificar que la alta dirección tiene en cuenta las conclusiones y recomendaciones de sus informes	x	
Establecer y supervisar un mecanismo que permita a los empleados comunicar, de forma confidencial y, si se considera apropiado anónima, las irregularidades de potencial trascendencia, especialmente financieras y contables, que adviertan en el seno de la empresa	x	
Elevar al consejo las propuestas de selección, nombramiento, reelección y sustitución del auditor externo, así como las condiciones de su contratación	x	
Recibir regularmente del auditor externo información sobre el plan de auditoría y los resultados de su ejecución, y verificar que la alta dirección tiene en cuenta sus recomendaciones	x	
Asegurar la independencia del auditor externo	x	

C.2.4 Realice una descripción de las reglas de organización y funcionamiento, así como las responsabilidades que tienen atribuidas cada una de las comisiones del consejo.

**Denominación de la Comisión: COMISIÓN DE AUDITORÍA Y CUMPLIMIENTO**

## a) Reglas de organización y funcionamiento

La Comisión de Auditoría y Cumplimiento estará compuesta por un mínimo de tres y un máximo de cinco Consejeros no Ejecutivos nombrados por el Consejo de Administración, que dispongan de la dedicación, capacidad y experiencia necesaria para desempeñar su función. Al menos dos de los miembros de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento deberán ser Consejeros Independientes. Al menos un miembro deberá tener experiencia relevante reciente en materia financiera. El Consejo de Administración designará al Presidente de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento de entre los Consejeros Independientes de esta, que deberá ser sustituido al menos cada cuatro años, pudiendo ser reelegido una vez transcurrido el plazo de un año desde su cese. El Secretario de la Sociedad o quién este designe actuará como Secretario de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento.

La Comisión de Auditoría y Cumplimiento se reunirá siempre que sea convocada por su Presidente, por su propia iniciativa o a solicitud de dos o más de sus miembros, y al menos una vez cada tres meses y, en todo caso, cuando el Consejo de Administración solicite la emisión de informes, la presentación de propuestas o la adopción de acuerdos en el ámbito de sus funciones.

## b) Funciones

La función principal de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento es asistir al Consejo de Administración en la supervisión y el control del Grupo de IAG, así como revisar regularmente el cumplimiento de las disposiciones legales y normas internas aplicables al Grupo de IAG.

Las principales funciones 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 de IAG 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 especiales o domiciliadas en países o territorios que tengan la consideración de paraísos fiscales así como

# Informe Anual de Gobierno Corporativo de las Sociedades Anónimas Cotizadas

## continuación

cualesquiera otras transacciones u operaciones de naturaleza análoga que, por su complejidad, pudieran menoscabar la transparencia del Grupo de IAG; e

- o) Informar al Consejo de Administración sobre las actuaciones llevadas a cabo por el equipo directivo para asegurar que el informe anual y las cuentas, en su conjunto, son fieles, equilibradas y comprensibles y facilitan la información necesaria a los accionistas para evaluar el rendimiento de la Sociedad, su modelo de negocio y su estrategia.

### 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 funciones de la Comisión 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 y/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; e
- 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 funciones de la Comisión de Retribuciones incluyen:

- 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;
- 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; y
- 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 funciones de la Comisión de Seguridad incluyen:

- a) Recibir información relevante en materia de seguridad sobre la Sociedad y todas sus filiales, así como sobre cualquier franquiciado, código compartido o proveedor de wet lease utilizado por cualquier miembro del Grupo de IAG;

# Informe Anual de Gobierno Corporativo de las Sociedades Anónimas Cotizadas

## continuación

- 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); y
  - c) Realizar un seguimiento de cualquier medida en materia de seguridad adoptada por el Consejo de Administración.
- C.2.5 Indique, en su caso, la existencia de regulación de las comisiones del consejo, el lugar en que están disponibles para su consulta, y las modificaciones que se hayan realizado durante el ejercicio. A su vez, se indicará si de forma voluntaria se ha elaborado algún informe anual sobre las actividades de cada comisión.

Las Comisiones del Consejo de Administración se regirán por las disposiciones de los Estatutos Sociales y el Reglamento del Consejo de Administración (artículo 23 del Reglamento del Consejo de Administración para la Comisión de Auditoría y Cumplimiento, el artículo 24 para la Comisión de Nombramientos, el artículo 25 para la Comisión de Retribuciones y el artículo 26 para la Comisión de Seguridad). Cuando no exista una disposición específica, las Comisiones del Consejo de Administración se regirán, por analogía y en su caso, por las disposiciones aplicables al Consejo de Administración de la Sociedad.

Los Estatutos Sociales y el Reglamento del Consejo de Administración están disponibles en la página web corporativa de la Sociedad: [www.iairgroup.com](http://www.iairgroup.com).

### COMISIÓN DE AUDITORÍA Y CUMPLIMIENTO

El 7 de noviembre de 2013, el Consejo de Administración aprobó la modificación del apartado 2 del artículo 23 del Reglamento del Consejo de Administración de la Sociedad para incluir nuevas funciones a la Comisión de Auditoría y Cumplimiento.

Asimismo, el 19 de diciembre de 2013, el Consejo de Administración aprobó la modificación del apartado 1 del artículo 24 del Reglamento del Consejo de Administración de la Sociedad para eliminar la restricción de que el Presidente de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento deba ser necesariamente uno de los Consejeros Independientes.

La Comisión de Auditoría y Cumplimiento prepara un informe anual de sus actividades.

### COMISIÓN DE NOMBRAMIENTOS

El 19 de diciembre de 2013, el Consejo de Administración aprobó, entre otros, la modificación del artículo 24.1 del Reglamento del Consejo de Administración de la Sociedad para eliminar la restricción de que el Presidente de la Comisión de Nombramientos deba ser necesariamente uno de los Consejeros Independientes.

La Comisión de Nombramientos prepara un informe anual de sus actividades.

### COMISIÓN DE RETRIBUCIONES

La Comisión de Retribuciones prepara un informe anual de sus actividades.

### COMISIÓN DE SEGURIDAD

La Comisión de Seguridad prepara un informe anual de sus actividades.

- C.2.6 Indique si la composición de la comisión delegada o ejecutiva refleja la participación en el consejo de los diferentes consejeros en función de su condición:

**No**

En caso negativo, explique la composición de su comisión delegada o ejecutiva

---

No hay comisión delegada o ejecutiva en la Sociedad.

---

**D OPERACIONES VINCULADAS Y OPERACIONES INTRAGRUPPO**

**D.1** Identifique al órgano competente y explique, en su caso, el procedimiento para la aprobación de operaciones con partes vinculadas e intragrupo.

**Órgano competente para aprobar las operaciones vinculadas**

De acuerdo con el artículo 28 del Reglamento del Consejo de Administración, el órgano competente para aprobar cualquier operación de la Sociedad o las sociedades que forman parte del Grupo de IAG 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, es el Consejo de Administración, previo informe favorable de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento.

**Procedimiento para la aprobación de operaciones vinculadas**

La Comisión de Auditoría y Cumplimiento tiene atribuida, entre sus funciones, la obligación de informar sobre las operaciones vinculadas al Consejo de Administración quien se asegurará, a través de la citada Comisión, de que las operaciones entre la Sociedad o las sociedades que formen parte de su Grupo y los Consejeros, los accionistas que posean una participación accionarial igual o mayor a la 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 sus personas vinculadas se lleven a cabo en condiciones de mercado y con la debida observancia del principio de igual trato a los accionistas.

En caso de operaciones habituales o recurrentes en el curso ordinario de las actividades de negocios, será suficiente otorgar una aprobación genérica del tipo de operación y de las condiciones para el cumplimiento y ejecución de las mismas.

No obstante, no será necesaria la autorización del Consejo de Administración en relación con las operaciones que cumplan simultáneamente las tres condiciones siguientes: (i) que se lleven a cabo en virtud de contratos cuyos términos y condiciones estén estandarizadas y se apliquen en masa a un gran número de clientes; (ii) que se lleven a cabo a tarifas o precios establecidos de forma general por la parte que actúe como proveedor de los bienes o servicios en cuestión y (iii) que el importe de la misma no supere el 1% de los ingresos anuales consolidados de la Sociedad reflejados en los estados financieros anuales correspondientes al último ejercicio económico cerrado antes de la fecha de la operación en cuestión.

La Sociedad informará de las operaciones anteriores, de conformidad con la legislación aplicable.

Explique si se ha delegado la aprobación de operaciones con partes vinculadas, indicando, en su caso, el órgano o personas en quien se ha delegado.

**No aplicable.**

**D.2** Detalle aquellas operaciones significativas por su cuantía o relevantes por su materia realizadas entre la sociedad o entidades de su grupo, y los accionistas significativos de la sociedad:

Nombre o denominación social del accionista significativo	Nombre o denominación social de la sociedad o entidad de su grupo	Naturaleza de la relación	Tipo de la operación	Importe (miles de euros)
BlackRock Inc.	BlackRock Investment Management (UK) Ltd.	Comercial	Intereses recibidos	2.053
BlackRock Inc.	BlackRock Investment Management (UK) Ltd.	Comercial	Depósitos en efectivo	208.635

**D.3** Detalle las operaciones significativas por su cuantía o relevantes por su materia realizadas entre la sociedad o entidades de su grupo, y los administradores o directivos de la sociedad:

Nombre o denominación social de los administradores o directivos	Nombre o denominación social de la parte vinculada	Naturaleza de la relación	Importe (miles de euros)
-	-	-	-

# Informe Anual de Gobierno Corporativo de las Sociedades Anónimas Cotizadas

## continuación

**D.4 Informe de las operaciones significativas realizadas por la sociedad con otras entidades pertenecientes al mismo grupo, siempre y cuando no se eliminen en el proceso de elaboración de estados financieros consolidados y no formen parte del tráfico habitual de la sociedad en cuanto a su objeto y condiciones.**

En todo caso, se informará de cualquier operación intragrupo realizada con entidades establecidas en países o territorios que tengan la consideración de paraíso fiscal:

Denominación social de la entidad de su grupo	Breve descripción de la operación	Importe (miles de euros)
-	-	-

**D.5 Indique el importe de las operaciones realizadas con otras partes vinculadas.**  
Las operaciones de las partes vinculadas del Grupo de IAG incluyen unas ventas totales a las filiales de 78,645 miles de € y un total de compras a las filiales de 61,760 miles de €.

**D.6 Detalle los mecanismos establecidos para detectar, determinar y resolver los posibles conflictos de intereses entre la sociedad y/o su grupo, y sus consejeros, directivos o accionistas significativos.**  
Los Consejeros deben abstenerse de asistir a las reuniones y/o de tomar parte en las discusiones relativas a asuntos de cualquier naturaleza en los que pudieran tener un interés personal, directo o indirecto. Concretamente, los Consejeros afectados por propuestas de nombramiento, reelección o cese se abstendrán de tomar parte en las discusiones y votaciones relativas a dichos aspectos.  
  
Los Consejeros deberán comunicar al Consejo de Administración cualquier situación de conflicto, directo o indirecto, que pudieran tener, con el interés de la Sociedad. En caso de conflicto, el Consejero afectado se abstendrá de intervenir en la operación a que el conflicto se refiera.  
  
En todo caso, las situaciones de conflicto de intereses en que se encuentren los Consejeros de la Sociedad serán objeto de información en el Informe Anual de Gobierno Corporativo.  
  
Asimismo, de conformidad con el artículo 27.4 del Reglamento del Consejo de Administración, las solicitudes públicas de delegación del voto realizadas a favor de cualquiera de los Consejeros deberán revelar, cuando proceda, la existencia de conflicto de interés y justificar de manera detallada el sentido en que votará el representante en caso de que el accionista no imparta instrucciones, sujeto en todo caso a lo previsto en la ley.

**D.7 ¿Cotiza más de una sociedad del Grupo en España?**

**No**  
  
Identifique a las sociedades filiales que cotizan en España:  
  
Sociedades filiales cotizadas  
-  
  
Indique si han definido públicamente con precisión las respectivas áreas de actividad y eventuales relaciones de negocio entre ellas, así como las de la sociedad dependiente cotizada con las demás empresas del grupo:

**No**  
  
Defina las eventuales relaciones de negocio entre la sociedad matriz y la sociedad filial cotizada, y entre ésta y las demás empresas del grupo  
-  
  
Identifique los mecanismos previstos para resolver los eventuales conflictos de intereses entre la filial cotizada y las demás empresas del grupo:  
  
Mecanismos para resolver los eventuales conflictos de interés  
-

## E SISTEMAS DE CONTROL Y GESTIÓN DE RIESGOS

### E.1 Explique el alcance del sistema de gestión de riesgos implantado en la compañía.

La gestión de riesgos empresariales es responsabilidad del Comité de Dirección y aprovecha los procesos establecidos en British Airways e Iberia.

Debido al tamaño de Vueling Airlines, S.A. ("Vueling"), su actual proceso de gestión de riesgos no es compatible con el proceso de gestión de riesgos empresariales de IAG. No obstante, Vueling contribuye al análisis global de los riesgos del Grupo de IAG en el Comité de Dirección de IAG e implementará un proceso adecuado de gestión de riesgos empresariales de Vueling en 2014.

#### Gestión de riesgos empresariales en British Airways e Iberia

Tanto British Airways como Iberia tienen sólidos sistemas de gestión de riesgos empresariales que garantizan:

- a) La asignación de cada riesgo a un alto directivo, que es el responsable último de su gestión;
- b) El mantenimiento de un registro central de todos los riesgos, de sus responsables y de las medidas atenuantes en el sistema de British Airways y de Iberia. Ambos sistemas de gestión de riesgos empresariales permiten a los responsables de los riesgos actualizar los citados registros por vía electrónica y a los equipos centrales de gestión de riesgos efectuar un seguimiento de las actualizaciones;
- c) Tanto el Consejo de Administración de British Airways como el de Iberia efectúan una revisión como mínimo semestral de un mapa de riesgos que refleja la probabilidad y el potencial impacto de cada riesgo;
- d) Existen procedimientos definidos para la actualización de riesgos y de las medidas establecidas para limitar tales riesgos; y
- e) Hay una participación activa tanto por parte de los altos Directivos encargados de la gestión de los riesgos como de los equipos de liderazgo ejecutivo de British Airways e Iberia.

Los riesgos se clasifican atendiendo a su origen:

- a) Estratégicos: riesgos derivados del entorno competitivo y regulatorio, de proyectos importantes y de decisiones estratégicas;
- b) Comerciales y operativos: situaciones de emergencia, operaciones informáticas, ejecución de grandes proyectos y operaciones de aerolínea que conllevan riesgos;
- c) Financieros: riesgos asociados a liquidez y financiación;
- d) Regulatorios y de cumplimiento legal: riesgos asociados al cumplimiento de leyes y reglamentos; y
- e) Latentes: riesgos de alto impacto y de baja probabilidad, tales como actos terroristas y paralización de flota.

#### Gestión de riesgos empresariales en la Sociedad

El Grupo de IAG aprovecha los avanzados sistemas y procesos de gestión de riesgos empresariales de British Airways e Iberia. Estos sistemas se han mantenido bajo el control de los respectivos Consejos de Administración. Las metodologías fundamentales de British Airways e Iberia están armonizadas, lo que permite que exista uniformidad dentro del Grupo de IAG en cuanto a su posición en materia de riesgos.

Corresponde a la Sociedad la función de mantener la uniformidad de la posición del Grupo de IAG ante los riesgos permitiendo el planteamiento de objeciones por parte del Consejo de Administración y del Comité de Dirección; determinando la metodología de gestión de riesgos empresariales que ha de aplicarse en todo el Grupo de IAG; asegurando la aplicación de las mejores prácticas de mitigación de riesgos.

### E.2 Identifique los órganos responsables de preparar e implementar el sistema de gestión de riesgos.

En Iberia, el Director de Cumplimiento y Riesgos Empresariales depende del Director de Riesgos y Seguridad, que a su vez reporta al Director Corporativo, que es miembro del Comité de Dirección de Iberia.

En British Airways, el Responsable de Gestión de Riesgos responde ante el Director de Servicios Comerciales, que es miembro del Equipo de Liderazgo de British Airways.

La revisión de los mapas de riesgos corresponde al equipo de liderazgo de British Airways; al respectivo Comité de Dirección de Iberia y de IAG; la Comisión de Auditoría y Cumplimiento de IAG; y a los Consejos de Administración de British Airways, Iberia e IAG.

La Comisión de Coberturas de IAG gestiona el riesgo asociado a combustible y divisas con arreglo a la Política de Gestión de Riesgos Financieros aprobada por el Consejo de Administración.

# Informe Anual de Gobierno Corporativo de las Sociedades Anónimas Cotizadas

## continuación

### E.3 Señale los principales riesgos que pueden afectar a la consecución de los objetivos de negocio.

Se enumeran a continuación los principales riesgos, clasificados según su origen:

#### Riesgos Estratégicos

- a) Competencia
- b) Concentración y liberalización en el sector de las aerolíneas
- c) Intervención gubernamental
- d) Limitaciones en las infraestructuras (aeropuertos)

#### Comerciales y operativos

- a) Reputación de marca
- b) Situación económica
- c) Relaciones con los trabajadores
- d) Fallo de un sistema informático fundamental
- e) Ejecución del plan de transformación de Iberia
- f) Pandemias
- g) Incremento de las tasas de aterrizaje y tasas de seguridad
- h) Incidentes de seguridad
- i) Acontecimientos causantes de perturbaciones importantes de la red

#### Financieros

- a) Futura disponibilidad de financiación de deuda
- b) Fluctuación de los precios del combustible y de divisas

#### Regulatorios y de cumplimiento legal

- a) Complejidad de la estructura de gobierno del Grupo de IAG
- b) Incumplimiento por una o varias personas de la ley sobre Defensa de la Competencia y para la Prevención de Sobornos y de la Corrupción.

### E.4 Identifique si la compañía cuenta con un nivel de tolerancia al riesgo

La tolerancia al riesgo se establece en el proceso de análisis de distintos riesgos en el marco de la gestión de riesgos empresariales, determinando, por ejemplo, las variaciones máximas que puede registrar el flujo de caja como resultado de las fluctuaciones en el precio de los combustibles y en las divisas y determinando el perfil de varios elementos de riesgo tecnológico según una escala de "Inicial", "Gestionado", "Definido", "Gestionado Cuantitativamente", "Optimizado". La tolerancia al riesgo también se considera, aunque no se cuantifica necesariamente, cuando se evalúan los riesgos de nuevos proyectos sometidos a la aprobación del Consejo de Administración.

## E.5 Indique qué riesgos se han materializado durante el ejercicio.

Riesgo que se ha materializado durante el ejercicio	Circunstancias que han dado lugar al riesgo	Ejecución de sistemas de control
Situación económica	Aunque el riesgo de desintegración de la zona euro se ha alejado durante el ejercicio, la situación económica en España y en gran parte de la zona euro ha seguido siendo difícil.	Iberia respondió mediante la ejecución de las primeras fases del Plan de Transformación, con reducciones de capacidad, de plantilla y de salarios para todo el personal de Iberia.
Relaciones con los trabajadores	La implementación del Plan de Transformación de Iberia provocó el deterioro de las relaciones con los trabajadores.	Los riesgos asociados al Plan de Transformación de Iberia fueron objeto de un continuo y detenido seguimiento por parte del Comité de Dirección de IAG. Los planes de contingencia y las medidas de seguridad para abordar los días de huelga y los días previos a ésta funcionaron bien.
Fluctuación de divisas	En 2013, el Banco Central de Venezuela bloqueó la repatriación de fondos. Como consecuencia, al final del ejercicio se mantenía retenida una cantidad en bolívars equivalente a 184 millones de euros al tipo de cambio oficial.	La dilatación del proceso de conversión y repatriación de fondos desde Venezuela se identificó a tiempo. La política comercial aplicada en Venezuela se modificó para limitar la venta por adelantado de billetes. Esta situación se ha supervisado regularmente por el Comité de Dirección de Iberia, el Comité de Dirección de IAG y la Comisión de Auditoría y Cumplimiento de IAG.

## E.6 Explique los planes de respuesta y supervisión para los principales riesgos de la compañía.

Riesgo Principal	Planes de Respuesta y Supervisión
Competencia	El Comité de Dirección de IAG dedica una reunión semanal al mes a cuestiones de estrategia. El Departamento de Estrategia de la Sociedad analiza el funcionamiento de la red con el fin de determinar aquellas áreas en la que es necesario asignar capacidad. Los departamentos y sistemas destinados a la gestión de ingresos de las aerolíneas optimizan el rendimiento y la cuota de mercado a través de actividades de fijación de precios y gestión de existencias. La Sociedad sigue haciendo frente a este riesgo gracias a su sólida posición de mercado global, liderazgo en mercados estratégicos, alianzas, negocios conjuntos y diversidad de clientela. Asimismo, la Sociedad somete a continua revisión la oferta de productos y responde mediante iniciativas como las tarifas de solo equipaje de mano en British Airways. Asimismo, aprende de Vueling la forma de entregar un servicio completo a más bajo coste.
Concentración y liberalización del sector de las aerolíneas	El Grupo de IAG mantiene un riguroso control de costes e inversión en productos específicos para seguir siendo competitivo. El hecho de que la Sociedad mantenga una presencia destacada en la alianza oneworld y de asegurar que la alianza capta y conserva a los miembros adecuados es clave para salvaguardar la red.
Intervención gubernamental	Los departamentos de Asuntos Gubernamentales del Grupo de IAG efectúan un seguimiento de las iniciativas de los gobiernos, representan los intereses del Grupo de IAG y efectúan previsiones de probables cambios en leyes y reglamentos.
Aeropuertos	British Airways participa en el negocio de slots en el aeropuerto de Heathrow, adquiriendo slots a precios razonables cuando están disponibles.
Reputación de marca	El Grupo de IAG destina importantes recursos a seguridad, integridad operativa, productos y nuevos aviones con el fin de mantener su posición de mercado.
Situación económica	El Comité de Dirección de IAG revisa las perspectivas financieras del Grupo de IAG mediante el proceso de planificación financiera y la realización de previsiones de forma regular. Estas revisiones tienen por objeto impulsar los resultados financieros del Grupo de IAG mediante la gestión de la capacidad; el despliegue de esa capacidad en mercados geográficos; todo ello unido al control de costes, incluida la gestión de inversiones en bienes de equipo y la reducción del apalancamiento operativo.
Relaciones con los trabajadores	Los departamentos de recursos humanos de las aerolíneas mantienen procesos de negociación colectiva con muchos de los sindicatos que representan a los trabajadores de la Sociedad.
Fallo de un sistema informático fundamental	Hay establecidos controles de sistemas y planes de contingencia y de continuidad de la actividad destinados a mitigar el riesgo de fallos en sistemas fundamentales.
Ejecución del Plan de Transformación de Iberia	La gestión del plan es responsabilidad del Consejero Delegado de Iberia, que informa regularmente al Comité de Dirección y al Consejo de Administración de IAG.

# Informe Anual de Gobierno Corporativo de las Sociedades Anónimas Cotizadas

## continuación

Riesgo Principal	Planes de Respuesta y Supervisión
Pandemias	La Sociedad tiene establecidos planes completos de continuidad de la actividad en caso de pandemia.
Incremento en las tasas de aterrizaje y de seguridad	La Sociedad interviene de forma constructiva en las revisiones regulatorias de los precios de proveedores.
Incidentes de seguridad	La Comisión de Seguridad vela por que las aerolíneas cuenten con adecuados recursos y procedimientos de seguridad, que incluyen el cumplimiento con los requisitos del Air Operator Certificate. Cada aerolínea tiene centros de incidentes que dan una respuesta coordinada en caso de que ocurra un incidente de seguridad.
Acontecimientos causantes de perturbaciones importantes de la red	El Comité de Dirección de IAG cuenta con sólidos planes de continuidad de la actividad destinados a mitigar estos riesgos en la medida posible.
Futura disponibilidad de financiación de deuda	El Comité de Dirección de IAG somete a revisión regular la situación financiera y la estrategia financiera del Grupo de IAG.
Riesgo financiero	El riesgo asociado al precio del combustible se cubre en parte mediante la compra de derivados del petróleo en mercados de futuros, que pueden generar un beneficio o una pérdida. La Comisión de Coberturas del Grupo de IAG revisa con regularidad las posiciones de divisas y combustible del Grupo de IAG. Los resultados de estas revisiones se analizan con la dirección y se adoptan las medidas oportunas. El Grupo de IAG hace frente a los riesgos de tipo de cambio derivados de transacciones en distintas divisas mediante una política de correlación, en la medida posible, de los ingresos y gastos en cada divisa y una gestión activa del superávit o del déficit mediante operaciones de cobertura. La Comisión de Auditoría y Cumplimiento ha revisado durante el ejercicio el enfoque dado a la gestión de riesgos financieros. El impacto de la subida de los tipos de interés se atenúa mediante la configuración de nuevas operaciones de deuda y arrendamiento seleccionadas como operaciones de tipo fijo durante todo su plazo. El riesgo de crédito de contrapartes financieras se gestiona por el departamento de Tesorería del Grupo de IAG a través de un programa de límites de crédito y el seguimiento de saldos y riesgos.
Complejidad de la estructura de gobierno del Grupo de IAG	La Comisión de Nombramientos revisa la estructura de los Consejos de Administración.
Incumplimiento por una o más personas de la ley de defensa de la competencia para la prevención de sobornos y de la corrupción	La Sociedad tiene establecidas políticas exhaustivas cuyo objeto es garantizar el cumplimiento, además de programas para la formación de su personal en esta materia.

## F SISTEMAS DE CONTROL INTERNO DE LA INFORMACIÓN FINANCIERA (SCIIF)

Describe los mecanismos que componen los sistemas de control interno de la información financiera (SCIIF) en la compañía.

### F.1 Entorno de control de la entidad

F.1.1. Qué órganos y/o funciones son los responsables de: (i) la existencia y mantenimiento regular de un SCIIF adecuado y efectivo; (ii) su implantación; y (iii) su supervisión.

El Reglamento del Consejo de Administración de IAG atribuye al Consejo de Administración de IAG la responsabilidad respecto a la política de control y al seguimiento periódico de los sistemas internos de información y control. El Reglamento del Consejo de Administración también establece que la responsabilidad de implantar controles efectivos que aseguren la existencia de prácticas empresariales, financieras y de seguridad adecuadas que permitan a la Sociedad mantener su competencia para asegurar una segura operación de la flota aérea corresponde al Consejero Delegado.

La referida política de control y seguimiento pretenden conseguir una seguridad razonable, aunque no absoluta, en cuanto a la salvaguarda de los activos frente a usos no autorizados, así como al mantenimiento de apropiados registros contables y la fiabilidad de la información financiera destinada a usos internos o a publicación. Estos controles están diseñados para gestionar, más que para eliminar, el riesgo de que no se consigan los objetivos comerciales como consecuencia de circunstancias razonablemente previsibles y solo pueden proporcionar una seguridad razonable, pero no absoluta, de ausencia de irregularidades o errores graves, pérdidas o fraude.

### Consejo de Administración

El Consejo de Administración de IAG es el responsable último de supervisar la existencia y eficacia de los Sistemas de Control Interno de la Información Financiera ("SCIIF"). De conformidad con el Reglamento del Consejo de Administración, el Consejo de Administración ha delegado la responsabilidad del desarrollo de controles efectivos en el Consejero Delegado y la supervisión de la eficacia de estos controles en la Comisión de Auditoría y Cumplimiento. El Consejero Delegado ha emitido una política de SCIIF en la que se requiere a la Comisión Financiera de IAG para supervisar el SCIIF en todo el Grupo de IAG y delega responsabilidad en el Director Financiero del Grupo de IAG, de British Airways, de Iberia y de Vueling.



### Comisión de Auditoría y Cumplimiento

Las funciones de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento se describen la sección C.2.4 de este informe. Dichas funciones incluyen:

- a) Revisar los criterios de información financiera relevantes en las cuentas de la Sociedad;
- b) Seguir el funcionamiento de los procedimientos y manuales de control financiero interno adoptados por la Sociedad, comprobar su cumplimiento y revisar la designación y sustitución de sus responsables; y
- c) Supervisar la eficacia del control interno de la Sociedad, la auditoría interna, en su caso, y los sistemas de gestión de riesgos así como discutir con los auditores de cuentas o sociedades de auditoría las debilidades significativas del sistema de control interno detectadas en el desarrollo de la auditoría.

Los miembros de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento son nombrados en función de sus conocimientos y experiencia en materia contable, de auditoría, de gestión de riesgos y de cumplimiento. Son informados con regularidad de las novedades y cambios regulatorios que se producen en estas áreas. La Comisión de Auditoría y Cumplimiento también es informada con regularidad sobre el proyecto de SCIIF del Grupo de IAG.

### Comisión de Comunicaciones de IAG

La Comisión de Comunicaciones de IAG está presidida por el Director de la Asesoría Jurídica e integrada por el Director Financiero y el Director de Relaciones con Inversores. La Comisión se reúne mensualmente (y según las necesidades) y da apoyo a la Alta Dirección y a la Comisión de Auditoría y Cumplimiento mediante el desempeño de las siguientes funciones en relación con el SCIIF:

- a) Revisa las cuestiones analizadas en el Comité de Dirección y en el Consejo de Administración para asegurar que la comunicación externa es la apropiada; y
- b) Revisa las comunicaciones regulatorias de índole financiera (Regulatory Information Services del Reino Unido o hechos relevantes en España) incluidos los resultados mensuales de rutas antes de su publicación.

### Comisión Financiera de IAG

La Comisión Financiera de IAG se reúne trimestralmente y está presidida por el Director Financiero de IAG; forman además parte de ella el Director de Información y Control Financieros del Grupo de IAG; los Directores Financieros de British Airways, Iberia y Vueling y los más altos cargos del área de contabilidad de IAG, British Airways, Iberia y Vueling. La Comisión da su apoyo a la Alta Dirección y a la Comisión de Auditoría y Cumplimiento mediante el desempeño de las siguientes funciones en relación con el SCIIF:

- a) Mantiene y aprueba la política de SCIIF de IAG, incluida la delegación de la responsabilidad respecto al proceso de SCIIF en los Directores Financieros de las aerolíneas y, cuando procede, en responsables del proceso de British Airways, Iberia y Vueling;
- b) Revisa cuestiones contables complejas o de criterio contenidas en los informes trimestrales, las cuestiones contables nuevas, la preparación para la implantación de nuevas normas contables y cuestiones planteadas por los auditores externos;
- c) Es responsable de las Políticas Contables del Grupo de IAG y aprueba cambios en las mismas; y
- d) Coordina y supervisa la implementación y el mantenimiento del marco del SCIIF.

### Comisión Financiera de British Airways

La Comisión Financiera de British Airways supervisa la implementación de las políticas y procedimientos contables del Grupo de IAG dentro de British Airways. También aprueba el tratamiento contable de las operaciones que se proponen y analiza el impacto de cuestiones empresariales nuevas en las cuentas. La Comisión está presidida por el Director Financiero de British Airways e integrada por el Director de British Airways Central Finance, el Tesorero de British Airways, el Director de Auditoría de IAG en el Reino Unido y representantes del equipo de información financiera.

### Dirección Financiera y de Control de Iberia

Dentro de la Dirección Financiera y de Control de Iberia hay dos grupos que son los responsables directos de algunos aspectos del SCIIF:

- a) La Unidad de Gestión de la Información, que revisa y verifica las cuentas trimestrales de Iberia antes de su presentación a IAG; y
- b) La Subdirección de Administración, que vela por el cumplimiento de todos los requisitos legales y por la correcta aplicación de los principios de contabilidad generalmente aceptados. Las subdirecciones acometen la supervisión conjunta de los manuales y procedimientos de control financiero de Iberia y aseguran su cumplimiento.

### Control e Información Financiera del Grupo de IAG

El Departamento de Control e Información Financiera del Grupo de IAG, que depende del Director Financiero, tiene como principales responsabilidades, dentro de la función financiera, las siguientes:

- a) Formulación de los estados financieros trimestrales del Grupo de IAG y de las cuentas de gestión internas mensuales;

# Informe Anual de Gobierno Corporativo de las Sociedades Anónimas Cotizadas

## continuación

- b) Seguimiento de los cambios regulatorios y de las normas contables; y
- c) Elaborar propuestas de cambios en la política contable del Grupo de IAG a la Comisión Financiera de IAG.

F.1.2. Si existen, especialmente en lo relativo al proceso de elaboración de la información financiera, los siguientes elementos:

- Los departamentos y/o mecanismos encargados: (i) del diseño y revisión de la estructura organizativa; (ii) de definir claramente las líneas de responsabilidad y autoridad, con una adecuada distribución de tareas y funciones; y (iii) de que existan procedimientos suficientes para su correcta difusión en la entidad.
- Código de conducta, órgano de aprobación, grado de difusión e instrucción, principios y valores cubiertos (con indicación de si hay menciones específicas al registro de operaciones y elaboración de información financiera), órgano encargado de analizar incumplimientos y de proponer medidas correctoras y sanciones.
- Canal de denuncias, que permita la comunicación a la Comisión de Auditoría de irregularidades de índole financiera y contable, así como eventuales incumplimientos del código de conducta y actividades irregulares dentro de la organización, informando si éste es de naturaleza confidencial, en su caso.
- Programas de formación y de actualización periódica para el personal que interviene en la preparación y revisión de información financiera o en la evaluación del SCIIF y que, como mínimo, cubran normas contables, auditoría, control interno y gestión de riesgos.

El Consejo de Administración elige, de entre sus miembros, al Consejero Delegado de la Sociedad, aprueba el nombramiento o cese de miembros de los Consejos de Administración de las principales filiales del Grupo de IAG y el nombramiento de sus respectivos Presidentes y Consejeros Delegados. El Consejo de Administración es, asimismo, responsable de adoptar las decisiones sobre el nombramiento y cese de altos Directivos de la Sociedad. Por otro lado, la revisión y aprobación de cambios importantes en la estructura organizativa corresponde al Comité de Dirección de IAG.

La estructura organizativa, incluida la descripción de puestos de trabajo con definición de las responsabilidades del personal, depende en última instancia del Consejero Delegado de IAG, que delega estas facultades en el Consejero Delegado de British Airways, Iberia y Vueling. La gestión de la estructura organizativa es responsabilidad del Director de Personal del Departamento de Recursos Humanos de IAG, del Director de Asuntos del Personal, Jurídicos, Gubernamentales e Industriales de British Airways, del Director de Recursos Humanos de Iberia y del Director de Áreas Corporativas de Vueling. La estructura organizativa de la Sociedad, de British Airways, de Iberia y de Vueling se actualiza y revisa cuando es necesario y se publica en sus respectivas intranets.

La instrucción del Grupo de IAG "Way of Business" establece las normas de conducta que ha de observar el personal y el apoyo que tendrá a su disposición por parte del equipo de Dirección Ejecutiva para mantener el nivel de conducta esperado. La instrucción del Grupo de IAG "Way of Business" recoge, asimismo, la política de apoyo de IAG a las comunidades en que opera y describe el concepto de Responsabilidad Corporativa y Medio Ambiente de IAG.

La instrucción del Grupo de IAG "Way of Business" tiene su reflejo en las políticas locales de British Airways, Iberia y Vueling, disponibles en sus respectivas intranets. En British Airways se articula en la *BA Standing Instruction 2 "Way of Business"*. En Iberia y Vueling, su respectivo Código General de Conducta establece principios y normas detalladas que regulan la forma en que los miembros del Consejo de Administración, los Directivos y empleados deben actuar. Los incumplimientos leves de los Códigos de Conducta se investigan por los Directores de Línea y los incumplimientos de mayor gravedad se investigan por el equipo de Protección de Activos de British Airways, la Dirección de Seguridad de Iberia y el Director de la Asesoría Jurídica de Vueling. Los Directores de Línea proponen y administran las medidas disciplinarias de conformidad con las normas y políticas laborales aplicables a la persona en cuestión. La instrucción del Grupo de IAG "Way of Business" no aborda de forma específica el proceso de información financiera, siendo la política sobre el SCIIF de IAG la que describe las responsabilidades y exigencias del SCIIF.

De acuerdo con la política sobre el SCIIF de IAG, el Consejero Delegado de IAG delega la responsabilidad respecto al SCIIF en el Director Financiero de IAG, a quien los Directores Financieros de las principales filiales deben dar su pleno apoyo. Los Directores Financieros han de delegar la responsabilidad respecto a determinados procesos del SCIIF en un alto directivo de su respectiva organización.

En todo el Grupo de IAG hay establecidos canales de denuncia para la comunicación de irregularidades con carácter confidencial. La Comisión de Auditoría y Cumplimiento revisa anualmente la eficacia de estos canales. En esta revisión anual se analiza el volumen de denuncias por categoría; la puntualidad del seguimiento; la responsabilidad del seguimiento y cualesquiera cuestiones planteadas que puedan tener repercusión en las cuentas. La revisión anual está coordinada por el Director de Auditoría y Gestión de Riesgos del Grupo de IAG.

La Sociedad e Iberia hacen uso de un proveedor externo, Ethicspoint, que recibe por vía electrónica o telefónica las denuncias remitidas por el personal. Dentro de la Sociedad, las denuncias se hacen llegar al Responsable de Servicios Empresariales y al Responsable de Auditoría y Gestión de Riesgos del Grupo de IAG, para su investigación. Dentro de Iberia, el canal de denuncia está gestionado por el Departamento de Cumplimiento de Iberia, que remite las denuncias a un "Grupo de Evaluación y Seguimiento de Denuncias", encargado de determinar la respuesta correspondiente. Este grupo está compuesto por el Director de Riesgos y Seguridad; el Director de Riesgos Corporativos y Coordinación de Planes de Emergencia y el Director de Asuntos Jurídicos. Asimismo y en función del tipo de denuncia, puede ser necesaria la intervención del Director de Relaciones Laborales.

British Airways hace uso de un proveedor externo, Safecall, que recibe las denuncias del personal por vía telefónica. El seguimiento de las denuncias corresponde al Director de Asuntos del Personal, Jurídicos, Gubernamentales e Industriales, que dispone de una red de altos Directivos y directores de la compañía, incluido el Director de Seguridad, para investigar las denuncias.

Dentro de Vueling, el canal de denuncia está gestionado por el Director de la Asesoría Jurídica, quien también se encarga del trabajo de análisis e investigación, con la asistencia de auditoría interna.

La Comisión de Auditoría y Cumplimiento revisa anualmente la eficacia de los canales de denuncia. Esta revisión anual está coordinada por el Director de Auditoría y Gestión de Riesgos del Grupo de IAG e incluye información sobre el volumen de denuncias por categoría; puntualidad del seguimiento; responsabilidad del seguimiento y cuestiones planteadas que pueden tener repercusión en las cuentas.

Todo el personal de la Sociedad sigue anualmente un programa de formación individual que cubre sus necesidades de formación en materia técnica y profesional, comprobándose los resultados obtenidos dos veces al año. En British Airways, la formación se ofrece cuando surge la necesidad y cuando viene requerido por ley o por normas profesionales. Iberia tiene un Plan de Formación Anual dirigido a mejorar el rendimiento de personas y grupos.

Se imparte formación básica en materia de gestión de riesgos y financiera para el personal de IAG y British Airways a través de módulos de eLearning. IAG también ha impartido clases presenciales sobre los fundamentos de la financiación de aerolíneas y la interpretación de las cuentas de IAG con el fin de hacer llegar tales conocimientos fuera del equipo financiero y de formar a contables que llegan a IAG procedentes de otros sectores. IAG ofrece financiación a su personal para la obtención del título de Master en Administración de Empresas y títulos de posgrado de enseñanzas técnicas ofrecidos por las principales escuelas de negocios. British Airways ofrece permisos para estudiar, ayudas económicas y la adecuada experiencia laboral para el personal que asiste al *Institute of Chartered Accountants* de Inglaterra y Gales, el *Chartered Institute of Management Accountants* y la *Association of Chartered Certified Accountants*.

Iberia suele recurrir a proveedores externos para la impartición de formación financiera relacionada con normas contables, auditoría, gestión de riesgos y control interno. Los gerentes reciben un curso específico denominado *Basic Business Finance* cuyo objetivo es la impartición de conocimientos financieros a personas que carecen de ellos. Las necesidades de formación específicas para determinados puestos se analizan caso por caso y se imparten a nivel colectivo o individual, a menudo por proveedores externos.

En Vueling los cursos de formación se planean anualmente, con inclusión de todas las actividades presupuestadas para el siguiente ejercicio y a disposición de las unidades de negocio. Estas actividades incluyen formación en competencias de carácter general, así como formación técnica más específica, incluida formación en materia financiera. La Dirección Financiera Corporativa también sugiere formación específica siempre que se introducen cambios regulatorios o contables que afectan a la información financiera.

El personal financiero de la Sociedad ha recibido una media de tres días de formación en 2013. Los miembros del equipo de Auditoría Interna de IAG han recibido entre uno y seis días de formación en relación con el SCIF impartida por un proveedor externo.

## F.2 Evaluación de riesgos de la información financiera

Informe, al menos, de:

F.2.1. Cuáles son las principales características del proceso de identificación de riesgos, incluyendo los de error o fraude, en cuanto a:

- Si el proceso existe y está documentado.
- Si el proceso cubre la totalidad de objetivos de la información financiera, (existencia y ocurrencia; integridad; valoración; presentación, desglose y comparabilidad; y derechos y obligaciones), si se actualiza y con qué frecuencia.
- La existencia de un proceso de identificación del perímetro de consolidación, teniendo en cuenta, entre otros aspectos, la posible existencia de estructuras societarias complejas, entidades instrumentales o de propósito especial.
- Si el proceso tiene en cuenta los efectos de otras tipologías de riesgos (operativos, tecnológicos, financieros, legales, reputacionales, medioambientales, etc.) en la medida que afecten a los estados financieros.
- Qué órgano de gobierno de la entidad supervisa el proceso.

El proceso de gestión de riesgos empresariales ("ERM", en sus siglas en inglés) del Grupo de IAG evalúa los principales riesgos empresariales y las medidas atenuantes existentes en el Grupo de IAG. Al recabar información sobre tales riesgos y medidas, se establece una estrecha relación entre los equipos de ERM y las funciones financieras de British Airways e Iberia. La función financiera aporta información al proceso de ERM y revisa el resultado del proceso para asegurar que el impacto de los riesgos emergentes queda debidamente reflejado en los estados financieros. La comprobación de que todos los riesgos han quedado incluidos en los estados financieros se complementa con un examen de los mapas de riesgo de ERM en los Consejos de Administración de British Airways e Iberia y por la Comisión de Auditoría y Cumplimiento de IAG. El proceso ERM se describe con detalle en el apartado E de este informe.

La evaluación de los riesgos financieros es responsabilidad de la Comisión Financiera de IAG y se actualiza y documenta anualmente. Esta evaluación proporciona a la dirección el mecanismo necesario para identificar los riesgos y los correspondientes controles que afectan a la

# Informe Anual de Gobierno Corporativo de las Sociedades Anónimas Cotizadas

## continuación

preparación del informe financiero. La evaluación de riesgos tiene dos elementos principales, que son objeto de revisión anual por la Comisión Financiera de IAG:

- a) Una evaluación de alto nivel de los principales riesgos que afectan a los estados financieros, con atención sobre las áreas en las que se realizan juicios de valor y aquellas susceptibles de error; e
- b) Identificación de 17 procesos de negocio subyacentes importantes a través de una evaluación de riesgos cuantitativos y cualitativos de los estados financieros de las principales filiales. Los resultados de este proceso se describen en el apartado E.3 e incluye todos los objetivos de la información financiera.

El perímetro de consolidación se aborda de dos modos. En primer lugar la Comisión de Auditoría y Cumplimiento de IAG aprueba la constitución de entidades de propósito especial (SPV por sus siglas en inglés) y, acto seguido, confirma la necesidad de la SPV, examina su sistema de gobierno y cómo se contabilizará. En segundo lugar, serán IAG, el Grupo British Airways, el Grupo Iberia y Vueling quienes determinarán qué entidades serán objeto de consolidación. La consolidación se registra en una única hoja de cálculo en IAG, si bien las modificaciones son decididas por IAG, British Airways, Iberia y Vueling atendiendo a los cambios experimentados por la estructura corporativa durante el ejercicio. IAG, British Airways e Iberia mantienen jerarquías de consolidación en sus sistemas de consolidación. Estas jerarquías están sujetas a controles de acceso y cambios para garantizar su integridad en todo momento. Las operaciones o novedades del Grupo de IAG que requieren la constitución o adquisición de nuevas empresas del grupo son examinadas en los Comités Financieros de IAG y British Airways, a efectos de la actualización de las jerarquías.

El riesgo de fraude en la Sociedad resulta más significativo en proyectos concretos, por lo general adquisiciones y enajenaciones. Para controlar el riesgo de fraude, se dota a cada proyecto de profesionales experimentados pertenecientes a los departamentos pertinentes, entre los que se incluirán en todo caso asesores financieros y externos procedentes de destacadas firmas legales. La Sociedad, como sociedad holding que no lleva a cabo operaciones comerciales al margen de proyectos concretos, el riesgo de un fraude significativo en el curso ordinario de la Sociedad es reducido.

La plena responsabilidad de la coordinación de la respuesta de British Airways ante el fraude recae sobre el Director de Gestión de Riesgos. Dicha respuesta incluye una política en materia de lucha contra el fraude respaldada por cursos de formación y procedimientos de detección limitados pero adecuados. En Iberia, el Departamento de Riesgos y Seguridad es el encargado de identificar cualquier posible riesgo de fraude y de implantar los controles necesarios para reducir o eliminar su impacto. Los empleados de Iberia deberán atender a lo dispuesto en la normativa interna de la Sociedad basada en la legislación aplicable y, en particular, la norma de cumplimiento de la legislación en materia de cohecho y la norma sobre política de hospitalidad corporativa, regalos y obsequios, publicadas en la Intranet de Iberia.

### F.3 Actividades de control

Informe, señalando sus principales características, si dispone al menos de:

- F.3.1. Procedimientos de revisión y autorización de la información financiera y la descripción del SCIIF, a publicar en los mercados de valores, indicando sus responsables, así como de documentación descriptiva de los flujos de actividades y controles (incluyendo los relativos a riesgo de fraude) de los distintos tipos de transacciones que puedan afectar de modo material a los estados financieros, incluyendo el procedimiento de cierre contable y la revisión específica de los juicios, estimaciones, valoraciones y proyecciones relevantes.

El Comité de Dirección de la Sociedad revisa los resultados financieros del Grupo de IAG mensualmente. En la revisión se examinan los resultados del mes anterior, la previsión para el trimestre siguiente y la previsión para el ejercicio completo con respecto al Plan de Financiación y al ejercicio anterior. Se analizan las variaciones de los indicadores clave de resultados (KPI) como, por ejemplo, estadísticas de ingresos unitarios y costes unitarios junto con el impacto de los costes de combustible y tipos de cambio. El análisis se efectúa en las tres principales unidades operativas del Grupo de IAG, esto es, British Airways, Iberia y Vueling. La coherencia de estas cuentas de gestión con las cuentas del Grupo de IAG publicadas trimestralmente genera un alto grado de confianza en la integridad de las cuentas publicadas.

El proceso de consolidación trimestral se gestiona conforme a un calendario previamente acordado, e incluye revisiones y aprobaciones en etapas clave del proceso. En British Airways, los *Finance Business Partners*, profesionales experimentados del área financiera responsables de cada uno de los departamentos del negocio, revisan y aprueban los paquetes de consolidación, que detallan la información financiera exigida por la consolidación de IAG. Esta información se consolida, acto seguido, a nivel del grupo British Airways y es revisada y aprobada por el Director Financiero de British Airways antes de su presentación final a IAG. En Iberia, es el Departamento de Contabilidad el encargado de revisar y aprobar la información financiera de las unidades de negocio, junto con los directivos responsables de cada una de ellas. Esta información se consolida a nivel del grupo Iberia y es revisada y aprobada por el Director Financiero de Iberia antes de su presentación final a IAG. En Vueling la información financiera es revisada y aprobada por el Departamento Financiero junto con los directivos de los demás departamentos responsables. La información, a continuación, es revisada y aprobada por el Director Financiero de Vueling antes de su presentación final a IAG. Estas revisiones en el seno de IAG aseguran el adecuado registro de todos los riesgos significativos del negocio en las cuentas, confirman el tratamiento contable de áreas en las que se realizan juicios de valor y garantizan la adecuada aplicación de nuevas normas de contabilidad y notas de orientación.

El proceso de consolidación de IAG implica una revisión crítica de la información presentada por el grupo British Airways, el grupo Iberia y Vueling. En áreas especializadas como, por ejemplo, tesorería, la información consolidada la revisan especialistas en la materia para identificar anomalías, incoherencias con la información contable de la dirección y cualquier interpretación incongruente de instrucciones dentro del Grupo de IAG. Las cuentas definitivas las revisa el Director de Información y Control del Grupo de IAG, junto con el Director Financiero. Asimismo, se lleva a cabo una revisión por expertos y por parte de un director financiero experimentado que no haya participado en las últimas etapas del proceso de consolidación.

En la medida posible, los juicios críticos, estimaciones, evaluaciones y proyecciones se revisan antes del proceso de cierre de ejercicio. A tal efecto y siempre que procede, la dirección cuenta con el apoyo de especialistas, tanto internos como externos. Las estimaciones e hipótesis contables fundamentales cubren deterioro de activos no financieros, pensiones y otras prestaciones por jubilación, imputación de ingresos de pasaje, impuesto sobre sociedades, el valor residual de activos y la vida útil de activos.

El alcance del SCIIF en IAG se ha basado en las principales filiales, esto es, British Airways, Iberia y Vueling. El modelo de SCIIF de IAG contiene una Matriz de Control y Riesgos Financieros del Grupo de IAG que incluye controles a nivel de entidad, controles generales de TI y 17 procesos de negocio importantes considerados pertinentes para la preparación de los Estados Financieros, incluyendo:

- a) Ventas de carga
- b) Nóminas
- c) Ventas a pasajeros- Ventas de billetes
- d) Ventas a pasajeros- Viajes
- e) Ventas a pasajeros- Facturación /Facturación interlíneas
- f) Activo no corriente - Aeronaves
- g) Activo no corriente - Activos de tierra
- h) Activo no corriente - Motores y piezas de motores
- i) Inventario de activo corriente y no corriente - Ingeniería
- j) Deudores y facturación
- k) Combustible
- l) Compra de bienes y servicios
- m) Cargos a usuarios
- n) Viajeros Frecuentes
- o) Tesorería
- p) Proceso de cierre de estados financieros
- q) Acuerdos con socios de alianzas

El diseño, implantación y mantenimiento de sistemas adecuados de SCIIF es responsabilidad principalmente de la dirección, identificándose y comunicándose la titularidad del proceso a la Sociedad, British Airways, Iberia y Vueling a través de la Política de SCIIF de IAG.

Se han definido un total de 327 controles de SCIIF, incluidos 120 controles de SCIIF fundamentales en los 17 procesos de negocio para ofrecer una garantía razonable en cuanto a la fiabilidad de la información financiera comunicada a los mercados. Estos controles únicamente pueden aportar garantías razonables, y no absolutas, con respecto a la ausencia de fraude, pérdidas, errores o falsedades significativos. Debido a la existencia de diferencias en los procesos de negocio en las filiales significativas, no todos los controles son obligatorios en todas ellas.

La Matriz de Control y Riesgos constituye una fuente esencial de la siguiente información de SCIIF de cada proceso de negocio:

- a) Objetivo de información financiera y declaraciones correspondientes con respecto a cada proceso y subproceso de negocio, incluyendo integridad, existencia, exactitud, valoración, derechos y obligaciones y presentación y divulgación;

# Informe Anual de Gobierno Corporativo de las Sociedades Anónimas Cotizadas

## continuación

- b) Riesgos que afectan a la fiabilidad de la información financiera, incluida una descripción del posible evento o acción que genera el riesgo;
  - c) Descripción de control de las actividades de control diseñadas por la dirección e incluidas en una determinada política, procedimientos o prácticas para mitigar el riesgo identificado. Los controles se clasifican inicialmente como fundamentales o relacionados con el fraude, identificándose las siguientes características de control adicionales: preventivos o de detección; manuales o automatizados; frecuencia de la operación; y encargado de realizar la actividad; y
  - d) Comprobación de controles y resumen de resultados de auditorías periódicas, incluyendo planes de actuación para rectificar debilidades detectadas.
- F.3.2 Políticas y procedimientos de control interno sobre los sistemas de información (entre otras, sobre seguridad de acceso, control de cambios, operación de los mismos, continuidad operativa y segregación de funciones) que soporten los procesos relevantes de la entidad en relación a la elaboración y publicación de la información financiera.

Los sistemas de información de la Sociedad se ejecutan en los sistemas de British Airways, Iberia o Vueling y están sujetos a los entornos de control de la sociedad que los albergue. La matriz de Controles Generales de TI de IAG ("**Matriz CGTI**") define los principales Controles Generales de TI (CGTI) existentes en el Grupo de IAG de los sistemas de información que soportan procesos referentes a la elaboración de información financiera. La Matriz CGTI se basa en los cuatro procesos siguientes:

- a) Operaciones y Centro de Datos;
- b) Seguridad de acceso;
- c) Control y modificación del sistema;
- d) Recuperación ante desastres.

Se han definido un total de veinticuatro controles clave CGTI en los cuatro procesos de tecnologías de la información (TI).

### Sistemas de TI de British Airways

British Airways tiene establecido un marco de control interno para la gestión y administración de sistemas y procesos informáticos. Este marco está integrado por el entorno, arquitectura e infraestructuras de tecnologías de la información (TI) y aplicaciones pertinentes al SCIIF.

El marco de British Airways incluye normas básicas de control y políticas de TI, agrupadas en las siguientes áreas:

- a) Organización de la Seguridad de la Información
- b) Gestión de Políticas y Controles
- c) Gestión de Riesgos
- d) Gestión de Activos de la Información
- e) Seguridad del Personal
- f) Sensibilización y Formación
- g) Seguridad Física y Medioambiental
- h) Operaciones de Seguridad
- i) Control de Acceso
- j) Redes y Comunicaciones
- k) Desarrollo de Sistemas
- l) Gestión de Incidencias
- m) Gestión de Continuidad de la Actividad

Todas las aplicaciones y sistemas utilizados por British Airways, incluidos los relacionados con el SCIIF, deben ajustarse a las normas básicas como nivel mínimo de control interno.

Las políticas documentadas y las normas básicas de control recogen, en su conjunto, instrucciones claras sobre el control interno que es necesario ejercer para cubrir los riesgos inherentes en las siguientes áreas fundamentales de gestión de sistemas de TI:

a) Entorno de TI

- i) Estructura organizativa del departamento de TI y descripción de sus responsabilidades
- ii) Arquitectura e infraestructuras de TI
- iii) Protección medioambiental frente a daños físicos, pérdidas, robos o uso indebido de los sistemas y equipos de TI.

b) Operaciones de sistemas

- i) Gestión de copias de seguridad
- ii) Gestión de incidencias y problemas
- iii) Gestión de interfaces e intercambio de datos
- iv) Gestión e información de nivel de servicio
- v) Gestión de colaboradores externos y terceros
- vi) Control de cambios
- vii) Aprobación y autorización de cambios
- viii) Comprobación de cambios
- ix) Gestión de versiones

c) Continuidad

- i) Planes de contingencia y de recuperación aplicables a sistemas de TI
- ii) Mecanismos de gestión de contingencias y de capacidad de recuperación de la actividad
- iii) Diseño de sistemas a prueba de fallos

d) Seguridad física y logística

- i) Gestión de seguridad de la información
- ii) Control de acceso a sistemas
- iii) Gestión de operaciones de seguridad
- iv) Seguridad física de centros de datos

e) Gestión de la seguridad de la información

El Departamento de Seguridad de la Información dirige, gestiona y coordina la difusión e implementación de las prácticas de seguridad de la información en British Airways. La información se protege en función de su valor, confidencialidad, su carácter esencial para la compañía y el riesgo de pérdida o compromiso.

Se implementan medidas y controles de seguridad para mantener la disponibilidad, integridad y confidencialidad de la información e impedir que sea objeto de pérdida, modificación no autorizada, destrucción o revelación. El nivel de protección es acorde al valor y sensibilidad de la información, a la naturaleza de las posibles amenazas, a la vulnerabilidad a éstas y a las pérdidas, daños o situaciones comprometidas que podrían derivarse de ellas. Estas medidas y controles de seguridad previenen el uso indebido de los recursos de información de British Airways en aquellos casos en que de dicho uso podrían derivarse daños, perjuicios o situaciones comprometidas para British Airways, sus colaboradores comerciales, clientes o empleados o actos delictivos, como fraude.

f) Acceso seguro

# Informe Anual de Gobierno Corporativo de las Sociedades Anónimas Cotizadas

## continuación

Se ponen a disposición de las personas que lo requieren, para su uso en las operaciones de British Airways, información, equipos informáticos, software y equipos de comunicaciones, a los que exclusivamente pueden acceder aquellos autorizados a tal efecto. Los recursos están organizados y las funciones documentadas de tal manera que se reduzca al mínimo el riesgo de cambios no autorizados en la información, errores, robo o fraude, manteniéndose la separación en el desempeño de determinadas funciones con el fin de reducir las ocasiones en que pueda hacerse un uso indebido de datos o servicios.

El acceso a infraestructuras, plataformas y aplicaciones se gestiona mediante una clara separación de funciones y procesos de control de acceso, debiendo los responsables de las plataformas, sistemas y aplicaciones mantener sus respectivos sistemas libres de usuarios y accesos no autorizados e indebidos.

Las conexiones externas a una aplicación se identifican, verifican, graban y aprueban una a una por el responsable de la aplicación y se establecen controles para mantener la seguridad de la información y de los equipos de tratamiento de la información de British Airways que son objeto de acceso, tratamiento, comunicación o gestión por terceros.

### Controles de TI de Iberia

El marco de control interno de los sistemas de TI de Iberia está basado en el cumplimiento de la normativa sobre protección de datos de carácter personal y en certificaciones de calidad de las actividades clave de control de TI.

#### a) Controles requeridos por la vigente normativa sobre Protección de Datos española

Los controles se basan en el cumplimiento de la Ley Orgánica 15/1999 de 13 de diciembre de Protección de Datos de Carácter Personal y el Real Decreto 1720/2007, de 21 de diciembre, por el que se aprueba el reglamento de desarrollo de la Ley Orgánica 15/1999 de 13 de diciembre de Protección de Datos de Carácter Personal. Las medidas de seguridad más importantes implantadas como resultado de la citada normativa son las siguientes:

- i) Exigencia de acreditaciones personalizadas a cada usuario que accede a la aplicación. En particular, se prohíbe el uso de identificadores de departamentos o genéricos;
- ii) Obligación de establecer perfiles de acceso basados en la norma de necesidad de acceso. Los usuarios solo tendrán acceso a los datos y funcionalidades que necesiten para desempeñar los cometidos que les haya asignado la sociedad;
- iii) La clave debe ser compleja;
- iv) Las claves deben expirar periódicamente y los usuarios deben poder cambiarla en cualquier momento;
- v) Las claves se bloquean después de un determinado número de intentos de acceso denegados;
- vi) Las claves se guardan en forma codificada con el fin de impedir que sean vistas y, por lo tanto, la probabilidad de suplantación de identidad de un usuario autorizado es mínima; y
- vii) Por último, deben efectuarse copias de seguridad y pruebas de recuperación periódicamente para poder recuperar la información en caso de incidencia.

#### b) Controles requeridos por las Certificaciones de Calidad

ISO 9001: 2008: un conjunto de normas de calidad y de gestión permanente de la calidad establecidas por la Organización Internacional para la Normalización (ISO). Estas normas de calidad detallan cómo funciona una entidad supervisada, sus normas de calidad, plazos de entrega y niveles de servicio. Iberia tiene el certificado ISO 9001:2008 para:

- i) Desarrollo y mantenimiento de sistemas de la información;
- ii) Operación de sistemas en el centro de tratamiento de datos;
- iii) Gestión de red de telecomunicaciones; y
- iv) Instalación y mantenimiento de equipo digital.

Para dar cumplimiento a sus requisitos, Iberia tiene establecidos una serie de controles destinados a garantizar la integridad de los datos:

- i) Existencia de un proceso de gestión de cambios para impedir cambios no controlados en los sistemas;
- ii) Existencia de procedimientos de copia de seguridad y recuperación, destinados a asegurar la continuidad de la actividad después de una incidencia;



- iii) Existencia de procedimientos de gestión de respuesta a incidencias y notificación para asegurar la resolución de incidencias en el menor tiempo posible; y
- iv) Existencia de un protocolo de respuesta a incidencias graves.

UNE-ISO/IEC 27001: 2007 (Requisitos de Técnicas de Seguridad de la Tecnología de la Información y Sistemas de Gestión de la Seguridad de la Información) detalla los requisitos de establecimiento, implementación, mantenimiento y mejora de un sistema de gestión de la seguridad de la información. Iberia cuenta con la certificación UNE-ISO/IEC 27001:2007 para iberia.com; portal del empleado; y centros de tratamiento de datos.

Para dar cumplimiento a sus requisitos, Iberia tiene establecido un conjunto de controles:

- i) Existencia de una política de seguridad publicada que, entre otras cosas, especifica que las claves son personales e intransferibles y regula el uso de recursos corporativos por el personal;
- ii) Separación de funciones y de entornos de trabajo;
- iii) Sesiones de formación para el personal, cuyo objeto es el de explicar la política de seguridad y sus obligaciones derivadas de la misma;
- iv) Obligación de limitar el acceso de los usuarios a recursos mínimos para el desempeño de sus funciones. Este control se logra mediante:
  - Segmentación de la red
  - Instalación de software de control de acceso en las máquinas
  - Perfiles de aplicaciones
- v) Existencia de un proceso de gestión de cambios para impedir que los sistemas sean objeto de cambios no controlados; y
- vi) Existencia de un plan de continuidad de la actividad destinado a asegurar el servicio en caso de incidencia.

Tanto la certificación UNE-ISO/IEC 27001: 2007 como ISO 9001: 2008 están sujetas a revisión anual por el Director de Calidad de Iberia dentro de la Dirección de Asuntos Corporativos y por AENOR, el organismo independiente de certificación de calidad.

#### Controles de TI de Vueling

El modelo de control de los sistemas de TI de Vueling comprende los siguientes procesos clave:

- a) Control de acceso lógico, incluidos procedimientos para la inclusión, cambio y eliminación de usuarios.
- b) Derechos de acceso privilegiado limitados a equipos de soporte de aplicaciones.
- c) Control de acceso físico, incluida la limitación del acceso a instalaciones informáticas a personas autorizadas.
- d) Gestión de desarrollo y cambio de sistemas, incluida la separación de los entornos de desarrollo, aceptación de usuarios y de producción, además de procedimientos para la migración de la producción, asegurando que se han ejecutado las pruebas y que se han supervisado los cambios de emergencia.
- e) Prácticas de funcionamiento, incluidos controles de tratamiento por lotes, resolución de incidencias y copias de seguridad.

Actualmente, se están estudiando los requisitos de planes de contingencia de TI.

El Departamento de TI pertenece a la Dirección de Servicios Corporativos y está integrado por siete gerentes responsables de entrega y soporte de servicios de TI.

- F.3.3 Políticas y procedimientos de control interno destinados a supervisar la gestión de las actividades subcontratadas a terceros, así como de aquellos aspectos de evaluación, cálculo o valoración encomendados a expertos independientes, que puedan afectar de modo material a los estados financieros.

El Grupo de IAG ha aprobado un marco común de requisitos para la externalización de actividades como parte del Proyecto de Servicios de Negocio Global durante 2013. Todos los procesos externalizados conllevan la definición, aceptación y suscripción de Acuerdos de Nivel de Servicio (SLA) en el contrato con el correspondiente proveedor. Como parte del Proyecto de Servicios de Negocio Global, tanto British Airways como Iberia están en proceso de externalizar o de cambiar el servicio ya externalizado de soporte al proceso financiero de la oficina central y de las operaciones europeas a Accenture en Chennai. El personal de British

# Informe Anual de Gobierno Corporativo de las Sociedades Anónimas Cotizadas

## continuación

Airways y de Iberia Finance llevan a cabo una revisión trimestral o semestral de las cuentas y conciliaciones externalizadas, así como una supervisión continua de la situación operativa de los procesos externalizados.

Cuando el Grupo de IAG externaliza a un experto independiente procesos relevantes para la preparación de información financiera, se asegura de su competencia técnica y jurídica. El Grupo de IAG ha identificado cuatro procesos externalizados a expertos independientes que afectan a la preparación de información financiera:

- a) British Airways externaliza la determinación del régimen contable de los planes de pensiones, estando sujeto el tratamiento contable propuesto a la revisión y censura internas por parte de un contable cualificado y experto en gestión de riesgos de pensiones;
- b) Iberia valora las obligaciones frente a los empleados y los costes del plan de reestructuración mediante estudios actuariales realizados por expertos independientes;
- c) Vueling externaliza la valoración de instrumentos financieros y la comprobación de la efectividad de derivados; y
- d) El Grupo de IAG externaliza la valoración de activos y pasivos como parte de su combinación de negocios.

### F.4 Información y comunicación

Informe, señalando sus principales características, si dispone al menos de:

- F.4.1. Una función específica encargada de definir, mantener actualizadas las políticas contables (área o departamento de políticas contables) y resolver dudas o conflictos derivados de su interpretación, manteniendo una comunicación fluida con los responsables de las operaciones en la organización, así como un manual de políticas contables actualizado y comunicado a las unidades a través de las que opera la entidad.

El departamento de Control e Información Financiera del Grupo de IAG es el encargado de mantener las políticas contables de IAG.

- F.4.2. Mecanismos de captura y preparación de la información financiera con formatos homogéneos, de aplicación y utilización por todas las unidades de la entidad o del grupo, que soporten los estados financieros principales y las notas, así como la información que se detalle sobre el SCIIF.

El Departamento de Control e Información Financiera del Grupo de IAG emite instrucciones en materia de información financiera al final de cada trimestre.

Dichas instrucciones incluyen un calendario de ejecución de las principales actividades de cierre contable, como son el acuerdo sobre saldos intragrupo, la presentación de los principales resultados contables y la comunicación de información detallada. También se determinan a nivel central y se recogen en las instrucciones los supuestos en que han de basarse las pruebas contables, tales como el Coste Medio Ponderado de Capital y las sensibilidades porcentuales en operaciones con derivados. El formato de la información que ha de comunicarse y las entidades que han de comunicarla se determinan dentro del régimen de consolidación, que también incluye pruebas de validación para confirmar la completitud y la coherencia interna.

La información que ha de presentarse en relación con el SCIIF se valida por profesionales de alto rango del área de contabilidad, designados por el respectivo Director Financiero de IAG, de British Airways, de Iberia y de Vueling.

### F.5 Supervisión del funcionamiento del sistema

Informe, señalando sus principales características, al menos de:

- F.5.1 Las actividades de supervisión del SCIIF realizadas por el comité de auditoría así como si la entidad cuenta con una función de auditoría interna que tenga entre sus competencias la de apoyo al comité en su labor de supervisión del sistema de control interno, incluyendo el SCIIF. Asimismo se informará del alcance de la evaluación del SCIIF realizada en el ejercicio y del procedimiento por el cual el encargado de ejecutar la evaluación comunica sus resultados, si la entidad cuenta con un plan de acción que detalle las eventuales medidas correctoras, y si se ha considerado su impacto en la información financiera.

La Comisión de Auditoría y Cumplimiento revisa toda la información que ha de comunicarse en relación con el SCIIF y valida el enfoque adoptado por el Grupo de IAG para dar cumplimiento a las recomendaciones de la CNMV en relación con el SCIIF. En este sentido, la Comisión de Auditoría y Cumplimiento ha tenido especial cuidado por alcanzar un equilibrio entre las recomendaciones de la CNMV en relación con el SCIIF y el enfoque dado por el Código de Gobierno Corporativo del Reino Unido.

En cuanto a la planificación, el Departamento de Auditoría Interna adopta un planteamiento basado en los riesgos, que incorpora factores de riesgo financiero. Los resultados de las auditorías se analizan en los Consejos de Administración y en los Comités de Dirección de British Airways, Iberia y Vueling y en la Comisión de Auditoría y Cumplimiento de IAG. La implementación de las medidas para la corrección de puntos débiles identificados por el Departamento de Auditoría Interna son objeto de control y

auditorías de seguimiento en todos los casos en que la auditoría original haya concluido con una calificación de “deficiente” o “muy deficiente”.

#### Alcance del SCIIF 2013

Como ya se ha indicado, el SCIIF de IAG abarca a la Sociedad, British Airways, Iberia y Vueling. Además de los Controles de Nivel de Entidad y del Control General de TI, se han identificado 17 procesos de negocio que tienen un impacto significativo sobre la información financiera, de los cuales la Sociedad tiene 2, British Airways 17, Iberia 17 y Vueling 3.

Se han definido un total de 380 actividades de control, 327 de las cuales se refieren a los 17 procesos de negocio y 53 a controles generales de TI. De los 327 controles de procesos de negocio y de los 53 controles generales de TI, 120 y 24, respectivamente, se han clasificado como controles clave.

A lo largo de 2013, el departamento de Auditoría Interna ha comprobado los 24 Controles Generales de TI clave de la Sociedad, British Airways e Iberia, así como los Controles de Nivel de Entidad de la Sociedad, 11 de los 17 procesos de negocio de British Airways y uno de los dos procesos de negocio de Vueling. En Iberia la evolución también ha sido buena, habiéndose documentado 7 de los 17 procesos de negocio y validado el diseño de los controles. Está previsto someter a prueba la mayoría de los controles clave de Iberia en 2014. Los controles de carácter no fundamental se someterán a prueba por rotación a lo largo de un periodo de tres años después de aquel en que se realice la primera comprobación de los controles clave.

No se han detectado deficiencias materiales. Se ha detectado una única deficiencia significativa y 42 deficiencias. Se han establecido planes de actuación para que los responsables de los procesos corrijan cada una de dichas deficiencias y serán objeto de seguimiento por la Auditoría Interna de Iberia.

- F.5.2 Si cuenta con un procedimiento de discusión mediante el cual, el auditor de cuentas (de conformidad con lo establecido en las NTA), la función de auditoría interna y otros expertos puedan comunicar a la alta dirección y al comité de auditoría o administradores de la entidad las debilidades significativas de control interno identificadas durante los procesos de revisión de las cuentas anuales o aquellos otros que les hayan sido encomendados. Asimismo, informará de si dispone de un plan de acción que trate de corregir o mitigar las debilidades observadas.

Los auditores externos de la Sociedad asisten a las reuniones de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento e informan de puntos débiles de control significativos detectados durante su trabajo. En 2013 los auditores externos no detectaron ninguna debilidad de control significativa.

El Director de Auditoría y Gestión de Riesgos del Grupo de IAG también asiste a las reuniones de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento y presenta su informe directamente a la Comisión de Auditoría y Cumplimiento. El Director de Auditoría y Gestión de Riesgos del Grupo de IAG reporta al Director Financiero, al Presidente de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento y al Consejero Delegado. La Comisión de Auditoría y Cumplimiento somete a seguimiento la ejecución de las recomendaciones de auditoría interna.

#### F.6 Otra información relevante

**Ninguna**

#### F.7 Informe del auditor externo

Informe de:

- F.7.1 Si la información del SCIIF remitida a los mercados ha sido sometida a revisión por el auditor externo, en cuyo caso la entidad debería incluir el informe correspondiente como anexo. En caso contrario, debería informar de sus motivos. La información del SCIIF remitida a los mercados ha sido sometida a revisión por el auditor externo, y su informe de auditoría se adjunta al final de este Informe Anual de Gobierno Corporativo.

# Informe Anual de Gobierno Corporativo de las Sociedades Anónimas Cotizadas

## continuación

### **G GRADO DE SEGUIMIENTO DE LAS RECOMENDACIONES DE GOBIERNO CORPORATIVO**

Indique el grado de seguimiento de la sociedad respecto de las recomendaciones del Código Unificado de buen gobierno.

En el caso de que alguna recomendación no se siga o se siga parcialmente, se deberá incluir una explicación detallada de sus motivos de manera que los accionistas, los inversores y el mercado en general, cuenten con información suficiente para valorar el proceder de la sociedad. No serán aceptables explicaciones de carácter general.

1. Que los Estatutos de las sociedades cotizadas no limiten el número máximo de votos que pueda emitir un mismo accionista, ni contengan otras restricciones que dificulten la toma de control de la sociedad mediante la adquisición de sus acciones en el mercado.

Ver epígrafes: A.10, B.1, B.2, C.1.23 y C.1.24.

#### **Cumple**

2. Que cuando coticen la sociedad matriz y una sociedad dependiente ambas definan públicamente con precisión:
  - a) Las respectivas áreas de actividad y eventuales relaciones de negocio entre ellas, así como las de la sociedad dependiente cotizada con las demás empresas del grupo;
  - b) Los mecanismos previstos para resolver los eventuales conflictos de interés que puedan presentarse.

Ver epígrafes: D.4 y D.7

#### **No aplicable**

3. Que, aunque no lo exijan de forma expresa las Leyes mercantiles, se sometan a la aprobación de la junta general de accionistas las operaciones que entrañen una modificación estructural de la sociedad y, en particular, las siguientes:
  - a) La transformación de sociedades cotizadas en compañías holding, mediante "filialización" o incorporación a entidades dependientes de actividades esenciales desarrolladas hasta ese momento por la propia sociedad, incluso aunque ésta mantenga el pleno dominio de aquéllas;
  - b) La adquisición o enajenación de activos operativos esenciales, cuando entrañe una modificación efectiva del objeto social;
  - c) Las operaciones cuyo efecto sea equivalente al de la liquidación de la sociedad.

Ver epígrafe: B.6

#### **Cumple**

4. Que las propuestas detalladas de los acuerdos a adoptar en la junta general, incluida la información a que se refiere la recomendación 27 se hagan públicas en el momento de la publicación del anuncio de la convocatoria de la junta.

#### **Cumple**

5. Que en la junta general se voten separadamente aquellos asuntos que sean sustancialmente independientes, a fin de que los accionistas puedan ejercer de forma separada sus preferencias de voto. Y que dicha regla se aplique, en particular:
  - a) Al nombramiento o ratificación de consejeros, que deberán votarse de forma individual;
  - b) En el caso de modificaciones de Estatutos, a cada artículo o grupo de artículos que sean sustancialmente independientes.

#### **Cumple**

6. Que las sociedades permitan fraccionar el voto a fin de que los intermediarios financieros que aparezcan legitimados como accionistas, pero actúen por cuenta de clientes distintos, puedan emitir sus votos conforme a las instrucciones de éstos.

#### **Cumple**

7. Que el consejo desempeñe sus funciones con unidad de propósito e independencia de criterio, dispense el mismo trato a todos los accionistas y se guíe por el interés de la compañía, entendido como hacer máximo, de forma sostenida, el valor económico de la empresa.

Y que vele asimismo para que en sus relaciones con los grupos de interés (stakeholders) la empresa respete las leyes y reglamentos; cumpla de buena fe sus obligaciones y contratos; respete los usos y buenas prácticas de los sectores y territorios

donde ejerza su actividad; y observe aquellos principios adicionales de responsabilidad social que hubiera aceptado voluntariamente.

### Cumple

8. Que el consejo asuma, como núcleo de su misión, aprobar la estrategia de la compañía y la organización precisa para su puesta en práctica, así como supervisar y controlar que la Dirección cumple los objetivos marcados y respeta el objeto e interés social de la compañía. Y que, a tal fin, el consejo en pleno se reserve la competencia de aprobar:

- a) Las políticas y estrategias generales de la sociedad, y en particular:
  - i) El Plan estratégico o de negocio, así como los objetivos de gestión y presupuesto anuales;
  - ii) La política de inversiones y financiación;
  - iii) La definición de la estructura del grupo de sociedades;
  - iv) La política de gobierno corporativo;
  - v) La política de responsabilidad social corporativa;
  - vi) La política de retribuciones y evaluación del desempeño de los altos directivos;
  - vii) La política de control y gestión de riesgos, así como el seguimiento periódico de los sistemas internos de información y control.
  - viii) La política de dividendos, así como la de autocartera y, en especial, sus límites.
- Ver epígrafes: C.1.14, C.1.16 y E.2
- b) Las siguientes decisiones:
  - i) A propuesta del primer ejecutivo de la compañía, el nombramiento y eventual cese de los altos directivos, así como sus cláusulas de indemnización.
  - ii) La retribución de los consejeros, así como, en el caso de los ejecutivos, la retribución adicional por sus funciones ejecutivas y demás condiciones que deban respetar sus contratos.
  - iii) La información financiera que, por su condición de cotizada, la sociedad deba hacer pública periódicamente.
  - iv) Las inversiones u operaciones de todo tipo que, por su elevada cuantía o especiales características, tengan carácter estratégico, salvo que su aprobación corresponda a la junta general;
  - v) La creación o adquisición de participaciones en entidades de propósito especial o domiciliadas en países o territorios que tengan la consideración de paraísos fiscales, así como cualesquiera otras transacciones u operaciones de naturaleza análoga que, por su complejidad, pudieran menoscabar la transparencia del grupo.
- c) Las operaciones que la sociedad realice con consejeros, con accionistas significativos o representados en el consejo, o con personas a ellos vinculados ("operaciones vinculadas").

Esa autorización del consejo no se entenderá, sin embargo, precisa en aquellas operaciones vinculadas que cumplan simultáneamente las tres condiciones siguientes:

- 1ª. Que se realicen en virtud de contratos cuyas condiciones estén estandarizadas y se apliquen en masa a muchos clientes;
- 2ª. Que se realicen a precios o tarifas establecidos con carácter general por quien actúe como suministrador del bien o servicio del que se trate;

# Informe Anual de Gobierno Corporativo de las Sociedades Anónimas Cotizadas

## continuación

---

3ª. Que su cuantía no supere el 1% de los ingresos anuales de la sociedad.

Se recomienda que el consejo apruebe las operaciones vinculadas previo informe favorable del comité de auditoría o, en su caso, de aquel otro al que se hubiera encomendado esa función; y que los consejeros a los que afecten, además de no ejercer ni delegar su derecho de voto, se ausenten de la sala de reuniones mientras el consejo delibera y vota sobre ella.

Se recomienda que las competencias que aquí se atribuyen al consejo lo sean con carácter indelegable, salvo las mencionadas en las letras b) y c), que podrán ser adoptadas por razones de urgencia por la comisión delegada, con posterior ratificación por el consejo en pleno.

Ver epígrafes: D.1 y D.6

### Cumple

9. Que el consejo tenga la dimensión precisa para lograr un funcionamiento eficaz y participativo, lo que hace aconsejable que su tamaño no sea inferior a cinco ni superior a quince miembros.

Ver epígrafe: C.1.2

### Cumple

10. Que los consejeros externos dominicales e independientes constituyan una amplia mayoría del consejo y que el número de consejeros ejecutivos sea el mínimo necesario, teniendo en cuenta la complejidad del grupo societario y el porcentaje de participación de los consejeros ejecutivos en el capital de la sociedad.

Ver epígrafes: A.3 y C.1.3.

### Cumple

11. Que dentro de los consejeros externos, la relación entre el número de consejeros dominicales y el de independientes refleje la proporción existente entre el capital de la sociedad representado por los consejeros dominicales y el resto del capital.

Este criterio de proporcionalidad estricta podrá atenuarse, de forma que el peso de los dominicales sea mayor que el que correspondería al porcentaje total de capital que representen:

- 1º. 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.
- 2º. Cuando se trate de sociedades en las que exista una pluralidad de accionistas representados en el consejo, y no tengan vínculos entre sí.

Ver epígrafes: A.2, A.3 y C.1.3

### Cumple

12. Que el número de consejeros independientes represente al menos un tercio del total de consejeros.

Ver epígrafe: C.1.3

### Cumple

13. Que el carácter de cada consejero se explique por el consejo ante la junta general de Accionistas que deba efectuar o ratificar su nombramiento, y se confirme o, en su caso, revise anualmente en el Informe Anual de Gobierno Corporativo, previa verificación por la comisión de nombramientos. Y que en dicho Informe también se expliquen las razones por las cuales se haya nombrado consejeros dominicales a instancia de accionistas cuya participación accionarial sea inferior al 5% del capital; y se expongan las razones por las que no se hubieran atendido, en su caso, peticiones formales de presencia en el consejo procedentes de accionistas cuya participación accionarial sea igual o superior a la de otros a cuya instancia se hubieran designado consejeros dominicales.

Ver epígrafes: C.1.3 y C.1.8

### Cumple

14. Que cuando sea escaso o nulo el número de consejeras, la comisión de nombramientos vele para que al proveerse nuevas vacantes:
- a) Los procedimientos de selección no adolezcan de sesgos implícitos que obstaculicen la selección de consejeras;
  - b) La compañía busque deliberadamente, e incluya entre los potenciales candidatos, mujeres que reúnan el perfil profesional buscado.

Ver epígrafes: C.1.2, C.1.4, C.1.5, C.1.6, C.2.2 y C.2.4.

#### Cumple

15. Que el presidente, como responsable del eficaz funcionamiento del consejo, se asegure de que los consejeros reciban con carácter previo información suficiente; estimule el debate y la participación activa de los consejeros durante las sesiones del consejo, salvaguardando su libre toma de posición y expresión de opinión; y organice y coordine con los presidentes de las comisiones relevantes la evaluación periódica del consejo, así como, en su caso, la del consejero delegado o primer ejecutivo.

Ver epígrafes: C.1.19 y C.1.41

#### Cumple

16. Que, cuando el presidente del consejo sea también el primer ejecutivo de la sociedad, se faculte a uno de los consejeros independientes para solicitar la convocatoria del consejo o la inclusión de nuevos puntos en el orden del día; para coordinar y hacerse eco de las preocupaciones de los consejeros externos; y para dirigir la evaluación por el consejo de su presidente.

Ver epígrafe: C.1.22

#### No aplicable

17. Que el secretario del consejo, vele de forma especial para que las actuaciones del consejo:
- a) Se ajusten a la letra y al espíritu de las Leyes y sus reglamentos, incluidos los aprobados por los organismos reguladores;
  - b) Sean conformes con los Estatutos de la sociedad y con los Reglamentos de la junta, del consejo y demás que tenga la compañía;
  - c) Tengan presentes las recomendaciones sobre buen gobierno contenidas en este Código Unificado que la compañía hubiera aceptado.

Y que, para salvaguardar la independencia, imparcialidad y profesionalidad del secretario, su nombramiento y cese sean informados por la comisión de nombramientos y aprobados por el pleno del consejo; y que dicho procedimiento de nombramiento y cese conste en el reglamento del consejo.

Ver epígrafe: C.1.34

#### Cumple

18. Que el consejo se reúna con la frecuencia precisa para desempeñar con eficacia sus funciones, siguiendo el programa de fechas y asuntos que establezca al inicio del ejercicio, pudiendo cada consejero proponer otros puntos del orden del día inicialmente no previstos.

Ver epígrafe: C.1.29

#### Cumple

19. Que las inasistencias de los consejeros se reduzcan a casos indispensables y se cuantifiquen en el Informe Anual de Gobierno Corporativo. Y que si la representación fuera imprescindible, se confiera con instrucciones.

Ver epígrafes: C.1.28, C.1.29 y C.1.30

#### Cumple

# Informe Anual de Gobierno Corporativo de las Sociedades Anónimas Cotizadas

## continuación

---

20. Que cuando los consejeros o el secretario manifiesten preocupaciones sobre alguna propuesta o, en el caso de los consejeros, sobre la marcha de la compañía y tales preocupaciones no queden resueltas en el consejo, a petición de quien las hubiera manifestado se deje constancia de ellas en el acta.

### Cumple

21. Que el consejo en pleno evalúe una vez al año:
- a) La calidad y eficiencia del funcionamiento del consejo;
  - b) Partiendo del informe que le eleve la comisión de nombramientos, el desempeño de sus funciones por el presidente del consejo y por el primer ejecutivo de la compañía;
  - c) El funcionamiento de sus comisiones, partiendo del informe que éstas le eleven.

Ver epígrafes: C.1.19 y C.1.20

### Cumple

22. Que todos los consejeros puedan hacer efectivo el derecho a recabar la información adicional que juzguen precisa sobre asuntos de la competencia del consejo. Y que, salvo que los estatutos o el reglamento del consejo establezcan otra cosa, dirijan su requerimiento al presidente o al secretario del consejo.

Ver epígrafe: C.1.41

### Cumple

23. Que todos los consejeros tengan derecho a obtener de la sociedad el asesoramiento preciso para el cumplimiento de sus funciones. Y que la sociedad arbitre los cauces adecuados para el ejercicio de este derecho, que en circunstancias especiales podrá incluir el asesoramiento externo con cargo a la empresa.

Ver epígrafe: C.1.40

### Cumple

24. Que las sociedades establezcan un programa de orientación que proporcione a los nuevos consejeros un conocimiento rápido y suficiente de la empresa, así como de sus reglas de gobierno corporativo. Y que ofrezcan también a los consejeros programas de actualización de conocimientos cuando las circunstancias lo aconsejen.

### Cumple

25. Que las sociedades exijan que los consejeros dediquen a su función el tiempo y esfuerzo necesarios para desempeñarla con eficacia y, en consecuencia:
- 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: C.1.12, C.1.13 y C.1.17

### Cumple parcialmente

De conformidad con el artículo 17 del Reglamento del Consejo de Administración, los Consejeros, en el desempeño de sus funciones, obrarán de buena fe y deberán cumplir los deberes impuestos por la legislación aplicable, los Estatutos Sociales y el Reglamento del Consejo de Administración, actuando para la consecución de los intereses de la Sociedad. 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.

26. Que la propuesta de nombramiento o reelección de consejeros que se eleven por el consejo a la junta general de accionistas, así como su nombramiento provisional por cooptación, se aprueben por el consejo:

- a) 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: C.1.3

#### Cumple

27. Que las sociedades hagan pública a través de su página Web, y mantengan actualizada, la siguiente información sobre sus consejeros:

- a) Perfil profesional y biográfico;
- b) Otros consejos de administración a los que pertenezca, se trate o no de sociedades cotizadas;
- c) 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.
- d) Fecha de su primer nombramiento como consejero en la sociedad, así como de los posteriores, y;
- e) Acciones de la compañía, y opciones sobre ellas, de las que sea titular.

#### Cumple

28. Que los consejeros dominicales presenten su dimisión cuando el accionista a quien representen venda íntegramente su participación accionarial. Y que también lo hagan, en el número que corresponda, cuando dicho accionista rebaje su participación accionarial hasta un nivel que exija la reducción del número de sus consejeros dominicales.

Ver epígrafes: A.2 , A.3 y C.1.2

#### Cumple

29. Que el consejo de administración no proponga el cese de ningún consejero independiente antes del cumplimiento del período estatutario para el que hubiera sido nombrado, salvo cuando concurra justa causa, apreciada por el consejo previo informe de la comisión de nombramientos. En particular, se entenderá que existe justa causa cuando el consejero hubiera incumplido los deberes inherentes a su cargo o incurrido en algunas de las circunstancias que le hagan perder su condición de independiente, de conformidad con lo establecido en la Orden ECC/461/2013.

También podrá proponerse el cese de consejeros independientes de 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 vengán propiciados por el criterio de proporcionalidad señalado en la Recomendación 11.

Ver epígrafes: C.1.2, C.1.9, C.1.19 y C.1.27

#### Cumple

30. Que las sociedades establezcan reglas que obliguen a los consejeros a informar y, en su caso, dimitir en aquellos supuestos que puedan perjudicar al crédito y reputación de la sociedad y, en particular, les obliguen a informar al consejo de las causas penales en las que aparezcan como imputados, así como de sus posteriores vicisitudes procesales.

Que si un consejero resultara procesado o se dictara contra él auto de apertura de juicio oral por alguno de los delitos señalados en el artículo 213 de la Ley de Sociedades de Capital, el consejo examine el caso tan pronto como sea posible y, a la vista de sus circunstancias concretas, decida si procede o no que el consejero continúe en su cargo. Y que de todo ello el consejo dé cuenta, de forma razonada, en el Informe Anual de Gobierno Corporativo.

# Informe Anual de Gobierno Corporativo de las Sociedades Anónimas Cotizadas

## continuación

---

Ver epígrafes: C.1.42, C.1.43

### Cumple

31. Que todos los consejeros expresen claramente su oposición cuando consideren que alguna propuesta de decisión sometida al consejo puede ser contraria al interés social. Y que otro tanto hagan, de forma especial los independientes y demás consejeros a quienes no afecte el potencial conflicto de interés, cuando se trate de decisiones que puedan perjudicar a los accionistas no representados en el consejo.

Y que cuando el consejo adopte decisiones significativas o reiteradas sobre las que el consejero hubiera formulado serias reservas, éste saque las conclusiones que procedan y, si optara por dimitir, explique las razones en la carta a que se refiere la recomendación siguiente.

Esta Recomendación alcanza también al secretario del consejo, aunque no tenga la condición de consejero.

### Cumple

32. Que cuando, ya sea por dimisión o por otro motivo, un consejero cese en su cargo antes del término de su mandato, explique las razones en una carta que remitirá a todos los miembros del consejo. Y que, sin perjuicio de que dicho cese se comunique como hecho relevante, del motivo del cese se dé cuenta en el Informe Anual de Gobierno Corporativo.

Ver epígrafe: C.1.9

### Cumple

33. Que se circunscriban a los consejeros ejecutivos las remuneraciones mediante entrega de acciones de la sociedad o de sociedades del grupo, opciones sobre acciones o instrumentos referenciados al valor de la acción, retribuciones variables ligadas al rendimiento de la sociedad o sistemas de previsión.

Esta recomendación no alcanzará a la entrega de acciones, cuando se las mantengan hasta su cese como condicione a que los consejeros consejero.

### Cumple

34. Que la remuneración de los consejeros externos sea la necesaria para retribuir la dedicación, cualificación y responsabilidad que el cargo exija; pero no tan elevada como para comprometer su independencia.

### Cumple

35. Que las remuneraciones relacionadas con los resultados de la sociedad tomen en cuenta las eventuales salvedades que consten en el informe del auditor externo y minoren dichos resultados.

### No aplicable

36. Que en caso de retribuciones variables, las políticas retributivas incorporen límites y las cautelas técnicas precisas para asegurar que tales retribuciones guardan relación con el desempeño profesional de sus beneficiarios y no derivan simplemente de la evolución general de los mercados o del sector de actividad de la compañía o de otras circunstancias similares.

### Cumple

37. Que cuando exista comisión delegada o ejecutiva (en adelante, "comisión delegada"), la estructura de participación de las diferentes categorías de consejeros sea similar a la del propio consejo y su secretario sea el del consejo.

Ver epígrafes: C.2.1 y C.2.6

### No aplicable

38. Que el consejo tenga siempre conocimiento de los asuntos tratados y de las decisiones adoptadas por la comisión delegada y que todos los miembros del consejo reciban copia de las actas de las sesiones de la comisión delegada.

### No aplicable

39. Que el consejo de administración constituya en su seno, además del comité de auditoría exigido por la Ley del Mercado de Valores, una comisión, o dos comisiones separadas, de nombramientos y retribuciones.

Que las reglas de composición y funcionamiento del comité de auditoría y de la comisión o comisiones de nombramientos y retribuciones figuren en el reglamento del consejo, e incluyan las siguientes:

- a) Que el consejo designe los miembros de estas comisiones, teniendo presentes los conocimientos, aptitudes y experiencia de los consejeros y los cometidos de cada comisión; delibere sobre sus propuestas e informes; y ante él hayan de dar cuenta, en el primer pleno del consejo posterior a sus reuniones, de su actividad y responder del trabajo realizado;
- b) Que dichas comisiones estén compuestas exclusivamente por consejeros externos, con un mínimo de tres. Lo anterior se entiende sin perjuicio de la asistencia de consejeros ejecutivos o altos directivos, cuando así lo acuerden de forma expresa los miembros de la comisión.
- c) Que sus presidentes sean consejeros independientes.
- d) Que puedan recabar asesoramiento externo, cuando lo consideren necesario para el desempeño de sus funciones.
- e) Que de sus reuniones se levante acta, de la que se remitirá copia a todos los miembros del consejo.

Ver epígrafes: C.2.1 y C.2.4

#### **Cumple parcialmente      Explique**

El Consejo de Administración, siguiendo las recomendaciones del Código de Gobierno Corporativo de Reino Unido, ha designado al Presidente del Consejo de Administración como Presidente de la Comisión de Nombramientos, por entender que es lo más conveniente para el interés de la Sociedad. Aunque el Presidente del Consejo de Administración tiene la condición de Consejero Externo, no es independiente conforme a la normativa española por no haber transcurrido cinco años desde que cesó en sus funciones como Presidente Ejecutivo de Iberia con anterioridad a la fusión con British Airways (aunque han transcurrido más de tres años). Se considera que el hecho de que no haya transcurrido el referido plazo de cinco años no es impedimento alguno para que el Presidente del Consejo de Administración pueda desempeñar adecuadamente y con suficiente independencia de criterio el cargo de Presidente de la Comisión de Nombramientos en defensa del interés social y conforme a lo previsto en los Estatutos Sociales y en el Reglamento del Consejo de Administración.

40. Que la supervisión del cumplimiento de los códigos internos de conducta y de las reglas de gobierno corporativo se atribuya a la comisión de auditoría, a la comisión de nombramientos, o, si existieran de forma separada, a las de cumplimiento o gobierno corporativo.

Ver epígrafes: C.2.3 y C.2.4

#### **Cumple**

41. Que los miembros del comité de auditoría, y de forma especial su presidente, se designen teniendo en cuenta sus conocimientos y experiencia en materia de contabilidad, auditoría o gestión de riesgos.

#### **Cumple**

42. Que las sociedades cotizadas dispongan de una función de auditoría interna que, bajo la supervisión del comité de auditoría, vele por el buen funcionamiento de los sistemas de información y control interno.

Ver epígrafe: C.2.3

#### **Cumple**

43. Que el responsable de la función de auditoría interna presente al comité de auditoría su plan anual de trabajo; le informe directamente de las incidencias que se presenten en su desarrollo; y le someta al final de cada ejercicio un informe de actividades.

#### **Cumple**

44. Que la política de control y gestión de riesgos identifique al menos:
- a) Los distintos tipos de riesgo (operativos, tecnológicos, financieros, legales, reputacionales...) a los que se enfrenta la sociedad, incluyendo entre los financieros o económicos, los pasivos contingentes y otros riesgos fuera de balance;
  - b) La fijación del nivel de riesgo que la sociedad considere aceptable;
  - c) Las medidas previstas para mitigar el impacto de los riesgos identificados, en caso de que llegaran a materializarse;

# Informe Anual de Gobierno Corporativo de las Sociedades Anónimas Cotizadas

## continuación

- d) Los sistemas de información y control interno que se utilizarán para controlar y gestionar los citados riesgos, incluidos los pasivos contingentes o riesgos fuera de balance.

Ver epígrafe: E

### Cumple

45. Que corresponda al comité de auditoría:

1º En relación con los sistemas de información y control interno:

- a) Que los principales riesgos identificados como consecuencia de la supervisión de la eficacia del control interno de la sociedad y la auditoría interna, en su caso, se gestionen y den a conocer adecuadamente.
- b) Velar por la independencia y eficacia de la función de auditoría interna; proponer la selección, nombramiento, reelección y cese del responsable del servicio de auditoría interna; proponer el presupuesto de ese servicio; recibir información periódica sobre sus actividades; y verificar que la alta dirección tiene en cuenta las conclusiones y recomendaciones de sus informes.
- c) Establecer y supervisar un mecanismo que permita a los empleados comunicar, de forma confidencial y, si se considera apropiado, anónima las irregularidades de potencial trascendencia, especialmente financieras y contables, que adviertan en el seno de la empresa.

2º En relación con el auditor externo:

- a) Recibir regularmente del auditor externo información sobre el plan de auditoría y los resultados de su ejecución, y verificar que la alta dirección tiene en cuenta sus recomendaciones.
- b) Asegurar la independencia del auditor externo y, a tal efecto:
  - i) Que la sociedad comunique como hecho relevante a la CNMV el cambio de auditor y lo acompañe de una declaración sobre la eventual existencia de desacuerdos con el auditor saliente y, si hubieran existido, de su contenido.
  - ii) Que en caso de renuncia del auditor externo examine las circunstancias que la hubieran motivado.

Ver epígrafes: C.1.36, C.2.3, C.2.4 y E.2

### Cumple

46. Que el comité de auditoría pueda convocar a cualquier empleado o directivo de la sociedad, e incluso disponer que comparezcan sin presencia de ningún otro directivo.

### Cumple

47. Que el comité de auditoría informe al consejo, con carácter previo a la adopción por éste de las correspondientes decisiones, sobre los siguientes asuntos señalados en la Recomendación 8:

- a) La información financiera que, por su condición de cotizada, la sociedad deba hacer pública periódicamente. El comité debiera asegurarse de que las cuentas intermedias se formulan con los mismos criterios contables que las anuales y, a tal fin, considerar la procedencia de una revisión limitada del auditor externo.
- b) La creación o adquisición de participaciones en entidades de propósito especial o domiciliadas en países o territorios que tengan la consideración de paraísos fiscales, así como cualesquiera otras transacciones u operaciones de naturaleza análoga que, por su complejidad, pudieran menoscabar la transparencia del grupo.
- c) Las operaciones vinculadas, salvo que esa función de informe previo haya sido atribuida a otra comisión de las de supervisión y control.

Ver epígrafes: C.2.3 y C.2.4

### Cumple

48. Que el consejo de administración procure presentar las cuentas a la junta general sin reservas ni salvedades en el informe de auditoría y que, en los supuestos excepcionales en que existan, tanto el presidente del comité de auditoría como los auditores expliquen con claridad a los accionistas el contenido y alcance de dichas reservas o salvedades.

Ver epígrafe: C.1.38

#### Cumple

49. Que la mayoría de los miembros de la comisión de nombramientos -o de nombramientos y retribuciones, si fueran una sola- sean consejeros independientes.

Ver epígrafe: C.2.1

#### Cumple

50. Que correspondan a la comisión de nombramientos, además de las funciones indicadas en las Recomendaciones precedentes, las siguientes:

- a) Evaluar las competencias, conocimientos y experiencia necesarios en el consejo, definir, en consecuencia, las funciones y aptitudes necesarias en los candidatos que deban cubrir cada vacante, y evaluar el tiempo y dedicación precisos para que puedan desempeñar bien su cometido.
- b) Examinar u organizar, de la forma que se entienda adecuada, la sucesión del presidente y del primer ejecutivo y, en su caso, hacer propuestas al consejo, para que dicha sucesión se produzca de forma ordenada y bien planificada.
- c) Informar los nombramientos y ceses de altos directivos que el primer ejecutivo proponga al consejo.
- d) Informar al consejo sobre las cuestiones de diversidad de género señaladas en la Recomendación 14 de este Código.

Ver epígrafe: C.2.4

#### Cumple

51. Que la comisión de nombramientos consulte al presidente y al primer ejecutivo de la sociedad, especialmente cuando se trate de materias relativas a los consejeros ejecutivos.

Y que cualquier consejero pueda solicitar de la comisión de nombramientos que tome en consideración, por si los considerara idóneos, potenciales candidatos para cubrir vacantes de consejero.

#### Cumple

52. Que corresponda a la comisión de retribuciones, además de las funciones indicadas en las Recomendaciones precedentes, las siguientes:

- a) Proponer al consejo de administración:
  - i) La política de retribución de los consejeros y altos directivos;
  - ii) La retribución individual de los consejeros ejecutivos y las demás condiciones de sus contratos.
  - iii) Las condiciones básicas de los contratos de los altos directivos.
- b) Velar por la observancia de la política retributiva establecida por la sociedad.

Ver epígrafes: C.2.4

#### Cumple

53. Que la comisión de retribuciones consulte al presidente y al primer ejecutivo de la sociedad, especialmente cuando se trate de materias relativas a los consejeros ejecutivos y altos directivos.

#### Cumple

# Informe Anual de Gobierno Corporativo de las Sociedades Anónimas Cotizadas

## continuación

**H OTRAS INFORMACIONES DE INTERÉS**

- 1. Si existe algún aspecto relevante en materia de gobierno corporativo en la sociedad o en las entidades del grupo que no se haya recogido en el resto de apartados del presente informe, pero que sea necesario incluir para recoger una información más completa y razonada sobre la estructura y prácticas de gobierno en la entidad o su grupo, detállelos brevemente.
- 2. Dentro de este apartado, también podrá incluirse cualquier otra información, aclaración o matiz relacionado con los anteriores apartados del informe en la medida en que sean relevantes y no reiterativos.

En concreto, se indicará si la sociedad está sometida a legislación diferente a la española en materia de gobierno corporativo y, en su caso, incluya aquella información que esté obligada a suministrar y sea distinta de la exigida en el presente informe.

- 3. La sociedad también podrá indicar si se ha adherido voluntariamente a otros códigos de principios éticos o de buenas prácticas, internacionales, sectoriales o de otro ámbito. En su caso, se identificará el código en cuestión y la fecha de adhesión.

Este informe anual de gobierno corporativo ha sido aprobado por el consejo de Administración de la sociedad, en su sesión de fecha 27 de febrero de 2014.

Indique si ha habido consejeros que hayan votado en contra o se hayan abstenido en relación con la aprobación del presente Informe.

**No**

Nombre o denominación social del miembros del consejo de administración que no ha votado a favor de la aprobación del presente informe	Motivos (en contra, abstención, no asistencia)	Explique los motivos

**A ESTRUCTURA DE LA PROPIEDAD****A.2 Europacific Growth Fund delegó los derechos de voto de las acciones de IAG a Capital Research and Management Company, su asesor de inversiones.**

FIL Limited mediante escrito de fecha 9 de enero de 2014 notificó a la Comisión Nacional del Mercado de Valores la transmisión de derechos de voto que supuso el descenso del umbral del 1% de los derechos de voto de IAG.

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.

Lansdowne Developed Markets Master Fund LTD mediante escrito de fecha 13 de agosto de 2013 notificó a la Comisión Nacional del Mercado de Valores la adquisición de un número de derechos de voto superior al umbral del 1% siendo la fecha en la que se originó la obligación de notificar el 2 de febrero de 2012.

Templeton Global Advisors Limited mediante escrito de fecha 29 de enero de 2014 notificó a la Comisión Nacional del Mercado de Valores la transmisión de derechos de voto que supuso el descenso del umbral del 5%.

A.3 La información sobre miembros del Consejo de Administración que tienen derechos atribuidos por acciones de la Sociedad se desglosa como sigue:

A continuación se desglosa la información incluida en el cuadro del epígrafe A.3

## a) Opciones sobre acciones de los Consejeros

Durante el año 2013, el Consejero que se indica en la tabla siguiente era titular de opciones para la compra de acciones ordinarias de la Sociedad en virtud del Plan de Opciones sobre Acciones (*Share Option Plan*) de 1999 de British Airways ("SOP 1999"). Como consecuencia de la fusión 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 preveía la concesión de opciones para la adquisición de acciones ordinarias de British Airways o American Depositary 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.

El SOP 1999 quedó cerrado tras el otorgamiento de derechos en virtud de dicho plan en 2005/2006.

	Fecha de concesión	Número de opciones a 1 de enero de 2013	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 31 de diciembre de 2013
Keith Williams	25 de junio 2003	114.649	157p	114.649	-	-	25 de junio 2006	25 de junio 2013	0
	25 de junio de 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	-	257.056	-	114.649	-	-	-	-	142.407

# Informe Anual de Gobierno Corporativo de las Sociedades Anónimas Cotizadas

## continuación

### b) Derechos condicionales de los Consejeros

Durante el año 2013, los Consejeros que se indican en las tablas siguientes eran titulares de derechos condicionales sobre acciones ordinarias de la Sociedad, concedidos en virtud del (i) Plan de Acciones por Desempeño (*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 2013 en la fecha de la concesión de derechos fue de 241 peniques.

	Plan	Fecha de concesión	Número de derechos a 1 de enero de 2013	Derechos consolidados durante el año	Derechos vencidos durante el año	Derechos concedidos durante el año	Número de derechos a 31 de diciembre de 2013
Willie Walsh		17 de septiembre de 2010					
	PSP BA		469.148	-	469.148	-	0
	PSP IAG 2011	31 de marzo de 2011	714.285	-	-	-	714.285
	PSP IAG 2012	3 de agosto de 2012	1.024.844	-	-	-	1.024.844
	PSP IAG 2013	6 de marzo de 2013	-	-	-	684.647	684.647
Total	-	-	2.208.277	-	469.148	684.647	2.423.776

	Plan	Fecha de concesión	Número de derechos a 1 de enero de 2013	Derechos consolidados durante el año	Derechos vencidos durante el año	Derechos concedidos durante el año	Número de derechos a 31 de diciembre de 2013
Enrique Dupuy de Lôme Chávarri							
	PSP IAG 2011	31 de marzo de 2011	249.350	-	-	-	249.350
	PSP IAG 2012	3 de agosto de 2012	372.670	-	-	-	372.670
	PSP IAG 2013	6 de marzo de 2013	-	-	-	248.963	248.963
Total	-	-	622.020	-	-	248.963	870.983

	Plan	Fecha de concesión	Número de derechos a 1 de enero de 2013	Derechos consolidados durante el año	Derechos vencidos durante el año	Derechos concedidos durante el año	Número de derechos a 31 de diciembre de 2013
Luis Gallego Martín							
	PSP IAG 2012	8 de octubre de 2013 <sup>1</sup>	-	-	-	102.741	102.741
	PSP IAG 2013	23 de mayo de 2013	-	-	-	273.198	273.198
Total	-	-	-	-	-	375.939	375.939

<sup>1</sup> La concesión de derechos bajo el PSP 2012 se realizó el 8 de octubre de 2013 al haber quedado pendiente de formalización tras su nombramiento como Directivo dentro del Grupo IAG.



	Plan	Fecha de concesión	Número de derechos a 1 de enero de 2013	Derechos consolidados durante el año	Derechos vencidos durante el año	Derechos concedidos durante el año	Número de derechos a 31 de diciembre de 2013
Keith Williams	LTIP	9 de junio de 2003	46.631	46.631 <sup>2</sup>	-	-	0
	LTIP	16 de junio de 2004	22.141	-	-	-	22.141
	PSP BA	17 de septiembre de 2010	280.851	-	280.851	-	0
	PSP IAG 2011	31 de marzo de 2011	409.090	-	-	-	409.090
	PSP IAG 2012	3 de agosto de 2012	605.590	-	-	-	605.590
	PSP IAG 2013	6 de marzo de 2013	-	-	-	404.564	404.564
Total	-	-	1.364.303	46.631	280.851	404.564	1.441.385

2 Rescate de opción y liquidación en efectivo

c) Plan de Diferimiento de Incentivos

Durante el año 2013, los Consejeros que se indican en las tablas siguientes tenían derechos condicionales sobre acciones ordinarias de la Sociedad concedidos bajo el IADP de la Sociedad (Incentive Award Deferral Plan) ("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 2013, en la fecha de la concesión de derechos fue de 241 peniques.

	Plan	Fecha de concesión	Número de derechos a 1 de enero de 2013	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 2013
Willie Walsh	IAG IADP 2011	31 de marzo de 2011	90.984	-	31 de marzo de 2014	-	-	90.984
	IAG IADP 2012	3 de agosto de 2012	93.773	-	3 de agosto de 2015	-	-	93.773
Total	-	-	184.757	-	-	-	-	184.757

# Informe Anual de Gobierno Corporativo de las Sociedades Anónimas Cotizadas

## continuación

	Plan	Fecha de concesión	Número de derechos a 1 de enero de 2013	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 2013
Enrique Dupuy de Lôme Chavarri	IAG IADP 2012	3 de agosto de 2012	37.267	-	3 de agosto de 2015	-	-	37.267
	IAG IADP 2013	6 de marzo de 2013	-	-	6 de marzo de 2016	-	62.241	62.241
Total	-	-	37.267	-	-	-	62.241	99.508

	Plan	Fecha de concesión	Número de derechos a 1 de enero de 2013	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 2013
Keith Williams	DSP BA	17 de septiembre de 2010	70.999	70.999	30 de junio de 2013	-	-	0
	IAG IADP 2011	31 de marzo de 2011	44.904	-	31 de marzo de 2014	-	-	44.904
	IAG IADP 2012	3 de agosto de 2012	58.695	-	3 de agosto de 2015	-	-	58.695
	IAG IADP 2013	6 de marzo de 2013	-	-	6 de marzo de 2016	-	101.141	101.141
Total	-	-	174.598	70.999	-	-	101.141	204.740

### B JUNTA GENERAL

Por acuerdo del Consejo de Administración se convocó una Junta General Ordinaria de Accionistas de la Sociedad que se celebró en Madrid, en el Auditorio Sur de IFEMA, Feria de Madrid, Campo de las Naciones, el 20 de junio de 2013, a las 12:00 horas (CET), en segunda convocatoria.

Asimismo, por acuerdo del Consejo de Administración se convocó una Junta General Extraordinaria de Accionistas de la Sociedad que se celebró en Madrid, en el Hotel Meliá Barajas, Avda. de Logroño, Madrid, el día 26 de septiembre de 2013, a las 16:00 horas (CET), en segunda convocatoria.

Los acuerdos adoptados en las citadas Juntas Generales de Accionistas son los que constan en la página web corporativa de la Sociedad: [www.iairgroup.com](http://www.iairgroup.com).

### C ESTRUCTURA DE LA ADMINISTRACIÓN DE LA SOCIEDAD

C.1.2 Luis Gallego Martín y Keith Williams cesaron como miembros del Consejo de Administración con efectos desde el 1 de enero de 2014.

C.1.30 En el cómputo se ha tenido en cuenta la asistencia por teléfono y videoconferencia.

C.1.37 Los honorarios indicados incluyen los servicios prestados por Ernst & Young (como auditores de la Sociedad, de British Airways y de Iberia).

C.1.39 Con fecha 29 de noviembre de 2010 se nombró por primera vez a Ernst & Young, S.L. firma auditora de la Sociedad y del Grupo de IAG, y se les reeligió en 2013 para la auditoría del ejercicio 2013.

Ernst & Young LLP han sido los auditores de British Airways desde su privatización en 1987.

### Información adicional resultante del hecho de que la sociedad también cotiza en la bolsa de valores de Londres

La Sociedad está sujeta a las normas de cotización del Reino Unido (*UK Listing Rules*), incluyendo el requisito de explicar si la Sociedad cumple con el Código de Gobierno Corporativo del Reino Unido publicado por el *Financial Reporting Council*, en su redacción vigente en cada momento.

Durante este año, la Sociedad no ha cumplido con las siguientes disposiciones del Código de Gobierno Corporativo del Reino Unido:

- a) El acuerdo de servicios de Antonio Vázquez Romero no se ajusta a la recomendación del Código de Gobierno Corporativo del Reino Unido en virtud de la cual los períodos de preaviso deben fijarse en un año o menos con el fin de limitar los pagos que deban satisfacerse en caso de separación. Véase el Informe Anual sobre Retribuciones para mayor detalle.
- a) Cuando se llevó a cabo la fusión, se pactaron acuerdos transitorios cuyo objeto era garantizar la continuidad del liderazgo en la Sociedad en la primera andadura del Grupo de IAG. En este sentido, se acordó que los Consejeros en ejercicio en ese momento debían dimitir y someterse a la reelección de los accionistas con arreglo al calendario establecido al efecto, previéndose la rotación escalonada de todos los Consejeros entre el 2013 y el 2015. Los Consejeros reelegidos fueron reelegidos por un periodo de tres años, que es el fijado en los Estatutos Sociales.

Sin embargo y por recomendación de la Comisión de Nombramientos, el Consejo de Administración ha reconsiderado los citados acuerdos y ha decidido que, desde este año, todos los Consejeros se presenten a reelección anual en cada Junta General de Accionistas Ordinaria. En consecuencia, estos acuerdos se someterán a la Junta General de Accionistas Ordinaria que se celebrará este año, incluida la propuesta de modificar los Estatutos Sociales para reducir a un año el período en que los Consejeros ejercerán su cargo.

La Sociedad considera que, a pesar de las excepciones anteriormente citadas, cuenta con una sólida estructura de gobierno corporativo.

A la Dirección de International Consolidated Airlines Group, S.A.

Atendiendo a la solicitud del Consejo de Administración de International Consolidated Airlines Group, S.A. (en adelante, IAG) y nuestra carta de encargo fechada el 9 de enero de 2014, hemos llevado a cabo ciertos procedimientos sobre la información de IAG relacionada con el SCIIF que adjuntamos aquí, correspondiente al ejercicio 2013, donde se resumen los procedimientos de control interno aplicados por IAG en relación con la información financiera anual.

El Consejo de Administración es responsable de adoptar las medidas que considere oportunas para garantizar de una manera razonable la aplicación, el mantenimiento y la supervisión de un sistema de control interno adecuado, así como desarrollar mejoras para ese sistema, además de elaborar y determinar el contenido de la información relativa al SCIIF aquí adjunto.

Conviene advertir que, con independencia de la calidad del diseño y la operabilidad del sistema de control interno adoptado por IAG en relación con su información financiera anual, solo se puede aportar una garantía razonable, pero no absoluta, con respecto a los objetivos perseguidos, debido a las limitaciones inherentes a cualquier sistema de control interno.

En el transcurso de nuestro trabajo de auditoría de los estados financieros, y en cumplimiento de las Normas Técnicas de Auditoría, nuestra evaluación del control interno de IAG tenía como único fin permitirnos determinar el alcance, la naturaleza y el calendario de los procedimientos de auditoría que se aplicarán a los estados financieros de IAG. En este sentido, la valoración que llevamos a cabo sobre el control interno a efectos de auditoría de los estados financieros no fue suficientemente extensa como para permitirnos expresar una opinión concreta acerca de la eficacia de dicho control en la información financiera anual regulada.

A los efectos de emitir este informe, hemos aplicado exclusivamente los procedimientos específicos que se describen a continuación y que se indican en las Directrices sobre el informe de Auditoría aplicables a información sobre el Control Interno de Información Financiera de sociedades cotizadas, publicado por la Comisión Nacional del Mercado de Valores en su página web. Dichos procedimientos establecen el trabajo que debe realizarse, el alcance mínimo del mismo y el contenido del presente informe. Debido al limitado alcance de estos procedimientos y a su reducida extensión comparado con una auditoría o revisión del sistema de control interno, nos abstemos de expresar una opinión sobre la eficacia del mismo, o sobre su diseño o eficacia operativa, en relación con la información financiera anual de IAG relativa a 2013 que se describe en el SCIIF adjunto. Por consiguiente, si hubiéramos aplicado procedimientos adicionales a los establecidos por las citadas Directrices, o si hubiéramos llevado a cabo una auditoría o revisión del control interno sobre la información contenida en la información financiera anual regulada, podrían haberse revelado otros asuntos que hubiéramos puesto en conocimiento de ustedes.

De igual modo, como este encargo especial no constituye una auditoría de los estados financieros ni una revisión en el sentido definido por el Real Decreto 1/2011, de fecha 1 de julio, por el que se aprueba la Ley de Auditoría revisada, no expresamos una opinión o conclusión de auditoría en los términos allí estipulados.

A continuación describimos los procedimientos aplicados:

1. Lectura e interpretación de la información elaborada por IAG en relación con el SCIIF (que se facilita en la información declarada en el Informe Anual de Gobierno Corporativo incluido en el Informe de Gestión), determinando si dicha información aborda todas las cuestiones requeridas que abarcarán el contenido mínimo descrito en la Sección F, relativa a la descripción del SCIIF, conforme al modelo IAG establecido por la Circular nº 5/2013 de la CNMV de fecha 12 de junio de 2013.
2. Realización de consultas al personal encargado de elaborar la información descrita en el punto 1 anterior al objeto de:
  - a. Comprender el proceso seguido en su elaboración;
  - b. Obtener información que nos permita determinar si la terminología empleada se adapta a las definiciones facilitadas en el marco de referencia;
  - c. Obtener información para determinar si los procedimientos de control descritos se han implantado y son utilizados por IAG;
3. Revisar la documentación soporte que sustenta la información descrita en el punto 1 anterior, la cual deberá corresponderse básicamente con la facilitada directamente a los responsables de elaborar la información descriptiva del SCIIF. A este respecto, la documentación antedicha incluye los informes pertinentes elaborados por el Departamento de Auditoría Interna, la cúpula directiva y otros expertos internos y externos que prestan apoyo al Comité de Auditoría y Cumplimiento.
4. Contrastar la información descrita en el punto 1 anterior con los datos del SCIIF de IAG que se obtuvieron durante la ejecución de los procedimientos externos de auditoría en el marco de la auditoría de los estados financieros.
5. Lectura de las actas de las juntas celebradas por el Consejo de Administración, el Comité de Auditoría y Cumplimiento y otros comités de IAG para evaluar la coherencia entre las cuestiones del SCIIF abordadas allí y la información facilitada en el punto 1 anterior.
6. Obtención de la carta de manifestaciones relativa al trabajo realizado, debidamente firmada por el personal encargado de elaborar la información señalada en el punto 1 anterior.

Como resultado de los procedimientos aplicados, no se detectaron incoherencias o incidencias que pudieran afectar a la información relativa al SCIIF.

El presente informe se elaboró exclusivamente en el marco de los requisitos establecidos por la Ley 24/1988 del Mercado de Valores, de 28 de julio, en su versión enmendada por la Ley 2/2011 de Economía Sostenible, de 4 de marzo, y por la Circular nº 5/2013 de la Comisión Nacional del Mercado de Valores en materia de descripción del SCIIF en el Informe Anual de Gobierno Corporativo.

ERNST & YOUNG, S.L.

Rafael Pérez Martínez

27 de febrero de 2014

# INVERSIONES DEL GRUPO

A 31 de diciembre de 2013

## Filiales

Nombre y domicilio	País de constitución	Porcentaje de participación en el capital
<b>Avios Group (AGL) Limited</b> Atstral Towers, Betts Way, London Road, Crawley, West Sussex, RH10 9XY	Inglaterra	100%
<b>Avios South Africa Proprietary Limited</b> 3rd Floor, Whitely Road Office Block, 34 Whitely Road, Melrose Arch North, Melrose Arch, Johannesburg	Sudáfrica	100%
<b>BA and AA Holdings Limited</b> Waterside, PO Box 365, Harmondsworth, UB7 0GB	Inglaterra	100%
<b>BA Call Centre India Private Limited (callBA)</b> F-42, East of Kailash, New Delhi, 110065	India	100%
<b>BA Cityflyer Limited</b> Waterside, PO Box 365, Harmondsworth, UB7 0GB	Inglaterra	100%
<b>BA European Limited</b> Waterside, PO Box 365, Harmondsworth, UB7 0GB	Inglaterra	100%
<b>BA Number One Limited</b> Waterside, PO Box 365, Harmondsworth, UB7 0GB	Inglaterra	100%
<b>BA Number Two Limited</b> 13 Castle Street, St Helier, JE4 5UT	Jersey	100%
<b>bmibaby Limited</b> Waterside, PO Box 365, Harmondsworth, UB7 0GB	Inglaterra	100%
<b>Binter Finance B.V.</b> PrinsBernhardplein 200, 1097 JB, Amsterdam	Países Bajos	100%
<b>BritAir Holdings Limited</b> Waterside, PO Box 365, Harmondsworth, UB7 0GB	Inglaterra	100%
<b>British Airways (BA) Limited</b> Waterside, PO Box 365, Harmondsworth, UB7 0GB	Inglaterra	100%
<b>British Airways Plc</b> Waterside, PO Box 365, Harmondsworth, UB7 0GB	Inglaterra	100%
<b>British Airways (España) Limited</b> Waterside, PO Box 365, Harmondsworth, UB7 0GB	Inglaterra	100%
<b>British Airways (European Operations at Gatwick) Limited</b> Waterside, PO Box 365, Harmondsworth, UB7 0GB	Inglaterra	100%
<b>British Airways 777 Leasing Limited</b> Waterside, PO Box 365, Harmondsworth, UB7 0GB	Inglaterra	100%
<b>British Airways Associated Companies Limited</b> Waterside, PO Box 365, Harmondsworth, UB7 0GB	Inglaterra	100%
<b>British Airways Avionic Engineering Limited</b> Waterside, PO Box 365, Harmondsworth, UB7 0GB	Inglaterra	100%
<b>British Airways Capital Limited</b> Queensway House, Hilgrove Street, St Helier, JE1 1ES	Jersey	100%
<b>British Airways E-Jets Leasing Limited</b> Canon's Court, 22 Victoria Street, Hamilton, HM 12	Bermudas	100%
<b>British Airways Employee Benefit Trustee (Jersey) Limited</b> Queensway House, Hilgrove Street, St Helier, JE1 1ES	Jersey	100%

# Inversiones del Grupo continuación

Nombre y domicilio	País de constitución	Porcentaje de participación en el capital
<b>British Airways Finance (Jersey) Limited Partnership</b> 13 Castle Street, St Helier, JE4 5UT	Jersey	100%
<b>British Airways Holdings B.V.</b> Atrium, Strawinskylaan 3105, 1077 ZX Amsterdam.	Países Bajos	100%
<b>British Airways Holdings Limited</b> 13 Castle Street, St Helier, JE4 5UT	Jersey	100%
<b>British Airways Holidays Limited</b> Waterside, PO Box 365, Harmondsworth, UB7 OGB	Inglaterra	100%
<b>British Airways Interior Engineering Limited</b> Waterside, PO Box 365, Harmondsworth, UB7 OGB	Inglaterra	100%
<b>British Airways Leasing Limited</b> Waterside, PO Box 365, Harmondsworth, UB7 OGB	Inglaterra	100%
<b>British Airways Maintenance Cardiff Limited</b> Waterside, PO Box 365, Harmondsworth, UB7 OGB	Inglaterra	100%
<b>British Airways (No 1) Limited</b> Waterside, PO Box 365, Harmondsworth, UB7 OGB	Inglaterra	100%
<b>British Airways Pension Trustees (No 2) Limited</b> Whitlocke House, 2-4 Lampton Road, Hounslow, Middlesex, TW3 1HU	Inglaterra	100%
<b>British Airways Regional Limited</b> Waterside, PO Box 365, Harmondsworth, UB7 OGB	Inglaterra	100%
<b>British Caledonian Airways Limited</b> Waterside, PO Box 365, Harmondsworth, UB7 OGB	Inglaterra	100%
<b>British Caledonian Group Limited</b> Ground Floor, Bute Court, Glasgow Airport, Glasgow, PA3 2SW	Escocia	100%
<b>British Midland Limited</b> Waterside, PO Box 365, Harmondsworth, UB7 OGB	Inglaterra	100%
<b>British Midland Airways Limited</b> Waterside, PO Box 365, Harmondsworth, UB7 OGB	Inglaterra	100%
<b>Caledonian Aviation Investments Limited</b> Waterside, PO Box 365, Harmondsworth, UB7 OGB	Inglaterra	100%
<b>Campos Velázquez, S.A.</b> Calle Velázquez 130, 28006 Madrid	España	100%
<b>Cargosur, S.A.</b> Calle Velázquez 130, 28006 Madrid	España	100%
<b>Consultores Hansa, S.A.</b> Calle Velázquez 130, 28006 Madrid	España	100%
<b>Deutsche B A Holding GmbH</b> Brienner Strasse 28, 80333 Munich	Alemania	100%
<b>Diamond Insurance Company Limited</b> 1st Floor, Rose House, 51-59 Circular Road, Douglas, IM1 1RE	Isle of Man	100%
<b>Flyline Tele Sales &amp; Services GmbH</b> Hermann Koehl-Strasse 3, 28199 Bremen	Alemania	100%
<b>IAG Cargo Limited</b> Carrus Cargo Centre, PO Box 99, Sealand Road, London Heathrow Airport, Hounslow, TW6 2JS	Inglaterra	100%

**Filiales** continuación

Nombre y domicilio	País de constitución	Porcentaje de participación en el capital
<b>Iberia Express, S.A.</b> Calle Alcañiz 23, 28006 Madrid	España	100%
<b>Iberia México, S.A.</b> Ejército Nacional 436-9º	México	100%
<b>Iberia Tecnología, S.A.</b> Calle Velázquez 130, 28006 Madrid	España	100%
<b>Iberia Líneas Aéreas de España, S.A. Operadora</b> Martínez Viuergas 49, 28027 Madrid	España	100%
<b>Illiad Inc</b> Suite 1300, 1105 N Market Street, PO Box 8985, Wilmington, 19899, Delaware	EE. UU.	100%
<b>OpenSkies Aviation Limited</b> Waterside, PO Box 365, Harmondsworth, UB7 0GB	Inglaterra	100%
<b>Openskies SASU</b> 3 Rue le Corbusier, 94150 Rungis	Francia	100%
<b>Overseas Air Travel Limited</b> Waterside, PO Box 365, Harmondsworth, UB7 0GB	Inglaterra	100%
<b>Remotereport Trading Limited</b> Waterside, PO Box 365, Harmondsworth, UB7 0GB	Inglaterra	100%
<b>Speedbird Cash Management Limited</b> Canon's Court, 22 Victoria Street, Hamilton, HM 12	Bermudas	100%
<b>Speedbird Insurance Company Limited</b> Canon's Court, 22 Victoria Street, Hamilton, HM 12	Bermudas	100%
<b>Speedwing International Limited</b> Waterside, PO Box 365, Harmondsworth, UB7 0GB	Inglaterra	100%
<b>Teleflight Limited</b> Waterside, PO Box 365, Harmondsworth, UB7 0GB	Inglaterra	100%
<b>The Plimsoll Line Limited</b> Waterside, PO Box 365, Harmondsworth, UB7 0GB	Inglaterra	100%
<b>Veloz Holdco, S.L.</b> Calle Velázquez 130, 28006 Madrid	España	100%
<b>VIVA Vuelos Internacionales de Vacaciones, S.A.</b> Calle Velázquez 130, 28006 Madrid	España	100%
<b>Vueling Airlines, S.A.</b> Parque de Negocios Mas Blau, Barcelona	España	99.36%
<b>British Mediterranean Airways Limited</b> Waterside, PO Box 365, Harmondsworth, UB7 0GB	Inglaterra	99%
<b>Compañía Auxiliar al Cargo Exprés, S.A.</b> Centro de Carga Aérea Parcela 2 p.5 nave 6; Calle Velázquez 130, 28006 Madrid	España	75%
<b>Iberia Desarrollo Barcelona, S.L.R.</b> Torre Tarragona, PLT 15, Calle Tarragona 161PLT 15, BARCELONA, 0801408014 Barcelona, BARCELONA	España	75%
<b>Sociedad Auxiliar Logística Aeroportuaria, S.A.</b> Centro de Carga Aérea Parcela 2 p 5 nave 6; Calle Velázquez 130, 28006 Madrid	España	75%



# Inversiones del Grupo continuación

## Empresas asociadas

Nombre y domicilio	País de constitución	Porcentaje de participación en el capital
<b>Iber-América Aerospace, LLC</b> 9800 Premier Parkway Miramar, Florida 33025, Miramar, FL	EE. UU.	65.33%
<b>Handling Guinea Ecuatorial, S.A. (HANGESA)</b> Malabo International Airport, Malabo	Guinea Ecuatorial	51%
<b>Corjet Maintenance Europe S.L.</b> Aeropuerto de Barajas Avda de la Hispanidad s/n 28042 Madrid	España	50%
<b>Madrid Aerospace Services, S.L.</b> Pol. Ind. Las Monjas, C/Verano, 9	España	50%
<b>Empresa Logística de Carga Aérea, S.A. (ELCA)</b> Aeropuerto Jose Martí, Ciudad de La Habana	Cuba	50%
<b>Empresa Hispano Cubana de Mantenimiento de Aeronaves Ibeca, S.A.</b> Aeropuerto Jose Martí, Ciudad de La Habana	Cuba	50%
<b>Multiservicios Aeroportuarios, S.A.</b> Avenida de Manóteras, 46; Madrid	España	49%
<b>International Supply Management, S.L.</b> Pozuelo de Alarcón; Madrid	España	49%
<b>Sociedad Conjunta para la Emisión y Gestión de Medios de Pago EFC, S.A.</b> José Ortega y Gasset, 22; Madrid	España	43.5%
<b>Dunwoody Airline Services (Holdings) Limited</b> Building 70, Argosy Road, East Midlands Airport, Castle Donnington, Derby, DE74 2SA	Inglaterra	40%
<b>Serpista, S.A.</b> Marcelo Espinola, 1; Madrid	España	39%
<b>Grupo Air Miles España, S.A.</b> Avda. Bruselas 20, Alcobendas; Madrid	España	33.33%

## Activos financieros disponibles para la venta

Los principales activos financieros disponibles para la venta del Grupo son los siguientes:

	Información de las últimas cuentas anuales				
	País de constitución	Porcentaje de participación en el capital	Divisa	Fondos propios (millones)	Beneficio/ (pérdidas) antes de impuestos (millones)
<b>Servicios de Instrucción de Vuelo, S.L.</b> Camino Muñoz 2, 28042 Madrid	España	19.9%	Euro	50	2
<b>The Airline Group Limited</b> Brettenham House South 5th Floor, Lancaster Place, London, WC2N 7EN	Inglaterra	16.7%	Libra esterlina	157	9
<b>Flybe Group plc</b> Jack Walker House, Exeter International Airport, Exeter, Devon, EX5 2HL	Inglaterra	14.6%	Libra esterlina	48	(41)
<b>Comair Limited</b> 1 Marignane Drive, Bonaero Park, 1619	Sudáfrica	9.6%	Rand sudafricano	1.021	331
<b>Adquira España, S.A.</b> Plaza Cronos, 1 - 4ª planta. 28037 Madrid	España	10%	Euro	6	1
<b>Amadeus IT Holding, S.A.</b> Calle Salvador Madariaga 1 p.c. 28027 Madrid	España	7.5%	Euro	1.883	668



# DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD DE LOS CONSEJEROS

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD DE LOS CONSEJEROS A LOS EFECTOS DEL ARTÍCULO 8.1.b DEL REAL DECRETO ESPAÑOL 1362/2007 DE 19 DE OCTUBRE (REAL DECRETO 1362/2007).

El Consejo de Administración de International Consolidated Airlines Group, S.A., en su reunión celebrada el 27 de febrero de 2014, declara que, en su leal saber y entender, las Cuentas anuales consolidadas del ejercicio anual terminado el 31 de diciembre de 2013 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 2014

**Antonio Vázquez Romero**  
Presidente

**Martin Faulkner Broughton**  
Vicepresidente

**William Matthew Walsh**  
Consejero Delegado

**César Alierta Izuel**

**Patrick Jean Pierre Cescau**

**Enrique Dupuy De Lôme Chávarri**

**Denise Patricia Kingsmill**

**James Arthur Lawrence**

**Marjorie Morris Scardino**

**José Pedro Pérez-Llorca y Rodrigo**

**Kieran Charles Poynter**

**Alberto Terol Esteban**

## 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 2013, 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 2013 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 2013, 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 2013 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 2013. Nuestro trabajo como auditores se limita a la verificación del informe de gestión consolidado con el alcance mencionado en este mismo párrafo y no incluye la revisión de información distinta de la obtenida a partir de los registros contables de International Consolidated Airlines Group, S.A. y Sociedades dependientes.

No tenemos nada que reportar en relación a nuestra obligación de revisar, de acuerdo con las United Kingdom Listing Rules, la sección del Informe de Gobierno Corporativo en relación al cumplimiento de la Sociedad con las nueve disposiciones del UK Corporate Governance Code.

ERNST & YOUNG, S.L.  
(Inscrita en el Registro Oficial de Auditores  
de Cuentas con el N° S0530)

Rafael Pérez Martínez

27 de febrero de 2014

# DATOS OPERATIVOS Y FINANCIEROS

Total operaciones del Grupo		2013 <sup>1</sup>	2012 <sup>1</sup>	2011 <sup>2</sup>	2010 <sup>2</sup>	2009 <sup>2</sup>
<b>Tráfico y capacidad</b>						
Asientos-kilómetro ofertados (AKO)	millones	230.573	219.172	213.193	199.032	206.301
Pasajeros-kilómetro transportados (PKT)	millones	186.304	176.102	168.617	157.323	162.055
Toneladas-kilómetros transportadas (TKT)	millones	5.653	6.080	6.156	5.907	5.499
Pasajeros transportados	Miles	67.224	54.600	51.687	50.600	53.256
Toneladas de carga transportadas	Miles	928	1.011	1.050	1.019	963
Sectores	Miles	538.644	453.100	437.411	437.500	472.613
Tiempo de vuelo	Horas	1.573.900	1.419.601	1.388.514	1.329.767	1.372.145
<b>Operaciones</b>						
Plantilla media equivalente		60.089	59.574	56.791	56.563	59.842
Aeronaves en servicio al final de ejercicio		431	377	348	352	345
Utilización de aeronaves – Largo radio (promedio de horas por avión por día)	Horas	13,3	13,6	13,6	13,1	13,5
Utilización de aeronaves – Corto radio (promedio de horas por avión por día)	Horas	8,4	8,2	8,5	8,2	8,2
Puntualidad: margen de 15 minutos	%	79,2	77,7	76,6	74,7	81,6
Regularidad	%	99,0	99,0	99,0	95,4	98,8
<b>Finanzas</b>						
Ingresos unitarios de pasaje/AKO	céntimos de EUR	7,05	7,01	6,41	6,19	5,43
Ingresos de pasaje/PKT	céntimos de EUR	8,73	8,73	8,11	7,83	6,91
Ingresos de carga/TKT	céntimos de EUR	18,98	20,02	19,33	18,55	15,17
Total ingresos de tráfico/TKO	céntimos de EUR	57,1	53,59	49,47	47,93	41,68
Precio medio del combustible	(céntimos de dólar/ galón EEUU)	314,15	320,33	289,04	224,93	246,27
Coste de combustible/AKO	céntimos de EUR	2,58	2,78	2,38	1,96	1,95
Resultado de las operaciones antes de depreciación, amortización y alquileres (EBITDAR)	mill. de EUR	2.258	1.480	1.867	1.692	487
Total gastos de las operaciones excluyendo el combustible/AKO	céntimos de EUR	5,18	5,49	5,06	5,36	5,01
Margen operativo	%	4,1	(0,1)	3,0	1,5	(7,0)
Total gastos de las operaciones/AKO	céntimos de EUR	7,77	8,28	7,44	7,32	6,96
Total gastos de las operaciones/TKO	céntimos de EUR	58,97	58,60	52,76	52,05	49,74
Cobertura de dividendos	veces	-	-	-	-	(11,79)
Cobertura de intereses*	veces	2,80	(0,22)	4,69	1,50	n/d
Deuda neta	mill. de EUR	1.489	1.889	1.148	895	n/d
Patrimonio neto*	mill. de EUR	4.216	2.978	4.312	4.670	n/d
Apalancamiento ajustado	%	50	51	44	47	n/d

<sup>1</sup> Los datos financieros del ejercicio completo hasta el 31 de diciembre de 2013 y 2012 se basan en los resultados consolidados del Grupo antes de partidas excepcionales.

<sup>2</sup> Los resultados del ejercicio completo hasta el 31 de diciembre de 2011 y 2010 se basan en los resultados combinados de las operaciones de British Airways Plc e Iberia Líneas Aéreas de España S.A. Operadora. Antes de 2010, las cifras representan los resultados acumulados de British Airways e Iberia.

\* Reformulado para su modificación con arreglo a la norma de contabilidad NIC 19 "Retribuciones a los empleados".

n.d.: no disponible

# GLOSARIO

Apalancamiento ajustado	Deuda neta más los costes capitalizados del arrendamiento operativo de la flota, dividido por la deuda neta más los costes capitalizados del arrendamiento operativo de la flota y el patrimonio neto
Asientos-kilómetro ofertados (AKO)	Número de asientos disponibles para la venta multiplicado por la distancia del vuelo
Toneladas-kilómetros ofertadas (TKO)	Número de toneladas de capacidad ofertadas para el transporte de la carga (pasaje y mercancías), multiplicado por la distancia del vuelo
Horas de vuelo	Tiempo de servicio de la aeronave medido desde la hora en que esta abandona la puerta de salida en el aeropuerto de origen hasta la hora en que se sitúa en la puerta de llegada del aeropuerto de destino
Ingresos de carga/TKT	Ingresos de la carga divididos por TKT
Toneladas-kilómetros transportadas (TKT)	Número de toneladas de carga comercial transportada (carga y correo) multiplicado por la distancia del vuelo
Cobertura de dividendos	Número de veces que el beneficio del ejercicio cubre los dividendos abonados y propuestos
EBITDAR	Beneficios de las operaciones antes de depreciación, amortización y alquileres
Beneficios por acción (BPA)	Los resultados se basan en el beneficio después de impuestos ajustado por los resultados atribuibles a los accionistas por los intereses sobre los bonos convertibles al 1,75%. Las acciones se basan en el número medio ponderado de acciones ordinarias ajustado por el efecto dilutivo de la hipotética conversión de estos bonos y los pagos basados en acciones pendientes a los empleados
Cobertura de intereses	El número de veces que los beneficios antes de impuestos y los gastos e ingresos netos por intereses cubren los gastos e ingresos netos por intereses
Plantilla equivalente	Número de empleados ajustado por los empleados a tiempo parcial, horas extraordinarias y contratistas
Fecha efectiva de la fusión	21 de enero de 2011, fecha en la que British Airways e Iberia firmaron el acuerdo de fusión para crear International Airlines Group
Deuda neta	Deuda corriente y a largo plazo remunerada menos otros depósitos corrientes, efectivo y otros medios líquidos equivalentes remunerados
Margen operativo	Beneficio/(pérdida) de las operaciones como porcentaje de los ingresos totales
Coeficiente de ocupación total	ITK expresado como porcentaje de TKO
Coeficiente de ocupación de pasajeros	PKT expresado como porcentaje de AKO
Puntualidad	El estándar del sector medido como porcentaje de vuelos que despegan dentro de los 15 minutos siguientes a la hora programada
Regularidad	Porcentaje de vuelos realizados respecto a los vuelos programados, sin incluir los cancelados por motivos comerciales
Rentabilidad del capital empleado (RoCE)	El RoCE se basa en el beneficio de las operaciones antes de partidas excepcionales ajustado por el arrendamiento de aviones, multiplicado por 1 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 y no corriente de deuda remunerada
Rentabilidad sobre el capital invertido (RoIC)	El beneficio de las operaciones antes de partidas excepcionales dividido entre el coste corriente teórico medio del inmovilizado material (calculado multiplicando el coste bruto del inmovilizado material por el factor de inflación acumulada y dividiéndolo entre dos. El factor de inflación utiliza una inflación anual del 2,5% en un período que se determina dividiendo la depreciación acumulada entre el coste anual).
Pasajeros-kilómetro transportados (PKT)	Número de pasajeros comerciales transportados por la distancia del vuelo
Ingreso unitario de pasaje/AKO	Ingresos de pasaje divididos por AKO
Ingresos de pasaje/PKT ( <i>yield</i> )	Ingresos de pasaje divididos por PKT
Ingresos por tonelada-kilómetro (ITK)	La carga comercial en toneladas multiplicada por la distancia del vuelo
Sector	Vuelo comercial de ida
Capital total	Patrimonio neto total más deuda neta
Ingresos totales del Grupo/AKO (ingresos/AKO)	Total ingresos del Grupo dividido por AKO
Total gastos de las operaciones excluyendo el combustible/AKO	Total gastos de las operaciones excluyendo el combustible dividido por AKO
Total gastos de las operaciones/AKO	Total gastos de las operaciones dividido por AKO
Total ingresos de tráfico/TKO	Ingresos del tráfico total (pasaje y carga) dividido por TKO

# INFORMACIÓN PARA EL ACCIONISTA

## Domicilio social

International Consolidated Airlines Group, S.A.  
El Caserio, Iberia Zona Industrial nº 2 (La Muñoza),  
Camino de La Muñoza, s/n, 28042 Madrid, España.

Registro Mercantil de Madrid, tomo 27312, folio 11, hoja  
M-492129 C.I.F. A85845535

## Domicilio social de la sucursal en el Reino Unido

International Airlines Group  
2 World Business Centre  
Newall Road  
London Heathrow Airport  
Hounslow TW6 2SF, Reino Unido

Registrada en Inglaterra y Gales con el número BR014868

## Entidad de Registro

Computershare Investor Services PLC

Para consultas relacionadas con acciones depositadas en  
"Corporate Sponsored Nominee" (registro de acciones  
del Reino Unido):

Tel.: +44 870 702 0110

Correo electrónico: [web.queries@computershare.co.uk](mailto:web.queries@computershare.co.uk)

Internet: [www.investorcentre.co.uk/iag](http://www.investorcentre.co.uk/iag)

## Equipo de Relaciones con Inversores de IAG:

Reino Unido: +44 20 8564 2900; o

España: +34 91 312 6440

Inversores institucionales: [investor.relations@iairgroup.com](mailto:investor.relations@iairgroup.com)

Accionistas privados: [accionistas@iairgroup.com](mailto:accionistas@iairgroup.com)

## Programa de American Depositary Receipt (ADR)

IAG cuenta con un programa de valores "Sponsored Level 1 American Depositary Receipt (ADR)" que se negocian en el mercado extrabursátil de EE. UU. (véase [www.otcm Markets.com](http://www.otcm Markets.com)). Deutsche Bank es el banco depositario de los ADR.

Para consultas de los accionistas, póngase en contacto con:  
Deutsche Bank Trust Company Americas  
c/o American Stock Transfer & Trust Company  
Peck Slip Station  
P.O. Box 2050  
New York, NY 10272-2050, EE. UU.

Correo electrónico: [DB@amstock.com](mailto:DB@amstock.com)

Tel.:

Número gratuito: +1 800 301 3517

Internacional: +1 718 921 8137

Internet: [www.adr.db.com](http://www.adr.db.com)

## Calendario financiero

Cierre del ejercicio: 31 de diciembre de 2013

Resultados 1T: 9 de mayo de 2014

Resultados semestrales: 1 de agosto de 2014

Resultados 3T: 31 de octubre de 2014

Otras fechas clave pueden consultarse en nuestra página  
web: [www.iagshares.com](http://www.iagshares.com)

## ShareGift

Los accionistas del Reino Unido que tengan un número reducido de acciones pueden donarlas a instituciones benéficas mediante ShareGift, administrado por la Orr Mackintosh Foundation. Se puede solicitar más información en el registro del Reino Unido.

Determinadas declaraciones incluidas en este informe tienen carácter prospectivo y están sujetas a supuestos, riesgos e incertidumbres, por lo que los resultados reales podrían diferir significativamente de los contenidos de forma expresa o tácita en dichas declaraciones de carácter prospectivo.

Las declaraciones prospectivas se pueden identificar generalmente por el uso de términos con idea de futuro, como "prevé", "puede", "podrá", "podría", "pretende", "planea", "predice", "contempla" o "espera", y comprenden, a título meramente enunciativo y no limitativo, proyecciones relativas a los resultados de las operaciones y las condiciones financieras, así como a los planes y objetivos de International Consolidated Airlines Group S.A. (el "Grupo") sobre las operaciones futuras, las negociaciones del Plan de negocio del Grupo, los ingresos futuros previstos, los planes de financiación y las inversiones y desinversiones previstas. Todas las declaraciones de carácter prospectivo incluidas en este informe se basan en la información que obraba en poder del Grupo a la fecha de este informe, así como en las expectativas y opiniones actuales del Grupo en relación con acontecimientos futuros que afectan al Grupo y que conllevan varios riesgos e incertidumbres conocidos y desconocidos. Se advierte al lector de que no debe confiar indebidamente en las declaraciones prospectivas contenidas en este informe, que solo son válidas en la fecha de este informe. El Grupo no asume obligación alguna de actualizar públicamente ni revisar las declaraciones de carácter prospectivo, ya sea con motivo de la aparición de nueva información, acontecimientos futuros u otras circunstancias, excepto cuando así lo requieran las leyes y reglamentos aplicables.

No es razonablemente posible recoger pormenorizadamente todos los factores y sucesos concretos que pueden influir en la validez de las declaraciones prospectivas del Grupo o tener un efecto sustancial adverso en las operaciones o resultados futuros de una aerolínea que opera a escala mundial. No obstante, la sección de este informe dedicada a los factores de riesgo ofrece más información sobre los posibles riesgos e incertidumbres que afectan al Grupo.

