

Lo **mejor** está por llegar

Tabla de contenidos

Informe estratégico

2	Hitos financieros
3	Carta del presidente
4	Preguntas y respuestas
6	Nuestra red
8	Informe del Consejero Delegado
11	Modelo de negocio y estrategia
12	Nuestra estrategia
14	Indicadores clave de rendimiento
16	Plataforma de crecimiento de IAG
18	British Airways
20	Iberia
22	Vueling
23	Aer Lingus
24	Avios
25	IAG Cargo
26	Ámbito digital
27	Gestión del riesgo y principales factores de riesgos
33	Introducción al resumen financiero
34	Entorno económico
36	Análisis financiero
45	Sostenibilidad

Gobierno corporativo

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

Estados financieros

100	Cuenta de resultados consolidada
101	Estado de resultado global consolidado
102	Balance de situación consolidado
103	Estado de flujos de caja consolidado
104	Estado de cambios en el patrimonio neto consolidado
106	Notas a las cuentas anuales consolidadas
157	Informe anual de gobierno corporativo
220	Inversiones del grupo

Declaración de responsabilidad de los consejeros

Informe de auditoría independiente

Información adicional

226	Glosario
228	Indicadores de rendimiento alternativos
231	Indicadores de sostenibilidad
232	Datos operativos y financieros
IDC	Información para el accionista

Informe de gestión

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

11	Modelo de negocio y estrategia
12	Nuestra estrategia
14	Indicadores clave de rendimiento
16	Plataforma de crecimiento de IAG
27	Gestión del riesgo y principales factores de riesgo
35	Introducción al resumen financiero
36	Entorno económico
38	Análisis financiero
45	Sostenibilidad
58	Gobierno corporativo
157	Informe anual de gobierno corporativo

“2016 fue un año complicado, pero hemos obtenido un buen resultado. Aún queda mucho por hacer y, sinceramente, **lo mejor está por llegar.** Todavía quedan mejoras por hacer y eficiencias por obtener.”

Willie Walsh
Consejero Delegado

El siguiente informe estratégico contiene un análisis objetivo y equilibrado, consistente con el tamaño y complejidad del negocio, acorde con las expectativas de la Ley de Sociedades de 2006.

Hitos financieros

Aportando buenos resultados hacia nuestros objetivos a largo plazo

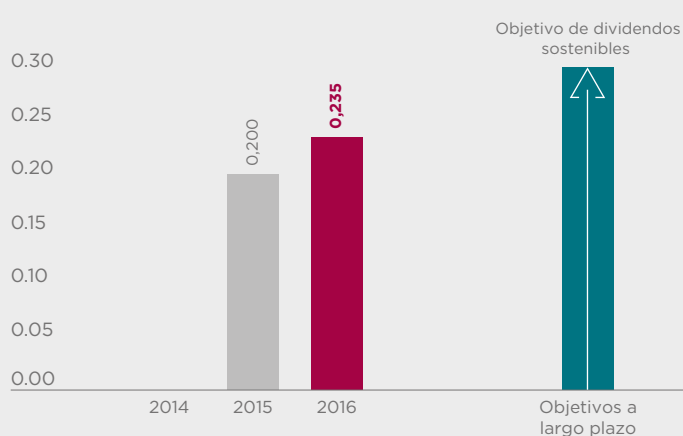
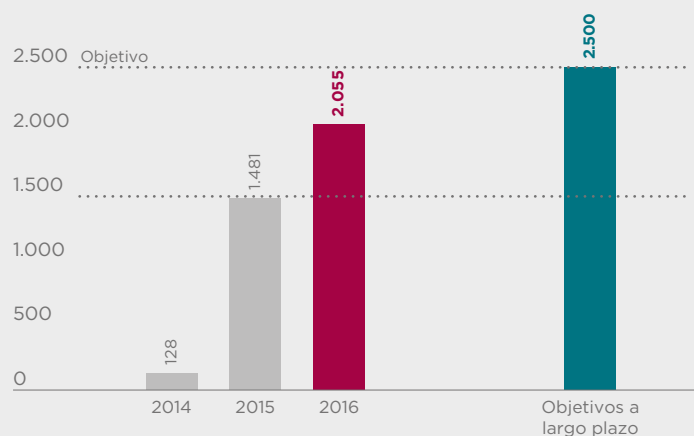
A pesar de los desafíos del entorno, hemos progresado hacia la consecución de nuestros objetivos a largo plazo. La estructura única de nuestro Grupo ha respaldado los resultados del Grupo y promovido el valor de nuestras marcas. Hemos logrado potenciar nuestras marcas con eficacia en distintos segmentos de mercado. Continuaremos a invertir mientras cosechamos más beneficios con la plataforma de IAG.

Flujos libres de caja para el accionista
(millones de euros)

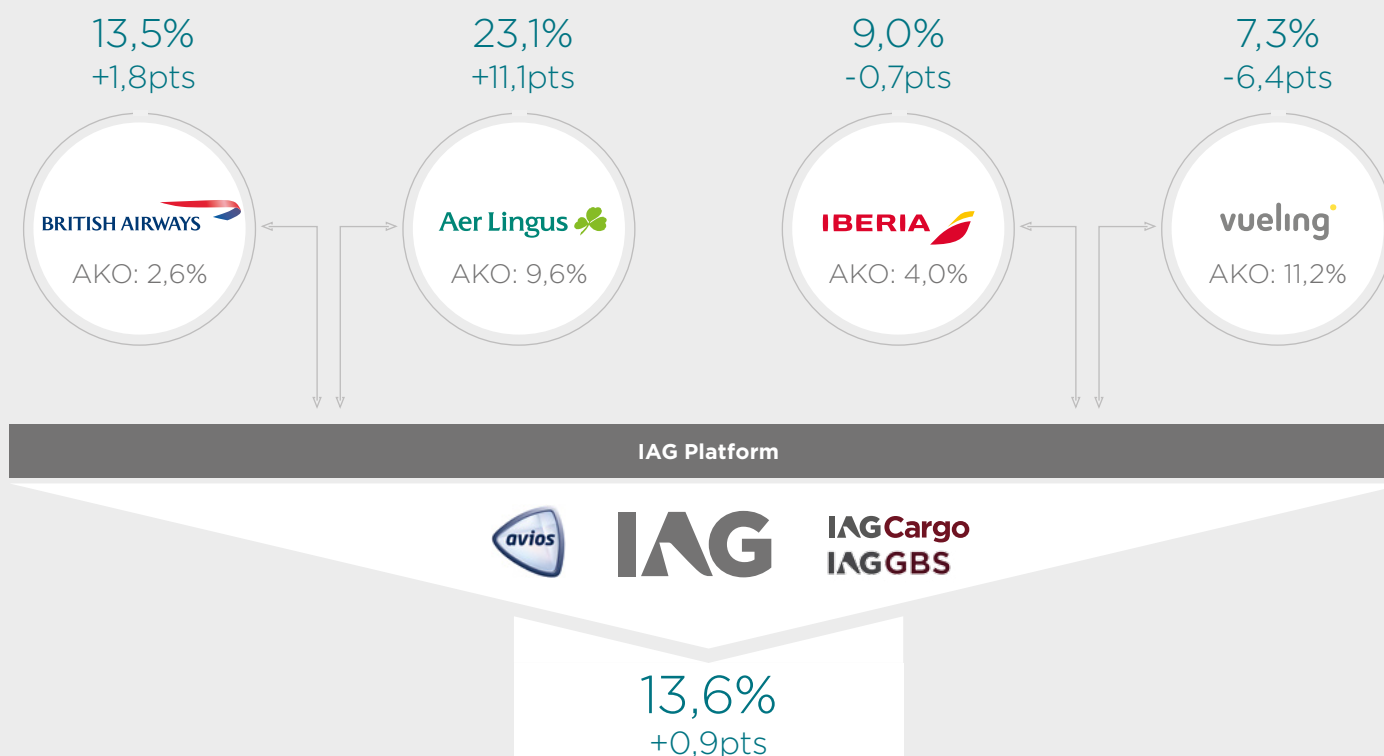
+574 millones de € frente al año anterior

Dividendo total por acción¹ (euros)

+17,5% frente al año anterior



RoIC²



¹ 2016 incluye el dividendo complementario recomendado de 12,5 céntimos de euro por acción.

² Definición incluida en la sección de Indicadores de rendimiento alternativo. El comparativo de 2015 incluye los resultados anualizado Aer Lingus.

Sólido enfoque en el crecimiento a largo plazo y la rentabilidad sostenible



“Les doy mi más cálida bienvenida a la sexta edición de nuestro Informe Anual, que describe el comienzo de una nueva etapa en nuestro viaje para garantizar un futuro sostenible y rentable para nuestras aerolíneas y para International Airlines Group en su conjunto”.

Antonio Vázquez
Presidente

2016 fue un año difícil para nuestro negocio, pero en el que volvimos a demostrar que el modelo de negocio de IAG continúa siendo resiliente y altamente eficaz.

Nuestras aerolíneas transportaron a 100 millones de personas el año pasado, el doble de pasajeros que transportábamos cuando British Airways e Iberia se fusionaron hace seis años. Aunque nuestros resultados se vieron afectados por el referéndum británico sobre la UE y el posterior desplome de la libra esterlina, fuimos capaces de generar un impresionante beneficio operativo de 2.535 millones de euros, con unos ingresos de 22.567 millones de euros.

La mañana después del referéndum británico, informamos al mercado sobre las posibles repercusiones a corto plazo sobre nuestros resultados.

A pesar del fuerte impacto que sufrió el precio de nuestra acción, en nuestro Día de los Mercados de Capitales, fuimos capaces de transmitir confianza a la comunidad inversora en noviembre en que nuestros objetivos financieros a largo plazo prácticamente no habían sufrido cambios; un mensaje que fue bien acogido por el mercado.

Estoy seguro de que los inversores entienden que este negocio está siendo gestionado de forma cuidadosa y certera con vistas a alcanzar sus objetivos de crecimiento a largo plazo y rentabilidad sostenible para los accionistas.

Nuevamente nos complace cumplir nuestro compromiso de distribución de dividendos. Asimismo, tenemos la intención de llevar a cabo un programa de recompra de acciones de 500 millones de euros durante el 2017, aumentando los retornos de efectivo para nuestros accionistas.

Somos una industria cíclica, en la que la volatilidad –precio del combustible, terrorismo, meteorología, política– forma parte de nuestro día a día. Me llena de orgullo que IAG esté gestionando tan bien estos retos y que pueda comprometerse a mantener una política de dividendos sostenible como lo hacen las empresas de otros sectores más estables.

Hasta ahora, la decisión del Reino Unido de abandonar la Unión Europea ha proporcionado pocas certezas. Creemos que el botón que activa el artículo 50 del Tratado de la Unión Europea se pulsará en marzo y ello dará comienzo a dos años de negociaciones de divorcio. Más allá de eso, se sabe muy poco.

Para nuestro sector, la gran duda es el futuro del mercado único de la aviación en Europa. Sin embargo, espero que las consideraciones geográficas y de seguridad, los intereses de los consumidores y los de toda nuestra sociedad en reducir las emisiones, prevalezcan sobre la política y los intereses cortoplacistas.

La consolidación está en el ADN de nuestra compañía. Los controles a la inversión extranjera y la normativa de competencia hacen que las oportunidades de adquisición sean relativamente escasas. No obstante, contamos con los recursos necesarios y con un sistema único y flexible de integración para incorporar nuevas aerolíneas independientes a nuestro conjunto actual de marcas, con la oferta de unas enormes y demostradas sinergias de costes.

Las alianzas y los negocios conjuntos también son muy importantes y estamos muy satisfechos de que British Airways y Qatar Airways hayan puesto en marcha un negocio conjunto y que un acuerdo similar entre LATAM, Iberia y British Airways

esté a la espera de aprobación (por parte de las autoridades de competencia). Estas iniciativas nos brindarán grandes oportunidades en Oriente Medio y Sudamérica.

En 2016, nuestro sector también fue testigo del establecimiento del primer mecanismo de compensación de emisiones de carbono de ámbito verdaderamente global en el marco de la 39ª Asamblea de la Organización de Aviación Civil Internacional (OACI), algo por lo que llevábamos abogando durante mucho tiempo.

Nuestra industria, que genera alrededor del 2% de las emisiones de CO₂ a nivel global, ha acordado reducir a la mitad las emisiones en 2050 e introducir un límite a las emisiones a partir de 2020, a pesar del fuerte incremento previsto en el tráfico de pasajeros. Es un reto enorme, pero en IAG pretendemos liderarlo.

Después de un año repleto de acontecimientos, me gustaría dar las gracias a todas las personas que integran el Grupo y que trabajan día a día para hacer que IAG sea un negocio exitoso. También quiero dar las gracias a los accionistas por su permanente apoyo.

Espero que, después de leer este informe, compartan conmigo la firme convicción de que el Grupo está en una excelente posición para conseguir un crecimiento rentable y sostenible de cara al futuro. Vivimos tiempos complejos, pero también apasionantes.

Antonio Vázquez
Presidente

Preguntas y respuestas

Con nuestro Consejero Delegado, Willie Walsh

2016 fue un año excelente para IAG a pesar de ciertos desafíos externos de gran transcendencia. Willie Walsh, Consejero Delegado de IAG, explica en esta sección cómo se están abordando estos asuntos de corto plazo mientras la compañía mantiene un enfoque firme y decidido en su sostenibilidad a largo plazo.

Willie Walsh
Consejero Delegado



P ¿Qué efectos ha tenido el referéndum del Reino Unido sobre su permanencia en la UE en los resultados financieros de IAG en 2016?

R El resultado del referéndum celebrado el 23 de junio ha tenido tres consecuencias muy específicas para nuestro negocio.

La primera es que reportamos sobre nuestros resultados en euros, pero nuestra base de ingresos y beneficios en libras esterlinas es muy considerable por las operaciones de British Airways. Al convertir a euros dichos resultados en libras esterlinas, la tasa de cambio que aplicamos ahora es mucho más baja debido al desplome de la divisa británica.

La segunda consecuencia es que tenemos muchos costes en dólares estadounidenses, al ser la divisa que utilizamos para adquirir combustible y aeronaves, por ejemplo. La devaluación tanto de la libra esterlina como del euro frente al dólar encarece nuestros costes en dólares estadounidenses.

La tercera consecuencia se hizo evidente para nosotros en el periodo previo al referéndum. Hubo una ralentización y una moderación de la actividad empresarial en el Reino Unido y un pequeño descenso temporal de los viajes de negocios.

Por tanto, la combinación de esos tres factores —el impacto de conversión de una libra esterlina débil, el efecto de las transacciones por la depreciación de la libra esterlina y el euro frente al dólar estadounidense y una reducción de las reservas por parte de las empresas británicas— afectó a nuestros beneficios declarados en euros.



Más información sobre el impacto del referéndum del Reino Unido a favor de abandonar la UE en la página 31.

P ¿Cómo está generando rentabilidad IAG en el contexto económico actual?

R Ciertamente, el crecimiento mundial se ha desacelerado en 2016 y, en mi opinión, es probable que en 2017 se mantenga en niveles similares.

A pesar de ello, seguimos siendo bastante optimistas con respecto al entorno económico mundial y creo que algunas de las áreas que se han mostrado débiles en 2016 —como Brasil, un mercado importante para IAG— mostrarán signos de recuperación en 2017.

Sin embargo, debemos reconocer que en el futuro inmediato nuestra capacidad crecerá a un ritmo más lento y esto nos obliga a centrarnos en las áreas rentables de nuestro negocio y, sobre todo, en seguir mejorando nuestro desempeño en materia de costes.

También seguimos innovando y aprovechando las oportunidades que nos brindan los nuevos mercados. Nos disponemos a lanzar nuevos vuelos de largo radio desde Barcelona, por ejemplo. "Largo radio, bajo coste" es como todo el mundo denomina a esta nueva iniciativa, pero de lo que estamos hablando es de un nuevo servicio transatlántico de largo radio desde Barcelona mediante una nueva forma de operar que responde directamente al dinamismo en las demandas de los consumidores.

Barcelona es una base ideal para este proyecto porque cuenta con la red de corto radio de Vueling. En nuestra opinión, se trata de un requisito indispensable para que cualquier iniciativa de largo radio y bajo coste obtenga buenos resultados y otras aerolíneas presentes en el mercado coinciden en este aspecto. En su debido momento, también consideraremos abrir otras bases en Europa para estos vuelos.

Por tanto, creo que IAG debe seguir siendo flexible y disciplinada y estamos muy bien posicionados para conseguirlo.

Es preciso reconocer que no podremos depender de un crecimiento económico sólido. En este contexto, debemos estudiar muy detenidamente cada decisión de inversión para asegurarnos de obtener una rentabilidad razonable.

Y, sobre todo, debemos seguir concentrándonos en la viabilidad financiera y la sostenibilidad de IAG, logrando un equilibrio entre la rentabilidad a corto plazo y las necesidades a largo plazo del negocio.

 *Más información sobre el entorno económico en las páginas 34 a 35*

P ¿Qué impacto tendrá en su negocio la tercera pista de Heathrow?

R En octubre de 2016, el gobierno británico decidió respaldar la ampliación de Heathrow con una tercera pista. No obstante, me complace señalar que este apoyo está sujeto a condiciones.

La más importante, desde nuestro punto de vista, es que el proyecto solo se llevará a cabo si los costes para los clientes se mantienen sin variaciones en los niveles actuales. Ese punto es muy importante para nosotros.

Debemos ver la ampliación de Heathrow como una oportunidad para IAG. Sin embargo, esto solo será cierto si los costes de dicha ampliación son razonables de manera que no tengamos que asumir unos costes desproporcionados y si los clientes, en general, no se ven obligados a pagar más por la operación en Heathrow.

También hay importantes retos medioambientales que deberemos abordar antes de que pueda llevarse a cabo la ampliación.

Por tanto, son muchos los obstáculos que debemos salvar. No obstante, en general, soy discretamente optimista en cuanto a que finalmente conseguiremos el resultado deseado.

 *Más información sobre la tercera pista de Heathrow en la página 10*

P ¿Cómo beneficiará a IAG la aceleradora de start-ups Hangar 51?

R La aceleradora de *start-ups* Hangar 51 es un desarrollo verdaderamente interesante para IAG.

Existen adelantos fabulosos en el mundo digital y queremos ponernos al día, no solo porque algunos de ellos pueden suponer un reto y un factor disruptivo para nuestro negocio, sino también porque queremos identificar aquellas tecnologías que transformarán y mejorarán nuestra forma de trabajar.

Por tanto, hemos seleccionado a los mejores y más brillantes desarrolladores y ahora están trabajando en IAG con el fin de aprovechar las ventajas de algunas de sus magníficas ideas. Si esas ideas tienen potencial, las utilizaremos para cambiar la forma en que operamos en beneficio del negocio y, sobre todo, de nuestros clientes.

Creo que será muy interesante verlo.

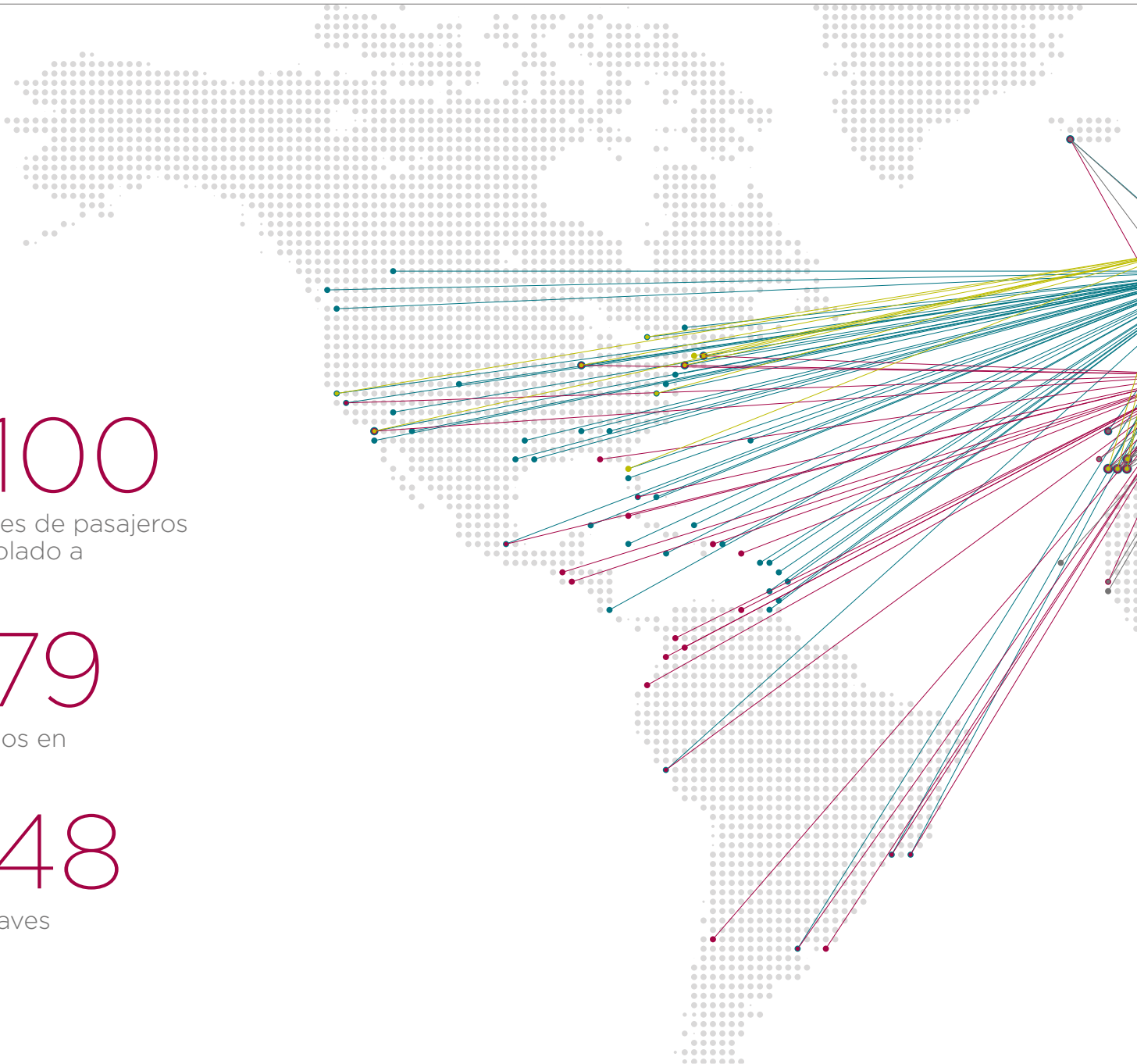
 *Más información sobre nuestra iniciativa de transformación digital en la página 26*



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

Nuestra red

Nuestro negocio alrededor del mundo



+100

millones de pasajeros
han volado a

279

destinos en

548

aeronaves

Nuestras marcas



BRITISH AIRWAYS



Más información sobre
British Airways en las
páginas 18 y 19



IBERIA



Más información sobre
Iberia en las páginas 20 y 21



vueling

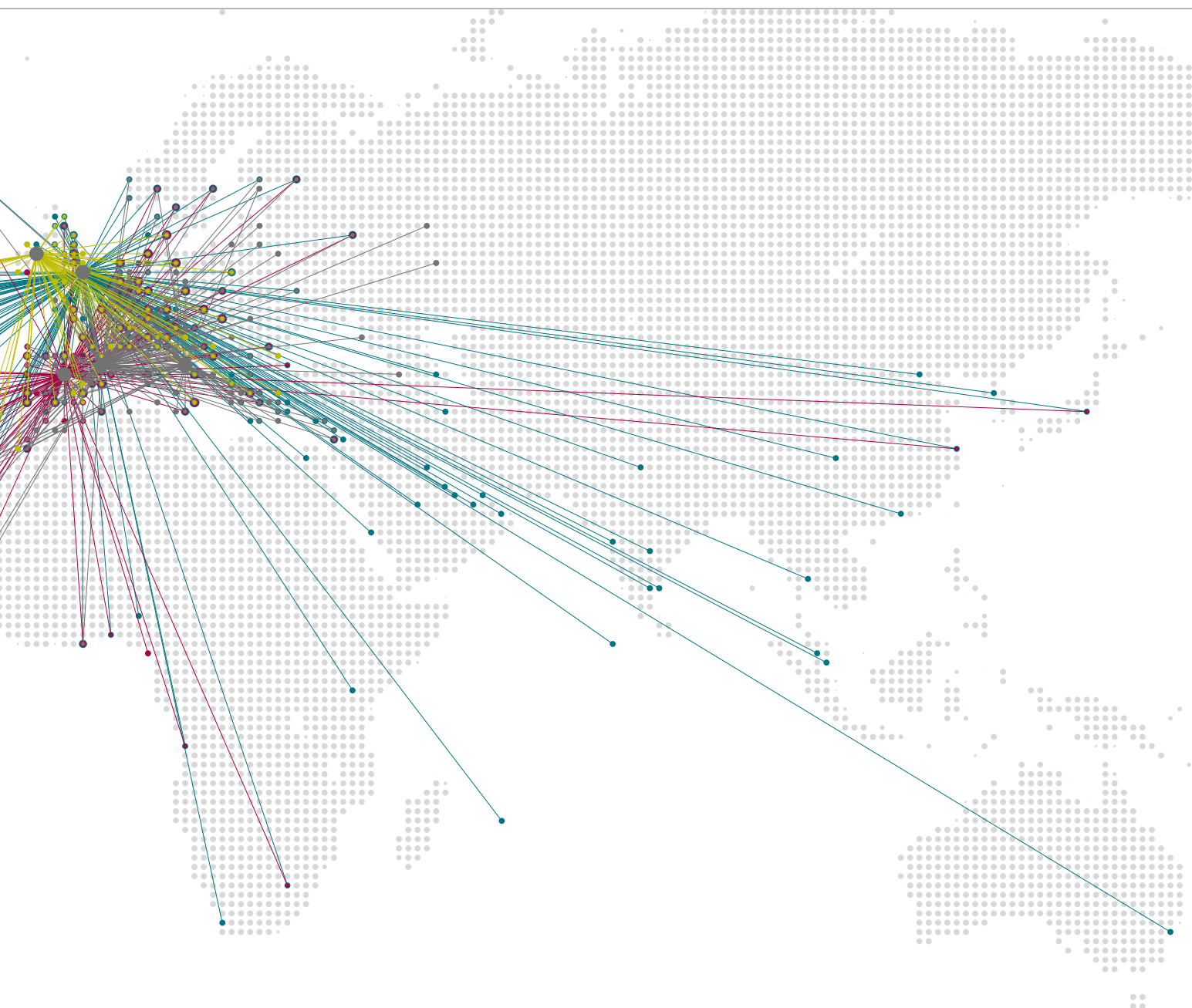


Más información sobre
Vueling en la página 22

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



Más información sobre nuestra estrategia en las páginas 12 y 13



Aer Lingus 



Más información sobre Aer Lingus en la página 23



Más información sobre Avios en la página 24

IAG Cargo



Más información sobre IAG Cargo en la página 25

Garantizando la viabilidad del negocio a largo plazo



”2016 fue un buen año para IAG incluso a pesar de que el impacto externo del referéndum británico y la consiguiente caída de la libra esterlina ensombrecieron nuestros resultados. No obstante, confiamos en el futuro y estamos convencidos de que lo mejor está por llegar”.

Willie Walsh
Consejero Delegado

En 2016, continuamos trabajando sobre los grandes avances que hemos conseguido en los seis años que han transcurrido desde la formación de IAG y creo que nos podemos sentir orgullosos de nuestros logros hasta la fecha y tener confianza en el futuro a largo plazo de este negocio.

El año no estuvo exento de dificultades, por supuesto, y diversos factores externos ensombrecieron la que, de otro modo, hubiera sido otra muestra del robusto desempeño del Grupo, pero ninguno superó la inesperada decisión del Reino Unido de abandonar la Unión Europea y el consiguiente desplome de la libra esterlina.

A la luz del efecto del referéndum, llegamos a la conclusión de que no podríamos cumplir nuestros objetivos de beneficios en euros establecidos para el ejercicio y al día siguiente de la votación así lo comunicamos al mercado, lo cual tuvo una gran repercusión sobre el precio de nuestras acciones.

A lo largo del año, buscamos la manera de contrarrestar ese impacto, pero su magnitud era importante y no contábamos con la capacidad necesaria para compensarlo en su totalidad.

La realidad es que ninguna empresa puede controlar los tipos de cambio. A pesar de que sí contamos con protección frente a las fluctuaciones en nuestros costes transaccionales, carecemos de cobertura —que tampoco nos procuraríamos— frente a la volatilidad cambiaria. Este es un factor que la comunidad inversora tendrá que tener en cuenta a la hora de evaluar nuestro desempeño.

Como resultado de estos factores, reportamos un beneficio de las operaciones anual de 2.535 millones de euros comparados con 2.335 millones de euros en 2015. A pesar de que el resultado está por debajo de nuestras expectativas, creo que sigue siendo un desempeño sólido, dadas las considerables turbulencias que enfrentamos durante el ejercicio por lo que podemos estar muy orgullosos.

Efectos a largo plazo de la salida del Reino Unido de la Unión Europea

El referéndum británico ha generado incertidumbre, que nunca es bienvenida. Sin embargo, a largo plazo no creemos que vaya a socavar los sólidos cimientos de nuestro negocio.

De hecho, ya hemos visto cómo se han estabilizado las reservas de las empresas británicas. Creo que hay una voluntad política real para hacer del Reino Unido un país independiente y sólido desde el punto de vista comercial, una meta que no dudo que se alcanzará. Las personas seguirán volando por negocios, por placer y para visitar a amigos y familiares, de modo que el núcleo de nuestro negocio

no solo se mantendrá fuerte sino que continuará creciendo.

Hay asuntos reglamentarios que deben abordarse y, como ha indicado el Presidente, muchos de ellos no se aclararán hasta que se acuerden las condiciones específicas de la salida del Reino Unido de la Unión Europea y entren en vigor los nuevos acuerdos.

Sin embargo, creo que es beneficioso para los intereses de ambas partes del Atlántico mantener un entorno de “cielos abiertos” entre el Reino Unido y Estados Unidos y espero plenamente que se llegue a un nuevo acuerdo una vez que venza el convenio actual de la Unión Europea con Estados Unidos y el Reino Unido abandone la UE.

Existen dudas sobre el futuro del mercado aéreo desregulado dentro de Europa. Este es un verdadero problema para las aerolíneas que operan dentro de la UE, pero no afecta a British Airways ya que todos sus vuelos tienen como origen y destino el Reino Unido.

No obstante, es importante señalar que no pretendemos obtener una ventaja competitiva de esta situación. Nunca alentaremos al gobierno británico a adoptar una postura proteccionista. La desregulación ha aportado enormes beneficios para los consumidores y creo que los políticos deberían actuar —y actuarán— racionalmente para protegerlos. Preservar el mercado liberalizado actual es el camino correcto que hay que seguir.

Hitos operativos

British Airways sigue avanzando a buen paso. Su negocio principal es robusto y está respondiendo a las demandas de los clientes de manera muy eficaz. Algunos de los retos más complicados proceden ahora de nuevos competidores más que de aerolíneas tradicionales. Por ejemplo, la operativa de largo radio y bajo coste de Norwegian en Gatwick exigió una respuesta competitiva de British Airways, que consistió en la ampliación de nuestras operaciones transatlánticas desde ese aeropuerto.

Tal y como se prometió, British Airways continuó abriendo nuevas rutas durante el año, lanzando servicios a San José en California, San José en Costa Rica, Lima, Santiago de Chile y Teherán. También se han anunciado planes para iniciar un nuevo servicio a Nueva Orleans.

Todavía tenemos la ambición de ampliar el negocio en China y seguimos siendo optimistas al respecto, pero nos enfrentamos a algunos retos relacionados con dicho país. En su mayoría, tienen que ver con la política británica de visados, conforme a la cual los visitantes chinos todavía tienen que hacer frente a elevados costes y retrasos burocráticos. Por este motivo, el desempeño financiero de la ruta de British Airways a Chengdú ha resultado decepcionante y, lamentablemente, tuvimos que suspender el servicio durante el año.

Estamos muy orgullosos de lo que Iberia ha logrado con Plan de Futuro, su programa de transformación del negocio; esto lo reitero dondequiera que voy. Iberia es un ejemplo fantástico de verdadera transformación en todos los niveles: desde la base de costes hasta el desempeño operativo, la fortaleza de la marca y la satisfacción del cliente. El equipo de Iberia ha hecho verdaderamente un gran trabajo.

Las dificultades a las que se enfrentó durante el año tuvieron que ver en su mayoría con factores macroeconómicos en mercados clave. Por ejemplo, el negocio en Latinoamérica se ralentizó. Brasil fue particularmente complejo y, dado el tamaño de su economía, en toda la región se produjo un efecto dominó inevitable que obligó a muchas otras aerolíneas a recortar capacidad.

En cuanto a los aspectos positivos, ha sido estupendo ver cómo Iberia llegó a Asia con servicios a Shanghái y Tokio. Esta ambición hubiera sido inconcebible hace unos años

y tengo que admitir que pensaba que Iberia tardaría mucho más en materializarla. Esto es una prueba de las enormes oportunidades que se abren cuando se transforma un negocio con tal profundidad.

Iberia todavía tiene mucho trabajo por hacer en materia de costes y, por ello, el equipo directivo acaba de poner en marcha la fase 2 del Plan de Futuro. Es muy positivo que estos cambios adicionales se estén llevando a cabo de manera consensuada. El cambio ya no es algo que se vea como un peligro en Iberia, sino algo que se debate y se acepta.

De todas las aerolíneas del Grupo, Vueling fue la que mayores desafíos enfrentó durante el año desde el punto de vista operativo y, como consecuencia de ello, su rentabilidad se vio afectada. El principal desafío fue la larga serie de huelgas convocadas durante el verano por parte de los controladores de tráfico aéreo en Francia. Vueling se vio más afectada que otras aerolíneas dado que aproximadamente el 70% de sus vuelos desde y hacia Barcelona sobrevuelan el espacio aéreo francés.

En vista de estas difíciles circunstancias, creo que el nuevo equipo directivo de Vueling ha hecho un fantástico trabajo. Se han enfrentado a estos retos, han sido honestos acerca de los problemas que les afectaban y no se desentendieron de los errores que se cometieron a nivel interno. El nuevo equipo ha restablecido el desempeño operativo de la aerolínea, ha potenciado la resiliencia de la red.

Durante este año, la labor será estabilizar y consolidar la posición de Vueling. Va a ser un año de crecimiento financiero, pero con menos incrementos drásticos de capacidad. No obstante, quiero ser claro: esta es una gran aerolínea con un gran futuro y todos estamos absolutamente comprometidos con ella.

2016 fue el primer ejercicio completo de Aer Lingus dentro del Grupo y me complace afirmar que ha sido un año estupendo.

Esto no nos ha sorprendido. Sin duda, creíamos en el potencial que tenía la incorporación de Aer Lingus a IAG. El equipo directivo ha realizado un trabajo excelente y la integración en IAG se ha efectuado sin problemas.

Ha sido un año particularmente potente para la red transatlántica de Aer Lingus, dado que ha explotado su posición geográfica y su capacidad para usar el

hub de Dublín para crecer y también en parte gracias a determinados acontecimientos puntuales, como las celebraciones de su centenario de 1916, un gran evento en Irlanda que atrajo gran interés y tráfico desde Estados Unidos.

Aprovechando este crecimiento, la aerolínea ha lanzado nuevas rutas a Estados Unidos, incluyendo destinos tales como Los Ángeles, Newark y Hartford en Connecticut; esta última demuestra que todavía hay mucho negocio por desarrollar ofreciendo servicios a la que algunos describirían como una ciudad estadounidense "secundaria".

El reto de Aer Lingus es seguir siendo competitiva en costes en un momento en el que la competencia se intensifica. Numerosas aerolíneas están operando servicios transatlánticos desde y hacia Irlanda y esperamos que la competencia crezca. Sin embargo, Aer Lingus cuenta con una marca muy sólida y no tengo dudas de que puede seguir desarrollando su fuerte posición.

IAG Cargo sigue contribuyendo significativamente al resultado financiero del Grupo. Si bien su mercado sigue sufriendo un desequilibrio estructural entre la oferta y la demanda, nos hemos ajustado a la realidad mejor que la mayoría de los actores del mercado. Hemos reducido nuestra exposición a aeronaves de carga específicas y nos hemos centrado en el segmento del mercado *premium* especializado, como el transporte de productos farmacéuticos.

Innovación continua

Como hemos mencionado anteriormente, Hangar 51, la aceleradora de *start-ups* que pusimos en marcha en enero de 2017, ha sido un programa fascinante para IAG.

No obstante, también continuamos explorando otras formas innovadoras de crear valor. La operativa de Global Business Services (GBS) en Cracovia, Polonia, constituye un ejemplo de ello. Cuando visité al equipo por primera vez este año, me impresionó la calidad de sus integrantes.

GBS desempeña un papel importante al asegurar que contamos con una base de costes competitiva y una estructura eficiente capaz de sustentar a todas nuestras aerolíneas actuales y, si se presenta la oportunidad adecuada, cualquier otra que pudiéramos adquirir. Su importancia seguirá creciendo conforme nos vayamos expandiendo.

Informe del Consejero Delegado continuación

Ampliación de Heathrow

Nos complace que tanto el gobierno como la Autoridad de Aviación Civil del Reino Unido hayan manifestado que la ampliación de Heathrow no debe traducirse en un aumento de las tasas aeroportuarias.

Llevamos doce meses defendiendo esta postura con fuerza y me complace que el ejecutivo y el regulador estén de acuerdo. Queda por ver si el operador aeroportuario ha entendido plenamente esta condición, así que seguiremos desafiándolo para que así sea. El coste estimado actual, de 17.600 millones de libras esterlinas, es totalmente inaceptable, porque ese nivel de coste no se puede asumir sin un aumento de las tasas aeroportuarias, que se afectaría a nuestros clientes, algo que no podemos aceptar.

Todavía tenemos mucho camino por recorrer, tal vez diez o incluso veinte años antes de que se finalice la nueva pista. Sin embargo, si se efectúa a un precio razonable, será una oportunidad que IAG aprovechará.

Un negocio sostenible

Durante el Capital Markets Day que celebramos en noviembre, reiteramos nuestros objetivos financieros para el año 2020 utilizando un conjunto de parámetros que ha ido evolucionando gradualmente desde que los presentamos en nuestra primera jornada para inversores en noviembre de 2011.

En nuestros últimos objetivos, ajustamos nuestras expectativas en materia de crecimiento de la capacidad, EBITDA e inversiones. Sin embargo, a pesar de los retos que hemos enfrentado en 2016, mantenemos sin cambios los objetivos relativos a la rentabilidad sobre el capital invertido, margen operativo, crecimiento medio de los beneficios por acción y flujo libre de caja para el accionista.

Creo que esto demuestra claramente nuestra convicción de que hemos creado un negocio estructurado para generar resultados financieros sostenibles a largo plazo.

Para ello, debemos equilibrar el rendimiento a largo plazo con la rentabilidad a corto plazo, invertir de forma inteligente en áreas que generen una rentabilidad adecuada, reforzar nuestras marcas y, sobre todo, mantener la flexibilidad y la disciplina de nuestro enfoque.

No podemos caer en la complacencia y no lo vamos a hacer. Sabemos por qué estamos aquí. Nuestro trabajo es asegurar la viabilidad de este negocio a largo plazo.

No siempre será una tarea fácil. Al igual que en 2016 atravesaremos turbulencias, pero esa es la naturaleza de nuestro negocio.

No obstante, nuestra capacidad para responder a tales desafíos es mucho mayor hoy que hace cinco años y completamente diferente de la situación en la que nuestras aerolíneas se encontraban hace diez años.

Por este motivo, confío plenamente en el futuro y estoy convencido de que lo mejor está por llegar.



Willie Walsh
Consejero Delegado

Equipo de dirección

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



Stephen Kavanagh
Consejero Delegado
de Aer Lingus



Javier Sanchez Prieto
Presidente y Consejero
Delegado de Vueling



Ignacio de Torres Zabala
Director de
Servicios Globales



Alex Cruz
Presidente y Consejero
Delegado de
British Airways



Andrew Crawley
Consejero Delegado
de IAG Cargo



Julia Simpson
Jefa de Gabinete



Luis Gallego Martin
Presidente y Consejero
Delegado de Iberia



Robert Boyle
Director de Estrategia



Chris Haynes
Asesoría Jurídica

Directores ejecutivos no fotografiados: Willie Walsh, Consejero Delegado; Enrique Dupuy de Lôme, Director Financiero.

En la página 56 figura el Consejo de Administración.



Para consultar las biografías
completas de cada miembro,
visite www.iairgroup.com

Maximizar el valor en toda la cartera del Grupo

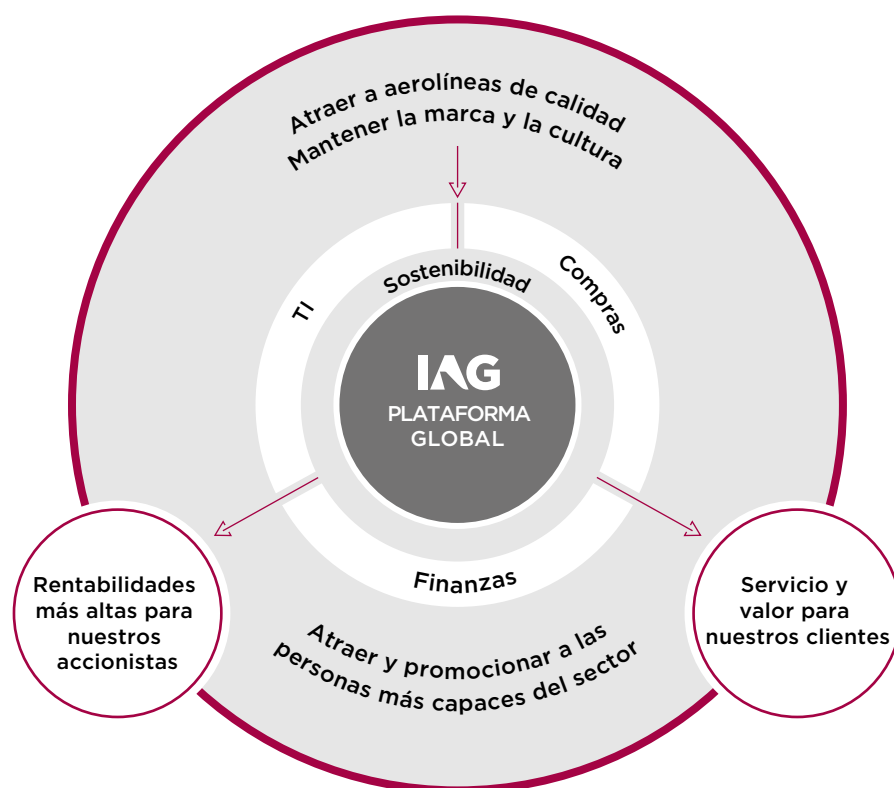
El modelo de negocio de IAG se ha diseñado para maximizar la creación de valor sostenible, tanto para los accionistas como para los clientes. La estructura del Grupo proporciona una plataforma común integrada que permite potenciar la estrategia y las sinergias a nivel de Grupo y, al mismo tiempo, permite a las compañías operadoras mantener su propia identidad y optimizar su rendimiento en sus respectivos mercados.

Compañías operadoras únicas

La cartera del Grupo permite a IAG proporcionar propuestas específicas a los distintos mercados y segmentos de clientes, manteniendo la habilidad de reaccionar rápidamente a los cambios en la dinámica del mercado. Cada compañía operadora cuenta con un perfil y una marca únicos, conservando la independencia necesaria para gestionar los retos específicos en sus respectivos mercados. La estructura y el marco de gobierno corporativo del Grupo han sido diseñados para permitir a IAG fijar objetivos y supervisar el rendimiento, manteniendo la responsabilidad relativa a los beneficios en las compañías operadoras.

Plataforma integrada común

IAG sigue desarrollando su plataforma integrada, que permite a las compañías operadoras del Grupo compartir eficazmente sus mejores prácticas, generar eficiencias y crear procesos normalizados. La plataforma integrada suministra sistemas de bajo coste y fácilmente ampliables que posibilitan la simplificación y consiguen reducciones continuas de los costes, que se suman a oportunidades de elevar los ingresos y mejorar la prestación de servicios. A través de un enfoque asociativo con las compañías operadoras, el área de Global Business Services (GBS) de IAG continúa logrando importantes mejoras en los costes y resultados de alta calidad para el negocio mediante unas funciones administrativas centralizadas y optimizadas.



Yendo más allá de la centralización de funciones convencionales, como TI, Compras y Finanzas, la plataforma integrada de IAG permite incrementar la generación de ingresos adicionales en el Grupo y la fidelidad de los clientes mediante una moneda global común, Avios, e IAG Cargo.

La mejora continua de la plataforma integrada de IAG recibe apoyo de IAG Digital, que trabaja transversalmente en diferentes áreas esenciales del negocio para identificar, evaluar e implementar oportunidades de transformación digital que puedan traer consigo cambios sustanciales en la eficiencia y generar más valor mediante nuevos servicios y productos.

Consolidación de la industria

IAG cree que la consolidación continuará siendo un elemento imprescindible para garantizar mejoras sostenibles en la industria de las aerolíneas tanto en Europa como en todo el mundo y está constantemente evaluando oportunidades de adquisición y asociación que podrían mejorar la cartera del Grupo. IAG está organizada de manera que permite al Grupo evaluar y desarrollar inoportunidades de adquisición sin distraer innecesariamente a las compañías operadoras de la ejecución de sus objetivos.



Más información sobre como estamos alcanzando nuestro objetivos en las páginas 12 y 13

Nuestra estrategia

Seis objetivos estratégicos clave

1

Liderazgo en las principales ciudades de IAG

Lo conseguimos

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

Nuestros resultados en 2016

En 2016, IAG fue testigo de diversos acontecimientos políticos y económicos que alteraron sus principales mercados, lo que resultó en una disminución de la demanda subyacente combinada con un alto crecimiento de la industria. Las compañías operadoras de IAG se han adaptado al nuevo entorno de mercado ajustando su capacidad, acelerando los programas de reducción de costes y aprovechando las oportunidades de la nueva tecnología e ingresos complementarios para mejorar el rendimiento.

IAG ha seguido reforzando su posición de liderazgo en sus principales ciudades, centrándose en mercados rentables desde Barcelona, Dublín, Londres, Madrid y Roma, incorporando un total de 19 destinos nuevos en 2016.

Aer Lingus busca mejorar su posición de liderazgo con un crecimiento de la capacidad del 11% desde Dublín, haciendo especial hincapié en los destinos de largo radio.

IAG también ha seguido mejorando su posición en Londres mediante la expansión de sus operaciones hacia nuevos aeropuertos: Vueling opera cuatro nuevas rutas desde Luton y Cityflyer ha empezado a operar desde Stansted.

2

Liderazgo en el Atlántico

Lo conseguimos

ofreciendo la propuesta más amplia en cuanto a frecuencias y red, en colaboración con American Airlines y LATAM Airlines Group, miembros de la alianza **one world**.

Nuestros resultados en 2016

Al igual que en los principales mercados de IAG, las preocupaciones en torno a cuestiones económicas, políticas y de seguridad siguieron repercutiendo negativamente sobre la demanda subyacente trasatlántica en 2016. Dichas preocupaciones incluyen: persistencia de la inestabilidad económica en Latinoamérica, especialmente en Brasil, incertidumbre política en toda Europa tras el voto del Referéndum en Reino Unido para abandonar la UE, a lo que se suma el aumento de los movimientos populistas, y las elecciones presidenciales en Estados Unidos.

Por lo que respecta a las divisas, la libra esterlina se depreció un 16,3% frente al dólar estadounidense y un 13,6% frente al euro. Los problemas de seguridad a raíz de los atentados terroristas cometidos en Europa también han tenido un impacto significativo sobre el resultado de nuestras operaciones transatlánticas, que se ha traducido en una reducción del tráfico procedente de Estados Unidos con destino a Europa.

En respuesta a los cambios en la dinámica del mercado, IAG ha ajustado sus planes de capacidad para centrarse en las oportunidades de rentabilidad más atractivas. La compañía aérea de más reciente incorporación a IAG, Aer Lingus, ha seguido reforzando su posición de liderazgo en los vuelos hacia Norteamérica con el lanzamiento de tres nuevas rutas con destino a Los Ángeles, Newark (Nueva Jersey) y Hartford (Connecticut). British Airways también ha ampliado sus operaciones transatlánticas con tres nuevos destinos - Lima (Perú), San José (Costa Rica) y San José (Estados Unidos) - y un nuevo servicio desde Londres Gatwick a Nueva York, mientras que Iberia ha recuperado su ruta a San Juan (Puerto Rico).

3

Posición más reforzada en los principales mercados de Europa-Asia

Lo conseguimos

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

Nuestros resultados en 2016

IAG ha seguido ampliando su presencia en los mercados asiáticos con la reintroducción de servicios de Iberia en 2016. Iberia lanzó dos nuevas rutas con destino a Shanghai y Tokio tras retirarse de la región en 1998. El nuevo servicio de Iberia a Tokio cuenta con el respaldo de Japan Airlines, gracias a la incorporación de Iberia al ya establecido negocio conjunto Siberiano.

British Airways mantuvo su crecimiento en Asia con un incremento de capacidad del 4% gracias a un año completo de operaciones a Kuala Lumpur, el aumento de las frecuencias a Shanghai y una mayor utilización de aeronaves con mayor calibre, Airbus A380, a Singapur.

La oferta de vuelos entre Europa y Asia de IAG se vio reforzada con el lanzamiento de un nuevo negocio conjunto con Qatar Airways, que dota de mayor alcance a la red de IAG y amplía la oferta de productos hacia Oriente Medio, Asia y África Oriental.

IAG Cargo también siguió desarrollando sus opciones de red en Asia mediante la incorporación de China Southern como nuevo socio del programa Partner Plus.



Más información sobre nuestros indicadores clave de rentabilidad en las páginas 14 y 15

4

Aumento de la cuota en las rutas Europa-África

Lo conseguimos

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

Nuestros resultados en 2016

En 2016, se mantuvo la volatilidad en el continente africano debido a la persistencia de los problemas geopolíticos y a la caída de los precios de las materias primas, lo cual repercutió en el tráfico entre Europa y África.

Los países más afectados por esta situación fueron los del norte y el oeste de África y, como resultado, IAG ha reducido de forma proactiva su capacidad hacia varios destinos incluyendo Angola, Nigeria, Marruecos, Túnez y Uganda.

En Sudáfrica, IAG ha seguido mejorando su red con la reintroducción del servicio de Iberia a Johannesburgo (tras una ausencia de tres años), a lo que se suman mayor número de frecuencias de British Airways con aeronaves Airbus A380 hacia Johannesburgo y el lanzamiento de una nueva ruta entre Londres Gatwick y Ciudad del Cabo.

5

Mayor rentabilidad intraeuropea

Lo conseguimos

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

Nuestros resultados en 2016

IAG ha seguido mejorando sus beneficios en Europa a pesar de las repercusiones de múltiples eventos externos (por ejemplo, atentados terroristas y huelgas de controladores de tráfico aéreo) y la interrupción operativa de Vueling durante la temporada de verano. El Grupo lo ha logrado a través de una serie de iniciativas que abarcan la satisfacción del cliente, la ejecución operacional, la optimización de ingresos y el control de costes.

La interrupción del servicio de Vueling desde Barcelona en verano tuvo un impacto sobre sus resultados anuales. Tras un examen exhaustivo, la dirección de Vueling ha introducido una serie de cambios fundamentales, como la racionalización de la red y la revisión de las estrategias de definición de bases para la flota y la tripulación de la aerolínea, a fin de mejorar la capacidad operativa.

La capacidad total intraeuropea de IAG creció un 7% en 2016; dicha cifra incluye un aumento del 9% de la capacidad entre mercados nacionales y la puesta en marcha de 74 nuevas rutas.

También se ha seguido consolidando la colaboración comercial en todo el Grupo gracias al éxito de la integración de Aer Lingus, la ampliación del programa de fidelización con Avios y el ecosistema de socios, y la profundización de los códigos compartidos y el despliegue de campañas comerciales conjuntas.

6

Posiciones competitivas en costes en todos nuestros negocios

Lo conseguimos

aprovechando nuestras economías de escala, integrando mejores prácticas e impulsando la simplificación y la armonización en todo el Grupo.

Nuestros resultados en 2016

En el transcurso de 2016, IAG renovó su enfoque en la ampliación y la aceleración de programas de reducción de costes y, al mismo tiempo, garantizando la creación de valor para el cliente. A nivel de grupo, IAG está impulsando el siguiente nivel de eficiencia a través de su plataforma integrada dentro de GBS (Finanzas, Compras y TI) y Mantenimiento. Las sinergias de grupo también han ido más allá de las funciones centralizadas tradicionales dentro de GBS para incluir IAG Digital, IAG Cargo y Avios con un objetivo claro de impulsar la eficiencia y el valor de las compañías operadoras.

En lo relativo a las compañías operadoras, Iberia ha comenzado la fase II de su "Plan de Futuro" centrándose en seguir mejorando la productividad laboral y la reducción de costes generales. British Airways ha introducido "Plan4", que incluye la mejora de la eficiencia del capital y la competitividad general en costes. En Barcelona, Vueling ha iniciado su programa de mejora del modelo de negocio "NEXT", centrado en la excelencia operativa y en la disciplina de costes y, en Dublín, Aer Lingus ha introducido una serie de iniciativas de productividad y de costes para mejorar aún más su propuesta como aerolínea de valor y su rentabilidad.

Indicadores clave de rendimiento

Mantener nuestros objetivos en un entorno difícil

Estamos decididos a cumplir nuestras metas a largo plazo para alcanzar los objetivos estratégicos marcados y ofrecer rendimientos en efectivo sostenibles a nuestros accionistas a pesar de los retos externos.

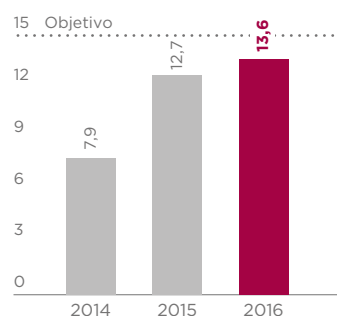
Objetivos

Metas 2016 – 2020

¿Por qué medimos?

Rendimiento en 2016

Rentabilidad

RoIC¹ (R)
(%)

Objetivos sostenibles

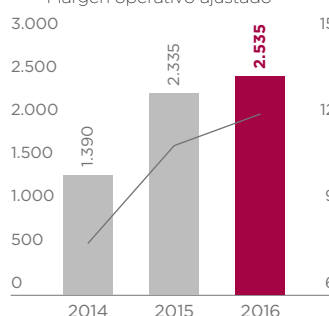
15%

IAG aplica la rentabilidad sobre el capital invertido (RoIC³), en términos de media móvil de doce meses, como indicador de rendimiento a fin de valorar la eficiencia de la rentabilidad de la base de activos del Grupo. Cuantifica en qué medida las aerolíneas generan flujos de caja en relación con el capital invertido en sus negocios, así como su capacidad para financiar el crecimiento y abonar dividendos.

En 2016, el RoIC aumentó 0,9 puntos hasta el 13,6%, progresando hacia nuestro objetivo del 15%+ para el 2020. La mejora se debió a la bajada del gasto en inmovilizado en comparación con el año pasado así como un aumento en los beneficios.

Beneficio de las operaciones¹ (R)
(euros)

■ Beneficio de las operaciones (millones de euros)
— Margen operativo ajustado



Margen operativo ajustado

12%-15%

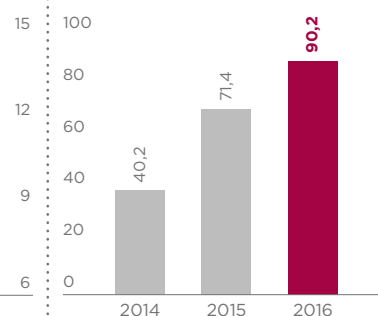
Cuantificamos la mejora del rendimiento financiero de cada compañía operadora en función del beneficio de las operaciones antes de partidas excepcionales. Es también un componente clave de la política retributiva del Grupo.

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

El beneficio de las operaciones antes de partidas excepcionales del Grupo mejoró en 200 millones de euros respecto al ejercicio anterior. Este aumento refleja el esfuerzo del Grupo por conseguir una base de costes competitiva, y la mejora en la productividad. El entorno macroeconómico fue difícil: causó un impacto cambiario negativo de 460 millones de euros y puso una presión significativa en nuestros ingresos unitarios.

El margen operativo ajustado aumentó 1,1 puntos hasta el 12,3%.

Crecimiento eficiente

BPA ajustado¹ (R)
(céntimos de €)

Crecimiento anual

12%+

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

En 2016, aumentamos nuestro beneficio por acción ajustado un 26,3%.

El beneficio después de impuestos antes de partidas excepcionales creció un 29,3% este año. El aumento refleja un beneficio de las operaciones sólido y beneficios por un mejor desempeño de los costes no operativos, dado el momento en que se produjeron las revaluaciones de derivados y beneficios únicos en operaciones de flota.

(R) Medida vinculada directamente a la retribución de los Consejeros Ejecutivos.

Los indicadores clave de rendimiento presentados en este informe son los parámetros utilizados para evaluar y controlar los resultados del Grupo con respecto a nuestras metas de planificación a largo plazo².

Evaluamos oportunidades sobre la base de los objetivos estratégicos del Grupo y el uso de los indicadores de rendimiento nos permite reconocer y generar valor sostenible para nuestros accionistas.

El Comité de Dirección de IAG revisa los planes de negocio individuales de las compañías operativas y fija objetivos

financieros anuales ambiciosos para cada una de ellas a fin de respaldar el cumplimiento de las metas a largo plazo del Grupo.

Estos indicadores influyen en la retribución de las compañías operativas y del Comité de Dirección de IAG.

Parámetros no financieros

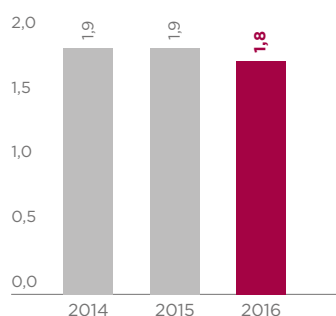
El Grupo cuantifica una serie de parámetros no financieros y de sostenibilidad como, por ejemplo, la diversidad de nuestro personal y el impacto que nuestras aerolíneas causan en el medio ambiente. Por otra parte, las compañías operativas revisan parámetros no financieros, como la puntualidad de las aerolíneas y la satisfacción de sus clientes,

los cuales se vinculan a la retribución variable. Dichos parámetros son revisados con regularidad por los equipos directivos de las aerolíneas y, excepcionalmente, por el Comité de Dirección de IAG.

La satisfacción de los clientes constituye un importante indicador del rendimiento financiero del Grupo. En 2017, se incorporará el parámetro *Net Promoter Score* (NPS) como indicador no financiero. Este parámetro se utilizará en el plan de incentivos de 2017 del Grupo.

Balance y flujo de caja

Deuda neta ajustada / EBITDAR¹

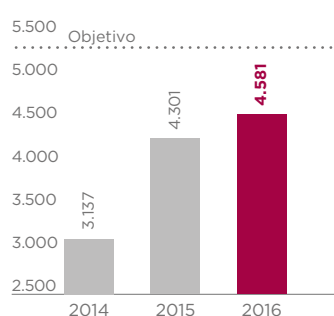


Grado de inversión

Utilizamos este indicador clave de rendimiento para controlar nuestro apalancamiento y evaluar el margen financiero desde el mismo punto de vista que las instituciones financieras.²

La deuda neta ajustada / EBITDAR mejoró a 1,8 veces por una mejora en la deuda neta y un aumento en el EBITDAR.

EBITDAR¹ (millones de euros)

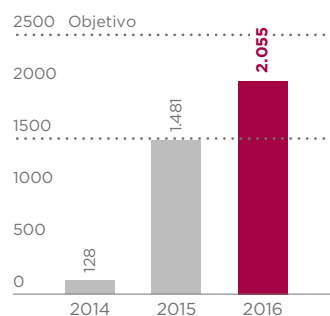


Media anual
5.300
millones de euros

El EBITDAR indica la rentabilidad del negocio y de los flujos de caja operativos centrales que genera nuestro modelo de negocio. Dicho parámetro no se ve afectado por la estructura de financiación de nuestras aeronaves.

El EBITDAR del Grupo mejoró en 280 millones de euros frente al año pasado, contribuyendo al incremento de los flujos de caja centrales.

Flujos libres de caja para el accionista¹ (millones de euros)



Anuales
1.500-2.500
millones de euros

Los flujos libres de caja para el accionista son un indicador clave de la gestión financiera del negocio. Refleja el efectivo generado por el negocio que se halla disponible para ser devuelto a nuestros accionistas, para mejorar nuestro apalancamiento y para aprovechar oportunidades de crecimiento inorgánico.

Los flujos libres de caja para el accionista alcanzaron los 2100 millones de euros, un aumento de 574 millones de euros frente al año pasado.

La mejora se debió a un resultado de las operaciones más sólido, una mejora en el EBITDAR y una bajada del gasto en inmovilizado neto reflejando el foco del Grupo en la disciplina de capital y flexibilidad.



Más información sobre nuestra estrategia en las páginas 12 a 13



Más información sobre remuneración en las páginas 76 a 97



Más información sobre nuestro resumen financiero en las páginas 36 a 44



Las definiciones de los KPI pueden consultarse en el glosario en las páginas 226 y 227



La conciliación de los KPI con el parámetro más similar de las NIFF puede consultarse en las páginas 228 a 230



Más información sobre nuestro rendimiento no financiero en el Informe de sostenibilidad en las páginas 45 a 51 y en el apartado sobre Indicadores de sostenibilidad de la página 231

¹ Antes de partidas excepcionales.

² IAG revisó sus objetivos de planificación a largo plazo en el marco del proceso del Plan de Negocio del Grupo y definió metas de cara a los cinco próximos años para cada uno de los objetivos. El Plan de Negocio se basa en diversos supuestos pertinentes para nuestro sector, entre ellos el crecimiento económico en nuestros mercados estratégicos, el precio del combustible y los tipos de cambio. Los objetivos y las metas del Grupo se encuentran, por tanto, expuestos a riesgos. Encontrará una lista de los riesgos a los que se enfrenta nuestro negocio en las páginas 27 a 32.

³ En 2015, se incluyeron en el cálculo los resultados correspondientes al ejercicio íntegro de Aer Lingus.

⁴ La información del ejercicio anterior se ha reformulado para reflejar el refinamiento de la definición.

Transformación continua del negocio

En 2016, el Grupo avanzó de manera significativa hacia la finalización de su plataforma global, aprovechando al mismo tiempo las oportunidades creadas y promoviendo nuevas iniciativas.

Los planes de sinergia iniciales de IAG incluían la creación de una plataforma ampliable para ofrecer funciones de soporte de TI, compras y back office a las aerolíneas nuevas y existentes. La plataforma ha avanzado con la incorporación de Mantenimiento, reparaciones y revisión (MRO), Flota y Digital, lo que proporciona al Grupo una fuente adicional de beneficios y genera valor para nuestros accionistas. El gráfico de la página siguiente muestra los componentes de la plataforma de IAG y el estado al cierre de 2016.

Más información sobre IAG Cargo en la página 25

Más información sobre Avios en la página 24

Más información sobre Digital en la página 26

Global Business Services (GBS)

Continúa su camino hacia una plataforma eficiente y competitiva

GBS gestiona la centralización de las funciones de compras, finanzas y TI para el Grupo. GBS tiene como objetivo ofrecer servicios mediante una posición competitiva en costes frente al mercado, incorporando prácticas de trabajo innovadoras y brindando un servicio de alta calidad.

Tras la centralización de los procesos y las actividades entre 2013 y 2015, este año marcó el comienzo de la transformación. El siguiente gráfico detalla la evolución del modelo de GBS.

Compras

La transformación de la función de Compras se completó en 2016. La función está bien establecida en todas las compañías operadoras, y las compras de Aer Lingus se integraron en el modelo durante el año.

En 2016, la función de Compras proporcionó importantes ahorros de proveedores, trabajando en estrecha colaboración con las funciones de Digital y Flota y otras partes del Grupo.

Logros principales:

- Aprovechar la escala del Grupo a través de la integración de Aer Lingus en contratos de proveedores comunes, tales como medios de comunicación, publicidad a bordo y proveedores en aeropuertos;
- Continuar trabajando en la armonización de la flota definiendo el concepto común de asiento en las clases turista y turista premium de Airbus A350 y en la clase turista de Airbus A320;

- Utilizar análisis de datos para optimizar la carga del catering y reducir los residuos; y
- Reducir los costes por bienes inmuebles con la instalación de iluminación con un consumo de energía eficiente, y la armonización de los suministros de back office.

Otros aspectos destacados son:

- Formalización de una alianza comercial con Marks and Spencer;
- Acuerdo con Gogo e Inmarsat para proporcionar conectividad de alta velocidad a bordo, en los vuelos de largo y corto radio respectivamente;
- Revisión de la segunda especificación de los servicios aeroportuarios de handling en tierra.

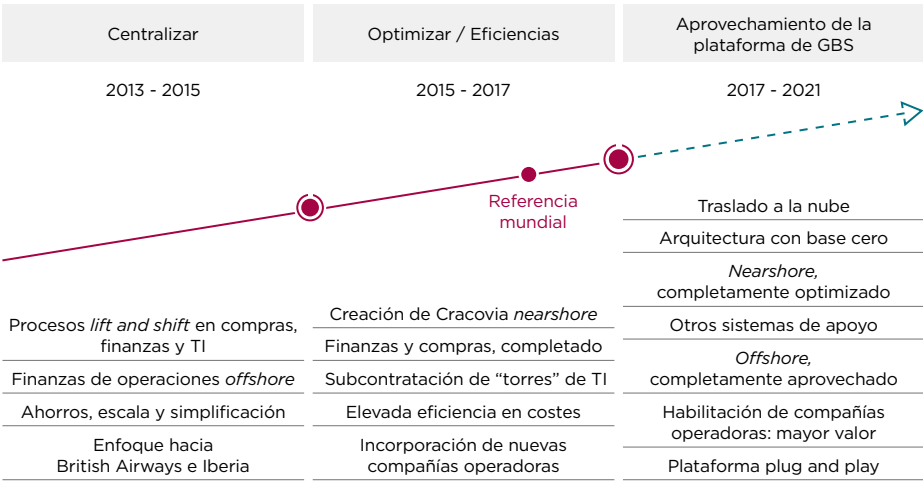
Finanzas

En 2016, la función de Finanzas de GBS concluyó la centralización de varias funciones de las aerolíneas, Avios e IAG Cargo a GBS:

- Migración de planificación financiera y análisis de British Airways y Avios;
- Migración de los procesos financieros de British Airways e Iberia;
- Integración de las actividades de GBS en Polonia y externalización de centros de servicios en India; y
- Migración de operaciones de tesorería del Grupo y de impuestos indirectos tras la centralización de los servicios de British Airways e Iberia en IAG en 2015.

Los planes originales están completos en un 90%, lo que supone una mejora de costes del 35%, aproximadamente.

Nuestra trayectoria de GBS



TI

Este año, se ha trabajado intensamente en la externalización de operaciones de TI en British Airways e Iberia, y en dos de las tres funciones de TI en Avios y Aer Lingus:

- **Informática de usuario final** se refiere a un conjunto de servicios que principalmente respaldan los equipos de TI, el software, los servicios y los sistemas que nuestros empleados y agentes utilizan directamente en las operaciones que llevamos a cabo en todo el mundo;
- **Redes** incluye las comunicaciones operativas tierra-aire y los gastos de telecomunicaciones de los centros de atención telefónica, además de los requisitos más comunes de la red de TI; y
- **Operaciones de servicios** se encarga de gestionar los servicios de TI del Grupo. Entre sus competencias se encuentran resolver incidencias, introducir nuevos servicios y garantizar que todo el entorno de TI opere según lo requerido.

La transformación de TI se encuentra medio finalizada. El objetivo es que, una vez concluido el proceso, el ahorro en costes ascienda a 90 millones de euros a finales de 2018.

De forma paralela, la unidad de TI de GBS siguió transformando el negocio con la modernización de las páginas web y los procesos de British Airways e Iberia y la actualización del sistema de facturación de British Airways.

Mantenimiento, reparaciones y revisión (MRO)

El objetivo es conseguir una reducción mínima de los costes de mantenimiento del 11% para 2020

Hemos avanzado mucho en nuestra evaluación estratégica de las actividades de mantenimiento en todo el Grupo. El equipo, que se formó el año pasado bajo el mando de Luis Gallego, Consejero Delegado de Iberia, está finalizando la fase de diseño de la estrategia, lo que incluye revisar todas las actividades de mantenimiento para garantizar la máxima rentabilidad para el Grupo. El equipo ha evaluado

Actividades de mantenimiento de IAG



la competitividad interna utilizando información de mercado procedente de contratos de externalización vigentes dentro del Grupo y concursos específicos. Se han revisado los planes para incluir objetivos concretos a fin de garantizar unos resultados altos. Se ha nombrado un nuevo equipo directivo de MRO.

Se prevé que las estrategias incluidas en nuestro plan permitan una reducción de los costes del 11% cuando estén plenamente desarrolladas. Conforme se avance en la ejecución del programa, se definirán otras ventajas derivadas de la consolidación de las actividades de MRO del Grupo y las iniciativas de gasto de los proveedores, por lo que todavía se esperan más resultados positivos para MRO.

El Grupo está comprometido con conseguir unos costes de mercado competitivos, logrando ahorros sustanciales por productividad, mejoras de eficiencia y optimización del uso de terrenos. Aquellas actividades para las que el modelo interno

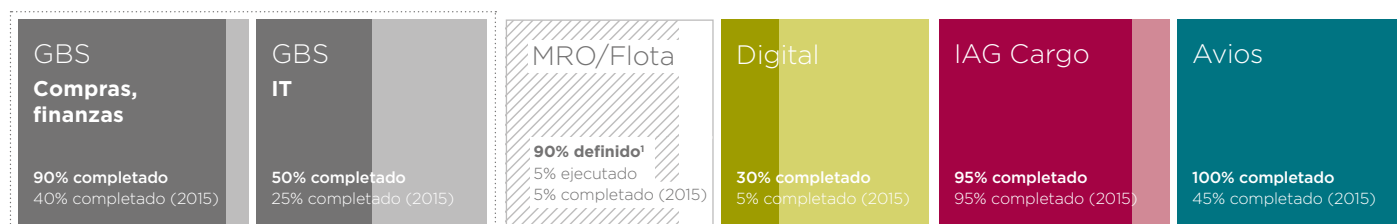
no pueda asegurar competitividad, pueden ser externalizadas.

Se han definido estrategias específicas para la mejora de las actividades y aportarán ahorros de costes del 11% cuando estén plenamente desarrolladas. Conforme se avance en la ejecución del programa, se definirán otras ventajas derivadas de la consolidación del Grupo y las iniciativas de gasto de los proveedores.

Flota

Los equipos han seguido trabajando en la homogeneización de la flota en tres ámbitos: configuración de la cabina, sistemas de aviónica y equipamiento para casos de emergencia. La homogeneización se ha extendido a todas las nuevas aeronaves, incluidos los nuevos Airbus A320neo y los Airbus A350. El objetivo del programa sigue siendo reducir los gastos de explotación gracias a la simplificación de la flota y a inversiones en inmovilizado ágiles y flexibles.

Progreso de la plataforma de IAG



¹ Desde la presentación del Capital Market Day el 4 de noviembre de 2016, se ha avanzado considerablemente en la definición de la estrategia de MRO que se encuentra completada en un 90%.

Cambiando la forma de volar por el mundo



“Tenemos la ambición y disponemos del plan para ofrecer la experiencia con la mejor relación calidad-precio para todos nuestros clientes.”

Alex Cruz

Presidente y Consejero Delegado de British Airways

Resultados

Millones de libras esterlinas

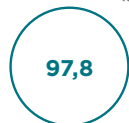
	2016	Incr./dism.
Ingresos	11.443	+1,2%
EBITDAR	2.402	+12,7%
Beneficio de las operaciones	1.473	17,8%

Datos clave

Puntualidad



Eficiencia en el consumo de combustible (gCO₂/pkm)



Resumen

En 2016, logramos nuevamente unos resultados financieros robustos a pesar del incierto panorama económico y las condiciones del mercado complicadas. Hemos elaborado un plan de negocio sólido para el futuro, Plan4, que se basará en nuestros vigorosos principios. La incertidumbre económica causada por el resultado del referéndum celebrado en el Reino Unido para salir de la UE y el posterior debilitamiento de la libra esterlina, así como la ampliación de la capacidad del sector, suponen nuevos retos y oportunidades para British Airways. Nos encontramos en una buena posición para aprovechar la debilidad de la libra esterlina, pues el 60% de nuestros pasajeros de largo radio procede de fuera del Reino Unido. Esto nos permite aumentar la combinación de ingresos no generados en libras esterlinas mediante la redistribución de la capacidad, optimizando los vuelos de conexión y aumentando la disponibilidad de asientos en el extranjero.

Continuamos ampliando nuestra red de largo radio con cuatro nuevas rutas que comenzarán en 2017: Fort Lauderdale, Oakland, Nueva Orleans y Santiago de Chile. En 2016 también pusimos en marcha nuestro negocio conjunto con Qatar Airways y llegamos a un acuerdo de código compartido con China Eastern. La renovación de 18 aeronaves pertenecientes a nuestra flota de Boeing 747 finalizó en agosto; gracias a dicha actualización, ofrecemos una mejor experiencia a nuestros clientes de rutas claves de largo radio. También realizamos el mayor cambio operativo en nuestros sistemas de facturación que, a pesar de cierta inestabilidad inicial, siguen mejorando nuestro rendimiento.

Plan4

Plan4 tiene como objetivo alcanzar un margen operativo de entre el 12% y el 15% cada año y ofrecer un RoIC sostenible superior al 15% a lo largo del ciclo. Plan4 se basa en cuatro pilares fundamentales:

- clientes: invertir e innovar donde los clientes más lo valoran;
- operaciones: ser seguros, fiables y responsables;
- eficiencia: mejorar la eficiencia del capital y registrar costes competitivos; y
- personas: liberar nuestro verdadero potencial.

Invertir e innovar donde los clientes más lo valoran

Plan4 invertirá significativamente en el cliente, en todas las cabinas, durante los próximos cinco años. En enero de 2017, mejoramos la calidad y la variedad del catering en vuelos de corto radio gracias a nuestra nueva colaboración con Marks and Spencer. Incorporamos Wi-Fi a nuestras aeronaves a partir de 2016, y en 2019 contará con dicho equipamiento el 90% de nuestra flota de largo radio. La nueva aplicación de British Airways permitirá a los clientes cambiar sus reservas durante periodos de interrupciones en el tráfico, ofreciéndoles mayores posibilidades de elección y control.

En Club World, nuestra ambición es crear una experiencia que supere la de nuestros principales competidores. Invertiremos 400 millones de libras esterlinas en Club World para transformar las ofertas de alimentos y bebidas a los clientes, potenciar el servicio y proporcionar más oportunidades para dormir en los principales vuelos nocturnos cambiando las rutinas de servicio y proporcionando nuevas opciones de descanso y ocio. Además, estamos analizando la posibilidad de introducir un nuevo asiento en Club World. En tierra, First Wing abrirá en la Terminal 5 en 2017, lo que permitirá a los socios de First y Gold Executive Club acceder de forma más rápida y directa a nuestras salas después de facturar; también invertiremos decididamente en nuestras salas de Londres Heathrow, Gatwick, Nueva York JFK y Boston. También volveremos a introducir Club Europe en los vuelos nacionales del Reino Unido en 2017.

Los objetivos de British Airways están en sintonía con los de IAG

	2016	2016-2020
Margen operativo ajustado por los arrendamientos (%)	13,3% +1,9pts	12-15%
RoIC	13,5% +1,8pts	15%+
Crecimiento anual de los AKO	2,6%	2% aprox.
Flota	293	301



Ser seguros, fiables y responsables

La fiabilidad operativa seguirá siendo una prioridad durante los próximos cinco años. En 2016, British Airways volvió a ser más fiable que sus principales competidores, registrando más salidas puntuales desde Londres que easyJet y Ryanair, según los datos de la Autoridad de Aviación Civil (CAA). Las variables externas, como el control del tráfico aéreo, seguirán teniendo un efecto significativo en nuestra actividad. En 2017, reforzaremos nuestra capacidad operativa, mejorando la puntualidad centrándonos en la rotación de aeronaves y una mayor disponibilidad de aviones para la temporada de verano, que lograremos reprogramando jubilaciones y planificando las tareas de mantenimiento. También mejoraremos la gestión de equipajes, concretamente, el equipaje en tránsito, gracias a un nuevo sistema integrado y aumentando la capacidad para equipajes en 2017.

Mejorar la eficiencia del capital y registrar costes competitivos

A través de la ejecución de Plan4, la Dirección reducirá los costes unitarios excluido el combustible en los próximos cinco años. En 2016, se inició un programa de transformación estructural que afecta a todas las áreas del negocio y que se completará a finales de 2018. Utilizaremos nuevas tecnologías para automatizar las áreas de operaciones y las funciones de *back-office*, lo que generará mayor eficiencia.

Las iniciativas relacionadas con la estrategia de mantenimiento y los centros de atención telefónica de IAG se traducirán en ahorros significativos en áreas en las que existe un

amplio margen de optimización funcional. Estas, junto con otras iniciativas, tendrán como objetivo dinamizar y simplificar nuestras operaciones y las de nuestra sede central. Recientemente, llegamos a un acuerdo con los administradores de *New Airways Pension Scheme (NAPS)* sobre la última valoración trienal. El entorno de bajos tipos de interés ha incrementado el déficit en 100 millones de libras esterlinas, hasta situarlo en 2.800 millones de libras esterlinas. Sin embargo, este nuevo acuerdo sólo se refiere a las prestaciones pasadas y debemos hacer frente a la realidad de que los bajos tipos de interés también provocarán un aumento de los costes de cumplimiento en el futuro de los planes de pensiones de prestaciones definidas. En 2017, consultaremos con compañeros y sindicatos sobre la provisión de pensiones en el futuro.

El debilitamiento de la libra esterlina ha provocado que la inversión en aeronaves, que compramos en dólares estadounidenses, resulte más cara. Por consiguiente, necesitamos lograr — y lograremos — una mayor eficiencia del capital con nuestras inversiones.

En Gatwick, Londres, reconfiguraremos nuestra flota de Boeing 777, con 10 asientos en cada fila de la cabina World Traveller. El número de asientos de World Traveller Plus también se duplicará, hasta 48, mientras que la cabina de Club World se reducirá a 32 asientos. El número de asientos aumentará de 280 a 332 a partir de 2018. Esto va a asegurar una configuración más competitiva —especialmente, en Gatwick— y nos brindará una manera más eficiente de continuar aumentando la capacidad.

También ampliaremos los equipamientos de nuestras aeronaves de corto radio, que asimismo densificaremos. El número de Airbus A319 de nuestra flota se reducirá de 44 a 26 para 2021 (serán sustituidos por aeronaves Airbus A320neo y Airbus A321neo a partir de 2018), mientras que las aeronaves Airbus A320 con base en Heathrow se densificarán hasta los 180 asientos (desde los 168 asientos). Las aeronaves Airbus A321 se densificarán hasta los 218 asientos (desde los 205 asientos) a partir de principios de 2018.

Liberar nuestro verdadero potencial

Nuestro personal es fundamental para conseguir con éxito los objetivos de Plan4. Disponemos de diversas iniciativas centradas en el personal que formará líderes a todos los niveles de la organización y que servirán para dotar a nuestros compañeros de las habilidades necesarias para satisfacer y superar las expectativas de forma sistemática.

Conseguir altos niveles de servicio al cliente es fundamental para nuestro éxito.

British Airways Global Learning Academy, nuestro centro de formación, de primer orden a escala mundial, ha seguido prosperando. Durante el año, se formaron 84.500 delegados en el marco de 9.400 cursos, adaptados especialmente para garantizar que nuestros clientes reciban el mejor servicio posible.

Ámbito digital

El ámbito digital sustenta el plan de negocio de British Airways. Contamos con un amplio historial de innovación digital. Ya han transcurrido más de 20 años desde que pusimos en marcha *ba.com*, nuestra primera herramienta de venta por Internet. Creamos y patentamos la primera función de venta por calendario, que actualmente es la norma en el sector de los viajes.

Más recientemente, introducimos un programa de movilidad para todas nuestras tripulaciones, con el que les presentamos información relevante a fin de garantizar un servicio al cliente más personalizado. La información y la tecnología digital nos permitirán transformar nuestro panorama de distribución y capacidad.

Conclusión

Contamos con principios sólidos. Los cuatro pilares que sustentan nuestro plan de negocio permitirán a British Airways hacer realidad nuestra visión de ser la aerolínea favorita con un servicio personalizado, una fiabilidad excepcional, una mentalidad digital y un estilo británico único.

Eficiencia en el consumo de combustible: Nuestro plan, nuestro planeta

La eficiencia en el consumo de combustible es importante para nosotros tanto desde una perspectiva comercial como desde una perspectiva medioambiental. En 2014, creamos un equipo especializado en eficiencia en el consumo de combustible formado por expertos en operaciones de vuelo, operaciones de red e ingeniería. Además del ahorro de combustible logrado con la introducción de aeronaves más modernas y más eficientes, el equipo ha implementado más de 41 iniciativas de eficiencia en el consumo de combustible que han logrado un ahorro total de 83.000 toneladas de combustible y reducido nuestras emisiones de CO₂ en 261.500 toneladas.

La gama de iniciativas introducidas abarca todos los aspectos de nuestras operaciones, como la reducción de peso en las aeronaves, la mejora de los procesos en tierra, como el retraso en el arranque de motores y los desplazamientos en tierra con menor potencia de motor y el trabajo en colaboración con las compañías de navegación aérea para mejorar el espacio aéreo y optimizar las rutas y las velocidades.



Más información sobre sostenibilidad a en las páginas 45 a 51

Cumpliendo nuestra promesa



“Uno de los pilares clave del Plan de Futuro es la plena transformación de la propuesta de Iberia a sus clientes, a los que sitúa en el centro de todas nuestras actividades.”

Luis Gallego Martín

Presidente y Consejero
Delegado de Iberia

Resultados

Millones de euros	2016	Incr./dism.
Ingresos	4.586	(2,4)%
EBITDAR	738	+6,5%
Beneficio de las operaciones	271	+22,6%

Resumen

En 2014, Iberia lanzó su Plan de Futuro para transformar radicalmente una empresa que luchaba por adaptarse al nuevo y desafiante entorno de nuestro sector.

Después de tres años, podemos afirmar que el Plan ha tenido éxito: después de varios años en rojo, Iberia ha registrado su tercer año consecutivo de beneficio operativo, al tiempo que ha mejorado de manera sistemática sus principales indicadores operacionales y de negocio.

Estamos orgullosos de lo que hemos logrado hasta ahora pero también somos conscientes de que sólo hemos completado la mitad del camino hacia la transformación completa de la empresa.

Contexto del sector en 2016

2016 no ha sido un año fácil para el sector de la aviación. Hemos vivido fuertes obstáculos a causa de los ataques terroristas, la incertidumbre económica causada por el resultado del referéndum celebrado en el Reino Unido, la inestabilidad macroeconómica en Latinoamérica y, además, un exceso de capacidad sin precedentes en nuestros mercados principales que ha provocado presión sobre el *yield*.

Iberia reacciona ante un entorno complejo

El difícil contexto en 2016 nos ha puesto a prueba, pero hemos reaccionado rápidamente a este entorno desafiante.

Por un lado, hemos ajustado nuestra capacidad a la nueva realidad del mercado, reduciendo tácticamente nuestra exposición a mercados con baja rentabilidad o alto riesgo. Paralelamente, hemos intensificado nuestro enfoque hacia mercados estratégicos que ahora pueden operarse de manera rentable con nuestra menor base de costes. Durante 2016, recuperamos los vuelos a San Juan de Puerto Rico, y Johannesburgo, y lanzamos nuevas rutas a Shanghái y Tokio para

empujar nuestro objetivo estratégico de competir en los mercados asiáticos.

Por otro lado, hemos intensificado la ejecución de las iniciativas de nuestro Plan de Futuro que ya está en marcha.

En lo que respecta a los ingresos, la mejora de nuestras iniciativas de gestión de ingresos nos permitió minimizar la erosión del *yield* en los mercados de largo radio; mientras que en los mercados de medio y corto radio, la expansión de tarifas básicas en toda la clase turista, la simplificación tarifaria y la anticipación de la venta en la curva de reservas han permitido alcanzar niveles de factor de ocupación sin precedentes.

La introducción de nuevas propuestas de ingresos auxiliares, el crecimiento de nuestras capacidades digitales, la mejora en la percepción de la marca Iberia y el desarrollo de nuestros programas de ventas dentro de IAG, como el lanzamiento de *On Business*, nos permitieron mantener la evolución de nuestros ingresos en este desfavorable contexto de ingresos por asientos-kilómetro ofertados (IAKO).

Respecto a los costes, hemos continuado la implementación de nuestras medidas de optimización del Plan de Futuro a través de la base de coste total, con un enfoque especial en reducir nuestros costes laborales a través de planes voluntarios de reducción de plantilla (nuestros gastos de personal en 2016 por AKO fueron un 24% menor que en 2012).

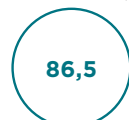
Finalmente, hemos desarrollado aún más la transformación de nuestros negocios complementarios, Servicios Aeroportuarios y Mantenimiento, centrándonos en mejorar la productividad, la flexibilidad y el servicio al cliente. El proyecto de mantenimiento de IAG se está convirtiendo en un catalizador para que impulsemos un nuevo enfoque innovador que permitirá a Iberia convertirse en un referente mundial de primer nivel, al tiempo que presta un servicio de alta calidad a todas las aerolíneas de IAG.

Datos clave

Puntualidad



Eficiencia en el consumo de combustible (gCO₂/pkm)



Los objetivos de Iberia están en sintonía con los de IAG

	2016	2016-2020
Margen operativo ajustado por los arrendamientos (%)	7,6% +1,2pts	8-13%
RoIC	9,0% (0,7)pts	15%
Crecimiento anual de los AKO	4%	4%
Flota	98	106



El futuro que nos espera: Fase 2 del Plan de Futuro

El beneficio de las operaciones de 2016 de 271 millones de euros continúa la tendencia de 2015 y nos confirma que vamos en la buena dirección. Sin embargo, como decía antes, todavía estamos a mitad de camino en nuestro proceso de transformación, particularmente teniendo en cuenta el contexto actual del sector.

Por esta razón, recientemente lanzamos la Fase 2 de nuestro Plan de Futuro, que abarca más de 200 proyectos destinados a ubicarnos entre los mejores operadores de la industria, en ingresos, costes y eficiencia en el uso del capital. Estimamos que esta segunda fase de nuestro plan generará un beneficio operativo adicional de 400 millones de euros, con foco en cuatro áreas:

- Ingresos más sólidos y mejor propuesta para el cliente
- Costes al nivel de las mejores prácticas en la industria
- Rentabilidad sostenible de los negocios no principales (MRO y HDL); y
- Mejora de la eficiencia en el uso del capital y flexibilidad para adaptarnos a los cambios del mercado.

Ingresos más sólidos y mejor propuesta para el cliente

Desde el punto de vista de los ingresos, estamos redefiniendo los procesos de gestión de ingresos, utilizando tecnologías y procesos de última generación y centrándonos en los ingresos auxiliares.

El modelo de negocio conjunto que tenemos hoy con nuestros socios en el Atlántico Norte y entre Europa y Japón ha demostrado ser exitoso, por lo que pretendemos reforzar el modelo y expandirlo a otros mercados relevantes.

Hemos anunciado nuestra nueva cabina Turista *Premium*, que optimizará la generación de ingresos atendiendo a una creciente demanda de clientes que buscan un producto superior a una tarifa ajustada. Además, vamos a añadir asientos *Slim* a nuestros aviones de fuselaje estrecho para aumentar los ingresos.

Finalmente, seguiremos trabajando tan duro como hasta ahora para seguir siendo la aerolínea más puntual del mundo, objetivo que alcanzamos en 2016.

Costes al nivel de las mejores prácticas en la industria

Por el lado de los costes, hemos intensificado aún más la transformación de nuestra base de costes, con el objetivo de convertirnos en una de las aerolíneas más competitivas en el sector. En este esfuerzo nos beneficiamos de una mayor integración con GBS, que nos permitirá reducir nuestros costes de TI y de proveedores externos, uno de nuestros principales objetivos de esta Fase 2.

Además, la reestructuración laboral no ha terminado aún y tenemos trabajo que hacer en este frente. Continuamos trabajando para convertirnos en una organización más ágil con especial foco en reducir nuestros costes laborales en servicios centrales.

Rentabilidad sostenible de los negocios complementarios (MRO y HDL)

La Fase 2 del Plan de Futuro ha establecido unas metas muy ambiciosas para aumentar la productividad y la rentabilidad sostenible de nuestros negocios complementarios (MRO y HDL) manteniendo un servicio competitivo a todas las aerolíneas del Grupo.

Mejora de la eficiencia en el uso del capital y flexibilidad para adaptarnos a los cambios del mercado

Estamos trabajando duro para convertirnos en una aerolínea más flexible que se adapte rápidamente a los cambios del entorno.

En primer lugar, la nueva clase Turista *Premium* y los asientos *Slim* nos permitirán añadir más plazas a nuestros aviones para maximizar ingresos.

En segundo lugar, estamos replanteando desde la base nuestro plan de red y flota para aumentar la utilización de los aviones y lograr la flota óptima para nuestra red.

Por último, mantenemos un equilibrio entre nuestras fuentes de financiación de flota para poder adaptarnos, al alza o a la baja, en función de la evolución del mercado. Estamos trabajando con IAG para lograr la armonización en la flota del Grupo, lo que permitirá una mayor flexibilidad dentro del Grupo a un menor coste.

Conclusión

En resumen, estamos orgullosos de la transformación conseguida hasta ahora, pero somos muy conscientes de que nuestro trabajo no está terminado pero estamos seguros de que esta nueva fase de nuestro Plan de Futuro nos permitirá completar la transformación que Iberia necesita y alcanzar el nivel de rentabilidad y sostenibilidad que queremos para la Iberia del futuro.

El cliente, siempre la prioridad

Todas las decisiones que tomamos giran en torno a nuestros clientes.

Seguimos invirtiendo en nuestra flota. Después de la salida de todos los Airbus A340-300 este año y la llegada de ocho nuevos Airbus A330-200, todos nuestros aviones de fuselaje ancho están ahora equipados con nuestra nueva cabina, que ha sido muy bien recibida por nuestros clientes, en particular, el nuevo sistema de entretenimiento. Las mejoras en la cabina han sido un factor clave en el significativo ascenso de nuestro indicador *Net Promoter Score*.

Además, estamos aprovechando los avances digitales como un componente clave de la propuesta de valor de Iberia para nuestros clientes. La conectividad en vuelo ha creado nuevas oportunidades comerciales a bordo, como el pago por contenido, y hemos mejorado significativamente nuestro proceso de facturación a través de la web, aplicaciones móviles y quioscos físicos, haciendo que sea más eficiente y sencillo que nunca. La puntualidad es uno de los atributos que más valoran nuestros clientes. Por eso nuestro compromiso con la excelencia operativa y la puntualidad es más fuerte que nunca. Estamos orgullosos de habernos convertido en 2016 en la aerolínea más puntual del mundo y de que Iberia Express también haya alcanzado el primer puesto en la categoría de aerolíneas de bajo coste.

Nuestros clientes también esperan que nos convirtamos en un modelo a la hora de hacer de la sostenibilidad una prioridad al gestionar nuestro negocio. Por ello, en 2016 Iberia asumió un papel de liderazgo en un proyecto de la UE con una duración de tres años denominado *"LIFE+ Zero Cabin Waste"*. Nuestro objetivo es reducir en un 5% los residuos del catering de nuestros aviones y recuperar para el reciclaje el 80% de los residuos generados.

Continuamos con la evolución de Vueling



“Las claves estratégicas de Vueling de cara al futuro son la atención al cliente, la excelencia operativa y la rentabilidad.”

Javier Sánchez-Prieto

Consejero Delegado de Vueling

Resumen

Nuestro entorno operativo fue especialmente complicado en 2016. Sufrimos niveles anormales de interrupciones externas, incluidos un gran número de conflictos laborales, principalmente en Francia, y niveles sin precedentes de

Resultados

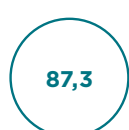
Millones de euros	2016	Incr./dism.
Ingresos	2.065	5,2%
EBITDAR	315	(18,6%)
Beneficio de las operaciones	60	(62,4%)

Datos clave

Puntualidad



Eficiencia en el consumo de combustible (gCO₂/pkm)



Los objetivos de Vueling están en sintonía con los de IAG

	2016	2016-2020
Margen operativo ajustado por los arrendamientos (%)	6,7% (5,10)pts	7-15%
RoIC	7,3% (6,4)pts	15%
Crecimiento anual de los AKO	11,2%	7%
Flota	110	130

interrupciones en el control del tráfico aéreo, que afectaron al 35% de nuestros vuelos frente al 12% del año anterior. Vueling adoptó un robusto y exitoso conjunto de medidas, comprometiendo todos los recursos necesarios, para devolver las operaciones a los niveles esperados.

Desde 2004, Vueling ha crecido rápidamente a través de varias etapas de desarrollo: la fusión de Vueling y Clickair, la consolidación del mercado nacional español y su expansión hacia los mercados europeos. Vueling ahora entra en una nueva fase, un tiempo para fortalecer todos los aspectos de la organización y reforzar nuestros fundamentos. En esta nueva fase, el cliente estará en el centro de todo lo que hagamos. Nuestros clientes exigen precios competitivos y una experiencia fiable (en nuestro segmento, puntualidad y regularidad). También deseamos que la relación con nuestra empresa sea sencilla, por lo que innovaremos en torno a la experiencia que ofrecemos a nuestros clientes para que relacionarse con nosotros sea más fácil, manteniendo al mismo tiempo elevados niveles de fiabilidad.

Vueling NEXT, nuestro plan para materializar nuestras renovadas visión y estrategia

Vueling ha diseñado un plan integrado y transversal llamado “Vueling NEXT” que se basa en cuatro pilares para su evolución en esta nueva etapa. Primero, alcanzar la **excelencia operativa** mejorando las capacidades de nuestra actividad para ofrecer un mayor nivel de eficiencia y fiabilidad.

El segundo pilar se centrará en la construcción de una **red sostenible y rentable** basada en una reestructuración inteligente que orienta la capacidad hacia mercados de mejor rendimiento, aumenta la eficiencia mediante la reducción de la complejidad, la estacionalidad y la variabilidad y mejora la utilización de la flota. Como resultado, reforzaremos España como nuestro primer mercado en Europa, tanto en el segmento de ocio como en el de negocios, construyendo posiciones de liderazgo en las principales ciudades

españolas para convertirnos en la opción preferida de los clientes cuando viajen desde España al resto de Europa y desde el resto de Europa a España.

También buscaremos selectivamente otras oportunidades de crecimiento internacional que se alineen con nuestra estrategia.

El tercer pilar tiene como objetivo crear una **propuesta fiable para el cliente**. Vueling rediseñará su experiencia de cliente con el objetivo de que la suya sea la mejor del segmento de bajo coste de Europa. A través de operaciones más fiables, esperamos obtener mejoras en puntualidad y fiabilidad. Nos centraremos en cómo los clientes hacen negocios con nosotros, desde la facilidad de la reserva hasta la eficiencia en la asistencia al cliente, mejorando al tiempo la comunicación con nuestros clientes y ofreciéndoles información actualizada sobre su viaje. Nuestro objetivo es satisfacer las necesidades de los clientes mediante una mejor alineación de productos y servicios con nuestros distintos segmentos de clientes.

Por último, estos cambios estarán respaldados por nuestro cuarto pilar, una **organización de alto rendimiento** con el objetivo de desarrollar nuestro equipo con un enfoque hacia el talento adecuado en el puesto adecuado, la gestión eficiente y eficaz y empleados comprometidos. Todo esto para convertirnos en una organización más centrada en el cliente, con un conocimiento más amplio y una experiencia más profunda, así como con la capacidad de ofrecer una presencia internacional más sólida. Vueling también reforzará sus recursos en áreas clave con el fin de que las actividades sean más eficientes y estables.

Vueling NEXT apoya y mejora nuestro esfuerzo continuo para reducir los costes y aumentar la eficiencia. Como ejemplo, Vueling NEXT incluye mejoras en la utilización de la flota y el mantenimiento, así como en la productividad de los empleados mediante la optimización de los recursos y la planificación. Un enfoque orientado al cliente y una actividad más robusta también producirán beneficios en los ámbitos del servicio al cliente y la compensación por incidencias. También continuaremos trabajando con respecto a los ahorros de la cadena de suministro basados en la eficiencia y el aprovechamiento de la plataforma de IAG y materializando eficiencias en las nuevas aeronaves que formarán parte de la flota a partir de 2018, incluidos cinco nuevos Airbus A321.

Conclusión

Vueling está construyendo una plataforma más sólida de cara al crecimiento futuro y un rendimiento financiero robusto, al tiempo que cumplimos los objetivos de IAG.

Aprovechando al máximo nuestras oportunidades



“2016 ha sido un año de crecimiento rentable en el que hemos conseguido una sólida rentabilidad sobre el capital invertido sustentado por la reducción de los costes unitarios excluido el combustible y la mejora de la propuesta de valor para el cliente.”

Stephen Kavanagh
Consejero Delegado de Aer Lingus

Resultados¹

Millones de euros	2016	Incr./dism.
Ingresos	1.766	+2,8%
EBITDAR	399	+40,2%
Beneficio de las operaciones	233	+86,9%

Datos clave

Puntualidad

82,5

Eficiencia en el consumo de combustible (gCO₂/pkm)

87,0

Los objetivos de Aer Lingus están en sintonía con los de IAG¹

	2016	2016-2020
Margen operativo ajustado por los arrendamientos (%)	14,9% +6,0pts	15%+
RoIC	23,1% +11,1pts	15%+
Crecimiento anual de los AKO	9,6%	8%
Flota	47	59

Resumen

A lo largo de 2016, hemos aprovechado las ventajas que nos brinda ser parte del Grupo IAG, materializadas en un crecimiento acelerado de la red y la flota, sinergias de costes y un mayor alcance de mercado, para conseguir un margen operativo récord de 13,2%. Este resultado se ve reforzado por nuestro posicionamiento como aerolínea económica y de buen servicio (*value carrier*) y la aplicación de un modelo de negocio resiliente impulsado por la demanda, un modelo que es sencillo en su diseño y que está centrado en los costes, el producto y el servicio. Nuestro compromiso es ofrecer valor a nuestros pasajeros; nuestra productividad y la mejora de nuestros costes unitarios excluido el combustible en 2016 nos han permitido ofrecer productos más competitivos y elevar considerablemente nuestro margen operativo.

Una estrategia ambiciosa

Nuestro objetivo es ser la aerolínea líder en precio y servicio a través del Atlántico Norte gracias a una red de corto radio rentable y sostenible. Nuestra estrategia tiene como pilares fundamentales una marca y un servicio sólidos y enfocados en el cliente, una red con atractivas conexiones y una base de costes competitiva y resiliente. Creemos que Aer Lingus está bien posicionada para seguir creciendo exitosamente aprovechando las ventajas de formar parte del Grupo IAG y para alcanzar nuestros objetivos.

Una compañía económica y de buen servicio centrada en la experiencia del pasajero

Guiados por nuestras encuestas a pasajeros (*Voice of Guest*) y las respuestas recabadas directamente, hemos seguido invirtiendo activamente en los productos, los procesos y la marca para mejorar la experiencia de nuestros clientes, los costes y la propuesta de valor. Un foco clave en 2016 fue nuestro resultado en puntualidad y conseguimos la máxima puntualidad todos los meses en nuestra base de operaciones principal y nos colocamos entre las 20 aerolíneas más puntuales del mundo.

Se implementó nuestra nueva cabina *business* para vuelos transatlánticos en las flotas de Airbus A330 y Boeing 757 de Aer Lingus. En 2016, introdujimos nuevos y mejorados productos, simplificamos los procesos de embarque, automatizamos las instalaciones de facturación y presentamos AerClub, nuestro nuevo programa de fidelización con Avios, en el cuarto trimestre.

Estas iniciativas y la dedicación de servicio que presta todos los días el equipo de Aer Lingus fueron recompensadas con coeficientes de ocupación más elevados, mayor satisfacción de los clientes y reducciones de costes. Nuestro programa “Good to Great”, que incorpora estándares de servicio homogéneos en toda la experiencia del cliente, sigue cosechando éxitos y recibimos un reconocimiento externo: la obtención de una calificación de 4 estrellas por parte de Skytrax durante el año, que nos convirtió en la primera y única aerolínea irlandesa con esta distinción.

Construyendo la pasarela de Dublín

Nos mantenemos comprometidos a explotar la ventaja geográfica de Dublín como puente entre Europa y Norteamérica. En 2016, continuamos ampliando nuestra red de forma rentable, capitalizamos el dinamismo de los últimos años y comenzamos a ofrecer vuelos directos a Los Ángeles, Newark N.J. y Hartford, reforzando así el liderazgo de IAG en rutas transatlánticas y aprovechando la fuerza de la red de largo recorrido y la red regional de corto radio de Aer Lingus.

El crecimiento rentable de la red fue posible gracias a la introducción de un nuevo Boeing 757 y dos Airbus A330-300, los últimos comprados conjuntamente con IAG. En 2017, incorporaremos dos Airbus A330-300 más para reforzar la frecuencia y la capacidad en nuestra red y pondremos en marcha un nuevo servicio directo a Miami. Seguimos empleando este crecimiento para impulsar la eficiencia y la productividad en nuestras operaciones en Dublín. Las revisiones de la composición de los equipos y el mayor uso de la automatización, por ejemplo, en combinación con la mayor escala de las operaciones, han mejorado la competitividad relativa en costes de la pasarela.

Conclusión

En 2017, en Aer Lingus afianzaremos nuestros éxitos y aspiraremos a conseguir rentabilidades atractivas y sostenibles para IAG. Nuestra apuesta por nuestro modelo —tarifas económicas, buen servicio y orientación a la demanda— hará que sigamos concentrados en nuestros pilares: costes, producto y servicio. Además, desarrollaremos nuestros recursos comerciales para aprovechar mejor las oportunidades de red que nos brindan las demás aerolíneas del Grupo IAG, American Airlines y otros socios.

¹ El comparativo de 2015 incluye los resultados anualizados de Aer Lingus.

Avios, la moneda de la fidelidad



“Avios ofrece estimulantes premios de viajes y experiencias para sus miembros, que pueden conseguir ventajas de muy diversas formas a través de una alianza creciente de primeras marcas líderes”.

Gavin Halliday

Consejero Delegado de Avios

Resumen

Avios capta miembros consiguiendo rentabilidades elevadas para el Grupo a través de un modelo de negocio dinámico y versátil, incrementando la relevancia para sus clientes al ampliar constantemente las oportunidades de obtención y asociando el programa a compras cotidianas, a la vez que se amplían las oportunidades para utilizar Avios.

Además de conectar las aerolíneas de IAG y sus programas de fidelización a través de una moneda común, Avios ofrece oportunidades para que el Grupo siga ampliando el alcance de su marca, incrementando la importancia del cliente en nuevos mercados mediante nuevas alianzas con aerolíneas y otras compañías. Las aerolíneas se benefician de la fidelidad a la marca que genera Avios y esto se traduce en un incremento de los ingresos de pasaje y complementarios del Grupo.

En 2016, Avios siguió consolidando sus éxitos como compañía operadora independiente de IAG, dejando de ser una entidad de programas de fidelización

centrada fundamentalmente en el Reino Unido para convertirse en un negocio internacional de programas de fidelización que genera ingresos en euros, dólares estadounidenses y libras esterlinas.

Éxitos principales

Avios siguió desarrollando su ecosistema de aerolíneas con la incorporación de Aer Lingus y su programa AerClub en el último trimestre de 2016 y prevé lanzar el programa de Vueling en el primer trimestre de 2017. Con la incorporación de estas aerolíneas, Avios se ha convertido en la única moneda que premia la fidelidad compatible con todos programas de fidelización de IAG. Esto ofrece diversas ventajas estratégicas como, por ejemplo, una mayor presencia en Europa.

Avios sigue mejorando su propuesta de fidelidad y ha dejado de ser un modelo específico para aerolíneas de bandera, como British Airways e Iberia, para ser compatible con modelos de aerolíneas de nueva generación, como Vueling. Para conseguirlo, Avios creó una propuesta de obtención basada en el gasto de los clientes y por medio del producto Pagar con Avios para brindarles la oportunidad de utilizar Avios para reducir el coste de cualquier vuelo.

A lo largo de 2016, Avios mejoró sus capacidades digitales, sentando así las bases para el lanzamiento de su primera alianza digital de obtención directa con Pizza Express, por medio de tecnología de monedero digital, la cual podrá incorporarse a alianzas futuras. La obtención vinculada al uso de tarjeta, disponible para dispositivos móviles, permite a los usuarios registrar en la aplicación los datos de sus tarjetas de pago, de manera que los miembros de Avios obtienen puntos directamente. Esta iniciativa brinda la oportunidad de que los miembros de Avios obtengan puntos en tiendas físicas, siendo Caffè Nero la primera de ellas. Los datos recopilados mediante estos canales arrojarán una información que se utilizará para mejorar el desarrollo futuro de productos de Avios y para una comunicación personalizada con los clientes.

2016 también fue un año de crecimiento internacional para Avios en el ámbito de las alianzas con compañías no aéreas, ya que se firmaron importantes acuerdos, en particular, con las gasolineras Cepsa en España y con los supermercados irlandeses SuperValu. El acuerdo internacional con Agoda, de Priceline Group, constituye otra alianza estratégica. Avios tomó medidas para extender su presencia mundial cerrando sus primeras alianzas en Chile (Banco de Chile) y China (Mileslife), que se tradujeron en una ampliación de la base de datos de clientes.

Avios también elaboró una propuesta de canje para que los clientes de Flybe y en 2017 los de Kulula puedan utilizar Pagar con Avios; dicha propuesta ofrece una mayor disponibilidad y diferenciación de precios entre periodos de mayor y menor demanda con British Airways e Iberia. Además de la inversión en la capacidad de fijación dinámica de precios del producto Pagar con Avios, Avios sigue trabajando para ofrecer una propuesta de canje óptima que siempre brinde oportunidades de utilización y ofrezca una propuesta de valor destacada.

Próximas novedades

En 2017, Avios implantará una solución bancaria única junto con nuevas capacidades de canje y fijación de precios. Esta solución única:

- ofrece una plataforma consolidada de fidelización para que los clientes puedan ver todos los puntos acumulados con los diferentes programas;
- permite optimizar la experiencia de los clientes ampliando las opciones de obtención y utilización; y
- brindará la posibilidad de formación de sinergias de ingresos y costes para el Grupo desde finales de 2017.



Tienda electrónica

En abril de 2016, Avios lanzó una tienda electrónica mejorada que permite a los miembros de los programas British Airways Executive Club, Iberia Plus y Avios Travel Reward Programme obtener generosas cantidades de Avios con más de 1.000 comercios a través de Internet.

La tienda electrónica hace las veces de portal de entrada, pues redirige a los clientes a los comercios virtuales para posteriormente recompensarlos por sus compras. En 2016, se registraron 610.000 compras.

En diciembre de 2016, también se ofreció la posibilidad de conseguir Avios con compras en los establecimientos físicos de determinados comercios, como Caffè Nero. Los clientes asocian su tarjeta de pago habitual con la tienda electrónica y consiguen Avios cuando utilizan esa tarjeta en la tienda física.

Rendimiento resiliente en condiciones de mercado desafiantes



“La industria del transporte aéreo de carga, en su conjunto, ha sufrido varias décadas de falta de inversión en tecnología e IAG Cargo ahora está prestando una atención renovada a la innovación y la digitalización en todo el negocio.”

Andrew Crawley

Consejero Delegado de IAG Cargo

Resumen

El entorno fuertemente competitivo de 2015 continuó en 2016, un año en el que el aumento de la oferta de los aviones de carga y las flotas de pasaje de última generación superó una demanda de transporte general de mercancías que se mostró plana. 2016 comenzó con fuerza, a pesar de unas bases de comparación relativamente altas debido a los efectos beneficiosos de la huelga portuaria de la costa oeste de Estados Unidos durante el primer trimestre de 2015. Durante el segundo y el tercer trimestre, la demanda descendió considerablemente y presionó con fuerza el *yield*, antes de mejorar ligeramente en el punto de máxima actividad del cuarto trimestre del año. Una gestión firme de los costes, así como un énfasis constante en la expansión de nuestros productos *premium*, compensaron en parte la presión sobre el *yield* y contribuyeron a que IAG Cargo aumentara su cuota de ingresos dentro del mercado este año.

Diferenciación mediante productos *premium* y orientación al cliente

El desarrollo de nuestros productos *premium* y nuestro servicio al cliente se reforzó aún más con el anuncio de una inversión de 55 millones de libras esterlinas en unas nuevas instalaciones para servicios *premium* de carga. Las nuevas instalaciones, cuya puesta en funcionamiento se prevé para 2018, ha sido diseñado teniendo en cuenta las demandas actuales de los clientes que solicitan servicios *premium* de transporte de carga aérea. Además, duplicaremos el número de transitarios y expedidores en nuestros servicios *premium* de transporte de carga aérea.

IAG Cargo reforzó aún más su propuesta *premium* lanzando *Critical*, el primer producto no descargable (*non-off loadable*) de IAG Cargo. *Critical* se diseñó en respuesta a los comentarios recibidos directamente de nuestros clientes y les ofrece una solución de emergencia para envíos urgentes. El producto, que se lanzó en octubre, ya ha procesado más de 400 envíos urgentes, incluidos neumáticos y accesorios de Fórmula 1 y piezas de maquinaria para emergencias. Nuestros productos *premium* clave también siguieron obteniendo resultados alentadores. Gracias a la combinación de una red sólida, una cartera de productos diversificada y nuestras ofertas a los clientes, conseguimos un porcentaje de productos *premium* del 20% este año. Un impulsor principal de dicha evolución es *Constant Climate*, nuestro producto para el ámbito farmacéutico. Este producto ha registrado un crecimiento constante de dos dígitos en tasa interanual en sus volúmenes y ha transportado más de 40.000 envíos en 2016. IAG Cargo cuenta en su red con 110 pasarelas *Constant Climate* de calidad controlada y, tras la obtención de la certificación *Good Distribution Practice* (GDP), este producto se posiciona como el líder del mercado. El liderazgo de IAG Cargo en esta categoría se refuerza con una apuesta firme por la formación de calidad, expresada en los más de 200 días anuales de formación que se imparten a los socios que intervienen en la cadena de suministro de nuestra red.

Crecimiento y escala

La adquisición de Aer Lingus en agosto de 2015 ha puesto de manifiesto la fortaleza y la capacidad de nuestro modelo para integrar las incorporaciones al Grupo de forma rápida y efectiva. Nuestra cartera de productos, nuestros equipos de ventas y nuestras operaciones en todo el mundo ya están totalmente unificados y generan importantes sinergias en nuestro negocio. También hemos seguido invirtiendo para ofrecer a nuestros clientes una red sólida y a lo largo de 2016 IAG Cargo ha lanzado rutas a varios e importantes destinos, como Lima, San Juan, San José, California, San José, Costa Rica y Teherán, que brindan a nuestros clientes nuevas opciones para transportar carga a mercados clave.

IAG Cargo también consiguió ampliar su alcance formalizando alianzas con otras aerolíneas. IAG Cargo cuenta ya con acuerdos interlínea con más de 100 compañías y las últimas incorporaciones completadas este año, Boliviana de Aviación y Air China, nos ayudan a ofrecer a nuestros clientes un mayor alcance en nuestra red.

Una de las áreas prioritarias este año ha sido identificar nuevas formas de diferenciar y mejorar nuestra propuesta al cliente. El conjunto de la industria del transporte aéreo de carga, en su conjunto, ha sufrido varias décadas de falta de inversión en tecnología e IAG Cargo ahora está prestando una atención renovada a la innovación y la digitalización en todo el negocio. Este año, IAG Cargo participó en el lanzamiento del programa internacional de aceleración de empresas de IAG, denominado “Hangar 51”, una iniciativa que contribuirá a encontrar y desarrollar algunas de las mejores startups de tecnología aeronáutica y logística, que nos ayudarán a digitalizar nuestro negocio y ofrecer a los clientes procesos más sencillos.

Conclusión.

A pesar de que ha sido un año complicado para el sector, hemos conseguido resultados estables y resilientes. IAG Cargo cuenta con un modelo muy consolidado y seguiremos ofreciendo nuevas ventajas a nuestros clientes y accionista gracias a nuestras inversiones constantes en todas las áreas del negocio, en forma de mejoras de las infraestructuras, ampliaciones de la red, nuevas alianzas y avances tecnológicos. Mantenemos la confianza en nuestra estrategia en 2017 y en el futuro.

Ámbito digital

Los datos, base de la transformación digital

Transformación digital

IAG ha definido cinco ámbitos de transformación digital para crear un cambio mensurable que prepare nuestro negocio para la era digital:

- **Nuevo negocio:** significa adaptar nuestros negocios a un mercado en rápida transformación y crear nuevas fuentes de ingresos basadas en la tecnología y los datos.
- **Producto:** su misión consiste en crear productos digitales innovadores, desde aplicaciones que ayudan al cliente a transitar por los aeropuertos hasta bots conversacionales que puedan probarse y adaptarse a la velocidad. Los nuevos productos deben generar valor empresarial y satisfacer tanto las necesidades del cliente como sus expectativas futuras.
- **Proceso de negocio:** su misión consiste en impulsar un cambio rápido y escalable a través de nuevos procesos. Utilizamos la automatización y metodologías de diseño para ajustar, reducir y eliminar procesos.
- **Personas:** garantiza que contratamos y formamos a los empleados para que dispongan de las capacidades digitales adecuadas. Hangar 51, el primer acelerador de startups de IAG, fue concebido para este fin. También creamos nuevos métodos de trabajo, hackathones, meetups y contactos directos con las startups y el ecosistema digital corporativo.
- **Capacitación mediante datos:** su propósito consiste en ofrecer acceso rápido a los datos adecuados en el momento oportuno para predecir, aportar información y actuar. Con el uso del aprendizaje automático (*machine learning*), inteligencia

artificial e innovadoras capacidades biométricas en materia de cadena de bloques (*blockchain*), nos centramos en la atención de las necesidades de los clientes.

Algunos de los logros clave durante el año 2016 incluyen:

API (Interfaz de programación de aplicaciones): IAG ha creado más de 60 API abiertas para generar nuevas oportunidades de ingresos y facilitar la conexión con nuestros socios y proveedores externos. IATA concedió a British Airways, Iberia e Iberia Express el nivel más alto de certificación por sus API para *New Distribution Capability* (NDC). En septiembre de 2016, se anunció un desarrollo clave para NDC entre British Airways y KAYAK, el motor de búsqueda de viajes. Ahora los clientes pueden reservar vuelos directos y en conexión y pagar su asiento preferido en vuelos de British Airways a través de la página web de Kayak.

One Order: A instancias de IAG, IATA concedió la aprobación industrial del concepto One Order, que modernizará los procesos de gestión de pedidos, entrega y contabilidad en el sector de las aerolíneas. La resolución de estándares One Order fue aprobada en octubre de 2016 en la Conferencia de Servicios para Pasajeros formada por aerolíneas miembros de IATA.

Identidad: IAG está trabajando en colaboración con organismos del gobierno británico, socios y startups para probar cómo una identidad digital podría agilizar el viaje de los pasajeros de las aerolíneas. Como parte de esta estrategia IAG se ha sumado a OIX (*Open Identity Exchange*), cuyo objetivo es acelerar la adopción de servicios de identidad digital sobre la base de estándares abiertos.

Hangar 51

Hangar 51 es un programa de aceleración para el sector de las aerolíneas. El programa, de diez semanas de duración y que se desarrolla en las oficinas de IAG en Londres, permitirá que las startups que deseen entrar en el sector de la aviación prueben sus productos a escala mundial y reciban asesoramiento de IAG y conocimientos del sector de las aerolíneas de la mano de un grupo del FTSE. Este programa les ayudará a acelerar rápidamente el desarrollo de sus productos y adquirir valiosos conocimientos del cliente. Cuando se identifique alineamiento estratégico, el Grupo estudiará invertir. Hangar 51 reúne la tecnología y las capacidades más avanzadas de las startups con conocimiento experto del sector de IAG y de importantes marcas de clientes globales para desarrollar las próximas transformaciones en la industria de las aerolíneas.

El programa se centra en cuatro ámbitos:

- **Mejorar los procesos de los aeropuertos:** hacer que los desplazamientos de los clientes por los aeropuertos resulten más sencillos;
- **Digitalización de los procesos de negocio:** desarrollar nuevas herramientas para acelerar y simplificar las actividades de front office, middle office y back office;
- **Decisiones basadas en datos:** encontrar nuevas fórmulas para que los datos puedan mejorar la satisfacción de los clientes, generar nuevos ingresos y conseguir eficiencias de costes; y
- **Wildcard:** cualquier idea que, a juicio de las startups, pueda mejorar la experiencia de los clientes.

Hangar 51 ha tenido un éxito arrollador, con más de 450 solicitudes procedentes de 36 países. De todos ellos, 26 presentaron sus proyectos al equipo de IAG el 6 de diciembre de 2016. Los solicitantes seleccionados comenzaron a trabajar en las oficinas de IAG en Londres el 9 de enero de 2017.

Más información en www.hangar51.com

Conectividad en vuelos comerciales

IAG ha completado las estrategias de conectividad de largo radio y corto radio para el Grupo, alineadas con el foco de las aerolíneas en el cliente. En mayo, IAG anunció la selección de Gogo como proveedor de conectividad *in-flight* para el largo radio usando una nueva generación de sistemas basados en satélites. IAG es el primer grupo europeo de aerolíneas que utiliza la última tecnología de Gogo, denominada "2Ku". En total, el sistema de 2Ku será instalado en 118 aviones de largo radio de British Airways, cuatro de Aer Lingus y hasta 15 de Iberia. Esto, sumado a la actual flota A330 de Iberia y Air Lingus con conectividad Panasonic GCS. Avanzamos según lo previsto para instalar la tecnología previo a la entrega de los Boeing 787-10 y de los Airbus A350 a partir de 2018.

IAG introducirá Wi-Fi de alta velocidad para la flota de corto radio con Inmarsat en el verano de 2017. En diciembre de 2016, concluyó la primera fase de la instalación, en British Airways. Más adelante durante 2017, estará disponible en Aer Lingus, Iberia y Vueling. En 2019, el 90% de la flota de las aerolíneas de IAG estarán equipadas con conectividad de alta calidad. Asimismo, IAG ha comenzado el desarrollo del portal *In-Flight* del Grupo para

obtener ingresos de un nuevo canal en el aire. El portal se lanzará para el corto radio en septiembre de 2017 y para el largo radio en octubre de este mismo año.

Gestión eficaz del riesgo

El Consejo es responsable de garantizar que IAG disponga de los controles internos y de gestión de riesgos adecuados y de que su funcionamiento sea eficaz. IAG dispone de una política de Gestión del Riesgo Empresarial que ha sido aprobada por el Consejo.

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

Existen responsables de riesgos que se encargan, entre otras medidas, de identificar riesgos en sus ámbitos de responsabilidad, así como de cuantificarlos y gestionarlos, desplegando para ello planes adecuados de respuesta en todos los niveles del Grupo. Estos, cuentan con el respaldo de profesionales en gestión de riesgos que se encargan de mantener mapas de riesgos para cada compañía y a nivel de Grupo y garantizan la homogeneidad del proceso de gestión de riesgos. Los mapas de riesgos reflejan cada riesgo en una escala de impacto y probabilidad. Para cada riesgo, se documentan acciones de mitigación que se gestionan de manera activa.

Los comités de dirección de cada compañía revisan sus respectivos mapas

de riesgos teniendo en cuenta su exactitud e integridad, así como variaciones significativas en los riesgos y posibles modificaciones de los planes de respuesta de dichos riesgos.

A nivel de Grupo, los riesgos materiales de las distintas compañías operadoras, junto con los riesgos que afectan a todo el Grupo, se recogen en un mapa de riesgos. El Comité de Dirección de IAG revisa el mapa de riesgos del Grupo dos veces al año con anterioridad a las revisiones del Comité de Auditoría y Cumplimiento, con conformidad al Código de Gobierno Corporativo del Reino Unido de septiembre de 2014 y las recomendaciones del Código de buen gobierno de las sociedades cotizadas de 2015 de la Comisión Nacional del Mercado de Valores.

El Consejo de IAG ha analizado cuestiones relativas a la gestión de riesgos en distintas reuniones, incluyendo una revisión de la valoración de los resultados del Grupo de acuerdo a su tolerancia al riesgo, actualizaciones del Consejero Delegado y discusiones sobre la estrategia y el plan de negocio.

IAG dispone de 19 declaraciones de tolerancia al riesgo que informan al negocio, tanto cualitativa como cuantitativamente, sobre la tolerancia del Consejo con respecto a determinados riesgos. Cada una de las declaraciones de tolerancia al riesgo estipula cómo se monitorizan los resultados,

tanto a nivel de Grupo, como a nivel de proyectos relevantes.

El entorno altamente regulado y competitivo, unido a la complejidad operativa de cada una de nuestras empresas, expone al Grupo a una serie de riesgos. Seguimos dando prioridad a mitigar dichos riesgos en todos los niveles del negocio, aunque algunos de ellos no se encuentran bajo nuestra esfera de control; por ejemplo, los cambios de regulación gubernamental, las condiciones climatológicas adversas, las acciones terroristas, las pandemias, los precios del combustible y los tipos de cambio. Agrupamos nuestros riesgos en cuatro categorías: riesgos estratégicos, de negocio y operativos, financieros y de cumplimiento y regulatorios. A continuación, se exponen nuestras previsiones sobre los riesgos clave que podrían suponer una amenaza para el modelo de negocio del Grupo, sus resultados futuros, su solvencia y su liquidez.

También se describen las circunstancias particulares que implican una mayor probabilidad de que el riesgo se materialice, en caso de que existan. La lista no pretende ser exhaustiva.

Riesgos estratégicos

La competencia y el libre mercado favorecen los intereses a largo plazo del sector de las aerolíneas y nuestro deseo de que prosigan la desregulación y consolidación de aerolíneas es elevado. Tratamos de minimizar el riesgo de que la intervención gubernamental o la regulación de proveedores monopolísticos nos perjudiquen.

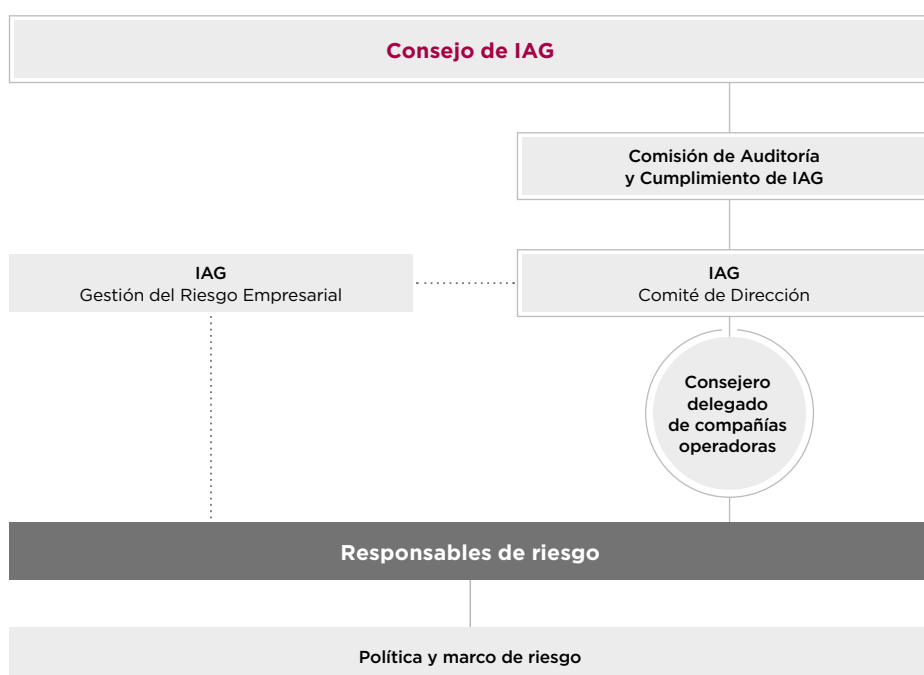
En general, el riesgo estratégico del Grupo se mantuvo estable durante el ejercicio y el crecimiento continuado de la capacidad de los competidores se supervisó y evaluó dentro del Grupo.

Riesgos comerciales y operativos

La seguridad de nuestros clientes y empleados es uno de nuestros valores fundamentales. El Grupo busca un equilibrio entre los recursos que dedicamos a introducir una mayor resiliencia en nuestras operaciones y el impacto que causan las interrupciones operativas en nuestros clientes.

El riesgo cibernético sigue siendo un área de interés durante este año. El Comité de Dirección de IAG ha dirigido la respuesta a dicho tipo de riesgo mediante revisiones mensuales e iniciativas orientadas a velar por que todo el Grupo disponga de robustos mecanismos de defensa y planes de respuesta en caso de incidente. Existe un Consejo de Gobierno Corporativo sobre Seguridad Cibernética del Grupo que depende de la Jefa de Gabinete.

Marco de gestión del riesgo



Gestión del riesgo y principales factores de riesgo continuación

En 2016, British Airways completó la implantación de sus nuevos sistemas de gestión de clientes, que ofrecen la función de facturación embarque de pasajeros

Riesgos financieros

IAG adopta una baja tolerancia a los riesgos financieros para equilibrar los riesgos de negocio y operativos relativamente altos propios de nuestro sector. Este enfoque conservador conlleva mantener saldos de efectivo elevados y relevantes líneas de financiación. Las políticas sobre el

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

En 2016, factores como el resultado del referéndum celebrado en el Reino Unido sobre su pertenencia a la UE y otros acontecimientos políticos afectaron al negocio, aumentando la volatilidad en el precio del combustible y los tipos de cambio.

Riesgos de cumplimiento y regulatorios

El Grupo no tolera incumplimientos de las exigencias legales y regulatorias en los mercados donde IAG opera.

Riesgo	Impacto potencial	Gestión y mitigación
Estratégico		
Aeropuertos	IAG depende y puede verse afectado por las decisiones relativas a infraestructuras o los cambios en las políticas de los gobiernos, los reguladores u otros organismos que se encuentran fuera de la esfera de control del Grupo. El aeropuerto de Londres Heathrow carece de capacidad libre de pista y opera en las dos mismas pistas principales desde su apertura, hace más de 60 años. Por esta razón, British Airways es vulnerable a la interrupción de las operaciones a corto plazo. En octubre, el gobierno británico confirmó una propuesta de ampliación mediante una tercera pista en Heathrow. Esta propuesta está sujeta a la aprobación del Parlamento británico.	Las aerolíneas del Grupo participan en el mercado de comercio de slots del aeropuerto de Heathrow, donde los adquieren a precios razonables cuando se encuentran disponibles. El Grupo continúa promoviendo un desarrollo de infraestructura eficiente, rentable, lista para usar y apropiada en el aeropuerto de Londres Heathrow.
	IAG depende de que la industria petrolera invierta suficientemente en infraestructuras de suministro de combustible. Los niveles máximos de consumo en los aeropuertos de Londres Heathrow y de Londres Gatwick están aproximándose a la capacidad máxima de la infraestructura de oleoductos y ferroviaria que da servicio a dichos aeropuertos. Por otro lado, la capacidad de almacenamiento en Londres Heathrow es inferior a la de otros aeropuertos internacionales, lo que aumenta el riesgo de interrupciones de suministro que pueden afectar a nuestras operaciones.	El Grupo suscribe contratos a largo plazo con proveedores de combustible para asegurar su suministro a un coste razonable. Se cuenta con planes de contingencia para hacer frente a la escasez de combustible en el corto plazo. El Comité de Dirección del IAG revisa los planes para abordar las cuestiones relativas a la capacidad.
	IAG también depende del rendimiento de los proveedores de servicios aeroportuarios, como operadores de aeropuertos, control de aduanas y empresas de catering.	Los riesgos relacionados con los proveedores se mitigan mediante la gestión activa de los proveedores y con planes de contingencia.
Reputación de marca	Las marcas del Grupo tienen un valor comercial considerable. La erosión de las marcas a causa de un hecho específico o una serie de circunstancias puede perjudicar nuestra posición de liderazgo con los clientes y, en última instancia, afectar a nuestros ingresos y rentabilidad futuros.	Cada una de nuestras marcas está respaldada por el plan de negocio del Grupo, donde el Consejo revisa y aprueba las inversiones en inmovilizado. El Grupo asigna recursos sustanciales a en materia de seguridad, integridad operativa y adquisición de nuevas aeronaves para conservar su posición de mercado. También invertimos en una serie de productos e instalaciones para mejorar la experiencia de nuestros clientes, que medimos a través del NPS.
Competencia	Los mercados en los que operamos son altamente competitivos. El Grupo se enfrenta a competencia directa en nuestras rutas, así como a la de vuelos indirectos, servicios chárter y otras formas de transporte. Un aumento de la capacidad por parte de nuestros competidores superior al aumento de la demanda podría afectar significativamente a nuestros márgenes. Algunos competidores tienen estructuras de costes inferiores a las nuestras u otras ventajas competitivas, como el apoyo estatal o protección frente a insolvencia. Además, nuestros competidores siguen ampliando el modelo de bajo coste a los vuelos de largo radio.	El Comité de Dirección de IAG dedica una reunión semanal al mes a cuestiones relativas a la estrategia. El Consejo discute la estrategia a lo largo del año y dedica dos días al año a revisar los planes estratégicos del Grupo. El equipo de estrategia del Grupo apoya al Comité de Dirección definiendo los recursos que pueden asignarse para aprovechar oportunidades de negocio rentables. Los departamentos y los sistemas de gestión de ingresos de las aerolíneas optimizan la cuota de mercado y el <i>yield</i> con actividades de gestión de precios e inventarios. Nuestro sólido posicionamiento en el mercado global, así como nuestro liderazgo en mercados estratégicos, nuestras alianzas, los negocios conjuntos, nuestros costes competitivos y nuestra diversificada clientela continúan mitigando el riesgo de competencia. El Grupo está continuamente revisando su oferta de productos y responde a través de iniciativas para mejorar la experiencia del cliente. IAG tiene previsto iniciar actividades de próxima generación de largo radio en Barcelona.

Riesgo	Impacto potencial	Gestión y mitigación
Estratégico		
Consolidación y desregulación	Aunque el sector de las aerolíneas es competitivo, consideramos que el cliente se beneficiaría de una mayor consolidación en el mercado. Algunos gobiernos pueden rescatar aerolíneas en quiebra, lo que perjudica que aerolíneas más eficientes ganen cuota de mercado y se expandan. Las fusiones y adquisiciones entre competidores pueden afectar negativamente a nuestra posición de mercado y a nuestros ingresos.	El Grupo mantiene controles de costes rigurosos y productos de inversión para continuar siendo competitivos. El Grupo goza de la flexibilidad necesaria para reaccionar a oportunidades de mercado derivadas del deterioro de nuestros competidores. Vueling e Iberia Express nos aportan mayor flexibilidad en este sentido, pues nos permiten aumentar capacidad rápidamente en Europa.
	Los acuerdos de negocio conjunto, como los suscritos con American Airlines, JAL y Qatar Airways, provocan la existencia de riesgos en su ejecución, tales como la materialización de sinergias previstas y de los acuerdos para desplegar capacidad adicional en el seno de los negocios conjuntos. La quiebra de alguno de nuestros negocios conjuntos o de nuestros socios de negocio podría afectarnos negativamente.	El Comité de Dirección de IAG revisa con regularidad los resultados comerciales de los acuerdos de negocio conjunto y el estado de las negociaciones entre las partes. En 2016, el Comité de Dirección de IAG continuó valorando la inclusión de Aer Lingus en el acuerdo de negocio conjunto con American Airlines.
	El Grupo cuenta con una serie de socios de franquicia que proveen tráfico a nuestros hubs o centros principales. La quiebra de un socio de franquicia reduciría la llegada de tráfico.	El Comité de Dirección de IAG analiza con regularidad el rendimiento de nuestras franquicias y sus riesgos.
	El sector de las aerolíneas cuenta con una serie de alianzas que mejoran la experiencia del cliente. IAG mantiene una presencia líder en la alianza oneworld y depende del resto de miembros en la salvaguarda de la red.	Mantener una presencia líder en oneworld y asegurar que la alianza atraiga y conserve a los miembros adecuados es crucial para el desarrollo continuo de la red.
Tecnologías disruptivas	Nuestros competidores o los nuevos participantes del mercado de viajes pueden utilizar tecnologías digitales para causar un revulsivo en el negocio.	El énfasis del Grupo en el cliente, junto con la explotación de nuestra propia tecnología digital, reduce el impacto que puedan causar estos elementos revulsivos digitales.
Intervención estatal	Algunos de los mercados donde opera el Grupo continúan regulados por los gobiernos, que en algunos casos controlan la capacidad o restringen la entrada a dicho mercado. Cambios en dichas restricciones, si bien ofrecen oportunidades de crecimiento a largo plazo para el Grupo, pueden desencadenar un impacto negativo a corto plazo en nuestros márgenes.	El departamento de Asuntos Públicos del Grupo lleva a cabo un seguimiento de las iniciativas gubernamentales, defiende nuestros intereses y anticipa cambios probables de leyes y reglamentos.
	La regulación aérea aborda una gran parte de nuestras actividades, incluidos derechos de vuelo y de aterrizaje, impuestos de salida, seguridad y controles medioambientales. Unos niveles de tributación excesivos o el aumento de la regulación podrían incidir en nuestro rendimiento operativo y financiero.	La capacidad del Grupo para ajustarse a los cambios regulatorios así como su poder de influencia sobre ellos es clave para mantener sus resultados operativos y financieros. El Grupo continúa monitorizando y analizando los efectos negativos de las políticas públicas, como la adopción del impuesto a los pasajeros aéreos (APD).
Comerciales y operativos		
Ataque cibernético	Pérdidas financieras, suspensión de las operaciones o menoscabo de la reputación de nuestras marcas con motivo de un ataque a nuestros sistemas llevadas a cabo por delincuentes, terroristas o gobiernos extranjeros.	El Consejo de Gobierno Corporativo sobre Seguridad Cibernética del Grupo valora la estrategia de seguridad informática de IAG y las iniciativas para hacer frente al riesgo cibernético y solicita asesoramiento de expertos del sector. El Comité de Dirección de IAG revisa regularmente el riesgo cibernético y respalda las iniciativas al respecto que se adoptan a nivel de Grupo para reforzar los mecanismos de defensa y los planes de respuesta. Del mismo modo, nos aseguramos de estar al día con las prácticas del sector y abordamos las debilidades que se detectan, la naturaleza de este riesgo supone que siempre mantengamos un cierto nivel de vulnerabilidad.

Gestión del riesgo y principales factores de riesgo continuación

Riesgo	Impacto potencial	Gestión y mitigación
Comerciales y operativos		
Condiciones económicas	IAG continúa siendo sensible a las condiciones económicas de los mercados en los que opera. El empeoramiento de economías nacionales o de la economía mundial puede afectar considerablemente a nuestra posición financiera, a la vez que las oscilaciones de los tipos de cambio y de los tipos de interés generan volatilidad. En 2016, los resultados del Grupo se vieron afectados negativamente por los ataques terroristas, el referéndum celebrado en el Reino Unido para salir de la UE, las interrupciones operativas, entre las que se incluyen las interrupciones en el control del tráfico aéreo a causa de conflictos laborales, y los tipos de cambio adversos, que se vieron parcialmente compensados por el abaratamiento del combustible. En 2016, el Reino Unido aportó el 35% de los ingresos del Grupo, España, el 16% y Estados Unidos, el 16%. Persiste la incertidumbre a medida que nos adentramos en 2017, ante la presión alcista sobre los precios del combustible y los cambios en el panorama político. El Grupo continúa evaluando los posibles cambios tras el resultado del referéndum celebrado en el Reino Unido para asegurarnos de que podamos operar efectivamente durante la transición. En este momento, no creemos que vaya a tener un impacto significativo en nuestros resultados a largo plazo.	El Consejo y el Comité de Dirección de IAG analizan las perspectivas financieras y los resultados comerciales del Grupo mediante un proceso de planificación financiera y la revisión de las expectativas de manera regular. Las conclusiones se utilizan para impulsar los resultados financieros del Grupo a través de la gestión de la capacidad y su utilización en los distintos mercados geográficos, junto con el control de costes, entre lo que se incluye la gestión de inversiones en inmovilizado y la reducción del apalancamiento operativo y financiero. Las perspectivas económicas externas, los precios del combustible y los tipos de cambio se analizan detenidamente a la hora de elaborar estrategias y planes. Estos se revisan regularmente en el Consejo y en el Comité de Dirección de IAG durante el seguimiento de los resultados financieros y comerciales.
Relaciones laborales	Gran parte de la plantilla del Grupo está representada por diferentes sindicatos. La negociación colectiva se realiza de forma periódica y afrontamos un nivel sustancial de negociación en todas nuestras compañías operadoras en 2017. Cualquier ruptura del proceso de negociación colectiva y las huelgas correspondientes pueden interrumpir las operaciones y afectar negativamente a los resultados del negocio.	Los departamentos de recursos humanos de las compañías operadoras participan en la negociación colectiva con los diversos sindicatos que representan a nuestra plantilla.
Hecho causante de una interrupción significativa de la red	Son varios los hechos que pueden dar lugar a una interrupción significativa de la red. Entre los posibles supuestos, caben destacar los siguientes: interrupciones reiteradas en el control del tráfico aéreo a causa de conflictos laborales, guerras, conflictos civiles o terrorismo, fallo grave del sistema de transporte público, pérdida total o parcial del uso de terminales y condiciones climatológicas adversas (como nieve, niebla o cenizas volcánicas). Dichas interrupciones pueden provocar pérdidas de ingresos y/o costes adicionales.	La Dirección cuenta con planes de continuidad del negocio dirigidos a mitigar esos riesgos en la medida de lo posible. En 2016, el Grupo se vio afectado por las huelgas de los controladores de tráfico aéreo, que resultaron en la interrupción de nuestras operaciones, que provocaron retrasos y cancelaciones, así como el incremento de los costes, debido a la normativa establecida en la Regulación 261/2004 de la Unión Europea. El impacto para Vueling de los conflictos laborales que se produjeron en Europa dio lugar a que el equipo directivo adoptara medidas orientadas a aumentar la resiliencia en caso de una huelga similar o interrupción de la red por causas externas.
Fallo de un sistema crítico de TI	IAG depende de los sistemas de TI en la mayoría de nuestros procesos de negocio relevantes. El fallo de un sistema clave puede dar lugar a una interrupción significativa de nuestras operaciones y/o a pérdidas de ingresos.	Existen planes de control de sistemas, de recuperación en caso de desastre y de continuidad del negocio que mitigan el riesgo de fallo de sistemas críticos. En 2016, British Airways completó la implantación de sus nuevos sistemas de gestión de clientes, que ofrecen la función de facturación embarque de pasajeros.

Riesgo	Impacto potencial	Gestión y mitigación
Comerciales y operativos		
Tasas de aterrizaje y gastos de seguridad	Las tarifas aeroportuarias suponen un importante gasto de explotación para las aerolíneas y conllevan un impacto en las operaciones. A los pasajeros, solo se les detalla parte de las tarifas aeroportuarias y los gastos de seguridad, pero no todos. La regulación proporciona cierta tranquilidad de que tales costes no aumenten de manera incontrolada; sin embargo, el Grupo puede tener que hacer frente a un aumento de los costes en el Reino Unido, España, Irlanda o en cualquier otro lugar donde opere.	El Grupo participa en las revisiones en materia de regulación de los precios de los proveedores, como la revisión periódica de las tarifas de la Autoridad de Aviación Civil del Reino Unido aplicables en los aeropuertos de Heathrow y Gatwick. Además, el Grupo es parte activa tanto en el ámbito de las políticas de la UE como en el de las consultas con los aeropuertos cubiertos por la Directiva de tarifas aeroportuarias de la UE.
Pandemias	Si se produce un brote significativo de una enfermedad infecciosa, como la gripe porcina, podría aumentar las bajas por enfermedad, lo que podría afectar considerablemente a las operaciones. Es posible que los viajeros por motivos de ocio no reserven sus vacaciones y que los clientes por cuestiones de negocio se puedan ver desincentivados a viajar, lo que afectaría significativamente a las ventas.	La Dirección cuenta con planes de continuidad del negocio dirigidos a mitigar esos riesgos en la medida de lo posible.
Incidentes de seguridad	La seguridad de nuestros clientes y nuestros empleados es uno de los valores fundamentales del Grupo. La falta de prevención o la ausencia de una respuesta eficaz a un incidente de seguridad grave pueden afectar negativamente a nuestra marca, nuestras operaciones y nuestros resultados financieros.	Las correspondientes comisiones de seguridad de cada una de las aerolíneas del Grupo comprueban que las aerolíneas cuentan con los recursos y los procedimientos adecuados, incluido el cumplimiento de los requisitos del Certificado de Operador Aéreo. Los centros de gestión de incidentes responden de forma estructurada en caso de producirse un incidente de seguridad.
Financieros		
Financiación de la deuda	El Grupo soporta una carga de deuda sustancial que hay que amortizar o refinanciar. La capacidad del Grupo para financiar las operaciones corrientes, los encargos de aeronaves y los planes de crecimiento futuro de la flota son vulnerables a varios factores, entre los que se incluyen la situación de los mercados financieros y la disposición de las entidades a financiar aeronaves.	El Comité de Dirección de IAG revisa periódicamente la posición financiera y la estrategia de financiación del Grupo. El Grupo sigue teniendo acceso adecuado a una amplia gama de soluciones de financiación. En 2016, British Airways, Iberia y Vueling captaron financiación vía deuda garantizada de diversas entidades financieras. El Grupo mantiene importantes sumas en caja y líneas de financiación para atenuar el riesgo de interrupciones a corto plazo del mercado de financiación de aeronaves.
Riesgo financiero	En 2016, consumimos aproximadamente 8,9 millones de toneladas de combustible. La volatilidad del precio del petróleo y sus derivados puede tener un impacto sustancial en nuestros resultados operativos. El Grupo está expuesto al riesgo de tipo de cambio tanto en los ingresos, como en las compras y préstamos formalizados en moneda extranjera.	El riesgo relativo a los precios del combustible se cubre parcialmente con el uso de productos financieros derivados en los mercados de futuros, lo cual puede generar pérdidas o ganancias. El objetivo del programa de cobertura es incrementar la previsibilidad de los flujos de caja y la rentabilidad. El Comité de Dirección de IAG revisa con regularidad sus posiciones de combustible y divisas. Los resultados de esas revisiones se analizan con la Dirección y se toman las medidas de cobertura oportunas. El Grupo trata de reducir, en la medida de lo posible, su exposición derivada de realizar operaciones en distintas divisas aplicando una política de conciliación de los cobros y los pagos en cada moneda, además de gestionar activamente el superávit o el déficit resultante mediante operaciones de cobertura de tesorería. El método de gestión del riesgo financiero se recoge en la nota 26 a los estados financieros.

Gestión del riesgo y principales factores de riesgo continuación

Riesgo	Impacto potencial	Gestión y mitigación
Financieros		
Riesgo financiero	El Grupo está expuesto a la devaluación de los niveles de caja mantenido en monedas distintas de las divisas locales de las aerolíneas: el euro y la libra esterlina. Este riesgo se minimiza manteniendo efectivo en euros y libras esterlinas en la medida de lo posible, pero los controles de divisa de algunos países retrasan ocasionalmente la conversión y la repatriación de fondos.	Cuando existen retrasos en la repatriación de efectivo, así como riesgo de devaluación, los riesgos se mitigan revisando la política comercial de la ruta. Esto puede implicar reducciones de la capacidad y la reubicación del punto de venta, en detrimento del mercado local y a favor del mercado nacional de la aerolínea, así como la renegociación de los contratos con proveedores para permitir el pago en moneda local.
	El riesgo de tipos de interés surge con la deuda y los arrendamientos a tipo variable.	El impacto de las subidas de los tipos de interés se atenúa mediante la estructuración de nueva deuda seleccionada y contratos de arrendamiento a tipo fijo durante su vigencia. El enfoque de gestión del riesgo de tipos de interés y las proporciones de deuda a tipo fijo y variable se indica en la nota 26 a los estados financieros.
	El Grupo está expuesto al incumplimiento de contratos financieros por sus contrapartes, en actividades como los depósitos monetarios y la cobertura de los riesgos relativos a las oscilaciones de los precios del combustible y los tipos de cambio. El incumplimiento por las contrapartes puede dar lugar a pérdidas financieras.	El enfoque de gestión del riesgo de crédito de las contrapartes financieras y la exposición del Grupo por ámbitos geográficos se recogen en la nota 26 a los estados financieros.
Riesgo fiscal	El Grupo está expuesto a riesgos fiscales sistémicos como consecuencia de cambios en la legislación en materia fiscal o cuando las autoridades fiscales cuestionan la interpretación de dicha legislación. Existe un riesgo reputacional si los medios de comunicación cuestionan los asuntos fiscales del Grupo.	El Grupo trata de cumplir la ley, actuar con integridad en todos los asuntos fiscales y mantener una relación abierta con los reguladores. El Grupo cumple la política fiscal aprobada por el Consejo de IAG. El riesgo fiscal lo gestiona el departamento Fiscal de IAG y lo revisa el Comité de Dirección de IAG.
Riesgos de cumplimiento y regulatorios		
Estructura de gobierno del Grupo	La estructura de gobierno del Grupo implementada en el momento de la fusión contiene una serie de características complejas, entre las que se encuentran las estructuras de nacionalidad destinadas a proteger las rutas de British Airways e Iberia y sus licencias para operar.	La estructura de gobierno siguió brindando resultados favorables en 2016. Seguiremos dialogando con las autoridades competentes cuando proceda en relación con la estructura del Grupo.
Incumplimiento de leyes sobre competencia, soborno y corrupción	El Grupo está expuesto al riesgo de que ciertos empleados o grupos de empleados muestren conductas no éticas que causen un perjuicio reputacional o acarreen multas o pérdidas para el Grupo.	Para mitigar este riesgo, el Grupo cuenta con políticas detalladas que aseguren el cumplimiento con estas normativas, así como programas de formación obligatorios orientados a instruir al personal con respecto a estas cuestiones.

Declaración de viabilidad

Los consejeros han evaluado la viabilidad del Grupo durante un periodo de cinco años hasta diciembre de 2021. La evaluación tiene en cuenta la situación actual y los planes del Grupo y el posible impacto de los riesgos principales a los que este se enfrenta. A partir de dicha evaluación, los consejeros albergan razonables expectativas de que la Sociedad podrá continuar con sus operaciones y satisfacer sus obligaciones, según vayan, hasta diciembre de 2021.

Al formular la presente declaración, los consejeros han tenido en cuenta el impacto en el plan de negocio del Grupo de escenarios graves, pero plausible, en

los que se materializan a la vez distintas combinaciones de riesgos principales. También se ha tenido en cuenta la eficacia de las medidas de mitigación adoptadas por la Dirección.

En cada escenario, se han tenido en cuenta los efectos sobre la liquidez, la solvencia y la capacidad para captar financiación hasta diciembre de 2021. Los consejeros consideran que el periodo de cinco años hasta diciembre de 2021 es un plazo adecuado con respecto al que formular su declaración de viabilidad. Al formular la presente declaración, los consejeros han tenido en cuenta el plan de negocio del Grupo por un periodo de cinco y los objetivos financieros del Grupo.

Al seleccionar el horizonte de cinco años para la declaración de viabilidad, se reconoce que las valoraciones futuras quedan supeditadas a un nivel de incertidumbre que aumentan con el tiempo y que, por ello, no pueden garantizarse resultados futuros ni predecirse con certeza.

Un importante paso adelante



“A lo largo de 2016, IAG ha dado un importante paso adelante que nos ha permitido mantenernos en línea con los objetivos de nuestro Plan de Negocio permitiéndonos mejorar nuestros pagos de dividendos regulares y afrontar con confianza las oportunidades futuras de inversión.”

Enrique Dupuy de Lôme Chávarri
Director Financiero

2016 fue un año positivo para IAG en un entorno político, económico y empresarial bastante complejo. Hemos alcanzado unos sólidos resultados con un beneficio de las operaciones de 2.535 millones de euros antes de partidas excepcionales. Tanto nuestro beneficio de las operaciones como nuestro Flujo libre de caja para el accionista superaron los 2.000 millones de euros y estuvieron en consonancia con nuestros objetivos a medio plazo. El beneficio neto después de impuestos antes de partidas excepcionales se situó en 1.990 millones de euros y el beneficio diluido por acción aumentó 26,3 puntos porcentuales, hasta 90,2 céntimos de euro por acción.

Los retos a los que nos hemos enfrentado durante la mayor parte del año giraron en torno a: los atentados terroristas en Europa, las incertidumbres anteriores y posteriores al referéndum británico sobre la UE, la inestabilidad de los tipos de cambio y los precios del combustible, unas alteraciones mayores de lo normal en el control del tráfico aéreo y una significativa ampliación de la capacidad en el sector de las aerolíneas. Este entorno cambiante y volátil nos ha llevado a recalibrar nuestras prioridades de crecimiento y también a poner un mayor énfasis en el uso y la asignación eficientes del capital a lo largo del tiempo. Teniendo en cuenta estos factores, el Grupo ha moderado sus planes de crecimiento durante el año, al tiempo que ha priorizado el apoyo a la expansión de Aer Lingus y sus rutas estratégicas en el Atlántico Norte.

En el último trimestre de 2016, el entorno político y económico se estabilizó ligeramente y, por tanto, la evolución de nuestros ingresos y nuestro yield ha mejorado en la mayoría de nuestros mercados estratégicos.

Paralelamente, hemos mantenido nuestros esfuerzos en la gestión de los costes unitarios excluido el combustible, consiguiendo importantes éxitos en la mejora de la productividad de nuestra plantilla mediante programas como Plan de Futuro (en Iberia), Plan 4 (en British Airways) y un modelo de expansión eficiente (en Aer Lingus). La actividad de Vueling sufrió considerables alteraciones al inicio del verano y recuperó la normalidad durante el último trimestre del año. La evolución de los gastos asociados a proveedores se vio afectada negativamente por los problemas operativos, el aumento de las reclamaciones de compensación de pasajeros y los cambios en algunos de nuestros contratos de mantenimiento, si bien los costes unitarios de propiedad de flota se mantuvieron prácticamente planos a pesar de los avances de los programas de renovación de flota.

En conjunto, y teniendo en cuenta el importante descenso de los gastos de combustible durante el año, la reducción total de los costes unitarios fue del 7,3% en euros constantes, lo que compensa ampliamente el descenso de los ingresos unitarios durante el año.

La depreciación de la libra esterlina (antes y después del referéndum británico sobre

la UE) tuvo un impacto considerable en los beneficios del Grupo. En lo que respecta al beneficio de las operaciones, nuestros resultados habrían sido cerca de 460 millones de euros más altos si excluyéramos el impacto de la volatilidad de los tipos de cambio.

Por último, creo que es importante mencionar la significativa mejora de nuestra generación de flujo libre de caja para el accionista, una mejora acorde con los beneficios, los incrementos de los márgenes y la eficiencia de las inversiones en inmovilizado.

A lo largo de 2016, IAG ha dado un importante paso adelante que nos ha permitido mantenernos en línea con los objetivos de nuestro Plan de Negocio en lo que respecta a los beneficios, las rentabilidades y la generación de efectivo, permitiéndonos mejorar nuestros pagos de dividendos regulares y afrontar con confianza las oportunidades futuras de inversión y el incremento de los retornos para el accionista.

Enrique Dupuy de Lôme Chávarri
Director Financiero



Más información sobre nuestro entorno económico en las páginas 34 y 35



Más información sobre nuestro análisis financiero en las páginas 36 a 44



Más información sobre nuestra gestión del riesgo y principales factores de riesgo en las páginas 27 a 32

La situación actual que incide en nuestro sector

Crecimiento del PIB mundial

Real 2016	+3,1%
Previsión del Fondo Monetario Internacional (enero de 2016)	+3,4%
Real 2015	+3,2%

De nuevo, el crecimiento del PIB mundial en 2016 estuvo por debajo de las expectativas del FMI, aunque su evolución fue similar a la de 2015. El FMI prevé una mejora de la tasa de crecimiento del PIB en 2017, sobre todo en las economías de los mercados emergentes y en desarrollo. No obstante, la institución señaló que existe una amplia dispersión de posibles resultados en torno a sus proyecciones, dada la incertidumbre con respecto a las políticas de la nueva administración de Estados Unidos y sus repercusiones globales.

Crecimiento del PIB del Reino Unido

Real 2016	+2,0%
Previsión del FMI (enero de 2016)	+2,2%
Real 2015	+2,2%

El PIB del Reino Unido creció un 2,0% en 2016, algo menos que en 2015 por debajo de las previsiones del FMI publicadas en enero de 2016. La tasa de crecimiento del PIB se aceleró durante el año: la economía creció un +1,8% en el primer trimestre, un +2,0% en el segundo y un +2,2% en el tercer y cuarto trimestre. El índice de confianza de los consumidores británicos *GfK UK Consumer Confidence Index* comenzó bien el año estando en +4 puntos en enero frente a los +2 puntos en diciembre de 2015. Sin embargo, a lo largo del año sufrió una caída hasta situarse en mínimos de -12 en julio de 2016, después de que el Reino Unido votara a favor de abandonar la UE. Aunque el índice se recuperó más avanzado el año, en diciembre de 2016 se mantenía en -7. Por el contrario, la tasa de desempleo del Reino Unido siguió disminuyendo en 2016 hasta cerrar el año en el 4,8%, frente al 5,1% que marcó en diciembre de 2015. Para 2017, tanto la OCDE como el FMI prevén una fuerte desaceleración del crecimiento del PIB británico y lo sitúan en el +1,2% y el +1,5%, respectivamente. En sus previsiones, el FMI señalaba que se prevé un crecimiento más lento desde el referéndum, ya que la incertidumbre tras el voto a favor de abandonar la UE incide en las decisiones de inversión y contratación de las empresas y también en las compras de bienes duraderos y viviendas por parte de los consumidores. Sin embargo, las previsiones de crecimiento del PIB británico que formulan los distintos organismos presentan fuertes divergencias, ya que oscilan entre el +0,8% y el +2,6% de cara a 2017.

Crecimiento del PIB de la zona euro

Real 2016	+1,7%
Previsión del FMI (enero de 2016)	+1,7%
Real 2015	+2,0%

El crecimiento económico de la zona euro sufrió un retroceso con respecto a 2015, pero se ajustó a las previsiones del FMI publicadas en enero de 2016. El crecimiento se mantuvo estable durante todo el año con subidas del PIB del +1,7% en el primer trimestre y del +1,8% en el resto de los trimestres del ejercicio. El contexto político siguió siendo complicado: Italia rechazó las reformas constitucionales y los distintos atentados terroristas perpetrados en Europa hicieron mella en el ánimo y la inversión. En marzo de 2016, el BCE anunció un importante paquete de medidas para relajar la política monetaria, desviando el foco de las bajadas de tipos de interés para centrarlo en la expansión cuantitativa y de crédito, un proceso que, según ha confirmado dicha institución, continuará a lo largo de 2017. La tasa de desempleo mantuvo su tendencia a la baja hasta situarse en el 9,8% a finales de 2016, frente al 10,4% al cierre de 2015. Tanto la OCDE como el FMI prevén un ligero descenso de la tasa de crecimiento del PIB para 2017, con subidas del 1,6% y el 1,5%, respectivamente.

Crecimiento del PIB de Estados Unidos

Real 2016	+1,6%
Previsión del FMI (enero de 2016)	+2,6%
Real 2015	+2,6%

La tasa de crecimiento del PIB estadounidense se contrajo en 2016 con respecto a 2015 y a las previsiones del FMI publicadas en enero de 2016. La economía estadounidense perdió impulso en el primer semestre del año, con un crecimiento del PIB del 1,6% en el primer trimestre y el 1,3% en el segundo, marcando así un retroceso con respecto al 1,9% del cuarto trimestre de 2015. Sin embargo, el crecimiento se aceleró en la segunda mitad del año, con un repunte del PIB del 1,7% en el tercer trimestre y del 1,9% en el cuarto. El buen tono del mercado laboral siguió siendo un factor fundamental, ya que la tasa de desempleo descendió hasta el 4,7% al cierre de 2016, frente al 5,0% de finales de 2015. Después de que en diciembre de 2015 se anunciara la primera subida de tipos de interés en siete años en Estados Unidos, la Reserva Federal estadounidense votó a favor de otro aumento en diciembre de 2016 ante la persistente recuperación del PIB y la caída del desempleo. La OCDE y el FMI prevén que el PIB crezca un 2,3% en 2017.

Crecimiento del PIB de Latinoamérica

Real 2016	-0,7%
Previsión del FMI (enero de 2016)	-0,3%
Real 2015	+0,1%

La situación en Latinoamérica siguió siendo difícil durante el año: el PIB se contrajo en 2016 frente al crecimiento plano de 2015, situándose por debajo de las expectativas del FMI publicadas en enero de 2016. Los distintos países de la región volvieron a mostrar una evolución dispar: la recesión se agravó en Sudamérica (crecimiento del PIB del -2% en 2016 frente al -1,3% en 2015), mientras que en Centroamérica, la tasa de crecimiento se mantuvo sólida (+3,9% en 2016 frente al +4,2% de 2015). Brasil y Venezuela continuaron en recesión; sin embargo, a diferencia de Venezuela, donde esta se agravó, la caída del PIB brasileño se desaceleró a un menor ritmo en comparación con 2015 (-3,3% en 2016 frente al -3,8% de 2015) a pesar de la difícil situación política en el país. Tanto Argentina como Ecuador entraron en recesión en 2016 y, salvo Paraguay y Perú, todos los demás países de Sudamérica registraron un menor crecimiento económico en 2016 en comparación con 2015. El FMI espera que la economía latinoamericana se recupere en 2017 y prevé un crecimiento del PIB del 1,6%. Estas perspectivas reflejan principalmente una mejora de la situación económica en Sudamérica, donde las previsiones apuntan a que Brasil y Argentina saldrán de la recesión para regresar al crecimiento. Asimismo, el FMI también pronostica un mejor comportamiento de la economía en todos los demás países sudamericanos durante 2017, a excepción de Ecuador, donde la institución prevé que la recesión se agrave. Para todos los demás países latinoamericanos, se espera que el crecimiento siga siendo sólido en 2017.

La fuerte depreciación de la libra esterlina (GBP)

La libra esterlina protagonizó fuertes ventas masivas tras la decisión del Reino Unido de abandonar la UE. La moneda británica se depreció un 5,8% frente al euro el día en que se conoció el resultado del referéndum (23 de junio) y un 8,1% frente al dólar estadounidense, su mayor caída en un día desde que se introdujera el régimen de tipos de cambio variables a principios de la década de 1970. Tras el referéndum, el Banco de Inglaterra rebajó los tipos de interés un 0,25% hasta mínimos históricos del 0,25%, junto con una serie de medidas de estímulo monetario, entre ellas, la compra de deuda pública y corporativa británica. Sin embargo, la persistente debilidad en el segundo semestre de 2016 hizo que la libra esterlina cerrara el año con un descenso del 13,6% frente al euro y del 16,3% frente al dólar estadounidense.

Precio del petróleo en aumento

El precio del crudo Brent se disparó durante 2016; a principios de año, cotizaba a 37,28 dólares estadounidenses por barril, mientras que al cierre había alcanzado los 56,82 dólares estadounidenses por barril, su nivel más alto en todo el año. La preocupación por el exceso de oferta y la incertidumbre en torno a la demanda habían mantenido los precios del petróleo a la baja durante el año. Sin embargo, en septiembre, la OPEP anunció un principio de acuerdo para reducir la oferta, al que siguió un acuerdo en firme en noviembre para recortar el suministro por primera vez en ocho años. La importancia de este acuerdo se vio reflejada en la subida del 8,8% del crudo Brent el mismo día del anuncio, iniciando así una senda alcista que le permitió cerrar el año con un aumento adicional del 12,6%.

Perspectivas del sector

IATA prevé unos márgenes operativos del 6,6% en 2017, 1,7 puntos porcentuales por debajo de los márgenes operativos registrados tanto en 2015 como en 2016. IATA apunta a un incremento de la capacidad de plazas del 5,6% en 2017, por debajo del 6,2% de 2016 y del 6,7% de 2015. Se espera que el coeficiente de ocupación de pasajeros caiga ligeramente hasta el 79,8%, frente al 80,2% de 2016. Se prevé que el *yield* de pasaje se mantenga plano respecto al 2017, siendo, por tanto, la primera vez desde 2011 que este parámetro no sufre una caída interanual.

IATA pronostica que África seguirá generando la rentabilidad más baja y será la única región con márgenes netos negativos después de impuestos en 2017 (-5,7%), resultado que IATA atribuye a los conflictos de la región y a los bajos precios de las materias primas. Una vez más, se prevé que las aerolíneas norteamericanas generen los márgenes más elevados, aunque IATA pronostica para 2017 un incremento inferior (+8,5%) al de 2016 (+9,7%) y 2015 (+9,8%). En cuanto a Europa, IATA augura unos márgenes netos después de impuestos del 2,9%, inferiores a los de 2016 (4,0%) y 2015 (3,8%).

Controles regulatorios

El sector de las aerolíneas sigue siendo uno de los más regulados del mundo y en 2016 hubo novedades importantes, como el acuerdo de la Organización de Aviación Civil Internacional (OACI) sobre un mecanismo global basado en el mercado para abordar las emisiones de carbono de las aerolíneas. Véase la página 45 para los desarrollos en sostenibilidad.

Impuesto a los pasajeros aéreos (APD)

El Reino Unido sigue aplicando el APD a las aerolíneas, que continúa siendo el más elevado del mundo en su categoría y supone unos costes para el sector de más de 3.000 millones de libras esterlinas al año. Aunque el gobierno escocés ha publicado un proyecto de ley sobre el impuesto de salida para el transporte aéreo, que introducirá una tarifa revisada y reducirá hasta un 50% el tipo impositivo en los aeropuertos escoceses a partir de abril de 2018, IAG sigue considerando que una reducción del impuesto únicamente en Escocia distorsionará la competencia

entre aeropuertos, por lo que seguimos defendiendo enérgicamente la eliminación del APD, al suponer un obstáculo para el sector británico.

Política de visados del Reino Unido

El Reino Unido introdujo un visado de dos años para visitantes chinos en 2016, pero IAG sigue presionando al gobierno para que cumpla la promesa de ampliar el visado a diez años en régimen de prueba, similar al que ofrece Estados Unidos, para mejorar el atractivo del Reino Unido para los visitantes procedentes de China e incorpore avances similares para viajeros de otros mercados clave, como la India.

Aeropuertos del Reino Unido

El 25 de octubre de 2016, el gobierno británico anunció que aceptaría la recomendación de la Comisión de Aeropuertos para disponer de una nueva pista en el noroeste de Heathrow. El programa se desarrollará en forma de borrador de declaración de política nacional para su consulta, con un primer borrador previsto para principios de 2017.

IAG considera que la expansión de Heathrow representa un avance muy positivo para su negocio y para el conjunto de la economía británica, pero ha seguido cuestionando los costes excesivos de las propuestas presentadas por el operador de Heathrow, HAL. IAG sigue abogando por una reducción de los costes y la estabilidad de las tarifas para que la nueva capacidad resulte comercialmente viable. El gobierno del Reino Unido mostró su apoyo a la postura de IAG señalando que "el objetivo debería ser la elaboración de un plan de expansión que mantenga las tasas de aterrizaje cerca de los niveles actuales". IAG participará activamente en las próximas consultas con el operador y los reguladores para garantizar una ejecución rentable de la nueva capacidad.

Referéndum del Reino Unido para abandonar la UE

El 23 de junio de 2016, el Reino Unido votó a favor de abandonar la Unión Europea. Tras realizar una evaluación detallada, IAG ha concluido que, a largo plazo, la secesión del Reino Unido de la UE no repercutirá de manera significativa sobre nuestro negocio. Seguiremos tratando con las autoridades pertinentes el próximo año para garantizar que nuestros puntos de vista sobre las relaciones de la aviación futuras entre el Reino Unido, la UE y otros mercados se sigan teniendo en cuenta.

Política nacional de aviación irlandesa

En 2016, el gobierno irlandés constituyó un Foro Nacional de Desarrollo de la Aviación Civil para facilitar las consultas con el sector sobre la política nacional, de la UE e internacional. Aer Lingus es parte activa en este foro en ámbitos como el entorno regulatorio, la formación en aviación, capacidades y empleo. En 2016, concluyó una revisión exhaustiva del régimen regulatorio para tarifas aeroportuarias en Irlanda y se prevé que a principios de 2017 el gobierno publique una declaración de política sobre su propuesta de plan de actuación.

Aeropuertos españoles

IAG aplaude la reciente decisión adoptada por el Consejo de Ministros de reconocer la importancia de impulsar una demanda que beneficie a la economía del país reduciendo un 2,2% las tarifas aeroportuarias en España durante cada uno de los próximos cinco años. IAG también aguarda a que el Tribunal Supremo se pronuncie sobre un fallo anterior que obligaba a reducir la utilización de una de las principales pistas del aeropuerto de Madrid Barajas para atenuar el impacto acústico en determinadas condiciones climatológicas. Sin embargo, incluso si dicha resolución conlleva una restricción de la capacidad, no prevemos que ello afecte de manera sustancial a IAG, ya que sigue habiendo un gran margen de crecimiento.

Estrategia europea de aviación

En consonancia con la Estrategia de Aviación de 2015 de la Comisión Europea, se están ampliando las competencias de la Agencia Europea de Seguridad Aérea para abarcar la seguridad y el handling en tierra e IAG sigue trabajando con las instituciones y los Estados miembros de la UE para garantizar que sus intereses se tienen en cuenta en este ámbito y en todos los demás. En colaboración con el nuevo grupo de acción *Airlines for Europe*, IAG sigue instando a la Comisión Europea a reducir el impacto de las huelgas de controladores aéreos, a reformar la reglamentación desfasada sobre tarifas aeroportuarias y a combatir la proliferación de impuestos a la aviación. IAG no observa un impacto sustancial a largo plazo para su negocio derivado de la salida del Reino Unido de la UE, pero seguiremos animando a ambas partes a que garanticen que la liberalización de los servicios de transporte aéreos siga facilitando la competencia y beneficiando a los pasajeros.

Régimen de Comercio de Derechos de Emisión de la Unión Europea (RCDE UE)

Los vuelos intraeuropeos están sujetos al RCDE UE desde 2012. En la Asamblea General de la OACI de octubre de 2016, se acordó un sistema global para regular las emisiones de la aviación internacional, que entrará en vigor a partir de 2021.

En vista de este acuerdo, prevemos que la UE anuncie en 2017 el régimen RCDE UE posterior a 2020.

La Comisión Europea elaborará propuestas que definan las opciones para el tratamiento de los vuelos internacionales intraeuropeos a partir de 2021. IAG se opone a que dichos vuelos se sometan a una doble regulación por medio de dos mecanismos diferentes basados en el mercado.

Análisis financiero

Datos de IATA sobre el crecimiento

La industria del transporte aéreo vivió otro buen año y registró un aumento en la demanda. Se observó una tendencia alcista en la última parte del año tras las dificultades vividas durante los seis primeros meses, marcados por los ataques terroristas y la inestabilidad política. Las tarifas medias descendieron gracias al abaratamiento del combustible.

La capacidad total aumentó un 6,2% y las regiones con crecimientos más fuertes fueron Oriente Medio, Europa, África y Asia, registrándose un descenso de los coeficientes de ocupación en Oriente Medio. Norteamérica tuvo el coeficiente de ocupación más alto, aunque este descendió 0,4 puntos. El coeficiente de ocupación total mejoró 0,1 puntos hasta el 80,5%.

Datos de IATA sobre el crecimiento

Ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2016	Capacidad AKO	Coeficiente de ocupación de pasajeros	Incr/ (dism.)
Europa	4,4%	82,4	0,2 pts
Norteamérica	3,7%	83,5	(0,4) pts
Latinoamérica	1,9%	80,8	1,3 pts
África	6,3%	68,6	0,1 pts
Oriente Medio	13,5%	74,7	(1,6) pts
Asia-Pacífico	8,1%	79,7	0,8 pts
Mercado total	6,2%	80,5	0,1

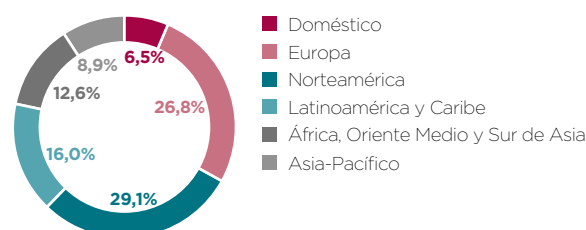
Fuente: Análisis de IATA para el mercado aéreo de pasajeros

Capacidad de IAG

IAG incrementó su capacidad, medida en asientos-kilómetro ofertados (AKO), un 4,3% en 2016, cifra que incluye a Aer Lingus desde el 1 de enero en el cálculo de 2015. Con la excepción de África, Oriente Medio y el Sur de Asia, la capacidad de IAG se incrementó en todas las regiones en respuesta a la expansión continua de Vueling y Aer Lingus, al restablecimiento de rutas en el marco del Plan de Futuro de Iberia y a los nuevos destinos y los aviones de mayor capacidad de British Airways.

El coeficiente de ocupación de IAG fue del 81,6%, un porcentaje superior a la media de IATA y estable con respecto al año pasado.

Red de IAG por región



Segmentos de mercado

Nuestros coeficientes de ocupación en los mercados **Domésticos y Europeo** mejoraron en ambas regiones, pero siguen siendo inferiores a la media europea anunciada por IATA. El Grupo puso en marcha 74 nuevas rutas dentro de Europa, incluyendo Londres-Inverness, Madrid-Marsella, París-Venecia y Dublín-Florenia.

Capacidad de IAG

Ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2016	AKO incr/ (dism.)	Coeficiente de ocupación de pasajeros	Incr/ (dism.)
Doméstico	4,0%	81,3	3,2 pts
Europa	7,6%	79,9	0,8 pts
Norteamérica	4,6%	83,0	(1,1) pts
Latinoamérica y Caribe	1,0%	83,1	0,0 pts
África, Oriente Medio y Sur de Asia	(2,7%)	79,5	0,9 pts
Asia-Pacífico	11,3%	82,5	(0,7) pts
Total red	4,3%	81,6	0,2 pts

Norteamérica siguió representando el mayor porcentaje de la red de IAG, alcanzando casi el 30%, y se caracterizó por unos elevados coeficientes de ocupación, si bien estos descendieron levemente hasta el 83%. La capacidad se aumentó a través de la expansión de Aer Lingus, que incorporó tres nuevas rutas a Los Ángeles, Newark en Nueva Jersey y Hartford en Connecticut. British Airways también lanzó rutas a San José en California y a Nueva York JFK desde Londres Gatwick.

En **Latinoamérica y el Caribe**, la capacidad se mantuvo prácticamente igual. British Airways lanzó dos nuevos destinos; Lima en Perú y San José en Costa Rica, mientras que Iberia restableció sus vuelos a San Juan en Puerto Rico. El coeficiente de ocupación en esta región permaneció constante y se situó dos puntos por encima de la media del sector.

IAG redujo su capacidad en **África, Oriente Medio y Sur de Asia** debido a la caída de la demanda por los acontecimientos geopolíticos. Este año, se redujeron los vuelos a Angola, Nigeria, Marruecos, Túnez y Uganda. También se registraron descensos derivados del efecto del año completo de las reducciones aplicadas el pasado año en Entebbe, Senegal y Gambia. Se reforzó la capacidad en Sudáfrica, ya que Iberia restableció su ruta a Johannesburgo y British Airways lanzó una ruta a Ciudad del Cabo desde Londres Gatwick. El coeficiente de ocupación mejoró 0,9 puntos.

En **Asia-Pacífico**, el incremento de la capacidad se debió al efecto en el año completo de los cambios en la red y los aviones realizados por British Airways el año pasado en Kuala Lumpur, Singapur y Haneda. En 2016, Iberia abrió sus nuevas rutas a Tokio y Shanghai. Los coeficientes de ocupación aumentaron hasta el 82,5% en la región, una de las más altas dentro de la red de IAG.

Adquisiciones

En 2016, los resultados del Grupo incorporan las cifras de Aer Lingus en el ejercicio completo. Aer Lingus fue adquirida el 18 de agosto de 2015; por lo tanto, la comparativa con los resultados del Grupo en 2015 únicamente integra a Aer Lingus desde la fecha de adquisición. Los indicadores expresados en base comparable incluyen el ejercicio completo de Aer Lingus en la base comparativa de 2015.

Efecto de los tipos de cambio antes de partidas excepcionales

Los movimientos de los tipos de cambio se calculan convirtiendo los resultados del ejercicio actual como si hubiesen sido generados con los tipos de cambio del año anterior. La conversión de los resultados en divisas distintas al euro, principalmente los de British Airways y Avios, a la divisa de presentación de la información financiera del Grupo, el euro, afectó a los resultados presentados. Desde la perspectiva de las transacciones, los resultados del Grupo se ven afectados por la fluctuación de los tipos de cambio, fundamentalmente por la exposición a la libra esterlina, el euro y el dólar estadounidense. Los tipos de cambio usados por el Grupo y el efecto estimado de la conversión a euros y los tipos de cambio de las transacciones, sobre el beneficio de las operaciones antes de partidas excepcionales se muestran a continuación. A tipos de cambio constantes, el beneficio de las operaciones antes de partidas excepcionales habría sido de 2.995 millones de euros, 460 millones de euros más que el resultado presentado por el Grupo.

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

Millones de euros	Incr./ (dism.)
Ingresos declarados	
Impacto de las conversiones	(1.781)
Impacto de las transacciones	532
Efecto total de los tipos de cambio sobre los ingresos	(1.249)
Gastos operativos declarados	
Impacto de las conversiones	1.523
Impacto de las transacciones	(734)
Efecto total de los tipos de cambio sobre los gastos de las operaciones	789
Beneficio de las operaciones declarado	
Impacto de las conversiones	(258)
Impacto de las transacciones	(202)
Efecto total de los tipos de cambio sobre el beneficio de las operaciones	(460)

	2016	Incr./ (dism.)
Conversión (media)		
GBP a EUR	1,23	(10,2%)
Transacción		
GBP a EUR	1,23	(10,2%)
EUR a USD	1,11	(0,9%)
GBP a USD	1,36	(11,7%)

Ingresos

Millones de euros	2016	Año sobre año	Incr./ (dism.) Por AKO a tipos de cambio constantes
Ingresos de pasaje	19.924	(2,0%)	(5,4%)
Ingresos de carga	1.022	(6,6%)	
Otros ingresos	1.621	13,0%	
Ingresos totales	22.567	(1,3%)	

Ingresos de pasaje

Según los datos presentados, los ingresos de pasaje del Grupo descendieron un 2,0%, con un efecto cambiario adverso de 5,6 puntos, mientras que la capacidad se incrementó un 9,4%. A tipos de cambio constantes, los ingresos unitarios de pasaje (ingresos de pasaje por AKO) descendieron un 5,4% a causa de la caída del *yield* (ingresos de pasaje/pasajeros-kilómetro transportados), con un ligero incremento de 0,2 puntos en el coeficiente de ocupación. Incluyendo los resultados de Aer Lingus desde el 1 de enero de 2015, en base comparable, los ingresos unitarios de pasaje descendieron un 5,6%.

En el primer semestre de 2016, el *yield* descendió a causa del efecto sobre la demanda del aumento en la frecuencia de atentados terroristas (París, Bruselas y Niza) y por la presión sobre las tarifas a consecuencia de los bajos precios del combustible. El descenso de los precios del combustible incidió en las rutas relacionadas con el petróleo y estimuló el crecimiento de la capacidad en el sector, lo que debilitó la demanda en algunas áreas, sobre todo en Latinoamérica, África y Oriente Medio. La evolución de los ingresos en el Grupo fue más positiva en los mercados Domésticos y Europeo.

La debilidad económica en Latinoamérica, junto con el crecimiento de la capacidad del sector en Norteamérica, influyó en la evolución interanual de los ingresos unitarios de pasaje de Iberia y British Airways. Aer Lingus prosiguió con la expansión de sus actividades en Norteamérica a través de Dublín, aprovechando la fortaleza de su red de corto radio.

Durante el periodo de verano, los ingresos de British Airways se vieron afectados por el voto del Reino Unido a favor de abandonar la UE, que generó incertidumbre económica en las fechas previas y posteriores al referéndum. Durante el verano también se observó un mayor número de huelgas de controladores aéreos en Europa que contribuyeron a los considerables problemas operativos temporales que registró Vueling. Los resultados operativos de Vueling se recuperaron y estabilizaron en el cuarto trimestre.

En resumen, los ingresos vivieron una situación difícil en 2016 y, aunque los ingresos unitarios de pasaje cayeron con respecto al año pasado, se registró una mejoría de la tendencia hacia el final del periodo. A pesar del descenso de las tarifas, el margen operativo del Grupo mejoró gracias a los efectos beneficiosos derivados del abaratamiento del combustible.

En conjunto, el Grupo transportó más de 100 millones de pasajeros, lo que supone un aumento de 12 millones con respecto a 2015, y el coeficiente de ocupación mejoró en tres de las cuatro aerolíneas.

Ingresos de carga

El competitivo entorno comercial en el sector del transporte aéreo de carga continuó en 2016. La oferta global de las flotas de cargueros y de los aviones de pasajeros de última generación volvió a superar a la demanda de transporte general de mercancías. El volumen de carga medido en toneladas-kilómetro transportadas (TKT) se incrementó un 3%, con un descenso del *yield* del 9,3% a tipos de cambio constantes. IAG Cargo siguió centrándose en el crecimiento de los productos premium y pudo incrementar su cuota de ingresos en el mercado este año a pesar de los retos a los que se enfrentó el sector. IAG Cargo también integró a Aer Lingus para ampliar su red y ofrecer nuevos productos, como su producto líder de *Constant Climate*.

Análisis financiero continuación

Otros ingresos

Esta partida incluye el programa BA Holidays, el canje de productos de Avios y los puntos de venta de terceros, el mantenimiento y las actividades de handling. La partida de Otros ingresos aumentó un 13,0%, por el aumento de la actividad de BA Holidays y del negocio de mantenimiento a terceros de Iberia. El negocio de MRO realizó más revisiones de mantenimiento pesado en 2016 con respecto a 2015. Los ingresos de Avios aumentaron, reflejando un mayor número de puntos vendidos a socios financieros y un mayor volumen de canjes de productos.

Los ingresos totales del Grupo se redujeron un 1,3% (o un 5,8% en base comparable), lastrados por la depreciación de la libra esterlina y el descenso de los ingresos de pasaje y carga a causa de la caída del *yield*. Este efecto se compensó en parte con la mejora en la partida de Otros ingresos, que cubre los negocios del Grupo distintos del transporte aéreo.

Gastos antes de partidas excepcionales

Gastos de personal

Según los resultados presentados, los gastos de personal descendieron un 3,5%, 6,9 puntos a tipos de cambios constantes. En base unitaria y a tipos de cambio constantes, los costes de personal descendieron un 5,5%.

Los costes unitarios de personal mejoraron en British Airways e Iberia debido al descenso de la retribución variable por no haber alcanzado los objetivos de desempeño y a las iniciativas de eficiencia, lo que compensó los incrementos de los salarios. En Aer Lingus los costes unitarios de personal evolucionaron de forma positiva con respecto al año pasado, gracias a las mejoras de la productividad. Sus AKO aumentaron un 9,6% con aproximadamente la misma plantilla media equivalente (PME) que el año pasado. Algunas de las mejoras de la eficiencia se consiguieron en la base de Dublín y mediante el uso de personal estacional. En el conjunto del Grupo, la productividad también aumentó un 5,1%, con mejoras en todas las aerolíneas con la excepción de Vueling. Con respecto al año pasado, la PME de Vueling sufrió un aumento significativo, mientras que la productividad y los costes unitarios de personal también se vieron afectados por las alteraciones operativas. Esta evolución también responde al impacto de las nuevas regulaciones sobre límites de horas de vuelo de la UE, lo que ha provocado que se transfieran algunas actividades de contratistas a personal interno y el refuerzo de la plantilla actual.

La productividad total mejoró, a pesar de que el Grupo contó con un 4,1% más de empleados que el año pasado (o un 0,1% en base comparable), con una media de 63.387 trabajadores.

Gastos de personal

Millones de euros	2016	Incr./(dism.)	
		Año sobre año	Por AKO a tipos de cambio constantes
Gastos de personal	4.731	(3,5%)	(5,5%)

Productividad

Millones de euros	2016	Incr./(dism.)	
		Año sobre año	
Productividad	4.708	5,1%	
Plantilla Media Equivalente	63.387	4,1%	

Gastos de combustible y derechos de emisión

Los gastos totales de combustible del ejercicio descendieron un 19,9%. A tipos de cambio constantes y en base unitaria, los gastos de combustible se redujeron un 25,8% como consecuencia del descenso en los precios del combustible, netos de coberturas, y de un menor consumo unitario. El impacto de la conversión de las transacciones sobre los costes del combustible, netos de coberturas, fue negativo en aproximadamente 6 puntos porcentuales para el Grupo, lo que refleja la mayor fortaleza del dólar estadounidense frente a la libra esterlina y el euro. El consumo unitario mejoró en torno a los 2,5 puntos porcentuales, gracias a la incorporación de aviones de última generación y a la mayor eficiencia de los procedimientos operativos.

Gastos de combustible y derechos de emisión

Millones de euros	2016	Incr./(dism.)	
		Año sobre año	Por AKO a tipos de cambio constantes
Gastos de combustible y derechos de emisión	4.873	(19,9%)	(25,8%)

Gastos asociados a proveedores

Los gastos totales asociados a proveedores aumentaron un 10,7%. A tipos de cambio constantes y en base unitaria, los gastos asociados a proveedores aumentaron un 4,8%. En 2016, crecieron las actividades no relacionadas con los AKO del Grupo, como MRO, BA Holidays y Avios, lo que aumentó los gastos asociados a proveedores, en especial los Gastos de handling, catering y otros gastos de explotación, y los Gastos de mantenimiento y otros costes de flota, con el correspondiente aumento en la partida de Otros ingresos.

Gastos asociados a proveedores

Millones de euros	2016	Incr./(dism.)	
		Año sobre año	Por AKO a tipos de cambio constantes
Gastos asociados a proveedores:			4,8%
Gastos de handling, catering y otros gastos de explotación	2.664	3,6%	
Tasas de aterrizaje y navegación	2.151	14,3%	
Gastos de mantenimiento y otros costes de flota	1.701	21,9%	
Propiedad, TI y otros gastos	870	13,7%	
Gastos comerciales	896	(1,8%)	
Diferencias de tipos de cambio	100	122,2%	

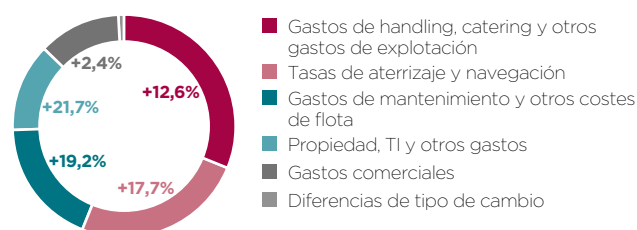
Excluyendo los gastos adicionales relativos a las actividades no relacionadas con el transporte aéreo, los costes unitarios asociados a proveedores aumentaron un 2,8%, lo que pone de relieve una evolución dispar en las diferentes aerolíneas y categorías de costes. Los costes unitarios asociados a proveedores relacionados con el negocio de aerolíneas de British Airways a tipos de cambio constantes aumentaron, reflejando las reducciones puntuales registradas en mantenimiento en 2015, que no se han repetido este año, y la pérdida de alquileres a terceros. Los costes unitarios asociados a proveedores relacionados con el negocio de aerolíneas de Iberia a tipos de cambio constantes disminuyeron, debido

a una reducción de los gastos comerciales por el descenso de las comisiones y los descuentos de los aeropuertos. Los costes unitarios asociados a proveedores de Vueling fueron adversos a causa de mayores costes de compensación a pasajeros, por las alteraciones operativas, y de los beneficios no recurrentes en el área de mantenimiento que incorporaba la base comparativa. Aer Lingus registró una evolución positiva en los costes unitarios asociados a proveedores, gracias a su crecimiento eficiente y a una serie de iniciativas de ahorro de costes.

Por categoría de gasto:

Los gastos de handling, catering y otros gastos de explotación aumentaron un 12,6% a tipos de cambio constantes. Este aumento se debe al incremento de la actividad de BA Holidays (en torno a 3 puntos), al aumento del 14% en los pasajeros transportados y al mayor número de reclamaciones de indemnización en la UE, que incluye el gasto relativo a las incidencias operativas de Vueling. Estos factores se contrarrestaron parcialmente con algunas mejoras, como las de los servicios de limpieza y los gastos de asistencia en tierra.

Por categoría de gasto (frente al año anterior, a tipos de cambio constantes)



Las tasas de aterrizaje y navegación aumentaron un 17,7%, excluyendo los efectos cambiarios. Este aumento refleja el impacto de doce puntos de Aer Lingus, que supera su contribución de AKO, debido a una etapa media más corta. El resto de variaciones procede de horas de vuelo adicionales, con un aumento de los segmentos volados del 7,3%.

Los gastos de mantenimiento y otros costes de flota aumentaron un 19,2%, excluyendo los efectos cambiarios, como consecuencia del incremento de la actividad de MRO (en torno a 7 puntos). Los costes de mantenimiento aumentaron debido al volumen, con un mayor número de aviones y horas de vuelo, que subieron un 10,7%. También aumentaron por el ajuste en el reconocimiento de provisiones ligadas a la transición emprendida por el Grupo hacia contratos de mantenimiento de pago por consumo.

Los gastos de propiedad, TI y otros gastos crecieron un 21,7%, excluyendo los efectos cambiarios, de los cuales 5 puntos se deben al efecto anual completo de Aer Lingus. El resto del incremento refleja fundamentalmente la pérdida de ingresos por alquileres a terceros, tras la firma de un nuevo contrato para la terminal 7 del aeropuerto JFK.

Los gastos comerciales aumentaron un 2,4% excluyendo los efectos cambiarios. Se incurrió en costes adicionales derivados del mayor número de pasajeros y de iniciativas llevadas a cabo en nuevos mercados, aunque se compensaron con los menores pagos de comisiones.

La evolución global de los costes unitarios asociados a proveedores mostró una tendencia alcista, debido al mayor número de reclamaciones de indemnización y a la transición hacia contratos de mantenimiento vinculados a las horas de vuelo, unos efectos contrarrestados parcialmente por las iniciativas estructurales del Grupo destinadas a mejorar la eficiencia.

Costes de propiedad

Los costes de propiedad del Grupo aumentaron un 4,1%, con 4,1 puntos de efecto cambiario adverso. En 2016, los gastos de amortización aumentaron a causa de los mayores gastos de TI, ya que se renovaron y sustituyeron sistemas totalmente amortizados, como el nuevo sistema de facturación y control de salidas de British Airways. El gasto del ejercicio también refleja un deterioro parcial en el negocio de Openskies de British Airways en Francia, el efecto en el ejercicio completo de la adquisición de Aer Lingus y la amortización acelerada de los Airbus A340-300 de Iberia en 2015. Los gastos de arrendamiento operativo aumentaron en Aer Lingus, British Airways y Vueling, aunque se contrarrestaron parcialmente con una reducción debida a una sentencia judicial favorable de un proceso fiscal en Iberia. El Grupo mantenía 32 aeronaves arrendadas más frente al mismo periodo del ejercicio anterior, en parte debido a la renovación de la flota con 13 aeronaves menos en propiedad.

Los gastos totales de explotación descendieron un 2,4% (o un 6,9% en base comparable), por el impacto negativo de la depreciación de la libra esterlina, lo que redujo nuestra base de costes en euros, por la bajada de los precios del combustible y por las iniciativas de gestión de costes. Estos efectos se contrarrestaron parcialmente con el incremento de los costes asociados a los proveedores y con el aumento de la actividad. Los costes unitarios totales descendieron un 7,3% excluyendo los efectos cambiarios.

Costes de propiedad

Millones de euros	2016	Año sobre año	Incr./ (dism.)
			Por AKO a tipos de cambio constantes
Costes de propiedad	2.046	4,1%	(1,1%)

Número de flota

Número de flota	2016	Incr./ (dism.)
		Año sobre año
Corto radio	359	2,3%
Largo radio	189	6,2%
	548	3,6%

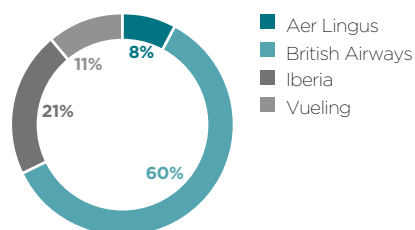
Beneficio de las operaciones

El beneficio de las operaciones del Grupo, antes de partidas excepcionales, fue de 2.535 millones de euros en el ejercicio, lo que supone una mejora de 200 millones de euros frente al ejercicio anterior. Este incremento refleja los esfuerzos del Grupo para conseguir una base de costes competitiva mediante la mejora de la productividad y el ahorro de costes excluido el combustible. Estos resultados positivos se han alcanzado en un contexto macroeconómico difícil con un efecto cambiario adverso de 460 millones de euros, reduciendo los ingresos unitarios de pasaje, pero mejorando los costes unitarios totales. El margen operativo ajustado del Grupo mejoró 1,2 puntos, hasta el 12,3%.

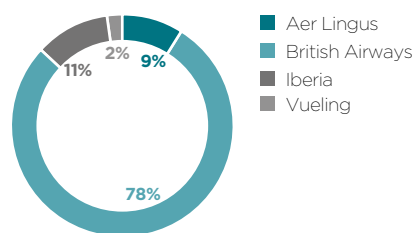
Análisis financiero continuación

Resultados financieros por marca

Capacidad



Beneficio de las operaciones



El beneficio de las operaciones de **British Airways** fue de 1.473 millones de libras esterlinas, excluyendo partidas excepcionales, lo que supone 223 millones de libras esterlinas más que en el ejercicio anterior, con un aumento de la capacidad del 2,6%. El mercado de origen de British Airways se vio afectado por la decisión del Reino Unido de salir de la UE, lo que provocó una volatilidad considerable en su divisa principal y la reducción de la demanda en las fechas en torno al referéndum. La devaluación de la libra esterlina benefició a los ingresos de British Airways en libras esterlinas pero afectó negativamente a su base de costes. Los ingresos de pasaje aumentaron en el ejercicio, al igual que los ingresos de BA Holidays, como consecuencia del crecimiento sostenido.

British Airways lanzó Plan4 este año para racionalizar y simplificar sus operaciones y sus funciones centrales. En este sentido, se registró un cargo excepcional para el ejercicio de 124 millones de libras esterlinas. En 2016, se lograron ahorros de costes gracias al aumento de la eficiencia en los gastos de personal y de explotación.

En conjunto, el margen operativo ajustado de British Airways mejoró 1,9 puntos hasta el 13,3%.

* A efectos comparativos, se ha reformulado la base de 2015 para excluir la participación de British Airways en los beneficios de Avios.

Resultados financieros por marca

	British Airways* Millones de libras esterlinas		Aer Lingus Millones de euros	
	2016	Incr./ (dism.)	2016	Incr./ (dism.)
AKO	178.732	2,6%	23.533	9,6%
PKT	145.170	2,2%	19.194	9,5%
Coeficiente de ocupación (%)	81,2	(0,3)pts	81,6	(0,0)pts
Ingresos de pasaje	10.340	1,3%	1.707	4,9%
Ingresos de carga	589	0,2%	45	(15,8%)
Otros ingresos	514	4,0%	14	(62,5%)
Ingresos totales	11.443	1,2%	1.766	2,8%
Gastos de combustible y derechos de emisión	2.469	(18,5%)	319	(17,8%)
Gastos de personal	2.444	(1,4%)	327	(1,2%)
Gastos asociados a proveedores	4.128	12,7%	721	0,8%
EBITDAR	2.402	12,7%	399	40,2%
Costes de propiedad	930	5,5%	166	3,8%
Beneficio de las operaciones antes de partidas excepcionales	1.473	17,8%	233	86,9%
Margen operativo ajustado	13,3%	1,9pts	14,9%	5,9pts
Yield de pasaje (peniques de £ o céntimos de € / PKT)	7,13	(1,1%)	8,90	(4,2%)
Ingresos unitarios de pasaje (peniques de £ o céntimos de € / AKO)	5,78	(1,4%)	7,26	(4,3%)
Ingresos unitarios totales (peniques de £ o céntimos de € / AKO)	6,40	(1,3%)	7,51	(6,0%)
Coste unitario de combustible (peniques de £ o céntimos de € / AKO)	1,38	(20,6%)	1,36	(25,1%)
Costes unitarios excluyendo el combustible (peniques de £ o céntimos de € / AKO)	4,20	4,1%	5,16	(8,1%)
Costes unitarios totales (peniques de £ o céntimos de € / AKO)	5,58	(3,3%)	6,53	(12,2%)

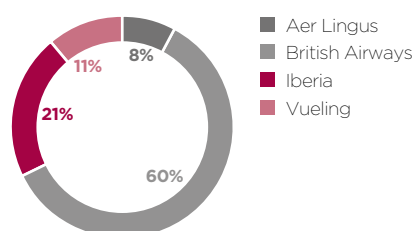
En el ejercicio completo, el beneficio de las operaciones de **Aer Lingus** fue de 233 millones de euros, lo que supone un incremento de 109 millones de euros con respecto al ejercicio pasado en base comparativa. La capacidad se aumentó un 9,6% gracias a la introducción de dos Airbus A330 adicionales para apoyar la expansión de la red de largo radio de Aer Lingus, que incluye nuevos destinos como Los Ángeles y Newark.

Tras el crecimiento registrado y dadas las importantes presiones en el sector, los yields de pasaje descendieron. El aumento del beneficio de las operaciones refleja el efecto favorable derivado del abaratamiento de los precios del combustible y los ahorros de costes, que se vieron contrarrestados parcialmente por la caída de los ingresos.

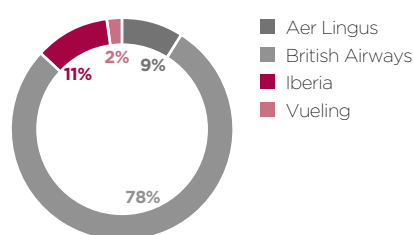
Aer Lingus logró sus ahorros de costes gracias a un crecimiento eficiente, a través de un aumento de la productividad y las iniciativas en materia de proveedores y propiedad impulsadas desde IAG. Dichas iniciativas se pusieron en marcha en áreas como el catering, la limpieza, el mantenimiento, el handling y las negociaciones de ampliación de los contratos de arrendamiento de aviones.

El margen operativo ajustado de Aer Lingus mejoró 5,9 puntos, hasta el 14,9%. Esta evolución es el resultado de la reestructuración emprendida en años anteriores, que ha creado una base de costes competitiva y ha posicionado a la compañía para continuar con su estrategia de crecimiento.

Capacidad



Beneficio de las operaciones



El beneficio de las operaciones de **Iberia** ascendió a 271 millones de euros, lo que supone un aumento de 49 millones de euros respecto al ejercicio anterior, alcanzando un margen operativo ajustado del 7,6%. La capacidad del ejercicio aumentó un 4,0% sobre una reducción de los ingresos unitarios de pasaje, que se vieron afectados por un desajuste en la capacidad de largo radio, especialmente en zonas de Latinoamérica y, en menor medida, en Norteamérica. España y el resto de Europa siguen caracterizándose por un entorno de mercado difícil, si bien los ingresos de Iberia mantuvieron una evolución relativamente estable.

En 2016, la actividad de MRO de Iberia aumentó sus ingresos externos en aproximadamente 100 millones de euros, mientras que continuó prestando sus servicios a otras empresas del Grupo.

En lo que respecta a los costes, los costes unitarios relacionados con el negocio de aerolíneas excluido el combustible mejoraron gracias a una mayor productividad y a las iniciativas en materia de proveedores, destacando especialmente las mejoras conseguidas en TI y la reducción de los gastos comerciales.

Iberia continúa con su proceso de transformación, enfocándose en la mejora de la rentabilidad en sus mercados estratégicos y el lanzamiento del Plan de Futuro II.

* A efectos comparativos, se ha reformulado la base de 2015 para excluir la participación de Iberia en los beneficios de Avios.

Resultados financieros por marca

	Iberia*		Vueling	
	Millones de euros	Incr./ (dism.)	Millones de euros	Incr./ (dism.)
AKO	62.282	4,0%	33.884	11,2%
PKT	51.064	5,1%	28.046	13,2%
Coeficiente de ocupación (%)	82,0	0,9pts	82,8	1,5pts
Ingresos de pasaje	3.393	(5,0%)	2.049	5,3%
Ingresos de carga	253	(5,4%)	-	-
Otros ingresos	939	9,1%	16	(1,3%)
Ingresos totales	4.586	(2,4%)	2.065	5,2%
Gastos de combustible y derechos de emisión	1.003	(19,8%)	504	(5,5%)
Gastos de personal	1.032	0,6%	214	18,0%
Gastos asociados a proveedores	1.813	4,8%	1.032	19,9%
EBITDAR	738	6,5%	315	(18,6%)
Costes de propiedad	467	(1,1%)	255	12,3%
Beneficio de las operaciones antes de partidas excepcionales	271	22,6%	60	(62,4%)
Margen operativo ajustado	7,6%	1,2pts	6,7%	(5,1pts)
Yield de pasaje (céntimos de € / PKT)	6,65	(9,6%)	7,31	(7,0%)
Ingresos unitarios de pasaje (céntimos de € / AKO)	5,45	(8,7%)	6,05	(5,3%)
Ingresos unitarios totales (céntimos de € / AKO)	7,36	(6,2%)	6,09	(5,4%)
Coste unitario de combustible (céntimos de € / AKO)	1,61	(22,9%)	1,49	(15,0%)
Costes unitarios excluyendo el combustible (céntimos de € / AKO)	5,32	(1,4%)	4,43	6,4%
Coste unitario total (céntimos de € / AKO)	6,93	(7,4%)	5,92	0,1%

El beneficio operativo de **Vueling** ascendió a 60 millones de euros, con un margen operativo ajustado del 6,7%, lo que supone una caída de 5,1 puntos con respecto al ejercicio anterior. 2016 fue un año difícil, con la huelga de controladores aéreos en Francia que afectó a las operaciones de la red de Vueling. La magnitud del número de huelgas, unida a la exigencia a la que están sometidos los recursos de Vueling, debido, por un lado, a sus tasas de crecimiento y, por otro, a la época del año (temporada alta de verano), provocaron interrupciones considerables para los clientes. Estas interrupciones fueron abordadas mediante planes de contingencia y recursos temporales.

Los ingresos unitarios subyacentes de Vueling, aunque fueron más bajos, registraron una de las evoluciones más sólidas del Grupo.

La evolución de los costes unitarios excluido el combustible de Vueling refleja unos mayores gastos en indemnizaciones y personal, en parte debido a las incidencias en las operaciones, pero también a la nueva legislación de la UE sobre horas de vuelo.

El programa NEXT de Vueling desarrollará una plataforma más sólida para sostener su crecimiento futuro.

Análisis financiero continuación

Partidas excepcionales

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

En 2016, el cargo excepcional neto en el beneficio de las operaciones fue de 51 millones de euros (2015: 17 millones de euros). El cargo excepcional neto incluido en los gastos de personal está relacionado con partidas correspondientes a British Airways. En 2016, se realizaron cambios en las prestaciones médicas para jubilados en EE.UU., para adecuarlas a las tendencias nacionales de los EE.UU., dando lugar a un crédito de 51 millones de euros, que fue compensado por un cargo de reestructuración de 144 millones de euros, relacionado con las iniciativas desarrolladas para mejorar la eficiencia y eficacia general de las operaciones. La partida excepcional registrada en Gastos de combustible y derechos de emisión en 2016 y 2015 refleja el efecto derivado de registrar el coste de combustible de Aer Lingus al precio cubierto en la columna "antes de partidas excepcionales", en lugar de al precio al contado como se muestra en la columna de resultados declarados.

En 2015, los gastos excepcionales en Propiedad, TI y otros gastos se refieren a unos costes de adquisición en Aer Lingus de 33 millones de euros, así como a un acuerdo judicial en British Airways.

Gastos no operativos e impuestos

Los gastos no operativos netos después de partidas excepcionales se situaron en 122 millones de euros, lo que representó un descenso frente a los 517 millones de euros registrados el año pasado. Las mejoras son de naturaleza no recurrente, lo que refleja:

- Una variación positiva en ganancias parcialmente no reconocidas de 230 millones de euros sobre instrumentos derivados no clasificados como de cobertura; y
- Una mejora de 105 millones de euros en el beneficio o pérdida resultante de la venta de inmovilizado material e inversiones. El Grupo reconoció unas ganancias procedentes de la venta y posterior alquiler de aeronaves Airbus A319 y Boeing 787 en 2016, frente a las pérdidas que generó la venta de aeronaves Boeing 737 el ejercicio pasado.

La mayor parte de las operaciones del Grupo están sujetas a impuestos en los países donde se lleva a cabo la gestión efectiva de las principales operaciones de las aerolíneas (Reino Unido, España o Irlanda, con tipos impositivos en 2016 del 20%, el 25% y el 12,5%, respectivamente). El tipo impositivo efectivo del Grupo para el ejercicio es del 19,6% (2015: 20%).

Aunque el Grupo sigue compensando las pérdidas fiscales y otros activos fiscales con las ganancias fiscales del ejercicio en curso, en 2016, el Grupo abonó impuestos de sociedades por valor de 318 millones de euros (2015: 245 millones de euros). Esto representa el 13,5% (2015: 13,6%) del beneficio contable del Grupo antes de impuestos.

Beneficio después de impuestos y beneficios por acción (BPA)

El beneficio después de impuestos antes de partidas excepcionales del Grupo se situó en 1.990 millones de euros, lo que supone un incremento del 29,3%. Este aumento refleja la sólida evolución del beneficio de las operaciones en un entorno difícil. El beneficio diluido por acción antes de partidas excepcionales es uno de nuestros principales indicadores de rendimiento y registró un aumento del 26,3%.

Dividendos

El Consejo de Administración ha propuesto un dividendo complementario para los accionistas de 12,5 céntimos de euro, lo que eleva el dividendo del ejercicio a 23,5 céntimos de euro. Si así se aprueba en la Junta General de Accionistas, el dividendo complementario se abonará a los accionistas que figuren en el registro de la sociedad.

Declaración sobre la política de dividendos

Para determinar el nivel de dividendos de cualquier año, el Consejo de Administración tiene en cuenta una serie de factores, incluyendo:

- Los beneficios del Grupo
- Las necesidades de efectivo continuas y las perspectivas del Grupo y sus compañías operativas
- Los niveles de reservas distribuibles en cada compañía operativa y la eficiencia de las opciones de transferencia de fondos a la matriz societaria (*upstreaming*)
- La cobertura de los dividendos, y
- Los planes de remuneración a los accionistas a medio y largo plazo.

La Compañía ha recibido pagos de cada una de las cuatro aerolíneas en 2016, aunque debido a las pérdidas acumuladas en algunas empresas, no todas fueron distribuibles. Los pagos también pueden verse restringidos por determinados principios de correlación asociados a los planes de pensiones del Grupo, véase la nota 32 de los Estados financieros.

A pesar de estos factores, la situación de las reservas distribuibles de la Compañía es sólida, con una disponibilidad de 6.100 millones de euros a 31 de diciembre de 2016.

Gestión de la liquidez y del riesgo de capital

Los objetivos de IAG en materia de gestión del capital son proteger la capacidad del Grupo para mantenerse como empresa en funcionamiento, mantener una estructura de capital óptima para reducir el coste del capital y proporcionar retornos futuros a los accionistas.

El Grupo controla el capital a través del apalancamiento financiero ajustado, **la deuda neta ajustada / EBITDAR** y la liquidez.

En 2016, el apalancamiento del Grupo mejoró, ya que el ratio de deuda neta ajustada-EBITDAR descendió hasta 1,8, frente a 1,9 en 2015.

La deuda neta ajustada se redujo a 8.159 millones de euros y el **apalancamiento** ajustado mejoró 3 puntos hasta el 51% en el periodo, debido a un aumento del beneficio después de impuestos.

El **flujo libre de caja para el accionista** del Grupo aumentó 574 millones de euros en 2016 debido al incremento del EBITDAR y del EBITDA antes de partidas excepcionales por el aumento del resultado de las operaciones, y debido a una reducción neta de las inversiones en inmovilizado ("CAPEX"). La mejora del EBITDAR acerca al Grupo a su objetivo medio de planificación a largo plazo, fijado en aproximadamente 5.300 millones de euros al año.

En conjunto, el Grupo generó suficientes flujos libres de caja para los accionistas en 2016 para respaldar la recomendación de un dividendo a cuenta y complementario en efectivo de 498 millones de euros para sus accionistas, con una cobertura de caja de 4,1 veces (2015: 2,8 veces).

En febrero de 2017, el Grupo también ha anunciado su intención de llevar a cabo un programa de recompra de acciones en el marco de su estrategia financiera corporativa de incrementar la rentabilidad de efectivo a accionistas, al mismo tiempo que reinvierte en el negocio y gestiona el apalancamiento. El programa consistirá de 500 millones de euros distribuidos a lo largo de 2017 y se podría implementar a través de uno o más programas de recompra de acciones.

Flujos de caja

Millones de euros	2016	2015	Incr./ (dism.)
EBITDAR antes de artidas excepcionales	4.581	4.301	280
Gastos de arrendamiento operativo de flota ('alquileres')	(759)	(659)	(100)
EBITDA	3.822	3.642	180
Intereses netos	(148)	(149)	1
Impuestos	(318)	(245)	(73)
Inversión en inmovilizado neto	(1.301)	(1.767)	466
Flujo libre de caja	2.055	1.481	574
Variación del capital circulante y otros	235	(575)	810
Pensiones y reestructuración	(946)	(671)	(275)
Adquisición de una filial (neto de efectivo y depósitos)	-	(438)	438
Dividendo pagado	(442)	(163)	(279)
Financiación y refinanciación neta	187	1.067	(880)
Otros movimientos de inversión	2	45	(43)
Otros movimientos de financiación	(45)	(184)	139
Flujo de caja	1.046	562	484
Saldo inicial de efectivo, activos líquidos equivalentes y depósitos remunerados	5.856	4.944	912
Diferencias de cambio netas	(474)	350	(824)
Efectivo y activos líquidos equivalentes y otros depósitos remunerados	6.428	5.856	572

Millones de euros	2016	2015	Incr./ (dism.)
British Airways	2.958	2.806	152
Iberia	1.179	832	347
Aer Lingus	855	772	83
Vueling	648	633	15
IAG y otras compañías del grupo	788	813	(25)
Efectivo y activos líquidos equivalentes y otros depósitos remunerados	6.428	5.856	572

En 2016, el **CAPEX neto** del Grupo incluyó la entrega de 11 aviones nuevos, dos Airbus A380, dos Boeing B787-9, cuatro Airbus A330 y tres aviones de la familia Airbus A320. Estas inversiones en inmovilizado se contrarrestaron parcialmente con los fondos de 1.582 millones de euros generados por la venta y posterior alquiler de 26 aviones nuevos (nueve de la familia Airbus A321, ocho de la familia Airbus A330 y nueve Boeing 787-9). El Grupo también recibió fondos por la venta y posterior alquiler de 12 de los Airbus A319 que tenía en propiedad, que fueron vendidos para reducir cualquier riesgo de valor residual.

En comparación, en 2015 se entregaron nueve aviones nuevos: dos Airbus A380, cinco Boeing B787-9, un Airbus A320 y un Embraer E-190. En 2015, las operaciones de venta y posterior alquiler del Grupo ascendieron a 111 millones de euros. El CAPEX neto del ejercicio actual, que asciende a 1.301 millones de euros, es inferior al objetivo a largo plazo del Grupo de una media de 1.700 millones de euros al año.

La variación del **capital circulante** generó un aumento de 235 millones de euros en los flujos libres de caja, debido principalmente a un aumento de los ingresos anticipados. En 2015, el uso considerable del efectivo a través del capital circulante refleja unos pagos anticipados más elevados, incluido el combustible, una reducción de las cuentas a pagar, principalmente por el abaratamiento del petróleo, y la incorporación de Aer Lingus desde el 18 de agosto de 2015.

Los pagos por pensiones y reestructuración son más elevados en British Airways, debido a un pago por excedente de efectivo de 403 millones de euros, y a una base comparativa baja, ya que algunos de los pagos de 2015 se efectuaron en 2014.

En 2015, la **adquisición** de Aer Lingus neta de efectivo y depósitos supuso una salida de tesorería de 438 millones de euros.

En 2016, el **dividendo pagado en efectivo** representa el dividendo complementario de 2015 y el dividendo a cuenta de 2016. En 2015, el dividendo en efectivo fue solo el dividendo a cuenta de 2015, el primer pago de dividendos del Grupo.

En la siguiente página, se explican la financiación y la refinanciación netas.

Tomando en cuenta estos factores, el flujo de caja del Grupo en el ejercicio ascendió a 1.046 millones de euros, y el **aumento de efectivo después de diferencias de cambio** fue de 572 millones de euros. Cada compañía operadora mantiene unos niveles de efectivo adecuados.

Análisis financiero continuación

Deuda neta, deuda neta ajustada y apalancamiento financiero ajustado

Deuda neta

Millones de euros	2016	2015	Incr./ (dism.)
Deuda	(8.630)	(6.617)	(2.013)
Efectivo y otros activos líquidos equivalentes y depósitos remunerados	5.856	4.944	912
Deuda neta a 1 de enero	(2.774)	(1.673)	(1.101)
Aumento de efectivo después de diferencias de cambio	572	-	572
Salida de flujos de efectivo netos por pago de deuda y arrendamientos financieros	1.130	1.026	104
Nuevos préstamos y arrendamientos financieros	(1.317)	(905)	(412)
(Aumento)/disminución de la deuda neta por financiación regular	(187)	121	(308)
Deuda	-	(406)	406
Efectivo y otros activos líquidos equivalentes y depósitos remunerados	-	913	(913)
Deuda neta por adquisición	-	507	(507)
Financiación obtenida para la adquisición	-	(1.087)	1.087
Diferencias de cambio y otros movimientos distintos de efectivo	302	(642)	944
Deuda neta a 31 de diciembre	(2.087)	(2.774)	687
Costes de arrendamientos de flota capitalizados	(6.072)	(5.736)	(336)
Deuda neta ajustada a 31 de diciembre	(8.159)	(8.510)	351

La deuda neta a 31 de diciembre de 2016 era de 2.087 millones de euros, lo que supuso una reducción de 687 millones de euros en el año, debido a una mejora de la posición de liquidez.

La deuda neta de las actividades de financiación regulares aumentó en 187 millones de euros, ya que los nuevos préstamos superaron ligeramente los repagos en concepto de arrendamientos y amortizaciones de deuda del ejercicio actual. El nivel de los nuevos préstamos y arrendamientos financieros de 2016 estuvo en consonancia con el calendario de entregas de flota del Grupo.

En 2015, la deuda neta por adquisiciones del Grupo fue de 507 millones de euros, debido a la incorporación de Aer Lingus. La mejora reflejó la sólida posición de liquidez de Aer Lingus y su combinación de arrendamientos operativos frente a arrendamientos financieros. También en relación con la adquisición de Aer Lingus en 2015, IAG lanzó dos tramos de bonos convertibles por un total de 1.000 millones de euros.

Los costes de arrendamiento de aviones capitalizados aumentaron durante el ejercicio, debido al efecto de Aer Lingus en el ejercicio completo y al aumento de los aviones alquilados en British Airways, en el marco de su programa de renovación periódica de flota.

Compromisos de inversión y acuerdos fuera de balance

La inversión en inmovilizado autorizado y contratado ascendió a 14.022 millones de euros (2015: 16.091 millones de euros) en el conjunto del Grupo. La mayor parte de esta inversión es en dólares estadounidenses e incluye compromisos de inversión hasta 2022 en relación con 106 aviones de la familia Airbus A320, 18 Boeing 787, 43 Airbus A350 y 5 Airbus A330.

Las entregas de flota previstas en 2017 y en 2022 son de nueve aviones cada año, en comparación con una media de 38 aviones al año en 2018, 2019, 2020 y 2021. Las inversiones en inmovilizado netas previstas por año se rigen por el plan de entregas de flota. En conjunto, el Grupo mantiene la flexibilidad en sus planes de flota mediante el uso de entregas diferidas, opciones y plazos de renovación.

IAG no posee otros acuerdos de financiación fuera de balance.

Comprometidos con nuestras metas de sostenibilidad



”Estamos orgullosos de haber participado en el histórico acuerdo alcanzado en el seno de la Organización de Aviación Civil Internacional (OACI) para crear el primer mecanismo del mundo de compensación de emisiones de carbono.”

Antonio Vázquez
Presidente

Mantenemos nuestra firme voluntad de convertir a IAG en el grupo de aerolíneas líder mundial en sostenibilidad y, para ello, seguimos desarrollando nuestros programas de responsabilidad corporativa medioambiental.

2016 ha sido un año importante y memorable a este respecto.

El histórico acuerdo alcanzado durante la 39ª Asamblea General de la OACI, por el que se ha creado una medida internacional de mercado para afrontar el problema de las emisiones de carbono en el sector aéreo, fue un hito muy importante para nuestra industria, apoyado por unos objetivos realmente ambiciosos: reducir las emisiones a la mitad en 2050 y lograr un crecimiento neutral en carbono a partir de 2020. Va a costar mucho conseguir estos objetivos, pero las aspiraciones son claras y compartidas a escala internacional.

También acogimos con satisfacción el hecho de que el gobierno británico reconociera la importancia de los combustibles aeronáuticos alternativos sostenibles y que los incluyera por primera vez en sus reflexiones sobre políticas públicas. El uso de estos combustibles sigue planteando numerosos retos, pero estamos convencidos de que desempeñarán un papel importante a la hora de mejorar la eficiencia medioambiental de nuestro sector.

Hemos abogado durante largo tiempo por estos cambios y estamos muy satisfechos por estos avances tan positivos.

También hemos estado muy ocupados de puertas para adentro. A lo largo de 2016, establecimos nuevos programas y sistemas de gobierno con el fin de lograr una mayor coherencia entre nuestra estrategia de sostenibilidad y nuestra estrategia de negocio. La sostenibilidad figura ahora como un elemento central del modelo de negocio de IAG y se centra en crear valor de forma sostenible y en la responsabilidad medioambiental, social y corporativa.

El modelo de negocio de IAG (página 11) describe cómo creamos valor para todos nuestros grupos de interés y constituye la referencia para todo nuestro trabajo en materia de sostenibilidad en el conjunto del negocio. La sostenibilidad también se ha integrado en nuestro marco de riesgo empresarial y ahora cuenta con una estructura de gobierno reforzada. Además, estamos vinculando nuestro programa a los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas.

Desde el punto de vista operativo, seguimos realizando avances reales en la reducción de nuestras emisiones de carbono y nuestro impacto acústico, a lo que contribuyen enormemente nuestros nuevos procedimientos operativos y la incorporación de 37 aeronaves a nuestra flota que generan, de media, un 20% menos de CO₂ y son un 50% más silenciosas que las aeronaves que sustituyen.

Durante el próximo año, proseguiremos con este trabajo apoyando la implantación del mecanismo internacional de mercado para nuestro sector, impulsando nuestro proyecto sobre combustibles alternativos sostenibles en el Reino Unido y tomando medidas para garantizar que adoptamos un enfoque coherente de gestión medioambiental en todas nuestras compañías operadoras.

Antonio Vázquez
Presidente



Más información sobre nuestro modelo de negocio y estrategia en las páginas 11 a 13

Sostenibilidad continuación

Estructura de sostenibilidad

Gobierno

Al madurar la estrategia de sostenibilidad de IAG, y en el marco de nuestro estudio de materialidad y nuestra evaluación de riesgos en 2016, hemos ampliado el ámbito de nuestro gobierno de sostenibilidad a fin de incluir a todas las compañías operadoras y las unidades de negocio del Grupo. El Comité de Dirección y el Consejo de IAG también han aprobado la creación de una Comisión de Sostenibilidad a fin de armonizar la sostenibilidad con otros modelos de gobierno gestionados por el Comité de Dirección de IAG.

Materialidad

En 2016, actualizamos nuestra evaluación de materialidad a fin de aclarar la importancia relativa de las cuestiones medioambientales, sociales y de gobierno (ESG) para IAG. A partir de las directrices que fija la Iniciativa de Información Global, (GRI) nos basamos en las valoraciones de materialidad de grupos de interés externos, que equilibramos aplicando la misma red de puntuaciones y nuestros propios conocimientos sobre los aspectos de mayor relevancia.

Este ejercicio demostró su utilidad al comprobar que la estrategia y los planes de sostenibilidad de IAG se centran proporcionada y debidamente en cada una de los aspectos ESG, tanto a nivel de Grupo como en cada una de las compañías operadoras. Dicho ejercicio también inspiró nuestro planteamiento sobre este informe y nos permitió centrarnos en los aspectos relevantes que más importan a nuestros grupos de interés.

Es nuestra intención repetir el ejercicio periódicamente a fin de recopilar las valoraciones de otros grupos de interés y seguir perfeccionando y orientando nuestros informes sobre sostenibilidad.

Riesgos para la sostenibilidad y gestión del riesgo empresarial

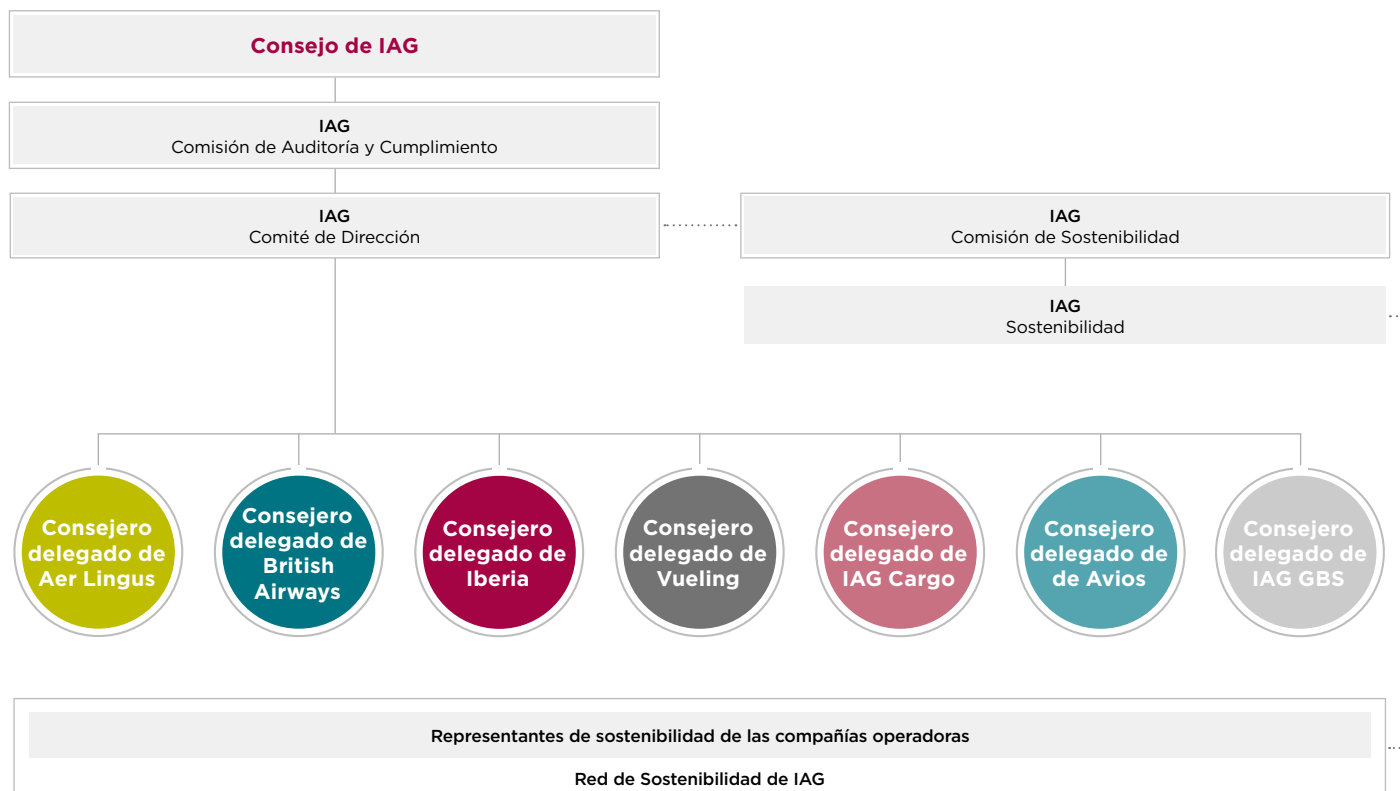
La Comisión de Sostenibilidad de IAG informa con regularidad al Comité de Dirección y, al menos, una vez al año al Consejo de IAG de los riesgos para la sostenibilidad, según exige el Código de Gobierno Corporativo de España. Este año, hemos coordinado nuestra estrategia de sostenibilidad con la función de Gestión del Riesgo Empresarial de IAG.

Hemos detectado los riesgos para nuestra sostenibilidad siguiendo la metodología ERM y existen responsables de cada riesgo en las compañías operadoras, con los que trabajamos para asegurarnos de que los riesgos se gestionen de manera adecuada y, para puedan mitigarlos de manera eficaz.

La evaluación de riesgos para la sostenibilidad identificó dos ámbitos este año en los que la Dirección debía centrarse especialmente: el gobierno de la sostenibilidad de las cadenas de suministro y la coherencia del enfoque en cuanto a cumplimiento medioambiental. Ya hemos abordado dichos ámbitos con planes de actuación que desplegamos tras la evaluación de riesgos.

Valoramos los efectos de los aspectos sobre sostenibilidad y medio ambiente en el conjunto de nuestra estrategia y nuestros procesos de planificación, incluidos los riesgos para la sostenibilidad.

Estructura de sostenibilidad



Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas

En septiembre de 2015, en el marco de la Cumbre Mundial sobre el Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas, los 193 Estados miembros de dicha organización aprobaron un plan dirigido a poner fin a la pobreza y combatir las desigualdades, la injusticia y el cambio climático para 2030. Esta Agenda 2030 gira en torno a 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (SDGs) cuya consecución exigirá grandes esfuerzos por todos los sectores de la sociedad; se reconoce ampliamente la importante función que ejerce el ámbito empresarial.

Para IAG, es posible observar vínculos con diversos Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas e incluimos estos vínculos en el futuro informe sobre desempeño. Sin embargo, también hemos seleccionado un número más reducido de Objetivos de Desarrollo Sostenible —véase la tabla inferior— que consideramos reflejan cuestiones y oportunidades relevantes para IAG. En torno a dichos objetivos, trabajaremos durante 2017 para coordinar nuestras estrategias, a fin de alcanzarlos, y nos comprometemos formalmente al respecto; informaremos de los avances en este sentido a través de la página web de los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas.

SDG de las Naciones Unidas seleccionados para la estrategia de sostenibilidad de IAG

Relevancia para IAG y oportunidades de actuación claves a partir de 2017

	Objetivo 5: Igualdad de género: Lograr la igualdad entre los géneros y la emancipación de todas las mujeres y niñas.	La igualdad de género es un aspecto clave en la planificación de la composición a largo plazo del Consejo de IAG y estamos desplegando nuevas estrategias en toda la organización para fomentar una mayor igualdad entre los géneros. El Grupo ofrece un desglose de los empleados por género.
	Objetivo 7: Energía asequible y no contaminante: Garantizar el acceso a una energía asequible, segura, sostenible y moderna para todos.	IAG trabaja de manera proactiva con sus asociados en la producción de combustibles y la gestión de residuos para desarrollar la tecnología y un mercado de combustibles sostenibles para el sector de la aviación que no solamente contribuyan a abordar el impacto climático, sino que también favorezcan un suministro de energía asequible y segura a usuarios del sector de la aviación y otros ámbitos.
	Objetivo 8: Trabajo decente y crecimiento económico: Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos.	IAG es uno de los principales grupos de aerolíneas del mundo y, como tal, contribuye a la prosperidad económica global transportando mercancías y conectando a personas, lugares, comunidades y culturas. En 2016, IAG transportó más de 5.454 millones de toneladas-kilómetros de carga y más de 100 millones de pasajeros, empleó a 63.387 personas (plantilla media equivalente) y abonó 318 millones de euros de impuestos.
	Objetivo 13: Acción por el clima: Adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos.	IAG ha adoptado y seguirá adoptando una firme posición de liderazgo en la elaboración de políticas nacionales e internacionales orientadas a favorecer que el sector de la aviación aborde sus efectos sobre el cambio climático. También respaldamos y aplicamos activamente la estrategia de cuatro pilares del sector para atajar el impacto climático mejorando la eficiencia de nuestras operaciones aéreas, invirtiendo en tecnología mejorada—donde se incluye la incorporación de aeronaves más modernas— y combustibles sostenibles de bajas emisiones de carbono y participando activamente en la tarificación global de las emisiones de carbono para el sector de la aviación.

Sostenibilidad de cara al futuro

En el sector de la aviación, debido al tiempo que lleva desarrollar nuevas tecnologías e infraestructuras para aeronaves, es importante que busquemos continuamente nuevas oportunidades de innovación con las que abordar nuestro impacto sobre la sostenibilidad. A continuación, presentamos algunas de las oportunidades de interés en las que estamos trabajando:



Puesta en común de información en tiempo real para optimizar la eficiencia en el consumo de combustible

Estamos introduciendo conexión a Internet en las aeronaves de las aerolíneas de IAG y ofreceremos oportunidades para perfeccionar la eficiencia de nuestros vuelos. En 2017, introduciremos en todo el Grupo un nuevo programa informático sobre eficiencia en el consumo de combustible con el fin de mejorar el seguimiento y el análisis comparativo de la eficiencia operativa de nuestros vuelos y que constituirá una plataforma hacia la gestión en tiempo real del consumo de combustible.



Obtención de combustibles sostenibles para el sector de la aviación a partir de residuos

IAG está explorando activamente oportunidades en este ámbito y, con las políticas de incentivo adecuadas, consideramos que en 2050 las aeronaves podrían operar hasta en un 25% con combustibles alternativos sostenibles. En 2017, seguiremos negociando para que las políticas que se adopten apoyen este tipo de combustibles; es nuestra intención formalizar nuestra colaboración con socios estratégicos para impulsar diversos proyectos al respecto en el Reino Unido.



Tarificación de las emisiones de carbono

El acuerdo de París sobre cambio climático pone de manifiesto el compromiso de los gobiernos y la industria con el desarrollo de economías de bajas emisiones de carbono. IAG considera que poner un precio al carbono es el mecanismo más eficaz para lograr una medida de emisiones de carbono basada en el mercado global; el Plan de Compensación y Reducción de Carbono para la Aviación Internacional (CORSIA) es un paso hacia la tarificación completa de las emisiones de carbono del sector de la aviación y en 2017 IAG seguirá participando en foros internacionales para continuar con su desarrollo.

Sostenibilidad continuación

Desempeño de la sostenibilidad

Este año, tras un análisis comparativo de la calidad de nuestro informe, hemos perfeccionado nuestro enfoque en torno al desempeño de las medidas de sostenibilidad. Este apartado se centra en los ámbitos clave de nuestro desempeño en sostenibilidad e ilustra los aspectos de mayor relevancia. Al igual que en años anteriores, ofrecemos una visión más amplia del desempeño de todas nuestras medidas de sostenibilidad en la página 231. Durante 2017, adoptaremos medidas para establecer mecanismos sistemáticos de captación de datos para comenzar a ofrecer información también sobre parámetros de eficiencia energética, satisfacción de clientes y cadenas de suministro. Los programas, las iniciativas y las medidas de desempeño de sostenibilidad que presentamos en este informe se coordinan en el conjunto del Grupo a través de la red de sostenibilidad de IAG.

Aspecto y relación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible

Indicador de desempeño	Objetivo/Rumbo en el futuro	Aspectos más destacados de 2016	Desempeño
Clima Combustible para reactores (millones de toneladas de combustible)	Dado que las aeronaves comerciales seguirán dependiendo del queroseno líquido en el futuro cercano, IAG se centra, en lo relativo al cambio climático, en adquirir aeronaves con niveles de consumo de combustible más eficientes, desarrollar combustibles sostenibles para aeronaves, perseguir la eficiencia operativa de combustible y respaldar el plan global CORSIA para la compensación de carbono.	- Plan global para la compensación de carbono para la aviación (CORSIA) - Inclusión de los combustibles sostenibles para el sector de la aviación en las consultas con el Reino Unido	Millones de toneladas de combustible 2014 2015 2016
Edad media de la flota (años)	Prosigue el plan de sustitución a largo plazo de Boeing 747, Boeing 767 y Airbus A340 por Airbus A350 y Boeing 787. La entrega de algunas aeronaves nuevas de largo radio se ha retrasado aproximadamente en un año; sin embargo, se prevé que la edad media de la flota siga descendiendo gracias a las entregas significativas de aeronaves nuevas de corto radio.	- Adquisición de 37 aeronaves nuevas (once Boeing 787, un Airbus A380, doce Airbus A330 y doce Airbus A320) - Retirada de 14 aeronaves de la flota (cuatro Boeing 767 y tres Boeing 747 de British Airways y siete Airbus A340-300 de Iberia) - Número total de aeronaves al cierre de diciembre de 2016: 548	Años 2014 2015 2016
Intensidad de emisiones únicamente por operaciones de vuelo (gCO ₂ /pkm)	Objetivo: mejorar un 10% en 2020 con respecto a 2014. Los gramos de CO₂ por pasajero-kilómetro son una medida de la eficiencia de combustible habitual en el sector. Otra forma de interpretar este mismo parámetro es: "¿Qué distancia se puede recorrer por cada tonelada de CO₂?" En el caso de IAG, en 2012 dicha distancia era de 9.950 kilómetros, mientras que en 2016 fue de 10.672 kilómetros, lo cual indica una mejora del 7,3%.	- IAG mejora un 2%; sigue superando el objetivo del sector, consistente en una mejora anual del 1,5% de la eficiencia en el consumo de combustible - Seguimos de cerca los retrasos en la sustitución de la flota y sus posibles efectos para este objetivo - El Consejo autorizó reconfigurar nueve Boeing 777 para acomodar una media de 56 asientos adicionales y de este modo mejorar la intensidad de emisiones - Éxito en cuanto a eficiencia en el consumo de combustible, véase el caso práctico en la página 50.	gCO ₂ /pkm 2014 2015 2016
Alcance 1 Emisiones directas de GEI (millones de toneladas de CO ₂ e)	IAG informa de las emisiones de gases de efecto invernadero (GEI) de acuerdo con las tres categorías del Protocolo de GEI: emisiones de alcance 1, alcance 2 y alcance 3. En pocas palabras, dichas categorías pueden resumirse, respectivamente, en: nuestros vuelos, nuestros edificios y otras fuentes indirectas (por ejemplo, nuestra cadena de suministro, el transporte de nuestro personal entre el domicilio y el lugar de trabajo, etc).	- IAG ofrece anualmente información exhaustiva sobre nuestras emisiones de GEI mediante el Proyecto de Información sobre el Carbono. Los informes se encuentran a disposición del público a través de Internet - La puntuación de IAG en 2016 en el Proyecto de Información sobre el Carbono, con el nuevo formato de calificación, fue de C.	Millones de toneladas CO ₂ e 2014 2015 2016
Desempeño económico frente a impacto climático	Este nuevo parámetro del Grupo tiene como fin cuantificar a largo plazo la relación entre el crecimiento económico y el impacto climático de nuestras operaciones.	Hemos visto un aumento en nuestros ingresos / tonelada de CO₂e. Esto disminuyó en 2016 debido a que los ingresos se han estabilizado / nivelado tal y como se explica en la página 37.	€/t CO ₂ e 2014 2015 2016

Aspecto y relación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible	Indicador de desempeño	Objetivo/ Rumbo en el futuro	Aspectos más destacados de 2016	Desempeño																
Contaminación acústica	Contaminación acústica media (cuotas de ruido por ciclo de aterrizaje y despegue)	Objetivo: reducir la contaminación acústica por vuelo un 10% hasta 1,0 para 2020, frente a la cuota de 1,1 de 2015. Este parámetro cuantifica la contaminación acústica media por vuelo teniendo en cuenta las emisiones acústicas en la llegada y la salida de cada tipo de aeronave (utilizando cuotas de ruido, de clasificación relativa basada en niveles de emisiones acústicas certificadas) y el número de vuelos operados al año. Nota: en un único vuelo, la puntuación de un Boeing 747 sería de 6,0, mientras que la de un Airbus A320 sería de 1,0.	- El 99% de la flota cumple la norma del Capítulo 4 de la OACI relativa al ruido - El 46% de la flota cumple la norma del Capítulo 14 de la OACI relativa al ruido - Colaboración para la mitigación de las emisiones acústicas en Madrid - Las operaciones de descenso continuo han mejorado	Cuotas de ruido por ciclo de aterrizaje y despegue <table><tr><th>Año</th><th>Cuota de ruido</th></tr><tr><td>2015</td><td>1,11</td></tr><tr><td>2020</td><td>1,08</td></tr></table> Objetivo para 2020: 1,0	Año	Cuota de ruido	2015	1,11	2020	1,08										
Año	Cuota de ruido																			
2015	1,11																			
2020	1,08																			
Residuos	Promedio de residuos de cabina por pasajero (Kg / pasajero)	En 2017, trabajaremos para fijar puntos de referencia medios sobre residuos de cabina y prevemos comenzar a informar sobre el desempeño del Grupo a partir del próximo año. El desempeño de British Airways e Iberia se ajusta a las cifras medias de residuos de cabina publicadas por la IATA.	- Iberia asume el liderazgo en un proyecto de la UE sobre residuos procedentes del catering - British Airways sigue reduciendo el catering a bordo en vuelos de corto radio - El aumento de los residuos de cabina en vuelos de largo radio de British Airways responde al incremento del peso de los embalajes de las cajas de comida y Club Kitchen	Kg/pasajero <table><tr><th>Año</th><th>British Airways</th><th>Iberia</th></tr><tr><td>2015</td><td>0,61</td><td></td></tr><tr><td>2016</td><td>0,68</td><td>0,33</td></tr></table>	Año	British Airways	Iberia	2015	0,61		2016	0,68	0,33							
Año	British Airways	Iberia																		
2015	0,61																			
2016	0,68	0,33																		
Calidad del aire	Porcentaje de la flota que cumple la norma CAEP 6 de la OACI relativa a emisiones de óxidos de nitrógeno (NOx) (%)	Trabajamos activamente para reducir el impacto en la calidad del aire local invirtiendo en aeronaves nuevas y aplicando mejores prácticas operativas.	- Prueba de dispositivo de retroceso eléctrico - Incremento de las maniobras en tierra con un único motor - Uso limitado de grupos auxiliares de energía - El 24% de la flota cumple la norma CAEP 8 de la OACI relativa a emisiones de óxidos de nitrógeno (NOx)	% CAEP 6 OACI <table><tr><th>Año</th><th>% CAEP 6 OACI</th></tr><tr><td>2014</td><td>62</td></tr><tr><td>2015</td><td>65</td></tr><tr><td>2016</td><td>67</td></tr></table>	Año	% CAEP 6 OACI	2014	62	2015	65	2016	67								
Año	% CAEP 6 OACI																			
2014	62																			
2015	65																			
2016	67																			
Empleo	Plantilla media equivalente (núm.)	Alcanzar la eficiencia para mantener una base de costes competitiva, si bien reconocemos que el número de empleados es un parámetro económico y social positivo que fluctuará en función de la demanda de los pasajeros y el crecimiento de nuestro negocio.	British Airways ganó la acreditación Oro que otorga Fair Train por la calidad de sus programas de prácticas; 350 alumnos	Plantilla media equivalente <table><tr><th>Año</th><th>Plantilla media equivalente</th></tr><tr><td>2014</td><td>59,484</td></tr><tr><td>2015</td><td>60,892</td></tr><tr><td>2016</td><td>63,387</td></tr></table>	Año	Plantilla media equivalente	2014	59,484	2015	60,892	2016	63,387								
Año	Plantilla media equivalente																			
2014	59,484																			
2015	60,892																			
2016	63,387																			
Diversidad de género	Consejo, alta dirección y Grupo (% de mujeres)	IAG fomenta la consecución de una mayor igualdad de género a todos los niveles en el lugar de trabajo, donde se incluyen nuestra plantilla general, nuestro programa para titulados, la alta dirección y el Consejo.	- Los programas STEM (<i>Science, technology, engineering and mathematics</i>) de prácticas profesionales de British Airways atrajeron a un 19% de mujeres, lo cual supone un incremento del 10% con respecto a 2015 - La selección y la contratación proactivas de mujeres para ocupar puestos en el Consejo han mejorado la presencia femenina en el Consejo de IAG: del 17% en 2013 al 25% en 2016	% de mujeres <table><tr><th>Año</th><th>Consejo</th><th>Alta dirección</th><th>Grupo</th></tr><tr><td>2014</td><td>43%</td><td>23%</td><td>23%</td></tr><tr><td>2015</td><td>44%</td><td>25%</td><td>24%</td></tr><tr><td>2016</td><td>44%</td><td>27%</td><td>25%</td></tr></table>	Año	Consejo	Alta dirección	Grupo	2014	43%	23%	23%	2015	44%	25%	24%	2016	44%	27%	25%
Año	Consejo	Alta dirección	Grupo																	
2014	43%	23%	23%																	
2015	44%	25%	24%																	
2016	44%	27%	25%																	

Sostenibilidad continuación

Sostenibilidad en acción

Nuestras acciones en apoyo de nuestra estrategia de sostenibilidad

Cambio climático

Plan global para la compensación de carbono para la aviación

En 2016, avanzamos considerablemente hacia el objetivo de nuestro sector de lograr un crecimiento neutral en carbono a partir de 2020, momento en el que la OACI alcanzó un acuerdo para desarrollar CORSIA, la primera medida global del mundo basada en el mercado orientada a abordar las emisiones de carbono del sector de la aviación.

A partir de 2021, las aerolíneas comprarán unidades de emisiones para compensar su cuota en las emisiones derivadas del crecimiento del sector con el objeto de financiar proyectos sostenibles para la reducción del carbono en todo el mundo.

La primera fase voluntaria, entre 2021 y 2026, ha recibido un fuerte respaldo de la comunidad internacional: 66 naciones se han comprometido a participar. Durante su periodo de vigencia hasta 2035, se prevé que abarque más del 85% del crecimiento de las emisiones a escala internacional del sector de la aviación.

IAG y nuestras aerolíneas llevan ocho años participando en el desarrollo de CORSIA y seguirán desempeñando una función activa al respecto durante los tres próximos años.

IAG espera que el plan CORSIA sustituya la inclusión del sector de la aviación internacional en el régimen de comercio de derechos de emisión de la UE y así se evite la doble reglamentación.

Una exitosa aplicación de CORSIA nos permitirá concebir nuevos planes para lograr nuestro objetivo a largo plazo

de reducir en 50% las emisiones de CO₂ para 2050.

Combustibles sostenibles para el sector de la aviación

En 2016, los aeropuertos de Oslo y Los Ángeles introdujeron un sistema de suministro regular de combustible sostenible para aeronaves comerciales. Estos proyectos importantes contaron con respaldo regional y, dado que la diferencia entre el coste de los combustibles fósiles y el combustible para reactores es significativa, esto demuestra que las políticas del gobierno son clave para estas tecnologías emergentes.

El desarrollo de políticas en todo el mundo ha evolucionado para abordar los nuevos métodos de provisión de información necesarios para tener presentes los combustibles sostenibles para reactores en el seno del plan CORSIA. El gobierno ha lanzado una consulta formal en el Reino Unido sobre política en materia de combustibles de cara a 2030, que abarca los combustibles del sector de la aviación. Tenemos un firme compromiso con invertir en tecnologías de combustibles sostenibles y trabajar con una amplia variedad de asociados para lograr que dichas inversiones den sus frutos.

Fondo de carbono

El fondo de carbono de British Airways canaliza los donativos de los clientes procedentes de las reservas de vuelos que se realizan a través de ba.com para invertir en proyectos de energías renovables y

eficiencia energética, para proporcionar beneficios a las comunidades y para mitigar el cambio climático. El fondo Carbon Fund financió otros siete proyectos de energía en 2016, elevando el total a 21; los beneficios generados para la comunidad superan los 2 millones de euros.

También invertimos en proyectos para escuelas y centros comunitarios de ocio en el Reino Unido, si bien el fondo también contribuyó a la reserva de Ol Pejeta (Kenia) con una bomba solar para garantizar el suministro seguro de agua a las comunidades y la fauna locales. La energía solar también ofrece conexión inalámbrica gratuita a las escuelas locales.

Red de eficiencia en el consumo de combustible de IAG

La red de eficiencia en el consumo de combustible de IAG permite a los expertos de cada aerolínea poner en común prácticas óptimas. Este año, trabajamos en los desplazamientos en tierra con un único motor, el descenso continuado, los regímenes de lavado de compresores y la provisión en todo el Grupo de un sistema informático sobre eficiencia en el consumo de combustible.

Este año, Aer Lingus adoptó un procedimiento de descenso mejorado en Londres Heathrow con el que las aeronaves pueden realizar un descenso gradual más eficiente hacia el punto de espera. Dado que existen 8.000 vuelos al año en dicha ruta, se ahorran más de 300 toneladas de combustible y más de 1.000 toneladas de CO₂ al año.

Cadena de suministro

IAG colabora con sus proveedores en materia de normas de calidad, seguridad, responsabilidad medioambiental y derechos humanos. La prioridad en las auditorías a proveedores se basa en los gastos anuales, la presencia de fábricas en zonas de alto riesgo y en qué medida cada uno de ellos resulta estratégico para la cartera de proveedores de IAG. Por otra parte, IAG sigue fortaleciendo su asociación con Sedex, una organización sin ánimo de lucro dedicada a impulsar mejoras en las prácticas empresariales responsables y éticas en cadenas de suministro globales. En 2016, IAG siguió realizando auditorías de prevención de riesgos laborales y medioambientales y trabajando con nuestros proveedores para poner en práctica medidas de mitigación centradas en la gestión de la seguridad, la formación y programas locales.

Contaminación acústica

Las operaciones de descenso continuado contribuyen a reducir la contaminación acústica al mantener las aeronaves en altitudes mayores durante más tiempo y ahorrar combustible. El desempeño de las operaciones de descenso continuado se sigue de cerca en el Reino Unido y British Airways y Aer Lingus ya se encuentran entre las aerolíneas con mejores registros en este sentido al lograr con regularidad cifras de cumplimiento superiores al 90%. En 2016, la formación para tripulaciones de Iberia en materia de operaciones de descenso continuado se tradujo en una mejora del 22%, situando el cumplimiento en el 79%; Vueling registró una mejora del 15%, anotándose un cumplimiento del 62%. A lo largo de 2017, seguiremos centrándonos en este aspecto y aspiramos a que todas nuestras compañías operadoras alcancen un cumplimiento en cuanto a operaciones de descenso continuado superior al 80% en el Reino Unido.

También hemos trabajado con diversos grupos de interés en el aeropuerto de Madrid Barajas a fin de estudiar oportunidades para mitigar el ruido durante las aproximaciones. Esta labor se enmarca en un proceso judicial en curso en el que los residentes afectados por las rutas de aproximación al aeropuerto de Madrid Barajas exigen una reducción en el número de sobrevuelos. Estamos trabajando con diversos grupos de interés (aeropuerto de Madrid Barajas, Airbus, Iberia e IAG) en torno a la innovación operativa y tecnológica con el fin de contribuir a mitigar la contaminación acústica y alcanzar un equilibrio aceptable para todos ellos.

Calidad del aire: prueba de retroceso eléctrico

British Airways comenzó a probar el dispositivo Mototok de retroceso eléctrico en abril de 2016 para comprobar si resultaría apto para las operaciones de corto radio de la aerolínea en la Terminal 5A en Londres-Heathrow. El dispositivo permite retroceder a las aeronaves íntegramente mediante control remoto. Además de reducir costes y mejorar la seguridad, el dispositivo carece de emisiones, por lo que contribuye a la calidad del aire local y aporta ventajas climáticas, a diferencia del sistema de retroceso tradicional. La prueba confirmó la eficacia de Mototok y British Airways está barajando la posibilidad de adoptarlo para determinadas operaciones de corto radio.

Eficiencia energética

IAG ha comenzado a coordinar el seguimiento de datos sobre eficiencia energética y prevemos comenzar a ofrecer resultados al respecto a partir del año próximo. Sin embargo, ya hemos logrado avances en este ámbito en los últimos años: British Airways, por ejemplo, fijó puntos de referencia en 2013 para un conjunto de emplazamientos clave, principalmente aquellos gestionados directamente por British Airways y sus proveedores de gestión de instalaciones. Al cierre de 2016, el uso de electricidad en ellas se había reducido un 25% y el consumo de gas se ha minorado un 46% en comparación con 2013.

Residuos

Reducir los residuos de cabina es importante en términos de costes, recursos naturales, consumo de combustible y emisiones de carbono. Sin embargo, su reducción debe hallarse en equilibrio con el mantenimiento de la calidad de nuestro producto comercial y la experiencia en vuelo de los pasajeros. Además, los reglamentos sobre residuos incrementan la complejidad, pues los residuos del catering en vuelos internacionales procedentes de fuera de la UE se clasifican en la categoría 1 (residuos de riesgo elevado por la posible presencia de subproducto animal) y su gestión en la UE se restringe a su evacuación en vertederos o incineración.

En 2016, Iberia asumió el liderazgo del proyecto de la UE *"LIFE+ Zero Cabin Waste"*, con una duración de tres años. Sus objetivos son:

- reducción del 5% de los residuos;
- recuperación de residuos con un 80% del total de los residuos de cabina desviados de los vertederos;
- mejora en la separación y el reciclaje para reducir el coste de eliminación; y
- establecer un modelo que puedan reproducir otras aerolíneas.

El proyecto se inició en el aeropuerto de Madrid Barajas, donde la empresa de catering de Iberia, Gate Gourmet, recoge actualmente 6.000 toneladas de residuos de cabina al año (4.000 toneladas de residuos de categoría 1). Se están realizando avances en formación de tripulaciones y personal de tierra, nuevos equipos y procedimientos y se ha iniciado un nuevo tratamiento experimental de los residuos de categoría 1. Durante el último año del proyecto, el modelo se reproducirá en el aeropuerto de Londres Heathrow con el fin de comprobar su portabilidad.

Tráfico de animales salvajes

En abril de 2016, los líderes del sector del transporte, IAG incluida, y diversas organizaciones intergubernamentales suscribieron en el Palacio de Buckingham la Declaración del equipo especial "Unidos para el transporte de animales salvajes". El objetivo de la declaración es reducir los niveles de tráfico ilegal de animales en peligro de extinción, a través de la mejora de los mecanismos de puesta en común de información y recursos y de formación de personal.

El comercio de animales en peligro de extinción supone un problema de creciente gravedad, por lo que objetivo del sector del transporte es conseguir que nuestro sector deje de ser un recurso para el desempeño de esta actividad ilegal.

Política contraria a la esclavitud moderna

En virtud de la Ley británica contra la esclavitud moderna, IAG debe publicar una declaración que describa la actividad de todo el Grupo al respecto de esta cuestión tan importante. Nos tomamos esta problemática en serio y ya hemos desplegado medidas para velar por la ausencia de ejemplos de esclavitud moderna en nuestro negocio. También llevamos a cabo auditorías e inspecciones para reducir la probabilidad de que se lleven a cabo actividades de este tipo en nuestras cadenas de suministro y a bordo de nuestras aeronaves, concretamente en relación con el tráfico de seres humanos. En 2017, publicaremos en nuestra página web una declaración con la descripción de nuestro compromiso.

Organizaciones benéficas

Los clientes y el personal de Vueling recaudaron más de 250.000 euros en 2016. Vueling renovará su alianza con Save the Children durante otro año a fin de seguir respaldando su labor con los niños refugiados en Europa.

Flying Start, la asociación empresarial con fines benéficos de British Airways y Comic Relief, presentó Big Charity Choice en 2016. Se destinaron 200.000 libras esterlinas a cinco organizaciones benéficas juveniles; cada una de ellas recibió entre 10.000 y 100.000 libras esterlinas.

Flying Start, de British Airways, recaudó un total de 3 millones de libras esterlinas en 2016.

Aer Lingus lleva respaldando a Special Olympics Ireland desde 2003 y aportó 14.000 euros a los 650.000 euros que se recolectaron en total durante el Día Nacional de Recaudación de Irlanda en abril de 2016. En 2017, Aer Lingus volverá a prestar su apoyo a Special Olympics Ireland ofreciendo asistencia en vuelo a los deportistas que acudan a los Juegos Mundiales de Invierno en Austria en marzo y enviando a cinco voluntarios

del personal para respaldar al equipo de Irlanda.

Iberia participó en tres importantes proyectos benéficos en 2016: transporte de ayuda humanitaria a África y Latinoamérica, fomento de la protección de los niños con Save the Children en Guatemala y renovación de su colaboración con Unicef y Amadeus en la iniciativa *"100% Let's vaccinate every child"*. Las donaciones de clientes de Iberia, por valor de 690.000 euros desde 2013, han hecho posible la vacunación de más de 1,8 millones de niños.

Gobierno corporativo

En esta sección

Gobierno corporativo

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

“2016 realmente ha puesto a prueba al Grupo. Sin embargo, la calidad de nuestras marcas, nuestra gestión central aliadas con la estructura única de IAG son nuestros activos clave para hacer frente a las adversidades. El Consejo de Administración se mantiene **entusiasmado y confiado** sobre el futuro.”

Antonio Vázquez
Presidente

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

Un apoyo eficaz del Consejo que crea valor



“El Consejo de IAG continua evolucionando de forma importante y, en el desafiante entorno económico y político de los últimos doce meses, ha demostrado su efectividad como apoyo al equipo directivo del Grupo y en su contribución a la creación de valor.”

Antonio Vázquez
Presidente

La principal tarea del Consejo de Administración es supervisar la gestión del día a día del Grupo, ayudando a su equipo directivo a crear un negocio rentable y sostenible y a maximizar el valor de la Sociedad a largo plazo.

2016 fue en cierto modo un año determinante. Las incertidumbres causadas por el referéndum británico tuvieron un impacto significativo e inmediato sobre el precio de las acciones de IAG. Sin embargo, actuamos con rapidez para informar a la comunidad financiera sobre el efecto inmediato que el resultado del referéndum tuvo sobre el negocio y aseguramos a los inversores que nuestros objetivos financieros y operativos a largo plazo siguen siendo sólidos.

Nuestros dos días de reunión anual sobre estrategia ofrecieron a los consejeros una excelente oportunidad para reunirse con el equipo directivo, obtener una actualización detallada sobre el rendimiento de los diferentes negocios del Grupo y reflexionar en profundidad sobre los desafíos a los que se enfrenta el conjunto de IAG. La reunión de este año fue particularmente importante, al celebrarse al inicio de un nuevo ciclo estratégico quinquenal para el negocio.

Fue un placer celebrar esta reunión en Dublín. Allí pudimos dar la bienvenida al Grupo a nuestros compañeros de Aer Lingus y presentar su equipo directivo a nuestros consejeros no ejecutivos. Una reunión que resultó tremendamente útil para todos los participantes.

Cambios en el Consejo y planificación de la sucesión

Tengo la suerte de contar con un equipo de consejeros excelente, con gran talento, y con una amplia experiencia internacional en comercio, finanzas y políticas públicas. Aportan una gran solidez a la Sociedad y les doy las gracias a todos por su apoyo y dedicación.

Este año, Sir Martin Broughton dejó el cargo de Vicepresidente y *Senior Independent Director*, tras seis años en el Consejo de IAG y diez en British Airways. Patrick Cescau le sucede en el puesto de *Senior Independent Director*. César Alierta también se retiró en 2016. En nombre del Consejo, me gustaría dar las gracias a los dos por su compromiso y el servicio prestado a IAG en estos importantes primeros seis años de vida de la Sociedad.

A la hora de buscar nuevos consejeros, nos interesaba contratar a un candidato con una dilatada experiencia en finanzas corporativas y fusiones y adquisiciones y uno con conocimientos específicos del sector minorista. Así pues, fue un placer dar la bienvenida al Consejo a Emilio Saracho, vicepresidente de JP Morgan, y a Marc Bolland, antiguo consejero delegado de Marks & Spencer. El proceso que seguimos para estos nombramientos se detalla en el informe de la Comisión de Nombramientos en la página 72.

Tras estos cambios en el Consejo, renovamos la composición de las distintas comisiones para asegurarnos de que contamos con la combinación adecuada de competencias y experiencia en cada una de ellas, y que las responsabilidades se distribuyen de manera eficaz entre todos los consejeros.

Seguimos comprometidos con mantener una composición del Consejo diversa en cuanto a género, orígenes y experiencia. Actualmente, contamos con tres consejeras no ejecutivas en el Consejo, pero estamos decididos a garantizar que cuatro de nuestros doce consejeros sean mujeres de aquí al año 2020.

Todos los miembros de nuestro Consejo deben ser reelegidos cada año, una práctica que es común en el Reino Unido, pero poco frecuente en otros mercados.

La reunión de octubre de la Comisión de Nombramientos se dedicó especialmente a examinar los planes de sucesión tanto para el Consejo como para el equipo directivo de IAG, donde por supuesto el Consejo desempeña un papel importante apoyando al Consejero Delegado.

Creo que podemos estar muy orgullosos de haber sido capaces de aprovechar los conocimientos y el talento interno existente en el Grupo para ocupar importantes puestos directivos en nuestras compañías operadoras en los últimos tiempos, como ha sido en particular el caso de British Airways, Vueling y nuestro negocio de carga.

Aunque siempre estamos dispuestos a buscar talento nuevo fuera del Grupo, resulta muy positivo que estemos ofreciendo estas fantásticas oportunidades para que nuestra propia gente pueda progresar. Es una prueba de que contamos con una cantera excelente dentro de IAG.

Nuestra intención es seguir manteniendo, a lo largo de 2017, el foco de atención sobre este asunto de tanta importancia, tanto en el Consejo como a nivel ejecutivo.

Gestión y control de riesgos

Como empresa que cotiza tanto en las bolsas españolas como en la de Londres, estamos obligados a cumplir los requisitos de cotización españoles y británicos y tener en cuenta las normas sobre gobierno corporativo de España y el Reino Unido. Por ello, nos hemos adaptado a las nuevas normas españolas y británicas en los últimos años y así lo seguiremos haciendo.

Por ejemplo, siguiendo una recomendación del Código de Gobierno Corporativo español, el Consejo de Administración en pleno examinó el mapa de riesgos del Grupo en 2016, adicionalmente a las evaluaciones realizadas por la Comisión de Auditoría y Cumplimiento. La nueva Directora de Gestión del Riesgo Empresarial, un puesto creado tras la centralización de esta función en el Grupo, presentó en esta ocasión el mapa de riesgos al Consejo.

El Consejo también celebró una sesión específica con el auditor externo de la Sociedad para examinar las últimas novedades e informarse sobre el trabajo realizado en materia de riesgos y contabilidad.

Evaluación de la eficacia del Consejo

Seguimos evaluando la eficacia del Consejo, tanto interna como externamente.

Como cada año, conversé largo y tendido con cada uno de mis compañeros para conocer su opinión sobre el funcionamiento del Consejo y sus recomendaciones e ideas sobre cómo podemos mejorar nuestro rendimiento.

Asimismo, realizamos una evaluación externa del desempeño del Consejo que resultó muy fructífera y propició buenos debates sobre temas de relevancia.

Para ello, contamos con la misma firma que llevó a cabo la primera evaluación externa del desempeño del Consejo en 2013 para obtener así una perspectiva real sobre lo acertado de la adaptación de nuestro enfoque y estructuras desde los inicios de la Sociedad. Me alegra decir que este análisis confirmó nuestra opinión de que el Consejo ha realizado un progreso significativo y ha sabido crecer desde sus fortalezas en los últimos tres años. En particular, la evaluación constató que hemos mejorado de forma sustancial nuestra capacidad para aportar valor a la Sociedad.

Si bien esto resulta alentador, somos conscientes en todo momento de que hay margen para seguir mejorando. Nos recordamos constantemente que podemos seguir avanzando y nos retamos a liderar con nuestro propio ejemplo.

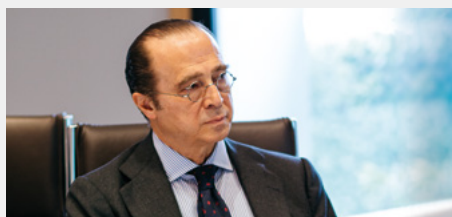
Tras los debates internos mantenidos, nos hemos fijado una serie de objetivos para dotar al Consejo de una mayor solidez. Estos objetivos se describen con más detalle en la página 64, pero me gustaría destacar tres prioridades particulares:

A corto plazo, haremos hincapié en reforzar la supervisión directa del Consejo en cuestiones relativas a riesgos, ahondando en la labor que ya realiza la Comisión de Auditoría y Cumplimiento; a largo plazo, queremos mejorar nuestra contribución al desarrollo de la estrategia del Grupo; también seguir desempeñando un papel importante y de apoyo en la planificación de la sucesión es un objetivo prioritario en nuestra agenda.

Nos encontramos inmersos en tiempos un tanto inciertos para el mundo y para nuestro sector. Sin embargo, estoy convencido de que el Consejo de Administración y la estructura de gobierno que hemos creado para el Grupo están desempeñando un papel esencial para situar a IAG en una posición de excelente y continua ventaja competitiva.

Antonio Vázquez
Presidente

Consejo de Administración



Antonio Vázquez

Presidente



Principales áreas de experiencia:

consumo, ventas/marketing, finanzas, gobierno corporativo.

Nombramientos externos actuales:

Miembro del Consejo Asesor de Telefónica América Latina. Miembro del Consejo Asesor del Franklin Institute. Miembro del Consejo Asesor de la Universidad de Loyola.

Experiencia profesional anterior:

Presidente de Iberia 2012-2013. Presidente y Consejero Delegado de Iberia 2009-2011. Presidente y Consejero Delegado del Grupo Altadis 2005-2008. Presidente de Logista 2005-2008. Consejero No Ejecutivo de Iberia 2005-2007. Consejero Delegado de Altadis Cigars y otros cargos en el Grupo Altadis 1993-2005. Distintos cargos en Osborne 1978-1983 y Domecq 1983-1993.



Willie Walsh

Consejero Delegado



Principales áreas de experiencia:

sector aéreo.

Nombramientos externos actuales:

Presidente de la Junta de Gobierno (*Board of Governors*) de IATA. Presidente de la *National Treasury Management Agency of Ireland*.

Experiencia profesional anterior:

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



Patrick Cescau

Consejero Senior Independiente



Principales áreas de experiencia:

consumo, finanzas, ventas/marketing, gobierno corporativo.

Nombramientos externos actuales:

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

Experiencia profesional anterior:

Senior Independent Director y Consejero No Ejecutivo de Tesco 2009-2015. Consejero de INSEAD 2009-2013. *Senior Independent Director* y Consejero No Ejecutivo de Pearson PLC 2002-2012. Consejero Delegado del Grupo Unilever 2005-2008. Presidente de Unilever PLC. Vicepresidente de Unilever NV. Director del área de alimentación. Antes de ser nombrado miembro de la Comisión de Unilever en 1999, como Director financiero del Grupo fue Presidente de algunas de las mayores compañías operadoras y divisiones, incluyendo EEUU, Indonesia y Portugal.



Marc Bolland

Consejero no ejecutivo



Principales áreas de experiencia:

gestión, comercial/marketing, gestión de empresas, consumo, hostelería.

Nombramientos externos actuales:

Director de la Cartera de Operaciones en Europa de The Blackstone Group, L.P. Consejero No Ejecutivo de Coca-Cola Company.; Consejero No Ejecutivo de Exor S.p.A.; Vicepresidente de UNICEF UK.

Experiencia profesional anterior:

Consejero Delegado de Marks & Spencer 2010-2016. Consejero Delegado de WM Morrison Supermarkets PLC 2006-2010. Consejero No Ejecutivo de Manpower Inc USA 2005-2015. Director de operaciones 2005-2006, Consejero Ejecutivo 2001-2005 y otros cargos ejecutivos y no ejecutivos en Heineken 1986-2001.



Enrique Dupuy de Lôme

Director Financiero



Principales áreas de experiencia:

finanzas, sector aéreo.

Nombramientos externos actuales:

Presidente de Iberia Cards.

Experiencia profesional anterior:

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



Baronesa Kingsmill CBE

Consejera no ejecutiva



Principales áreas de experiencia:

asuntos públicos, jurídicos y regulatorios.

Nombramientos externos actuales:

Consejera No Ejecutiva de Industria de Diseño Textil, S.A. (Inditex). Consejera No Ejecutiva del Consejo de Supervisión de EON. Consejera No Ejecutiva de Telecom Italia. Presidenta de Monzo Bank, Ltd., Miembro del Consejo Asesor Internacional de IESE Business School. Miembro de la Cámara de los Lores desde 2006.

Experiencia profesional anterior:

Vicepresidenta y *Senior Independent Director* de APR Energy 2010-2015. Consejera No Ejecutiva de British Airways 2004-2011. Vicepresidenta de la Comisión de Competencia 1997-2003. Presidenta de la Comisión de trabajo Accounting for People del Departamento de Comercio e Industria del Reino Unido 2003.

Composición de las Comisiones

(A) Comisión de Auditoría y Cumplimiento

(N) Comisión de Nombramientos

(S) Comisión de Seguridad

(R) Comisión de Retribuciones

(●) Presidente de la comisión

**James Lawrence**

Consejero no ejecutivo

**Principales áreas de experiencia:**

finanzas, consumo, sector de aviación.

Nombramientos externos actuales:

Presidente de Great North Star LLC. Consejero No Ejecutivo del Grupo Smurfit Kappa; Consejero No Ejecutivo y Presidente de la Comisión de Auditoría de Avnet Inc.

Experiencia profesional anterior:

Presidente de Rothschild North America 2012-2015. Consejero Delegado de Rothschild North America y Codirector de Global Investment Banking 2010-2012. Consejero No Ejecutivo de British Airways 2006-2011. Consejero Ejecutivo y Director Financiero de Unilever 2007-2010. Vicepresidente, Director Financiero y Responsable Internacional de General Mills 1998-2007. Vicepresidente Ejecutivo y Director Financiero de Northwest Airlines 1996-1998. Vicepresidente Ejecutivo y otros cargos directivos en Pepsi-Cola 1992-1996. Presidente y cofundador de LEK Consulting 1983-1992. Socio de Bain & Company 1977-1983.

**María Fernanda Mejía**

Consejera no ejecutiva

**Principales áreas de experiencia:**

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

Nombramientos externos actuales:

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

Experiencia profesional anterior:

Vicepresidenta y General Manager Global Personal Care and Corporate Fragrance Development de Colgate Palmolive Co. 2010-2011. Vicepresidenta de Marketing e Innovación en la división de Europa y Pacífico Sur de Colgate Palmolive Co. 2005-2010. Presidenta y Consejera Delegada para España y de la compañía matriz española 2003-2005. Directora General para Hong Kong y Directora del equipo directivo para la Gran China 2002-2003. Directora de Marketing para Venezuela 2000-2002. Directora de Marketing para Ecuador 1998-2000.

**Kieran Poynter**

Consejero no ejecutivo

**Principales áreas de experiencia:**

servicios profesionales, servicios financieros, gobierno corporativo.

Nombramientos externos actuales:

Presidente de F&C Asset Management PLC. *Senior Independent Director* y Presidente de la Comisión de Auditoría de British American Tobacco PLC.

Experiencia profesional anterior:

Presidente de Nomura International plc 2009-2015. Miembro del Comité Asesor del Tesoro británico sobre competitividad del sector de servicios financieros del Reino Unido 2009-2010. Miembro de la comisión de Presidentes de la Confederación de la Industria Británica (Confederation of British Industry) 2000-2008. Presidente y Socio Senior de PricewaterhouseCoopers 2000-2008. Socio Director de PricewaterhouseCoopers 1998-2000 y otros cargos directivos en PricewaterhouseCoopers 1982-1998.

**Emilio Saracho**

Consejero no ejecutivo

**Principales áreas de experiencia:**

finanzas, banca de inversión.

Nombramientos externos actuales:

Vicepresidente y Miembro del Comité Ejecutivo de Banca de Inversión de JPMorgan Chase & Co. Consejero No Ejecutivo de Industria de Diseño Textil, S.A. (Inditex).

Experiencia profesional anterior:

Vice Consejero Delegado para Europa, Oriente Medio y África 2012-2015, Consejero Delegado de Banca de Inversión para Europa, Oriente Medio y África 2012-2014 y miembro del Comité Ejecutivo de JP Morgan Chase & Co. 2009-2013. Consejero Delegado de JP Morgan Chase & Co 2009-2013. Consejero Delegado de Banca Privada para Europa, Oriente Medio y África 2006-2012. Miembro del Consejo de Cintra en 2008. Miembro del Consejo de ONO en 2008. Presidente de JP Morgan para España y Portugal 1998-2006. Responsable del área de Banca de Inversión de Santander Investment (UK) 1995-1998. Responsable de las Operaciones en España, Goldman Sachs International 1990-1995. Responsable de la división de Banca de Inversión de Banco Santander de Negocios 1985-1990. Analista de Chase Manhattan Bank 1980-1985. Miembro del Consejo de Fiseat 1988.

**Dame Marjorie Scardino**

Consejera no ejecutiva

**Principales áreas de experiencia:**

dirección comercial y asuntos de gobierno, comunicaciones, ámbito digital y medios de comunicación, servicios jurídicos.

Nombramientos externos actuales:

Senior Independent Director de Twitter Inc. *Senior Independent Director* de Pure Tech Health Inc. Miembro de distintos consejos de entidades benéficas, entre las que se incluyen The MacArthur Foundation (Presidenta), London School of Hygiene and Tropical Medicine (Presidenta) y The Carter Center. Miembro del Consejo del Royal College of Art. Miembro del Consejo Asesor del Massachusetts Institute of Technology Media Lab. Miembro del Consejo de Bridge International Academies (HQ - Kenia).

Experiencia profesional anterior:

Consejera Delegada de Pearson plc 1997-2012. Consejera Delegada del Grupo The Economist 1993-1996. Presidenta del Grupo The Economist US 1985-1993. Abogada ejerciente en Estados Unidos 1975-1985.

**Alberto Terol**

Consejero no ejecutivo

**Principales áreas de experiencia:**

finanzas, servicios profesionales, tecnología de la información, hostelería.

Nombramientos externos actuales:

Consejero No Ejecutivo de Indra Sistemas, S.A. Consejero No Ejecutivo de Broseta Abogados. Asesor Internacional Senior de Centerbridge. Presidente Ejecutivo de varias empresas familiares.

Experiencia profesional anterior:

Consejero No Ejecutivo de OHL 2010-2016. Consejero No Ejecutivo de Aktua 2013-2016. Consejero No Ejecutivo de N+1 2014-2015. Asesor Internacional Senior de BNP Paribas 2011-2014. Miembro del Comité Ejecutivo Internacional de Deloitte 2007-2009. Socio Director de Deloitte EMEA 2007-2009. Socio Director de la división fiscal y jurídica mundial de Deloitte 2007-2009. Miembro del Comité Internacional de Dirección de Deloitte 2003-2007. Socio Director de Deloitte América Latina 2003-2007. Socio Director de Integración en Andersen Deloitte 2002-2003. Socio Director de Arthur Andersen Europa 2001-2002. Socio Director de la división fiscal y jurídica global de Arthur Andersen 1997-2001. Socio Director de Garrigues 1997-2000.

Gobierno corporativo

IAG como Grupo

IAG es responsable de la estrategia y el plan de negocio del Grupo. Centraliza las funciones corporativas del Grupo, incluido el desarrollo de su plataforma mundial.

Consejo de Administración*

Integrado por diez consejeros no ejecutivos y dos consejeros ejecutivos (Consejero Delegado y Director Financiero de IAG) y tiene las siguientes competencias:

- supervisión de la gestión de la Sociedad
- aprobación de la estrategia y las políticas generales de la Sociedad y el Grupo
- definición de la política de retribución a los accionistas
- velar por la eficacia del sistema de gobierno corporativo de la Sociedad
- aprobación de compromisos contractuales importantes, de la adquisición o la enajenación de activos o de la inversión o la desinversión en renta variable
- definición de la estructura del Grupo
- aprobación de alianzas importantes
- definición de la política de información a los accionistas

Presidente

Antonio Vázquez

- preside las juntas generales de accionistas
- dirige el trabajo del Consejo de Administración
- define el orden del día de las reuniones del Consejo y dirige sus debates y deliberaciones
- se asegura de que los consejeros reciban información precisa, puntual y clara sobre aspectos como el desempeño de la Sociedad, su estrategia, desafíos y oportunidades
- vela por que exista una comunicación efectiva con los accionistas y por que los consejeros y los directivos comprendan y atiendan las inquietudes de los inversores
- ofrece apoyo y asesoramiento al Consejero Delegado
- promueve los más altos estándares en materia de gobierno corporativo

Comisión de Auditoría y Cumplimiento

- revisa el trabajo y la actuación del auditor externo, preservando su independencia
- supervisa la eficacia de los controles internos de la Sociedad, la auditoría interna y los sistemas de gestión de riesgos
- supervisa el proceso para la elaboración de los resultados financieros del Grupo y revisa las cuentas de la Sociedad y la correcta aplicación de los principios contables
- evalúa y supervisa el sistema de cumplimiento de la normativa de la Sociedad
- revisa la política de responsabilidad social corporativa y de sostenibilidad de la Sociedad

Comisión de Nombramientos

- evalúa y formula recomendaciones en relación con la composición del Consejo de Administración y sus comisiones
- presenta al Consejo de Administración las propuestas de nombramientos de consejeros independientes
- propone planes de sucesión de los consejeros, del Presidente y del Consejero Delegado
- supervisa y establece directrices para el nombramiento, la contratación, la carrera profesional, la promoción y el cese de directivos;
- informa sobre las propuestas de nombramientos de directivos
- controla el cumplimiento de la política de selección de consejeros y diversidad de la Sociedad

Consejero Delegado

Willie Walsh

- es responsable ante el Consejo de Administración de la gestión y el funcionamiento rentable de la Sociedad
- dirige el equipo directivo de la Sociedad
- supervisa la elaboración de los planes operativos y comerciales
- desarrolla una estrategia de gestión eficaz
- implementa controles eficaces
- coordina las actividades del Grupo

Comisión de Retribuciones

- revisa y recomienda al Consejo de Administración la política de retribución de los consejeros y los directivos
- informa al Consejo de Administración sobre los planes de incentivos y de pensiones
- controla el cumplimiento de la política de retribución de la Sociedad
- vela por el cumplimiento de los requisitos de información en relación con la retribución de los consejeros

Consejero Senior Independiente

Patrick Cescau

- ejerce de interlocutor con el Presidente
- actúa como intermediario para el resto de consejeros cuando es necesario
- atiende a los accionistas cuando tienen alguna duda que no puedan resolver a través de los cauces habituales
- dirige la evaluación anual del desempeño del Presidente

Comisión de Seguridad

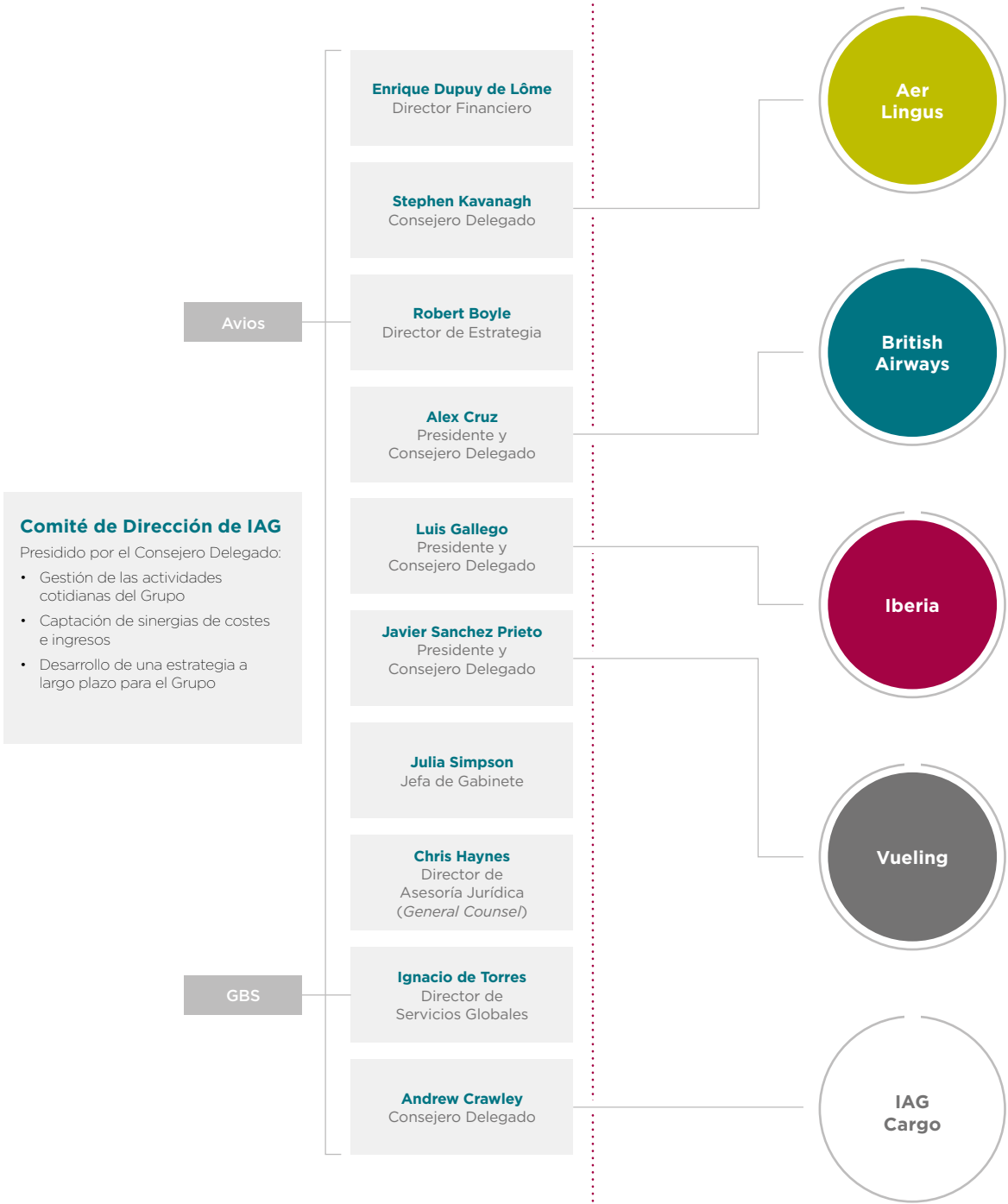
- recibe información importante sobre seguridad en relación con las filiales o franquicias, códigos compartidos o proveedores de *wet-lease*
- ejerce una supervisión a nivel general sobre las actividades y recursos en materia de seguridad
- realiza un seguimiento de todas las medidas relacionadas con la seguridad que determine el Consejo de Administración

* La lista de materias reservadas al Consejo de Administración puede consultarse en el artículo 3 del Reglamento del Consejo de Administración, que se encuentra disponible en la página web de la Sociedad

Compañías operadoras del Grupo

Cada compañía operadora es responsable de la gestión de sus respectivos negocios y de la ejecución de los planes de negocio y sinergias del Grupo.

Cada compañía dispone de su propio consejo de administración y su propio comité de dirección, que dirige el ejecutivo principal de cada una de ellas.



Gobierno corporativo continuación

Cumplimiento del Código de Gobierno Corporativo

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

Este apartado sobre gobierno corporativo (Informe de Gobierno Corporativo del Reino Unido) recoge una explicación de la aplicación por parte de la Sociedad de los principios fundamentales del Código de Gobierno Corporativo del Reino Unido. La Sociedad elabora además un Informe Anual de Gobierno Corporativo de acuerdo con los requisitos legales españoles, en el que se incluye información sobre el cumplimiento del Código español de Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas. Este informe se recoge en las páginas 157 a 218.

Durante el ejercicio, la Sociedad considera haber cumplido todas las disposiciones del Código de Gobierno Corporativo del Reino Unido de 2014, salvo en relación con el asunto que se detalla a continuación: El contrato de servicios de Antonio Vázquez no se ajusta a la recomendación en virtud de la cual los periodos de preaviso deben fijarse en un año o menos con el fin de limitar los pagos que deban satisfacerse en caso de salida. En el momento en que se produjo la

fusión entre British Airways e Iberia, se estudiaron las condiciones del contrato de servicios de Antonio Vázquez como Presidente Ejecutivo de Iberia, determinándose que debía trasladarse a su contrato con IAG el derecho a recibir una prestación por jubilación, en un pago único, de una cuantía superior al salario de un año. Se consideró necesario mantener los complementos salariales que disfrutaba en Iberia con el fin de conservar a este consejero clave, cumpliendo de esta forma el principio del Código de Gobierno Corporativo del Reino Unido consistente en ofrecer exclusivamente a este consejero un paquete retributivo suficiente para mantenerlo en IAG. Para más detalles, véase el Informe sobre Retribuciones de los Consejeros.

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

La Sociedad considera que, a pesar de la excepción anterior, 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.

Composición y diversidad del Consejo de Administración

Tal como establecen los Estatutos de la Sociedad, el Consejo de Administración estará formado por un mínimo de nueve y un máximo de catorce miembros. A 31 de diciembre de 2016, la composición del Consejo de Administración era la siguiente:

Nombre del consejero	Puesto/Categoría	Fecha del primer nombramiento
Antonio Vázquez	Presidente	25 de mayo de 2010
Willie Walsh	Consejero Delegado	25 de mayo de 2010
Patrick Cescau	Consejero (independiente)	27 de septiembre de 2010
Marc Bolland	Consejero (independiente)	16 de junio de 2016
Enrique Dupuy de Lôme	Director Financiero	26 de septiembre de 2013
Baronesa Kingsmill	Consejera (independiente)	27 de septiembre de 2010
James Lawrence	Consejero (independiente)	27 de septiembre de 2010
María Fernanda Mejía	Consejera (independiente)	27 de febrero de 2014
Kieran Poynter	Consejero (independiente)	27 de septiembre de 2010
Emilio Saracho	Consejero (independiente)	16 de junio de 2016
Dame Marjorie Scardino	Consejera (independiente)	19 de diciembre de 2013
Alberto Terol	Consejero (independiente)	20 de junio de 2013

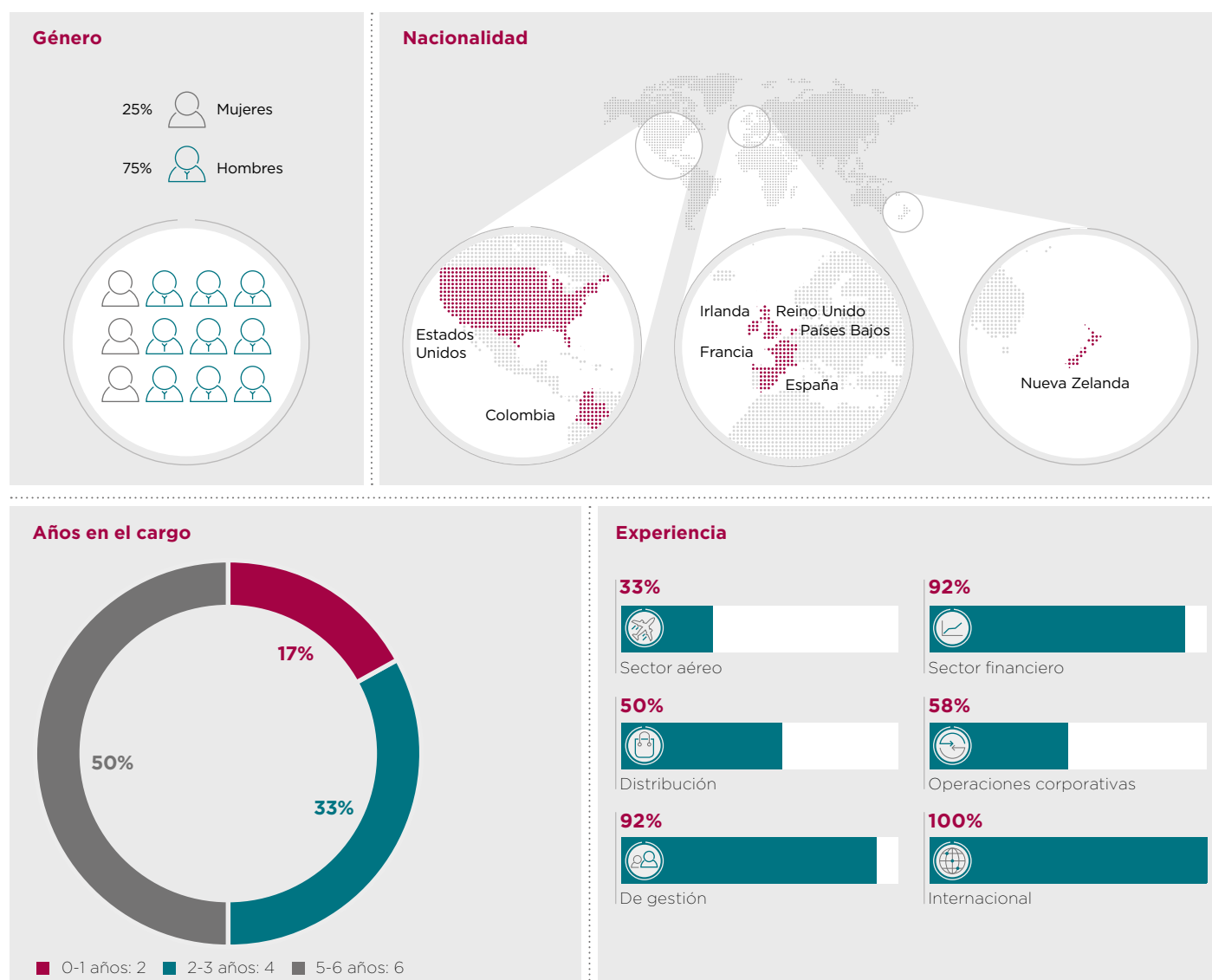
El Secretario del Consejo de Administración es Álvaro López-Jorrín, socio del despacho de abogados español J&A Garrigues, S.L.P. y la Vicesecretaria del Consejo de Administración es Lucila Rodríguez.

El Consejo de Administración de IAG se compone actualmente por diez consejeros no ejecutivos y dos consejeros ejecutivos, que son el Consejero Delegado y el Director Financiero de IAG. La composición del Consejo se renueva periódicamente; la mitad de los consejeros no ejecutivos han sido nombrados durante los últimos tres años y ninguno de ellos ha desempeñado su cargo durante más de siete años. Los consejeros no ejecutivos proporcionan una fuerte dosis de independencia al Consejo y aportan un variado conjunto de

conocimientos y experiencias, así como una excelente combinación de competencias. Los consejeros no ejecutivos proceden de un amplio abanico de sectores y entornos, como aerolíneas, distribución, viajes y ocio y cuentan con una experiencia adecuada en entidades complejas con alcance internacional; la mayoría de ellos poseen experiencia previa en gestión empresarial.

En cuanto a la diversidad de género, la Sociedad cuenta con un 25% de representación femenina en el Consejo y, por nacionalidades, el Consejo de IAG está formado por consejeros de diversos orígenes y culturas, como se explica en el gráfico de abajo.

Diversidad del Consejo



Gobierno corporativo continuación

De acuerdo con la recomendación del Código de Gobierno Corporativo español, el Consejo aprobó en enero de 2016 una Política de Selección de Consejeros y Diversidad que sustituye a la antigua Política de Diversidad del Consejo. El objetivo de esta nueva política es asegurar que los nombramientos de los consejeros se basan en un análisis previo de las necesidades del Consejo y que favorecen la diversidad de conocimientos, experiencias y géneros. Esta política incorpora los antiguos principios de diversidad, al tiempo que regula el proceso de nombramiento de consejeros. La información relativa al cumplimiento de esta política figura dentro del Informe de la Comisión de Nombramientos.

La Política de Selección de Consejeros y Diversidad establece un nuevo objetivo de representación femenina del 33% para finales de 2020, siguiendo la recomendación incluida en la versión definitiva del Informe Davies publicado en el Reino Unido. El Consejo de

Administración, a través de su Comisión de Nombramientos, revisa con regularidad el porcentaje de mujeres que lo componen y que forman parte del Comité de Dirección de IAG, además de supervisar el número de mujeres que integran la plantilla del Grupo en todo el mundo. Esta información se recoge en la página 49.

Reuniones del Consejo de Administración y de las comisiones

El Consejo se reunió en once ocasiones durante el periodo analizado y celebró su reunión anual de estrategia, con una duración de dos días, en septiembre de 2016. Durante el periodo analizado, el Presidente y los consejeros no ejecutivos se reunieron tres veces sin presencia de los ejecutivos. En la tabla siguiente, se indica el número de reuniones del Consejo de Administración y de las distintas comisiones a las que asistió, durante el ejercicio, cada uno de los miembros:

Consejero	Consejo de Administración	Comisión de Auditoría y Cumplimiento	Comisión de Nombramientos	Comisión de Retribuciones	Comisión de Seguridad
Total en el ejercicio	11	8	6	3	2
Antonio Vázquez	11	-	6	-	2
Sir Martin Broughton ¹	5	-	4	-	-
Willie Walsh	11	-	-	-	2
César Alierta ¹	2	-	2	-	-
Marc Bolland ^{2,3}	6	-	-	1	2
Patrick Cescau ⁴	11	8	2	-	-
Enrique Dupuy de Lôme	11	-	-	-	-
Baronesa Kingsmill	10	-	6	3	-
James Lawrence	11	8	-	-	-
María Fernanda Mejía ⁵	11	4	-	3	-
Kieran Poynter	9	8	-	-	2
Emilio Saracho ^{2,4}	5	-	2	-	-
Dame Marjorie Scardino ⁴	8	-	1	2	-
Alberto Terol	11	8	-	3	-

1 Sir Martin Broughton y César Alierta dejaron su puesto en el Consejo con fecha 16 de junio de 2016.

2 Marc Bolland y Emilio Saracho fueron nombrados consejeros no ejecutivos el 16 de junio de 2016.

3 Marc Bolland se convirtió en miembro de la Comisión de Retribuciones y de la Comisión de Seguridad el 16 de junio de 2016.

4 Patrick Cescau, Emilio Saracho y Dame Marjorie Scardino se convirtieron en miembros de la Comisión de Nombramientos el 16 de junio de 2016.

5 María Fernanda Mejía se convirtió en miembro de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento el 16 de junio de 2016.

Información y formación del Consejo de Administración

Todos los consejeros no ejecutivos tienen acceso al Secretario del Consejo de Administración y al Director de Asesoría Jurídica del Grupo para obtener cualquier información adicional que requieran. Si alguno de dichos consejeros tiene dudas o inquietudes acerca de la gestión del Grupo, proceden a examinarlas con uno de los consejeros ejecutivos, con el Director de Asesoría Jurídica del Grupo o con el Presidente. Si sus dudas o inquietudes no se pudieran resolver de esta manera, quedan registradas en las actas del Consejo de Administración. Durante el periodo analizado, no surgieron inquietudes de este tipo.

En 2016, el Consejo celebró sesiones informativas específicas sobre cuestiones relevantes, como el nuevo reglamento europeo de abuso de mercado y la salida del Reino Unido de la Unión Europea. En su reunión de diciembre, el Consejo estudió el mapa de riesgos del Grupo y revisó la eficacia de sus sistemas de gestión y control interno de riesgos. El Consejo también incorporó al orden del día de la reunión de diciembre un encuentro con el auditor externo para tratar el trabajo realizado y las novedades en la situación contable y de riesgos de la Sociedad.

Además, se celebró una sesión informativa específica sobre seguridad y protección en julio. Como en años anteriores, se programó una reunión en una de las compañías operadoras, en este caso, las oficinas de Aer Lingus en Dublín, con el fin de ayudar a los consejeros no ejecutivos a profundizar en sus conocimientos sobre las operaciones del Grupo, así como para darles la oportunidad de reunirse con el equipo directivo de Aer Lingus.

Los consejeros tienen la oportunidad de actualizar y renovar sus conocimientos sobre el negocio y cualquier cuestión técnica relacionada de manera continua para poder seguir cumpliendo sus funciones con eficacia. Los consejeros son consultados acerca de sus necesidades de formación y desarrollo y se les brinda la oportunidad de analizar asuntos de formación y desarrollo en el marco de su evaluación anual de desempeño individual. En el calendario de actividades del Consejo para 2017, se han incluido sesiones de formación.

Programa de incorporación

Los nuevos consejeros reciben un completo programa de incorporación que está adaptado a sus necesidades. El programa engloba reuniones personales con equipos directivos tanto de IAG como de todo el Grupo, lo que les proporciona una visión completa de los negocios del Grupo, así como la oportunidad de visitar sus principales centros.

El programa de incorporación también cubre el gobierno corporativo y las obligaciones de los consejeros de acuerdo con los marcos normativos de España y del Reino Unido. Siguiendo la recomendación de la evaluación correspondiente al ejercicio 2015, se celebraron sesiones específicas de formación para los nuevos miembros de las Comisiones, como por ejemplo los nuevos miembros de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento y de la Comisión de Seguridad.

Programa de incorporación elaborado para Marc Bolland y Emilio Saracho

Fase 1



Del 16 al 29 de junio de 2016

Dossier introductorio

Documentos corporativos clave (por ejemplo, plan estratégico y plan financiero), incluyendo:

- Información corporativa general
- Marco de gobierno corporativo de IAG
- Materiales de la Junta General de Accionistas
- Información de negocio
- Información histórica del Consejo de Administración
- Información administrativa

Fase 2



Del 7 de julio al 13 de octubre de 2016

Presentación del Comité de Dirección de IAG y otros ejecutivos clave

Diversas reuniones con ejecutivos clave:

Director de Estrategia

- Presentación del sector
- Aspectos básicos del negocio y estrategia

Director Financiero

- Aspectos concretos de las finanzas de IAG y objetivos financieros
- Modelo de adquisición de flota
- Política de coberturas y mapa de riesgos

Consejeros delegados de Compañías Operadoras

- Presentación de cada compañía
- Modelo de negocio

- Entorno competitivo

- Estrategia y situación actual

Director de Asesoría Jurídica

- Historia de la Sociedad / Doble cotización bursátil de IAG
- Normativa sobre aviación
- Litigios
- Gobierno corporativo del Grupo

Director de Personal

- Aspectos concretos de comunicación
- Relaciones con reguladores y administraciones
- Política de sostenibilidad

Director de Global Services

- Evolución desde las sinergias de costes hasta la nueva plataforma de GBS

Consejero Delegado de Avios

- Presentación y modelo de negocio
- Estrategia y situación actual

Director de Relaciones con Inversores

- Estructura de capital
- Accionistas principales
- Cobertura de analistas

Fase 3



Julio de 2016 - 3T 2017

Visitas a centros y compañías operadoras



Gobierno corporativo continuación

Evaluación del Consejo de Administración y de las Comisiones

Tras las evaluaciones internas realizadas en 2014 y 2015, este año se llevó a cabo una evaluación externa encargada a la Dra. Tracy Long, de Boardroom Review Limited, que no mantiene ninguna otra vinculación con la Sociedad. La Dra. Long también se encargó de la evaluación de 2013 y fue contratada de nuevo con el fin de dar cierta continuidad a este ejercicio y, de este modo, ayudar al Consejo a evaluar mejor su desarrollo y sus avances desde la constitución de la Sociedad.

Las conclusiones generales de la evaluación fueron positivas.

Se determinó que, durante los últimos tres años, el Consejo ha realizado progresos significativos y ha desarrollado sus puntos fuertes. El resultado de la evaluación muestra que el Consejo sigue desempeñando sus funciones adecuadamente y que todas sus comisiones siguen siendo eficaces y eficientes.

En la tabla que figura debajo, se muestran las principales acciones acordadas por el Consejo tras la evaluación de este año.

Supervisión de la estrategia y del negocio	Proporcionar más contexto para los debates del Consejo sobre estrategia, ampliando la perspectiva sobre el cambiante entorno
	Ampliar la información no financiera que se proporciona al Consejo
	Poner en marcha las sugerencias para mejorar la eficacia de la reunión anual de estrategia
Planificación del análisis de riesgos	Ampliar la cobertura y visibilidad de las prioridades en materia de riesgos del Grupo en la planificación de actividades del Consejo
Desempeño del Consejo	Una gestión más dinámica del calendario de actividades del Consejo, asegurando la cobertura de las prioridades acordadas, e incluyendo actividades de formación y desarrollo
	Seguir fomentando las visitas y otras oportunidades para dialogar con los equipos directivos, no solo como valiosa fuente de información para los consejeros no ejecutivos, sino también porque proporcionan contexto para los debates sobre planes de sucesión y desarrollo del talento
Planificación de la sucesión	La planificación de la sucesión en el Consejo y en los equipos directivos debe seguir siendo una prioridad
	Reforzar la formalización de este proceso y la información sobre el mismo al conjunto del Consejo
	Seguir analizando la matriz de competencias del Consejo y debatiendo sobre las prioridades en materia de conocimientos especializados
	En los niveles directivos, hacer más hincapié en los planes de desarrollo del talento

El *Senior Independent Director* se reunió con los demás consejeros no ejecutivos para analizar el desempeño del Presidente. Además, el Presidente se reunió individualmente con los consejeros para analizar su contribución al Consejo y el funcionamiento del Consejo en su conjunto, así como evaluar el desempeño atendiendo a los objetivos acordados para 2016. En términos generales, se realizaron avances notables en la consecución de estos objetivos, destacando las mejoras introducidas en el orden del día y la gestión del tiempo del Consejo, así como el programa de incorporación diseñado y completado este año para los nuevos miembros de las Comisiones de Seguridad y de Auditoría y Cumplimiento.

Relaciones con los accionistas

El Consejo de Administración está comprometido con el mantenimiento de un diálogo abierto con los accionistas y reconoce la importancia de estas relaciones en el proceso de gobierno corporativo. El Presidente es responsable de asegurarse de que existe una comunicación eficaz con los accionistas y que los consejeros y los directivos de la Sociedad comprenden y abordan las inquietudes de los inversores. El Consejo recibe información periódica del Director de Relaciones con Inversores del Grupo y los informes de los analistas se distribuyen a todos los consejeros. Durante 2016, el Consejo abordó cuestiones relacionadas con los accionistas en cinco ocasiones, en dos de las cuales estuvo presente el *corporate broker* de la Sociedad.

El Consejo de Administración aprobó en enero de 2016 una política en materia de comunicación y relaciones con los accionistas, los inversores institucionales y los asesores de voto, siguiendo la recomendación del Código español de Buen Gobierno de 2015. Esta política puede consultarse en la página web de la Sociedad.

IAG dispone de un amplio programa de relaciones con los inversores cuyo objetivo es ayudar a los inversores actuales y potenciales a entender el Grupo y su negocio. Se celebraron reuniones regulares de los accionistas con consejeros ejecutivos y el equipo de relaciones con los inversores a lo largo de 2016. En mayo de 2016, el Presidente y el Presidente de la Comisión de Retribuciones, junto con el Director de Relaciones con Inversores del Grupo, se reunieron con muchos de nuestros mayores accionistas para tratar, entre otras, cuestiones sobre buen gobierno y retribuciones.

Los planes y los objetivos a medio y largo plazo del Grupo se analizaron en detalle durante una jornada completa de presentaciones impartidas por el equipo directivo en la Jornada Anual de los Mercados de Capitales, que se celebró el 4 de noviembre de 2016 en Londres. Se invita a los consejeros a asistir a este encuentro, lo que brinda a los accionistas y a los principales inversores la oportunidad de tratar con miembros del Consejo de Administración cuestiones relacionadas con el gobierno corporativo. El encuentro se retransmitió en directo por webcast. Las presentaciones están disponibles en su totalidad en la página web de la Sociedad, junto con sus transcripciones.

Los accionistas institucionales y particulares pueden contactar con la Sociedad a través de una página web específica, por correo electrónico y directamente por teléfono.

Otra información legal

Conflictos de intereses de los consejeros

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

Seguro de responsabilidad civil de consejeros y cargos directivos

La Sociedad ha contratado un seguro de responsabilidad civil de consejeros y cargos directivos a favor de los consejeros y los directivos de la Sociedad y sus filiales.

Emisión de acciones, recompras y acciones propias en autocartera

La Junta General Ordinaria celebrada el 16 de junio de 2016 autorizó al Consejo de Administración, con expresa facultad de sustitución, durante un periodo que finaliza en la Junta General Ordinaria de 2017 (o, en caso de producirse antes, una vez cumplidos 15 meses a partir del 16 de junio de 2016), a:

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

- (iii) excluir los derechos de suscripción preferente con respecto a las ampliaciones de capital y las emisiones de títulos convertibles o canjeables que el Consejo apruebe en virtud de las autorizaciones previas a efectos de emitir acciones o valores convertibles o canjeables en el marco de una ampliación de capital con derechos (*rights issue*) o, en cualquier otra circunstancia, con sujeción a un importe nominal máximo total de las acciones emitidas y aquellas que se emitan como resultado de la conversión o el canje de los referidos valores del 5% del importe nominal conjunto del capital social emitido de la Sociedad a 16 de junio de 2016;
 - (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 que podrán adquirirse en total será el que resulte menor entre el máximo permitido por ley y el 10% del valor nominal conjunto del capital social emitido de la Sociedad a 16 de junio de 2016, fecha de aprobación del acuerdo;
 - (b) el precio mínimo que podrá pagarse por una acción ordinaria es cero;
 - (c) el precio máximo que podrá pagarse por una acción ordinaria es el mayor de los siguientes:
 - (i) una cantidad equivalente a la resultante de incrementar en un 5% la cotización media de las acciones en la bolsa correspondiente en los cinco días hábiles inmediatamente anteriores a aquel en que se contrate la adquisición de la acción ordinaria; y
 - (ii) el precio que resulte superior entre el precio de la última operación independiente y el precio más alto independientemente ofertado en las plataformas de negociación en el momento en que se realice la adquisición;
- en cada caso con exclusión de gastos

Las acciones adquiridas de conformidad con esta autorización podrán entregarse directamente a los empleados o a los consejeros de la Sociedad o de sus filiales o como resultado del ejercicio de derechos de opción de los que sean titulares. Las acciones se destinarán a satisfacer incentivos conforme a los planes de retribución en acciones de IAG. Para obtener información más detallada, véase la nota 29 a los estados financieros. El Reglamento Interno de Conducta en los Mercados de Valores incluye las normas de conducta en relación con las operaciones con acciones propias de la Sociedad. Este Reglamento puede consultarse en la página web de la Sociedad.

Durante el año 2016, no se adquirió ninguna acción en virtud de dicha facultad.

Gobierno corporativo continuación

Estructura del capital y derechos de los accionistas

A 31 de diciembre de 2016, el capital social de la Sociedad ascendía a 1.066.494.371,50 euros (2015: 1.020.039.261,50 euros), dividido en 2.132.988.743 acciones (2015: 2.040.078.523 acciones) de la misma clase y serie y con un valor nominal de 0,50 euros cada una, totalmente suscritas y desembolsadas.

A 31 de diciembre de 2016, la Sociedad poseía 12.521.662 acciones propias en autocartera.

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

La Sociedad dispone de un mecanismo de valores "Sponsored Level 1 American Depositary Receipt (ADR)", que se negocian en el mercado extrabursátil de Estados Unidos. Cada ADR equivale a dos acciones

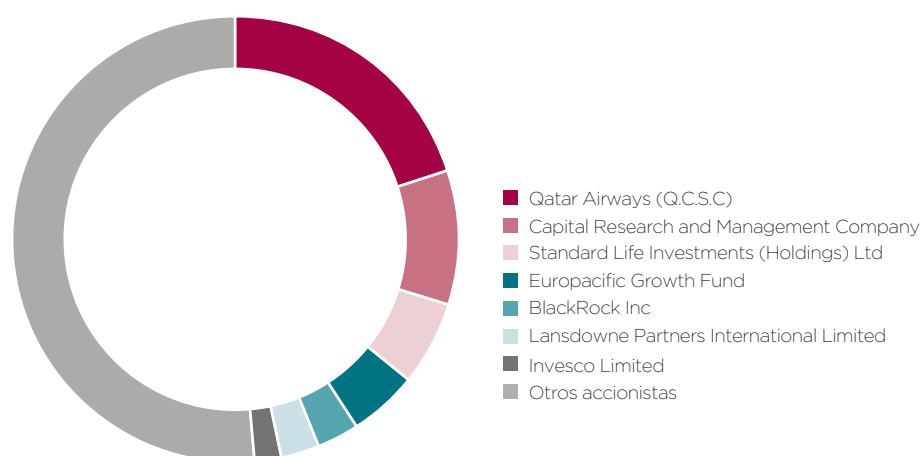
ordinarias y a cada titular de ADR le corresponden los derechos financieros adscritos a tales acciones, aunque el depositario Deutsche Bank, es el titular registrado. Durante el periodo cubierto por el informe, se produjo un cambio en la ratio, de modo que la equivalencia de un ADR pasó de cinco acciones ordinarias a dos. A 31 de diciembre de 2016, se mantenía en forma de ADR un equivalente a 5,6 millones de acciones (2015: 18,4 millones de acciones de IAG).

Durante 2016, la Sociedad recibió tres solicitudes de conversión en relación con la emisión de bonos convertibles denominada "*390,000,000 1.75 per cent convertible bonds due 2018*" (los "Bonos"). El 6 de mayo de 2016, la Sociedad ejerció su opción de reembolso sobre el resto de los Bonos en circulación, otorgando a los bonistas la opción de ejercer su derecho a convertir sus títulos en acciones ordinarias de IAG. A consecuencia de ello, se emitieron un total de 91.981.118 acciones.

Capital social de la Sociedad

Fecha de modificación	Capital social (euros)	Número de acciones/derechos de voto
14 de enero de 2016	1.020.479.989,50	2.040.959.979
1 de marzo de 2016	1.020.491.901	2.040.983.802
1 de abril de 2016	1.020.502.812,50	2.041.007.625
20 de junio de 2016	1.066.494.371,50	2.132.988.743

Los accionistas principales de la Sociedad a 31 de diciembre de 2016, calculado según el capital social de la Sociedad en la fecha de este informe y excluyendo las posiciones de los instrumentos financieros, son:



Nombre del accionista	Número de acciones directas	Número de acciones indirectas	Nombre del titular directo	Total de acciones	Porcentaje de capital
Qatar Airways (Q.C.S.C)	-	426.811.047	Qatar Airways Luxembourg, S.à.r.l.	426.811.047	20,01%
Capital Research and Management Company	-	212.588.702	Instituciones de inversión colectiva gestionadas por Capital Research and Management Company	212.588.702	9,967%
Standard Life Investments (Holdings) Ltd		125.314.496	Standard Life Investments Limited e Ignis Investment Services Limited	125.314.496	5,875%
Europacific Growth Fund	107.329.400	-	-	107.329.400	5,032%
BlackRock Inc	-	66.227.368	Cuentas y fondos gestionados por inversores controlados por BlackRock Inc.	66.227.368	3,105%
Lansdowne Partners International Limited	-	58.627.247	Cuentas y fondos gestionados por Lansdowne Partners (UK) LLP	58.627.247	2,749%
Invesco Limited	-	42.814.558	Mutualidades y fondos de pensiones gestionados por Invesco Limited y sus filiales	42.814.558	2,007%

El 13 de febrero de 2017, Deutsche Bank AG comunicó a la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV) la adquisición de una participación del 3,061% en el capital de la Sociedad.

Gobierno corporativo continuación

Obligaciones de información

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

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

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

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

Limitaciones a la propiedad de acciones de IAG

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

El Consejo de Administración podrá asimismo (i) acordar la suspensión de los derechos de voto y demás derechos políticos de los titulares de dichas acciones y (ii) disponer que sus titulares procedan a enajenar las correspondientes acciones, de forma que ninguna persona que no pertenezca a la Unión Europea sea titular directa o indirectamente de dichas acciones o tenga un interés sobre ellas. Si dicha transmisión no se realiza en los términos previstos en los Estatutos, la Sociedad podrá adquirir las acciones correspondientes (para su posterior reembolso) conforme a la legislación aplicable. Esta adquisición se llevará a cabo al precio que resulte menor entre: (a) el valor contable de las acciones

correspondientes de acuerdo con el último balance auditado y publicado de la Sociedad y (b) la cotización media de una acción ordinaria de la Sociedad según la Daily Official List de la Bolsa de Londres del día hábil en que fueran adquiridas por la persona en cuestión no perteneciente a la Unión Europea.

Efectos del cambio de control

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

- el acuerdo de alianza comercial de "one world", marca global de esta alianza de aerolíneas, en lo que respecta a la participación de British Airways e Iberia, que puede resolverse por una mayoría de votos de sus miembros si se produce un cambio de control de la Sociedad;
- el acuerdo de negocio conjunto de British Airways, Iberia, American Airlines y Finnair y el acuerdo de negocio conjunto entre British Airways, Japan Airlines y Finnair, que pueden resolverse por otras partes de estos acuerdos en caso de adquisición del control de la Sociedad por parte de una aerolínea tercera o de la sociedad matriz de una aerolínea tercera; y
- algunos contratos de cobertura de tipos de cambio y de tipos de interés de British Airways, que prevén su cancelación anticipada si, tras un cambio de control de la Sociedad, la solvencia de British Airways se debilitara de forma significativa.

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

Hechos posteriores al cierre del balance

No se ha registrado, después del 31 de diciembre de 2016, ningún hecho posterior al cierre del balance que haga necesario un ajuste sustancial.

Control interno

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

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

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

Informe de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento



Estimado accionista:

La Comisión de Auditoría y Cumplimiento es consciente de que su labor evaluando la efectividad de los controles internos y fomentando unas prácticas rigurosas de gestión de riesgos y cumplimiento normativo es más importante que nunca. La Comisión ha seguido analizando minuciosamente las áreas de riesgo conocidas y emergentes en 2016, como el despliegue del nuevo sistema de facturación de pasajeros y embarque de British Airways.

Me gustaría dar las gracias a James Lawrence, que cesó como Presidente de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento en junio de 2016, después de veinte meses en el cargo, y tengo el placer de anunciar que ha accedido a continuar formando parte de la Comisión. También me gustaría dar la bienvenida a María Fernanda Mejía, que se incorporó a la Comisión en junio de 2016.

De cara a 2017, considero que la Comisión está en disposición de garantizar que los cambios en el control interno y el cumplimiento normativo vayan a la par de la evolución del negocio, así como de los desafíos que plantea la persistente incertidumbre económica y política.

Kieran Poynter

Presidente de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento

La Comisión de Auditoría y Cumplimiento

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

Reuniones

La Comisión se reunió en ocho ocasiones a lo largo de 2016. También celebra sesiones restringidas y reuniones en privado con los auditores externos e internos, según procede.

Miembros de la Comisión

Fecha de nombramiento	Asistencia
Kieran Poynter (Presidente) 27 de septiembre de 2010	● ● ● ● ● ● ● ●
Patrick Cescau 27 de septiembre de 2010	● ● ● ● ● ● ● ●
James Lawrence 27 de septiembre de 2010	● ● ● ● ● ● ● ●
María Fernanda Mejía 16 de junio de 2016	● ● ● ●
Alberto Terol 2 de agosto de 2013	● ● ● ● ● ● ● ●

Además del Secretario y del Vicesecretario, asisten regularmente a las reuniones de la Comisión, entre otros, el Presidente, el Consejero Delegado, el Director Financiero, el Director de Auditoría del Grupo y el Director de Información del Grupo, junto con representantes del auditor externo.

Responsabilidades de la Comisión

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

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

Se llevó a cabo una evaluación de los resultados de la Comisión en el marco de un proceso de evaluación externa realizado en 2016. Se concluyó que la Comisión funcionó eficazmente durante el ejercicio, si bien se pondrán en marcha recomendaciones para mejorar el apoyo que la Comisión presta al Consejo en su trabajo de evaluación de los riesgos a los que se enfrenta el Grupo. Como sugirió la evaluación anual de 2015, se celebró una sesión de formación inicial específica para el nuevo miembro de la Comisión, María Fernanda Mejía.

Informe de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento continuación

Otros temas analizados

Declaración de viabilidad

En febrero de 2017, la Comisión revisó el análisis detallado de viabilidad con un plazo estimado de cinco años, que refleja el periodo del Plan de Negocio del Grupo, centrándose en los riesgos que deberían combinarse para crear escenarios de recesión graves, pero plausibles, cuál puede ser la interacción de estos riesgos, cómo evaluar la solvencia y el periodo durante el cual se examina la viabilidad. La Comisión se mostró de acuerdo con la evaluación de la dirección de que la Sociedad podrá seguir adelante con sus operaciones y satisfacer sus obligaciones, según vayan, hasta 2021.

Cumplimiento de la ley antisoborno, sanciones y competencia

La Comisión examinó la evolución del programa de cumplimiento de la normativa antisoborno, incluido el continuo perfeccionamiento del programa de diligencia debida sobre conocimiento de las contrapartes (*Know Your Counterparty*) a nivel de Grupo. También se revisaron los mapas de riesgos de cumplimiento de las normativas en materia de competencia, antisoborno y sanciones, junto con los resultados de iniciativas de cumplimiento específicas, asistencia a la formación y prioridades para 2017.

Litigios

La Comisión recibió informes regulares sobre el estado de los litigios de parte del Director de Asesoría Jurídica, que también incluían el estado de las demandas civiles interpuestas contra British Airways tras la resolución de la Comisión Europea en 2010 sobre supuestas actividades de cártel con respecto a los precios del transporte aéreo de carga. La decisión quedó parcialmente anulada tras una apelación al Tribunal General de la Unión Europea y la sanción fue devuelta en su totalidad. La Comisión Europea espera adoptar una nueva decisión en 2017.

Por lo que respecta a las demandas civiles, la Comisión se mostró de acuerdo con la opinión de la dirección de que, dado el estado de los procesos y la reciente resolución del Tribunal General, en estos momentos no es posible predecir el resultado de los litigios y no debería realizarse ninguna provisión financiera para cubrir las demandas civiles.

Sostenibilidad

La Comisión revisó los progresos realizados en la implementación de la estrategia de sostenibilidad y los resultados en función de los objetivos en ámbitos clave tales como la huella de carbono y los niveles de ruido.

Cuestiones contables

Durante el año, la comisión tiene en cuenta las nuevas normas contables, revisa transacciones contables complejas y estudia las estimaciones y los juicios principales que se emplean en la elaboración de los estados financieros del Grupo. Entre las cuestiones evaluadas en 2016, se encontraban la partida excepcional para costes de reestructuración y la concreción de la asignación del precio de compra de Aer Lingus.

La partida excepcional para costes de reestructuración obedece al anuncio de los planes de reestructuración de British Airways durante 2016. British Airways ha iniciado una serie de propuestas

de transformación estructural para crear una estructura más eficiente y rentable. Ya se han realizado varios anuncios y los costes de reestructuración asociados se han reconocido en los Estados financieros. La Comisión ha examinado la justificación de la dirección para reconocer dichos costes y revelarlos como partidas excepcionales debido a su magnitud o incidencia y está de acuerdo con los argumentos esgrimidos.

La asignación del precio de compra de Aer Lingus se concretó en agosto de 2016. La Comisión revisó las metodologías de valoración que empleó la dirección, además del informe provisional de EY sobre la auditoría realizada. La Comisión está satisfecha con el ajuste realizado en la asignación preliminar que incrementa el valor de la flota y considera que la asignación del precio de compra definitivo refleja fielmente los activos y los pasivos adquiridos.

La Comisión también examinó la decisión de la dirección de eliminar la exposición al tipo de cambio como estimación y juicio clave y ha mostrado su acuerdo con ella. El criterio con respecto al tipo de cambio aplicado a las exposiciones al tipo de cambio elevadas que mantiene actualmente el Grupo resulta ahora menos complejo y es comparable a los tipos observados en el mercado.

Programa de Viajes de British Airways

La implantación del Programa de Viajes finalizó en 2016 como último paso en la puesta en marcha de un nuevo sistema de facturación y embarque de pasajeros, junto con una nueva tecnología de integración de TI. A lo largo del año, la Comisión recibió periódicamente informes actualizados de los directores responsables de TI y operaciones sobre el estado de la implantación y la gestión y el abordaje de riesgos y problemas clave para la puesta en marcha.

Decisión del Reino Unido de abandonar la Unión Europea

La Comisión recibió informes periódicos de la dirección sobre los riesgos para el Grupo en los periodos anterior y posterior a que el Reino Unido votara en referéndum sobre su permanencia en la Unión Europea. La Comisión sigue controlando los efectos de la mayor volatilidad en los precios del combustible y los mercados de divisas, así como la evaluación y la estimación de los riesgos, por parte de la dirección, de los posibles cambios tras el referéndum.

La Comisión está de acuerdo con la evaluación preliminar de la dirección de que el Grupo puede operar de forma eficaz durante la transición.

Ciberseguridad

El Director de TI y el Director de Seguridad de TI del Grupo informaron a la Comisión sobre la rápida evolución de los riesgos cibernéticos, así como de la implantación y las pruebas de la estrategia de ciberseguridad del Grupo. La Comisión también hizo hincapié en la ejecución de una serie de medidas a raíz de una revisión de Auditoría Interna y una iniciativa liderada por el Comité de Dirección para garantizar una respuesta uniforme del conjunto del Grupo a las amenazas de ciberseguridad.

Gestión del riesgo de tesorería

La Comisión continuó con la revisión trimestral de las posiciones de cobertura del Grupo frente a los riesgos relacionados con la evolución del precio del combustible y los tipos de cambio para garantizar que se ajustaban al perfil de cobertura aprobado y que seguían siendo apropiadas.

Sistema de Control Interno de la Información Financiera (SCIIF)

En 2016, se creó un equipo de control interno para ayudar a los responsables de los procesos de todo el Grupo en la revisión y la actualización de su documentación sobre el diseño y control de los procesos financieros.

El SCIIF, que es un requisito de gobierno corporativo en España, consiste en el análisis exhaustivo de los riesgos en la información financiera, la documentación de los procesos contables y la auditoría de los controles internos. En 2016, no se identificaron deficiencias sustanciales. La descripción completa del SCIIF se encuentra en la Sección F del Informe Anual de Gobierno Corporativo español.

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

Gestión del riesgo empresarial

Los recursos de Gestión del Riesgo Empresarial se centralizaron a escala del Grupo durante 2016. El Director de Gestión del Riesgo Empresarial informó a la Comisión sobre los principales riesgos del Grupo y las prioridades para 2017.

La Comisión examinó el proceso por el que se había determinado la estrategia y apetito al riesgo, así como los resultados del Grupo en función de cada una de sus declaraciones de tolerancia al riesgo. La Comisión está de acuerdo con la valoración de la dirección de que el Grupo ha operado dentro de los límites de sus 19 declaraciones de asunción de riesgos.

Auditoría externa

El auditor externo del Grupo, EY, llevó a cabo la auditoría de Aer Lingus por primera vez en 2016. La Comisión sigue colaborando estrechamente con EY, cuyos socios asistieron a siete reuniones celebradas en el ejercicio. La Comisión revisó la carta de encargo de auditoría, los honorarios y el plan de auditoría, que incluía la evaluación por parte de EY de las áreas de riesgo de los estados financieros. Los resultados de la auditoría se revisaron en tres reuniones: la correspondiente al semestre, la correspondiente a la revisión de las conclusiones de las auditorías intermedias y el informe de alerta temprana para los asuntos de cierre del ejercicio y la correspondiente al análisis de cuestiones de

auditoría al cierre del ejercicio. Durante la evaluación de la eficiencia y la independencia del auditor externo, la Comisión valoró los requisitos profesionales y reglamentarios pertinentes y la relación global con el auditor.

La Comisión supervisó el cumplimiento por parte de los auditores de las directrices normativas, éticas y profesionales pertinentes en relación con la rotación de socios y evaluó sus cualificaciones, su experiencia, sus recursos y la eficacia del proceso de auditoría, lo que incluye un informe del auditor externo sobre sus propios procedimientos internos de calidad. La evaluación incluyó un cuestionario detallado cumplimentado por consejeros y directivos clave, además de una parte del personal de contabilidad en todo el Grupo. Los resultados del cuestionario demostraron que el rendimiento general de EY es favorable y que están realizando una auditoría externa eficaz en todo el Grupo. Tras haber revisado el desempeño de EY durante 2016, la Comisión resolvió que EY era independiente y que mantener a los auditores en 2017 redundaba en beneficio del Grupo y los accionistas, por lo que recomienda su reelección.

La auditoría del Grupo se sacó a concurso por última vez en el momento de la constitución de IAG en 2010. Es intención de la Sociedad dar cumplimiento a la Ley española 22/2015, de Auditoría de Cuentas, de 20 de julio de 2016, en lo referente a la obligación de sacar a licitación la auditoría externa al menos cada diez años, así como las disposiciones transitorias que exigirían sacar a concurso la auditoría como muy tarde en 2021.

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 su Presidente aprueba con carácter previo los proyectos que superan los 100.000 euros o que son de naturaleza atípica. Se aborda el volumen global de trabajo mediante un objetivo máximo de 1,4 millones de euros, con una asignación adicional de hasta 1,1 millones de euros para grandes proyectos donde EY ocupa una posición única para llevar a cabo el trabajo. En 2016, el gasto se situó por debajo del objetivo máximo, en 838.000 euros, sin gasto adicional en grandes proyectos. El 68% del gasto de 838.000 euros se refiere a tareas regulares relativas a la auditoría de cuentas requerida por los acuerdos de negocio conjunto. En la nota 7 de 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 y otros asuntos. Se contratan los servicios de empresas externas para que suministren 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 existían cuestiones financieras o de cumplimiento normativo importantes.

Informe de la Comisión de Nombramientos



Estimado accionista:

Como Presidente de la Comisión de Nombramientos, me complace presentarle el informe sobre el trabajo de esta Comisión durante el ejercicio 2016.

Este ha sido un periodo de gran actividad y la Comisión celebró seis reuniones durante el año.

En la Junta General de Accionistas de 2016, nuestro Vicepresidente, Sir Martin Broughton, presentó su renuncia tras más de 16 años de servicio en IAG y British Airways. Al mismo tiempo, César Alierta también decidió abandonar el Consejo. Tanto el Consejo como yo mismo expresamos nuestra gratitud a ambos consejeros por su contribución al desarrollo de la Sociedad desde que se formó.

En 2016, tuvimos también el placer de anunciar los nombramientos de Marc Bolland y Emilio Saracho. Los dos aportan competencias y experiencias valiosas que contribuyen a la eficacia del Consejo en su conjunto. Como se informó en su momento, Marc Bolland refuerza la experiencia del Consejo en el área de fabricación y distribución de productos de consumo. Emilio Saracho aporta una valiosa especialización en operaciones corporativas internacionales y en los mercados financieros.

Tras la salida de Sir Martin, la Comisión consideró adecuado redefinir este puesto y nombrar únicamente a un *Senior Independent Director*. De conformidad con los planes de sucesión existentes, Patrick Cescau fue designado para este puesto.

Tras estos cambios, la Comisión se centró en revisar la composición de las comisiones del Consejo y se introdujeron varias modificaciones, como se detalla más adelante en este informe.

Aunque se ha avanzado mucho en los planes de sucesión, seguimos trabajando en esta cuestión durante el año y seguiremos haciéndolo en 2017. También seguiremos apoyando al Consejero Delegado del Grupo en la planificación de la sucesión del equipo directivo y, en especial, en relación con el desarrollo del talento.

Miembros de la Comisión

Fecha de nombramiento	Asistencia
Antonio Vázquez (Presidente) 19 de diciembre de 2013	● ● ● ● ● ● ● ●
Patrick Cescau 16 de junio de 2016	● ●
Baronesa Kingsmill 27 de septiembre de 2010	● ● ● ● ● ● ● ●
Emilio Saracho 16 de junio de 2016	● ●
Dame Marjorie Scardino 16 de junio de 2016	● ○

○ Ausente

A este respecto, el Grupo ya está beneficiándose de su propia estructura y está fomentando el desarrollo del talento interno. Prueba de ello fueron los nombramientos este año de Javier Sánchez-Prieto como Consejero Delegado de Vueling y de Andrew Crawley como Consejero Delegado de nuestro negocio de transporte de carga.

La evaluación externa del desempeño del Consejo en 2016 se completó en septiembre, por lo que tuvimos la oportunidad de analizar sus conclusiones en lo que respecta a esta Comisión. El resultado de este ejercicio determina nuestras prioridades para 2017, principalmente manteniendo el foco en los planes de sucesión para consejeros y directivos.

Antonio Vázquez

Presidente de la Comisión de Nombramientos

La Comisión de Nombramientos

El artículo 30 del Reglamento del Consejo de Administración determina la composición, las competencias y las normas de funcionamiento de la Comisión de Nombramientos. En la página web de la Sociedad, puede obtenerse una copia de este Reglamento.

Este Reglamento establece que la Comisión de Nombramientos debe estar formada por no menos de tres y no más de cinco consejeros no ejecutivos designados por el Consejo, con la dedicación, la capacidad y la experiencia necesarias para desarrollar su función. La mayoría de los miembros que forman la Comisión de Nombramientos deberán ser consejeros independientes.

Actualmente, todos sus integrantes, sin considerar al Presidente del Consejo, tienen la consideración de independientes.

Responsabilidades de la Comisión

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

- evaluar las competencias, conocimientos y experiencias necesarios en el Consejo de Administración y revisar los criterios que deben seguirse para su composición y la selección de los candidatos;
- proponer al Consejo, para su aprobación, el nombramiento de consejeros, e informar sobre los nombramientos propuestos de los miembros de las comisiones del Consejo y sus presidentes;
- planificar la sucesión de los consejeros, haciendo propuestas al Consejo de modo que dicha sucesión se realice de forma organizada y planificada;
- establecer directrices para el nombramiento, contratación, desarrollo profesional, promoción y despido de altos directivos;
- informar las propuestas de nombramientos y separación de directivos;
- asegurar que, en su nombramiento, los consejeros no ejecutivos reciben programas de incorporación adecuados;
- establecer un objetivo para la representación femenina en el Consejo, en el marco de la Política de Selección de Consejeros y de Diversidad de la Sociedad; y
- presentar al Consejo un informe anual sobre la evaluación del desempeño del Consejo.

Reuniones

Durante 2016, la Comisión de Nombramientos se reunió seis veces. La asistencia de los consejeros a estas reuniones se muestra en la página anterior y se describe en mayor detalle en la página 62.

Actividades de la Comisión durante el ejercicio

En 2016, la Comisión abordó principalmente los siguientes asuntos:

- aprobación de la Política de Selección de Consejeros y de Diversidad;
- evaluación del desempeño del Presidente y el Consejero Delegado;
- revisión anual de la categoría de cada consejero;
- evaluación de la reelección de los consejeros;
- nombramiento de consejeros no ejecutivos;
- cambios en la composición de las comisiones del Consejo;
- revisión de los comentarios recibidos de los inversores tras la Junta General de Accionistas de 2016;
- planificación de la sucesión del Consejo de Administración;
- planificación de la sucesión del Consejero Delegado del Grupo, del Comité de Dirección de IAG y de los equipos de directivos de las compañías operadoras del Grupo;
- presentación de novedades en materia de diversidad e informes sobre diversidad en el Grupo;
- revisión de los nombramientos en los consejos de las filiales del Grupo;
- programas de incorporación para los nuevos consejeros no ejecutivos; y
- examen anual del cumplimiento de la Política de Selección de Consejeros y de Diversidad.

Nombramientos en el Consejo

En 2016, se procedió al nombramiento de dos nuevos consejeros no ejecutivos, Marc Bolland y Emilio Saracho, para cubrir las vacantes creadas por Sir Martin Broughton y César Alierta, quienes dejaron sus puestos como consejeros durante la Junta General de Accionistas celebrada en junio de 2016.

El gráfico de la página siguiente describe el proceso seguido para el nombramiento de estos dos nuevos consejeros no ejecutivos. Para llevar a cabo este proceso de búsqueda, se contrató a Spencer Stuart, firma que no mantiene ninguna otra vinculación con IAG.

Siguiendo las recomendaciones del Código español de Buen Gobierno, la Comisión de Nombramientos realizó un examen anual del grado de cumplimiento de su política de selección de consejeros.

Después de este análisis, la Comisión concluyó que:

- el procedimiento seguido fue formal, riguroso y transparente;
- las propuestas se basaron en un análisis previo de las necesidades del Consejo. Esta evaluación se llevó a cabo junto con los planes de sucesión de los consejeros y teniendo en cuenta las conclusiones de la revisión anual del desempeño del Consejo;
- la Sociedad contrató los servicios de una empresa de selección rigurosa y de prestigio, Spencer Stuart, que ha suscrito el Código de Conducta Voluntario para Empresas de Selección de Directivos del Reino Unido;
- las dos propuestas hacían referencia a candidatos que reúnen los requisitos legales y estatutarios para desempeñar el puesto de consejero, están avalados por una buena reputación y poseen los conocimientos, experiencia, capacidades y disponibilidad adecuados para el ejercicio de las funciones y los deberes de dicho cargo; y
- los principios sobre diversidad de género se aplicaron durante todo el proceso, respetando al mismo tiempo los principios generales de diversidad y de meritocracia que se definen en la política.

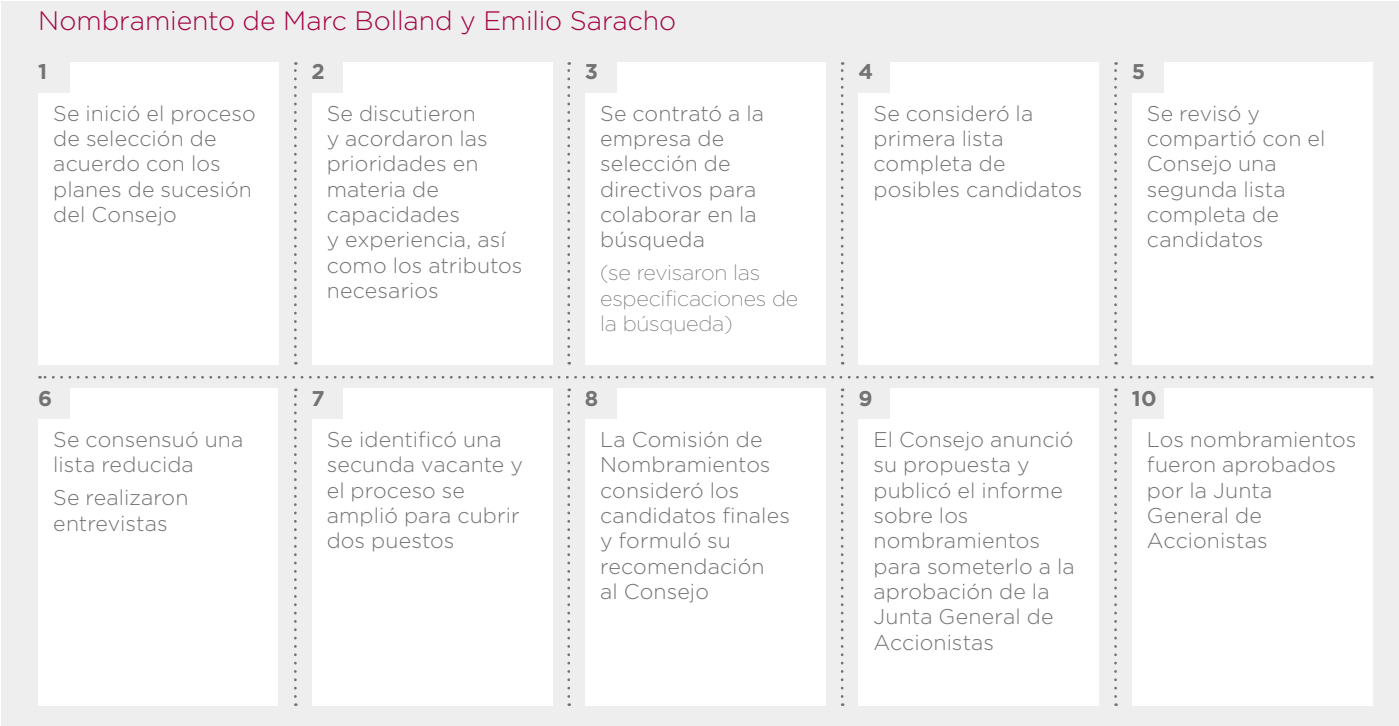
Tras la salida de Sir Martin Broughton, el Consejo anunció el nombramiento de Patrick Cescau como *Senior Independent Director* el 16 de junio de 2016, a propuesta de la Comisión de Nombramientos.

Cambios en las comisiones del Consejo

Se revisó la configuración de las comisiones atendiendo a la nueva composición del Consejo y se recomendaron y aprobaron los siguientes cambios:

- nombramiento de Kieran Poynter como Presidente de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento en sustitución de James Lawrence, que permaneció como miembro de la Comisión, y nombramiento de María Fernanda Mejía como miembro de dicha Comisión;
- nombramiento de Patrick Cescau, Emilio Saracho y Dame Marjorie Scardino como miembros de la Comisión de Nombramientos, asumiendo Antonio Vázquez la presidencia de dicha comisión; y
- nombramiento de Marc Bolland como miembro de la Comisión de Retribuciones y de la Comisión de Seguridad.

Informe de la Comisión de Nombramientos continuación



Incorporación de nuevos consejeros

Se revisó el programa de incorporación de nuevos consejeros sobre la base de los comentarios formulados por los consejeros y se adaptó para responder a las necesidades particulares de los dos consejeros no ejecutivos nombrados este año. Este proceso se describe en mayor detalle en la página 63.

Planificación de la sucesión

Como se ha indicado, la Comisión de Nombramientos siguió revisando y actualizando los planes de sucesión de los consejeros no ejecutivos. Este año, la Comisión retrasó su revisión de los planes de sucesión para tener en cuenta las conclusiones de la evaluación externa del desempeño del Consejo, completada en septiembre. De acuerdo con ello, la Comisión revisó la matriz de capacidades, así como el patrón probable de renovación del Consejo para los próximos años, y consensuó las prioridades para futuras incorporaciones.

La Comisión también continuó examinando y evaluando los planes de sucesión para los consejeros ejecutivos y para puestos directivos clave en IAG y en las compañías operadoras. Sobre la base del trabajo realizado en 2015 en la identificación de posibles candidatos para cada puesto, gran parte de la labor realizada en 2016 se centró en evaluar a los candidatos identificados y analizar sus necesidades de desarrollo. Durante 2017, la dirección proseguirá con este ejercicio y también prestará una atención especial a las consideraciones relativas al perfil de diversidad.

Evaluación anual del desempeño

La Comisión revisa el desempeño y la independencia de los consejeros en el marco del proceso que lleva a cabo para evaluar su idoneidad para la reelección. El Presidente se ha reunido en privado con todos y cada uno de los consejeros no ejecutivos para revisar y analizar su desempeño, implicación, capacidad y disponibilidad.

Los resultados se pusieron en conocimiento de la Comisión de Nombramientos y esta recomendó la reelección de todos los consejeros que optaban a la reelección en la Junta General de Accionistas de 2016.

Se llevó a cabo una evaluación del desempeño de la Comisión en el marco del proceso de evaluación externa realizado en 2016. Se concluyó que la Comisión funciona de forma eficaz. Los objetivos de la Comisión en 2017 se describen en la información relativa a la evaluación del desempeño del Consejo, en la página 64.

Diversidad del Consejo

La Comisión de Nombramientos revisó la nueva Política de Selección de Consejeros y de Diversidad, que se presentó al Consejo para su aprobación el 28 de enero de 2016. Esta política puede consultarse en la página web de la Sociedad.

Actualmente, el Consejo cuenta con tres consejeras que representan el 25% de sus puestos y una de ellas preside una de sus comisiones. De acuerdo con la nueva Política de Selección de Consejeros y de Diversidad el objetivo de representación femenina se ha aumentado hasta el 33% para finales de 2020, en sintonía con las recomendaciones contenidas en el informe definitivo del estudio Davies sobre mujeres en los consejos (*Women on Boards Davies Review*) publicado en el Reino Unido.

La intención de la Comisión de Nombramientos es conciliar la consecución de este objetivo con el respeto de los principios generales de diversidad y nombramiento basado en méritos que consagra la política de IAG.

Se puede ampliar la información sobre diversidad en la página 61 de esta sección sobre Gobierno Corporativo y en la página 49 de la sección sobre Sostenibilidad del informe anual.

Informe de la Comisión de Seguridad



Estimado accionista:

Me complace presentarle el informe de la Comisión de Seguridad correspondiente a 2016.

La Comisión de Seguridad ha seguido cumpliendo sus responsabilidades habituales, consistentes en supervisar todos los asuntos relacionados con la seguridad operativa de las aerolíneas de IAG, así como los sistemas y los recursos dedicados a actividades de seguridad en todo el Grupo.

Como ya he señalado en informes anteriores, considero que, más allá de la labor de supervisión en materia de seguridad, el trabajo de esta Comisión es especialmente importante por su utilidad para el intercambio de buenas prácticas, conocimientos y experiencias entre las aerolíneas del Grupo. Esto necesariamente conlleva la necesidad de definir parámetros y metodologías de reporte y seguimiento comunes, un ámbito éste donde he observado progresos importantes este año.

En 2016, nos despedimos de un importante miembro de esta Comisión, Sir Martin Broughton, al abandonar el Consejo de Administración. Tras su marcha, la Comisión tuvo el placer de dar la bienvenida en junio a Marc Bolland como nuevo miembro. Aprovechamos esta incorporación para organizar una sesión de formación sobre seguridad, a la que también pudieron asistir otros consejeros no ejecutivos. La sesión tuvo lugar en julio con la inestimable ayuda del equipo de seguridad de British Airways.

Willie Walsh

Presidente de la Comisión de Seguridad

La Comisión de Seguridad

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

Además de los miembros de la Comisión, siempre que se considere necesario, también se invita a directivos con responsabilidades en materia de seguridad para que asistan y presenten información en las reuniones de la Comisión. En 2016, el Director de Seguridad de British Airways, representantes de los equipos de seguridad de Iberia y Vueling y el Director de Seguridad y Riesgo Corporativo de Aer Lingus asistieron a reuniones de la Comisión de Seguridad.

Miembros de la Comisión

Fecha de nombramiento	Asistencia
Willie Walsh (Presidente) 19 de octubre de 2010	● ●
Antonio Vázquez 19 de octubre de 2010	● ●
Marc Bolland 16 de junio de 2016	● ●
Kieran Poynter 19 de octubre de 2010	● ●

Responsabilidades de la Comisión

La responsabilidad en materia de seguridad recae en las aerolíneas del Grupo. IAG, a través de su Comisión de Seguridad, dispone de una visión general sobre los resultados en materia de seguridad de cada aerolínea y de los temas importantes que pueden afectar a la industria. La Comisión también está al corriente de los recursos y los procedimientos empleados por las aerolíneas del Grupo. La responsabilidad de realizar evaluaciones detalladas y técnicas sigue recayendo en cada una de las aerolíneas, supervisadas por sus respectivas comisiones de seguridad.

Las funciones de la Comisión comprenden:

- recibir información relevante en materia de seguridad sobre todas las filiales de IAG, así como sobre cualquier franquicia, código compartido o proveedor de *wet-lease* utilizado por cualquier miembro del Grupo;
- ejercer una supervisión a nivel general de las actividades y recursos en materia de seguridad, e informar al Consejo cuando proceda;
- realizar un seguimiento de todos los asuntos relacionados con la seguridad que determine el Consejo; y
- desarrollar otras posibles funciones relacionadas con la seguridad que le asigne el Consejo de Administración.

Actividades de la Comisión durante el ejercicio

En 2016, la Comisión celebró dos reuniones a las que asistieron todos los miembros convocados. Entre los principales temas tratados figuraron incidentes relevantes en materia de seguridad ocurridos durante el periodo analizado y novedades normativas e iniciativas adoptadas por las asociaciones del sector, junto con los informes habituales en materia de seguridad de Aer Lingus, British Airways, Iberia y Vueling.

A lo largo del año, la Comisión recibió presentaciones específicas individuales sobre seguridad cibernética en aeronaves, con la ayuda de Boeing, así como sobre sistemas aéreos pilotados de forma remota.

Informe de la comisión de retribuciones



Estimado Accionista:

Como Presidenta de la Comisión de Retribuciones y en nombre del Consejo de Administración, me es grato presentar el Informe sobre Remuneraciones de 2016.

Estrategia general y su vinculación con la retribución

El objetivo de IAG es convertirse en el grupo internacional de aerolíneas líder. Nuestra estrategia, en una industria cada vez más consolidada, es crear valor y conseguir mayores retornos para nuestros accionistas liderando en los mercados clave y materializando las oportunidades en sinergias de costes e ingresos en nuestras distintas aerolíneas y en nuestros negocios relacionados con la aviación comercial.

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

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

El plan de incentivo a largo plazo de la Compañía, denominado *performance share plan* (PSP), valora nuestro desempeño a través de:

- el beneficio por acción (Earnings per Share, EPS), ajustado por partidas excepcionales, como su principal métrica financiera, con el objetivo de proporcionar una vinculación directa a nuestra estrategia;
- el retorno total para el accionista (Total Shareholder Return, TSR) busca conseguir el alineamiento con nuestros accionistas; y
- el rendimiento sobre el capital invertido (Return on Invested Capital, RoIC) para resaltar el creciente interés en la forma en que usamos nuestro capital.
- el rendimiento sobre el capital invertido (Return on Invested Capital, RoIC) para resaltar el creciente interés en la forma en que usamos nuestro capital.

Miembros de la Comisión

Fecha de nombramiento	Asistencia
Dame Marjorie Scardino (Presidenta) 19 de diciembre de 2013	● ○ ●
Marc Bolland 16 de junio de 2016	●
Baronesa Kingsmill 27 de septiembre de 2010	● ● ●
María Fernanda Mejía 30 de octubre de 2014	● ● ●
Alberto Terol 19 de diciembre de 2013	● ● ●

○ Ausente

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

La política está diseñada en general para ofrecer una remuneración total competitiva y con un especial énfasis sobre la "remuneración basada en el desempeño". La Comisión seguirá velando por que la remuneración de los ejecutivos sea acorde con la estrategia del negocio y que el marco de compensación global para 2017 y para los siguientes ejercicios redunde en el mejor interés de los accionistas.

Resumen de 2016 (y del período de desempeño 2014 a 2016)

El PSP que se consolida en 2017 cubría un período de desempeño de tres años (2014 a 2016). Los objetivos de desempeño para la dos métricas elegidas (BPA ajustado y TSR) se fijaron al inicio de 2014.

En ese momento, la Compañía declaró un BPA ajustado de 20,8 céntimos de euro con respecto a 2013, y el objetivo máximo (es decir, el nivel al que se conseguiría la retribución máxima conforme al plan) en términos de BPA ajustado de 2016 se fijó en 56 céntimos de euro. Para la otra métrica, el TSR, el objetivo máximo se fijó en un 8% por encima de un índice del sector.

En los tres últimos años, la Compañía ha logrado unos sólidos resultados financieros que han hecho que el BPA ajustado de 2016 alcance los 90,2 céntimos de euro. En consecuencia, los derechos asignados en 2014 bajo el plan de acciones por desempeño, se consolidarán en 2016 en su nivel máximo en lo que respecta al parámetro de BPA. El precio de la acción registró un fuerte crecimiento en los dos primeros años y medio de los tres que integran el período de desempeño, aunque sufrió una importante caída tras el resultado del referéndum sobre la UE celebrado en el Reino Unido.

A pesar del crecimiento cercano al 10% en el precio de la acción en estos tres años, y de nuestras primeras distribuciones de dividendos, la Compañía no ha superado al índice del sector, por lo que no se consolida la retribución basada en el parámetro de TSR bajo el plan de acciones por desempeño.

Los objetivos financieros del incentivo anual 2016 fijados a comienzos del año eran muy exigentes: el nivel de desempeño objetivo-medio se incrementó en un 52% respecto al de 2015. El desempeño de la Compañía durante 2016, aún siendo sólido, se vio afectado por un entorno operativo difícil, con un importante impacto negativo de los tipos de cambio. El beneficio de explotación no alcanzó el umbral necesario para activar el pago del incentivo correspondiente a los dos tercios del plan vinculados a los resultados financieros (el último tercio está basado en objetivos personales). El hecho de que el beneficio de explotación de 2016 suponga un nivel récord para la Compañía pero que aun así no haya activado ningún pago del plan de incentivo anual basado en ese parámetro no es más que otro ejemplo de lo exigentes que son los objetivos fijados por la Compañía.

Decisiones durante 2016

La Comisión ha seguido de cerca las muchas novedades que se produjeron en el mercado el pasado año, incluida la publicación del informe del *Executive Remuneration Working Group* y de los principios de remuneración de la *Investment Association*, así como las conclusiones tras el periodo de juntas generales de 2016 y la publicación del Libro Verde sobre reforma del gobierno corporativo en el Reino Unido.

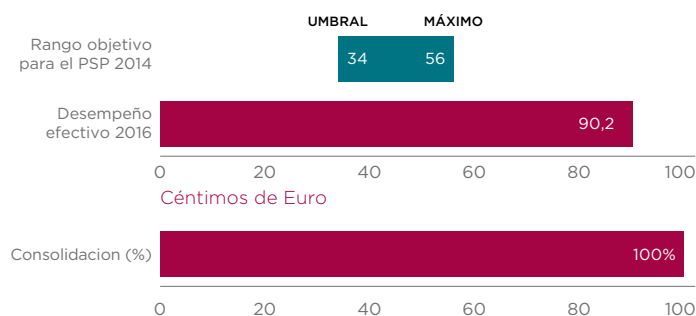
Las principales cuestiones consideradas por la Comisión durante 2016 incluyen:

- la incorporación de una métrica de satisfacción del cliente (*Net Promoter Score*) dentro del tercio basado en objetivos personales en el plan de incentivo anual a partir de 2017;
- análisis de todos los aspectos de la estrategia de retribución para contar con toda la información posible de cara a la futura revisión de nuestra política; y

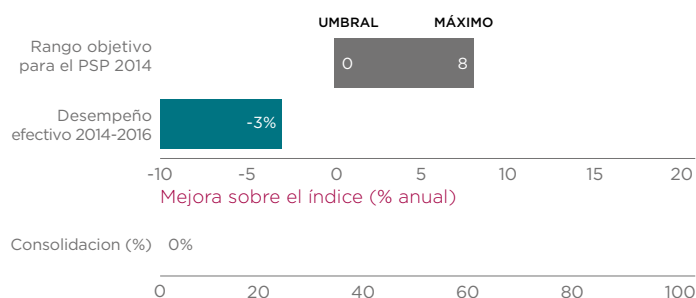
DE UN VISTAZO

Implementación de la política retributiva en 2016

Beneficios por acción ajustados



Retorno total para el accionista



- revisión de la remuneración del nuevo *Senior Independent Director* tras la salida de Sir Martin Broughton del Consejo de Administración, así como la revisión de la retribución del Presidente.

Trabajando con nuestros accionistas

El Responsable de Relaciones con Inversores del Grupo junto con el Presidente de IAG y yo misma, nos hemos reunido con muchos de nuestros principales accionistas a lo largo del pasado año. En lo que ha sido mi primer año completo en la presidencia de esta Comisión, he valorado enormemente los constructivos comentarios recibidos y estoy muy satisfecha del importante respaldo a nuestro Informe sobre Remuneraciones de 2015. Pero ante todo, valoro las sugerencias e ideas compartidas con nosotros sobre las nuevas tendencias en materia de remuneración. Hemos tomado nota de las diferentes opiniones sobre estrategias de retribución tanto anual como a largo plazo y volveremos a tratar esta cuestión con nuestros accionistas ya que pretendemos incorporar sus consideraciones en la revisión de nuestra política para 2018.

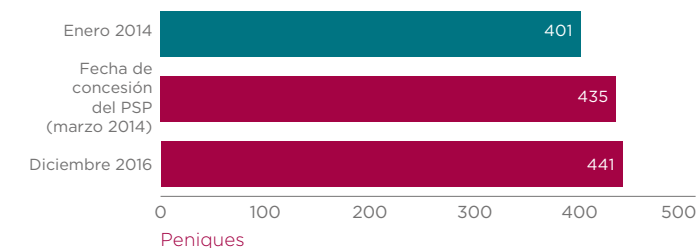
En cumplimiento de los requisitos legales, nuestra política sobre remuneraciones se someterá a votación vinculante de los accionistas en la Junta General de 2018. Como Comisión, tenemos previsto revisar esta política y considerar cualquier posible cambio que pueda ayudarnos a conseguir una completa alineación con nuestra estrategia y la creación de valor de forma sostenible y a largo plazo para los accionistas. A lo largo de 2017, mantendremos un diálogo constructivo con nuestros principales accionistas y con otras instancias representativas para exponerles nuestras ideas y recabar sus opiniones.

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

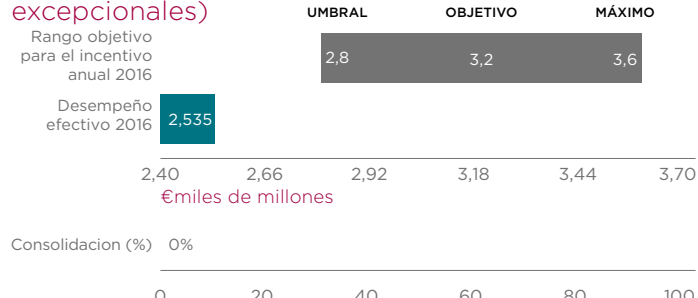
Dame Marjorie Scardino

Presidenta de la Comisión de Retribuciones

Precio de la acción



Beneficio de explotación de IAG (antes de partidas excepcionales)



Informe de la comisión de retribuciones continuación

Introducción

Como sociedad constituida en España, IAG está sujeta a la legislación mercantil española. El marco jurídico español aplicable a la remuneración de los consejeros es sustancialmente análogo al británico en lo que respecta a los requisitos de transparencia y aprobación de la remuneración de los consejeros.

Es intención de la Compañía cumplir una vez más de forma voluntaria todos los requisitos de información establecidos por la legislación británica de 2013 y cumplir con las mejores prácticas del Reino Unido, en beneficio de nuestra base accionarial británica. En este sentido, la Compañía ha elaborado un Informe sobre Remuneraciones de los Consejeros con arreglo a la legislación del Reino Unido (el IRC británico). La Compañía ha preparado también un Informe sobre Remuneraciones de los Consejeros de acuerdo con la legislación española (el IRC español) teniendo en cuenta que nuestra Junta General se rige por la legislación mercantil española. Nos hemos asegurado de que exista total coherencia entre el IRC español y el IRC británico. El IRC español, preparado con arreglo a la legislación española, está disponible en la página web corporativa.

Además de la declaración de la Presidenta de la Comisión de Retribuciones, este Informe sobre Remuneraciones de los Consejeros contiene dos secciones distintas:

- La primera, la Política de Remuneración de los Consejeros, detalla los componentes que integran los paquetes retributivos de los consejeros de la Compañía y su vinculación con la estrategia del negocio (esta sección no ha sufrido cambios con respecto al ejercicio anterior). No se propondrán cambios a la Política este año.
- La segunda sección, el Informe Anual sobre Remuneraciones, recoge información sobre la remuneración pagada a los consejeros en el periodo objeto del informe.

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

La Política de Remuneración de los Consejeros de la Compañía fue aprobada por los accionistas en la Junta General Ordinaria celebrada el 18 de junio de 2015. Este año no se va a proponer ningún cambio en la política. Sin embargo, el Consejo de Administración ha aprobado, con efectos desde el 1 de enero de 2016, ciertos aspectos sobre cómo se aplica la Política en la práctica. Estos ajustes respecto a la aplicación de la Política se describieron en el informe del pasado año, al comienzo de la sección sobre Política de Remuneración, y se repiten (sin modificaciones) en este informe.

Política de Remuneración de los Consejeros

Principales elementos retributivos

Consejeros Ejecutivos

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

El principal grupo con el que se compara la Compañía a estos efectos es el constituido por las compañías del FTSE 26 a 100 (excluido el sector de servicios financieros), con una referencia secundaria al Ibex-35 y a aerolíneas globales, en su caso.

La Comisión de Retribuciones está al corriente del salario y las condiciones de los empleados del Grupo y lo tiene en cuenta para determinar la remuneración de los consejeros ejecutivos.

La Política descrita en las siguientes páginas fue aprobada por los accionistas en la Junta General de 2015. La Política no presenta ningún cambio con respecto a la de los dos ejercicios anteriores. No obstante, tal y como se explicó el pasado año, se describe a continuación la forma en que se aplicará en la práctica en lo que respecta a determinados elementos de la remuneración. Asimismo, se han incluido notas, en cursiva, para clarificar los ajustes en la aplicación práctica de la Política. Además, en la sección de Política se han incluido notas en cursiva con el fin de aclarar los ajustes en la aplicación práctica de la Política.

El valor nominal de los derechos que se asignarán de conformidad con el PSP no excederá del 200 % del salario del Consejero Delegado de IAG y no excederá del 150 % del salario de otros consejeros ejecutivos.

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

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

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

Objetivo y vinculación con la estrategia	Funcionamiento del elemento de la política	Oportunidad máxima	Métricas de desempeño
Salario base Atraer y retener talento para ayudar a conseguir los objetivos estratégicos	Tiene en cuenta el cargo, capacidad y aportación. El nivel de los salarios base se fija tomando como referencia los niveles del mercado (principalmente el FTSE 26 a 100 excluido el sector de servicios financieros) así como las habilidades y aportación de la persona. Los salarios base son objeto de revisión anualmente con efectos el 1 de enero de cada año.	Aunque no existe un máximo formal, los salarios base se revisan anualmente por la Comisión de Retribuciones teniendo en cuenta los siguientes factores: el hecho de que resulte asumible para la Compañía, la valía y méritos del ejecutivo, los riesgos de retención y el volumen de los incrementos salariales en general en todo el grupo de compañías.	Para la revisión y fijación del salario base se tienen en cuenta el desempeño individual y los resultados del negocio.
Incentivo Anual Incentiva el rendimiento financiero corporativo anual y el cumplimiento de objetivos específicos del cargo	El Consejo de Administración, siguiendo la recomendación de la Comisión de Retribuciones, establece los objetivos financieros aplicables al incentivo anual (dos terceras partes del incentivo anual) al comienzo de cada ejercicio. Estos se fijan tomando como referencia una serie de factores entre los que se incluye el Plan de Negocio (aprobado por el Consejo de Administración). Respecto del tercio basado en objetivos individuales, la Comisión de Retribuciones, a propuesta del Presidente, evaluará el desempeño del Consejero Delegado en relación con los objetivos específicos de su cargo; y la Comisión de Retribuciones, a propuesta del Consejero Delegado, evaluará el desempeño del Director Financiero de IAG en relación con los objetivos específicos de su cargo. Ambas evaluaciones del desempeño se someterán a la aprobación final del Consejo de Administración. El Consejo de Administración, sobre la base de una recomendación de la Comisión, se reserva la facultad discrecional de impedir cualquier pago del incentivo anual si, a su juicio, los resultados financieros subyacentes de la Compañía no han sido satisfactorios en las circunstancias pertinentes. Asimismo, resultan de aplicación las cláusulas de bloqueo del pago de la remuneración diferida (cláusulas <i>malus</i>) y de reembolso de remuneraciones (cláusulas <i>claw-back</i>) – véase más adelante.	El importe máximo del plan de incentivo es el 200 % del salario, el 50 % del cual se obtiene en caso de alcanzar el nivel objetivo-medio y no se obtiene ningún incentivo mientras no se alcance el umbral mínimo de cumplimiento del objetivo financiero y personal.	Dos terceras partes del incentivo anual quedan sujetas a una métrica financiera (por ejemplo, el beneficio de explotación de IAG) y una tercera parte se basa en objetivos específicos del cargo.
Plan de Diferimiento de Incentivos Otorgados (IADP por sus siglas en inglés) Alinea los intereses de ejecutivos y accionistas y proporciona una herramienta de retención	El IADP opera sobre el 50 % del incentivo anual. Está diseñado para alinear los intereses de los ejecutivos y accionistas mediante el abono de una parte del incentivo anual en acciones con entrega diferida. El ejecutivo perderá el derecho a las acciones que le correspondan si cesa durante el periodo de diferimiento de tres años, a menos que se le otorgue la condición de "Good Leaver" (salida en buenos términos). Esta cuestión se trata en la siguiente sección sobre política retributiva en caso de salida. En el momento de la consolidación, los ejecutivos percibirán cualesquiera dividendos abonados a lo largo del periodo de diferimiento. En línea con las normas del IADP y con la filosofía de IAG de fomentar y facilitar la participación en el capital de los empleados, los partícipes pueden optar por satisfacer cualquier impuesto debido en lugar de vender una parte de las acciones consolidadas para cumplir con las obligaciones fiscales. Son de aplicación las cláusulas de bloqueo del pago de la remuneración diferida (cláusulas <i>malus</i>) – véase más adelante.	La mitad de cualquier pago derivado del plan de incentivo anual se satisface mediante acciones con entrega diferida.	No resulta de aplicación ninguna otra condición de desempeño porque se basa en el desempeño pasado.

Informe de la comisión de retribuciones continuación

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

Requisitos de Participación Accionarial

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

Los ejecutivos estarán obligados a mantener el 100 % de las acciones (netas de impuestos) que resulten de la consolidación de derechos derivados de los planes sobre acciones hasta cumplir su respectiva participación accionarial.

Cláusulas *Malus* y de *Clawback*

El Consejo de Administración, siguiendo la recomendación de la Comisión, tiene la facultad, al amparo de las cláusulas de bloqueo del pago de la remuneración diferida (*cláusulas malus*) del PSP y del Plan de Diferimiento de Incentivos Otorgados, de reducir o cancelar los derechos concedidos antes de que consoliden y la facultad, al amparo de las cláusulas de reembolso de remuneraciones (*cláusulas claw-back*) del PSP, de recuperar pagos ya efectuados durante el periodo de mantenimiento adicional, en determinadas circunstancias. Estas circunstancias incluyen fraude, incumplimiento grave de cualquier ley, reglamento o código de conducta, declaración errónea de los resultados, mala conducta, falta de gestión de riesgos o cualquier otra circunstancia en la que el Consejo de Administración considere que es beneficioso para los accionistas que ajusten la remuneración consolidada decaiga o se ajuste.

En el PSP, las cláusulas *claw-back* son aplicables durante el plazo de mantenimiento adicional de dos años. En el IADP existirá un plazo de tres años desde la fecha de concesión en el que las acciones podrán ser denegadas, es decir, la totalidad del periodo comprendido entre la fecha de la concesión hasta la consolidación. Respecto de la parte en efectivo del plan de incentivo anual, las cláusulas *claw-back* se aplicarán durante tres años desde la fecha de pago. La proporción de la remuneración que se denegará o recuperará quedará a la discreción del Consejo de Administración, tras la consideración de la Comisión de Retribuciones, teniendo en cuenta todas las cuestiones relevantes.

Consejeros No Ejecutivos

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

Objetivo y vinculación con la estrategia	Funcionamiento del elemento de la Política	Oportunidad máxima
Asignación fija Las asignaciones se fijan teniendo en cuenta el nivel de responsabilidad, la experiencia, las capacidades y la dedicación requeridas.	Las asignaciones se fijan tomando como referencia el posicionamiento en el mercado (principalmente, el IBEX 35 y el FTSE 26 a 100, excluido el sector de servicios financieros). Para reconocer determinadas funciones clave a nivel del Consejo de Administración, se fijan asignaciones específicas para el Presidente No Ejecutivo y para el Vicepresidente No Ejecutivo. Existe también una asignación adicional para los consejeros no ejecutivos que ocupen la presidencia de una Comisión. No existe una asignación adicional por ser miembro de una Comisión. Las asignaciones de los consejeros no ejecutivos tendrán en cuenta las condiciones de mercado para asegurar que sea posible atraer y retener el talento necesario. No existe una fecha de revisión específica, pero la Compañía tiene la intención de revisar las asignaciones cada cierto tiempo. No se ha producido ningún cambio en los niveles de las asignaciones desde la creación de IAG en 2011.	La remuneración bruta total máxima anual (incluida la asignación anual fija y los complementos salariales, incluidos los complementos en forma de viajes) pagadera a los consejeros no excederá de 3.500.000 €, tal y como se aprobó el 19 de octubre de 2010 por la Junta General, de conformidad con el artículo 37.3 de los Estatutos Sociales.
Complementos sujetos a tributación	Los consejeros no ejecutivos (incluido el Presidente y el Vicepresidente) tienen derecho a utilizar billetes de avión de las aerolíneas de la Compañía o vinculadas a la Compañía, de acuerdo con la política de viajes aplicable. De acuerdo con lo previsto en el artículo 37.8 de los Estatutos de la Compañía, los consejeros no ejecutivos, una vez hayan cesado, pueden tener derecho a este complemento de acuerdo con la política de viajes aplicable.	El importe bruto anual máximo total de complementos en forma de viajes personales es de 500.000 € para el conjunto de los consejeros no ejecutivos (incluido cualquier antiguo consejero no ejecutivo que pueda disfrutar de este beneficio en un momento determinado).

Política de Remuneraciones para Niveles Inferiores al de Consejero

Los empleados de IAG de todos los niveles participan en el Plan de Incentivo Anual de carácter discrecional. Tanto el importe del incentivo como la ponderación de las condiciones de desempeño varían según los niveles, incorporándose cuando procede métricas específicas de unidades de negocio. Los objetivos financieros son la suma de los objetivos financieros de las sociedades del Grupo, asegurando la alineación entre la matriz y las distintas sociedades del Grupo.

Todos los altos directivos del Grupo participan en el IADP (en la actualidad, el 50 % de cualquier pago del incentivo anual se difiere en acciones de IAG durante tres años) y determinados altos directivos seleccionados participan en el PSP, en línea con los consejeros ejecutivos. Los empleados por debajo del nivel de alto directivo no participan en ninguno de dichos planes.

A todos los partícipes del PSP se les aplican las mismas condiciones de desempeño y la misma ponderación. El importe de los derechos concedidos varía según el desempeño y la categoría dentro de la empresa.

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

Informe de la comisión de retribuciones continuación

Información adicional sobre la política de remuneración futura

Sin perjuicio de lo establecido en la política de remuneración futura que se incluye aquí y siempre de conformidad con la legislación aplicable, la Compañía satisfará cualquier remuneración y pago por pérdida del cargo (incluido el ejercicio de cualquier facultad discrecional que le corresponda en relación con dichos pagos) cuando las condiciones del pago se hubieren acordado (i) antes de que la política entrara en vigor o (ii) cuando la persona en cuestión no era consejero de la Compañía y, en opinión del Consejo de Administración, el pago no fuera una contraprestación por convertirse en consejero de la Compañía. A estos efectos, los "pagos" incluyen el abono por parte de la Comisión de remuneraciones variables y, en relación con la concesión de derechos sobre acciones, las condiciones del pago se entienden "acordadas" en el momento en el que se otorgue el incentivo, pudiendo incluir métricas de desempeño distintas a las indicadas en la tabla precedente de política de remuneración futura.

Escenarios de Remuneración

Una parte significativa del paquete retributivo global de la Compañía es variable, poniendo especial énfasis en los incentivos a largo plazo con el fin de alinear al máximo posible los intereses de los consejeros ejecutivos y de los altos directivos con los de los accionistas. Las tablas siguientes muestran para 2017 y para cada uno de los consejeros ejecutivos, la remuneración mínima que pueden percibir, la remuneración que pueden percibir si el desempeño está en línea con las expectativas de la Compañía y la remuneración máxima que pueden percibir. En estos escenarios no se tiene en cuenta la variación del precio de la acción durante el periodo de desempeño.

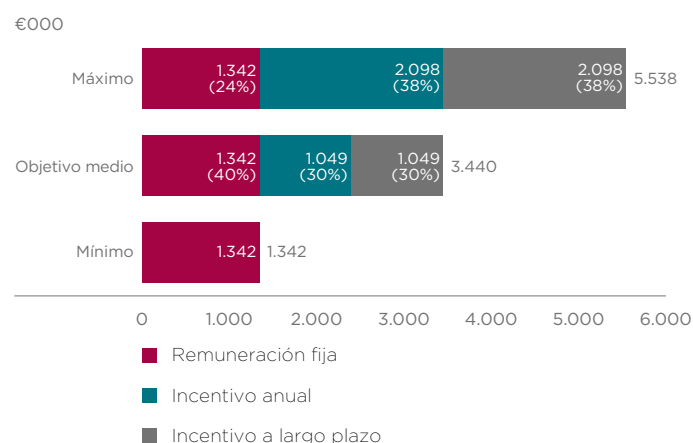
Consejero Delegado de IAG

La retribución fija es el salario base (2017: 1.049.000 €), más los complementos salariales sujetos a tributación (2016: 30.000 €), más los beneficios en materia de pensiones (2016: 263.000 €).

El importe del incentivo anual en el nivel de desempeño mínimo es cero, en el nivel de desempeño objetivo-medio es de 1.049.000 € (100% del salario) y en el nivel de desempeño máximo es de 2.098.000 € (200% del salario).

El importe del incentivo a largo plazo en el nivel de desempeño mínimo es cero, en el nivel de desempeño objetivo-medio es de 1.049.000 € (la mitad de la oportunidad máxima que es el 200% del salario-) y en el nivel de desempeño máximo es de 2.098.000 € (200% del salario).

Todas las cantidades se abonan en libras esterlinas y se incluyen en euros, conforme a un tipo de cambio €:£ de 1,2347.



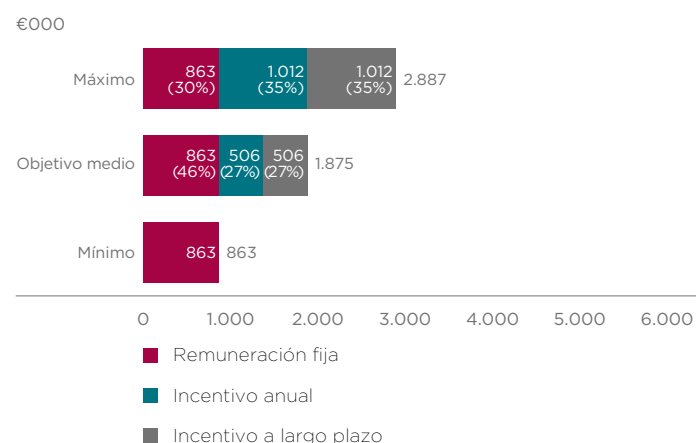
Director Financiero de IAG

La retribución fija es el salario base (2017: 675.000 €), más los complementos salariales sujetos a tributación (2016: 23.000 €) más los beneficios en materia de pensiones (2016: 165.000 €).

El importe del incentivo anual en el nivel de desempeño mínimo es cero, en el nivel de desempeño objetivo-medio es de 506.000 € (75% del salario) y en el nivel de desempeño máximo es de 1.012.000 € (150% del salario).

El importe del incentivo a largo plazo en el nivel de desempeño mínimo es cero, en el nivel de desempeño objetivo-medio es de 506.000 € (50% de la oportunidad máxima que es el 150% del salario) y en el nivel de desempeño máximo es de 1.012.000 € (150% del salario).

Todas las cantidades se abonan en libras esterlinas y se incluyen en euros, conforme a un tipo de cambio €:£ de 1,2347.



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

Consejeros Ejecutivos

A continuación se recoge una descripción de las principales condiciones de los contratos de los consejeros ejecutivos.

Los contratos de los consejeros ejecutivos tienen duración indefinida.

En los contratos de servicios suscritos por los consejeros ejecutivos con la Compañía no existe ninguna estipulación expresa sobre indemnizaciones a pagar en caso de resolución de sus contratos, aparte de la compensación sustitutiva del periodo de preaviso.

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

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

En caso de despido por causas objetivas, la indemnización correspondiente (ya sea la indemnización legal, la compensación sustitutiva del periodo de preaviso o los posibles daños y perjuicios ocasionados por la destitución) está sujeta a un límite de doce meses de salario base.

La Compañía respetará los derechos contractuales de cualquier consejero ejecutivo destituido; no obstante, la Compañía podrá terminar el contrato de servicios de un consejero ejecutivo con efectos inmediatos y sin indemnización por una serie de causas, tales como, la incapacidad del consejero ejecutivo durante 130 días en un

periodo de doce meses, su insolvencia, el desempeño de sus funciones por debajo de un estándar razonable, actuación fraudulenta, el hecho de que incurra en falta o incumplimiento continuado de sus obligaciones, cause el desprestigio de la Compañía, sea condenado por un delito, haya sido inhabilitado de su cargo de consejero ejecutivo, se niegue a transferir su contrato de servicio en caso de que se transmita el negocio en que trabaje o deje de ser apto para trabajar en España o en el Reino Unido (según corresponda).

De conformidad con el PSP y el IADP, si un consejero ejecutivo cesa en la Compañía, el Consejo de Administración, tras considerar la recomendación de la Comisión de Retribuciones, podrá calificar el cese, a su discreción de conformidad con las normas de cada plan, como una salida en buenos términos ("*Good Leaver*"). Dicha condición puede otorgarse en determinadas circunstancias como, por ejemplo, cuando el consejero ejecutivo cesa por motivos de salud, salida por causas objetivas, jubilación o fallecimiento. Los consejeros ejecutivos a los que se conceda ese estatus de "*Good Leaver*" percibirán las acciones que les hayan sido concedidas en virtud del IADP, así como una cantidad prorrateada de sus acciones bajo el PSP, conforme a las condiciones de desempeño. El prorrateo se calcula en función del periodo de desempeño que el consejero ejecutivo haya cumplido al servicio de la Compañía. En caso de no concederse el estatus de "*Good Leaver*" a un consejero ejecutivo, sus derechos bajo el PSP y el IADP se extinguirán.

Los consejeros ejecutivos cuyos contratos con la Compañía sean objeto de terminación no podrán incorporarse, ya sea con un contrato de trabajo o de carácter mercantil, a una empresa restringida, (es decir, a una aerolínea o empresa de viajes que compita con la Compañía) durante un periodo de seis meses.

Consejeros No Ejecutivos

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

Su nombramiento está sujeto a los Estatutos Sociales y al Reglamento del Consejo de Administración y no tienen derecho a ninguna compensación en caso de cese como consejeros.

La duración del mandato de todos los miembros del Consejo de Administración es de un (1) año. Las fechas de nombramiento del Presidente y de los actuales consejeros no ejecutivos son las siguientes:

Consejero No Ejecutivo	Fecha del primer nombramiento	Fecha de la última renovación
Antonio Vázquez	25 de mayo de 2010	16 de junio de 2016
Patrick Cescau	27 de septiembre de 2010	16 de junio de 2016
Baronesa Kingsmill	27 de septiembre de 2010	16 de junio de 2016
James Lawrence	27 de septiembre de 2010	16 de junio de 2016
Kieran Poynter	27 de septiembre de 2010	16 de junio de 2016
Alberto Terol	20 de junio de 2013	16 de junio de 2016
Dame Marjorie Scardino	19 de diciembre de 2013	16 de junio de 2016
María Fernanda Mejía	27 de febrero de 2014	16 de junio de 2016
Marc Bolland	16 de junio de 2016	16 de junio de 2016
Emilio Saracho	16 de junio de 2016	16 de junio de 2016

Informe de la comisión de retribuciones continuación

Consejeros No ejecutivos en otras sociedades

Se requiere el consentimiento previo de la Compañía para que un consejero ejecutivo pueda aceptar un nombramiento de consejero no ejecutivo en otra sociedad y este permiso solo se concede en determinadas circunstancias.

Enfoque de la retribución de las nuevas contrataciones

La retribución de nuevos consejeros ejecutivos estará, en todo lo posible, en línea con la política de remuneraciones de los actuales consejeros ejecutivos, tal y como queda reflejada en la tabla descriptiva de la política incluida anteriormente en este informe. En el momento de su nombramiento, se fijará el salario base de los nuevos consejeros ejecutivos teniendo en cuenta las condiciones de mercado y de puestos comparables, y su nivel de experiencia. Los nuevos consejeros ejecutivos participarán en los incentivos anuales y a largo plazo sobre los mismos principios que los consejeros ejecutivos actuales.

El Consejo de Administración, tras considerar la recomendación de la Comisión de Retribuciones, se reserva el derecho a desviarse de la política de remuneración establecida en la medida necesaria para garantizar la contratación de candidatos apropiados, teniendo en cuenta lo más beneficioso para los intereses de los accionistas. Por ejemplo, para facilitar la contratación, el Consejo de Administración puede otorgar derechos específicos para "compensar" la pérdida de retribución variable o derechos contractuales por la terminación de la relación anterior.

Por lo general, esa "compensación por contratación" será equivalente a los derechos perdidos, teniendo en cuenta todos los factores relevantes (incluido el valor, los objetivos de desempeño, la probabilidad de que se cumplan esos objetivos y los plazos de consolidación). En estos casos, se facilitarán a los accionistas todos los detalles y motivos en el siguiente informe sobre remuneraciones que se publique.

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

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

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

Consideración de las condiciones laborales en el Grupo

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

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

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

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

Consideración de las opiniones de los accionistas

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

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

Informe Anual sobre Remuneraciones

Normas de funcionamiento de la Comisión

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

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

Composición y actividad de la Comisión de Retribuciones

De conformidad con el artículo 31 del Reglamento del Consejo de Administración, la Comisión de Retribuciones debe estar compuesta por un mínimo de tres y un máximo de cinco consejeros no ejecutivos nombrados por el Consejo de Administración, que dispongan de la dedicación, capacidad y experiencia necesarias para desempeñar su cargo. Una mayoría de los miembros de la Comisión de Retribuciones deben ser consejeros independientes. Dame Marjorie Scardino es la Presidenta de la Comisión. Durante el ejercicio todos los miembros tuvieron la consideración de consejeros no ejecutivos independientes de la Compañía, sin que ninguno de ellos tenga intereses financieros particulares, salvo como accionista, sobre los asuntos objeto de decisión.

Temas clave tratados en las reuniones de la Comisión de Retribuciones

En 2016, la Comisión se reunió en tres ocasiones y debatió, entre otras, las siguientes cuestiones:

Reunión	Puntos del orden del día abordados
Enero	Revisión del salario base de los miembros del Comité de Dirección de IAG Aprobación del plan de incentivo anual 2016 Aprobación del PSP 2016
Febrero	Consolidación del plan de incentivo anual 2015 a favor de miembros del Comité de Dirección de IAG Resultado de la consolidación de los derechos concedidos conforme al PSP 2013 Revisión final del Informe sobre Remuneraciones de los Consejeros 2015
Octubre	Puesta al día sobre la retribución de directivos en el mercado Estrategia retributiva para 2017 Revisión de la retribución de los consejeros no ejecutivos

Asesores de la Comisión

La Comisión nombró a Towers Watson (actualmente denominado Willis Towers Watson) como sus asesores externos en 2014. Este nombramiento terminó el 19 de septiembre de 2016. Willis Towers Watson informaba directamente a la Comisión. Los honorarios pagados a Willis Towers Watson por el asesoramiento prestado a la Comisión de Retribuciones durante 2016 hasta el cese de su nombramiento ascendieron a 29.633 €. Willis Towers Watson ha suscrito el Código de Conducta voluntario del Reino Unido para asesores en materia de retribución de directivos. Willis Towers Watson también presta otros servicios a la Compañía en relación con la valoración a efectos contables de los derechos bajo el PSP.

La Comisión nombró a Deloitte como sus asesores externos mediante concurso, con efectos desde el 20 de septiembre de 2016. Deloitte reporta directamente a la Comisión. Los honorarios pagados a Deloitte por el asesoramiento prestado a la Comisión de Retribuciones desde la fecha de su nombramiento hasta el final de

2016 fueron de 37.616 €, fijados en función de tiempo y materiales. Deloitte es miembro del Grupo de Asesores en materia de Remuneración firmantes del Código de Conducta voluntario del Reino Unido. Además de asesorar a la Comisión de Retribuciones, Deloitte prestó asesoramiento al Grupo durante 2016 en materia de remuneración, pensiones, de auditoría interna, y también asesoramiento fiscal. La Comisión ha examinado el asesoramiento en materia retributiva prestado por Deloitte durante el ejercicio, constatando que ha sido objetivo e independiente.

La Compañía ha obtenido datos generales de estudios sobre niveles retributivos de diversas fuentes. Durante el ejercicio, el Consejero Delegado de IAG reportó de forma periódica a la Comisión, salvo en aquellas ocasiones en que se trataba su propia remuneración.

Informe de la comisión de retribuciones continuación

Cifra única total de la retribución de cada consejero

Sujeto a auditoría completa

Consejeros No Ejecutivos

Consejero (000€)	Asignación fija	Complementos salariales sujetos a tributación	Total del ejercicio hasta el 31 de diciembre de 2016	Asignación Fija	Complementos salariales sujetos a tributación	Total del ejercicio hasta el 31 de diciembre de 2015
Antonio Vázquez ¹	511	35	546	484	19	503
Sir Martin Broughton ²	162	33	195	350	56	406
Patrick Cescau ³	136	22	158	120	34	154
César Alierta ⁴	55	-	55	120	-	120
Marc Bolland ⁵	65	-	65	-	-	-
Baronesa Kingsmill	120	27	147	135	25	160
James Lawrence ⁶	129	9	138	140	37	177
María Fernanda Mejía	120	3	123	120	8	128
José Pedro Pérez-Llorca ⁷	-	-	-	60	6	66
Kieran Poynter	131	35	166	120	29	149
Emilio Saracho ⁸	65	4	69	-	-	-
Dame Marjorie Scardino	140	55	195	125	72	197
Alberto Terol	120	33	153	120	26	146
Total (000€)	1.754	256	2.010	1.894	312	2.206

1 Antonio Vázquez redujo voluntariamente su asignación fija en un 25 %, con efectos desde el 1 de diciembre de 2012 hasta el 31 de octubre de 2016

2 Sir Martin Broughton cesó como consejero el 16 de junio de 2016

3 Patrick Cescau fue nombrado *Senior Independent Director* el 16 de junio de 2016

4 César Alierta cesó como consejero el 16 de junio de 2016

5 Mark Bolland se incorporó al Consejo el 16 de junio de 2016

6 James Lawrence presidió la Comisión de Auditoría y Cumplimiento hasta el 16 de junio de 2016, en cuya fecha fue sustituido por Kieran Poynter

7 José Pedro Pérez-Llorca dejó de ser consejero el 18 de junio de 2015

8 Emilio Saracho se incorporó al Consejo el 16 de junio de 2016

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

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

Asignación fija

Asignación fija en el ejercicio a consejeros no ejecutivos.

Complementos salariales sujetos a tributación

Complementos salariales sujetos a tributación, incluidos billetes de avión personales.

Para el año finalizado el 31 de diciembre de 2016, se ha aplicado un tipo de cambio €:£ de 1,2347.

Para el año finalizado el 31 de diciembre de 2015, se ha aplicado un tipo de cambio €:£ de 1,3742.

Consejeros Ejecutivos

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

2016

Consejero (000€)	Salario base	Complementos salariales sujetos a tributación	Pensiones	Incentivo anual	Consolidación de incentivo a largo plazo	Total del ejercicio hasta el 31 de diciembre de 2016
Consejeros Ejecutivos						
Willie Walsh (GBP) ¹	850	24	213	567	808	2.462
Willie Walsh (euro)	1.049	30	263	700	998	3.040
Enrique Dupuy de Lôme (GBP) ¹	536	19	134	241	294	1.224
Enrique Dupuy de Lôme (euro)	662	23	165	298	363	1.511
Total (000€)	1.711	53	428	998	1.361	4.551

Información adicional en relación con la tabla de cifra única total para 2016

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

Salario base

Salario pagado en el ejercicio a los consejeros ejecutivos.

Complementos salariales sujetos a tributación

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

Pensión

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

Plan de incentivo anual

Pagos del incentivo anual respecto al periodo finalizado el 31 de diciembre de 2016 (devengados a 31 de diciembre de 2016, pero pagos en efectivo (50 % del incentivo concedido) no satisfechos hasta el mes de marzo de 2017). Los resultados de las condiciones de desempeño en que se basan los pagos se describen en la siguiente sección. La mitad del incentivo anual se difiere en forma de acciones por un periodo de tres años (IADP). Se espera que los derechos bajo el IADP de 2016 se consoliden en marzo de 2020.

Consolidación de incentivo a largo plazo

Se refiere al PSP 2014, en función del desempeño valorado a 31 de diciembre de 2016, aunque las acciones consolidadas no se entregarán hasta marzo de 2017. A los efectos de esta tabla, las acciones consolidadas se han valorado según el precio medio de la acción en el periodo de tres meses finalizado el 31 de diciembre de 2016, siendo 425,9 peniques. El resultado de las condiciones de desempeño en que se basa la consolidación se describe más adelante.

Para el año finalizado el 31 de diciembre de 2016, se ha aplicado un tipo de cambio €:£ de 1,2347

Para el año finalizado el 31 de diciembre de 2015, se ha aplicado un tipo de cambio €:£ de 1,3742

2015

Consejero (000€)	Salario base	Complementos salariales sujetos a tributación	Pensiones	Incentivo anual	Consolidación de incentivo a largo plazo	Total del ejercicio hasta el 31 de diciembre de 2015
Consejeros Ejecutivos						
Willie Walsh (GBP) ¹	850	27	213	1.360	4.005	6.455
Willie Walsh (euro)	1.168	37	293	1.869	5.504	8.871
Enrique Dupuy de Lôme (GBP) ¹	525	19	131	483	1.456	2.614
Enrique Dupuy de Lôme (euro)	721	26	180	664	2.001	3.592
Total (000€)	1.889	63	473	2.533	7.505	12.463

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

Seguro de vida

La Compañía proporciona un seguro de vida para todos los consejeros ejecutivos. Para el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2016, la Compañía realizó aportaciones por importe de 18.555 € (2015: 28.230€).

Resultados de la retribución variable**Sujeto a auditoría****Plan de Incentivo Anual correspondiente a 2016**

Al comienzo de 2016, el Consejo de Administración, siguiendo la recomendación de la Comisión de Retribuciones, estableció el beneficio de explotación de IAG como objetivo financiero aplicable a las dos terceras partes del incentivo anual para ese año. El beneficio de explotación fue considerado como la mejor métrica financiera a

efectos de la alineación de los intereses de los accionistas con el resultado de la Compañía y el desempeño personal. Respecto del tercio basado en objetivos específicos del cargo, la Comisión de Retribuciones, a propuesta del Presidente, evaluó el desempeño del Consejero Delegado de IAG en relación con sus objetivos; y la Comisión de Retribuciones, a propuesta del Consejero Delegado de IAG, evaluó el desempeño del Director Financiero de IAG en relación con sus objetivos. Ambas evaluaciones de desempeño fueron sometidas al Consejo de Administración para su aprobación final el 23 de febrero de 2017.

El incentivo anual máximo del Consejero Delegado de IAG fue del 200% del salario (100 % del salario en caso de cumplimiento del objetivo-medio de desempeño) y en el caso del Director Financiero de IAG fue del 150% del salario (75% del salario en caso de cumplimiento del objetivo-medio de desempeño).

Informe de la comisión de retribuciones continuación

Los resultados de las condiciones de desempeño fueron los siguientes:

Parámetro		Consejero Delegado de IAG	Director Financiero de IAG
Beneficio de Explotación de IAG (antes de partidas excepcionales) (67 %)	Importe	0€ 0£	0€ 0£
	porcentaje sobre el máximo asignado	0% Véanse abajo los detalles de los rangos del objetivo basado en el desempeño	0% Véanse abajo los detalles de los rangos del objetivo basado en el desempeño
Objetivos específicos del cargo (33 %)	Resultados comparados con los objetivos	699.663€ 566.667£ Véanse abajo detalles de la consecución de objetivos	297.699€ 241.110£ Véanse abajo detalles de la consecución de objetivos.
	porcentaje del máximo asignado	100%	90%
Detalle de facultades discrecionales ejercidas			
Resultado total		699.663€ 566.667£	297.699€ 241.110£

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

El beneficio de explotación (antes de partidas excepcionales) de IAG en 2016 (dos tercios del incentivo anual) no alcanzó el umbral necesario para activar los pagos, lo que ha dado lugar a un 0% del importe máximo susceptible de pagarse por este concepto del incentivo (2015: 70%). El rango del objetivo de 2016 era el siguiente: el nivel mínimo para consolidar el incentivo bajo esta métrica era de 2.800 millones de euros, el nivel objetivo-medio en el que se pagaría el 50% del máximo era de 3.200 millones de euros y el nivel máximo en el que se pagaría el máximo era de 3.600 millones de euros. Se fijaba además una graduación lineal entre el nivel mínimo y el nivel objetivo-medio y entre este último y el nivel máximo.

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

Willie Walsh ha ejercido un liderazgo sólido y eficaz de IAG durante 2016 en un entorno exterior difícil. Ha seguido impulsando cambios para la transformación estratégica del Grupo, manteniendo el foco de atención sobre el control de costes y la gestión de la capacidad. Goza de amplio reconocimiento como líder en el sector y en 2016 fue nombrado presidente de la Junta de Gobernadores de la IATA y fue además uno de los Consejeros Delegados fundadores de Airlines for Europe (A4E).

De sus logros en 2016 cabe destacar la mejora de los resultados financieros, con el consiguiente incremento del dividendo a cuenta en un 10%, y el continuo crecimiento en todo el Grupo, que ha logrado una cifra récord de más 100 millones de pasajeros transportados en 2016. Sin embargo, diversos factores externos impidieron que el Grupo alcanzara todos sus objetivos, en particular el beneficio de explotación, que se situó por debajo del umbral, a pesar de la mejora interanual conseguida. La planificación de la sucesión constituyó una cuestión de especial interés para el Consejero Delegado en 2016, con varios nombramientos internos clave para puestos de liderazgo.

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

El desempeño de Enrique Dupuy durante 2016 ha sido excelente, con una efectiva dirección financiera del Grupo a lo largo del ejercicio. Las iniciativas adoptadas por el Director Financiero en 2016 han permitido lograr un ahorro estructural del 10% (2.000 millones de euros) en relación con el capital invertido a largo plazo.

A pesar de no haberse conseguido los objetivos de beneficio de explotación del Grupo para el ejercicio, ha logrado un ahorro de costes y el mantenimiento de un sólido balance y flujo de caja libre para el accionista para reforzar la sostenibilidad del dividendo. La planificación de la sucesión también ha constituido una cuestión de especial interés para el Director Financiero, con nombramientos en puestos financieros clave.

PSP 2014 de IAG

Los derechos otorgados al amparo del PSP 2014 el 6 de marzo de 2014 fueron revisados al final del periodo de desempeño que comenzó el 1 de enero de 2014 y finalizó el 31 de diciembre de 2016. Las asignaciones representaban al 200% del salario del Consejero Delegado de IAG y del 120% del salario del Director Financiero de IAG.

La consolidación del 50% de los derechos estaba sujeta a la consecución de los objetivos de BPA ajustado de la Compañía y el otro 50% a la evolución del TSR respecto a un índice. La consolidación de cualquier derecho quedó condicionada en cualquier caso a la conformidad del Consejo de Administración respecto de los resultados financieros subyacentes del Grupo en las condiciones existentes durante ese periodo de tres años.

El resultado de la condición de desempeño fue el siguiente:

Parámetro	Mínimo	Máximo	Resultado	Consolidación (como porcentaje de derechos otorgados en 2014)
Evolución del TSR medida en comparación con la evolución del TSR del índice MSCI European Transportation (large and mid-cap) (50%)	Evolución del TSR de IAG igual al índice (consolidación del 25% de los derechos)	La evolución del TSR de IAG excede el índice en un 8 % anual (consolidación del 100 % de los derechos)	IAG se sitúa por debajo del índice en un 3 % anual.	0%
Beneficio por Acción (BPA) ajustado (50%)	BPA 2016 de 34 céntimos de euro (consolidación del 10% de los derechos)	BPA 2016 de 56 céntimos de euro (consolidación del 100% de los derechos)	90,2 céntimos de euro	100%
Detalle de cualquier discrecionalidad ejercida				
Resultado total				50%

PSP 2013 de IAG

Los derechos otorgados al amparo del PSP 2013 el 6 de marzo de 2013 fueron revisados al final del periodo de desempeño que comenzó el 1 de enero de 2013 y finalizó el 31 de diciembre de 2015. Las asignaciones representaban el 200% del salario del Consejero Delegado de IAG y del 120% del salario del Director Financiero de IAG.

La consolidación del 50% de los derechos estaba sujeta a la consecución de los objetivos de BPA ajustado de la Compañía y el otro 50% a la evolución del TSR comparado con un índice. La consolidación de cualquier derecho quedó condicionada en cualquier caso a la conformidad del Consejo de Administración respecto del desempeño financiero subyacente del Grupo en las condiciones existentes durante ese periodo de tres años.

El resultado de la condición de desempeño fue el siguiente:

Parámetro	Mínimo	Máximo	Resultado	Consolidación (como porcentaje de derechos otorgados en 2013)
Evolución del TSR medida en comparación con la evolución del TSR del índice MSCI European Transportation (large and mid-cap) (50%)	Evolución del TSR de IAG igual al índice (consolidación del 25% de los derechos)	La evolución del TSR de IAG excede el índice en un 8 % anual (consolidación del 100 % de los derechos)	Excede el índice en un 35 % anual.	100%
Beneficio por Acción (BPA) ajustado (50%)	BPA 2015 de 30 céntimos de euro (consolidación del 10% de los derechos)	BPA 2015 de 52 céntimos de euro (consolidación del 100 % de los derechos)	71,4 céntimos de euro	100%
Detalle de cualquier discrecionalidad ejercida				
Resultado total				100%

Derechos concedidos en virtud del PSP durante el ejercicio

Sujeto a auditoría

El PSP de IAG es un plan discrecional dirigido a altos ejecutivos clave y directivos del Grupo que ejercen influencia directa sobre el valor para el accionista. La Compañía asignó derechos al amparo del PSP el 7 de marzo de 2016. La tabla que se incluye en esta sección refleja los detalles principales de la asignación realizada.

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

Informe de la comisión de retribuciones continuación

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

La rentabilidad sobre el capital invertido (RoIC, por sus siglas en inglés) es una métrica financiera que cuantifica la medida en que una compañía genera flujo de efectivo en relación con el capital que ha invertido en su negocio. La Comisión considera que también es un buen reflejo de los resultados financieros subyacentes del negocio. Es una de las principales áreas en que la Compañía quiere centrar sus esfuerzos de mejora a largo plazo.

PSP 2016 - elegibilidad, parámetros y objetivos

Tipo de derechos concedidos	Acciones		
Base para la determinación del valor de la asignación	Solo se conceden a aquellos ejecutivos con un desempeño constante alto y/o que ocupan cargos clave y/o a los que la Compañía quiere retener en el largo plazo		
Valor nocial de la asignación (porcentaje del salario)	Consejero Delegado de IAG - 200%	Otros consejeros ejecutivos - 150% :	
Precio de la acción en la asignación	5,41€		
Periodo de desempeño	1 de enero de 2016 a 31 de diciembre de 2018		
Condiciones desempeño	Objetivos de desempeño de BPA	Objetivos de desempeño de RoIC	Rentabilidad total para el accionista (TSR) comparada con la evolución del TSR del índice MSCI European Transportation (large and mid-cap)
Ponderación	Un tercio	Un tercio	Un tercio
Umbral	BPA de 2018 de 105 céntimos de euro Se consolida el 10%	RoIC de 2018 de 12 % Se consolida el 10%	TSR de IAG igual al índice Se consolida el 25%
Objetivo	BPA de 2018 entre 105 céntimos € y 145 céntimos de euro (consolidación lineal entre el umbral y el máximo)	RoIC de 2018 entre el 12% y el 15% (consolidación lineal entre el umbral y el máximo)	TSR de IAG entre el retorno del índice y el 8 % anual. Supera al del índice (consolidación lineal entre el umbral y el máximo)
Máximo	BPA de 2018 de 145 céntimos de euro Se consolida el 100%	RoIC de 2018 del 15% Se consolida el 100%	El TSR de IAG supera el índice en un 8% anual Se consolida el 100%
Periodo de mantenimiento	Período adicional de dos años después del periodo de resultados		

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

Derechos de pensión totales

Sujeto a auditoría

La Compañía promueve un plan de pensiones de aportación definida en el que los consejeros ejecutivos tienen derecho a recibir una aportación al plan de pensiones por un importe equivalente al 25 % del salario base. Los consejeros ejecutivos pueden optar por percibir un complemento salarial en lugar de tales aportaciones.

Willie Walsh participó en el plan de pensiones de la Compañía hasta el 31 de marzo de 2016 y la Compañía ha realizado aportaciones durante el ejercicio por un importe de 9.987€ (2015: 39.950€), habiéndole abonado, además, una cantidad en dinero en lugar de aportaciones de 202.513€ (2015: 172.550€).

Enrique Dupuy de Lôme ya no es partícipe del plan de pensiones de la Compañía y por lo tanto la Compañía no ha realizado aportaciones durante el ejercicio (2015: cero). Percibió una cantidad en dinero en lugar de aportaciones de 133.950€ (2015: 131.325€).

Pagos en caso de cese

Ninguno de los consejeros ejecutivos ha causado baja durante 2016. No se ha realizado ningún pago a consejeros no ejecutivos después de haber causado baja durante 2016.

Pagos a antiguos consejeros

José Pedro Pérez-Llorca recibió beneficios de viajes por valor de 4.380 € durante 2016 después de haber dejado la Compañía.

Resultado de la votación consultiva

En la siguiente tabla se refleja el resultado del voto consultivo en relación con el Informe sobre Remuneraciones de los Consejeros de 2015 en la Junta General de Accionistas de 2016 y el resultado de la votación vinculante en relación con la política sobre la remuneración de los consejeros en la Junta General de 2015:

	Número de votos emitidos	A favor	En contra	Abstenciones
Informe Anual sobre Remuneraciones de los Consejeros de 2015	1.400.009.837	1.328.811.284 (94,914 %)	18.478.393 (1,320 %)	52.720.160 (3,766%)
Política sobre la remuneración de los consejeros	1.313.200.803	973.503.807 (74,132 %)	49.560.764 (3,774 %)	290.136.232 (22,094%)

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

Sujeto a Auditoría

A fin de que sus intereses estén alineados con los de los accionistas, cada consejero ejecutivo debe acumular y mantener personalmente una participación accionarial mínima en la Compañía.

De acuerdo con las directrices de participación accionarial del Grupo el Consejero Delegado de IAG debe acumular y mantener una participación del 250% del salario. Otros consejeros ejecutivos deben acumular y mantener participaciones accionariales del 200% del salario. Asimismo, deben mantener el 100% de las acciones (neto de impuestos) que consoliden de los planes de acciones hasta que se alcance su respectivo requisito de participación. La Comisión ha revisado el progreso de los consejeros ejecutivos respecto de los requisitos y señala que ambos consejeros ejecutivos están muy por encima del requisito de participación antes indicado. Se ha producido una mejora significativa en la participación accionarial de los consejeros ejecutivos en los tres últimos años, como resultado de la consolidación de los derechos del PSP y de las asignaciones de acciones diferidas de los planes de incentivo anual.

Las acciones que se tienen en cuenta de cara a considerar el cumplimiento de las directrices incluyen las acciones ya poseídas por el ejecutivo, las acciones consolidadas y ejercitadas, las acciones consolidadas y no ejercitadas y las acciones diferidas no consolidadas de planes anuales de incentivos. La siguiente tabla resume la participación de los consejeros ejecutivos a 31 de diciembre de 2016:

Consejero ejecutivo	Requisito de participación accionarial	Acciones en propiedad	Acciones ya consolidadas de los planes de acciones por desempeño	Acciones ya consolidadas de los planes anuales de incentivos diferidos	Acciones no consolidadas de los planes anuales de incentivos diferidos	Participación Accionarial Total a efectos de cumplimiento del requisito
Willie Walsh	250% del salario	72.000	1.457.328	126.754	225.375	1.881.457 (1,017% del salario)
Enrique Dupuy de Lôme	200% del salario	100	413.967	52.740	77.263	544.070 (523% del salario)

Consejeros No Ejecutivos en otras sociedades

Se requiere el consentimiento previo de la Compañía para que un consejero ejecutivo pueda aceptar un nombramiento como consejero no ejecutivo en otra sociedad y este permiso solo se concede en determinadas circunstancias. Durante el ejercicio objeto de este informe ningún consejero ejecutivo ha ocupado el cargo de consejero no ejecutivo en otra sociedad habiendo obtenido remuneración por dicho cargo.

Willie Walsh es consejero no ejecutivo de la *Irish National Treasury Management Agency*, habiendo renunciado a cobrar honorarios por dicho cargo.

Consejeros No Ejecutivos

Los consejeros no ejecutivos perciben una asignación fija anual. La asignación del Presidente No Ejecutivo es de 645.000€, que se redujo voluntariamente en un 25% a 483.750 € desde el 1 de diciembre de 2012 hasta el 31 de octubre de 2016 (cuando el Presidente aceptó la propuesta del Consejo de Administración de revertir la reducción voluntaria del 25% de su remuneración). Otros consejeros no ejecutivos tienen una asignación de 120.000€. Los honorarios adicionales por ocupar la presidencia de una Comisión son de 20.000€. En lo que respecta al cargo de Consejero Independiente Senior, sus funciones las desempeñaba anteriormente el Vicepresidente y estaban incluidas en su remuneración (una asignación anual de 350.000 €). Dado que el nuevo Consejero Independiente Senior no es Vicepresidente, la asignación adicional por desempeñar las funciones de Consejero Independiente Senior se ha reducido a 30.000 €.

En relación con el Presidente, tal y como se establecía en la documentación relativa a la fusión entre British Airways e Iberia, se tuvieron en cuenta las condiciones de su contrato de relación mercantil con Iberia en el momento de la fusión. Esto significa que mantendrá su derecho al abono de su compensación por retiro por un importe de 2.800.000 €. El saldo del fondo correspondiente que cubre dicho beneficio (incluidos los intereses devengados) se le abonará en el momento de su salida de la Compañía por cualquier motivo.

Informe de la comisión de retribuciones continuación

Acciones titularidad de los Consejeros

Sujeto a auditoría

	Total acciones y derechos de voto	Porcentaje de capital
Antonio Vázquez	512.291	0,024
Willie Walsh	1.656.082	0,078
Marc Bolland	0	0,000
Patrick Cescau	0	0,000
Enrique Dupuy de Lôme	466.807	0,022
Baronesa Kingsmill	2.000	0,000
James Lawrence ¹	326.500	0,016
María Fernanda Mejía	100	0,000
Kieran Poynter	15.000	0,001
Emilio Saracho	0	0,000
Dame Marjorie Scardino	100	0,000
Alberto Terol	16.900	0,001
Total	2.995.780	0,140

¹ Manténidas como ADRs de IAG (un ADR de IAG equivale a 2 acciones de IAG)

No se han producido cambios en las participaciones accionariales indicadas arriba entre el 31 de diciembre de 2016 y la fecha de este informe.

Límites a la dilución asociada a los planes de acciones

La *Investment Association* establece directrices que limitan la emisión de nuevas acciones al amparo de los planes de acciones de la Compañía en cualquier periodo de diez años al 10% del capital social ordinario emitido, y restringen las emisiones al amparo de los planes discrecionales de la Compañía al 5% en cualquier periodo de diez años.

En la Junta General de 18 de junio de 2015 se autorizó a la Compañía para asignar hasta 67.500.000 acciones (3,31% del capital social) en 2015, 2016, 2017 y 2018. De este importe, un máximo de 7.650.000 acciones podrían asignarse a consejeros ejecutivos al amparo de todos los planes de acciones de IAG para adjudicaciones realizadas durante 2015, 2016, 2017 y 2018. A 31 de diciembre de 2016, el 2,33% del capital social había sido asignado con arreglo a los planes de acciones de IAG.

Los precios de cierre más altos y más bajos de las acciones de la Compañía durante el periodo y el precio de la acción a 31 de diciembre de 2016 fueron:

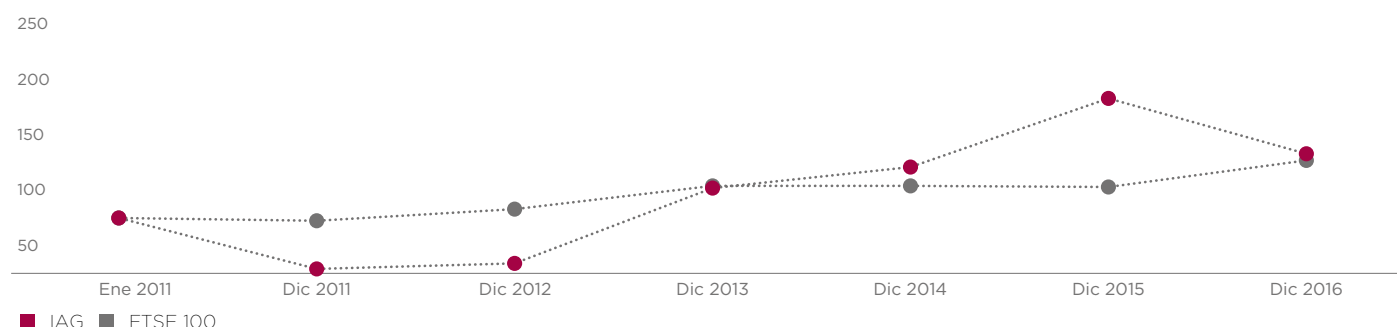
A 31 de diciembre de 2016	441p
Más alto del periodo	611p
Más bajo del periodo	344p

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

El gráfico siguiente muestra el valor a 31 de diciembre de 2016 de una inversión hipotética de 100£ en la Compañía comparada con el valor de 100£ invertidas en el índice FTSE 100 a lo largo del mismo periodo. Se ha tomado el precio de la acción al contado en la fecha de cotización y un promedio de tres meses antes del final del ejercicio.

Se escogió el FTSE 100 porque es un índice amplio de renta variable del que forma parte la Compañía, y el índice goza de amplio reconocimiento.

Evolución del retorno total para el accionista (TSR) de IAG comparada con el FTSE 100



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

	Consejero Delegado de IAG "cifra total única" de remuneración	Incentivo Anual	Incentivo a largo plazo
2011	1.550.000€	Incluye pago de incentivo anual de 302.000€ (18 % del máximo),	Incluye consolidación de incentivo a largo plazo por valor de 251.594€ (35 % del máximo),
2012	1.083.000€	Ningún pago de incentivo anual	Consolidación cero de incentivo a largo plazo
2013	4.971.000€	Incluye pago de incentivo anual de 1.299.375€ (78,75 % del máximo),	Incluye consolidación de incentivo a largo plazo por valor de 2.593.569€ (100 % del máximo),
2014	6.390.000€	Incluye pago de incentivo anual de 1.662.222€ (97,78 % del máximo),	Incluye consolidación de incentivo a largo plazo por valor de 3.640.135€ (85 % del máximo),
2015	6.455.000€	Incluye pago de incentivo anual de 1.360.000€ (80 % del máximo),	Incluye consolidación de incentivo a largo plazo por valor de 4.405.185€ (100 % del máximo),
2016	2.462.000€	Incluye pago de incentivo anual de 566.667€ (33,33 % del máximo),	Incluye consolidación de incentivo a largo plazo por valor de 807.741€ (50 % del máximo)

La cifra única total de retribución incluye el salario base, los complementos salariales sujetos a tributación, los complementos de pensiones, el incentivo anual y la consolidación del incentivo a largo plazo.

La cifra de 2011 incluye 20 días de remuneración pagada por British Airways en enero de 2011.

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

La tabla siguiente muestra el cambio en la retribución del Consejero Delegado de IAG en 2016 comparada con 2015.

A continuación, dicha retribución se compara con la de un grupo determinado de empleados. Se ha considerado que el grupo de empleados más apropiado para realizar esta comparación es el grupo de empleados de IAG en el Reino Unido, unos 40.000 en total. Para que la comparación entre el Consejero Delegado de IAG y los empleados sea lo más significativa posible, se eligió el grupo de empleados más amplio posible.

La selección de todos los empleados del Grupo en el Reino Unido (aproximadamente dos tercios de todos los empleados del Grupo) cumple este criterio. La mayor parte de los 40.000 empleados del Grupo en el Reino Unido están contratados por British Airways, pero otros proceden del resto de sociedades del Grupo que están domiciliadas en el Reino Unido. Se decidió no incluir en la comparación a los empleados de fuera del Reino Unido ya que las condiciones laborales existentes en otros países son muy distintas.

	Consejero Delegado de IAG	Empleados del Reino Unido
Salario base	No hay incremento del salario base en 2016	El promedio de los pagos del salario base en 2016 en compañías del Reino Unido pertenecientes al Grupo rondó el 2 %.
Incentivo anual	Una reducción desde 1.360.000€ en marzo de 2016 (que cubre el período de resultados de 2015) a 566.667€ en marzo de 2017 (que cubre el período de resultados de 2016). Representa una reducción del 58%.	Los cambios en los pagos de incentivos anuales globales de 2016 respecto a los de 2015 variaron considerablemente en el Grupo, dependiendo del diseño del incentivo, resultados financieros y resultados no financieros de cada compañía.
Complementos salariales sujetos a tributación	No hay cambios en la política de los complementos salariales. Los pagos efectivos se redujeron a 24.000€ en 2016 respecto a la cifra de 27.000€ de 2015.	No hay cambios en la política de los complementos salariales. Los costes totales de 2016 comparados con los de 2015 se incrementaron muy ligeramente en línea con la inflación.

Informe de la comisión de retribuciones continuación

Importancia relativa del gasto en salarios

En la tabla siguiente se reflejan, con respecto a 2016 y 2015, los costes totales en concepto de retribución, el beneficio de explotación y los dividendos distribuidos por la Compañía.

	2016	2015
Costes salariales totales, IAG	4.731.000.000€	4.905.000.000€
Retribución total de los consejeros (incluidos consejeros no ejecutivos)	6.561.000€	14.669.000€
Beneficio de explotación de IAG (antes de partidas excepcionales)	2.535.000.000€	2.300.000.000€
Dividendos declarados	233.000.000€	407.000.000€
Dividendos propuestos	265.000.000€	-

Los gastos de personal se expresan antes de partidas excepcionales.

La cifra que refleja el beneficio de explotación de IAG en 2015 excluye la aportación de Aer Lingus a la Compañía.

Implementación de la política de remuneraciones para 2017

Salario Base

Los salarios base de los consejeros ejecutivos se revisan anualmente desde el 1 de enero de cada año. El Consejo de Administración, sobre la base de la recomendación de la Comisión de Retribuciones, aprobó los siguientes salarios base después de considerar en detalle si resultan asumibles para la Compañía, la valía de cada ejecutivo, los riesgos de retención y el volumen de los incrementos salariales generales en todo el Grupo para 2017 (que variaron entre el 2% y el 2,5% en todo el Grupo):

Consejero Ejecutivo	Revisión de salario base
Consejero Delegado	850.000€ (1.049.000 €) (sin variación con respecto a 2016).
Director Financiero	547.000€ (675.000€) (en términos de libras esterlinas, un incremento del 2,1% respecto a 2016).

La Comisión de Retribuciones aprobó ofrecer al Consejero Delegado un incremento de su salario base en línea con el aplicado a otros ejecutivos; sin embargo, este declinó respetuosamente dicha oferta.

Incentivo Anual 2017

Para 2017, la asignación máxima para el Consejero Delegado de IAG será del 200 % del salario y para el Director Financiero de IAG será del 150 % del salario. La ponderación respecto al parámetro del beneficio de explotación de IAG se mantendrá en dos tercios. El parámetro basado en los objetivos específicos del cargo (ponderación: un tercio) incluirá un 25% correspondiente al desempeño personal y un 8,33 por ciento correspondiente al parámetro relativo a la satisfacción del cliente, el *Net Promoter Score* (NPS). El NPS se utiliza para medir la satisfacción y lealtad de los clientes del Grupo. Se calcula en base a respuestas obtenidas en encuestas, sustrayendo el porcentaje de aquellos clientes "Detractores" del porcentaje de clientes que son "Promotores" del servicio. El Consejo de Administración, siguiendo la recomendación de la Comisión de Retribuciones, ha fijado un rango objetivo exigente respecto al beneficio de explotación de IAG de 2017 para los niveles mínimo, objetivo-medio y máximo. En el nivel mínimo, no existirá pago, en el nivel objetivo-medio se pagará el 50 % del máximo y en el nivel máximo se pagará el 100 % del máximo. Existirá una escala gradual por interpolación lineal entre el nivel mínimo y el nivel objetivo-medio y entre este último y el nivel máximo. Por motivos comerciales, no se revelará el rango de objetivos relativo al beneficio de explotación de IAG hasta que finalice el ejercicio. Se incluirá en el Informe sobre Remuneraciones del año siguiente.

Asignación de derechos al amparo del PSP 2017

El Consejo de Administración, sobre la base de una recomendación de la Comisión de Retribuciones, ha aprobado la asignación de derechos bajo el PSP para 2017, con un periodo de desempeño desde el 1 de enero de 2017 al 31 de diciembre de 2019.

Para 2017, el valor nominal de los derechos concedidos no excederá del 200 % del salario para el Consejero Delegado de IAG y del 150 % para el Director Financiero de IAG.

El Consejo de Administración ha aprobado tres condiciones de desempeño, cada una de ellas con una ponderación de un tercio. Estas condiciones y ponderaciones son las mismas que se aplicaron en 2015 y 2016.

La primera de las condiciones de desempeño se basa en la evolución del TSR de IAG en comparación con la evolución del TSR del índice MSCI European Transportation. Esta condición se considera una métrica apropiada porque las sociedades del índice están sujetas a factores externos que impactan sobre la cotización de la acción similares a los que afectan al Grupo. Los niveles objetivo son idénticos a los de 2016 que se describen en este informe.

La segunda condición de desempeño se basa en el BPA ajustado. Esta condición se considera una métrica apropiada porque ofrece una sólida valoración de los resultados económicos subyacentes del negocio. El Consejo de Administración y la Comisión de Retribuciones han acordado que el rango objetivo del BPA para el PSP 2017 debe reducirse ligeramente con respecto al del PSP 2016, para reflejar la difícil situación a largo plazo del mercado. Sin embargo, el rango objetivo sigue siendo ambicioso. La medición del BPA ajustado será la siguiente:

Ponderación	Un tercio
Nivel mínimo	BPA ajustado 2019 de 100 céntimos de euro, consolidación del 10%
Nivel objetivo-medio (consolidación lineal entre el mínimo y el máximo)	BPA ajustado 2019 entre 100 céntimos € y 130 céntimos de euro
Nivel máximo	BPA ajustado 2019 de 130 céntimos de euro, consolidación del 100%

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

Ponderación	Un tercio
Nivel mínimo	RoIC 2019 del 12%, consolidación del 10 %
Nivel objetivo-medio (consolidación lineal entre el mínimo y el máximo)	RoIC 2019 entre el 12 % y el 15 %
Nivel máximo	RoIC 2019 del 15%, consolidación del 100 %

Existirá un periodo adicional de mantenimiento de las acciones de dos años. Esto significa que se exigirá a los ejecutivos que retengan las acciones durante un mínimo de dos años después de finalizado el periodo de desempeño para fortalecer la alineación entre ejecutivos y accionistas.

Complementos salariales sujetos a tributación y complemento de pensión

Los complementos salariales sujetos a tributación y el complemento de pensión (como porcentaje del salario base) permanecen invariables en 2017.

Asignación de Consejeros No Ejecutivos

La asignación de los consejeros no ejecutivos se revisó en 2016 pero permanece invariable en 2017. Esta asignación no se ha modificado desde 2011.

Información Complementaria

Derechos sobre acciones condicionales de los consejeros

Los siguientes consejeros tenían derechos sobre acciones de la Compañía sujetos a condición otorgados al amparo del IAG PSP:

Consejero	Plan	Fecha de asignación	Nº de derechos a 1 de enero de 2016	Derechos consolidados durante el año	Derechos caducados durante el año	Derechos asignados durante el año	Nº de derechos a 31 de diciembre de 2016
Consejeros ejecutivos							
Willie Walsh	IAG PSP	6 de marzo de 2013	684.647	684.647	-	-	-
	IAG PSP	6 de marzo de 2014	379.310	-	-	-	379.310
Total			1.063.957	684.647	-	-	379.310
					-	-	
Enrique Dupuy de Lôme	IAG PSP	6 de marzo de 2013	248.963	248.963	-	-	-
	IAG PSP	6 de marzo de 2014	137.931	-	-	-	137.931
Total			386.894	248.963	-	-	137.931

Las condiciones de desempeño de los derechos del PSP 2014 fueron verificadas por la Comisión de Retribuciones y comunicadas al Consejo de Administración en su reunión de febrero de 2017.

Los derechos otorgados el 6 de marzo de 2013 fueron verificados al final del periodo de desempeño y como resultado se consolidó el 100% de los mismos, tal y como se detalla en este informe en la sección de Resultados de la Retribución Variable.

Los valores atribuidos a las acciones ordinarias de la Compañía de conformidad con las normas del plan en las fechas de asignación del PSP eran los siguientes: 2014: 435 peniques y 2013: 241 peniques.

Informe de la comisión de retribuciones continuación

Opciones sobre acciones de los Consejeros

Los siguientes consejeros tenían opciones a coste cero sobre acciones ordinarias de la Compañía, concedidas de acuerdo con el PSP de IAG:

Consejero	Fecha de concesión	Nº de opciones a 1 de enero de 2016	Precio de ejercicio	Opciones ejercidas durante el año	Opciones caducadas durante el año	Opciones concedidas durante el año	Ejercitables desde	Fecha de extinción	Nº de opciones a 31 de diciembre de 2016
Consejeros Ejecutivos									
Willie Walsh	28 de mayo de 2015	309.091	-	-	-	-	1 de enero de 2020	31 de diciembre de 2024	309.091
	7 de marzo de 2016	-	-	-	-	314.233	1 de enero de 2021	31 de diciembre de 2025	314.233
Total		309.091	-	-	-	314.233			623.324
Enrique Dupuy de Lôme	28 de mayo de 2015	112.364	-	-	-	-	1 de enero de 2020	31 de diciembre de 2024	112.364
	7 de marzo de 2016	-	-	-	-	145.647	1 de enero de 2021	31 de diciembre de 2025	145.647
Total		112.364	-	-	-	145.647			258.011

Para determinar el nivel de consolidación se verificará el cumplimiento de las condiciones asociadas a resultados aplicables a las indicadas asignaciones del PSP 2015 y 2016. En relación con estas asignaciones, una tercera parte está condicionada a los resultados relativos al TSR comparado con un índice, una tercera parte está condicionada a los resultados relativos al beneficio por acción (BPA) ajustado y una tercera parte está condicionada a los resultados relativos al rendimiento sobre el capital invertido (RoIC). Estas condiciones se medirán a lo largo de un único período de resultados de tres años. Es aplicable a ambas asignaciones, una vez transcurrido el período de resultados, un período de mantenimiento adicional de dos años.

El valor atribuido a las acciones ordinarias de la Compañía de conformidad con las normas del plan en las fechas de las asignaciones del PSP fue el siguiente: 2016: 541 peniques y 2015: 550 peniques.

Plan de Diferimiento de Incentivos Otorgados

Los siguientes consejeros ejecutivos tenían derechos condicionales sobre acciones ordinarias de la Compañía otorgados bajo el IADP (otorgados como consecuencia de los resultados de IAG en los periodos finalizados el 31 de diciembre de 2013, el 31 de diciembre de 2014 y el 31 de diciembre de 2015).

Consejero	Referido a la asignación de incentivo por desempeño	Fecha de asignación	Número de derechos a 1 de enero de 2016	Asignaciones efectuadas durante el año	Fecha de consolidación	Derechos vencidos durante el año	Derechos concedidos durante el año	Número de derechos a 31 de diciembre de 2016
Consejeros Ejecutivos								
Willie Walsh	2013	6 de marzo de 2014	149.353	-	6 de marzo de 2017	-	-	149.353
	2014	28 de mayo de 2015	151.111	-	8 de marzo de 2018	-	-	151.111
	2015	7 de marzo de 2016	-	-	7 de marzo de 2019	-	125.693	125.693
Total			300.464	-		-	125.693	426.157
Enrique Dupuy de Lôme	2012	6 de marzo de 2013	62.241	62.241	6 de marzo de 2016	-	-	-
	2013	6 de marzo de 2014	50.862	-	6 de marzo de 2017	-	-	50.862
	2014	28 de mayo de 2015	50.252	-	8 de marzo de 2018	-	-	50.252
	2015	7 de marzo de 2016	-	-	7 de marzo de 2019	-	44.665	44.665
Total			163.355	62.241		-	44.665	145.779

No existen condiciones de desempeño a verificar antes de la consolidación en el caso del IADP, con la excepción del hecho de que el consejero debe seguir contratado por la Compañía en el momento de la consolidación.

El valor atribuido a las acciones ordinarias de la Compañía de conformidad con las normas del plan en la fecha del IADP 2016 era de 541 peniques (2015:550 peniques; 2014:435 peniques y 2013: 241 peniques).

El valor atribuido a las acciones ordinarias de la Compañía de conformidad con las normas del plan en la fecha del IADP 2013 era de 241 peniques. El precio de la acción en la fecha de consolidación de estos derechos (7 de marzo de 2016) era de 540 peniques. El valor monetario de las acciones recibidas era el precio de la acción en la fecha de consolidación multiplicado por el número de acciones consolidadas, tal y como se muestra en la tabla anterior.

En esta sección

Estados financieros

100	Cuenta de resultados consolidada
101	Estado de resultado global consolidado
102	Balance de situación consolidado
103	Estado de flujos de caja consolidado
104	Estado de cambios en el patrimonio neto consolidado
106	Notas a las cuentas anuales consolidadas
157	Informe anual de gobierno corporativo
220	Inversiones del grupo

“Crear valor para nuestros accionistas en el futuro se trata de **liderazgo, eficiencia en costes y habilidad para ajustarnos** y reinventarnos.”

Enrique Dupuy de Lôme
Director Financiero

Los siguientes estados consolidados del Grupo han sido preparados de acuerdo a las Normas Internacionales de Información Financiera adoptadas por la Unión Europea. Esta sección incluye, así mismo, el Informe Anual de Gobierno Corporativo presentado a la Comisión Nacional del Mercado de Valores para cumplir con los requerimientos legales para compañías cotizadas en el mercado español.

Cuenta de resultados consolidada

Ejercicio finalizado el 31 de diciembre							
Millones de euros	Nota	Antes de partidas excepcionales 2016	Partidas excepcionales	Total 2016	Antes de partidas excepcionales 2015	Partidas excepcionales	Total 2015¹
Ingresos de pasaje		19.924		19.924	20.330		20.330
Ingresos de carga		1.022		1.022	1.094		1.094
Otros ingresos		1.621		1.621	1.434		1.434
Total ingresos	4	22.567		22.567	22.858		22.858
Gastos de personal	5, 8	4.731	93	4.824	4.905		4.905
Gastos de combustible y derechos de emisión	5	4.873	(42)	4.831	6.082	(51)	6.031
Gastos de handling, catering y otros gastos de explotación		2.664		2.664	2.571		2.571
Tasas de aterrizaje y de navegación		2.151		2.151	1.882		1.882
Gastos de mantenimiento y otros costes de flota		1.701		1.701	1.395		1.395
Propiedad, TI y otros gastos		870		870	765	68	833
Gastos comerciales		896		896	912		912
Depreciación, amortización y deterioro	6	1.287		1.287	1.307		1.307
Gastos de arrendamiento operativo de flota	6	759		759	659		659
Diferencias de tipo de cambio		100		100	45		45
Gastos totales de las operaciones		20.032	51	20.083	20.523	17	20.540
Beneficio de las operaciones	4	2.535	(51)	2.484	2.335	(17)	2.318
Gastos financieros	9	(279)		(279)	(294)		(294)
Ingresos financieros	9	33		33	42		42
Cargos netos por conversión de moneda extranjera		(25)		(25)	(56)		(56)
Beneficio/(pérdida) de derivados no clasificados como de cobertura		60		60	(170)		(170)
Ganancia neta correspondiente a activos financieros disponibles para la venta	18	4		4	5		5
Participación en beneficios de inversiones contabilizadas por el método de puesta en equivalencia	17	6		6	6		6
Beneficio/(pérdida) resultante de la venta de inmovilizado material e inversiones		67		67	(38)		(38)
Crédito/(cargo) financiero neto correspondiente a pensiones	9	12		12	(12)		(12)
Beneficio antes de impuestos		2.413	(51)	2.362	1.818	(17)	1.801
Impuestos	10	(423)	13	(410)	(279)	(6)	(285)
Beneficio después de impuestos del ejercicio		1.990	(38)	1.952	1.539	(23)	1.516
Atribuible a:							
Accionistas de la matriz		1.969		1.931	1.518		1.495
Socios externos		21		21	21		21
		1.990		1.952	1.539		1.516
Beneficio básico por acción (céntimos de €)	11	94,9		93,0	74,6		73,5
Beneficio diluido por acción (céntimos de €)	11	90,2		88,5	71,4		70,4

1 La Cuenta de resultados consolidada del ejercicio anterior incluye reclasificaciones para ajustarse a la presentación del periodo actual. Véase la nota 2 para más detalles.

Estado de resultado global consolidado

Millones de euros	Nota	Ejercicio finalizado el 31 de diciembre	
		2016	2015
<i>Partidas que pueden ser reclasificadas posteriormente en el beneficio neto</i>			
Coberturas de flujos de caja:			
Movimientos del patrimonio neto a valor razonable	31	(182)	(1.104)
Reclasificadas y registradas en beneficio neto	31	793	1.290
Activos financieros disponibles para la venta:			
Movimientos del patrimonio neto a valor razonable	31	4	(9)
Reclasificadas y registradas en beneficio neto	31	-	(5)
Diferencias de cambio	31	(506)	181
<i>Partidas que no serán reclasificadas en el beneficio neto</i>			
Revaluación de obligaciones por prestaciones post-empleo	31	(1.807)	156
Otro resultado global total reconocido del ejercicio, neto de impuestos		(1.698)	509
Beneficio después de impuestos del ejercicio		1.952	1.516
Resultado total reconocido del ejercicio		254	2.025
El resultado total es atribuible a:			
Accionistas de la matriz		233	2.004
Socios externos	31	21	21
		254	2.025

Las partidas incluidas en el Estado de resultado global consolidado anterior se presentan netas de impuestos.

Balance de situación consolidado

Millones de euros	Nota	31 de diciembre de 2016	31 de diciembre de 2015
Activo no corriente			
Inmovilizado material	13	12.227	13.730
Inmovilizado inmaterial	16	3.037	3.195
Inversiones contabilizadas por el método de puesta en equivalencia	17	29	41
Activos financieros disponibles para la venta	18	73	74
Activos derivados de retribuciones a empleados	32	1.028	957
Instrumentos financieros derivados	27	169	62
Activos por impuesto diferido	10	526	723
Otros activos no corrientes	19	499	365
		17.588	19.147
Activo corriente			
Activos no corrientes mantenidos para la venta	15	38	5
Existencias		458	520
Deudores comerciales	19	1.405	1.196
Otros activos corrientes	19	899	1.235
Activo por impuesto corriente	10	228	79
Instrumentos financieros derivados	27	329	198
Otros depósitos remunerados a corto plazo	20	3.091	2.947
Efectivo y activos líquidos equivalentes	20	3.337	2.909
		9.785	9.089
Total activo		27.373	28.236
Fondos propios			
Capital suscrito	28	1.066	1.020
Prima de emisión	28	6.105	5.867
Acciones propias	29	(96)	(113)
Otras reservas	31	(1.719)	(1.548)
Patrimonio neto atribuido a los accionistas de la sociedad dominante		5.356	5.226
Socios externos	31	308	308
Total patrimonio neto		5.664	5.534
Pasivo no corriente			
Deudas financieras remuneradas a largo plazo	23	7.589	7.498
Obligaciones de retribuciones a empleados	32	2.363	858
Pasivo por impuesto diferido	10	176	426
Provisiones destinadas a riesgos y gastos	25	1.987	2.049
Instrumentos financieros derivados	27	20	282
Otros pasivos a largo plazo	22	238	223
		12.373	11.336
Pasivo corriente			
Componente corriente de la deuda a largo plazo	23	926	1.132
Acreedores y otras cuentas por pagar	21	3.305	3.803
Ingresos diferidos por venta de billetes		4.145	4.374
Instrumentos financieros derivados	27	88	1.328
Pasivo por impuesto corriente	10	101	124
Provisiones destinadas a riesgos y gastos	25	771	605
		9.336	11.366
Total pasivo		21.709	22.702
Total patrimonio neto y pasivo		27.373	28.236

Estado de flujos de caja consolidado

		Ejercicio finalizado el 31 de diciembre	
Millones de euros	Nota	2016	2015
Flujos de efectivo procedentes de actividades de explotación			
Beneficio de las operaciones		2.484	2.318
Depreciación, amortización y deterioro	6	1.287	1.307
Variación del capital circulante		83	(757)
<i>Aumento en deudores comerciales y otras cuentas a cobrar, pagos anticipados, existencias y activos corrientes</i>		<i>(592)</i>	<i>(556)</i>
<i>Aumento/(disminución) en acreedores y otras cuentas a pagar, ingresos diferidos por venta de billetes y pasivos corrientes</i>		<i>675</i>	<i>(201)</i>
Pagos relacionados con reestructuración	25	(206)	(237)
Aportaciones del empleador a planes de pensiones	32	(936)	(699)
Costes de servicio de planes de pensiones	32	196	265
Provisiones y otros movimientos distintos de efectivo		203	213
Intereses pagados		(185)	(197)
Intereses percibidos		37	48
Impuestos		(318)	(245)
Flujos de efectivo netos de las actividades de explotación		2.645	2.016
Flujos de efectivo procedentes de actividades de inversión			
Adquisición de inmovilizado material e inmovilizado inmaterial		(3.038)	(2.040)
Venta de inmovilizado material e inmovilizado inmaterial		1.737	273
Fondos netos procedentes de la venta de inversiones		-	6
Adquisición de una filial (neto de efectivo adquirido)		-	(1.146)
(Aumento)/disminución de otros depósitos remunerados a corto plazo		(450)	1.436
Dividendos percibidos		2	9
Otros movimientos de inversión		-	30
Flujos de efectivo netos de las actividades de inversión		(1.749)	(1.432)
Flujos de efectivo procedentes de actividades de financiación			
Fondos netos procedentes de préstamos a largo plazo		1.317	2.757
Fondos netos procedentes del componente de patrimonio del bono convertible emitido		-	101
Amortización de préstamos		(515)	(954)
Amortización de arrendamientos financieros		(615)	(837)
Adquisición de acciones propias	29	(25)	(163)
Dividendos repartidos a titulares de valores perpetuos y otros		(20)	(21)
Dividendos pagados		(442)	(163)
Flujos de efectivo netos derivados de las actividades de financiación		(300)	720
Aumento neto de efectivo y otros activos líquidos equivalentes		596	1.304
Diferencias netas por cambio de divisa		(168)	77
Efectivo y activos líquidos equivalentes a 1 de enero		2.909	1.528
Efectivo y activos líquidos equivalentes al final del ejercicio	20	3.337	2.909
Depósitos remunerados con vencimiento superior a tres meses	20	3.091	2.947
Efectivo, activos líquidos equivalentes y otros depósitos remunerados	20	6.428	5.856

A 31 de diciembre de 2016, Aer Lingus tenía 47 millones de euros de efectivo restringido (2015: 49 millones de euros) en depósitos remunerados con vencimiento superior a tres meses que se emplearán para obligaciones relacionadas con empleados.

Estado de cambios en el patrimonio neto consolidado

Para el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2016

Millones de euros	Capital suscrito (nota 28)	Prima de emisión (nota 28)	Acciones propias (nota 29)	Otras reservas (nota 31)	Ganancias acumuladas	Total fondos propios	Socios externos (nota 31)	Total patrimonio neto
A 1 de enero de 2016	1.020	5.867	(113)	(2.708)	1.160	5.226	308	5.534
Beneficio del ejercicio	-	-	-	-	1.931	1.931	21	1.952
Otros resultados globales del ejercicio								
Coberturas de flujos de caja reclasificadas y registradas en beneficio neto:								
Ingresos de pasaje	-	-	-	(57)	-	(57)	-	(57)
Gastos de combustible	-	-	-	918	-	918	-	918
Diferencias de tipo de cambio	-	-	-	(68)	-	(68)	-	(68)
Variación neta en el valor razonable de coberturas de flujos de caja	-	-	-	(182)	-	(182)	-	(182)
Variación neta en el valor razonable de activos financieros disponibles para la venta	-	-	-	4	-	4	-	4
Diferencias de conversión de moneda	-	-	-	(506)	-	(506)	-	(506)
Revaluación de obligaciones por prestaciones post-empleo	-	-	-	-	(1.807)	(1.807)	-	(1.807)
Coste del pago basado en acciones	-	-	-	-	35	35	-	35
Consolidación de los planes de pago basados en acciones	-	-	42	-	(73)	(31)	-	(31)
Adquisición de acciones propias	-	-	(25)	-	-	(25)	-	(25)
Dividendo	-	(106)	-	-	(339)	(445)	-	(445)
Emisión de acciones ordinarias en relación a la conversión de bonos convertibles	46	344	-	(72)	45	363	-	363
Dividendo de una filial	-	-	-	-	-	-	(1)	(1)
Dividendos repartidos a titulares de valores perpetuos	-	-	-	-	-	-	(20)	(20)
December 31, 2016	1.066	6.105	(96)	(2.671)	952	5.356	308	5.664

Estado de cambios en el patrimonio neto consolidado

Para el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2015

Millones de euros	Capital suscrito (nota 28)	Prima de emisión (nota 28)	Acciones propias (nota 29)	Otras reservas (nota 31)	Ganancias acumuladas	Total fondos propios	Socios externos (nota 31)	Total patrimonio neto
A 1 de enero de 2015	1.020	5.867	(6)	(3.162)	(234)	3.485	308	3.793
Beneficio del ejercicio	-	-	-	-	1.495	1.495	21	1.516
Otros resultados globales del ejercicio								
Coberturas de flujos de caja reclasificadas y registradas en beneficio neto:								
Ingresos de pasaje	-	-	-	14	-	14	-	14
Gastos de combustible	-	-	-	1.474	-	1.474	-	1.474
Diferencias de tipo de cambio	-	-	-	(202)	-	(202)	-	(202)
Inversiones	-	-	-	4	-	4	-	4
Variación neta en el valor razonable de coberturas de flujos de caja	-	-	-	(1.104)	-	(1.104)	-	(1.104)
Activos disponibles para la venta reclasificados y registrados en beneficio neto	-	-	-	(5)	-	(5)	-	(5)
Variación neta en el valor razonable de activos financieros disponibles para la venta	-	-	-	(9)	-	(9)	-	(9)
Diferencias de conversión de moneda	-	-	-	181	-	181	-	181
Revaluación de obligaciones por prestaciones post-empleo	-	-	-	-	156	156	-	156
Coste del pago basado en acciones	-	-	-	-	45	45	-	45
Consolidación de los planes de pago basados en acciones	-	-	56	-	(99)	(43)	-	(43)
Componente de patrimonio de la emisión de bonos convertibles	-	-	-	101	-	101	-	101
Adquisición de acciones propias	-	-	(163)	-	-	(163)	-	(163)
Dividendo	-	-	-	-	(203)	(203)	-	(203)
Dividendo de una filial	-	-	-	-	-	-	(1)	(1)
Dividendos repartidos a titulares de valores perpetuos	-	-	-	-	-	-	(20)	(20)
A 31 de diciembre de 2015	1.020	5.867	(113)	(2.708)	1.160	5.226	308	5.534

Notas a las cuentas anuales consolidadas

1 Antecedentes e información general

International Consolidated Airlines Group S.A. (en adelante, "International Airlines Group", "IAG" o el "Grupo") es un grupo de aerolíneas líder en Europa creado para la tenencia de participaciones accionariales en aerolíneas y otros negocios auxiliares. IAG es una sociedad española, registrada en Madrid y constituida el 8 de abril de 2010. El 21 de enero de 2011, British Airways Plc e Iberia Líneas Aéreas de España, S.A. Operadora (en lo sucesivo, "British Airways" e "Iberia" respectivamente) cerraron una operación de fusión por la que se convirtieron en las dos primeras aerolíneas del Grupo. Vueling Airlines, S.A. ("Vueling") fue adquirida el 26 de abril de 2013 y Aer Lingus Group Plc ("Aer Lingus") el 18 de agosto de 2015.

Las acciones de IAG se negocian en el mercado principal de valores cotizados de la Bolsa de Londres, así como en las bolsas de Madrid, Barcelona, Bilbao y Valencia ("las Bolsas españolas") a través del Mercado Continuo Español (Sistema de Interconexión Bursátil Español).

2 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 redondeadas al millón más cercano salvo que se indique lo contrario. Las presentes cuentas anuales se han elaborado sobre la base del coste histórico, excepto algunos activos y pasivos financieros, incluidos los instrumentos financieros derivados y activos financieros disponibles para la venta, que se valoran a valor razonable. El valor contable de activos y pasivos reconocidos que están sujetos a coberturas de valor razonable se ajustan para registrar cambios de valor razonable atribuibles a los riesgos que se están cubriendo. Las cuentas anuales para el ejercicio anterior incluyen reclasificaciones que se hicieron para ajustarse a la presentación del ejercicio actual. Los cambios no tienen un impacto significativo en las cuentas anuales.

Las cuentas anuales del Grupo correspondientes al ejercicio anual terminado el 31 de diciembre de 2016 han sido autorizadas para su publicación y aprobadas por el Consejo de Administración el 23 de febrero de 2017.

El Consejo de Administración ha tenido en cuenta las actividades de negocio, los principales riesgos e incertidumbres del Grupo y la situación financiera del Grupo, incluidos flujos de caja, posición de liquidez y líneas de financiación comprometidas disponibles. El Consejo de Administración considera que el Grupo cuenta con los recursos necesarios para mantenerse en funcionamiento en el futuro previsible, y por tanto han continuado aplicando el principio de empresa en funcionamiento al elaborar las cuentas anuales.

Consolidación

Las cuentas anuales consolidadas del Grupo comprenden los estados financieros de la Compañía y sus filiales, ambos a 31 de diciembre, así como la parte atribuible de resultados y reservas de empresas asociadas y negocios conjuntos, ajustada en caso necesario para acomodarse a las políticas contables del Grupo.

Las filiales se consolidan desde la fecha de su adquisición, que es la fecha en la que el Grupo pasa a tener el control, y siguen consolidándose hasta la fecha en la que deja de existir dicho control. Existe control cuando el Grupo obtiene o tiene derecho a rentabilidades variables derivadas de su participación en la entidad y tiene la capacidad de influir en estas rentabilidades mediante el poder que ejerce en dicha entidad.

El Grupo aplica el método de adquisición en la contabilización de combinaciones de negocios. El importe abonado es el valor razonable de los activos traspasados, los pasivos generados y las participaciones emitidas por el Grupo. Los activos adquiridos y pasivos asumidos identificables en una combinación de negocios se miden inicialmente a su valor razonable en la fecha de adquisición. Los socios externos representan la porción de la ganancia o pérdida y de los activos netos de filiales que no pertenecen al Grupo y se presentan por separado en la partida de patrimonio neto del Balance consolidado. Los costes relacionados con adquisiciones se registran según se producen.

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

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

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

Información por segmentos

Los segmentos operativos se presentan de modo coherente con el modo en que asigna los recursos el principal responsable de la toma de decisiones operativas. El principal responsable de la toma de decisiones operativas, que se encarga de asignar recursos y evaluar el rendimiento de los segmentos operativos, se ha identificado como el Comité de Dirección de IAG.

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. En particular, British Airways y Avios tienen la libra esterlina como divisa funcional. 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. Las ganancias y pérdidas por diferencias de cambio resultantes de la conversión de activos y pasivos monetarios clasificados como no corrientes en el Balance de situación se contabilizan en 'Cargos netos por conversión de moneda extranjera' en la Cuenta de resultados. Las restantes ganancias y pérdidas resultantes de la conversión de activos y pasivos monetarios se contabilizan en el beneficio de las operaciones.

c Empresas del Grupo

Los activos netos de las operaciones en el extranjero se convierten a euros al tipo de cambio vigente en la fecha del balance. Los beneficios o pérdidas de esas operaciones se convierten a euros al tipo de cambio medio en el ejercicio. Las diferencias de cambio resultantes se imputan directamente en un componente separado del patrimonio neto hasta que se produzca la enajenación total o parcial de la inversión en cuyo momento la porción correspondiente de la diferencia de conversión acumulada se reconoce en la cuenta de Cuenta de resultados.

Inmovilizado material

El inmovilizado material se contabiliza a coste. El Grupo aplica la política de no revalorizar el inmovilizado material. Se calcula la amortización para depreciar el coste menos el valor residual estimado del activo de forma lineal durante su vida útil. Los valores residuales, en su caso, se revisan anualmente con los valores de mercado vigentes para activos de antigüedad equivalente y las tasas de depreciación se ajustan con carácter prospectivo.

a Intereses capitalizados sobre pagos por anticipado

Los intereses y los movimientos de diferencias de cambio correspondientes a pagos por anticipado 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 en propiedad o mantenidos en régimen de arrendamiento financiero se deprecian de forma lineal a tasas calculadas para reducir el coste hasta el valor residual estimado al final de las vidas operativas previstas. Las tasas de depreciación son específicas para cada tipo de aeronave, en base a los planes de flota del Grupo, dentro de los parámetros generales de 23 años y 5% de valor residual para aeronaves de corto radio y 25 años y 5% de valor residual para aeronaves de largo radio.

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 adquiridos 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 revisiones pesadas. Todas las demás piezas de recambio y otros costes relacionados con el mantenimiento de activos de flota (incluido el mantenimiento provisto por contratos de "pago por consumo") se registran en la Cuenta de resultados cuando se utilizan o se producen, según el caso.

c Otro inmovilizado material

Se reconoce una provisión para la depreciación de todo el inmovilizado material. Los inmuebles, excepto los terrenos en propiedad, se deprecian de forma lineal de acuerdo con su vida útil prevista en periodos que no excedan 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 el cual 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.

Notas a las cuentas anuales consolidadas continuación

2 Políticas contables significativas continuación

Inmovilizado inmaterial

a Fondo de comercio

El fondo de comercio se produce en la adquisición de filiales, empresas asociadas y negocios conjuntos y representa el exceso de la contraprestación abonada sobre el valor razonable neto de los activos y pasivos identificables de la entidad adquirida. Cuando el valor razonable neto de los activos y pasivos identificables de la entidad adquirida es superior a la contraprestación pagada, se reconoce un fondo de comercio de inmediato en la Cuenta de resultados.

A efectos de valorar el deterioro, el fondo de comercio se agrupa en los niveles más bajos para los que existen flujos de caja identificables por separado (unidades generadoras de efectivo). El fondo de comercio se somete a pruebas de deterioro anualmente y siempre que existan indicios de que el valor contable pueda 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 ya establecidos y que se estima vayan a ser utilizados indefinidamente, 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 al coste.

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 establece que dichos derechos sean perpetuos.

e Inmovilizado inmaterial basado en contratos

El inmovilizado inmaterial basado en contratos adquirido 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 generalmente en un periodo de cinco años, aunque ciertos desarrollos de software específicos se amortizan en un periodo de hasta 10 años.

g Derechos de emisión

Las compras de derechos de emisión se reconocen a coste. Los derechos de emisión no se revaloran ni se amortizan, sino que se someten a pruebas de deterioro siempre que existan indicios de que el valor contable pueda no ser recuperable.

Deterioro de activos no financieros

Los activos que tienen una vida útil indefinida no están sujetos a amortización y 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 valor contable pueda no ser recuperable. Se reconoce una pérdida por deterioro por el importe por el cual el valor contable excede el importe recuperable. 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 una reducción del valor contable del inmovilizado material.

b Inmovilizado inmaterial

Los activos inmateriales se mantienen al 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. Los activos inmateriales con vida indefinida 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 y negocios conjuntos

Una empresa asociada es una empresa en la que el Grupo mantiene una participación a largo plazo y en la que tiene el poder de ejercer influencia significativa. Cuando el Grupo no puede ejercer control sobre una entidad en la que su participación es superior al 51%, la participación en el capital recibe el tratamiento de empresa asociada.

Un negocio conjunto es un tipo de acuerdo conjunto por el que las partes que comparten el control de la entidad tienen derechos sobre los activos netos del negocio conjunto. El control compartido es el acuerdo, contraído contractualmente, de compartir el control sobre una actividad, que existe exclusivamente cuando las decisiones sobre las actividades pertinentes exigen el consentimiento unánime de las partes que comparten el control. Las consideraciones tomadas para determinar la influencia

significativa o el control conjunto son similares a aquellas que son necesarias para determinar el control sobre las filiales. El Grupo ha evaluado la naturaleza de su acuerdo conjunto y ha determinado que se trata de un negocio conjunto.

Las inversiones en empresas asociadas y negocios conjuntos se contabilizan por el método de puesta en equivalencia y se contabilizan inicialmente a coste. Los intereses del Grupo en los activos netos de empresas asociadas y negocios conjuntos se incluyen en el epígrafe de Inversiones contabilizadas por el método de puesta en equivalencia del Balance de situación, y la participación en sus resultados se registra en la Cuenta de resultados, por debajo de resultados de explotación. Los resultados atribuibles de esas empresas adquiridas o vendidas durante el ejercicio se registran por el periodo correspondiente de titularidad.

Instrumentos financieros

a Activos financieros disponibles para la venta

Los activos financieros disponibles para la venta son activos financieros que no son derivados incluidos las inversiones cotizadas y no cotizadas, excluyendo las participaciones en empresas asociadas. Tras el reconocimiento inicial, los activos financieros disponibles para la venta se registran a valor razonable, reconociendo cualquier ganancia o pérdida en el Estado del resultado global hasta que la inversión se vende o sufre un deterioro contable, momento en el cual las ganancias o pérdidas acumuladas, previamente reconocidas en el patrimonio neto, se registran en la Cuenta de resultados.

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

b Otros depósitos remunerados

Otros depósitos remunerados, constituidos principalmente por fondos mantenidos en bancos y otras entidades financieras, se contabilizan a coste amortizado aplicando el método del interés efectivo.

c Instrumentos financieros derivados y operaciones de cobertura

Los instrumentos financieros derivados comprenden contratos swap de tipos de interés, derivados de divisas y derivados de cobertura de combustible (incluyendo opciones, swaps y futuros) y se reconocen inicialmente a valor razonable en la fecha en que se celebra el contrato de derivados y, posteriormente, se vuelven a valorar a su valor razonable. El método de reconocimiento de la ganancia o pérdida resultante de la revaluación depende de si el derivado ha sido designado como instrumento de cobertura y, en tal caso, de la naturaleza del elemento que cubre (como se detalla más adelante, en el apartado sobre coberturas de flujos de caja). Las ganancias o pérdidas relacionadas con derivados que no se utilizan como instrumentos de cobertura eficaces se registran en la Cuenta de resultados.

Las ganancias o pérdidas por diferencias de tipo de cambio sobre partidas monetarias se llevan a la Cuenta de resultados, salvo que la partida se haya designado y se evalúe como instrumento de cobertura eficaz. Las ganancias y pérdidas de tipo de cambio sobre inversiones no monetarias se registran en el patrimonio neto hasta que se vende la inversión, momento en el que el importe acumulado reconocido en patrimonio neto se registra en la Cuenta de resultados.

Los préstamos a largo plazo se registran a coste amortizado, incluidos arrendamientos que contienen swaps de tipos de interés estrechamente relacionados con la financiación subyacente y, que por ello, no se contabilizan como un derivado implícito.

d Coberturas de flujos de caja

Las variaciones del valor razonable de instrumentos financieros derivados se registran en la Cuenta de resultados, 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 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 la Cuenta de 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 altamente 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.

e 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 características similares 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 Efecto en patrimonio del bono convertible en Otras reservas y no es objeto de una nueva valoración posterior.

Los costes de emisión se distribuyen entre el elemento de pasivo y el elemento de patrimonio de los bonos convertibles, en su caso, en función de su relativo valor contable en la fecha de la emisión. La porción relacionada con el componente 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 contable del pasivo.

Notas a las cuentas anuales consolidadas continuación

2 Políticas contables significativas continuación

f Deterioro de activos financieros

El Grupo evalúa en cada fecha de balance si un activo financiero o un grupo de activos financieros han sufrido deterioro. Se considera que un activo financiero ha sufrido deterioro cuando hay pruebas objetivas que indican que se han producido uno o más acontecimientos desde la fecha de reconocimiento inicial del activo que han afectado negativamente a los flujos de caja futuros previstos. En el caso de títulos de capital clasificados como instrumentos mantenidos para la venta, un descenso significativo o prolongado del valor razonable del título por debajo de su coste se considera un indicio de deterioro de valor del título. Cuando existen pruebas de que eso ha ocurrido respecto a activos financieros disponibles para la venta, la ganancia o pérdida acumulada registrada anteriormente en el Estado del resultado global se registra en la Cuenta de resultados.

La pérdida por deterioro de un activo financiero contabilizado a coste amortizado se calcula como la diferencia entre su valor contable y el valor presente de los flujos de caja futuros estimados descontados al tipo de interés efectivo original del activo.

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 ejercicio actual y ejercicios precedentes; esa prestación se descuenta para determinar su valor actual y se deduce el valor razonable de los activos afectos a los planes. El tipo de descuento es el rendimiento en la fecha de balance de bonos de empresa de calificación crediticia AA en la moneda adecuada, con duraciones aproximadas a las de las obligaciones del Grupo. Un actuario cualificado realiza el cálculo aplicando el método de la unidad de crédito proyectada. Cuando el cálculo arroja un activo neto para el Grupo, el activo reconocido se limita al valor actual de cualquier reembolso futuro del plan o reducción de las aportaciones futuras al plan ("techo de activos"). El valor razonable se basa en información de precio de mercado y, en el caso de títulos cotizados, es el precio de demanda publicado.

Los costes por servicios prestados corrientes se reconocen dentro de gastos de personal en el ejercicio en que se producen. Los costes por servicios prestados pasados se reconocen cuando se modifica o reduce el plan, o cuando el Grupo reconoce los correspondientes costes de reestructuración o prestaciones por rescisión de contrato. El interés neto se calcula aplicando la tasa de descuento utilizada para medir las obligaciones por prestaciones definidas al comienzo del periodo al pasivo o activo neto por prestaciones definidas, teniendo en cuenta cualquier cambio que se produzca en el pasivo o activo neto por prestaciones definidas durante el periodo como resultado de aportaciones y pagos de prestaciones. Los intereses netos y otros gastos relacionados con los planes de prestaciones definidas se reconocen en la Cuenta de resultados. Las revaluaciones, formadas por ganancias y pérdidas actuariales, el efecto del techo de activos (excluyendo intereses) y la rentabilidad de los activos afectos a planes (excluyendo intereses), se reconocen inmediatamente en el Estado del resultado global. Las revaluaciones no se reclasifican a la Cuenta de resultados en periodos posteriores.

b Prestaciones por rescisión de contrato laboral

Las prestaciones por rescisión de contrato laboral se pagan cuando el contrato de empleo es rescindido por el Grupo antes de su fecha normal de finalización, o cuando el empleado acepta un despido voluntario a cambio de dicha prestación. El Grupo reconoce las prestaciones por rescisión de contrato laboral cuando demuestra su intención de poner fin al empleo de trabajadores conforme a un plan formal detallado para el que no haya una posibilidad realista de cancelación, o de proporcionar prestaciones por rescisión de contrato laboral como consecuencia de una oferta realizada para promover el despido voluntario.

Otras prestaciones a los empleados se reconocen cuando se considera que existe una obligación presente.

Impuestos

Los activos y pasivos fiscales corrientes se valoran al importe que se espera cobrar o pagar a las autoridades fiscales, conforme a los tipos impositivos y la legislación aplicables o promulgados con carácter sustantivo en la fecha del balance.

Los impuestos sobre sociedades diferidos se registran en relación a todas las diferencias temporarias existentes entre la base fiscal de los activos y pasivos y sus valores contables reflejados en las cuentas anuales, con las siguientes excepciones:

- Cuando la diferencia temporal se deba al reconocimiento inicial del fondo de comercio o de un activo o pasivo en una operación que no es una combinación de negocios y que, en el momento de la transacción, no afecta a las pérdidas o ganancias contables ni fiscales;
- Con respecto a las diferencias fiscales temporarias asociadas a inversiones en filiales o empresas asociadas, cuando el momento de reversión de las diferencias temporarias pueda controlarse y sea probable que éstas no reviertan en un futuro previsible; y
- Los activos por impuestos diferidos se reconocen en la medida en que resulte probable que se vaya a disponer de ganancias fiscales futuras que permitan la aplicación de las diferencias temporarias deducibles, los créditos fiscales derivados de ejercicios anteriores o las pérdidas fiscales.

Los activos y pasivos por impuestos diferidos no se descuentan y se valoran a tipos impositivos que se estima vayan a ser de aplicación cuando se espere realizar los activos o a pagar los pasivos conforme a los tipos impositivos y a la legislación vigente o promulgada con carácter sustantivo en la fecha del balance.

El impuesto sobre beneficios se carga o abona directamente al patrimonio neto en la medida en la que se relaciona con partidas que se abonan o cargan al patrimonio. De lo contrario, el impuesto sobre beneficios se registra en la Cuenta de resultados.

Existencias

Las existencias, incluidos elementos consumibles de aeronaves, se valoran al importe menor entre el coste y el 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.

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 un modelo de valoración proporcionado por especialistas externos. El coste resultante, ajustado para reflejar el nivel esperado y real de los derechos consolidados del plan, se carga en la Cuenta de resultados durante el periodo en que se adquiere el derecho a las opciones. En la fecha de cada balance de situación, antes de la adquisición de derechos, se calcula el gasto acumulado, que representa en qué medida ha expirado el periodo de adquisición de derechos, teniendo en cuenta la estimación del equipo directivo sobre si se alcanzaron o no las condiciones ajenas al mercado y por lo tanto el número de instrumentos de patrimonio 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 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 se reconocen en cuanto a la tripulación de vuelo que reúne ciertas condiciones y que, por consiguiente, tiene la opción de mantenerse en reserva o jubilarse anticipadamente. El Grupo debe seguir remunerando a dichos empleados hasta que estos llegan a la edad legal de jubilación. El cálculo se realiza por actuarios independientes utilizando el método de la unidad de crédito proyectada.

Otras provisiones relacionadas con empleados incluyen provisiones de reestructuración para cubrir gastos directamente asociados a una reorganización empresarial (provisiones de reestructuración), 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 flujos de caja futuros esperados se descuentan usando una tasa 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 ingresos diferidos procedentes de ventas de billetes como pasivos corrientes hasta que el cliente ha tomado el vuelo. Los billetes no utilizados se reconocen como ingresos utilizando estimaciones sobre el momento de reconocimiento sobre los términos y condiciones de los billetes y análisis estadísticos de las tendencias históricas.

Otros ingresos como mantenimiento, handling, hoteles y vacaciones y comisiones se reconocen en el momento en que se presta el servicio de acuerdo con la fecha de la factura o el contrato.

Programas de fidelización de clientes

El Grupo tiene cinco programas de fidelización de clientes: Executive Club, Iberia Plus, Avios, Punto y Aer Club. Los programas de fidelización de clientes permiten a los viajeros acumular puntos Avios que pueden canjear por varios premios principalmente de viaje, incluidos vuelos, hoteles y alquiler de coches. De conformidad con CINIIF 13 "Programas de fidelización de clientes", el valor razonable atribuido a los puntos Avios concedidos se difiere como un pasivo y se reconoce como un ingreso en el momento del canje de los puntos y la prestación del servicio a los participantes a cuyo nombre se emiten los puntos Avios.

Además, se venden puntos Avios a socios comerciales para su uso en actividades de fidelización. El valor razonable de los puntos Avios vendidos se difiere y se reconoce como ingreso en el momento del canje de los puntos por los participantes a cuyo nombre se emiten los puntos Avios. El coste del canje de los puntos Avios se reconoce cuando se canjean los puntos Avios.

El Grupo estima el valor razonable de los puntos Avios en función del valor razonable de los premios por los que podrían canjearse y se reduce para tener en cuenta la proporción de premios que previsiblemente no se van a canjear, basada en los resultados de modelos estadísticos. El valor razonable de los puntos Avios refleja el valor razonable de los premios por los que los puntos se pueden canjear.

Notas a las cuentas anuales consolidadas continuación

2 Políticas contables significativas continuación

Partidas excepcionales

Las partidas excepcionales son aquellas que, en opinión de la Dirección, deben presentarse de forma separada dados su tamaño o incidencia. La columna de partidas excepcionales de la Cuenta de resultados incluye partidas como una reestructuración significativa, el efecto de las operaciones de combinación de negocios que no contribuyen a los resultados de las operaciones continuadas del Grupo y el efecto de la venta, baja o deterioro de una inversión en un negocio.

Las operaciones de combinación de negocios incluyen partidas monetarias, como los costes derivados de la realización de la transacción, y partidas no monetarias como ganancias o pérdidas contables reconocidas en la Cuenta de resultados, como el fondo de comercio y las pérdidas en adquisiciones por etapas.

Estimaciones y supuestos contables críticos

La elaboración de las cuentas anuales exige juicios, estimaciones y supuestos de la Dirección que afectan a la aplicación de políticas y a importes de activos y pasivos, ingresos y gastos registrados. Dichas estimaciones y los supuestos relacionados se basan en experiencia histórica y en otros factores diversos considerados razonables bajo determinadas circunstancias. Los resultados que realmente se obtengan en el futuro pueden diferir de las estimaciones que constituyen la base sobre la que se ha elaborado la información financiera. Estos supuestos subyacentes se revisan constantemente. Las revisiones de las estimaciones contables se reconocen en el periodo en el que se revisa la estimación cuando la revisión afecta a ese periodo únicamente, o en el periodo de la revisión y periodos futuros cuando también afecta a esos periodos. Las estimaciones y supuestos que presentan un riesgo significativo de provocar un ajuste importante de los saldos contables de activos y pasivos en el siguiente ejercicio financiero se indican como sigue.

a Obligaciones de retribuciones a empleados, indemnizaciones por bajas de empleados, otras provisiones relacionadas con los empleados y reestructuración

El coste de las obligaciones de retribuciones a empleados, indemnizaciones por baja y otras provisiones relacionadas con los empleados se determina mediante valoraciones actuariales. La valoración actuarial conlleva la realización de supuestos sobre las tasas de descuento, las tasas de rentabilidad esperadas de los activos, los futuros incrementos salariales, las tasas de mortalidad y los aumentos de pensiones futuros. Debido a la naturaleza de largo plazo de esos planes, las estimaciones están sujetas a incertidumbres significativas. Las hipótesis relacionadas con estos planes se detallan en las notas 25 y 32. El Grupo aplica su juicio al determinar los supuestos que van a utilizarse, consultándolo con actuarios cualificados.

Las provisiones por reestructuración son estimaciones sobre las obligaciones futuras. El Grupo realiza juicios a la hora de determinar los gastos directos de reorganización previstos en función de planes que están suficientemente detallados y avanzados.

b Reconocimiento de ingresos

Los ingresos de pasaje se reconocen cuando se proporciona el transporte. Las ventas de billetes que no se espera que se vayan a utilizar ("billetes no utilizados") se reconocen como ingresos utilizando estimaciones sobre el momento de reconocimiento, sobre la base de los términos y condiciones de los billetes y las tendencias históricas.

En lo que respecta a los programas de fidelización de clientes, el valor razonable atribuido a los puntos concedidos se difiere como un pasivo y se reconoce como un ingreso en el momento del canje de los puntos y la prestación del servicio a los participantes a cuyo nombre se emiten los puntos. El valor razonable de los premios acumulados se calcula haciendo referencia al valor razonable de los premios por los que se podrían canjear los puntos y se reduce para tener en cuenta la proporción de premios acumulados que previsiblemente no van a canjear los clientes. El Grupo realiza juicios a la hora de determinar las hipótesis a aplicar en relación con el número de puntos que previsiblemente no se van a canjear mediante el uso de modelos estadísticos y tendencias históricas, y también a la hora de determinar la composición y el valor razonable de los premios acumulados.

A 31 de diciembre de 2016 el Grupo reconoció 4.145 millones de euros relacionados con ingresos diferidos por venta de billetes (2015: 4.374 millones de euros) de los cuales 1.287 millones de euros (2015: 1.545 millones de euros) están relacionados con programas de fidelización de clientes.

c Impuestos sobre sociedades

El Grupo está sujeto a impuestos sobre sociedades en numerosas jurisdicciones. Se requieren juicios sustanciales para determinar la provisión global para impuestos sobre sociedades. Hay muchas transacciones y cálculos para los que la determinación del impuesto final es incierta. El Grupo reconoce pasivos en relación a asuntos de inspección fiscal anticipada 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 determina.

El Grupo únicamente reconoce activos por impuestos diferidos en la medida en que resulte probable que se vaya a disponer de ganancias fiscales futuras que permitan la aplicación de las diferencias temporales deducibles, los créditos fiscales derivados de ejercicios anteriores o las pérdidas fiscales. La Dirección tiene en consideración los resultados operativos del ejercicio actual y los resultados previstos en el plan de negocio aprobado para evaluar la probabilidad de la recuperabilidad. El Plan de negocio se basa en el uso de hipótesis, estimaciones y juicios en relación con los resultados e indicadores económicos futuros.

d Deterioro de activos no financieros

El Grupo evalúa si existen indicios de deterioro en alguno de los activos no financieros en cada fecha de cierre. El fondo de comercio y el inmovilizado inmaterial con vida económica indefinida se someten a pruebas de deterioro anualmente y en cualquier otro momento en el que existan dichos indicios. Los importes recuperables de unidades generadoras de efectivo se han determinado sobre la base de cálculos de valor en uso. Estos cálculos requieren aplicar estimaciones e hipótesis, como se indica en la nota 16.

Otros activos no financieros se someten a pruebas de deterioro cuando existen indicios de que los importes contables pueden no ser recuperables.

e Valores residuales y vidas útiles de los activos

El Grupo realiza juicios al determinar las vidas útiles y los valores residuales del inmovilizado material, incluyendo los activos de flota. Las vidas útiles y los valores residuales se vuelven a valorar anualmente teniendo en cuenta los últimos planes de flota e información del plan de negocio. Los activos se deprecian hasta sus valores residuales a lo largo de sus vidas útiles estimadas.

f Clasificación de arrendamientos

Un arrendamiento se clasifica como financiero cuando todos los riesgos y los beneficios de la titularidad son sustancialmente transferidos al Grupo. A la hora de decidir cuál es la clasificación adecuada, se considera el contenido de fondo de la transacción, más que la forma. Entre los factores que se consideran, cabe mencionar los siguientes: si el arrendamiento transfiere la titularidad del activo al arrendatario al final del periodo de alquiler; si el arrendatario tiene la opción de comprar el activo a un precio que sea suficientemente inferior al valor razonable en la fecha de ejercicio; si el plazo de arrendamiento abarca la mayor parte de la vida económica del activo y si el valor actual de los pagos futuros mínimos de arrendamiento equivale al menos de forma sustancial a todo el valor razonable del activo arrendado. Más información sobre los compromisos de arrendamiento operativo del Grupo se detallan en la nota 24.

g Provisiones de mantenimiento

El Grupo tiene diversos contratos con terceros para reparar o sustituir piezas de motores y otros controles de mantenimiento. Estos acuerdos son complejos y el Grupo aplica su juicio al determinar las estimaciones empleadas para igualar el consumo de repuestos y otros costes asociados con el mantenimiento de flota con el cargo apropiado en la cuenta de resultados.

Cambios de políticas contables y de presentación de información

a Normas nuevas y modificaciones nuevas adoptadas por el Grupo

El Grupo ha adoptado una serie de modificaciones a las normas contables por primera vez en el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2016. Ninguna de estas modificaciones ha resultado en un cambio significativo en la posición financiera o los resultados del Grupo, o la presentación de información de los estados financieros.

b Normas, modificaciones e interpretaciones nuevas aún no vigentes

El IASB y el IFRIC emitieron las siguientes normas, modificaciones 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 de lo contrario, el Grupo tiene previsto adoptar las siguientes normas, interpretaciones y modificaciones:

La NIIF 15 "Ingresos procedentes de contratos con clientes"; en vigor para periodos iniciados a partir del 1 de enero de 2018 (inclusive). Esta norma establece un nuevo modelo de cinco pasos que se aplicará a los ingresos procedentes de contratos con clientes. Los ingresos se reconocen en una cuantía que refleje la cantidad que una entidad espera recibir como contraprestación por dichos bienes o servicios y en el momento en el que se satisfacen las obligaciones de ejecución asociadas con dichos bienes o servicios.

LAG ha puesto en marcha un proyecto para identificar los flujos de ingresos en todo el Grupo y analizarlos usando el modelo de cinco pasos. Además, el Grupo está colaborando con otras aerolíneas en el marco del Grupo de Trabajo de Contabilidad del Sector de la Asociación Internacional de Transporte Aéreo (IATA) para garantizar que el enfoque propuesto está en consonancia con el de otros actores del sector. En estos momentos, el Grupo prevé que la adopción de la NIIF 15 provoque los siguientes cambios principales en la contabilidad de los ingresos:

- Un cambio en el momento en el que se reconocen determinados ingresos auxiliares, para que coincidan con las obligaciones de ejecución principales asociadas con los servicios prestados;
- Cambios en la presentación bruta o neta de ingresos procedentes de la revisión de los términos y condiciones de determinadas transacciones realizadas por las compañías operativas en casos en las que éstas se podrían identificar como mandante o agente.

El Grupo prevé adoptar esta norma a partir del 1 de enero de 2018 y actualmente está evaluando si opta por aplicarla de forma totalmente retroactiva o aplicando el método de transición con el efecto acumulado de la aplicación inicial. El Grupo no espera que haya un cambio significativo en su rendimiento o posición financiera al adoptar esta norma.

NIIF 9 "Instrumentos financieros"; en vigor para periodos iniciados a partir del 1 de enero de 2018 (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 clasificaciones: coste amortizado y valor razonable. La clasificación se realiza en función del modelo de negocio para la gestión de los activos financieros y las características de los flujos de caja contractuales de los activos financieros. El registro y presentación de pasivos financieros y baja de instrumentos financieros se trasladan desde la NIC 39 sin cambios significativos. La NIIF 9 (2010) introduce más cambios en relación con los pasivos financieros. La NIIF 9 incorpora nuevos requisitos relacionados con el deterioro de los activos financieros y la contabilidad de coberturas. El Grupo no espera que se produzcan cambios significativos en la clasificación y la valoración de sus instrumentos financieros o en sus actividades de cobertura cuando se adopte esta norma.

Notas a las cuentas anuales consolidadas continuación

2 Políticas contables significativas continuación

NIIF 16 "Arrendamientos" (pendiente de adopción por la UE); en vigor para periodos iniciados a partir del 1 de enero de 2019 (inclusive). Bajo la NIIF 16, un contrato es, o contiene, un arrendamiento si el contrato transmite el derecho de controlar el uso de un activo identificado por un periodo de tiempo a cambio de una consideración. La nueva norma elimina la clasificación de los arrendamientos como arrendamientos operativos o arrendamientos financieros y en su lugar introduce un modelo contable único para los arrendatarios. Al aplicar este modelo, los arrendatarios están obligados a reconocer un pasivo por arrendamiento que refleje la obligación de realizar pagos por arrendamiento futuros y un activo por derecho de uso para prácticamente todos los contratos de arrendamiento. La NIIF 16 incluye una exención opcional para ciertos arrendamientos a corto plazo y para arrendamientos sobre activos de bajo valor. El Grupo está evaluando actualmente el impacto de esta nueva norma. Se espera que tanto la deuda neta como los activos no corrientes se incrementen con la aplicación de esta norma debido a que las obligaciones de cubrir pagos futuros bajo arrendamientos actualmente clasificados como arrendamientos operativos se reconocen en el balance de situación junto con los activos por derecho de uso relacionados. Los compromisos de arrendamiento operativo del Grupo se detallan en la nota 24.

NIC 7 (modificación) "Estado de flujos de efectivo" (pendiente de adopción por la UE); en vigor para periodos iniciados a partir del 1 de enero de 2017 (inclusive). Esta modificación exige revelar información que permita a los usuarios de los estados financieros evaluar los cambios en los pasivos derivados de las actividades de financiación, incluidos los cambios derivados de los flujos de efectivo y las variaciones en partidas distintas de efectivo. La modificación sugiere que una manera de cumplir el requisito de comunicación es proporcionar una conciliación entre los saldos iniciales y los saldos finales en el estado de situación financiera, para los pasivos derivados de las actividades de financiación. La adopción de esta modificación se traducirá en nuevos requisitos de comunicación para el Grupo.

NIIF 2 (modificación) "Clasificación y medición de transacciones con pagos basados en acciones" (pendiente de adopción por la UE); en vigor para periodos iniciados a partir del 1 de enero de 2018 (inclusive). Las modificaciones afectan principalmente a tres áreas: los efectos de las condiciones de consolidación sobre la medición de una transacción con pago basado en acciones que se liquida en efectivo; la clasificación de una transacción con pago basado en acciones con características de liquidación por el neto en relación con las obligaciones de retención fiscal; y la contabilización cuando una modificación de los términos y condiciones de un pago basado en acciones cambia la clasificación de la transacción de liquidarse en efectivo a liquidarse con instrumentos de patrimonio. La adopción de estas modificaciones no se traducirá en un cambio en la posición financiera o los resultados del Grupo.

No existen otras normas, modificaciones o interpretaciones emitidas pendientes de adopción que puedan tener, a juicio de los Consejeros, un efecto sustancial en los ingresos declarados o en los activos netos del Grupo.

El Grupo no ha adoptado anticipadamente ninguna norma, modificación o interpretación que se haya emitido pero que aún no esté vigente.

c Reclasificación del periodo anterior

Los estados financieros del periodo anterior incluyen reclasificaciones para ajustarse a la presentación del periodo actual.

En 2016, el Grupo ha revisado y modificado la forma en que se presentaban determinadas partidas en la Cuenta de resultados consolidada, para reflejar mejor la naturaleza de las operaciones subyacentes y mejorar la comparabilidad entre periodos contables. A consecuencia de ello, en el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2015, algunos ingresos que anteriormente se presentaban como Otros ingresos se reclasificaron como Ingresos de pasaje e Ingresos de carga. El gasto relacionado con algunos servicios subcontratados y que anteriormente se imputaba a Propiedad, TI y otros gastos, se ha reclasificado como Gastos de handling, catering y otros gastos de explotación. Estas reclasificaciones no han afectado a las cifras totales presentadas de ingresos, gastos o beneficio de las operaciones correspondientes a 2015. En el cuadro a continuación, se detallan estos ajustes.

Cuenta de resultados consolidada del ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2015

Millones de euros	Anteriormente presentado	Reclasificación	Posterior a reclasificación
Ingresos de pasaje	20.350	(20)	20.330
Ingresos de carga	1.024	70	1.094
Otros ingresos	1.484	(50)	1.434
Total ingresos	22.858	-	22.858
Gastos de handling, catering y otros gastos de explotación	2.371	200	2.571
Propiedad, TI y otros gastos	1.033	(200)	833
Otros gastos de las operaciones	17.136	-	17.136
Gastos totales de las operaciones	20.540	-	20.540
Beneficio de las operaciones	2.318	-	2.318

3 Combinaciones de negocios

El 18 de agosto de 2015, el Grupo adquirió el 100% del capital social emitido de Aer Lingus Group a 2,55 euros por acción.

El valor razonable de los activos y pasivos resultantes de la adquisición se presentó de forma provisional en los estados financieros correspondientes al ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2015. Durante el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2016, se completó la valoración de la operación resultando en un incremento de 58 millones de euros en el valor razonable del inmovilizado material resultante de la adquisición, un pasivo por impuesto diferido relacionado de 7 millones de euros y una correspondiente disminución del fondo de comercio. La información comparativa está reformulada para reflejar este ajuste.

El fondo de comercio se reconoce del siguiente modo:

Millones de euros

Contraprestación en efectivo	1.351
Valor razonable de activos netos identificables	1.079
Fondo de comercio	272

4 Información de segmentos

a Segmentos de negocio

British Airways, Iberia, Vueling y Aer Lingus se gestionan como sociedades operativas separadas. Las operaciones de cada sociedad se gestionan como una única unidad de negocio. El principal responsable de la toma de decisiones operativas se encarga de asignar recursos y evaluar el rendimiento de los segmentos operativos, y se ha identificado como el Comité de Dirección de IAG. El Comité de Dirección de IAG toma decisiones de asignación de recursos basados en la rentabilidad de la red, principalmente en función de los mercados de pasajeros en los que trabajan las compañías operativas. El objetivo en la toma de decisiones de asignación de recursos consiste en optimizar los resultados financieros consolidados. Por lo tanto, basándose en el modo en que el Grupo maneja sus negocios y en la manera en que se toman las decisiones de asignación de recursos, el Grupo cuenta con cuatro segmentos operativos declarables a efectos de presentación de los informes financieros, que se presentan como British Airways, Iberia, Vueling y Aer Lingus. Otras empresas del Grupo incluye las sociedades operativas.

En 2016 el negocio de Avios ha sido tratado como una unidad operativa independiente y está incluido en Otras empresas del Grupo en la información de Segmentos de negocio. En 2015 Avios fue parte de los segmentos de British Airways e Iberia basado en su porcentaje de participación. Los comparativos de 2015 han sido reformulados y Avios está incluido en Otras empresas del Grupo.

Para el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2016

Millones de euros	2016					Total
	British Airways	Iberia	Vueling	Aer Lingus	Otras empresas del Grupo	
Ingresos						
Ingresos externos	13.889	4.233	2.065	1.766	614	22.567
Ingresos entre segmentos	469	353	-	-	452	1.274
Ingresos por segmento	14.358	4.586	2.065	1.766	1.066	23.841
Depreciación, amortización y deterioro	(950)	(215)	(19)	(75)	(28)	(1.287)
Beneficio de las operaciones antes de partidas excepcionales	1.786	271	60	233	185	2.535
Partidas excepcionales (nota 5)	(93)	-	-	-	42	(51)
Beneficio de las operaciones después de partidas excepcionales	1.693	271	60	233	227	2.484
Gastos no operativos netos						(122)
Beneficio antes de impuestos						2.362

Notas a las cuentas anuales consolidadas continuación

4 Información de segmentos continuación

Para el ejercicio finalizado 31 de diciembre de 2015

Millones de euros	2015					Total
	British Airways	Iberia	Vueling	Aer Lingus	Otras empresas del Grupo	
Ingresos						
Ingresos externos	15.413	4.339	1.962	622	522	22.858
Ingresos entre segmentos	420	359	-	-	469	1.248
Ingresos por segmento	15.833	4.698	1.962	622	991	24.106
Depreciación, amortización y deterioro	(1.045)	(205)	(13)	(27)	(17)	(1.307)
Beneficio de las operaciones antes de partidas excepcionales	1.759	222	160	35	159	2.335
Partidas excepcionales (nota 5)	(35)	-	-	(3)	21	(17)
Beneficio de las operaciones después de partidas excepcionales	1.724	222	160	32	180	2.318
Gastos no operativos netos						(517)
Beneficio antes de impuestos						1.801

b Desglose geográfico

Ingresos por origen de la venta

Millones de euros	2016	2015
Reino Unido	7.877	8.256
España	3.632	3.462
EE.UU.	3.534	3.447
Resto del mundo	7.524	7.693
	22.567	22.858

Activos por área

A 31 de diciembre de 2016

Millones de euros	Inmovilizado material	Inmovilizado inmaterial
Reino Unido	9.608	1.196
España	1.877	1.236
EE.UU.	20	18
Resto del mundo	722	587
	12.227	3.037

A 31 de diciembre de 2015

Millones de euros	Inmovilizado material	Inmovilizado inmaterial
Reino Unido	11.112	1.346
España	1.798	1.221
EE.UU.	26	14
Resto del mundo	794	614
	13.730	3.195

5 Partidas excepcionales

Millones de euros	2016	2015
Gastos de personal ¹	93	-
Efecto de la cobertura de flujos de efectivo previa a la adquisición ²	(42)	(51)
Gastos de combinación de negocios ³	-	33
Provisión por litigios ⁴	-	35
Reconocidos como gastos de explotación	51	17
Total cargo excepcional antes de impuestos	51	17
Impuestos sobre partidas excepcionales	(13)	6
Total cargo excepcional después de impuestos	38	23

1 Gastos de personal

British Airways ha puesto en marcha una serie de propuestas de transformación para crear una estructura más eficiente y rentable. Los costes totales del programa están formados principalmente por indemnizaciones por despido. Los costes asumidos en el ejercicio cerrado el 31 de diciembre de 2016 en relación con estos proyectos ascienden a 144 millones de euros, con un crédito fiscal asociado de 27 millones de euros.

Durante el periodo, el Grupo realizó cambios en el plan post-empleo de prestaciones médicas de EE.UU. (Post-Retirement Medical Benefits, PRMB) para poner en mayor 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 ganancia por servicios prestados en ejercicios anteriores cuando se produce la modificación del plan. Este cambio se ha traducido en el reconocimiento de una ganancia excepcional de los gastos de personal por valor de 51 millones de euros en el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2016, y un cargo fiscal diferido relacionado de 9 millones de euros.

2 Efecto de la cobertura de flujos de efectivo previa a la adquisición

Aplicando la NIIF 3 Combinaciones de negocios, las ganancias o pérdidas en coberturas de flujos de efectivo adquiridos no deben trasladarse a la cuenta de resultados sino que deben presentarse en el patrimonio neto. Tras la adquisición de Aer Lingus, IAG siguió liquidando las coberturas de flujos de efectivo de combustible adquiridas en los gastos de combustible presentados. En el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2016, se reconoció un crédito de 42 millones de euros (2015: 51 millones de euros) como partida excepcional que revertió el impacto de la liquidación de las coberturas de flujos de efectivo para llegar hasta el total de Gastos de combustible y derechos de emisión. Se reconoció un cargo fiscal relacionado de 5 millones de euros (2015: 6 millones de euros).

En el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2015:

3 Gastos de Combinación de negocios

Se reconocieron gastos de transacción de 33 millones de euros en relación con la Combinación de negocios de Aer Lingus en el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2015.

4 Provisión por litigios

La provisión por litigios representa la continuación de las demandas civiles presentadas contra British Airways en 2006. Esta provisión de 35 millones de euros representa un caso resuelto contra British Airways en la demanda contra el negocio de carga. El importe definitivo que será necesario para pagar el resto de demandas detalladas en la nota 33 está sujeto a una gran incertidumbre.

6 Gastos por naturaleza

El beneficio de las operaciones se obtiene tras cargar

Depreciación, amortización y deterioro de activos no corrientes:

Millones de euros	2016	2015
Activos en propiedad	739	834
Aeronaves en régimen de arrendamiento financiero	391	346
Otros intereses de arrendamiento	39	47
Cargo por deterioro sobre inmovilizado material	-	5
Amortización de inmovilizado inmaterial	104	75
Deterioro del inmovilizado inmaterial	14	-
	1.287	1.307

Costes de arrendamiento operativo:

Millones de euros	2016	2015
Pagos mínimos por arrendamiento	759	659
- aeronaves	226	195
- inmuebles y equipo	(2)	(46)
Alquileres recibidos por subarrendamiento	983	808

Coste de existencias:

Millones de euros	2016	2015
Coste de existencias reconocidas como gasto, principalmente combustible	3.966	4.899

Notas a las cuentas anuales consolidadas continuación

7 Honorarios de auditores

Los honorarios por servicios de auditoría y de otra índole prestados por el auditor de las cuentas anuales consolidadas del Grupo y de determinadas cuentas anuales individuales de las sociedades consolidadas, Ernst & Young S.L., y por empresas de la red de Ernst & Young, fueron los siguientes:

Miles de euros	2016	2015	
	Ernst & Young	Ernst & Young	Otro auditor ¹
Honorarios devengados por la auditoría de las cuentas consolidadas e individuales	3.313	3.552	40
Honorarios devengados por otros servicios:			
Auditoría de las filiales del Grupo conforme a la legislación aplicable	541	571	388
Otros servicios conforme a la legislación aplicable	440	389	4
Otros servicios relacionados con tributación	1	57	-
Otros servicios de auditoría	604	552	-
Servicios relacionados con tecnología de la información	5	34	-
Servicios relacionados con operaciones financieras corporativas ²	90	610	-
Todos los demás servicios	22	85	-
	5.016	5.850	432

1 Honorarios por servicios facturados a Aer Lingus por PricewaterhouseCoopers LLP ("PwC") y por empresas de la red de PwC, siendo éstos los auditores de Aer Lingus en 2015.

2 En 2015 incluía principalmente servicios relacionados con la adquisición de Aer Lingus.

Los honorarios de auditoría son aprobados por la Comisión de Auditoría y Cumplimiento y se han revisado en el contexto de otras empresas a efectos de eficiencia de costes. El trabajo de la Comisión de Auditoría se describe en el Informe de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento, que incluye una explicación sobre el modo en que se salvaguardan la objetividad y la independencia cuando se proporcionan servicios que no son de auditoría.

8 Gastos y cifras de personal

Millones de euros	2016	2015
Sueldos y salarios	3.136	3.277
Contribuciones a la seguridad social	491	485
Gastos por pensiones	276	372
Costes por planes de pago basados en acciones	36	35
Otros gastos de personal ¹	885	736
Total gastos de personal	4.824	4.905

1 Otros gastos de personal comprenden dietas y alojamiento de tripulación.

El número medio de empleados durante el ejercicio fue el siguiente:

	2016		2015	
	Número medio de empleados	Porcentaje de mujeres	Número medio de empleados	Porcentaje de mujeres
Altos directivos	215	27%	214	24%
Personal de tierra:				
Directivos	2.532	40%	2.385	41%
No directivos	33.313	35%	32.835	36%
Tripulación técnica:				
Directivos	6.257	11%	5.906	10%
No directivos	21.070	68%	19.522	67%
	63.387		60.862	

9 Gastos e ingresos financieros

a Gastos financieros

Millones de euros	2016	2015
Gastos financieros sobre:		
Préstamos bancarios	(29)	(23)
Arrendamientos financieros	(141)	(138)
Provisiones: actualización de descuento	(21)	(21)
Otros préstamos	(90)	(115)
Intereses capitalizados sobre pagos anticipados	3	2
Variación en el valor razonable de swaps de divisas	(1)	1
	(279)	(294)

b Ingresos financieros

Millones de euros	2016	2015
Intereses sobre otros depósitos remunerados	33	42

c Crédito/(cargo) financiero neto correspondientes a pensiones

Millones de euros	2016	2015
Crédito/(cargo) financiero neto correspondientes a pensiones	12	(12)

10 Impuestos

a Cargos fiscales y balance de impuestos

(Cargo)/crédito fiscal en la Cuenta de resultados, el Estado del resultado global y el Estado de cambios en el patrimonio neto.

Para el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2016

Millones de euros	Cuenta de resultados	Estado del resultado global	Estado de cambios en el patrimonio neto	Total
Impuestos corrientes				
Cambios respecto a ejercicios anteriores	13	–	–	13
Cambios respecto al ejercicio corriente	(325)	143	10	(172)
Total impuestos corrientes	(312)	143	10	(159)
Impuesto diferido				
Cambios respecto a ejercicios anteriores	(11)	–	1	(10)
Cambios respecto al ejercicio corriente	(130)	158	(7)	21
Cambio del tipo de impuestos	43	(40)	–	3
Total impuesto diferido	(98)	118	(6)	14
Total impuestos	(410)	261	4	(145)

El impuesto corriente incluido en el Estado del resultado global está relacionado al completo con los planes de pensiones y el impuesto corriente en el Estado de cambios en el patrimonio neto está relacionado con los planes de pago basados en acciones (5 millones de euros) y gastos financieros (5 millones de euros).

Notas a las cuentas anuales consolidadas continuación

10 Impuestos continuación

Para el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2015

Millones de euros	Cuenta de resultados	Estado del resultado global	Estado de cambios en el patrimonio neto	Total
Impuestos corrientes				
Cambios respecto a ejercicios anteriores	(5)	-	-	(5)
Cambios respecto al ejercicio corriente	(337)	76	14	(247)
Total impuestos corrientes	(342)	76	14	(252)
Impuesto diferido				
Cambios respecto a ejercicios anteriores	32	1	-	33
Cambios respecto al ejercicio corriente	(59)	(180)	(4)	(243)
Cambio del tipo de impuestos	84	-	-	84
Total impuesto diferido	57	(179)	(4)	(126)
Total impuestos	(285)	(103)	10	(378)

El impuesto corriente incluido en el Estado del resultado global está relacionado al completo con los planes de pensiones y el impuesto corriente incluido en el Estado de cambios en el patrimonio neto está relacionado al completo con los planes de pago basados en acciones.

(Pasivo)/activo por impuesto corriente

Millones de euros	Saldo inicial	Cambios respecto a ejercicios anteriores	Cambios respecto al ejercicio actual	Efectivo	Cambios por conversión de divisa	Saldo final
2016	(45)	13	(172)	318	13	127
2015	(48)	(5)	(247)	245	10	(45)

El activo por impuesto corriente es de 228 millones de euros (2015: 79 millones de euros) y el pasivo por impuesto corriente es de 101 millones de euros (2015: 124 millones de euros).

Activo/(pasivo) por impuesto diferido

Millones de euros	Saldo inicial	Cambios respecto a ejercicios anteriores	Cambios respecto al ejercicio actual	Cambio de tipos de impuestos	Combinaciones de negocios	Cambios por conversión de divisa	Saldo final
2016	297	(10)	21	3	-	39	350
2015	491	33	(243)	84	(42)	(26)	297

El activo por impuesto diferido es de 526 millones de euros (2015: 723 millones de euros) y el pasivo por impuesto diferido es de 176 millones de euros (2015: 426 millones de euros).

b Impuestos diferidos

Para el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2016

Millones de euros	Saldo inicial	Cambios respecto a ejercicios anteriores	Cambios respecto al ejercicio actual	Cambio de tipos de impuestos	Cambios por conversión de divisa	Saldo final
Inmovilizado material	(1.208)	(7)	(8)	45	113	(1.065)
Indemnizaciones por despido de empleados y otras provisiones relacionadas con empleados	472	1	(99)	(1)	(1)	372
Pérdidas fiscales de ejercicios anteriores	410	16	(9)	(1)	(9)	407
Valor razonable de las pérdidas reconocidas en coberturas de flujos de caja	298	(2)	(192)	(12)	(24)	68
Planes de pensiones	168	-	332	(28)	(31)	441
Activos fiscales relacionados con créditos y deducciones fiscales	78	-	-	-	-	78
Planes de pago basados en acciones	22	1	(8)	-	(2)	13
Diferencias de cambio	8	(4)	6	-	(1)	9
Ingresos diferidos relacionados con programas de fidelización de clientes	1	-	1	-	-	2
Otras partidas	48	(15)	(2)	-	(6)	25
Total impuesto diferido	297	(10)	21	3	39	350

Dentro de impuestos en Otro resultado global se incluye una carga impositiva de 187 millones de euros que podrá ser reclasificada subsecuentemente a la Cuenta de resultados y un crédito fiscal de 345 millones de euros que puede que no se reclasifique. Dentro de impuestos en Otro resultado global derivado de los cambios en el tipo de gravamen se incluye una carga impositiva de 12 millones de euros que podrá ser reclasificada subsecuentemente a la Cuenta de resultados y una carga impositiva de 28 millones de euros que puede que no se reclasifique.

Para el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2015

Millones de euros	Saldo inicial	Cambios respecto a ejercicios anteriores	Cambios respecto al ejercicio actual	Cambio de tipos de impuestos	Traspasos	Cambios por conversión de divisa	Saldo final
Inmovilizado material	(1.126)	18	(10)	84	(47)	(127)	(1.208)
Indemnizaciones por despido de empleados y otras provisiones relacionadas con empleados	492	(6)	(13)	-	-	(1)	472
Pérdidas fiscales de ejercicios anteriores	396	15	(42)	-	-	41	410
Valor razonable de las pérdidas reconocidas en coberturas de flujos de caja	330	-	(41)	-	-	9	298
Planes de pensiones	248	-	(125)	-	-	45	168
Activos fiscales relacionados con créditos y deducciones fiscales	89	(10)	(1)	-	-	-	78
Planes de pago basados en acciones	22	3	(4)	-	-	1	22
Diferencias de cambio	(16)	4	20	-	-	-	8
Ingresos diferidos relacionados con programas de fidelización de clientes	17	-	(16)	-	-	-	1
Otras partidas	39	9	(11)	-	5	6	48
Total impuesto diferido	491	33	(243)	84	(42)	(26)	297

Dentro de impuestos en Otro resultado global se incluye una carga impositiva de 53 millones de euros que podrá ser reclasificada subsecuentemente a la Cuenta de resultados y una carga impositiva de 127 millones de euros que puede que no se reclasifique.

Notas a las cuentas anuales consolidadas continuación

10 Impuestos continuación

Detalle de cambios en impuestos diferidos respecto al ejercicio actual en la Cuenta de resultados, el Estado del resultado global y el Estado de cambios en el patrimonio neto

Para el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2016

Millones de euros	Cuenta de resultados	Estado del resultado global	Estado de cambios en el patrimonio neto	Total
Inmovilizado material	(8)	-	-	(8)
Indemnizaciones por despido de empleados y otras provisiones relacionadas con empleados	(99)	-	-	(99)
Pérdidas fiscales de ejercicios anteriores	(9)	-	-	(9)
Valor razonable de las pérdidas reconocidas en coberturas de flujos de caja	(5)	(187)	-	(192)
Planes de pensiones	(13)	345	-	332
Planes de pago basados en acciones	(1)	-	(7)	(8)
Diferencias de cambio	6	-	-	6
Ingresos diferidos relacionados con programas de fidelización de clientes	1	-	-	1
Otras partidas	(2)	-	-	(2)
Total impuesto diferido	(130)	158	(7)	21

Para el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2015

Millones de euros	Cuenta de resultados	Estado del resultado global	Estado de cambios en el patrimonio neto	Total
Inmovilizado material	(10)	-	-	(10)
Indemnizaciones por despido de empleados y otras provisiones relacionadas con empleados	(13)	-	-	(13)
Pérdidas fiscales de ejercicios anteriores	(42)	-	-	(42)
Valor razonable de las pérdidas reconocidas en coberturas de flujos de caja	12	(53)	-	(41)
Planes de pensiones	2	(127)	-	(125)
Activos fiscales relacionados con créditos y deducciones fiscales	(1)	-	-	(1)
Planes de pago basados en acciones	-	-	(4)	(4)
Diferencias de cambio	20	-	-	20
Ingresos diferidos relacionados con programas de fidelización de clientes	(16)	-	-	(16)
Otras partidas	(11)	-	-	(11)
Total impuesto diferido	(59)	(180)	(4)	(243)

c Conciliación del cargo fiscal total en la Cuenta de resultados

El cargo fiscal se calcula con los tipos locales aplicables a los beneficios o pérdidas en los principales países donde opera el Grupo. El cargo fiscal sobre los beneficios de los ejercicios finalizados el 31 de diciembre de 2016 y 2015 es inferior al cargo fiscal hipotético.

Las diferencias se explican a continuación:

Millones de euros	2016	2015
Beneficio contable antes de impuestos	2.362	1.801
Impuesto calculado a un tipo del 25% en España (2015: 28%), del 20% en el Reino Unido (2015: 20.25%) y del 12.5% en Irlanda (2015: 12.5%) ¹	466	381
Efectos de:		
Gastos no deducibles-partidas recurrentes	12	6
Gastos no deducibles-partidas no recurrentes	9	11
Activos fiscales no reconocidos del periodo corriente	4	3
Impuesto sobre beneficios no remitidos	-	3
Planes de pensiones contabilizados netos de retenciones de impuestos	(6)	(8)
Crédito de inversión	(7)	(6)
Activos fiscales no reconocidos anteriormente	(9)	-
Títulos preferentes en euros contabilizados como socios externos	(12)	(4)
Otras partidas	(2)	10
Ajustes respecto a ejercicios anteriores	(2)	(27)
Efecto del cambio de tipos de impuestos	(43)	(84)
Cargo fiscal en la Cuenta de resultados	410	285

¹ La carga impositiva prevista se calcula sumando las cargas impositivas previstas de cada compañía del Grupo.

d Otros impuestos

El Grupo contribuyó a los ingresos fiscales mediante el pago de impuestos relacionados con operaciones y pago de nóminas. Estos impuestos pagados durante 2016 se desglosan de la forma siguiente:

Millones de euros	2016	2015
Impuestos relacionados con el pago de nóminas	495	455
Impuesto sobre vuelos comerciales (<i>Air Passenger Duty</i>) del Reino Unido	848	923
Otros impuestos de billetes	1.626	1.583
	2.969	2.961

La reducción en el impuesto sobre vuelos comerciales del Reino Unido (APD) refleja los movimientos en los tipos de cambio y no una reducción en pagos subyacentes.

e Factores que pueden afectar a cargos fiscales futuros

Diferencias temporarias no reconocidas-pérdidas

Millones de euros	2016	2015
Pérdidas fiscales por el impuesto de sociedades español y gastos financieros diferidos	47	35
Pérdidas de capital en el Reino Unido derivadas antes de los cambios en la propiedad del Grupo del Reino Unido en 2011	34	101
Pérdidas de capital en el Reino Unido derivadas después de los cambios en la propiedad del Grupo del Reino Unido en 2011	8	10
Pérdidas de capital en el Reino Unido resultantes de inmuebles aptos para desgravaciones por estar clasificados como edificios industriales (<i>Industrial Building Allowances</i>)	296	350
Pérdidas fiscales por el impuesto de sociedades fuera de los países de operación principales	170	154

Diferencias temporales no reconocidas - inversion en filiales y asociadas

No se han reconocido pasivos fiscales diferidos en relación con los 170 millones de euros (2015: 795 millones de euros) de diferencias temporales relacionadas con las filiales y las empresas asociadas. El Grupo o controla la reversión de estas diferencias temporales, y es probable que no vayan a revertirse en un futuro inmediato o su reversión no tendría consecuencias fiscales.

Cambios de tipos del impuesto de sociedades en el Reino Unido

Durante el ejercicio se aprobaron reducciones en el impuesto de sociedades del Reino Unido, aparte de las aprobadas en 2015. El tipo principal del impuesto de sociedades se redujo del 18% al 17% con efecto a partir del 1 de abril de 2020. El impuesto diferido sobre diferencias temporales y las pérdidas fiscales a 31 de diciembre de 2016 se calcularon al tipo aplicable en el ejercicio en el que se prevé que se reviertan dichas diferencias temporales y pérdidas fiscales.

Notas a las cuentas anuales consolidadas continuación

10 Impuestos continuación

Cambios en la legislación fiscal española

Los cambios en la ley española del impuesto de sociedades entraron en vigor hacia finales de 2016. Estos cambios incluían el retraso de la deducción fiscal para determinados gastos y de la compensación de bases imponibles negativas de ejercicios anteriores, lo cual incrementa el impuesto a pagar por el Grupo. También hubo cambios que incrementaron los pagos a cuenta del impuesto de sociedades (activo por impuesto corriente en 2016: 228 millones de euros). No se espera que estos cambios puedan alterar la futura carga impositiva total.

Auditorías fiscales

El Grupo presenta declaraciones de impuestos en muchas jurisdicciones en todo el mundo. Las declaraciones de impuestos contienen cuestiones que están potencialmente sujetas a diferentes interpretaciones de las leyes y regulaciones en materia de impuestos, lo que puede dar lugar a consultas y a disputas con las autoridades fiscales. La resolución de estas consultas y disputas puede llevar varios años, pero el Grupo actualmente no espera que dicha resolución tenga ninguna repercusión significativa sobre la situación financiera o los resultados de operaciones del Grupo. El grado en que haya consultas y disputas abiertas dependerá de la jurisdicción y de la cuestión de que se trate.

11 Beneficios por acción

Millones de euros	2016	2015
Beneficios atribuibles a accionistas de la matriz y beneficios básicos por acción	1.931	1.495
Gastos financieros sobre bonos convertibles	26	25
Beneficios diluidos atribuibles a accionistas de la matriz y beneficios diluidos por acción	1.957	1.520

	2016 Número miles	2015 Número miles
Número medio ponderado de acciones ordinarias en circulación	2.075.568	2.034.197
Supuesto de conversión de bonos convertibles	115.688	101.480
Pagos pendientes basados en acciones a empleados con efectos dilutivos	19.734	24.260
Número medio ponderado de acciones ordinarias emitidas a efectos de dilución	2.210.990	2.159.937

Céntimos de €	2016	2015
Beneficio básico por acción	93,0	73,5
Beneficio diluido por acción	88,5	70,4

El cálculo del beneficio básico y diluido por acción antes de partidas excepcionales está incluido en el apartado de Indicadores de rendimiento alternativos.

12 Dividendos

Millones de euros	2016	2015
Dividendo declarado en efectivo		
Dividendo a cuenta en 2016 de 11 céntimos de euro por acción (2015: 10 céntimos de euro por acción)	233	203
Dividendo complementario en 2015 de 10 céntimos de euro por acción	212	–

Dividendo propuesto en efectivo

Dividendo complementario en 2016 de 12,5 céntimos de euro por acción	265
--	-----

El dividendo complementario propuesto se distribuiría de los beneficios netos para el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2016.

Los dividendos sobre acciones ordinarias propuestos están sujetos a su aprobación por la Junta General Ordinaria de Accionistas y sujetos a su aprobación se reconocen como pasivo en esa fecha.

13 Inmovilizado material

Millones de euros	Flota	Inmuebles	Equipo	Total
Coste				
Saldo a 1 de enero de 2015	20.226	2.259	1.515	24.000
Altas	1.774	51	112	1.937
Adquirido mediante Combinación de negocios	751	16	12	779
Bajas	(1.180)	(3)	(56)	(1.239)
Reclasificaciones	(184)	3	(22)	(203)
Movimientos por cambio de divisas	1.488	155	90	1.733
Saldo a 31 de diciembre de 2015	22.875	2.481	1.651	27.007
Altas	2.739	31	123	2.893
Bajas	(2.957)	(5)	(50)	(3.012)
Reclasificaciones	(178)	-	(21)	(199)
Movimientos por cambio de divisas	(2.740)	(297)	(170)	(3.207)
A 31 de diciembre de 2016	19.739	2.210	1.533	23.482
Depreciación y deterioro				
Saldo a 1 de enero de 2015	10.252	999	965	12.216
Dotación	1.066	70	91	1.227
Bajas	(954)	(3)	(34)	(991)
Reclasificaciones	(99)	2	(10)	(107)
Movimientos por cambio de divisas	793	75	64	932
Saldo a 31 de diciembre de 2015	11.058	1.143	1.076	13.277
Dotación	1.016	64	89	1.169
Bajas	(1.309)	(5)	(27)	(1.341)
Reclasificaciones	(140)	-	(9)	(149)
Movimientos por cambio de divisas	(1.430)	(149)	(122)	(1.701)
A 31 de diciembre de 2016	9.195	1.053	1.007	11.255
Valor neto contable				
A 31 de diciembre de 2016	10.544	1.157	526	12.227
A 31 de diciembre de 2015	11.817	1.338	575	13.730
Análisis a 31 de diciembre de 2016				
En propiedad	3.930	1.114	409	5.453
En arrendamientos financieros	6.000	4	57	6.061
Pagos por anticipado para la adquisición de inmovilizado	614	39	60	713
Inmovilizado material	10.544	1.157	526	12.227
Análisis a 31 de diciembre de 2015				
En propiedad	4.763	1.289	460	6.512
En arrendamientos financieros	6.385	16	33	6.434
Pagos por anticipado para la adquisición de inmovilizado	669	33	82	784
Inmovilizado material	11.817	1.338	575	13.730

El valor neto contable de los inmuebles comprende:

Millones de euros	2016	2015
Inmuebles propios	494	561
Mejoras en inmuebles arrendados a largo plazo	331	387
Mejoras en inmuebles arrendados a corto plazo ¹	332	390
Inmuebles	1.157	1.338

¹ Las mejoras en inmuebles arrendados a corto plazo se refieren a arrendamientos inmobiliarios con duración inferior a 50 años.

A 31 de diciembre de 2016, había préstamos bancarios y otros préstamos del Grupo garantizados con activos de flota con un coste de 1.071 millones de euros (2015: 1.466 millones de euros) y cartas de crédito de 273 millones de euros a favor de los Administradores del Plan de Pensiones de British Airways están garantizadas con ciertas aeronaves (2015: 278 millones de euros).

Notas a las cuentas anuales consolidadas continuación

14 Compromisos de compra de inmovilizado

La inversión en inmovilizado autorizada y contratada pero no registrada en las cuentas asciende a 14.022 millones de euros (2015: 16.091 millones de euros). La mayoría de los compromisos de compra de inmovilizado están denominados en dólares estadounidenses, y por tanto están expuestos al impacto de los tipos de cambio.

Los compromisos existentes comprenden 13.991 millones de euros para la adquisición de 89 Airbus A320 (entre 2018 y 2022), 17 Airbus A321 (entre 2017 y 2019), 5 Airbus A330 (entre 2017 y 2018), 43 Airbus A350 (entre 2018 y 2022) y 18 Boeing 787 (entre 2017 y 2021).

15 Activos no corrientes mantenidos para la venta

Los activos no corrientes mantenidos para la venta de 38 millones de euros corresponden a 15 millones de euros que el Grupo ha invertido en Propius Holdings Limited y 23 millones de euros que corresponden a cinco aeronaves Airbus A340-300. Estos activos se incluyen en los segmentos operativos de Aer Lingus e Iberia respectivamente y saldrán del negocio en un plazo de 12 meses desde el 31 de diciembre de 2016.

Durante el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2016 seis aeronaves Airbus A340-300 fueron clasificadas como mantenidas para la venta. Se vendieron activos mantenidos para la venta con un valor neto contable de 19 millones de euros durante el ejercicio, relacionados con la venta de un avión Airbus A340-300 en Iberia y tres fuselajes de Boeing 737-400 y nueve motores de Boeing 737-400 en British Airways, resultando en un beneficio de 1 millón de euros en British Airways.

A 31 de diciembre de 2015 los activos no corrientes mantenidos para la venta de 5 millones de euros representaban tres fuselajes de Boeing 737-400 y nueve motores de Boeing 737-400 que se habían parado y puesto a la venta. Estos fueron incluidos en el segmento de British Airways.

16 Inmovilizado inmaterial y revisión de deterioro

a Inmovilizado inmaterial

Millones de euros	Fondo de comercio	Marca	Programas de fidelización de clientes	Derechos de aterrizaje ¹	Otros ²	Total
Coste						
Saldo a 1 de enero de 2015	328	341	253	1.442	749	3.113
Altas	-	-	-	-	168	168
Adquirido mediante Combinación de negocios	272	110	-	172	40	594
Bajas	-	-	-	-	(114)	(114)
Reclasificaciones	-	-	-	-	20	20
Movimientos por cambio de divisas	5	-	-	70	42	117
Saldo a 31 de diciembre de 2015	605	451	253	1.684	905	3.898
Altas	-	-	-	-	154	154
Bajas	-	-	-	-	(19)	(19)
Reclasificaciones	-	-	-	-	20	20
Movimientos por cambio de divisas	(7)	-	-	(128)	(100)	(235)
A 31 de diciembre de 2016	598	451	253	1.556	960	3.818
Amortización y deterioro						
Saldo a 1 de enero de 2015	249	-	-	77	349	675
Dotación	-	-	-	3	72	75
Bajas	-	-	-	-	(78)	(78)
Reclasificaciones	-	-	-	-	8	8
Movimientos por cambio de divisas	-	-	-	6	17	23
Saldo a 31 de diciembre de 2015	249	-	-	86	368	703
Dotación	-	-	-	6	98	104
Cargo por deterioro reconocido durante el ejercicio ³	-	-	-	14	-	14
Reclasificaciones	-	-	-	-	9	9
Movimientos por cambio de divisas	-	-	-	(8)	(41)	(49)
A 31 de diciembre de 2016	249	-	-	98	434	781
Valor neto contable						
A 31 de diciembre de 2016	349	451	253	1.458	526	3.037
A 31 de diciembre de 2015	356	451	253	1.598	537	3.195

1 El valor neto contable incluye derechos de aterrizaje fuera de la UE de 113 millones de euros (2015: 123 millones de euros) con vida útil finita. La restante vida útil de estos derechos de aterrizaje es de 19 años.

2 Otro inmovilizado inmaterial se compone principalmente de software con un valor contable neto de 474 millones de euros (2015: 487 millones de euros), además de derechos de emisión adquiridos.

3 El cargo por deterioro de 14 millones de euros corresponde a derechos de aterrizaje asociados con la operación Openskies de British Airways, de los cuales 11 millones de euros corresponden a derechos de aterrizaje en la UE que tienen una vida útil indefinida.

b Prueba de deterioro

A continuación presentamos los importes contables del inmovilizado inmaterial con vida útil indefinida y del fondo de comercio correspondientes a las unidades generadoras de efectivo (UGE) del Grupo:

Millones de euros	Fondo de comercio	Derechos de aterrizaje	Marca	Programas de fidelización de clientes	Total
2016					
Iberia					
A 1 de enero y 31 de diciembre de 2016	-	423	306	-	729
British Airways					
A 1 de enero de 2016	56	901	-	-	957
Deterioro	-	(11)	-	-	(11)
Movimientos por cambio de divisas	(7)	(119)	-	-	(126)
A 31 de diciembre de 2016	49	771	-	-	820
Vueling					
A 1 de enero y 31 de diciembre de 2016	28	89	35	-	152
Aer Lingus					
A 1 de enero y 31 de diciembre de 2016	272	62	110	-	444
Avios					
A 1 de enero y 31 de diciembre de 2016	-	-	-	253	253
A 31 de diciembre de 2016	349	1.345	451	253	2.398

Millones de euros	Fondo de comercio	Derechos de aterrizaje	Marca	Programas de fidelización de clientes	Total
2015					
Iberia					
A 1 de enero de 2015	-	423	306	253	982
Traspaso a Avios	-	-	-	(253)	(253)
A 31 de diciembre de 2015	-	423	306	-	729
British Airways					
A 1 de enero de 2015	51	840	-	-	891
Movimientos por cambio de divisas	5	61	-	-	66
A 31 de diciembre de 2015	56	901	-	-	957
Vueling					
A 1 de enero y 31 de diciembre de 2015	28	89	35	-	152
Aer Lingus					
A 1 de enero de 2015	-	-	-	-	-
Adquirido mediante Combinación de negocios	272	62	110	-	444
A 31 de diciembre de 2015	272	62	110	-	444
Avios					
A 1 de enero de 2015	-	-	-	-	-
Traspaso de Iberia	-	-	-	253	253
A 31 de diciembre de 2015	-	-	-	253	253
A 31 de diciembre de 2015	356	1.475	451	253	2.535

Notas a las cuentas anuales consolidadas continuación

16 Inmovilizado inmaterial y revisión de deterioro continuación

Base de cálculo del importe recuperable

Los importes recuperables de las UGE se han medido en base a su valor en uso.

El valor en uso se calcula aplicando un modelo de flujos de caja descontados, usando la metodología de derechos para las marcas.

Las proyecciones de flujos de caja se basan en el Plan de negocio aprobado por el Consejo de Administración para un periodo de cinco años. Los flujos de caja extrapolados más allá de dicho periodo se proyectan con un incremento de las tasas de crecimiento a largo plazo. Las proyecciones de flujos de caja se descuentan aplicando la tasa de descuento antes de impuestos de la UGE.

Cada año el Grupo elabora y el Consejo de Administración aprueba planes de negocio a cinco años. Estos planes fueron aprobados en el cuarto trimestre del año. Los flujos de caja que se han empleado en los cálculos de valor en uso de los planes de negocio reflejan toda la reestructuración que ha sido aprobada por el Consejo de Administración y que puede ser llevada a la práctica por la Dirección en el marco de los acuerdos existentes.

Principales hipótesis

Para cada una de las UGE, las principales hipótesis usadas en los cálculos del valor en uso son las siguientes:

Por ciento	2016				
	British Airways	Iberia	Vueling	Aer Lingus	Avios
Margen operativo ajustado por arrendamientos	12-15	8-14	7-15	12-15	n/a ¹
Crecimiento medio anual de los AKO	2	4	7	8	n/a ¹
Tasa de crecimiento a largo plazo	2,5	2,0	2,0	2,0	2,4
Tasa de descuento antes de impuestos	8,5	9,8	10,6	7,8	9,1

Por ciento	2015			
	British Airways	Iberia	Vueling	Avios
Margen operativo ajustado por arrendamientos	12-15	8-14	12-15	n/a ¹
Crecimiento medio anual de los AKO	2-3	7	10	n/a ¹
Tasa de crecimiento a largo plazo	2,5	2,0	2,0	2,4
Tasa de descuento antes de impuestos	8,6	9,7	10,3	9,1

¹ Las hipótesis relacionadas con el margen operativo ajustado por arrendamientos y crecimiento medio anual de los AKO, no son aplicables al programa de fidelización Avios, que opera su negocio con socios tanto dentro como fuera de IAG.

El margen operativo ajustado por arrendamientos de flota es el resultado operativo medio anual ajustado por los costes de arrendamientos operativos, expresado como porcentaje de los ingresos a lo largo del Plan de negocio a 2021. Se expresa como un rango de porcentajes y está basado en la evolución histórica, las expectativas de la Dirección sobre el desarrollo del mercado y la incorporación de riesgos en las estimaciones de flujo de efectivo.

El crecimiento de los AKO es el incremento medio anual a lo largo del Plan de negocio, basado en la evolución histórica y las previsiones de mercado de la Dirección.

La tasa de crecimiento a largo plazo se calcula para cada UGE en función de la exposición media ponderada prevista en cada mercado primario, usando el producto interior bruto (PIB) (fuente: Oxford Economics). Se revisa cada año y se actualiza cuando se crea conveniente para reflejar los puntos de vista de la Dirección en cuanto al riesgo de mercado específico.

Las tasas de descuento antes de impuestos representan la evaluación del mercado actual de los riesgos específicos de cada UGE, teniendo en cuenta el valor temporal del dinero y los riesgos subyacentes de su mercado primario. El cálculo de la tasa de descuento está basado en las circunstancias de la industria aérea, el Grupo y sus UGE. Se obtiene a partir del coste medio ponderado del capital (WACC). El WACC tiene en cuenta tanto la deuda como el capital a disposición de las aerolíneas. El coste del capital se obtiene de la rentabilidad sobre la inversión que esperan obtener los inversores de aerolíneas y el coste de la deuda se basa en líneas generales en las deudas financieras remuneradas del Grupo. El riesgo específico de las UGE se incorpora aplicando factores de beta individuales que se evalúan anualmente en función de los datos de mercado disponibles. La tasa de descuento antes de impuestos refleja el momento en el que se recibirán los flujos de efectivo de impuestos futuros.

Resumen de los resultados

En 2016, la Dirección revisó el importe recuperable de cada una de sus UGE y concluyó que los importes recuperables superaban los valores contables.

En 2016, British Airways reconoció un cargo por deterioro de 14 millones de euros en relación con los derechos de aterrizaje asociados con su negocio Openskies, 11 millones de los cuales estaban relacionados con derechos de aterrizaje en la UE, que tienen una vida indefinida. El deterioro se ha producido por cambios en los supuestos del Plan de negocio para las operaciones de Openskies. A 31 de diciembre de 2016, el resto del valor contable ascendía a 12 millones de euros, que representan su valor en uso.

Sensibilidades

Se han tenido en cuenta sensibilidades para cada una de las UGE. Ningún cambio razonable que puedan sufrir las principales hipótesis sobre cualquiera de las UGE del Grupo provocaría que los importes contables excedan los importes recuperables.

17 Inversiones en empresas asociadas

a Inversiones en empresas filiales

Las principales empresas filiales del Grupo a 31 de diciembre de 2016 se desglosan en la sección sobre inversiones del Grupo.

Todas las empresas filiales se incluyen en la consolidación. No se han producido cambios significativos en las participaciones accionariales en las empresas filiales este año.

El importe total de los socios externos a 31 de diciembre de 2016 se ha cifrado en 308 millones de euros, que comprenden principalmente 300 millones de euros de valores preferentes de interés fijo al 6,75% emitidos por British Airways Finance (Jersey) L.P. (nota 31).

British Airways Employee Benefit Trustee (Jersey) Limited, una empresa filial enteramente controlada por British Airways, controla a British Airways Plc Employee Share Ownership Trust (el Trust). El Trust no es una empresa filial legal de IAG; sin embargo se consolida dentro de los resultados del Grupo.

b Inversiones en empresas asociadas y negocios conjuntos

La participación en los activos, pasivos, ingresos y beneficios de las empresas asociadas y negocios conjuntos del Grupo, que se incluyen en sus estados financieros, es la siguiente:

Millones de euros	2016	2015
Total activo	88	100
Total pasivo	(61)	(64)
Ingresos	52	75
Beneficio del ejercicio	6	6

El detalle de los movimientos en las inversiones en empresas asociadas y negocios conjuntos es el siguiente:

Millones de euros	2016	2015
Al inicio del ejercicio	41	27
Participación en beneficios retenidos	6	6
Adquiridos mediante Combinación de negocios	-	17
Bajas	-	(1)
Reclasificaciones ¹	(15)	-
Movimientos por cambio de divisas	-	1
Dividendos recibidos	(3)	(9)
	29	41

¹ Durante el ejercicio, la participación del Grupo del 33,33% en el capital social de Propius Holdings Limited se clasificó como mantenida para la venta.

A 31 de diciembre de 2016, no hay restricciones en la habilidad de las empresas asociadas o negocios conjuntos de transferir fondos a la entidad matriz, y no existen pasivos contingentes relacionados.

A 31 de diciembre de 2016, la inversión del Grupo en Handling Guinea Ecuatorial, S.A. sobrepasaba el 50% (51%) y se ha tratado como una empresa asociada, ya que el socio local controla sus actividades.

18 Activos financieros disponibles para la venta

Los activos financieros disponibles para la venta comprenden los siguientes:

Millones de euros	2016	2015
Valores cotizados		
Comair Limited	15	9
Valores no cotizados	58	65
	73	74

La ganancia neta relacionada con activos financieros disponibles para la venta fue de 4 millones de euros (2015: 5 millones de euros).

Notas a las cuentas anuales consolidadas continuación

19 Deudores comerciales y otros deudores

Millones de euros	2016	2015
Importes con vencimiento inferior a un año		
Deudores comerciales	1.469	1.280
Provisión para insolvencias	(64)	(84)
Deudores comerciales netos	1.405	1.196
Pagos anticipados e ingresos devengados	717	925
Otros deudores no comerciales	182	310
	2.304	2.431
Importes con vencimiento superior a un año		
Pagos anticipados e ingresos devengados	313	173
Otros depósitos remunerados (a más de un año)	114	104
Otros deudores no comerciales	72	88
	499	365

Los movimientos de provisiones para insolvencias fueron los siguientes:

Millones de euros	2016	2015
Al inicio del ejercicio	84	97
Provisión para cuentas de dudoso cobro	7	8
Importes revertidos no utilizados	(1)	(3)
Cuentas por cobrar canceladas durante el ejercicio	(23)	(20)
Movimientos por cambio de divisas	(3)	2
	64	84

El desglose por vencimiento de deudores comerciales netos es el siguiente:

Millones de euros	2016	2015
No vencidos ni deteriorados	1.017	986
< 30 días	235	117
30 – 60 días	96	77
> 60 días	57	16
Deudores comerciales, neto	1.405	1.196

Los deudores comerciales en general no devengan intereses y su periodo medio de cobro es de 30 días (2015: periodo medio de 30 días).

20 Efectivo, activos líquidos equivalentes y otros depósitos remunerados a corto plazo

Millones de euros	2016	2015
Efectivo en bancos y en caja	2.021	2.230
Depósitos a corto plazo con vencimiento inferior a tres meses	1.316	679
Efectivo y activos líquidos equivalentes	3.337	2.909
Otros depósitos remunerados con vencimiento superior a tres meses	3.091	2.947
Efectivo, activos líquidos equivalentes y otros depósitos remunerados	6.428	5.856

El efectivo en bancos se mantiene principalmente en fondos del mercado monetario calificados AAA y en depósitos bancarios. Los depósitos a corto plazo se realizan por periodos de hasta tres meses en función de las necesidades de efectivo del Grupo y devengan intereses a tipos variables aplicables a los respectivos depósitos.

A 31 de diciembre de 2016, el Grupo no tenía descubiertos bancarios (2015: cero).

Los otros depósitos remunerados a corto plazo se realizan por periodos superiores a tres meses, con vencimiento habitualmente dentro del plazo de 12 meses, y los intereses se basan en los tipos de mercado disponibles en el momento en que se realizaron los depósitos.

A 31 de diciembre de 2016, Aer Lingus tenía 47 millones de euros de efectivo restringido (2015: 49 millones de euros) en depósitos remunerados con vencimiento superior a tres meses, para obligaciones relacionadas con empleados.

21 Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar

Millones de euros	2016	2015
Acreedores comerciales	1.776	2.043
Otros acreedores	910	1.031
Otros impuestos y seguridad social	218	186
Devengos e ingresos diferidos	401	543
	3.305	3.803

Periodo medio de pago a proveedores – Compañías españolas del Grupo

Days	2016	2015
Periodo medio de pago a proveedores	31	42
Ratio de operaciones pagadas	30	42
Ratio de operaciones pendientes de pago	53	47

Millones de euros	2016	2015
Total pagos realizados	4.600	4.272
Total pagos pendientes	86	84

22 Otros pasivos a largo plazo

Millones de euros	2016	2015
Acreedores comerciales no corrientes	4	5
Devengos e ingresos diferidos	234	218
	238	223

23 Deudas a largo plazo**a Corrientes**

Millones de euros	2016	2015
Préstamos bancarios y otros	149	576
Arrendamientos financieros	777	556
	926	1.132

b No corrientes

Millones de euros	2016	2015
Préstamos bancarios y otros	1.764	2.176
Arrendamientos financieros	5.825	5.322
	7.589	7.498

Durante el año, todos los titulares de los 390 millones de euros a tipo fijo del 1,75% de bonos convertibles, ejercieron la opción de canjear sus bonos convertibles por acciones ordinarias de la Sociedad, lo que resultó en la emisión de 92.910.220 acciones durante el ejercicio.

Los préstamos bancarios y otros préstamos son pagaderos hasta el año 2027. Existen préstamos bancarios y otros préstamos del Grupo por importe de 613 millones de euros (2015: 813 millones de euros) garantizados por aeronaves. Los arrendamientos financieros están garantizados en todos los casos por aeronaves o inmovilizado material.

Notas a las cuentas anuales consolidadas continuación

23 Deudas a largo plazo continuación

c Préstamos bancarios y otros

Los préstamos bancarios y otros comprenden los siguientes:

Millones de euros	2016	2015
500 millones de euros de bonos convertibles a tipo fijo del 0,25% con vencimiento en 2020 ¹	463	454
500 millones de euros de bonos convertibles a tipo fijo del 0,625% con vencimiento en 2022 ¹	441	431
Préstamos hipotecarios en euros a tipo variable garantizados por aeronaves ²	304	328
200 millones de euros de bonos sin garantía a tipo fijo ³	200	147
Préstamo sindicado a tipo variable garantizado por inversiones ⁴	176	192
Préstamos hipotecarios en dólares estadounidenses a tipo fijo garantizados por aeronaves ⁵	157	174
Préstamos hipotecarios en yuanes chinos a tipo fijo garantizados por aeronaves ⁶	87	102
Préstamos hipotecarios en libras esterlinas a tipo variable garantizados por aeronaves ⁷	53	55
Préstamos en euros a tipo fijo no garantizados con el Estado español (Ministerio de Industria) ⁸	18	15
Préstamos hipotecarios en dólares estadounidenses a tipo variable garantizados por aeronaves ⁹	12	52
Préstamos en libras esterlinas con el Banco Europeo de Inversiones garantizados con bienes ¹⁰	2	7
390 millones de euros de bonos convertibles a tipo fijo del 1,75% con vencimiento en 2018 ¹¹	-	350
250 millones de libras esterlinas de Eurobonos sin garantía a tipo fijo del 8,75% con vencimiento en 2016 ¹²	-	343
Préstamos hipotecarios en libras esterlinas a tipo fijo garantizados por aeronaves ¹³	-	102
	1.913	2.752
Menos: cuotas corrientes adeudadas por préstamos bancarios y otros	(149)	(576)
	1.764	2.176

- 1 Dos bonos senior convertibles en acciones de IAG no garantizados fueron emitidos por el Grupo en noviembre de 2015; 500 millones de euros a tipo fijo del 0,25% generaron unos fondos netos de 494 millones de euros y vencen en 2020, y 500 millones de euros a tipo fijo del 0,625% generaron unos fondos netos de 494 millones de euros y vencen en 2022. El Grupo mantiene una opción para reembolsar cada bono convertible al importe del principal, junto con los intereses devengados, no antes de los dos años anteriores a la fecha de vencimiento final. El componente de patrimonio de la emisión de bonos convertibles de 39 millones de euros y 62 millones de euros respectivamente, se incluye en Otras reservas (nota 31). Los bonos incorporan protección de dividendos, y a 31 de diciembre de 2016, 72.417.846 opciones relacionadas con estos bonos continuaban pendientes de liquidación.
- 2 Los préstamos hipotecarios en euros a tipo variable están garantizados por aeronaves específicas en propiedad del Grupo y devengan intereses a tipos entre el 0,29% y el 1,50% y su periodo de amortización va de 2024 a 2027.
- 3 200 millones de euros de bonos no garantizados a tipo fijo con un cupón entre el 2,5% y el 3,75% reembolsables entre 2018 y 2027. Durante el ejercicio, el Grupo emitió bonos por un total de 49 millones de euros.
- 4 El préstamo sindicado en euros a tipo variable está garantizado en activos específicos del Grupo y devenga un interés del 1,375% sobre el EURIBOR de 3 meses. El préstamo es reembolsable en 2020.
- 5 Los préstamos hipotecarios en dólares estadounidenses a tipo fijo están garantizados con activos específicos de aeronaves del grupo, y devengan intereses a tipos entre el 3,81% y el 4,76%. Su periodo de amortización va de 2021 a 2026.
- 6 Los préstamos hipotecarios en yuanes chinos a tipo fijo están garantizados con activos específicos de aeronaves del grupo, y devengan interés del 5,20%. Los préstamos son reembolsables en 2022.
- 7 Los préstamos hipotecarios en libras esterlinas a tipo variable están garantizados por aeronaves en propiedad del Grupo y devengan interés al 1,10%. Los préstamos se amortizarán entre 2018 y 2019.
- 8 Los préstamos en euros a tipo fijo no garantizados con el Estado español (Ministerio de Industria) devengan intereses entre el cero y el 5,68% y se amortizarán entre 2017 y 2026.
- 9 Los préstamos hipotecarios en dólares estadounidenses a tipo variable están garantizados por activos específicos de aeronaves del Grupo y devengan interés del 3,66%. Los préstamos se amortizarán en 2017.
- 10 Los préstamos en libras esterlinas del Banco Europeo de Inversiones están garantizados por ciertos activos inmobiliarios del Grupo y devengan interés al 0,50%. Los préstamos se amortizarán en 2017.
- 11 En mayo de 2013 el Grupo emitió bonos convertibles a interés fijo del 1,75% por valor de 390 millones de euros, con los cuales generó unos fondos netos de 386 millones de euros y que eran convertibles en acciones ordinarias si el titular así lo decidía 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 mantenía una opción para reembolsar los bonos convertibles al importe del principal, junto con los intereses devengados, si se cumplen ciertos criterios preestablecidos.
A comienzos de 2016, un grupo de bonistas solicitó la conversión, lo que se tradujo en la emisión de 929.102 acciones. Después de que el Grupo anunciara que había ejercido su opción de reembolsar todos los bonos convertibles al 1,75% en circulación correspondientes a la emisión de 390 millones de euros con vencimiento en 2018, en junio de 2016 todos los demás bonistas ejercieron su opción de canjear sus bonos convertibles por acciones ordinarias, lo que se tradujo en la emisión de 91.981.118 acciones nuevas.
A 31 de diciembre 2016 no existían opciones pendientes de amortizar (2015: 91.758.228).
- 12 250 millones de libras esterlinas a tipo fijo al 8,75% de eurobonos no garantizados con vencimiento en 2016 fueron reembolsados en agosto de 2016.
- 13 Los préstamos hipotecarios en libras esterlinas a tipo fijo fueron convertidos a tipos variables durante el ejercicio. Estos préstamos se encuentran ahora incluidos en el punto 7 más arriba.

d Total préstamos y arrendamientos financieros

Millones	2016	2015
Préstamos		
Bancos:		
Dólares estadounidenses	\$176	\$246
Euros	€498	€536
Libras esterlinas	£47	£119
Yuanes chinos	CNY 623	CNY 716
	€809	€1.027
Bonos a tipo fijo:		
Euros	€1.104	€1.381
Libras esterlinas	-	£250
	€1.104	€1.725
Arrendamientos financieros		
Dólares estadounidenses	\$3.246	\$3.464
Euros	€2.343	€1.458
Yenes japoneses	¥63.614	¥44.599
Libras esterlinas	£527	£656
	€6.602	€5.878
	€8.515	€8.630

e Obligaciones por arrendamientos financieros

El Grupo utiliza arrendamientos financieros principalmente para adquirir aeronaves. Dichos arrendamientos tienen tanto opciones de renovación como opciones de compra, a elección del Grupo. Los pagos futuros mínimos en virtud de arrendamientos financieros son los siguientes:

Millones de euros	2016	2015
Pagos futuros mínimos con vencimiento:		
En el plazo de un año	905	692
Entre uno y cinco años	3.339	3.084
Más de cinco años	3.070	2.769
	7.314	6.545
Menos: Gastos financieros	(712)	(667)
Valor presente de pagos futuros mínimos de arrendamientos	6.602	5.878
El valor presente de los pagos futuros mínimos de arrendamiento se desglosa del modo siguiente:		
En el plazo de un año	777	556
Entre uno y cinco años	2.938	2.723
Más de cinco años	2.887	2.599
	6.602	5.878

Notas a las cuentas anuales consolidadas continuación

24 Compromisos de arrendamiento operativo

El Grupo ha suscrito arrendamientos comerciales sobre ciertos inmuebles, equipo y aeronaves. Los plazos de dichos arrendamientos oscilan desde menos de un año a 14 años en el caso de aeronaves y desde menos de un año a 22 años en el caso de inmovilizado material con la excepción de un arrendamiento de terreno que tiene una duración restante de 129 años. 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	2016			2015		
	Flota	Inmovilizado material	Total	Flota	Inmovilizado material	Total
En el plazo de un año	975	158	1.133	778	179	957
Entre uno y cinco años	2.970	233	3.203	2.184	384	2.568
Más de cinco años	1.918	2.060	3.978	1.206	2.456	3.662
	5.863	2.451	8.314	4.168	3.019	7.187

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 uno y 21 años y los activos exceden las necesidades del Grupo. Los alquileres futuros mínimos que se recibirán en virtud de arrendamientos operativos no cancelables son de 12 millones de euros (2015: 16 millones de euros), de los cuales 7 millones de euros (2015: 9 millones de euros) vencen en el plazo de un año, 5 millones de euros (2015: 5 millones de euros) vencen entre uno y cinco años y ninguno (2015: 2 millones de euros) vence en más de cinco años.

25 Provisiones de riesgos y gastos

Millones de euros	Provisiones para grandes reparaciones	Reestructuración	Indemnizaciones por despido de empleados y otras provisiones relacionadas con empleados	Provisiones para demandas judiciales	Otras provisiones	Total
Valor neto contable a 1 de enero de 2016	1.013	744	579	235	83	2.654
Provisiones registradas durante el ejercicio	319	172	26	23	101	641
Utilizadas durante el ejercicio	(141)	(206)	(24)	(8)	(94)	(473)
Reversión de importes no utilizados	(23)	(18)	(1)	(60)	(5)	(107)
Actualización de descuento	3	3	13	1	1	21
Movimientos por cambio de divisas	30	(3)	-	(2)	(3)	22
Valor neto contable a 31 de diciembre de 2016	1.201	692	593	189	83	2.758
Desglose:						
Corrientes	296	248	65	119	43	771
No corrientes	905	444	528	70	40	1.987
	1.201	692	593	189	83	2.758

Provisiones para grandes reparaciones

La provisión para grandes reparaciones se mantiene a fin de cumplir las condiciones contractuales de devolución de aeronaves mantenidas en virtud de arrendamientos operativos. La provisión incluye también un importe relacionado con terrenos y edificios arrendados cuando el contrato exige costes de reparación al finalizar el arrendamiento. Cuando esos costes se producen como consecuencia de un gasto sobre el activo arrendado, los costes de reparación también se capitalizan. Esta es una provisión a largo plazo, que cubre típicamente la duración del activo arrendado que es de hasta 14 años para aeronaves.

Reestructuración

El Grupo también reconoce una provisión para planes de despido voluntario. Parte de esta provisión está relacionada con un programa de despido colectivo que proporciona pagos a los empleados afectados hasta que alcancen la edad legal de jubilación. El importe de la provisión se ha determinado por medio de una valoración actuarial realizada por actuarios independientes y basada en los mismos supuestos que los utilizados para determinar las provisiones para obligaciones con la tripulación de vuelo indicadas más abajo, excepto la tasa de descuento, que en este caso fue del 0,20%. Los pagos relacionados con esta provisión continuarán durante los próximos diez años.

Durante el ejercicio, el Grupo ha reconocido una provisión de 144 millones de euros relacionada con los planes de reestructuración en British Airways (nota 5). Los costes relacionados con esta provisión se espera que se incurran en los próximos dos años.

Indemnizaciones por despido de empleados y otras provisiones relacionadas con empleados

Esta provisión incluye indemnizaciones por despido para empleados bajo varios acuerdos contractuales.

El Grupo reconoce una provisión relacionada con tripulación de vuelo que, reuniendo ciertas condiciones, tiene la opción de mantenerse en reserva conservando su relación laboral hasta que llega a la edad reglamentaria de jubilación o se jubila anticipadamente. El Grupo debe seguir remunerando a dichos empleados hasta que estos llegan a la edad reglamentaria de jubilación, y una provisión inicial al efecto basada en una valoración actuarial fue reconocida. La provisión fue revisada a 31 de diciembre de 2016 con el uso de actuarios independientes aplicando el método de crédito unitario proyectado, basado en una tasa de descuento del 1,18% y del 0,02% en función de si los empleados están en la actualidad en activo o no y una subida anual del Índice de Precios al Consumidor (IPC) del 1,50%. Esta provisión es principalmente a largo plazo. La cantidad relacionada con esta provisión fue 524 millones de euros a 31 de diciembre de 2016 (2015: 505 millones de euros).

Provisiones para demandas judiciales

Provisiones para demandas judiciales incluye:

- Importes relacionados con reclamaciones de múltiples partes realizadas por grupos o empleados sobre una serie de cuestiones relacionadas con sus operaciones, incluidas reclamaciones de pagos de vacaciones adicionales y por discriminación de edad;
- Provisiones relacionadas a estimaciones de las bases imponibles; y
- 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. La cuantía final a pagar en relación a estas reclamaciones y sanciones pendientes es incierta (nota 33).

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 se ha vuelto a valorar en base al nivel histórico de demandas;
- Una provisión en relación al Sistema de Comercio de Emisiones, que representa el exceso de emisiones de CO₂ en los vuelos dentro de la UE por encima de los derechos de emisión otorgados; y
- Una provisión relacionada con contratos de flota desfavorables.

26 Objetivos y políticas de gestión del riesgo financiero

El Grupo está expuesto a varios riesgos financieros: riesgo de mercado (incluido el riesgo de precio del combustible, el riesgo de tipos de cambio y el riesgo de tipo de interés) riesgo de crédito de contrapartida, riesgo de liquidez y riesgo de capital. Los programas de Gestión del Riesgo Financiero del Grupo se centran en la imprevisibilidad de los mercados financieros y definen la cantidad de riesgo que puede asumir el Grupo.

La gestión del Riesgo Financiero se lleva a cabo en dos niveles bajo la supervisión general del departamento de Tesorería del Grupo. El primer nivel comprende las variaciones en los precios del combustible, euros/dólares estadounidenses y libras esterlinas/dólares estadounidenses, que son los riesgos financieros más importantes para el Grupo. El Consejo aprueba el nivel de asunción de riesgo y el nivel de riesgo aceptable. El Comité de Dirección de IAG aprueba los niveles de cobertura y el grado de flexibilidad al aplicar los niveles que se delegan a Comité de Tesorería del Grupo. El Comité de Tesorería del Grupo se reúne periódicamente e incluye a representantes del equipo de tesorería del Grupo, British Airways, Iberia, Vueling y Aer Lingus. La Comisión aprueba un mandato para que los equipos de tesorería de British Airways, Iberia, Vueling y Aer Lingus apliquen cobertura en el mercado para sus respectivas compañías, incluyendo 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 desde el equipo de tesorería del Grupo para British Airways e Iberia. Vueling y Aer Lingus gestionan los riesgos de segundo nivel mediante delegación de sus consejos a los departamentos de tesorería, en consonancia con la Política de Tesorería del Grupo.

El Comité de Tesorería del Grupo proporciona al Comité de Dirección de IAG y al Comité de Auditoría y Cumplimiento un informe trimestral sobre la posición de cobertura. El Consejo revisa la estrategia, incluido el riesgo asumido, anualmente.

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 descienda de forma sustancial. La estrategia actual del Grupo, aprobada por Comité de Dirección de IAG, es cubrir una proporción del consumo de combustible para los próximos ocho trimestres dentro de unos límites definidos. Además el Grupo tiene flexibilidad adicional para cubrir una proporción del consumo de combustible hasta el trimestre doce.

Dentro de la estrategia, el programa de Gestión del Riesgo Financiero posibilita el uso de una serie de derivados disponibles en mercados OTC (Over the counter) con contrapartes aprobadas.

Notas a las cuentas anuales consolidadas continuación

26 Objetivos y políticas de gestión del riesgo financiero continuación

En la siguiente tabla se muestra la sensibilidad de los instrumentos financieros a un posible cambio razonable de los precios del combustible, permaneciendo constantes otras variables, sobre los resultados antes de impuestos y el patrimonio:

2016			2015		
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	73	1.006	30	70	656
(30)	(114)	(855)	(30)	(49)	(731)

b Riesgo de tipos de cambio

El Grupo publica sus cuentas anuales consolidadas en euros, posee entidades funcionales que operan en euros y libras esterlinas, y realiza su actividad en varios países; por consiguiente, está expuesto a un riesgo de cambio de divisas sobre los ingresos, compras y empréstitos denominados en monedas diferentes a la moneda funcional de la entidad. Las divisas en las que están denominadas esas transacciones son, principalmente, el euro, el dólar estadounidense y la libra esterlina. El Grupo genera un superávit en la mayoría de las divisas en las que opera. El dólar estadounidense es una excepción, ya que las compras de combustible, los gastos de mantenimiento y los reembolsos de deuda denominados en dólares estadounidenses suelen dar lugar a un déficit.

El Grupo aplica una serie de estrategias de cobertura ante los riesgos de divisa. La posición corta operativa en dólares estadounidenses está sujeta a la misma estructura de gobierno que la estrategia de cobertura de combustible descrita anteriormente. La estrategia actual del Grupo aprobada por el Comité de Dirección de IAG, es cubrir una parte de la exposición a dólares estadounidenses hasta los siguientes tres años, conforme a unos límites definidos. Se utilizan contratos de divisas a plazo y opciones para implementar la estrategia.

British Airways utiliza sus pagos de deuda en dólares estadounidenses, euros y yenes japoneses como cobertura de los ingresos futuros en dólares estadounidenses, euros y yenes japoneses. Los activos y pasivos del balance de Iberia en dólares estadounidenses se cubren mediante un programa renovable de swaps y activos financieros en dólares estadounidenses que eliminan la volatilidad de pérdidas y beneficios derivada de su conversión a euros. La posición neta de Vueling y Aer Lingus en dólares estadounidenses se gestiona mediante instrumentos financieros derivados.

En la tabla siguiente se muestra la sensibilidad de instrumentos financieros a una posible variación razonable de los tipos de cambio sobre el resultado antes de impuestos y el patrimonio:

	Subida/ (descenso) del tipo del dólar estadounidense %	Efecto sobre el resultado antes de impuestos Millones de euros	Efecto sobre el patrimonio neto Millones de euros	Subida/ (descenso) del tipo de la libra esterlina %	Efecto sobre el resultado antes de impuestos Millones de euros	Efecto sobre el patrimonio neto Millones de euros	Subida/ (descenso) del tipo del yen japonés %	Efecto sobre el resultado antes de impuestos Millones de euros	Efecto sobre el patrimonio neto Millones de euros
2016	10 (10)	9 (9)	(29) 73	10 (10)	(39) 40	277 (277)	10 (10)	(3) 3	(50) 50
2015	10 (10)	(2) 2	(72) 117	10 (10)	(43) 43	170 (179)	10 (10)	- -	(32) 32

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 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 estadounidenses, euros y libras esterlinas sobre el resultado antes de impuestos y el patrimonio:

	Subida/ (descenso) del tipo de interés estadounidense Puntos básicos	Efecto sobre el resultado antes de impuestos Millones de euros	Efecto sobre el patrimonio neto Millones de euros	Subida/ (descenso) del tipo de interés europeo Puntos básicos	Efecto sobre el resultado antes de impuestos Millones de euros	Efecto sobre el patrimonio neto Millones de euros	Subida/ (descenso) del tipo de interés en libras esterlinas Puntos básicos	Efecto sobre el resultado antes de impuestos Millones de euros	Efecto sobre el patrimonio neto Millones de euros
2016	50	(1)	7	50	(11)	-	50	10	-
	(50)	1	(8)	(50)	12	-	(50)	(10)	-
2015	50	(3)	1	50	(6)	-	50	8	-
	(50)	3	(1)	(50)	6	-	(50)	(8)	-

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 a recibir. El Grupo aplica políticas y procedimientos a fin de garantizar que el riesgo crediticio sea reducido mediante la introducción de límites de crédito respecto a cada una de las contrapartidas. Estas políticas y procedimientos se coordinan a través del Comité de Tesorería del Grupo, que examina su aplicación por British Airways, Iberia, Vueling y Aer Lingus. El Grupo controla los límites de crédito y los impagos de contrapartidas, incorporando esa información a controles del riesgo de crédito. Las actividades de tesorería que incluyen colocación de dinero en depósitos monetarios, cobertura de combustible y operaciones de divisas podrían dar lugar a concentración de distintos tipos de riesgo crediticio en una misma contrapartida. Este riesgo se gestiona mediante la asignación de límites generales de exposición a contrapartidas de British Airways, Iberia, Vueling y Aer Lingus. Las exposiciones al nivel de la actividad se controlan diariamente y el límite de exposición general a cada contrapartida se revisa al menos una vez al mes utilizando la información de mercado disponible, como las calificaciones crediticias. El riesgo soberano, la concentración en los diferentes países y las calificaciones crediticias de los estados se revisan en las reuniones del Comité de Tesorería del Grupo.

Cada compañía operativa invierte el excedente de efectivo en cuentas remuneradas, depósitos a plazo y fondos del mercado monetario, eligiendo instrumentos de vencimientos o liquidez adecuados necesarios para proporcionar suficiente margen. A la fecha del balance, las empresas operativas mantenían fondos del mercado monetario y otros activos líquidos que se espera que generen fácilmente flujos de efectivo para gestionar el riesgo de liquidez.

Los activos financieros reconocidos en las cuentas anuales, netos de pérdidas por deterioro, representan la exposición máxima del Grupo al riesgo de crédito, sin tener en cuenta las garantías constituidas ni otras mejoras del crédito.

A 31 de diciembre de 2016, la situación de riesgo crediticio del Grupo, desglosada por región, en relación con el efectivo y los derivados controlados por la Tesorería, era la siguiente:

Región	Valor de mercado de instrumentos financieros controlados por la tesorería asignados por región	
	2016	2015
Reino Unido	36%	20%
España	1%	4%
Irlanda	1%	7%
Resto de la zona euro	38%	38%
Resto del mundo	24%	31%

e Riesgo de liquidez

La gestión de la liquidez incluye mantener efectivo y depósitos remunerados suficientes, disponibilidad de financiación de una cantidad adecuada de líneas de crédito y la capacidad de cerrar posiciones de mercado. Debido a la naturaleza volátil de los negocios subyacentes, la tesorería del Grupo tiene flexibilidad de financiación utilizando líneas de crédito comprometidas.

Notas a las cuentas anuales consolidadas continuación

26 Objetivos y políticas de gestión del riesgo financiero continuación

A 31 de diciembre de 2016, el Grupo tenía líneas de crédito renovables no utilizadas por valor de 17 millones de euros (2015: 14 millones de euros). El Grupo mantenía líneas de mercado monetario no utilizadas y no comprometidas de 30 millones de euros a 31 de diciembre de 2016 (2015: 34 millones de euros). El Grupo tenía las siguientes líneas de financiación de aeronaves generales y comprometidas no utilizadas:

Millones	2016	
	Divisa	Equivalencia en EUR
Línea de crédito en EUR con vencimiento entre enero y octubre de 2017	€215	215
Línea de crédito en USD con vencimiento en diciembre de 2021	\$1.164	1.117
Línea de crédito en USD con vencimiento en junio de 2022	\$1.030	988

Millones	2015	
	Divisa	Equivalencia en EUR
Línea de crédito en EUR con vencimiento entre febrero y noviembre de 2016	€137	137
Línea de crédito en USD con vencimiento entre septiembre y diciembre de 2016	\$1.247	1.146
Línea de crédito en USD con vencimiento en diciembre de 2021	\$1.164	1.069
Línea de crédito en USD con vencimiento en junio de 2022	\$1.750	1.608

En la tabla siguiente se desglosan las (salidas) y entradas en relación con los pasivos financieros e instrumentos financieros derivados del Grupo por agrupaciones de vencimientos basados en el periodo restante a 31 de diciembre hasta su fecha de vencimiento contractual. Los importes indicados en la tabla son los flujos de caja contractuales no descontados e incluyen intereses.

Millones de euros	En 6 meses	De 6 a 12 meses	De 1 a 2 años	De 2 a 5 años	Más de 5 años	Total 2016
Préstamos y empréstitos con intereses:						
Arrendamientos financieros	(376)	(529)	(982)	(2.357)	(3.070)	(7.314)
Préstamos a tipo fijo	(72)	(31)	(70)	(737)	(649)	(1.559)
Préstamos a tipo variable	(34)	(67)	(105)	(198)	(181)	(585)
Acreedores y otras cuentas a pagar	(3.049)	-	(16)	-	-	(3.065)
Instrumentos financieros derivados (activos):						
Coberturas de arrendamiento de aeronaves	18	-	-	-	-	18
Contratos de divisa a plazo	93	85	93	5	-	276
Derivados de combustible	68	65	55	12	-	200
Opciones sobre divisas	2	2	2	-	-	6
Instrumentos financieros derivados (pasivos):						
Coberturas de arrendamiento de aeronaves	(14)	-	-	-	-	(14)
Contratos de divisa a plazo	(23)	(2)	(7)	-	-	(32)
Derivados de combustible	(38)	(24)	(12)	-	-	(74)
A 31 de diciembre de 2016	(3.425)	(501)	(1.042)	(3.275)	(3.900)	(12.143)

Millones de euros	En 6 meses	De 6 a 12 meses	De 1 a 2 años	De 2 a 5 años	Más de 5 años	Total 2015
Préstamos y empréstitos con intereses:						
Arrendamientos financieros	(315)	(371)	(803)	(2.263)	(2.765)	(6.517)
Préstamos a tipo fijo	(53)	(449)	(89)	(1.109)	(737)	(2.437)
Préstamos a tipo variable	(62)	(73)	(81)	(251)	(207)	(674)
Acreedores y otras cuentas a pagar	(3.442)	-	(10)	-	-	(3.452)
Instrumentos financieros derivados (activos):						
Coberturas de arrendamiento de aeronaves	1	1	10	-	-	12
Contratos de divisa a plazo	97	86	38	11	-	232
Derivados de combustible	2	1	-	-	-	3
Opciones sobre divisas	11	3	4	2	-	20
Instrumentos financieros derivados (pasivos):						
Coberturas de arrendamiento de aeronaves	(1)	(1)	(3)	-	-	(5)
Contratos de divisa a plazo	(6)	-	(2)	(2)	-	(10)
Derivados de combustible	(858)	(465)	(232)	(42)	-	(1.597)
Opciones sobre divisas	(2)	(1)	(1)	(1)	-	(5)
Cobertura de activos disponibles para la venta	1	-	-	-	-	1
A 31 de diciembre de 2015	(4.627)	(1.269)	(1.169)	(3.655)	(3.709)	(14.429)

f Compensación de activos y pasivos financieros

Los siguientes activos y pasivos son objeto de compensación, contratos marco de compensación aplicables y acuerdos similares.

El Grupo celebra operaciones de derivados conformes con la documentación de la ISDA (International Swaps and Derivatives Association). 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 neto pagadero por una parte a la otra.

A 31 de diciembre de 2016

Millones de euros	Valor bruto de los instrumentos financieros	Instrumentos financieros que se compensan mediante contratos de compensación	Importes netos de instrumentos financieros presentados en el balance	Importes relacionados no compensados en el balance	Importe neto
Activos financieros					
Activos financieros derivados	1.419	(921)	498	(14)	484
Pasivos financieros					
Pasivos financieros derivados	1.029	(921)	108	(14)	94

Notas a las cuentas anuales consolidadas continuación

26 Objetivos y políticas de gestión del riesgo financiero continuación

A 31 de diciembre de 2015

Millones de euros	Valor bruto de los instrumentos financieros	Instrumentos financieros que se compensan mediante contratos de compensación	Importes netos de instrumentos financieros presentados en el balance	Importes relacionados no compensados en el balance	Importe neto
Activos financieros					
Activos financieros derivados	279	(19)	260	(5)	255
Pasivos financieros					
Pasivos financieros derivados	1.629	(19)	1.610	(5)	1.605

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 y reducir el coste del capital y generar rentabilidades para los accionistas.

El Grupo monitoriza el capital en base al ratio de apalancamiento financiero ajustado. A 31 de diciembre de 2016, el apalancamiento financiero ajustado era del 51% (2015: 54%). La definición y el cálculo de esta medida de desempeño está incluida en la sección de Indicadores de rendimiento alternativos.

Más detalles sobre liquidez y recursos de capital junto con la gestión de riesgos de capital se presentan en el análisis financiero.

27 Instrumentos financieros

a Activos y pasivos financieros por categoría

A continuación se muestra el detalle de instrumentos financieros del Grupo a 31 de diciembre de 2016 y 31 de diciembre de 2015 por tipo y clasificación a efectos de medición:

A 31 de diciembre de 2016

	Activos financieros				Valor contable total por partida del Balance
Millones de euros	Préstamos y partidas por cobrar	Derivados de cobertura	Activos disponibles para la venta	Activos no financieros	
Activos no corrientes					
Activos financieros disponibles para la venta	-	-	73	-	73
Instrumentos financieros derivados	-	169	-	-	169
Otros activos no corrientes	267	-	-	232	499
Activos corrientes					
Deudores comerciales	1.405	-	-	-	1.405
Otros activos corrientes	304	-	-	595	899
Activos no corrientes mantenidos para la venta	-	-	-	38	38
Instrumentos financieros derivados	-	329	-	-	329
Otros depósitos remunerados a corto plazo	3.091	-	-	-	3.091
Efectivo y activos líquidos equivalentes	3.337	-	-	-	3.337
	Pasivos financieros				Valor contable total por partida del Balance
Millones de euros	Préstamos y partidas por cobrar	Derivados de cobertura	Pasivos no financieros		
Pasivos no corrientes					
Deudas financieras remuneradas a largo plazo		7.589	-	-	7.589
Instrumentos financieros derivados		-	20	-	20
Otros pasivos a largo plazo		16	-	222	238
Pasivos corrientes					
Componente corriente de la deuda a largo plazo		926	-	-	926
Acreedores y otras cuentas a pagar		3.049	-	256	3.305
Instrumentos financieros derivados		-	88	-	88

A 31 de diciembre de 2015

	Activos financieros				Valor contable total por partida del Balance
Millones de euros	Préstamos y partidas por cobrar	Derivados de cobertura	Activos disponibles para la venta	Activos no financieros	
Activos no corrientes					
Activos financieros mantenidos para la venta	-	-	74	-	74
Instrumentos financieros derivados	-	62	-	-	62
Otros activos no corrientes	345	-	-	20	365
Activos corrientes					
Deudores comerciales	1.196	-	-	-	1.196
Otros activos corrientes	545	-	-	690	1.235
Activos no corrientes mantenidos para la venta	-	-	-	5	5
Instrumentos financieros derivados	-	198	-	-	198
Otros depósitos remunerados a corto plazo	2.947	-	-	-	2.947
Efectivo y activos líquidos equivalentes	2.909	-	-	-	2.909
	Pasivos financieros				Valor contable total por partida del Balance
Millones de euros	Préstamos y cuentas a pagar	Derivados de cobertura	Pasivos no financieros		
Pasivos no corrientes					
Deudas financieras remuneradas a largo plazo		7.498	-	-	7.498
Instrumentos financieros derivados		-	282	-	282
Otros pasivos a largo plazo		10	-	213	223
Pasivos corrientes					
Componente corriente de la deuda a largo plazo		1.132	-	-	1.132
Acreedores y otras cuentas a pagar		3.442	-	361	3.803
Instrumentos financieros derivados		-	1.328	-	1.328

b Valor razonable de activos financieros y pasivos financieros

Los valores razonables de los instrumentos financieros del Grupo se desglosan en niveles jerárquicos en función del carácter de los datos utilizados al determinar los valores razonables del siguiente modo:

Nivel 1: Precios cotizados (no ajustados) en mercados funcionales activos para activos y pasivos idénticos. Se considera que un mercado es activo cuando se puede disponer de precios cotizados fácil y regularmente a través de una bolsa de valores, un intermediario financiero, un agente de bolsa, una institución sectorial, un servicio de precios o un organismo regulador, y esos precios reflejan transacciones de mercado reales que se producen regularmente, entre partes que actúan en condiciones de independencia mutua.

Nivel 2: Inputs distintos a los precios cotizados incluidos en Nivel 1, que son observables respecto al activo o el pasivo, de forma directa o indirecta. El valor razonable de los instrumentos financieros que no cotizan en un mercado activo se determina usando técnicas de valoración. Estas técnicas de valoración elevan al máximo el uso de datos de mercado observables allí donde existan y hacen el menor uso posible de las estimaciones de entidades y.

Nivel 3: Inputs para el activo o el pasivo que no se basan en datos de mercado observables.

El valor razonable del efectivo y otros activos líquidos equivalentes, otros depósitos remunerados a corto plazo, deudores comerciales, otros activos corrientes, acreedores y otras cuentas a pagar se aproximan a su valor contable, debido fundamentalmente a los vencimientos a corto plazo de estos instrumentos.

Notas a las cuentas anuales consolidadas continuación

27 Instrumentos financieros continuación

El Grupo utilizó los siguientes métodos e hipótesis para el cálculo de la información sobre el valor razonable de instrumentos financieros:

Nivel 1: El valor razonable de las inversiones en empresas cotizadas de activo clasificadas como disponibles para la venta y préstamos cotizados con intereses se basa en el valor de mercado en la fecha del balance.

Nivel 2: El valor razonable de los derivados y deudas financieras remuneradas se determina de la forma siguiente:

- Operaciones con divisas a plazo y contratos de derivados de combustible en mercados OTC 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 en la fecha del balance.

Nivel 3: Las inversiones no cotizadas se suelen medir al coste histórico menos las pérdidas por deterioro acumuladas.

Los valores contables y los valores razonables de los activos y pasivos financieros del Grupo a 31 de diciembre de 2016 se detallan a continuación:

Millones de euros	Valor razonable				Valor contable
	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Total	Total
Activos financieros					
Activos financieros disponibles para la venta	15	-	58	73	73
Coberturas de arrendamientos de aeronaves	-	5	-	5	5
Contratos de divisa a plazo ¹	-	252	-	252	252
Derivados de combustible ¹	-	212	-	212	212
Contratos de opciones sobre divisas ¹	-	29	-	29	29
Pasivos financieros					
Deudas financieras remuneradas:					
Arrendamientos financieros	-	6.823	-	6.823	6.602
Préstamos a tipo fijo	1.020	286	-	1.306	1.366
Préstamos a tipo variable	-	547	-	547	547
Coberturas de arrendamiento de aeronaves ²	-	1	-	1	1
Swaps de divisas ²	-	1	-	1	1
Contratos de divisas a plazo ²	-	32	-	32	32
Derivados de combustible ²	-	74	-	74	74

1 La parte a corto plazo de los activos financieros derivados es de 329 millones de euros

2 La parte a corto plazo de los pasivos financieros derivados es de 88 millones de euros

Los valores contables y los valores razonables de los activos y pasivos financieros del Grupo a 31 de diciembre de 2015 se detallan a continuación:

Millones de euros	Valor razonable				Valor contable
	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Total	Total
Activos financieros					
Activos financieros disponibles para la venta	9	-	65	74	74
Coberturas de arrendamientos de aeronaves ¹	-	12	-	12	12
Contratos de divisa a plazo ¹	-	231	-	231	231
Derivados de combustible ¹	-	3	-	3	3
Contratos de opciones sobre divisas ¹	-	14	-	14	14
Pasivos financieros					
Deudas financieras remuneradas:					
Arrendamientos financieros	-	6.117	-	6.117	5.878
Préstamos a tipo fijo	2.102	496	-	2.598	2.117
Préstamos a tipo variable	-	635	-	635	635
Coberturas de arrendamiento de aeronaves ²	-	5	-	5	5
Contratos de divisas a plazo ²	-	10	-	10	10
Derivados de combustible ²	-	1.595	-	1.595	1.595

1 La parte a corto plazo de activos financieros derivados es de 198 millones de euros

2 La parte a corto plazo de pasivos financieros derivados es de 1.328 millones de euros

No se produjeron transferencias entre los niveles jerárquicos de valor razonable durante el ejercicio.

Los instrumentos financieros enumerados en la tabla anterior, se miden a valor razonable a efectos de presentación de los informes financieros excepto las deudas financieras remuneradas.

c Conciliación de activos financieros de Nivel 3

En la tabla siguiente se resumen los movimientos clave de los activos financieros de Nivel 3:

Millones de euros	31 de diciembre de 2016	31 de diciembre de 2015
Saldo inicial del ejercicio	65	65
Liquidaciones	-	(5)
Movimientos por cambio de divisas	(7)	5
Saldo final del ejercicio	58	65

El valor razonable de los activos financieros de Nivel 3 no puede medirse de forma fiable; por lo tanto, estos activos se reconocen a su coste histórico menos las pérdidas por deterioro acumuladas, con la excepción de la inversión del Grupo en The Airline Group Limited. Esta inversión en esta empresa no cotizada había sido previamente valorada a cero debido a que el valor razonable no podía ser calculado de manera razonable. Durante el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2014, otros accionistas vendieron una participación conjunta del 49,9%, facilitando así una referencia de mercado desde la cual determinar un valor razonable. La inversión permanece clasificada como un activo financiero de Nivel 3 debido a que el criterio de valoración aplicado no es observable.

d Coberturas

Coberturas de flujos de efectivo

A 31 de diciembre de 2016, las actividades principales de gestión del riesgo del Grupo que se consideraban coberturas de transacciones futuras previstas eran las siguientes:

- Amortizaciones futuras de préstamos en moneda extranjera, como cobertura del riesgo de tipos de cambio en los cobros en efectivo de ingresos.
- Contratos de derivados a plazo sobre crudo, gasoil y queroseno, como cobertura del riesgo de precios en los pagos en efectivo de combustible.
- Swaps de divisas cruzadas, como cobertura del riesgo de tipos de cambio y tipos de interés asociado con pagos en efectivo de arrendamientos.
- Contratos de divisas, como cobertura del riesgo de tipos de cambio en los cobros en efectivo de ingresos y ciertos pagos operativos.

En la medida en que las coberturas se evaluaron como muy eficaces, a continuación se resumen los importes incluidos en el patrimonio neto, los importes nominales del principal y los periodos en los que se espera que se produzcan los flujos de caja relacionados:

A 31 de diciembre de 2016

Instrumentos financieros designados como instrumentos de cobertura Millones de euros	Coberturas de flujos de caja					Total 31 de diciembre de 2016
	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	34	77	108	239	361	819
Contratos a plazo para cubrir pagos futuros	(65)	(76)	(73)	(4)	-	(218)
Coberturas de compras de combustible futuras	(24)	(44)	(48)	(11)	-	(127)
Coberturas de arrendamientos operativos de aeronaves futuros	(3)	-	-	-	-	(3)
Opciones sobre divisas para cubrir pagos futuros	(2)	(7)	(5)	-	-	(14)
	(60)	(50)	(18)	224	361	457
Gastos por impuesto diferido						(73)
Importe total incluido en patrimonio neto						384

Notas a las cuentas anuales consolidadas continuación

27 Instrumentos financieros continuación

A 31 de diciembre de 2016

Millones de euros	Importes del principal nacionales (en moneda local)
Para cubrir ingresos futuros en euros	€480
Para cubrir ingresos futuros en dólares canadienses	CAD 85
Para cubrir ingresos futuros en libras esterlinas	£88
Para cubrir ingresos futuros en dólares estadounidenses	\$174
Para cubrir pagos operativos futuros en dólares estadounidenses	\$3.037
Coberturas de compras de combustible futuras	\$4.304
Swaps de divisas:	
- Variable a fijo (dólares estadounidenses)	\$57
- Fijo a fijo (euros)	€17
- Fijo a variable (dólares estadounidenses)	\$340
Reembolsos de deuda para cubrir ingresos futuros:	
- Dólares estadounidenses	\$2.798
- Euros	€2.111
- Yenes japoneses	¥60.577
- Yuan chino	CNY 623

A 31 de diciembre de 2015

Instrumentos financieros designados como instrumentos de cobertura Millones de euros	Coberturas de flujos de caja					Total 31 de diciembre de 2015
	En 6 meses	De 6 a 12 meses	De 1 a 2 años	De 2 a 5 años	Más de 5 años	
Reembolsos de deuda para cubrir ingresos futuros	7	14	33	26	(10)	70
Contratos a plazo para cubrir pagos futuros	(92)	(86)	(36)	(9)	(3)	(226)
Coberturas de compras de combustible futuras	780	530	206	32	-	1.548
Coberturas de arrendamientos operativos de aeronaves futuros	1	-	(7)	-	-	(6)
Opciones sobre divisas para cubrir pagos futuros	(8)	(1)	(2)	(1)	-	(12)
	688	457	194	48	(13)	1.374
Gastos por impuesto diferido						(298)
Importe total incluido en patrimonio neto						1.076

A 31 de diciembre de 2015

Millones de euros	Importes del principal nacionales (en moneda local)
Para cubrir ingresos futuros en euros	€160
Para cubrir ingresos futuros en libras esterlinas	£76
Para cubrir ingresos futuros en dólares estadounidenses	\$54
Para cubrir pagos operativos futuros en dólares estadounidenses	\$3.770
Coberturas de compras de combustible futuras	\$4.710
Swaps de divisas:	
- Variable a fijo (euros)	€260
- Fijo a fijo (euros)	€126
Reembolsos de deuda para cubrir ingresos futuros:	
- Dólares estadounidenses	\$3.061
- Euros	€1.498
- Yenes japoneses	¥41.698
- Yuan chino	CNY 716

La parte no eficaz reconocida en la Cuenta de resultados durante el ejercicio relacionadas con coberturas de compras de combustible futuras no realizadas fue una ganancia de 36 millones de euros (2015: pérdida de 70 millones de euros).

El Grupo no cuenta con coberturas de valor razonable o inversiones netas en operaciones extranjeras importantes a 31 de diciembre de 2016 y 2015.

28 Capital social y prima de emisión

	Número de acciones Miles	Capital social ordinario Millones de euros	Prima de emisión Millones de euros
Acciones ordinarias emitidas, exigidas y desembolsadas completamente			
A 1 de enero de 2016: Acciones ordinarias de 0,50 euros cada una	2.040.079	1.020	5.867
Emisión de acciones ordinarias de 0,50 euros cada una	92.910	46	344
Dividendo complementario de 2015 de 0,05 euros por acción	-	-	(106)
A 31 de diciembre de 2016	2.132.989	1.066	6.105

Durante el año, todos los titulares de los 390 millones de euros a tipo fijo del 1.75% de bonos convertibles, ejercieron la opción de canjear sus bonos convertibles por acciones ordinarias de la Sociedad, lo que resultó en la emisión de 92.910.220 acciones durante el ejercicio.

29 Autocartera

El Grupo tiene autoridad para adquirir sus acciones propias, sujeto a unas condiciones específicas tal como se detalla en la sección de Gobierno Corporativo.

En febrero de 2017, el Grupo ha anunciado su intención de llevar a cabo un programa de recompra de acciones en el marco de su estrategia financiera corporativa de incrementar la rentabilidad de efectivo a accionistas, al mismo tiempo que reinvierte en el negocio y gestiona el apalancamiento. El programa consistirá de 500 millones de euros distribuidos a lo largo de 2017 y se podría implementar a través de uno o más programas de recompra de acciones.

El saldo de autocartera está formado por acciones que el Grupo posee directamente. Durante el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2016, el Grupo compró 3,3 millones de acciones a un precio medio ponderado de 7,10 euros por acción, por un total de 25 millones de euros, que se mantienen como autocartera. Durante el ejercicio se entregaron un total de 5,5 millones de acciones a empleados como resultado de la consolidación de los planes de acciones para empleados. A 31 de diciembre de 2016, el Grupo mantenía 12,5 millones de acciones, representativas del 0,59% del capital social emitido de la Sociedad.

30 Pagos basados en acciones

El Grupo opera planes de pagos basados en acciones como parte del paquete retributivo total a sus empleados. Estos planes consisten en planes de opciones sobre acciones, en los que los empleados adquieren acciones a un precio de adjudicación; y por otro lado, en planes de adjudicación de acciones mediante los cuales se emiten acciones a favor de empleados sin coste alguno previa consecución de objetivos de rendimiento especificados por el Grupo.

a Plan de Participación en Resultados de IAG (*Performance Share Plan*)

El Plan de Participación en Resultados (PSP) de IAG está dirigido a ejecutivos senior y directivos del Grupo que intervienen más directamente en la formación y la consecución del éxito empresarial a medio y largo plazo. Para las asignaciones entre el 2011 y el 2014, la adjudicación condicionada de acciones asignadas está sujeta a la consecución de diversos objetivos de rendimiento en un plazo de tres años, siempre que el empleado siga trabajando en el Grupo. Desde 2015, la adjudicación se realizó como opciones a coste cero, y también tenía un periodo adicional de espera tras el final del periodo de rendimiento, antes de que ocurra la consolidación. Las adjudicaciones concedidas entre 2012 y 2014 se consolidarán en un 50% en el cumplimiento del objetivo de Rentabilidad Total para el Accionista (*Total Shareholder Return, TSR*) con respecto al *MSCI European Transportation Index*, y en un 50% en los objetivos de beneficios por acción. Las adjudicaciones concedidas en 2015 y 2016 se consolidarán en un tercio si se alcanza la rentabilidad TSR fijada por IAG con respecto al *MSCI European Transportation Index*, un tercio si se alcanzan los objetivos de beneficios por acción y un tercio si se alcanzan los objetivos sobre la rentabilidad sobre el capital invertido (RoIC).

b Plan de Diferimiento de Incentivos de IAG

El Plan de Diferimiento de Incentivos de IAG (*IAG Incentive Award Deferral Plan, IADP*) se concede a empleados cualificados en función del test de cumplimiento y servicio. El pago se concederá cuando se active una adjudicación de incentivos siempre que el empleado siga trabajando en el Grupo en los tres años siguientes a la fecha de concesión. Los empleados correspondientes recibirán un 50% de sus incentivos adjudicados en efectivo, y el 50% restante en acciones después de tres años a través del IADP.

c Resumen de planes de pagos basados en acciones

	Saldo pendiente a 1 de enero de 2016	Número de opciones concedidas	Número de opciones vencidas	Número de opciones ejercitadas	Pendientes a 31 de diciembre de 2016	Consolidadas y ejercitables a 31 de diciembre de 2016
	Miles	Miles	Miles	Miles	Miles	Miles
Planes de Participación en Resultados	17.852	5.413	1.756	7.455	14.054	43
Planes de Diferimiento de Incentivos	6.408	1.916	122	2.521	5.681	17
	24.260	7.329	1.878	9.976	19.735	60

Notas a las cuentas anuales consolidadas continuación

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 de valoración Monte-Carlo, teniendo en cuenta las condiciones en las que se concedieron los planes, empleó las siguientes hipótesis de términos medios ponderados:

	31 de diciembre de 2016	31 de diciembre de 2015
Valor razonable medio ponderado (£)	2,27	3,19
Volatilidad prevista del precio de la acción (%)	30	30
Volatilidad prevista del grupo comparativo (%)	20	20
Correlación prevista del comparativo (%)	60	60
Vida prevista de las opciones (años)	4,79	2,40
Precio medio ponderado de la acción a la fecha de concesión (£)	5,41	5,50

La volatilidad se calculó a partir de la volatilidad del precio semanal de las acciones en libras esterlinas 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 también tiene en cuenta una condición de mercado de TSR 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 36 millones de euros en el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2016 (2015: 35 millones de euros).

31 Otras reservas y socios externos

Para el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2016

Millones de euros	Otras reservas						Socios externos ⁵
	Ganancias acumuladas	Pérdidas y ganancias no realizadas ¹	Conversión de moneda ²	Efecto en patrimonio del bono convertible ³	Reserva de fusión ⁴	Total otras reservas	
A 1 de enero de 2016	1.160	(914)	500	173	(2.467)	(1.548)	308
Beneficio del ejercicio	1.931	-	-	-	-	1.931	21
Otro resultado global del ejercicio							
Coberturas de flujos de caja reclasificadas y registradas en beneficio neto:							
Ingresos de pasaje	-	(57)	-	-	-	(57)	-
Gastos de combustible	-	918	-	-	-	918	-
Diferencias de tipo de cambio	-	(68)	-	-	-	(68)	-
Variación neta en el valor razonable de coberturas de flujos de caja	-	(182)	-	-	-	(182)	-
Variación neta en el valor razonable de activos financieros disponibles para la venta	-	4	-	-	-	4	-
Diferencias de conversión de moneda	-	-	(506)	-	-	(506)	-
Reevaluación de obligaciones por prestaciones post-empleo	(1.807)	-	-	-	-	(1.807)	-
Coste del pago basado en acciones	35	-	-	-	-	35	-
Consolidación de los planes de pago basados en acciones	(73)	-	-	-	-	(73)	-
Dividendo	(339)	-	-	-	-	(339)	-
Emisión de acciones ordinarias en relación a la conversión de bonos convertibles	45	-	-	(72)	-	(27)	-
Dividendo de una filial	-	-	-	-	-	-	(1)
Dividendos repartidos a titulares de valores perpetuos	-	-	-	-	-	-	(20)
A 31 de diciembre de 2016	952	(299)	(6)	101	(2.467)	(1.719)	308

Para el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2015

Millones de euros	Otras reservas						Socios externos ⁵
	Ganancias acumuladas	Pérdidas y ganancias no realizadas ¹	Conversión de moneda ²	Efecto en patrimonio del bono convertible ³	Reserva de fusión ⁴	Total otras reservas	
A 1 de enero de 2015	(234)	(1.086)	319	72	(2.467)	(3.396)	308
Beneficio del ejercicio	1.495	-	-	-	-	1.495	21
Otro resultado global del ejercicio							
Coberturas de flujos de caja reclasificadas y registradas en beneficio neto:							
Ingresos de pasaje	-	14	-	-	-	14	-
Gastos de combustible	-	1.474	-	-	-	1.474	-
Diferencias de tipo de cambio	-	(202)	-	-	-	(202)	-
Inversiones	-	4	-	-	-	4	-
Variación neta en el valor razonable de coberturas de flujos de caja	-	(1.104)	-	-	-	(1.104)	-
Activos disponibles para la venta reclasificados y registrados en beneficio neto	-	(5)	-	-	-	(5)	-
Variación neta en el valor razonable de activos financieros disponibles para la venta	-	(9)	-	-	-	(9)	-
Diferencias de conversión de moneda	-	-	181	-	-	181	-
Reevaluación de obligaciones por prestaciones post-empleo	156	-	-	-	-	156	-
Coste del pago basado en acciones	45	-	-	-	-	45	-
Consolidación de los planes de pago basados en acciones	(99)	-	-	-	-	(99)	-
Componente de patrimonio de la emisión de bonos convertibles	-	-	-	101	-	101	-
Dividendo	(203)	-	-	-	-	(203)	-
Dividendo de una filial	-	-	-	-	-	-	(1)
Dividendos repartidos a titulares de valores perpetuos	-	-	-	-	-	-	(20)
A 31 de diciembre de 2015	1.160	(914)	500	173	(2.467)	(1.548)	308

- 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 que no tienen el euro como divisa funcional a la divisa de presentación de la información financiera del Grupo, el euro. El movimiento que se registra por esta reserva en 2016 se ve afectada por las fluctuaciones del tipo de cambio en la libra esterlina/euro.
- 3 El efecto en patrimonio de los bonos convertibles representa el componente de patrimonio de los bonos convertibles emitidos. A 31 de diciembre de 2016, esto representaba el componente de patrimonio de los 500 millones de euros a tipo fijo del 0,25% de bonos convertibles y de los 500 millones de euros a tipo fijo del 0,625% de bonos convertibles (nota 23). A 31 de diciembre de 2015, también representaba los 390 millones de euros del bono convertible con cupón fijo del 1,75% y los 500 millones de euros del bono convertible con cupón fijo del 1,75%. El componente de patrimonio de estos bonos convertibles fue transferido a ganancias acumuladas en el momento de su conversión durante el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2016.
- 4 La reserva de fusión se originó a raíz de la operación de fusión entre British Airways e Iberia. El saldo registra la diferencia entre el valor razonable del Grupo en la fecha de la operación y el valor razonable de Iberia y el valor contable de British Airways (incluidas sus reservas).
- 5 Los socios externos comprenden principalmente 300 millones de euros de valores preferentes perpetuos de interés fijo al 6,75% emitidos por British Airways Finance (Jersey) L.P. Los titulares de esos valores no tienen derechos frente a empresas del Grupo distintas de la entidad emisora y, en la medida prescrita por la garantía subordinada, de British Airways Plc. En el caso de un dividendo pagado por la Compañía, el pago del cupón está garantizado. 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.

Notas a las cuentas anuales consolidadas continuación

32 Obligaciones por prestaciones al personal

El Grupo gestiona una serie de contratos de prestaciones post-empleo que cubren tanto los planes de aportación definida como los de prestación definida. El Grupo también reconoce una provisión relacionada con tripulación de vuelo que reúne ciertas condiciones y que, por consiguiente, tiene la opción de mantenerse en reserva conservando su relación laboral hasta que llega a la edad reglamentaria de jubilación o se jubila anticipadamente (nota 25).

Planes de aportación definida

El Grupo gestiona una serie de planes de aportación definida para sus empleados.

Los costes reconocidos con respecto a planes de aportación definida en España, el Reino Unido e Irlanda en el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2016 fueron de 132 millones de euros (2015: 108 millones de euros).

Planes de prestación definida

i. APS y NAPS

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 del Reino Unido, 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 Administradores de APS han propuesto un incremento adicional discrecional por encima del IPC para las pensiones en curso de pago para el año finalizado el 31 de marzo de 2014. British Airways ha recurrido la decisión, ya que considera que los Administradores no tienen facultades para conceder dichos incrementos, y ha expresado su preocupación por el nivel de financiación actuarial del programa. British Airways también muestra preocupación por el riesgo residual no cubierto del programa, ya que se verá incrementado por la incorporación de nuevas prestaciones sin previsión de fondos a las que la compañía se vería expuesta como empleador principal y promotor del programa. British Airways está comprometida con la aplicación de un plan de recuperación vigente, que prevé pagos de compensación del déficit de 65 millones de euros anuales hasta marzo de 2023. British Airways se encuentra en procesos judiciales en curso, iniciados por la compañía, para determinar la legitimidad del incremento adicional discrecional. Se espera el resultado de los procesos. Dicho incremento no se ha recogido en los supuestos contables utilizados.

La gestión de APS y NAPS corre a cargo de diferentes consejos de administración de los 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 Administración toma sus decisiones de forma independiente. Existen tres comités que son responsables, respectivamente, del buen gobierno, el funcionamiento y las inversiones de cada plan. British Airways Pension Trustees Limited mantiene los activos de los dos planes en nombre de sus respectivos Administradores.

Los planes de pago del déficit se acuerdan con los Administradores de cada plan cada tres años en función de la valoración actuarial (valoración trienal) en lugar de aplicar la valoración contable establecida por la NIC 19. El último plan de pago se acordó sobre la posición a 31 de marzo de 2012 en relación a APS y sobre la posición a 31 de marzo de 2015 para NAPS (nota 32i). A consecuencia del litigio mencionado anteriormente, la valoración trienal a 31 de marzo de 2015 para APS se ha pospuesto hasta tener una conclusión acerca de los procesos legales. Las valoraciones actuariales realizadas a 31 de marzo de 2012 y a 31 de marzo de 2015 difieren de la valoración realizada bajo la NIC 19 "Prestaciones para empleados" a 31 de diciembre de 2016, debido principalmente a diferencias temporales en las fechas de medición y a diferencias entre las hipótesis específicas de los planes usadas en las valoraciones actuariales comparada con las directrices de las NIC usadas en las hipótesis de valoración contable.

ii. Otros planes

British Airways proporciona ciertas prestaciones de salud adicional posteriores a la jubilación a empleados cualificados de EE.UU. a través del plan de prestaciones médicas post-empleo de EE.UU. (EE.UU. PRMB), el cual se considera como un plan de prestación definida. Asimismo, Aer Lingus opera ciertos planes de prestación definida tanto financiados como no financiados.

Los planes de prestación definida exponen al Grupo a riesgos, como el riesgo de longevidad, el riesgo de tipo de interés, el riesgo de mercado (inversión), y el riesgo cambiario.

iii. Otros pagos en efectivo

Los pagos en efectivo a planes de pensiones comprenden aportaciones normales de la empresa, aportaciones de déficits basadas en el plan de pago del déficit acordado con APS y NAPS, y los pagos por excedentes de efectivo relacionados con los pagos adicionales condicionados al nivel de tesorería de British Airways. El total de pagos ascendió a 740 millones de euros (2015: 434 millones de euros) en el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2016, neto de costes por servicios siendo las aportaciones realizadas por la compañía de 936 millones de euros (2015: 699 millones de euros) menos los costes actuales por servicios de 196 millones de euros (2015: 265 millones de euros) (nota 32b).

a Planes de retribución a empleados reconocidos en el Balance

Millones de euros	2016			
	APS	NAPS	Otro ¹	Total
Activos del plan a valor razonable	9.637	18.366	445	28.448
Valor actual de los pasivos del plan	(8.036)	(20.376)	(781)	(29.193)
Activo/(pasivo) de pensiones neto	1.601	(2.010)	(336)	(745)
Efecto del techo de activos ²	(580)	-	-	(580)
Otras obligaciones de retribuciones a empleados	-	-	(10)	(10)
A 31 de diciembre de 2016	1.021	(2.010)	(346)	(1.335)
Representado por:				
Activos afectos a los planes				1.028
Obligaciones de retribuciones a empleados				(2.363)
				(1.335)

Millones de euros	2015			
	APS	NAPS	Otro ¹	Total
Activos del plan a valor razonable	9.916	17.997	429	28.342
Valor actual de los pasivos del plan	(8.405)	(18.460)	(805)	(27.670)
Activo/(pasivo) de pensiones neto	1.511	(463)	(376)	672
Efecto del techo de activos ²	(561)	-	-	(561)
Otras obligaciones de retribuciones a empleados	-	-	(12)	(12)
A 31 de diciembre de 2015	950	(463)	(388)	99
Representado por:				
Activos afectos a los planes				957
Obligaciones de retribuciones a empleados				(858)
				99

1 El valor actual de los pasivos del plan PRMB de EE.UU. era de 18 millones de euros a 31 de diciembre de 2016 (2015: 62 millones de euros).

2 APS se encuentra en situación de superávit contable según la NIC 19 y el Grupo podría disponer de este superávit como devolución en el momento de la liquidación del plan. Esta devolución está restringida debido a las retenciones de impuestos que deberían pagar los administradores.

b Importes reconocidos en la Cuenta de resultados

Los costes de pensiones cargados en el resultado de las operaciones son:

Millones de euros	2016	2015
Planes de prestación definida:		
Coste de servicios actuales	196	265
Coste de servicios pasados ¹	(52)	(1)
	144	264
Planes de aportación definida	132	108
Costes de pensiones registrados como gastos de personal	276	372

1 En 2016, incluye una ganancia por servicios prestados pasados de 51 millones de euros relacionada con el PRMB de EE.UU. que se ha clasificado como una partida excepcional.

Los costes de pensiones (abonados)/cargados como gastos financieros son:

Millones de euros	2016	2015
Ingresos por intereses sobre activos afectos a planes	(952)	(1.031)
Gastos financieros sobre el pasivo de los planes	921	1.024
Gastos financieros sobre el techo de activos	19	19
(Ingresos)/gastos de financiación netos correspondientes a pensiones	(12)	12

c Reevaluaciones reconocidas en el Estado del resultado global

Millones de euros	2016	2015
Rentabilidad de los activos afectos a los planes excluyendo ingresos por intereses	(3.370)	462
Reevaluación del pasivo de los planes derivada de cambios en supuestos financieros	5.624	(498)
Reevaluación de ganancias por experiencia	(137)	(183)
Reevaluación del techo de activos de APS	81	-
Movimientos por cambio de divisas	56	12
Revaluaciones de pensiones cargadas/(abonadas) al Estado de resultado global	2.254	(207)

Notas a las cuentas anuales consolidadas continuación

32 Obligaciones por prestaciones al personal continuación

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	2016	2015
A 1 de enero	28.342	26.167
Adquirido mediante combinación de negocios	-	13
Ingresos por intereses	952	1.031
Rentabilidad de los activos afectos a planes excluyendo ingresos por intereses	3.370	(462)
Aportaciones de empleadores ¹	906	684
Aportaciones de empleados	111	114
Prestaciones pagadas	(1.315)	(1.276)
Movimientos por cambio de divisas	(3.918)	2.071
A 31 de diciembre	28.448	28.342

1 Incluye aportaciones de empleadores al APS por valor de 112 millones de euros (2015: 120 millones de euros) al NAPS por valor de 763 millones de euros (2015: 535 millones de euros), de los cuales los pagos de financiación del déficit ascendieron a 106 millones de euros en el caso del APS (2015: 110 millones de euros) y a 638 millones de euros en el caso del NAPS (2015: 389 millones de euros).

Los activos afectos a planes de todos los planes de pensiones de prestación definida gestionados por el Grupo a 31 de diciembre están formados por:

Millones de euros	2016	2015
Inversiones orientadas a la búsqueda de rentabilidades – acciones		
Reino Unido	3.049	2.724
Resto del mundo	7.495	7.112
	10.544	9.836
Inversiones orientadas a la búsqueda de rentabilidades – otras		
Capital riesgo	825	882
Inmuebles	1.783	2.142
Inversiones alternativas	1.204	1.224
	3.812	4.248
Inversiones orientadas a la conciliación de pasivos		
Bonos de cupón fijo británicos	3.850	3.949
Bonos de cupón fijo de otros países	116	118
Bonos indexados británicos	6.690	6.650
Bonos indexados de otros países	128	124
	10.784	10.841
Otros		
Efectivo y activos líquidos equivalentes	511	1.174
Derivados	228	(114)
Contrato de seguro	1.872	1.928
Swap de longevidad	(35)	(40)
Otros	732	469
	28.448	28.342

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	31 de diciembre de 2016		31 de diciembre de 2015	
	APS	NAPS	APS	NAPS
Inversiones orientadas a la búsqueda de rentabilidades	1.582	12.565	1.721	12.169
Inversiones orientadas a la conciliación de pasivos	5.936	4.728	6.103	4.616
	7.518	17.293	7.824	16.785
Contrato de seguro y swap de longevidad relacionado	1.811	-	1.862	-
Otros	308	1.073	230	1.212
Valor razonable de los activos del plan	9.637	18.366	9.916	17.997

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, que es una forma de inversión designada para igualar el movimiento en los activos del plan de pensiones con el movimiento del pasivo por beneficios proyectado a lo largo del tiempo. El Comité de Inversiones de los Administradores aprueba un plan de negocio anual que establece los objetivos de inversión y los trabajos necesarios para contribuir a la consecución de estos objetivos. El Comité también se encarga de la supervisión de los resultados y las actividades, incluidos los trabajos relacionados con el desarrollo de la referencia estratégica comparativa para mejorar el perfil de riesgo-rentabilidad del plan, cuando sea posible, así como instaurar un proceso de gestión dinámica basado en umbrales para poder aprovechar las oportunidades que surjan. El Comité de Inversiones revisa las restricciones actuales a la inversión y las referencias y objetivos de rentabilidad, además de proseguir con el desarrollo de la cartera de instrumentos de atenuación del riesgo y cobertura de pasivos.

La referencia estratégica para las asignaciones de activos diferencia entre "activos orientados a la búsqueda de rentabilidades" y "activos orientados a la conciliación de pasivos". A la vista de los respectivos vencimientos de cada plan, la proporción varía para APS y NAPS. A 31 de diciembre de 2016, expresado como un porcentaje de los activos excluyendo el contrato de seguro, la referencia para APS era 19% (2015: 19%) en activos orientados a la búsqueda de rentabilidades y 81% (2015: 81%) en inversiones orientadas a la conciliación de pasivos; en el caso de NAPS, la referencia era 68% (2015: 68%) en activos orientados a la búsqueda de rentabilidades y 32% (2015: 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 20% (2015: 24%) de los pasivos de pensiones para una lista consensuada de beneficiarios. El contrato de seguros se basa en los aumentos futuros de las pensiones vinculados a la subida de la tasa de inflación 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 24% (2015: 20%) de los pasivos de pensiones relacionados con los mismos beneficiarios cubiertos por el contrato de seguro. El valor del contrato se basa en la diferencia entre el valor de los pagos que está previsto recibir en virtud de este contrato y las pensiones pagaderas por el plan en virtud del contrato.

El valor razonable de pólizas de seguros que se ajustan exactamente al importe y al plazo de todas o algunas prestaciones pagaderas en virtud del plan se considera como el valor presente de las obligaciones relacionadas. Los swaps de longevidad se miden a su valor razonable.

Los dos planes recurren a instrumentos derivados con fines de inversión y de gestión de la exposición a los riesgos financieros, como los riesgos de tipos de interés, divisas y liquidez, que surgen en el desarrollo normal de la actividad. La exposición al riesgo de tipos de interés se gestiona mediante el uso de swaps indexados a la inflación. Se formalizan contratos de divisas a plazo para atenuar el riesgo derivado de las fluctuaciones de los tipos de cambio. En el caso de NAPS, existe una estrategia de protección contra el riesgo de caídas de los mercados bursátiles por la que se reduce la exposición al potencial alcista.

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	2016	2015
A 1 de enero	27.670	26.120
Adquirido mediante combinación de negocios	-	21
Coste del servicio actual	196	265
Coste de servicios pasados	(52)	(1)
Gastos por intereses	921	1.024
Reevaluaciones – supuestos financieros	5.624	(498)
Reevaluaciones – supuestos demográficos	(137)	(183)
Prestaciones pagadas	(1.315)	(1.276)
Aportaciones de empleados	111	114
Movimientos por cambio de divisas	(3.825)	2.084
A 31 de diciembre	29.193	27.670

La obligación por prestaciones definidas comprende 33 millones de euros (2015: 79 millones de euros) derivados de planes no financiados y 29.160 millones de euros (2015: 27.591 millones de euros) de planes total o parcialmente financiados.

f Efecto del techo de activos

A continuación figura una conciliación del efecto del techo de activos que representa el superávit irrecuperable según NIC 19 en APS:

Millones de euros	2016	2015
A 1 de enero	561	502
Gastos por intereses	19	19
Reevaluaciones	81	-
Movimientos por cambio de divisas	(81)	40
A 31 de diciembre	580	561

Notas a las cuentas anuales consolidadas continuación

32 Obligaciones por prestaciones al personal continuación

g Supuestos actuariales

Los supuestos principales usados para determinar las valoraciones actuariales fueron los siguientes:

Porcentaje anual	2016			2015		
	APS	NAPS	Otros planes	APS	NAPS	Otros planes
Tasa de descuento ¹	2,60	2,70	1,5 - 4,1	3,60	3,85	2,1 - 4,4
Tasa de incremento del salario pensionable ²	3,20	3,20	3,0 - 3,7	2,85	3,00	3,0 - 4,0
Tasa de incremento de pensiones en curso de pago ³	2,10	2,10	0,4 - 3,5	1,85	2,00	1,5 - 3,5
Inflación (Inflación de Precios Minoristas)	3,20	3,20	3,0 - 3,2	2,85	3,00	3,0 - 3,2
Inflación (IPC)	2,10	2,10	1,75 - 3,0	1,85	2,00	1,7 - 3,0

1 La tasa de descuento se determina en referencia al rendimiento de bonos corporativos de alta calidad en una divisa y con un vencimiento similar a los pasivos del plan. La bajada de estos rendimientos resultó en la aplicación de tasas de descuento más bajas en 2016.

2 Se ha asumido que la tasa de incremento en los pagos de pensiones estará en línea con la inflación de mercado a largo plazo esperada. Los supuestos de tasa de inflación empleados para NAPS y APS se basan en la diferencia entre los rendimientos de la deuda pública a largo plazo indexada y a tipo fijo.

3 Se ha asumido que la tasa de incremento en los pagos de pensiones estará en línea con el IPC para APS y NAPS. Sin embargo, los Administradores de APS han propuesto un aumento discrecional adicional de 20 puntos básicos para el ejercicio finalizado el 31 de marzo de 2014, una decisión que British Airways ha recurrido. British Airways ha iniciado procesos legales para esclarecer la legitimidad del aumento adicional y se espera recibir la decisión acerca de esto en 2017. El aumento discrecional adicional no se ha incluido en los supuestos contables detallados anteriormente.

La tasa de incremento de los gastos de salud se basa en tasas tendenciales de variación de los costes médicos del 6,75%, reduciéndolas hasta el 5,0% en siete años (2015: de 7,0% hasta 5,0% en ocho 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	2016	2015
Esperanza de vida a la edad de 60 años para:		
- un varón que tiene actualmente 60 años	28,3	28,3
- un varón que tiene actualmente 40 años	29,9	29,9
- una mujer que tiene actualmente 60 años	29,9	29,9
- una mujer que tiene actualmente 40 años	32,4	32,3

A 31 de diciembre de 2016, la duración media ponderada de la obligación de prestación definida era de 12 años en el caso de APS (2015: 12 años) y de 20 años en el caso de NAPS (2015: 19 años).

Para el PRMB de EE.UU., las tasas de mortalidad se basaron en las tablas de mortalidad RP-14.

h Análisis de sensibilidad

A la fecha del balance, cambios razonablemente posibles en supuestos actuariales importantes, dejando el resto de supuestos constantes, habrían afectado el valor actual de los pasivos de planes en los importes que se muestran a continuación:

Millones de euros	Incremento de los pasivos del plan
Tasa de descuento (descenso de 10 puntos básicos)	519
Crecimiento futuro de los salarios (incremento de 10 puntos básicos)	97
Crecimiento futuro de las pensiones (incremento de 10 puntos básicos)	393
Tasa de mortalidad futura - incremento de un año en la esperanza de vida	940

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 y el 31 de marzo de 2015 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 932 millones de euros y 3.818 millones de euros, respectivamente. Con el fin de abordar los déficits de los planes, el Grupo también se ha comprometido a realizar los siguientes pagos sin descontar:

Millones de euros	APS	NAPS
En 12 meses	65	356
De 2 a 5 años	261	1.423
De 5 a 10 años	82	1.779
Más de 10 años	-	267
Pagos previstos totales para la financiación del déficit de APS y NAPS	408	3.825

El Grupo ha determinado que los requisitos mínimos de financiación indicados arriba para APS y NAPS no estarán restringidos. Se espera que el valor actual de las aportaciones pagaderas esté disponible como una devolución o una reducción de las aportaciones futuras una vez se abonen al plan. Esta determinación se ha realizado de forma independiente para cada plan, sujeto a las retenciones de impuestos que serían pagaderos por los Administradores.

Los pagos de financiación del déficit relacionados con los planes vigentes fuera del Reino Unido se han determinado de acuerdo con las prácticas de cada país.

El Grupo prevé pagar un total de 683 millones de euros en aportaciones de empleadores y pagos de financiación del déficit a sus planes de prestaciones de jubilación en 2017. Esta cifra comprende unas aportaciones de empleadores de 65 millones de euros a APS y de 356 millones de euros a NAPS. Esto excluye cualquier contribución adicional al déficit que pueda ser necesaria dependiendo del nivel de efectivo del Grupo el 31 de marzo de 2017.

Hasta septiembre del 2019, si British Airways paga un dividendo a IAG superior al 35% de los beneficios, o proporciona al plan una garantía del 100% de la cantidad que supere el 35% o proporciona el 50% de esa cantidad como una contribución adicional en efectivo.

British Airways ha proporcionado colateral sobre ciertos pagos a APS que a 31 de diciembre 2016, llegaron a €296 millones de euros (2015: €343 millones de euros).

33 Pasivos contingentes y garantías

El Grupo tiene ciertos pasivos contingentes y garantías respecto a garantías y contingencias surgidas en el desarrollo ordinario de las actividades del Grupo que a 31 de diciembre de 2016 ascendían a 173 millones de euros (2015: 172 millones de euros). No es probable que se produzcan pérdidas sustanciales derivadas de dichos pasivos contingentes y garantías. El Grupo también se enfrenta a las siguientes reclamaciones:

Transporte de mercancías

El Grupo es parte en varios procesos judiciales ante los tribunales ingleses relacionados con una decisión de la Comisión Europea en 2010, que multó a British Airways y a otros diez grupos de aerolíneas por pactar precios en el transporte aéreo de mercancías. La decisión contra British Airways se anuló parcialmente tras la apelación al Tribunal General de la Unión Europea y la multa le fue devuelta al completo. En mayo de 2016, la Comisión expresó su intención de adoptar una nueva decisión en sustitución de la decisión de 2010, toda vez que esa decisión había quedado invalidada por el Tribunal General. Prevé adoptar una nueva decisión en 2017.

La decisión original ha provocado que un gran número de demandantes, que han entablado procesos en los tribunales ingleses, demanden daños y perjuicios a British Airways y al resto de aerolíneas que, alegan, se derivarían de las supuestas prácticas anticompetitivas. En estos momentos, no es posible predecir el resultado de estos procesos, que British Airways defenderá vigorosamente. British Airways se ha unido al resto de aerolíneas que supuestamente han participado en las prácticas anticompetitivas para sufragar dichos daños y perjuicios, en caso de concederse en el marco de estos procesos judiciales.

El Grupo también es parte en litigios similares entablados en otras jurisdicciones, como Alemania, los Países Bajos y Canadá, junto con otras aerolíneas. Actualmente, se desconoce cuál será el resultado de estos procesos. En cada caso, se tendrá que evaluar el efecto preciso, en su caso, de la supuesta actividad anticompetitiva sobre los demandantes.

Actualmente no podemos determinar si el Grupo tiene una obligación actual derivada de este suceso pasado.

Pensiones

Los Administradores del Airways Pension Scheme (APS) han propuesto un aumento discrecional adicional por encima del IPC en los pagos de pensiones para el ejercicio finalizado el 31 de marzo de 2014. British Airways ha recurrido esta decisión, ya que considera que los Administradores no tienen el poder para autorizar dicho aumento, y ha iniciado procesos legales para esclarecer la legitimidad del aumento discrecional. La decisión acerca de estos procesos legales es incierta y, una vez conocida, la evaluación trienal de 2015 que fue pospuesta se resumirá para que pueda acordarse un plan de financiación apropiado con los Administradores. Se espera que la decisión se tome en 2017 y puede que resulte en cambios de las obligaciones del plan que se reconocen en los estados financieros. El Grupo no puede cuantificar los efectos financieros hasta que se conozca la decisión de estos procesos legales.

Notas a las cuentas anuales consolidadas continuación

34 Transacciones con partes vinculadas

En los periodos financieros finalizados a 31 de diciembre se produjeron las siguientes transacciones con partes vinculadas:

Millones de euros	2016	2015
Ventas de bienes y servicios		
Ventas a empresas asociadas ¹	7	8
Ventas a accionistas significativos ²	39	29
Compras de bienes y servicios		
Compras a empresas asociadas ³	49	57
Compras a accionistas significativos ²	60	61
Partidas por cobrar de partes vinculadas		
Importes por cobrar de empresas asociadas ⁴	2	3
Importes debidos por accionistas significativos ⁵	1	1
Cuentas por pagar a partes vinculadas		
Importes por pagar a empresas asociadas ⁶	4	3
Importes debidos a accionistas significativos ⁵	-	4

1 Ventas a empresas asociadas: consistieron fundamentalmente en servicios de aerolínea a Dunwoody Airline Services (Holding) Limited (Dunwoody), por importe de 7 millones de euros (2015: 8 millones de euros), y un importe menos a 1 millón de euros (2015: menos de 1 millón de euros) a Sociedad Conjunta para la Emisión y Gestión de Medios de Pago, EFC, S.A. (Medios de Pago) y Handling Guinea Ecuatorial, S.A.

2 Ventas y compras a accionistas significativos: relacionados con servicios interlínea con Qatar Airways.

3 Compras a empresas asociadas: incluyeron fundamentalmente 33 millones de euros en servicios auxiliares aeroportuarios contratados a Multiservicios Aeroportuarios, S.A. (2015: 29 millones de euros), 10 millones de euros por servicios de handling recibidos de Dunwoody (2015: 10 millones de euros), 6 millones de euros en servicios de mantenimiento recibidos de Serpista, S.L. (2015: 7 millones de euros). Durante el ejercicio no se recibieron servicios de International Supply Management, S.L. (2015: 8 millones de euros) y se prestaron servicios por menos de 1 millón de euros por Iber-America Aerospace, LLC (2015: 3 millones de euros).

4 Cantidades adeudadas por empresas asociadas: por servicios de aerolínea prestados, que incluyen saldos pendientes con Dunwoody, por 1 millón de euros (2015: 1 millón de euros) y 1 millón de euros por servicios prestados a Handling Guinea Ecuatorial, S.A., Medios de Pago e Iber-America Aerospace, LLC (2015: 2 millones de euros a Madrid Aerospace Services, S.L. y Medios de Pago).

5 Importes debidos por y a accionistas significativos: relacionados con Qatar Airways.

6 Cantidades adeudadas a empresas asociadas: consistían principalmente en 1 millón de euros a Dunwoody (2015: 1 millón de euros), 2 millones de euros a Multiservicios Aeroportuarios, S.A. (2015: menos de 1 millón de euros), y 1 millón de euros a Serpista, S.A. (2015: 1 millón de euros).

Durante el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2016, British Airways incurrió en ciertos gastos de la administración de sus planes de prestaciones de jubilación, incluida la provisión de servicios de soporte a los Administradores. Los gastos soportados por cuenta de los planes de prestaciones de jubilación ascendieron a 7 millones de euros (2015: 7 millones de euros) en relación con los costes de la tasa del Fondo de Protección de Pensiones.

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 2016, el Grupo no dotó ninguna provisión para insolvencias en relación con importes adeudados por partes vinculadas (2015: cero euros).

Accionistas significativos

A estos efectos, accionistas significativos son partes que tienen la capacidad de participar en las decisiones de políticas financieras y operativas del Grupo como consecuencia de sus participaciones accionariales en el Grupo, pero que no tienen control sobre esas políticas.

El 29 de julio de 2016, Qatar Airways (Q.C.S.C.) incrementó su participación en IAG al 20,01% (2015: 9,99%).

El 13 de febrero de 2017, Deutsche Bank AG comunicó a la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV) la adquisición de una participación del 3,061% en el capital de la Sociedad.

A 31 de diciembre de 2015, el Grupo tenía saldos de depósitos de efectivo con accionistas que mantenían una participación de entre el 3% y el 5% por un total de 189 millones de euros (2015: 48 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 2016 y 2015 es la siguiente:

Millones de euros	31 de diciembre de 2016	31 de diciembre de 2015
Salario base, honorarios y prestaciones		
Retribución del Consejo de Administración	7	15
Retribución del Comité de Dirección	10	22
	17	37

El Consejo de Administración incluye la remuneración de dos Consejeros Ejecutivos (2015: dos Consejeros Ejecutivos).

El Comité de Dirección incluye la remuneración de nueve miembros (2015: nueve miembros).

La Compañía proporciona seguros de vida a todos los Consejeros Ejecutivos y al Comité de Dirección. En el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2016, la obligación de la Compañía era de 44.000 euros (2015: 72.000 euros).

A 31 de diciembre de 2016, el valor total de las pensiones devengadas cubiertas por planes de prestación definida correspondientes al Comité de Dirección ascendía a 4 millones de euros (2015: 9 millones de euros).

A 31 de diciembre de 2016, no existían préstamos ni operaciones de crédito pendientes de amortizar con Consejeros o ejecutivos del Grupo (2015: cero euros).

En relación con el Artículo 229 de la Ley de Sociedades de Capital, los Consejeros de la Sociedad han anunciado que no tienen conflictos de intereses con respecto al Grupo.

Informe anual de gobierno corporativo

De acuerdo con lo establecido en el artículo 540 de la Ley de Sociedades de Capital, se presenta el Informe anual de gobierno corporativo, que ofrece una explicación detallada de la estructura de su sistema de gobierno y de su funcionamiento. Este informe se ha elaborado siguiendo el modelo establecido por la Comisión Nacional del Mercado de Valores a estos efectos.

En esta sección

- 157 A Estructura de propiedad
- 162 B Junta general
- 163 C Estructura de la administración de la sociedad
- 191 D Operaciones vinculadas y operaciones intragrupo
- 193 E Sistemas de control y gestión de riesgos
- 197 F Sistemas de control interno de la información financiera (SCIIF)
- 205 G Grado de seguimiento de las recomendaciones de gobierno corporativo
- 215 H Otras informaciones de interés

Informe anual de gobierno corporativo

A. ESTRUCTURA DE LA PROPIEDAD**A.1 Complete el siguiente cuadro sobre el capital social de la sociedad:**

Fecha de última modificación	Capital social (€)	Número de acciones	Número de derechos de voto
20 de Junio de 2016	1.066.494.371,50	2.132.988.743	2.132.988.743

Indique si existen distintas clases de acciones con diferentes derechos asociados:

No

Clase	Número de acciones	Nominal unitario	Número unitario de derechos de voto	Derechos diferentes
-------	--------------------	------------------	-------------------------------------	---------------------

A.2 Detalle los titulares directos e indirectos de participaciones significativas, de su sociedad a la fecha de cierre del ejercicio, excluidos los consejeros:

Nombre o denominación social del accionista	Número de derechos de voto directos	Derechos de voto indirectos		% sobre el total de derechos de voto
		Titular directo de la participación	Número de derechos de voto	
Qatar Airways (Q.C.S.C.)	0	Qatar Airways Luxembourg S.à.r.l.	426.811.047	20,01
Capital Research and Management Company	0	Instituciones de inversión colectiva gestionadas por Capital Research and Management Company	212.588.702	9,967
Standard Life Investments (Holdings) Limited	0	Standard Life Investments Limited e Ignis Investment Services Limited	125.314.496	5,875
Europacific Growth Fund	107.329.400	-	0	5,032
BlackRock Inc.	0	Fondos y cuentas gestionados por gestoras controladas por BlackRock Inc.	66.227.368	3,105
Lansdowne Partners International Limited	0	Cuentas y fondos gestionados por Lansdowne Partners (UK) LLP.	58.627.247	2,749
Invesco Limited	0	Mutualidades y fondos de pensiones gestionados por Invesco Limited y sus filiales	42.814.558	2,007

Informe anual de gobierno corporativo continuación

Indique los movimientos en la estructura accionarial más significativos acaecidos durante el ejercicio:

Nombre o denominación social del accionista	Fecha de la operación	Descripción de la operación
Qatar Airways (Q.C.S.C.)	3 de marzo de 2016	Incremento por encima del 10% del capital social
Qatar Airways (Q.C.S.C.)	17 de mayo de 2016	Incremento por encima del 15% del capital social
Qatar Airways (Q.C.S.C.)	21 de junio de 2016	Reducción por debajo del 15% del capital social
Qatar Airways (Q.C.S.C.)	5 de julio de 2016	Incremento por encima del 15% del capital social
Qatar Airways (Q.C.S.C.)	28 de julio de 2016	Incremento por encima del 20% del capital social
Lansdowne Partners International Limited	26 de enero de 2016	Incremento por encima del 2% del capital social
Lansdowne Partners International Limited	27 de enero de 2016	Reducción por debajo del 2% del capital social
Lansdowne Partners International Limited	1 de febrero de 2016	Incremento por encima del 2% del capital social
Capital Research and Management Company	25 de octubre de 2016	Incremento por encima del 10% del capital social
Capital Research and Management Company	21 de noviembre de 2016	Reducción por debajo del 10% del capital social
BlackRock Inc.	10 de mayo de 2016	Reducción por debajo del 3% del capital social
BlackRock Inc.	11 de julio de 2016	Incremento por encima del 3% del capital social
Invesco Limited	12 de diciembre de 2016	Incremento por encima del 2% del capital social

A.3 Complete los siguientes cuadros sobre los miembros del consejo de administración de la sociedad, que posean derechos de voto de las acciones de la sociedad:

Nombre o denominación social del consejo	Número derechos de voto directos	Derechos de voto indirectos		% sobre total de derechos de voto
		Titular directo de la participación	Número de derechos de voto	
Antonio Vázquez	512.291	-	-	0,024
Willie Walsh	1.656.082	-	-	0,078
Marc Bolland	0	-	-	0,000
Patrick Cescau	0	-	-	0,000
Enrique Dupuy de Lôme	466.807	-	-	0,021
Baronesa Kingsmill	2.000	-	-	0,000
James Lawrence	326.500	-	-	0,015
María Fernanda Mejía	100	-	-	0,000
Kieran Poynter	15.000	-	-	0,000
Emilio Saracho	0	-	-	0,000
Dame Marjorie Scardino	100	-	-	0,000
Alberto Terol	16.900	-	-	0,001
Total de derechos de voto en poder del consejo de administración:				0,139

Complete los siguientes cuadros sobre los miembros del consejo de administración de la sociedad, que posean derechos sobre acciones de la sociedad:

Nombre o denominación social del consejero	Número de derechos directos	Derechos indirectos		Número de acciones equivalentes	% sobre el total de derechos de voto
		Titular directo	Número de derechos de voto		
Willie Walsh	1.428.791	-	-	1.428.791	0,067
Enrique Dupuy de Lôme	541.721	-	-	541.721	0,025

A.4 Indique, en su caso, las relaciones de índole familiar, comercial, contractual o societaria que existan entre los titulares de participaciones significativas, en la medida en que sean conocidas por la sociedad, salvo que sean escasamente relevantes o deriven del giro o tráfico comercial ordinario:

Nombre o denominación social relacionados	Tipo de relación	Breve descripción
—	—	—

A.5 Indique, en su caso, las relaciones de índole comercial, contractual o societaria que existan entre los titulares de participaciones significativas, y la sociedad y/o su grupo, salvo que sean escasamente relevantes o deriven del giro o tráfico comercial ordinario:

Nombre o denominación social relacionados	Tipo de relación	Breve descripción
BlackRock Investment Management (UK) Ltd.	Comercial	Depósitos en efectivo invertidos como parte de la cartera de liquidez
Qatar Airways (Q.C.S.C.)	Comercial	Acuerdo de capacidad de carga, código compartido de pasajeros y acuerdo entre aerolíneas

A.6 Indique si han sido comunicados a la sociedad pactos parasociales que la afecten según lo establecido en los artículos 530 y 531 de la Ley de Sociedades de Capital. En su caso, descríbalos brevemente y relacione los accionistas vinculados por el pacto:

No

Intervinientes acción concertada	% de capital social afectado	Breve descripción del pacto
—	—	—

Indique si la sociedad conoce la existencia de acciones concertadas entre sus accionistas. En su caso, descríbalas brevemente:

No

Intervinientes acción concertada	% de capital social afectado	Breve descripción del concierto
—	—	—

En el caso de que durante el ejercicio se haya producido alguna modificación o ruptura de dichos pactos o acuerdos o acciones concertadas, indíquelo expresamente:

No aplicable

A.7 Indique si existe alguna persona física o jurídica que ejerza o pueda ejercer el control sobre la sociedad de acuerdo con el artículo 5 de la Ley del Mercado de Valores. En su caso, identifíquela:

No

Nombre o denominación social	—
Observaciones	—

A.8 Complete los siguientes cuadros sobre la autocartera de la sociedad:

A fecha de cierre del ejercicio:

Número de acciones directas	Número de acciones indirectas (*)	% total sobre capital social
12.521.662	0	0,587

(*) A través de:

Nombre o denominación social del titular directo de la participación	Número de acciones directas
—	—
Total	—

Informe anual de gobierno corporativo continuación

Explique las variaciones significativas, de conformidad con lo dispuesto en el Real Decreto 1362/2007, habidas durante el ejercicio:

Explique las variaciones significativas

Fecha de notificación	Número total de acciones directas adquiridas	Número total de acciones indirectas adquiridas	% total sobre capital social
-----------------------	--	--	------------------------------

A.9 Detalle las condiciones y plazo del mandato vigente de la junta de accionistas al consejo de administración para emitir, recomprar o transmitir acciones propias.

La Junta General Ordinaria de Accionistas de International Consolidated Airlines Group, S.A. ("IAG" o la "Sociedad") celebrada el 16 de junio de 2016, autorizó al Consejo de Administración para la adquisición derivativa de acciones de la Sociedad en el marco de lo previsto en el artículo 146 de la Ley de Sociedades de Capital, conforme a la legislación aplicable y con sujeción a las condiciones siguientes:

- a) Las adquisiciones podrán ser realizadas directamente por IAG o indirectamente a través de sus filiales.
- b) Las adquisiciones serán llevadas a cabo mediante compraventa, canje o cualquier otra operación legalmente permitida.
- c) El número máximo de acciones que podrán adquirirse en total será el que resulte menor entre el máximo permitido por ley y el 10 por ciento del capital social de IAG en la fecha de adopción del acuerdo, esto es, 16 de junio de 2016.
- d) El precio mínimo que podrá pagarse por una acción será igual a cero.
- e) El precio máximo que podrá pagarse por una acción será el que resulte mayor entre:
 - i) una cantidad igual a la resultante de incrementar en un 5 por ciento la cotización media de las acciones en la bolsa correspondiente en los cinco días hábiles inmediatamente anteriores a aquel en que se realice la operación; y
 - ii) el precio que resulte superior entre el precio de la última operación independiente y el precio más alto independientemente ofertado en las plataformas de negociación en el momento que se realice la operación;
 en cada caso, sin incluir gastos.
- f) La autorización se concede hasta la celebración de la Junta General Ordinaria de Accionistas de 2017 (o durante el período de 15 meses contados desde el 16 de junio de 2016 si fuera menor).

Asimismo, en el acuerdo de la Junta General de Accionistas se hizo constar expresamente a efectos de lo previsto en el artículo 146 de la Ley de Sociedades de Capital, que las acciones adquiridas al amparo de la autorización podrán ser entregadas directamente a los empleados o consejeros de la Sociedad o sus filiales, o como resultado del ejercicio de derechos de opción titularidad de los mismos.

A.9 bis Capital flotante estimado

	%
Capital flotante estimado	50,529

A.10 Indique si existe cualquier restricción a la transmisibilidad de valores y/o cualquier restricción al derecho de voto. En particular, se comunicará la existencia de cualquier tipo de restricciones que puedan dificultar la toma de control de la sociedad mediante la adquisición de sus acciones en el mercado.

Sí

Descripción de las restricciones

Los Estatutos Sociales establecen una serie de obligaciones especiales relativas a la comunicación de la titularidad de las acciones así como determinadas limitaciones a la titularidad de las mismas, teniendo en cuenta las restricciones en materia de propiedad y control previstas en la normativa aplicable o en los tratados bilaterales de transporte aéreo firmados por España y el Reino Unido.

Obligaciones de información

De conformidad con el artículo 7.2. b) de los Estatutos Sociales, los accionistas deberán comunicar a la Sociedad toda adquisición o enajenación de acciones o de intereses en las acciones de la Sociedad que directa o indirectamente conlleve la adquisición o enajenación de un porcentaje igual o superior al 0,25 por ciento del capital o de los derechos de voto correspondientes, así como la constitución de gravámenes sobre las mismas (o de intereses sobre las mismas) o de cualesquiera otras cargas, a efectos del ejercicio de los derechos que aquéllas confieren.

Además, de conformidad con el artículo 10.1 de los Estatutos Sociales, la Sociedad podrá exigir a cualquier accionista o a cualquier otra persona con un interés conocido o aparente sobre las acciones de la Sociedad, que le suministre por escrito la información que la Sociedad le requiera y que obre en conocimiento del accionista u otra persona en relación con la titularidad efectiva de las acciones en cuestión o el interés sobre las mismas, incluida cualquier información que la Sociedad juzgue necesaria o conveniente a efectos de determinar la nacionalidad de los titulares de dichas acciones o de otra persona con un interés sobre las acciones de la Sociedad o si es necesario adoptar medidas para proteger los derechos de explotación de la Sociedad o de sus filiales operadoras o por cualquier otro motivo en relación con la aplicación o potencial aplicación del artículo 11 de los Estatutos Sociales (limitaciones a la titularidad de las acciones de la Sociedad).

En caso de incumplimiento de dichas obligaciones por parte de un accionista o de cualquier otra persona con un interés conocido o aparente sobre acciones de la Sociedad, el Consejo de Administración podrá acordar en cualquier momento la suspensión de los derechos de voto y demás derechos políticos correspondientes a las acciones en cuestión afectadas por el citado incumplimiento, de tal forma que el accionista en cuestión dejará de estar legitimado para 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 por ciento del capital de la Sociedad, el Consejo de Administración podrá establecer igualmente que no se proceda a registrar la transmisión de dichas acciones.

Limitaciones a la titularidad de las acciones de la Sociedad

Si el Consejo de Administración considera que es necesario o conveniente adoptar medidas para proteger un derecho de explotación de la Sociedad o de sus filiales operadoras como consecuencia de la nacionalidad de sus accionistas o de personas con un interés sobre las acciones de la Sociedad, podrá adoptar cualquiera de las medidas previstas a estos efectos en el artículo 11 de los Estatutos Sociales, incluyendo la determinación de un máximo de acciones que podrán ser titularidad de accionistas que no sean nacionales de un estado miembro de la Unión Europea, que no será en ningún caso inferior al 40 por ciento del capital social de la Sociedad.

En caso de que el Consejo de Administración haya determinado un número máximo de acciones que podrán ser titularidad de accionistas nacionales de un estado no miembro de la Unión Europea y haya identificado las acciones o intereses sobre las mismas que hayan dado lugar o contribuido a la referida situación, el Consejo de Administración también podrá (i) acordar la suspensión de los derechos de voto y demás derechos políticos del titular de dichas acciones así como (ii) requerir a sus titulares para que procedan a enajenar las correspondientes acciones de tal forma que ninguna persona que no sea nacional de un estado miembro de la Unión Europea tenga la titularidad directa o indirecta de dichas acciones o tenga un interés sobre las mismas. En caso de que no se lleve a cabo dicha transmisión en los términos previstos en los Estatutos Sociales, la Sociedad podrá adquirir las referidas acciones (para su ulterior amortización) de conformidad con la legislación aplicable. Esta adquisición se llevará a cabo por el precio que resulte menor entre: (a) el valor teórico contable de las acciones correspondientes de acuerdo con el último balance de la Sociedad auditado y publicado y (b) el precio medio de cotización de una acción ordinaria de la Sociedad según la Daily Official List de la Bolsa de Londres del día hábil en que las mismas fueron adquiridas por la persona afectada no perteneciente a la Unión Europea.

Informe anual de gobierno corporativo continuación

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 Sociales de la sociedad. En particular, se comunicarán las mayorías previstas para la modificación de los estatutos, así como, en su caso, las normas previstas para la tutela de los derechos de los socios en la modificación de los estatutos.

El procedimiento de modificación de Estatutos Sociales así como las normas aplicables para la tutela de los derechos de los accionistas en la modificación de los Estatutos Sociales se rige por lo previsto en la Ley de Sociedades de Capital.

B.4 Indique los datos de asistencia en las juntas generales celebradas en el ejercicio al que se refiere el presente informe y los del ejercicio anterior:

	Datos de asistencia				
	% de presencia física	% en representación	% voto a distancia		Total
Fecha junta general			Voto electrónico	Otros	
16 de junio de 2016	0,108	64,198	0,005	4,283	68,594
18 de junio de 2015	0,124	60,677	0,003	3,566	64,370

B.5 Indique si existe alguna restricción estatutaria que establezca un número mínimo de acciones necesarias para asistir a la junta general:**No**

Número de acciones necesarias para asistir a la junta general

-

B.6 Apartado derogado.**B.7 Indique la dirección y modo de acceso a la página web de la sociedad a la información sobre gobierno corporativo y otra información sobre las juntas generales que deba ponerse a disposición de los accionistas a través de la página web de la Sociedad.**

La información sobre gobierno corporativo de la Sociedad se encuentra en la página web corporativa de la Sociedad: www.iairgroup.com en la sección de "Gobierno Corporativo".

C. ESTRUCTURA DE LA ADMINISTRACIÓN DE LA SOCIEDAD**C.1 Consejo de administración****C.1.1 Número máximo y mínimo de consejeros previstos en los estatutos sociales:**

Número máximo de consejeros:	14
Número mínimo de consejeros:	9

C.1.2 Complete el siguiente cuadro con los miembros del consejo:

Nombre o denominación social del consejero	Representante	Categoría del consejero	Cargo en el consejo	Fecha primer nombramiento	Fecha último nombramiento	Procedimiento de elección
Antonio Vázquez	-	Independiente	Presidente	25 de mayo de 2010	16 de junio de 2016	Votación en Junta de Accionistas
Willie Walsh	-	Ejecutivo	Consejero Delegado	25 de mayo de 2010	16 de junio de 2016	Votación en Junta de Accionistas
Marc Bolland	-	Independiente	Consejero	16 de junio de 2016	16 de junio de 2016	Votación en Junta de Accionistas
Patrick Cescau	-	Independiente	Consejero	27 de septiembre de 2010	16 de junio de 2016	Votación en Junta de Accionistas
Enrique Dupuy de Lôme	-	Ejecutivo	Consejero	26 de septiembre de 2013	16 de junio de 2016	Votación en Junta de Accionistas
Baronesa Kingsmill	-	Independiente	Consejero	27 de septiembre de 2010	16 de junio de 2016	Votación en Junta de Accionistas
James Lawrence	-	Independiente	Consejero	27 de septiembre de 2010	16 de junio de 2016	Votación en Junta de Accionistas
María Fernanda Mejía	-	Independiente	Consejero	27 de febrero de 2014	16 de junio de 2016	Votación en Junta de Accionistas
Kieran Poynter	-	Independiente	Consejero	27 de septiembre de 2010	16 de junio de 2016	Votación en Junta de Accionistas
Emilio Saracho	-	Independiente	Consejero	16 de junio de 2016	16 de junio de 2016	Votación en Junta de Accionistas
Dame Marjorie Scardino	-	Independiente	Consejero	19 de diciembre de 2013	16 de junio de 2016	Votación en Junta de Accionistas
Alberto Terol	-	Independiente	Consejero	20 de junio de 2013	16 de junio de 2016	Votación en Junta de Accionistas
Número total de consejeros:						12

Informe anual de gobierno corporativo continuación

Indique los ceses que se hayan producido en el consejo de administración durante el periodo sujeto a información:

Nombre o denominación social del consejero	Categoría del consejero en el momento de cese	Fecha de baja
Sir Martin Broughton	Independiente	16 de junio de 2016
César Alierta	Independiente	16 de junio de 2016

C.1.3 Complete los siguientes cuadros sobre los miembros del consejo y su distinta categoría:

CONSEJEROS EJECUTIVOS

Nombre o denominación del consejero	Cargo en el organigrama de la sociedad
Willie Walsh	Consejero Delegado
Enrique Dupuy de Lôme	Director Financiero

Número total de consejeros ejecutivos:	2
% sobre el total del consejo:	16,67

CONSEJEROS EXTERNOS DOMINICALES

Nombre o denominación del consejero	Nombre o denominación del accionista significativo a quien representa o que ha propuesto su nombramiento
-	-
Número total de consejeros dominicales	-
% sobre el total del consejo	-

CONSEJEROS EXTERNOS INDEPENDIENTES

Nombre o denominación del consejero	Perfil
Antonio Vázquez	Principales áreas de experiencia: consumo, ventas/marketing, finanzas, gobierno corporativo. Nombramientos externos actuales: Miembro del Consejo Asesor de Telefónica América Latina. Miembro del Consejo Asesor del Franklin Institute. Miembro del Consejo Asesor de la Universidad de Loyola. Experiencia profesional anterior: Presidente de Iberia 2012-2013. Presidente y Consejero Delegado de Iberia 2009-2011. Presidente y Consejero Delegado del Grupo Altadis 2005-2008. Presidente de Logista 2005-2008. Consejero No Ejecutivo de Iberia 2005-2007. Consejero Delegado de Altadis Cigars y otros cargos en el Grupo Altadis 1993-2005. Distintos cargos en Osborne 1978-1983 y Domecq 1983-1993.
Marc Bolland	Principales áreas de experiencia: gestión, comercial/marketing, gestión de empresas, consumo, hostelería. Nombramientos externos actuales: Director de la Cartera de Operaciones en Europa de The Blackstone Group, L.P. Consejero No Ejecutivo de Coca-Cola Company; Consejero No Ejecutivo de Exor S.p.A.; Vicepresidente de UNICEF UK. Experiencia profesional anterior: Consejero Delegado de Marks & Spencer 2010-2016. Consejero Delegado de WM Morrison Supermarkets PLC 2006-2010. Consejero No Ejecutivo de Manpower Inc USA 2005-2015. Director de operaciones 2005-2006, Consejero Ejecutivo 2001-2005 y otros cargos ejecutivos y no ejecutivos en Heineken 1986-2001.
Patrick Cescau	Principales áreas de experiencia: consumo, finanzas, ventas/marketing, gobierno corporativo. Nombramientos externos actuales: Presidente No Ejecutivo de InterContinental Hotel Group. Administrador de LeverHulme Trust. Miembro del Comité Asesor Europeo de Temasek. Patrono de St Jude India Children's Charity. Experiencia profesional anterior: Senior Independent Director y Consejero No Ejecutivo de Tesco 2009-2015. Consejero de INSEAD 2009-2013. Senior Independent Director y Consejero No Ejecutivo de Pearson PLC 2002-2012. Consejero Delegado del Grupo Unilever 2005-2008. Presidente de Unilever PLC. Vicepresidente de Unilever NV. Director del área de alimentación. Antes de ser nombrado miembro de la Comisión de Unilever en 1999, como Director financiero del Grupo fue Presidente de algunas de las mayores compañías operadoras y divisiones, incluyendo EEUU, Indonesia y Portugal.

Nombre o denominación del consejero	Perfil
Baronesa Kingsmill	Principales áreas de experiencia: asuntos públicos, jurídicos y regulatorios. Nombramientos externos actuales: Consejera No Ejecutiva de Industria de Diseño Textil, S.A. (Inditex). Consejera No Ejecutiva del Consejo de Supervisión de EON. Consejera No Ejecutiva de Telecom Italia. Presidenta de Monzo Bank, Ltd. Miembro del Consejo Asesor Internacional de IESE Business School. Miembro de la Cámara de los Loes desde 2006. Experiencia profesional anterior: Vicepresidenta y Senior Independent Director de APR Energy 2010-2015. Consejera No Ejecutiva de British Airways 2004-2011. Vicepresidenta de la Comisión de Competencia 1997-2003. Presidenta de la Comisión de trabajo Accounting for People del Departamento de Comercio e Industria del Reino Unido 2003.
James Lawrence	Principales áreas de experiencia: finanzas, consumo, sector de aviación. Nombramientos externos actuales: Presidente de Great North Star LLC. Consejero No Ejecutivo del Grupo Smurfit Kappa; Consejero No Ejecutivo y Presidente de la Comisión de Auditoría de Avnet Inc. Experiencia profesional anterior: :Presidente de Rothschild North America 2012-2015. Consejero Delegado de Rothschild North America y Codirector de Global Investment Banking 2010-2012. Consejero No Ejecutivo de British Airways 2006-2011. Consejero Ejecutivo y Director Financiero de Unilever 2007-2010. Vicepresidente, Director Financiero y Responsable Internacional de General Mills 1998-2007. Vicepresidente Ejecutivo y Director Financiero de Northwest Airlines 1996-1998. Vicepresidente Ejecutivo y otros cargos directivos en Pepsi-Cola 1992-1996. Presidente y cofundador de LEK Consulting 1983-1992. Socio de Bain & Company 1977-1983.
María Fernanda Mejía	Principales áreas de experiencia: consumo, desarrollo de clientes, planificación estratégica, cadena de suministro, innovación y comunicación comercial, fusiones y adquisiciones. Nombramientos externos actuales: Vicepresidenta Sénior y Presidenta de Kellogg América Latina, Directora Corporativa y miembro del equipo directivo global de Kellogg. Consejera del Council of the Americas. Experiencia profesional anterior: Vicepresidenta y General Manager Global Personal Care and Corporate Fragrance Development de Colgate Palmolive Co. 2010-2011. Vicepresidenta de Marketing e Innovación en la división de Europa y Pacífico Sur de Colgate Palmolive Co. 2005-2010. Presidenta y Consejera Delegada para España y de la compañía matriz española 2003-2005. Directora General para Hong Kong y Directora del equipo directivo para la Gran China 2002-2003. Directora de Marketing para Venezuela 2000-2002. Directora de Marketing para Ecuador 1998-2000.
Kieran Poynter	Principales áreas de experiencia: servicios profesionales, servicios financieros, gobierno corporativo. Nombramientos externos actuales: Presidente de F&C Asset Management PLC. Senior Independent Director y Presidente de la Comisión de Auditoría de British American Tobacco PLC. Experiencia profesional anterior: Presidente de Nomura International plc 2009-2015. Miembro del Comité Asesor del Tesoro británico sobre competitividad del sector de servicios financieros del Reino Unido 2009-2010. Miembro de la comisión de Presidentes de la Confederación de la Industria Británica (Confederation of British Industry) 2000-2008. Presidente y Socio Sénior de PricewaterhouseCoopers 2000-2008. Socio Director de PricewaterhouseCoopers 1998-2000 y otros cargos directivos en PricewaterhouseCoopers 1982-1998.
Emilio Saracho	Principales áreas de experiencia: finanzas, banca de inversión. Nombramientos externos actuales: : Vicepresidente y Miembro del Comité Ejecutivo de Banca de Inversión de JPMorgan Chase & Co. Consejero No Ejecutivo de Industria de Diseño Textil, S.A. (Inditex). Experiencia profesional anterior: Vice Consejero Delegado para Europa, Oriente Medio y África 2012-2015, Consejero Delegado de Banca de Inversión para Europa, Oriente Medio y África 2012-2014 y miembro del Comité Ejecutivo de JP Morgan Chase & Co. 2009-2013. Consejero Delegado de JP Morgan Chase & Co 2009-2013. Consejero Delegado de Banca Privada para Europa, Oriente Medio y África 2006-2012. Miembro del Consejo de Cintra en 2008. Miembro del Consejo de ONO en 2008. Presidente de JP Morgan para España y Portugal 1998-2006. Responsable del área de Banca de Inversión de Santander Investment (UK) 1995-1998. Responsable de las Operaciones en España, Goldman Sachs International 1990-1995. Responsable de la división de Banca de Inversión de Banco Santander de Negocios 1985-1990. Analista de Chase Manhattan Bank 1980-1985. Miembro del Consejo de Fiseat 1988.

Informe anual de gobierno corporativo continuación

Nombre o denominación del consejero	Perfil
Dame Marjorie Scardino	Principales áreas de experiencia: dirección comercial y asuntos de gobierno, comunicaciones, ámbito digital y medios de comunicación, servicios jurídicos. Nombramientos externos actuales: Senior Independent Director de Twitter Inc. Senior Independent Director de Pure Tech Health Inc. Miembro de distintos consejos de entidades benéficas, entre las que se incluyen The MacArthur Foundation (Presidenta), London School of Hygiene and Tropical Medicine (Presidenta) y The Carter Center. Miembro del Consejo del Royal College of Art. Miembro del Consejo Asesor del Massachusetts Institute of Technology Media Lab. Miembro del Consejo de Bridge International Academies (HQ – Kenia). Experiencia profesional anterior: Consejera Delegada de Pearson plc 1997-2012. Consejera Delegada del Grupo The Economist 1993-1996. Presidenta del Grupo The Economist US 1985-1993. Abogada ejerciente en Estados Unidos 1975-1985.
Alberto Terol	Principales áreas de experiencia: finanzas, servicios profesionales, tecnología de la información, hostelería. Nombramientos externos actuales: Consejero No Ejecutivo de Indra Sistemas, S.A. Consejero No Ejecutivo de Broseta Abogados. Asesor Internacional Senior de Centerbridge. Presidente Ejecutivo de varias empresas familiares. Experiencia profesional anterior: Consejero No Ejecutivo de OHL 2010-2016. Consejero No Ejecutivo de Aktua 2013-2016. Consejero No Ejecutivo de N+1 2014-2015. Asesor Internacional Senior de BNP Paribas 2011-2014. Miembro del Comité Ejecutivo Internacional de Deloitte 2007-2009. Socio Director de Deloitte EMEA 2007-2009. Socio Director de la división fiscal y jurídica mundial de Deloitte 2007-2009. Miembro del Comité Internacional de Dirección de Deloitte 2003-2007. Socio Director de Deloitte América Latina 2003-2007. Socio Director de Integración en Andersen Deloitte 2002-2003. Socio Director de Arthur Andersen Europa 2001-2002. Socio Director de la división fiscal y jurídica global de Arthur Andersen 1997-2001. Socio Director de Garrigues 1997-2000.
Número total de consejeros externos independientes	10
% total del consejo	83,33

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 del consejero	Descripción de la relación	Declaración motivada
—	—	—

OTROS CONSEJEROS EXTERNOS

Nombre o denominación social del consejero	Comisión que notifica o propone el nombramiento	
—	-	
Número total de otros consejeros externos:		-
% total del consejo:		-

Se identificará a los otros consejeros externos y se detallarán los motivos por los que no se puedan considerar dominicales o independientes y sus vínculos, ya sea con la sociedad, sus directivos, o sus accionistas:

Nombre o denominación del consejero	Motivos	Sociedad, directivo o accionista con el que mantiene el vínculo
-	-	-

Indique las variaciones que, en su caso, se hayan producido durante el periodo en la categoría de cada consejero.

Nombre o denominación social del consejero	Fecha del cambio	Condición anterior	Condición actual
Antonio Vázquez	21 de enero de 2016	Otros externos	Independiente

C.1.4 Complete el siguiente cuadro con la información relativa al número de consejeras al cierre de los últimos 4 ejercicios, así como la categoría de tales consejeras.

	Número de consejeras				% sobre el total de consejeros de cada categoría			
	Ejercicio t	Ejercicio t-1	Ejercicio t-2	Ejercicio t-3	Ejercicio t	Ejercicio t-1	Ejercicio t-2	Ejercicio t-3
Ejecutiva	0	0	0	0	0	0	0	0
Dominical	0	0	0	0	0	0	0	0
Externo independiente	3	3	3	2	30,00	33,33	30,00	22,22
Otras Externas	0	0	0	0	0	0	0	0
Total	3	3	3	2	25,00	25,00	23,08	14,29

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

Siguiendo la recomendación del nuevo código de buen gobierno corporativo español, el Consejo aprobó en enero de 2016 una política de Selección de Consejeros y Diversidad que sustituyó a la anterior política de Diversidad del Consejo de la Sociedad. Esta Política tiene por objeto asegurar que los nombramientos se basen en un análisis previo de las necesidades del Consejo y favorece la diversidad de conocimientos, experiencia y género. Esta Política incorpora los anteriores principios de diversidad de IAG y, al mismo tiempo, regula el proceso de nombramiento de consejeros. Conforme a esta Política, los nombramientos de consejeros se evalúan considerando el equilibrio existente de facultades, conocimientos y experiencia en el Consejo, pidiéndose a los consejeros que presten atención a las consideraciones de diversidad, integración y meritocracia cuando examinen las candidaturas al Consejo.

El Consejo reconoce el valor de la diversidad como herramienta para enriquecer sus discusiones y su proceso de toma de decisiones. Por ello, el Consejo se ha fijado el objetivo de crear un órgano cuya composición garantice una saludable diversidad de opiniones, perspectivas, aptitudes, experiencias, trayectorias profesionales y posturas. En particular, esto incluirá un adecuado ratio de diversidad de género, además de otros tipos de diversidad, con sujeción al principio fundamental de méritos e idoneidad antes mencionado.

Este objetivo se alcanzará de forma progresiva, teniendo en cuenta los valiosos conocimientos y experiencia de los actuales miembros del Consejo y el valor de contar con un Consejo más diverso.

En este sentido, la Política de Selección de Consejeros y Diversidad fija un nuevo objetivo de representación femenina del 33 por ciento para 2020, siguiendo la recomendación formulada en el último informe Davies publicado en el Reino Unido y superando el 30 por ciento recomendado en el Código de Buen Gobierno español de las Sociedades Cotizadas.

El Consejo, a través de la Comisión de Nombramientos, revisa regularmente el porcentaje de mujeres que componen el Consejo y el Comité de Dirección, así como el número de mujeres que conforman la plantilla mundial del Grupo. El Consejo y el Comité de Dirección de IAG continúan centrándose en esta importante área.

La Comisión de Nombramientos dirige el proceso de nombramientos para el Consejo. Evalúa el equilibrio de capacidades, experiencia, independencia, diversidad y conocimientos dentro del Consejo y, sobre la base de esta evaluación, determina la función y capacidades que se requieren para un determinado nombramiento. Dicha evaluación se realizará en paralelo a planes de sucesión de consejeros y tiene en cuenta las conclusiones de la revisión anual del desempeño del Consejo.

Informe anual de gobierno corporativo continuación

Tal y como se explica con mayor detalle en el siguiente apartado, la Política de Selección de Consejeros y Diversidad declara la intención de la Sociedad, siempre que sea posible, de contratar únicamente a una firma de selección que haya suscrito el Código de Conducta Voluntario de Empresas de Búsqueda de Directivos vigente en el Reino Unido (o su equivalente internacional). Se trata de un código de conducta voluntario para abordar la cuestión de la diversidad de género en los consejos de las empresas y las mejores prácticas a seguir en los correspondientes procesos de búsqueda. El código establece las pautas que las firmas de selección han de seguir a lo largo del proceso de búsqueda, desde la aceptación de un encargo hasta la selección final.

En lo que respecta al nombramiento de consejeros, la política del Consejo es considerar candidaturas con una gran variedad de perfiles, sin discriminación por razón de sexo, raza, color, edad, clase social, creencias, religión, orientación sexual, incapacidad u otros factores.

Es intención de la Comisión de Nombramientos cumplir este objetivo y al mismo tiempo mantener el principio general establecido en la Política de IAG en el sentido de que todos los nombramientos han de basarse en los méritos e idoneidad del candidato.

La Política de Selección de Consejeros y Diversidad de IAG está publicada en la página web de la Sociedad.

C.1.6 Explique las medidas que, en su caso, hubiese convenido la comisión de nombramientos para que los procedimientos de selección no adolezcan de sesgos implícitos que obstaculicen la selección de consejeras, y la compañía busque deliberadamente e incluya entre los potenciales candidatos, mujeres que reúnan el perfil profesional buscado.

Explicación

Como se ha indicado anteriormente, la Comisión de Nombramientos dirige el proceso de nombramientos para el Consejo. Evalúa el equilibrio de capacidades, experiencia, independencia, diversidad y conocimientos dentro del Consejo y, sobre la base de esta evaluación, determina la función y capacidades que se requieren para un determinado nombramiento. El nombramiento de nuevos consejeros debe realizarse con arreglo a un procedimiento formal, riguroso y transparente.

El principio que debe prevalecer es que todos los nombramientos para el Consejo se basen en los méritos e idoneidad del candidato para el puesto concreto que está previsto cubrir. Tal y como se afirma en la Política de Selección de Consejeros y Diversidad, el Consejo se ha fijado el objetivo de crear un órgano cuya composición garantice una saludable diversidad de opiniones, perspectivas, aptitudes, experiencias, trayectorias profesionales y posturas. En particular, esto incluye un adecuado ratio de diversidad de género, además de otros tipos de diversidad, con sujeción al principio fundamental de méritos e idoneidad antes mencionado.

En base a esta Política y, en particular, al ratio de diversidad de género fijado como objetivo, IAG ha manifestado que, cuando se lleve a cabo la búsqueda de un nuevo miembro del Consejo de Administración y siempre que sea posible, es su intención contratar únicamente a una firma de selección que haya suscrito el Código de Conducta Voluntario del Reino Unido sobre diversidad de género para firmas de selección de directivos o su equivalente internacional.

Como ya se ha explicado, se trata de un código de conducta voluntario para abordar la cuestión de la diversidad de género en los consejos de las empresas y las mejores prácticas para los correspondientes procesos de búsqueda. El código establece las pautas que las firmas de selección han de seguir a lo largo del proceso de búsqueda.

Según este código, cuando las firmas de selección aceptan un encargo, deben tener en cuenta la composición del consejo y, en el marco de los objetivos de equilibrio y diversidad de género que se haya marcado el mismo, consultar al Presidente si en esa ocasión la selección de mujeres para el consejo es una prioridad.

Asimismo, al presentar sus listas iniciales de candidatos, las firmas de selección deben intentar que al menos el 30 por ciento de los candidatos sean mujeres y, de no ser así, justificar expresamente al cliente la razón por la que están convencidos de que no hay más mujeres que tengan el perfil necesario, demostrando el alcance y rigor de su búsqueda. Estas firmas deben tratar de asegurar que la lista de candidatos preseleccionados sea un reflejo apropiado de la lista inicial, analizando junto con sus clientes cada una de las mujeres que esté incluida en la lista inicial y fijándose el objetivo de tener al menos una mujer a la que "recomendarían encarecidamente" que el cliente entrevistara.

Por último, las firmas de selección suscriptoras de este código deben intentar ampliar su cartera de potenciales candidatos, recomendándose que dediquen tiempo a desarrollar relaciones con la cartera de futuras candidatas.

Este código se ha suscrito por más de 70 firmas de selección, que en términos conjuntos cubren la mayor parte del trabajo relativo a consejos de administración del Reino Unido. Todas ellas se han comprometido a atenerse a las disposiciones del código en sus procesos de búsqueda de candidatos para los consejos, con independencia del sector, compañía y organización de que se trate, así como a garantizar la incorporación de dichas disposiciones a sus operaciones ordinarias.

Asimismo, cuando se inicie un proceso de selección, la Sociedad informará a la firma de selección sobre las políticas y objetivos relativos a la diversidad. La Sociedad también tendrá en cuenta que la lista inicial de candidatos incluya un número adecuado de mujeres.

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

–

C.1.6.bis Explique las conclusiones de la Comisión de Nombramientos sobre la verificación del cumplimiento de la política de selección de consejeros. Y en particular, sobre cómo dicha política está promoviendo el objetivo de que en el año 2020 el número de consejeras represente, al menos, el 30% del total de miembros del Consejo de Administración.

La Comisión de Nombramientos, en su reunión celebrada el 14 de diciembre de 2016, verificó el cumplimiento de su Política de Selección y Diversidad de Consejeros. En el ejercicio 2016, se nombró a dos consejeros, como resultado de un mismo proceso. Dicho proceso fue supervisado de forma detallada por la Comisión, que concluyó lo siguiente:

- a) El proceso fue formal, riguroso y transparente.
- b) Las propuestas se basaron en el análisis previo de las necesidades del Consejo de Administración de IAG. Esta evaluación fue realizada conjuntamente con los planes de sucesión de consejeros y teniendo en cuenta las conclusiones de la revisión del informe anual del desempeño del Consejo de Administración
- c) La Sociedad contrató una firma de selección experta y de reconocido prestigio, Spencer Stuart, que es parte del Código de Conducta Voluntario del Reino Unido sobre diversidad de género para firmas de selección de directivos.
- d) El proceso se desarrolló de acuerdo a los requerimientos de género y diversidad establecidos tanto en la Política de IAG como en el Código de Conducta Voluntario del Reino Unido sobre diversidad de género para firmas de selección de directivos.
- e) Ambas propuestas se referían a candidatos que cumplen las condiciones legales y estatutarias requeridas para el desempeño del cargo de consejero, gozan de idoneidad y poseen los conocimientos, experiencia, habilidades y disponibilidad adecuados para el ejercicio de las funciones y deberes del cargo.

En las dos secciones anteriores se incluye una descripción detallada de cómo esta política promueve la consecución de los objetivos en cuanto diversidad de género establecidos por la Sociedad.

Adicionalmente, la Comisión de Nombramientos revisa regularmente, el porcentaje de mujeres en la composición del Consejo como en la del Comité de Dirección de la Sociedad. Asimismo, supervisa el número de mujeres que conforman la plantilla del Grupo a nivel mundial. Esta información (y los avances logrados hacia la consecución de una mayor diversidad) se publica anualmente en el informe anual de la Sociedad.

C.1.7 Explique la forma de representación en el consejo de los accionistas con participaciones significativas.

No hay accionistas significativos con representación en el Consejo de Administración.

C.1.8 Explique, en su caso, las razones por las cuales se han nombrado consejeros dominicales a instancia de accionistas cuya participación accionarial es inferior al 3% del capital.

Nombre o denominación social del accionista

Justificación

–

–

Indique si no se han atendido peticiones formales de presencia en el consejo procedentes de accionistas cuya participación accionarial es igual o superior a la de otros a cuya instancia se hubieran designado consejeros dominicales. En su caso, explique las razones por las que no se hayan atendido.

No

Nombre o denominación social del accionista

Justificación

–

–

C.1.9 Indique si algún consejero ha cesado en su cargo antes del término de su mandato, si el mismo ha explicado sus razones al consejo y a través de qué medio, y, en caso de que lo haya hecho por escrito, explique a continuación, los motivos que el mismo ha dado:

Nombre del consejero

Motivo del cese

–

–

Informe anual de gobierno corporativo continuación

C.1.10 Indique, en el caso de que existan, las facultades que tienen delegadas el o los consejero/s delegado/s.

Nombre o denominación social del consejero	Breve descripción
Willie Walsh	Todas las facultades del Consejo han sido delegadas permanentemente al Consejero Delegado de IAG para su ejercicio de forma solidaria, excepto aquellas que no pueden ser delegadas conforme a los Estatutos Sociales, el Reglamento del Consejo de Administración o la legislación aplicable.

C.1.11 Identifique, en su caso, a los miembros del consejo que asuman cargos de administradores o directivos en otras sociedades que formen parte del grupo de la sociedad cotizada:

Nombre o denominación social del consejero	Denominación social de la entidad del grupo	Cargo	¿Tiene funciones ejecutivas?
Willie Walsh	Aer Lingus plc	Presidente No Ejecutivo	No

C.1.12 Detalle, en su caso, los consejeros de su sociedad que sean miembros del consejo de administración de otras entidades cotizadas en mercados oficiales de valores distintas de su grupo, que hayan sido comunicadas a la sociedad.

Nombre o denominación social del consejero	Denominación social de la entidad cotizada	Cargo
Marc Bolland	Coca-Cola Company	Consejero No Ejecutivo
Marc Bolland	Exor S.p.A.	Consejero No Ejecutivo
Patrick Cescau	Intercontinental Hotels Group	Presidente No Ejecutivo
Baronesa Kingsmill	Telecom Italia	Consejero No Ejecutivo
Baronesa Kingsmill	E.ON	Miembro del Consejo de Supervisión
Baronesa Kingsmill	Industria de Diseño Textil, S.A. (Inditex)	Consejero No Ejecutivo
James Lawrence	Grupo Smurfin Kappa	Consejero No Ejecutivo
James Lawrence	Avnet Inc.	Consejero No Ejecutivo
Kieran Poynter	British American Tobacco	Consejero No Ejecutivo
Emilio Saracho	Industria de Diseño Textil, S.A. (Inditex)	Consejero No Ejecutivo
Dame Marjorie Scardino	Twitter, Inc.	Consejero No Ejecutivo
Alberto Terol	Indra Sistemas, S.A.	Consejero No Ejecutivo

C.1.13 Indique y, en su caso explique, si el reglamento del consejo establece reglas sobre el número máximo de consejos de sociedades de los que puedan formar parte sus consejeros:

Sí

Explicación de las reglas

De acuerdo con el artículo 17.5 del Reglamento del Consejo, salvo autorización de la Comisión de Nombramientos, un consejero no podrá formar parte de más de 6 consejos de administración de otras sociedades, de los cuales no más de 4, en el caso de consejeros no ejecutivos, y no más de 1, en el caso de consejeros ejecutivos, podrán ser de otras sociedades cotizadas. En todo caso, los consejeros ejecutivos precisarán el consentimiento de la Comisión de Nombramientos antes de aceptar el cargo de consejero en sociedades no pertenecientes al Grupo.

Las sociedades patrimoniales o que sean meros vehículos de inversión quedan excluidas a los efectos de lo dispuesto en el párrafo anterior. Además, las sociedades pertenecientes a un mismo grupo se considerarán como una sola sociedad.

C.1.14 Apartado derogado.**C.1.15 Indique la remuneración global del consejo de administración:**

Remuneración del Consejo de Administración (miles de euros)	11.329
Importe de los derechos acumulados por los consejeros en materia de pensiones (miles de euros)	320
Importe de los derechos acumulados por los consejeros antiguos en materia de pensiones (miles de euros)	3.752

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
Alex Cruz	Presidente Ejecutivo de British Airways
Luis Gallego	Presidente Ejecutivo de Iberia
Robert Boyle	Director de Estrategia
Javier Sánchez-Prieto	Consejero Delegado de Vueling
Ignacio de Torres	Director de Servicios Globales
Christopher Haynes	Director de Asesoría Jurídica
Julia Simpson	Jefa de Gabinete
Andrew Crawley	Consejero Delegado de IAG Cargo
Stephen Kavanagh	Consejero Delegado de Aer Lingus
Remuneración total alta dirección (en miles de euros)	16.010

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.

No

Descripción de modificaciones

C.1.19 Indique los procedimientos de selección, nombramiento, reelección, evaluación y remoción de los consejeros. Detalle los órganos competentes, los trámites a seguir y los criterios a emplear en cada uno de los procedimientos.

Nombramiento de consejeros

La Junta General de Accionistas o, cuando proceda, el propio Consejo de Administración, estará legitimado para nombrar los miembros del Consejo de Administración con sujeción a los preceptos legales vigentes.

Cualquier vacante que se produzca podrá ser cubierta por el Consejo de Administración por cooptación, conforme a la legislación aplicable, con carácter interino hasta la reunión de la primera Junta General de Accionistas que se celebre, la cual confirmará los nombramientos o elegirá a las personas que deban sustituir a los consejeros no ratificados, o bien amortizará las vacantes.

Las propuestas de nombramiento de consejeros que el Consejo de Administración someta a la consideración de la Junta General de Accionistas y las decisiones de nombramiento adoptadas por el Consejo de Administración en virtud de las facultades de cooptación que tiene legamente atribuidas, recaerán en personas que cumplan las condiciones legales y estatutarias requeridas para ejercer el cargo de consejero, disfruten de una reputación adecuada y cuenten con los conocimientos, experiencia, capacidad y disponibilidad adecuadas para ejercer las funciones y deberes de dicho cargo.

Las propuestas de nombramiento o reelección de consejeros que se eleven por el Consejo de Administración a la Junta General de Accionistas, así como su nombramiento provisional por cooptación, deberán ser aprobadas a propuesta de la Comisión de Nombramientos, en el caso de consejeros independientes y sujeto a informe de la Comisión de Nombramientos, en todos los restantes casos.

Los Consejeros desempeñarán sus funciones por el plazo establecido en los Estatutos Sociales (un año) a menos que la Junta General de Accionistas acuerde su separación del cargo o destitución o renuncien a su cargo.

Informe anual de gobierno corporativo continuación

Selección de consejeros

En la identificación de candidatos adecuados, la Comisión de Nombramientos podrá usar anuncios públicos o los servicios de asesores externos para facilitar la búsqueda y considerar candidatos de muy distintos perfiles teniendo en cuenta el género así como otras formas de diversidad. La selección se realizará en función de sus méritos y mediante criterios objetivos, así como considerando que los candidatos tengan suficiente tiempo disponible para dedicarle al cargo.

De conformidad con la recomendación incluida en el Código de Buen Gobierno español de las Sociedades Cotizadas, el Consejo aprobó en enero de 2016 una Política de Selección de Consejeros y Diversidad que asegura que los nombramientos se basen en un análisis previo de las necesidades del consejo y favorece la diversidad de conocimientos, experiencia y género. En concreto y, tal y como se establece en esta política, IAG contrata solo a consultores externos que hayan suscrito el Código de Conducta Voluntario del Reino Unido sobre diversidad de género para sociedades de búsqueda de ejecutivos o un código internacional equivalente.

Reelección de consejeros

Al finalizar el plazo para el que fueron nombrados, los consejeros podrán ser reelegidos una o más veces por periodos de igual duración al establecido en los Estatutos Sociales.

Las propuestas de reelección de los consejeros que el Consejo de Administración decida someter a la Junta General de Accionistas, habrán de sujetarse a un proceso formal de elaboración, del que necesariamente formará parte la propuesta emitida por la Comisión de Nombramientos, en el caso de consejeros independientes y el informe de la Comisión de Nombramientos, en el caso de los restantes Consejeros. La propuesta o informe de la Comisión de Nombramientos deberá elaborarse teniendo en cuenta el desempeño, compromiso, capacidad, habilidad y disponibilidad del consejero para seguir aportando al Consejo de Administración los conocimientos, la capacidad y la experiencia requeridos. Con este fin, los consejeros que formen parte de la Comisión de Nombramientos serán evaluados por la propia Comisión de Nombramientos absteniéndose cada uno de ellos de tomar parte en el debate y votación que pudieran afectarles.

Evaluación de los consejeros

La evaluación del desempeño individual de los consejeros, del Consejo de Administración en su conjunto y de las Comisiones del Consejo de Administración se lleva a cabo una vez al año bajo la supervisión del Presidente.

Durante el ejercicio, el Presidente se reunió individualmente con cada uno de los consejeros no ejecutivos para analizar su aportación al Consejo de Administración. Adicionalmente, el Senior Independent Director se reunió con los demás consejeros no ejecutivos para analizar el desempeño del Presidente y el resultado de esta evaluación fue presentado y tenido en cuenta por la Comisión de Nombramientos y por el Consejo de Administración en su conjunto.

Renuncia y separación de los consejeros

Los Consejeros cesarán en su cargo cuando haya transcurrido el período del mandato para el que fueron nombrados sin ser reelegidos o cuando lo decida la Junta General de Accionistas.

No obstante, los consejeros deberán poner su cargo a disposición del Consejo de Administración y, a su requerimiento, formalizar su dimisión al cargo en los casos previstos en el artículo 16.2 del Reglamento del Consejo de Administración.

El Consejero que cese en su cargo antes del término de su mandato, ya sea por dimisión o por otro motivo, deberá explicar las razones en una carta que remitirá a todos los consejeros. Sin perjuicio de que dicho cese se comunique como hecho relevante, se deberá dar cuenta del motivo del mismo en el Informe Anual de Gobierno Corporativo.

El Consejo de Administración únicamente podrá proponer la separación de un consejero independiente antes del transcurso del plazo estatutario cuando concurra justa causa, apreciada por el Consejo de Administración previo informe de la Comisión de Nombramientos. A estos efectos, se entenderá que existe justa causa cuando el consejero acepte nuevos cargos o asuma nuevas obligaciones que le impidan dedicar el tiempo necesario al cumplimiento de las funciones inherentes a su cargo, incumpla las funciones inherentes a su cargo o quede sujeto inesperadamente a cualquiera de las circunstancias previstas en el artículo 16.2 del Reglamento del Consejo. La separación también podrá proponerse como consecuencia de ofertas públicas de adquisición, fusiones u otras operaciones mercantiles similares que determinen un cambio material en la estructura del accionariado de la Sociedad.

C.1.20 Explique en qué medida la evaluación anual del consejo ha dado lugar a cambios importantes en su organización interna y sobre los procedimientos aplicables a sus actividades:

Descripción modificaciones

Este año se llevó a cabo una evaluación externa encargada a la Dra. Tracy Long, de Boardroom Review Limited, la cual no mantiene ninguna otra vinculación con la Sociedad. La Dra. Long también realizó la evaluación externa de 2013 y fue contratada de nuevo para dotar de cierta continuidad a este ejercicio, permitiendo una mejor evaluación por parte del Consejo de su evolución y avances desde la constitución de la Sociedad.

La conclusión general de la evaluación ha sido positiva. Durante los 3 últimos años se considera que el Consejo ha avanzado de forma significativa y ha reforzado su potencial. El resultado de la evaluación muestra que el Consejo sigue cumpliendo adecuadamente sus funciones y que todas sus Comisiones siguen siendo eficaces y eficientes.

A continuación se exponen las principales actuaciones acordadas por el Consejo a raíz de la evaluación de este año.

<i>Supervisión de la estrategia y del negocio</i>	
	Proporcionar más contexto para los debates del Consejo sobre estrategia, ampliando la perspectiva sobre el entorno cambiante
	Ampliar la información no financiera que se proporciona al Consejo
	Poner en marcha las sugerencias para mejorar la eficacia de la reunión anual de estrategia
<i>Planificación del análisis de Riesgos</i>	
	Ampliar la cobertura y visibilidad de las prioridades en materia de riesgos del Grupo en la planificación de actividades del Consejo
<i>Desempeño del Consejo</i>	
	Una gestión más dinámica del calendario de actividades del Consejo, asegurando la cobertura de las prioridades acordadas e incluyendo actividades de formación y desarrollo
	Seguir fomentando las visitas y otras oportunidades para dialogar con los equipos directivos, no solo como valiosa fuente de información para los consejeros no ejecutivos, sino también porque proporcionan contexto para los debates sobre planes de sucesión y desarrollo del talento
<i>Planificación de la sucesión</i>	
	La planificación de la sucesión en el Consejo y en los equipos directivos debe seguir siendo una prioridad
	Reforzar la formalización de este proceso y la información sobre el mismo al conjunto del Consejo
	Seguir analizando la matriz de competencias del Consejo y debatiendo sobre las prioridades en materia de conocimientos especializados
	En los niveles directivos, hacer más hincapié en los planes de desarrollo del talento

C.1.20 bis Describa el proceso de evaluación y las áreas evaluadas que ha realizado el consejo de administración auxiliado, en su caso, por un consultor externo, respecto de la diversidad en su composición y competencias, del funcionamiento y la composición de sus comisiones, del desempeño del presidente del consejo de administración y del primer ejecutivo de la sociedad y del desempeño y la aportación de cada consejero.

Como se ha indicado en la sección anterior, la evaluación del desempeño del Consejo y de las Comisiones se externalizó en 2016.

La evaluación incluyó entrevistas detalladas individuales con los consejeros, el Director de Asesoría Jurídica de la Sociedad y el Secretario de la Sociedad, la supervisión de las reuniones del Consejo y de las Comisiones y la revisión de la documentación del Consejo y de las Comisiones, así como otra información de la Sociedad.

Los principales temas cubiertos por la evaluación fueron: estrategia y ejecución; riesgo y control; remuneración y sucesión de directivos; accionistas; cultura, composición y distribución del Consejo; así como el uso del tiempo y la calidad de la información.

El Senior Independent Director, se reunió con los restantes Consejeros No Ejecutivos para tratar el desempeño del Presidente. Así mismo, el Presidente se reunió con cada uno de los Consejeros por separado para tratar su aportación al Consejo, el funcionamiento del Consejo en general, así como la evaluación del desempeño conforme a los objetivos acordados para el 2016. En términos generales, se realizó un gran avance en lo relativo a estos objetivos, concretamente respecto a las mejoras incluidas en el orden del día respecto a la gestión del tiempo del Consejo, así como la incorporación de los nuevos miembros de las Comisiones llevada a cabo este año.

C.1.20 ter Desglose, en su caso, las relaciones de negocio que el consultor o cualquier sociedad de su grupo mantengan con la sociedad o cualquier sociedad de su grupo.

No aplicable

Informe anual de gobierno corporativo continuación

C.1.21 Indique los supuestos en los que están obligados a dimitir los consejeros.

De conformidad con el artículo 16.2 del Reglamento del Consejo de Administración, un consejero deberá poner su cargo a disposición del Consejo de Administración y, a su requerimiento, formalizar su dimisión al cargo en los siguientes casos:

- a) Cuando deje de ejercer los cargos ejecutivos a los que vaya vinculado su nombramiento como consejero, o cuando ya no existan los motivos por los que fue nombrado. En particular, en el caso de los consejeros dominicales, cuando el accionista o los accionistas que propusieron, requirieron o determinaron su nombramiento, vendan o transmitan total o parcialmente su participación con la consecuencia de perder esta la condición significativa o suficiente para justificar el nombramiento.
- b) Cuando por circunstancias sobrevenidas se vea incurso en alguno de los supuestos de incompatibilidad o prohibición previstos en la ley, en los Estatutos Sociales o en el Reglamento del Consejo.
- c) Cuando por ley se le prohíba actuar como consejero.
- d) Cuando lo solicite el Consejo de Administración como consecuencia de haberse realizado una determinación de conformidad con lo previsto en el artículo 11.7 de los Estatutos Sociales en la medida en que dicha determinación traiga como causa la pertenencia de dicho consejero al Consejo de Administración.
- e) Cuando perdiera la honorabilidad, idoneidad, solvencia, competencia, disponibilidad o el compromiso con su función necesarios para ser consejero de la Sociedad.
- f) Cuando su permanencia en el Consejo de Administración pueda poner en riesgo por cualquier causa y de forma directa, indirecta o a través de las personas vinculadas con él, el ejercicio leal y diligente de sus funciones conforme al interés social.
- g) Cuando su permanencia en el Consejo pudiera afectar al crédito o reputación de la Sociedad en el mercado o perjudique de otra forma sus intereses.

C.1.22 Apartado derogado.

C.1.23 ¿Se exigen mayorías reforzadas, distintas de las legales, en algún tipo de decisión?:

No

En su caso, describa las diferencias.

Descripción de las diferencias

–

C.1.24 Explique si existen requisitos específicos, distintos de los relativos a los consejeros, para ser nombrado presidente del consejo de administración:

No

Descripción de los requisitos

–

C.1.25 Indique si el presidente tiene voto de calidad:

No

Materias en las que existe voto de calidad

–

C.1.26 Indique si los estatutos o el reglamento del consejo establecen algún límite a la edad de los consejeros.

No

C.1.27 Indique si los estatutos o el reglamento del consejo establecen un mandato limitado para los consejeros independientes, distinto al establecido en la normativa.

No

Número máximo de ejercicios de mandato

–

C.1.28 Indique si los estatutos o el reglamento del consejo establecen normas específicas para la delegación del voto en el consejo de administración, la forma de hacerlo y, en particular, el número máximo de delegaciones que puede tener un consejero, así como si se ha establecido alguna limitación en cuanto a las categorías en que es posible delegar, más allá de las limitaciones impuestas por la legislación. En su caso, detalle dichas normas brevemente.

De conformidad con el artículo 40 de los Estatutos Sociales y del artículo 10 del Reglamento del Consejo de Administración, los consejeros harán todo lo posible para asistir a las reuniones del Consejo de Administración.

Sin perjuicio de lo anterior, todos los consejeros podrán delegar su voto y conferir su representación a favor de otro consejero, si bien los consejeros no ejecutivos sólo podrán hacerlo en otro consejero no ejecutivo.

La representación deberá conferirse por escrito dirigido al Presidente o al Secretario del Consejo y con carácter especial para cada reunión. A tales efectos, será válido un mensaje dirigido al Presidente o al Secretario de la Sociedad por carta, fax, telegrama o correo electrónico.

Ningún consejero podrá tener más de tres representaciones, con excepción del Presidente, que no tendrá este límite, aunque no podrá representar a más de la mitad de los consejeros.

El consejero representado procurará, en la medida de lo posible, incluir instrucciones de voto en la carta de representación.

C.1.29 Indique el número de reuniones que ha mantenido el consejo de Administración durante el ejercicio. Asimismo señale, en su caso, las veces que se ha reunido el consejo sin la asistencia de su presidente. En el cómputo se considerarán asistencias las representaciones realizadas con instrucciones específicas.

Número de reuniones del consejo	11
Número de reuniones del consejo sin la asistencia del presidente	0

Si el presidente es consejero ejecutivo, indíquese el número de reuniones realizadas, sin asistencia ni representación de ningún consejero ejecutivo y bajo la presidencia del consejero coordinador.

Número de reuniones	–
---------------------	---

Indique el número de reuniones que han mantenido en el ejercicio las distintas comisiones del consejo.

Número de reuniones de la Comisión Ejecutiva o Delegada	–
Número de reuniones de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento	8
Número de reuniones de la Comisión de Nombramientos y Retribuciones	–
Número de reuniones de la Comisión de Nombramientos	6
Número de reuniones de la Comisión de Retribuciones	3
Número de reuniones de la Comisión de Seguridad	2

C.1.30 Indique el número de reuniones que ha mantenido el consejo de Administración durante el ejercicio con la asistencia de todos sus miembros. En el cómputo se considerarán asistencias las representaciones realizadas con instrucciones específicas.

Número de reuniones celebradas con la asistencia de todos los consejeros	5
% de asistencias sobre el total de votos durante el ejercicio	94,21

C.1.31 Indique si están previamente certificadas las cuentas anuales individuales y consolidadas que se presentan al consejo para su aprobación:

Sí

Identifique, en su caso, a la/s persona/s que ha/han certificado las cuentas anuales individuales y consolidadas de la sociedad, para su formulación por el consejo:

Nombre	Cargo
Willie Walsh	Consejero Delegado
Enrique Dupuy de Lôme	Director Financiero

Informe anual de gobierno corporativo continuación

C.1.32 Explique, si los hubiera, los mecanismos establecidos por el consejo de administración para evitar que las cuentas individuales y consolidadas por él formuladas se presenten en la junta general con salvedades en el informe de auditoría.

De conformidad con el artículo 35.4 del Reglamento del Consejo de Administración, el Consejo de Administración formulará las cuentas anuales de la Sociedad de forma que no haya lugar a limitaciones o salvedades por parte de los auditores. No obstante lo anterior, si el Consejo de Administración estima adecuado formular las cuentas anuales sujetas a limitaciones o salvedades en la opinión de auditoría, deberá explicar con claridad a los accionistas el alcance de dichas limitaciones o salvedades y los motivos que justifican su proceder.

La Comisión de Auditoría y Cumplimiento tiene el deber de revisar las cuentas anuales de la Sociedad, vigilar el cumplimiento de los requerimientos legales, la adecuada delimitación del perímetro de consolidación y la correcta aplicación de los principios de contabilidad generalmente aceptados, así como la revisión de los criterios de información financiera relevantes en las cuentas anuales de la Sociedad.

C.1.33 ¿El secretario del consejo tiene la condición de consejero?

No

Si el secretario no tiene la condición de consejero complete el siguiente cuadro:

Nombre o denominación social del secretario	Representative
Álvaro López-Jorrín	-

C.1.34 Apartado derogado.

C.1.35 Indique, si los hubiera, los mecanismos concretos establecidos por la sociedad para preservar la independencia de los auditores externos, de los analistas financieros, de los bancos de inversión y de las agencias de calificación.

Las relaciones del Consejo de Administración con los auditores de la Sociedad se canalizarán a través de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento.

El Consejo de Administración se abstendrá de contratar a cualquier firma de auditoría que suponga a la Sociedad el pago de unos honorarios por todos los servicios prestados por un importe que supere el 10 por ciento del total de ingresos de dicha firma el año anterior.

En relación con el auditor externo, la Comisión de Auditoría y Cumplimiento tiene, entre otras, las siguientes facultades:

- i) Someter al Consejo de Administración las propuestas de selección, nombramiento, reelección y sustitución del auditor asumiendo la responsabilidad del proceso de selección y las condiciones de su contratación, su remuneración (asegurando que su calidad y su independencia no quedan comprometidas), el alcance de su mandato profesional y la revocación o renovación de su nombramiento.
- ii) Recabar regularmente de los auditores información sobre el plan de auditoría y su ejecución, además de preservar su independencia en el ejercicio de sus funciones. En particular, asegurar que la Sociedad y el auditor externo respetan la legislación vigente sobre prestación de servicios distintos a los de auditoría, los límites a la concentración del negocio del auditor y, en general, las demás normas sobre independencia de los auditores.
- iii) Supervisar el cumplimiento del contrato de auditoría.
- iv) Servir de canal de comunicación entre el Consejo y los auditores y evaluar los resultados de cada auditoría.
- v) Revisar la efectividad del proceso de auditoría externa.
- vi) Establecer las oportunas relaciones con el auditor externo para recibir información sobre aquellas cuestiones que puedan poner en riesgo su independencia, para su examen por la Comisión de Auditoría y Cumplimiento y cualesquiera otras cuestiones relacionadas con el proceso de auditoría de cuentas, así como, en su caso, la autorización de servicios permitidos distintos de la auditoría de cuentas legalmente establecidos, así como cualesquiera otras comunicaciones previstas en la legislación y normas de auditoría de cuentas.
En todo caso, la declaración de su independencia en relación con la entidad o entidades vinculadas a esta, directa o indirectamente, así como la información de los servicios adicionales de cualquier clase prestados y los correspondientes honorarios percibidos deberán recibirse anualmente de los auditores externos.
- vii) Emitir anualmente, con carácter previo a la emisión del informe de auditoría de cuentas, un informe en el que se expresará una opinión sobre si la independencia del auditor de cuentas ha quedado comprometida. Este informe deberá contener, en todo caso, la valoración de la prestación de los servicios adicionales a los que se hace referencia en el párrafo anterior, individualmente considerados y en su conjunto, distintos de la auditoría legal y en relación con las normas sobre independencia o con la normativa reguladora de la auditoría.

- viii) Desarrollar e implantar una política de contratación de los auditores externos para la prestación de servicios adicionales distintos de la auditoría de cuentas conforme a las disposiciones del Código de Buen Gobierno Corporativo del Reino Unido emitido por la Financial Reporting Council.
- ix) Asegurar que el auditor externo mantiene una reunión anual con el Consejo de Administración en pleno para informar sobre el trabajo llevado a cabo y cualesquiera desarrollos de los riesgos y registros contables de la Sociedad.
- x) En caso de renuncia del auditor externo, examinar las circunstancias que la hubieran motivado.

Durante 2016, la Comisión de Auditoría y Cumplimiento revisó el trabajo realizado por los auditores externos y evaluó su independencia, objetividad y rendimiento. Al hacerlo, tuvo en cuenta la oportuna relevancia de las exigencias profesionales y regulatorias y la relación global con el auditor, incluida la prestación de servicios distintos de la auditoría. La Comisión de Auditoría y Cumplimiento vigiló el cumplimiento por parte del auditor de los correspondientes criterios regulatorios, éticos y profesionales sobre rotación de socios y evaluó su cualificación, experiencia, recursos y la eficacia del proceso de auditoría, incluyendo un informe del auditor externo sobre sus propios procedimientos internos de calidad. La Comisión de Auditoría y Cumplimiento decidió no promover el cambio de auditores para la Sociedad para el ejercicio 2017.

La Comisión de Auditoría y Cumplimiento recibe un informe trimestral sobre el cumplimiento de la Política de Servicios del Auditor Externo, que limita el volumen y los tipos de servicios distintos de la auditoría que Ernst & Young pueden prestar al Grupo.

El Consejo de Administración aprobó en el mes de enero de 2016 una Política de Comunicación con Accionistas y contacto con accionistas, inversores institucionales y asesores de voto que regula la relación y canales de comunicación de la Sociedad con los accionistas, inversores institucionales y asesores de voto. Esta política se ajusta plenamente a la normativa sobre abuso de mercado y confiere igualdad de trato a todos los accionistas que están en la misma posición.

La Sociedad tiene, además, una Instrucción Permanente del Grupo en materia de integridad empresarial, cuyo objetivo es el de garantizar el cumplimiento de la normativa sobre competencia y prevención del cohecho. Tal y como establece la citada Instrucción, IAG y su personal están comprometidos con valores de integridad y responsabilidad; la Sociedad tiene asumido el firme compromiso de mantener los más elevados estándares de ética, honradez, transparencia y responsabilidad.

Esta Instrucción es de aplicación a todo el personal de IAG y de sus filiales, así como a los proveedores y sus respectivos representantes en sus relaciones con IAG. En caso de incumplimiento de estos principios, se estará a lo dispuesto en los procedimientos disciplinarios establecidos por la Sociedad o en las condiciones del correspondiente contrato de trabajo. De conformidad con esta Instrucción, el personal tiene la obligación de comunicar de forma inmediata todo incumplimiento efectivo o potencial de la misma a sus directores de línea o, si esto no fuera viable por cualquier motivo, al Jefe de Gabinete o al Director de Asesoría Jurídica. Todo lo referente a estas cuestiones se tratará con carácter confidencial. Todos los casos de incumplimiento, efectivo o supuesto, que se descubran o comuniquen serán objeto de investigaciones puntuales, adecuadas y exhaustivas. También se imparte formación obligatoria a este respecto, en la que se dan pautas sobre la forma en que la Instrucción es aplicable a cada miembro del personal en su respectiva función.

La Instrucción prohíbe, asimismo, ofrecer o realizar pagos o realizar o prometer regalos con el objetivo de ejercer una influencia indebida en una decisión o de inducir o recompensar el ejercicio indebido por una persona de sus funciones o actividad profesional.

La Sociedad ha establecido sistemas de denuncia interna para que los miembros del personal puedan informar de cualquier práctica contraria a la Instrucción. Además, como alternativa para aquellos empleados que por cualquier motivo no se sientan cómodos utilizando estos sistemas de denuncia, existe una línea telefónica directa para recoger denuncias. Esta línea directa es un centro de llamadas independiente y confidencial. Todas las llamadas se remiten al más alto nivel de la dirección de IAG.

Las situaciones de conflictos de intereses también están contempladas en las normas aplicables a los empleados de IAG, que establecen las correspondientes obligaciones de información. Cuando un empleado tenga conocimiento de un potencial conflicto de interés deberá ponerlo en conocimiento de la Sociedad lo antes posible.

Informe anual de gobierno corporativo continuación

C.1.36 Indique si durante el ejercicio la Sociedad ha cambiado de auditor externo. En su caso identifique al auditor entrante y saliente:

No

Auditor saliente	Auditor entrante
-	-

En el caso de que hubieran existido desacuerdos con el auditor saliente, explique el contenido de los mismos:

No

Explicación de los desacuerdos
-

C.1.37 Indique si la firma de auditoría realiza otros trabajos para la sociedad y/o su grupo distintos de los de auditoría y en ese caso declare el importe de los honorarios recibidos por dichos trabajos y el porcentaje que supone sobre los honorarios facturados a la sociedad y/o su grupo:

Sí

	Sociedad	Grupo	Total
Importe de otros trabajos distintos de los de auditoría (miles de euros)	33	805	838
Importe trabajos distintos de los de auditoría / Importe total facturado por la firma de auditoría (en %)	5	18	17

C.1.38 Indique si el informe de auditoría de las cuentas anuales del ejercicio anterior presenta reservas o salvedades. En su caso, indique las razones dadas por el presidente de la comisión de auditoría para explicar el contenido y alcance de dichas reservas o salvedades.

No

Explicación de las razones
-

C.1.39 Indique el número de ejercicios que la firma actual de auditoría lleva de forma ininterrumpida realizando la auditoría de las cuentas anuales de la sociedad y/o su grupo. Asimismo, indique el porcentaje que representa el número de ejercicios auditados por la actual firma de auditoría sobre el número total de ejercicios en los que las cuentas anuales han sido auditadas.

	Sociedad	Grupo
Número de ejercicios ininterrumpidos	7	7
	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

Detalle el procedimiento

De conformidad con el artículo 26 del Reglamento del Consejo de Administración, con objeto de recibir la asistencia necesaria en el desempeño de sus funciones, todo consejero podrá solicitar la contratación de asesores jurídicos, contables, técnicos, financieros, comerciales u otros expertos, cuyos servicios serán abonados por la Sociedad.

La contratación deberá referirse a asuntos específicos de especial relevancia y complejidad que surjan en el curso del desempeño de las funciones de los consejeros.

La solicitud de contratación de un experto se canalizará a través del Presidente o del Secretario de la Sociedad, quienes podrán condicionarla a la aprobación previa del Consejo de Administración, pudiendo denegarse dicha aprobación en casos suficientemente justificados, entre los que se incluirán las siguientes circunstancias:

- que no resulte necesario para el adecuado desempeño de las funciones encomendadas a los consejeros;
- que su coste no resulte razonable a la vista de la relevancia de los asuntos de los activos e ingresos de la Sociedad;
- que los propios expertos y el personal técnico de la Sociedad puedan prestar adecuadamente la asistencia técnica solicitada; o
- que pueda conllevar un riesgo para la confidencialidad de la información que deba ponerse a disposición del experto.

C.1.41 Indique y, en su caso detalle, si existe un procedimiento para que los consejeros puedan contar con la información necesaria para preparar las reuniones de los órganos de administración con tiempo suficiente:

Sí

Detalle el procedimiento

La convocatoria de las reuniones del Consejo de Administración incluirá siempre, salvo causa justificada, el orden del día de la sesión (en el que se indicará aquellos puntos sobre los que el Consejo de Administración deba adoptar una decisión o acuerdo) y se acompañará, en su caso, de la información que se juzgue necesaria. La convocatoria se cursará con la antelación necesaria para que los consejeros la reciban no más tarde del séptimo día anterior a la fecha de la sesión, salvo en el caso de sesiones de carácter urgente, a juicio del Presidente (o del Vicepresidente en caso de ausencia, enfermedad o incapacidad del Presidente). Este plazo de preaviso no será de aplicación a los supuestos en que el Reglamento del Consejo de Administración exija un plazo de convocatoria específico.

Además, de conformidad con el artículo 9 del Reglamento del Consejo de Administración el calendario de las sesiones ordinarias se fijará por el propio Consejo de Administración antes del comienzo de cada ejercicio. El calendario podrá ser modificado por acuerdo del propio Consejo de Administración o por decisión del Presidente, que procurará poner la modificación en conocimiento de los consejeros con una antelación no inferior a 5 días a la fecha inicialmente prevista para la celebración de la sesión o a la nueva fecha fijada en sustitución de aquella, si esta última fuese anterior.

La documentación de cada una de las reuniones del Consejo de Administración se pone normalmente a disposición de los consejeros una semana antes de la reunión.

El Presidente se asegurará de que los consejeros reciban información precisa, oportuna y clara, especialmente sobre la marcha de la Sociedad, su estrategia, retos y oportunidades, de forma tal que el Consejo de Administración pueda tomar decisiones de forma adecuada y supervisar correctamente el desempeño de la Sociedad y liderará las discusiones del Consejo de Administración con el objeto de promover una toma de decisiones efectiva y un debate constructivo en torno al desarrollo de la Sociedad, su estrategia de crecimiento y sus objetivos comerciales, estimulando la participación activa de los consejeros durante las sesiones y salvaguardando su libre toma de posición.

De conformidad con el artículo 25 del Reglamento del Consejo de Administración, el consejero tendrá las más amplias facultades para recabar información sobre cualquier aspecto de la Sociedad, examinar sus libros, registros, documentos, para inspeccionar sus instalaciones y para comunicarse con los altos directivos de la Sociedad. El ejercicio de estas facultades de información se canalizará a través del Presidente o del Secretario del Consejo de Administración.

Además, todos los consejeros tienen acceso al Secretario del Consejo de Administración y al Director de Asesoría Jurídica del Grupo para cualquier información adicional que necesiten. En caso de que alguno de los consejeros no ejecutivos tenga alguna duda relacionada con la gestión del Grupo, tratarán estas cuestiones con uno de los consejeros ejecutivos, con el Director de Asesoría Jurídica del Grupo o con el Presidente.

Informe anual de gobierno corporativo continuación

De conformidad con el artículo 28 del Reglamento del Consejo de Administración, las Comisiones del Consejo deberán recibir formación en tiempo y forma, tanto a través de programas de iniciación para nuevos miembros como a través de formación continua para todos sus miembros. Las Comisiones del Consejo de Administración organizarán evaluaciones anuales de su desempeño, facilitadas de forma externa al menos cada 3 años.

La documentación de cada una de las reuniones de las comisiones se pone normalmente a disposición de sus miembros una semana antes de la reunión.

C.1.42 Indique y, en su caso detalle, si la sociedad ha establecido reglas que obliguen a los consejeros a informar y, en su caso, dimitir en aquellos supuestos que puedan perjudicar al crédito y reputación de la sociedad:

Sí

Explique las reglas

De conformidad con el artículo 23.2.c) del Reglamento del Consejo de Administración, todo consejero deberá informar a la Sociedad de los procedimientos judiciales, administrativos o de cualquier otra índole que se incoen contra el consejero y que, por su importancia o características, pudieran incidir gravemente en la reputación de la Sociedad y, en general, de cualquier hecho o situación que pueda resultar razonablemente relevante para su actuación como consejero de la Sociedad. En particular, todo consejero deberá informar a la Sociedad, a través de su Presidente, en el caso de que fuera imputado, resultara procesado o se dictara contra él auto de apertura de juicio oral en una causa penal por cualquier delito, y del acaecimiento de cualesquiera otros hitos procesales relevantes en dichas causas. En este caso, el Consejo de Administración examinará el caso tan pronto como sea posible y adoptará las decisiones que considere más oportunas en función del interés social.

Además, de conformidad con el artículo 16.2 del Reglamento del Consejo de Administración, el consejero deberá poner su cargo a disposición del Consejo de Administración y, a su requerimiento, formalizar la correspondiente dimisión al cargo:

- Cuando deje de ejercer los cargos ejecutivos a los que vaya vinculado su nombramiento como consejero, o cuando ya no existan los motivos por los que fue nombrado. En particular, en el caso de los consejeros dominicales, cuando el accionista o los accionistas que propusieron, requirieron o determinaron su nombramiento, vendan o transmitan total o parcialmente su participación con la consecuencia de perder esta la condición significativa o suficiente para justificar el nombramiento.
- Cuando por circunstancias sobrevenidas se vea incurso en alguno de los supuestos de incompatibilidad o prohibición previstos en la ley, en los Estatutos Sociales o en el Reglamento del Consejo.
- Cuando por ley se le prohíba actuar como Consejero.
- Cuando lo solicite el Consejo de Administración como consecuencia de haberse realizado una determinación de conformidad con lo previsto en el artículo 11.7 de los Estatutos Sociales en la medida en que dicha determinación traiga como causa la pertenencia de dicho consejero al Consejo de Administración.
- Cuando perdiera la honorabilidad, idoneidad, solvencia, competencia, disponibilidad o el compromiso con su función necesarios para ser consejero de la Sociedad.
- Cuando su permanencia en el Consejo de Administración pueda poner en riesgo por cualquier causa y de forma directa, indirecta o a través de las personas vinculadas con él, el ejercicio leal y diligente de sus funciones conforme al interés social.
- Cuando su permanencia en el Consejo de Administración pudiera afectar al crédito o reputación de la Sociedad en el mercado o perjudique de otra forma sus intereses..

C.1.43 Indique si algún miembro del consejo de administración ha informado a la sociedad que ha resultado procesado o se ha dictado contra él auto de apertura de juicio oral, por alguno de los delitos señalados en el artículo 213 de la Ley de Sociedades de Capital.

No

Nombre del consejero	Causa Penal	Observaciones
—	—	—

Indique si el consejo de administración ha analizado el caso. Si la respuesta es afirmativa explique de forma razonada la decisión tomada sobre si procede o no que el consejero continúe en su cargo o, en su caso, exponga las actuaciones realizadas por el consejo de administración hasta la fecha del presente informe o que tenga previsto realizar.

Decisión tomada/actuación realizada	Explicación razonada
—	—

C.1.44 Detalle los acuerdos significativos que haya celebrado la sociedad y que entren en vigor, sean modificados o concluyan en caso de cambio de control de la sociedad a raíz de una oferta pública de adquisición, y sus efectos.

Los siguientes acuerdos significativos incluyen estipulaciones que permiten a las contrapartes ejercer un derecho de resolución, modificación u otros derechos similares en caso de realizarse un cambio de control en la Sociedad:

- el acuerdo de asociación por el que se creó "oneworld", la alianza global de aerolíneas, podría resolverse con respecto a British Airways e Iberia mediante el voto mayoritario de las partes en el caso de que la Sociedad fuera objeto de un cambio de control.
- El acuerdo de negocio conjunto entre British Airways, Iberia, American Airlines y Finnair y el acuerdo de negocio conjunto entre British Airways, Japan Airlines y Finnair pueden resolverse por sus respectivas contrapartes en el caso de una toma de control de la Sociedad por una tercera aerolínea o por la matriz de una tercera aerolínea.
- algunos contratos de cobertura de tipo de interés y de tipo de cambio de British Airways que prevén su terminación anticipada si, tras un cambio de control de la Sociedad, la solvencia de British Airways se debilitara de forma significativa.

Además, los planes de acciones de la Sociedad prevén que las opciones y los derechos podrán consolidarse y devenir ejercitables de conformidad con las respectivas normas de dichos planes si se produce un cambio de control de la Sociedad.

C.1.45 Identifique de forma agregada e indique, de forma detallada, los acuerdos entre la sociedad y sus cargos de administración y dirección o empleados que dispongan indemnizaciones, cláusulas de garantía o blindaje, cuando éstos dimitan o sean despedidos de forma improcedente o si la relación contractual llega a su fin con motivo de una oferta pública de adquisición u otro tipo de operaciones.

Número de beneficiarios

12

Tipo de beneficiario	Descripción del acuerdo
Consejeros Ejecutivos y Comité de Dirección de IAG	Los contratos de servicios con los consejeros ejecutivos y altos directivos de la Sociedad no prevén expresamente indemnizaciones pagaderas en caso de extinción del contrato, aparte de la indemnización sustitutiva del periodo de preaviso. El periodo de preaviso por parte de los consejeros ejecutivos y de los altos directivos será de 6 meses y el periodo de preaviso por parte de la Sociedad será de 12 meses. La indemnización sustitutiva del periodo de preaviso deberá satisfacerse por la Sociedad en una cantidad única equivalente al salario base de los 6 meses, dentro de los 28 días siguientes a la extinción del contrato. Solo será pagadera una segunda cantidad equivalente al salario base del segundo periodo de 6 meses si, en opinión razonable de la Sociedad, el consejero ejecutivo o el alto directivo ha adoptado medidas razonables para encontrar otro trabajo remunerado y, en tal caso, únicamente en 6 pagos mensuales. La Sociedad podrá reducir la suma pagadera con respecto a cualquier mes en la cuantía devengada por el consejero ejecutivo o alto directivo (incluido salario y prestaciones) por el trabajo realizado durante ese mes.
Presidente del Consejo de Administración	Antonio Vázquez mantiene un acuerdo específico en caso de terminación de su contrato de prestación de servicios por cualquier causa. En el Informe Anual de Remuneraciones de los Consejeros se proporciona información adicional sobre este acuerdo.

Indique si estos contratos han de ser comunicados y/o aprobados por los órganos de la sociedad o de su grupo.

	Consejo de administración	Junta general
Órgano que autoriza las cláusulas	X	
¿Se informa a la junta general sobre las cláusulas?	X	No

Informe anual de gobierno corporativo continuación

C.2 Comisiones del consejo de administración**C.2.1 Detalle todas las comisiones del consejo de administración, sus miembros y la proporción de consejeros ejecutivos, dominicales, independientes y otros consejeros no ejecutivos que las integran:****COMISIÓN EJECUTIVA O DELEGADA**

Nombre	Cargo	Tipología
-	-	-
-	-	-
% de consejeros ejecutivos		-
% de consejeros dominicales		-
% de consejeros independientes externos		-
% de otros consejeros no ejecutivos		-

Explique las funciones que tiene atribuidas esta comisión, describa los procedimientos y reglas de organización y funcionamiento de la misma y resuma sus actuaciones más importantes durante el ejercicio.

-

Indique si la composición de la comisión delegada o ejecutiva refleja la participación en el consejo de los diferentes consejeros en función de su categoría:

No

En caso negativo, explique la composición de su comisión delegada o ejecutiva

-

COMITÉ DE AUDITORÍA

Nombre	Cargo	Tipología
Kieran Poynter	Presidente	Independiente
Patrick Cescau	Vocal	Independiente
James Lawrence	Vocal	Independiente
María Fernanda Mejía	Vocal	Independiente
Alberto Terol	Vocal	Independiente
% de consejeros dominicales		-
% de consejeros independientes externos		100
% de otros consejeros no ejecutivos		-

Explique las funciones que tiene atribuidas esta comisión, describa los procedimientos y reglas de organización y funcionamiento de la misma y resuma sus actuaciones más importantes durante el ejercicio.

a) Reglas de organización y funcionamiento:

La Comisión de Auditoría y Cumplimiento estará compuesta por un mínimo de tres y un máximo de cinco consejeros no ejecutivos nombrados por el Consejo, que dispongan de la dedicación, capacidad y experiencia necesaria para desempeñar su función. Los miembros de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento, y de forma especial su presidente, serán designados teniendo en cuenta sus conocimientos y experiencia en materia de contabilidad, auditoría o gestión de riesgos y, al menos uno de ellos, deberá tener experiencia relevante reciente en materia financiera.

La mayoría de los miembros de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento deberán ser consejeros independientes y uno de ellos, al menos, será designado teniendo en cuenta sus conocimientos y experiencia en materia de contabilidad, auditoría o en ambas.

El Consejo de Administración designará al presidente de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento de entre los consejeros independientes de ésta, que deberá ser sustituido al menos cada cuatro años, pudiendo ser reelegido una vez transcurrido el plazo de un año desde su cese. El Secretario o 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 al menos dos sus miembros y, al menos, una vez cada tres meses y, en todo caso, cuando el Consejo de Administración solicite la emisión de informes, la presentación de propuestas o la adopción de acuerdos en el ámbito de sus funciones.

El Presidente de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento estará facultado para convocar reuniones de la Comisión y establecer el orden del día. La Comisión de Auditoría y Cumplimiento estará válidamente constituida sin previa convocatoria cuando todos sus miembros estén presentes y unánimemente acuerden celebrar una reunión. La notificación de la convocatoria para las reuniones ordinarias incluirá el orden del día, se notificará por escrito con antelación suficiente para asegurar que los miembros la reciben, a más tardar, tres días antes de la fecha de la reunión y quedará autorizada por la firma del Presidente de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento, el Secretario o quien actúe como tal. Las reuniones extraordinarias podrán ser convocadas por teléfono, sin que sean de aplicación los requisitos anteriores cuando el Presidente de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento considere que las circunstancias lo justifican.

La Comisión de Auditoría y Cumplimiento quedará válidamente constituida cuando más de la mitad de sus miembros estén presentes en persona o mediante apoderado y las decisiones se adoptarán por mayoría absoluta de los miembros presentes, en persona o representados.

La Comisión de Auditoría y Cumplimiento podrá convocar a cualquier empleado o directivo de la Sociedad y podrá incluso ordenarles que comparezcan sin la presencia de ningún otro directivo.

b) Funciones:

La función principal de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento es ayudar al Consejo de Administración en la supervisión y el control del Grupo IAG, revisando regularmente el cumplimiento de las disposiciones legales y normas internas aplicables al Grupo.

Las principales funciones de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento incluyen:

- A. En relación con la Junta General de Accionistas:
 - a. Informar a la Junta General de Accionistas sobre las cuestiones que se planteen en relación con aquellas materias que sean competencia de la Comisión y, en particular, sobre el resultado de la auditoría explicando cómo esta ha contribuido a la integridad de la información financiera y la función que la Comisión ha desempeñado en este proceso.
- B. En relación con el auditor externo:
 - a. Elevar al Consejo las propuestas de selección, nombramiento, reelección y sustitución del auditor de cuentas, responsabilizándose del proceso de selección, así como sus condiciones de contratación, su remuneración (velando por que no comprometa su calidad ni su independencia), el alcance de su mandato profesional y la revocación o renovación de su nombramiento.
 - b. Recabar regularmente de los auditores información sobre el plan de auditoría y su ejecución, además de preservar su independencia en el ejercicio de sus funciones. En particular, asegurar que la Sociedad y el auditor externo respetan las normas vigentes sobre prestación de servicios distintos a los de auditoría, los límites a la concentración del negocio del auditor y, en general, las demás normas sobre independencia de los auditores.
 - c. Supervisar el cumplimiento del contrato de auditoría, procurando que la opinión sobre las cuentas anuales y los contenidos principales del informe de auditoría sean redactados de forma clara y precisa.
 - d. Servir de canal de comunicación entre el Consejo y los auditores, evaluar los resultados de cada auditoría y las respuestas del equipo de gestión a sus recomendaciones y mediar en los casos de discrepancias entre aquéllos y éste en relación con los principios y criterios aplicados en la preparación de las cuentas anuales.
 - e. Revisar la efectividad del proceso de auditoría externa.

Informe anual de gobierno corporativo continuación

- f. Establecer las oportunas relaciones con el auditor externo para recibir información sobre aquellas cuestiones que puedan poner en riesgo su independencia, para su examen por la Comisión, y cualesquiera otras relacionadas con el proceso de desarrollo de la auditoría de cuentas, y, cuando proceda, la autorización de los servicios distintos de los de auditoría permitidos, en los términos contemplados en la ley, así como aquellas otras comunicaciones previstas en la legislación de auditoría de cuentas y en las normas de auditoría. En todo caso, deberá recibir anualmente de los auditores externos la declaración de su independencia en relación con la entidad o entidades vinculadas a esta directa o indirectamente, así como la información de los servicios adicionales de cualquier clase prestados y los correspondientes honorarios percibidos de estas entidades por el auditor externo o por las personas o entidades vinculados a este de acuerdo con lo dispuesto en la legislación sobre auditoría de cuentas.
 - g. Emitir anualmente, con carácter previo a la emisión del informe de auditoría de cuentas, un informe en el que se expresará una opinión sobre si la independencia del auditor de cuentas resulta comprometida.
 - h. Desarrollar e implementar una política de contratación de los auditores externos para la prestación de servicios adicionales distintos de la auditoría de cuentas conforme a las previsiones del UK Corporate Governance Code aprobado por la Financial Reporting Council.
 - i. Asegurar que el auditor externo mantenga anualmente una reunión con el Consejo de Administración para informar sobre el trabajo realizado y sobre la evolución de la situación contable y los riesgos de la Sociedad.
 - j. En caso de renuncia del auditor externo, examinar las circunstancias que la hubieran motivado y, en general, supervisar que la Sociedad comunique como hecho relevante el cambio de auditor y lo acompañe de una declaración sobre la eventual existencia de desacuerdos con el auditor saliente y, si hubieran existido, de su contenido.
- C. En relación con los sistemas de información y control interno::
- a. Supervisar la eficacia del control interno de la Sociedad, la auditoría interna y los sistemas de gestión de riesgos, incluidos los fiscales, así como discutir con el auditor de cuentas las debilidades significativas del sistema de control interno detectadas en el desarrollo de la auditoría.
 - b. Velar por la independencia y eficacia de la función de auditoría interna, (que depende funcionalmente del Presidente de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento); proponer la selección, nombramiento, reelección y cese del responsable del servicio de auditoría interna; validar el presupuesto de ese servicio; aprobar la orientación y su plan anual de trabajo, asegurándose de que su actividad esté enfocada principalmente hacia los riesgos relevantes de la Sociedad; recibir información periódica sobre sus actividades, así como sobre las incidencias que pudieran surgir y verificar que la alta dirección tiene en cuenta las conclusiones y recomendaciones de sus informes.
 - c. Revisar periódicamente los sistemas de control interno y gestión de riesgos, para que los principales riesgos se identifiquen, gestionen y den a conocer adecuadamente.
 - d. Supervisar el funcionamiento de la unidad de control y gestión de riesgos de la Sociedad responsable de: (a) asegurar el buen funcionamiento de los sistemas de control y gestión de riesgos y, en particular, de que se identifican, gestionan, y cuantifican adecuadamente todos los riesgos importantes que afectan a la Sociedad; (b) participar activamente en la elaboración de la estrategia de riesgos y en las decisiones importantes sobre su gestión; y (c) velar por que los sistemas de control y gestión de riesgos mitiguen los riesgos adecuadamente de acuerdo con la política definida por el Consejo .
 - e. Revisar los sistemas en virtud de los cuales los profesionales del Grupo pueden, de forma confidencial, denunciar posibles irregularidades en materia de información financiera o de otras materias. El objetivo de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento debe ser asegurar que se establecen sistemas para la investigación proporcionada e independiente de tales materias y para su apropiado seguimiento.

- D. En relación con la información financiera:
- a. Supervisar el proceso de elaboración y presentación de la información financiera preceptiva e informar al Consejo sobre la información financiera que la Sociedad deba hacer pública periódicamente.
 - b. Revisar las cuentas de la Sociedad, vigilar el cumplimiento de los requerimientos legales, la adecuada delimitación del perímetro de consolidación y la correcta aplicación de los principios de contabilidad generalmente aceptados. Revisar los criterios de información financiera relevantes en las cuentas de la Sociedad. Seguir el funcionamiento de los procedimientos y manuales de control financiero interno adoptados por la Sociedad, comprobar su cumplimiento y revisar la designación y sustitución de sus responsables.
 - c. Informar al Consejo sobre las actuaciones llevadas a cabo por el equipo directivo para asegurar que el informe anual y las cuentas, en su conjunto, son fieles, equilibradas y comprensibles y facilitan la información necesaria a los accionistas para evaluar el rendimiento de la Sociedad, su modelo de negocio y su estrategia.
 - d. Informar al Consejo de Administración sobre las medidas adoptadas por el equipo directivo para evaluar la viabilidad de la Sociedad, incluyendo sobre la existencia de expectativas razonables de que la Sociedad pueda seguir operando y haciendo frente a sus obligaciones a su vencimiento.
- E. En relación con la supervisión del cumplimiento:
- a. Evaluar el nivel de cumplimiento de los Estatutos, del Reglamento del Consejo, del Reglamento Interno de Conducta en materias relativas a los Mercados de Valores y, en general, de las reglas de gobierno de la Sociedad y hacer las propuestas necesarias para su mejora, evaluando periódicamente la adecuación del sistema de gobierno corporativo de la Sociedad, con el fin de que cumpla su misión de promover el interés social y tenga en cuenta, según corresponda, los legítimos intereses de los restantes grupos de interés. En particular, corresponde a la Comisión de Auditoría y Cumplimiento recibir información y, en su caso, emitir informe sobre medidas disciplinarias a los altos directivos de la Sociedad.
 - b. Considerar las sugerencias que le hagan llegar el Presidente de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento, los consejeros, los altos directivos o los accionistas de la Sociedad, así como informar y formular propuestas al Consejo sobre medidas que considere oportunas en la actividad de auditoría y en el resto de las que tuviera asignadas, así como en materia de cumplimiento de las normas legales sobre información a los mercados y transparencia y exactitud de la misma.
 - c. Supervisar la estrategia de comunicación y relación con accionistas e inversores, incluyendo los pequeños y medianos accionistas.
 - d. Revisar la política de responsabilidad corporativa de la Sociedad, velando por que esté orientada a la creación de valor.
 - e. Supervisar la estrategia y prácticas de responsabilidad social corporativa y la evaluación de su grado de cumplimiento.
 - f. Supervisar y evaluar los procesos de relación con los distintos grupos de interés.
 - g. Evaluar todo lo relativo a los riesgos no financieros de la empresa –incluyendo los operativos, tecnológicos, legales, sociales, medio ambientales, políticos y reputacionales.
 - h. Coordinar el proceso de reporte de la información no financiera y sobre diversidad, conforme a la normativa aplicable y a los estándares internacionales de referencia.

Informe anual de gobierno corporativo continuación

- F. Otras facultades:
- Informar sobre las operaciones vinculadas o sobre las transacciones que impliquen o puedan implicar conflictos de interés, en los términos establecidos en el Reglamento del Consejo.
 - Informar al Consejo, con carácter previo a la adopción por este de las correspondientes decisiones, sobre la creación o adquisición de participaciones en entidades de propósito especial o domiciliadas en países o territorios que tengan la consideración de paraísos fiscales, así como cualesquiera otras transacciones u operaciones de naturaleza análoga que, por su complejidad, pudieran menoscabar la transparencia del Grupo.
 - Recibir información sobre las operaciones de modificaciones estructurales y corporativas relevantes que proyecte realizar la Sociedad para su análisis e informe previo al Consejo de Administración sobre sus condiciones económicas y su impacto contable y, en especial, en su caso, sobre la ecuación de canje propuesta.
- c) Actuaciones más importantes del ejercicio:
- Las principales actuaciones de la Comisión durante el ejercicio fueron las siguientes:
- revisar los estados financieros y los anuncios relacionados con los resultados y el gobierno corporativo del Grupo;
 - revisar los procesos de control interno y de gestión del riesgo, proporcionar garantías sobre el proceso de gestión de riesgos y revisar los principales riesgos a los que se enfrenta el Grupo;
 - revisar y acordar el programa de auditoría interna, la dotación de personal, su eficacia y la resolución de los problemas planteados; y
 - recomendar el nombramiento del auditor externo y revisar su eficacia, honorarios, mandato e independencia.

Identifique al consejero miembro de la Comisión de Auditoría que haya sido designado teniendo en cuenta sus conocimientos y experiencia en materia de contabilidad y/o auditoría e informe sobre el número de años que el presidente de esta Comisión lleva en el cargo.

Nombre del consejero con experiencia	Kieran Poynter
N.º de años que el presidente de la Comisión haya ocupado el cargo	0

COMISIÓN DE NOMBRAMIENTOS Y RETRIBUCIONES

Nombre	Cargo	Tipología
-	-	-
-	-	-
% de consejeros dominicales		-
% de consejeros independientes externos		-
% de otros consejeros no ejecutivos		-

Explique las funciones atribuidas a esta comisión, describa los procedimientos y reglas de organización y funcionamiento de la misma y resuma sus actuaciones más importantes realizadas durante el ejercicio.

-

COMISIÓN DE NOMBRAMIENTOS

Nombre	Cargo	Tipología
Antonio Vázquez	Presidente	Independiente
Patrick Cescau	Vocal	Independiente
Baronesa Kingsmill	Vocal	Independiente
Emilio Saracho	Vocal	Independiente
Dame Marjorie Scardino	Vocal	Independiente
% de consejeros dominicales		-
% de consejeros independientes externos		100
% de otros consejeros no ejecutivos		-

Explique las funciones que tiene atribuidas esta comisión, describa los procedimientos y reglas de organización y funcionamiento de la misma y resuma sus actuaciones más importantes durante el ejercicio.

a) Reglas de organización y funcionamiento:

La Comisión de Nombramientos estará compuesta por un mínimo de tres y un máximo de cinco consejeros no ejecutivos nombrados por el Consejo, que dispongan de la dedicación, capacidad y experiencia necesarias para desempeñar su función. La mayoría de los miembros de la Comisión de Nombramientos deberán ser consejeros independientes.

El Consejo de Administración designará al presidente de la Comisión de Nombramientos de entre los consejeros independientes que formen parte de esta. El Secretario o quien este designe actuará como secretario de la Comisión de Nombramientos.

La Comisión de Nombramientos se reunirá siempre que sea convocada por su Presidente, a iniciativa propia, o a solicitud de dos o más de sus miembros y, al menos una vez cada año y, en todo caso, cuando el Consejo solicite la emisión de informes, la presentación de propuestas o la adopción de acuerdos en el ámbito de sus funciones.

b) Funciones:

Las principales funciones de la Comisión de Nombramientos incluyen:

- A. Evaluar las competencias, conocimientos y experiencias necesarios en el Consejo e informar y revisar los criterios que deben seguirse para su composición y la selección de los candidatos, definiendo las funciones y aptitudes necesarias así como evaluando el tiempo y dedicación precisos para desempeñar correctamente su cometido.
- B. Elevar al Consejo las propuestas de nombramiento de consejeros independientes para su designación por cooptación o, en su caso, para su sometimiento a la decisión de la Junta General, así como propuestas para la reelección o separación de dichos consejeros por la Junta General de Accionistas.
- C. Informar las propuestas del Consejo para el nombramiento de los restantes consejeros para su designación por cooptación o, en su caso, para su sometimiento a la decisión de la Junta General, así como las propuestas para la reelección o separación de dichos consejeros por la Junta General.
- D. Informar las propuestas de designación o separación de los cargos internos del Consejo de Administración (incluyendo el Secretario y el Vicesecretario) y proponer al Consejo de Administración los miembros que deban formar cada una de las comisiones del Consejo de Administración y sus respectivos presidentes.
- E. Poner en marcha planes para la sucesión de los consejeros y, en concreto, para la sucesión en los cargos de Presidente y Consejero Delegado y, en su caso, formular propuestas al Consejo de Administración para que dicha sucesión se produzca de forma ordenada y planificada.
- F. Supervisar y establecer directrices relativas al nombramiento, selección, desarrollo profesional, promociones y despidos de altos directivos, para asegurar que la Sociedad dispone del personal de alta cualificación necesario para su gestión.
- G. Informar las propuestas de nombramiento y separación de altos directivos de la Sociedad.
- H. Informar las propuestas de nombramiento y separación de los miembros de los órganos de administración de las principales filiales y/o participadas del Grupo y el nombramiento de sus presidentes y consejeros delegados.
- I. Asegurar que, en su nombramiento por el Consejo, los consejeros no ejecutivos reciben una carta formal de nombramiento estableciendo claramente lo que se espera de ellos en términos de dedicación, servicio e involucración más allá de las reuniones del Consejo.
- J. Identificar a los consejeros cualificados para cubrir las vacantes en cualquier comisión del Consejo de Administración (incluida la Comisión de Nombramientos).
- K. Establecer un objetivo de representación para el sexo menos representado en el Consejo cuya consecución debe ser promovida por la política de selección de consejeros de la Sociedad.
- L. Someter a la consideración del Consejo el informe de evaluación anual del propio Consejo.

Informe anual de gobierno corporativo continuación

c) Actuaciones más importantes del ejercicio:

Las principales actuaciones de la Comisión durante el ejercicio fueron las siguientes:

- planificación de la sucesión del Consejo de Administración;
- selección de Consejeros y Política de Diversidad;
- evaluación del desempeño del Presidente y del Consejero Delegado;
- revisión anual de la categoría de cada consejero;
- evaluación de la reelección de los consejeros;
- revisión de la información de los inversores tras la Junta General de Accionistas de 2016;
- nombramientos en consejos de las filiales del Grupo;
- planificación de la sucesión del Consejero Delegado del Grupo, del Comité de Dirección de IAG y de los equipos que dirigen las compañías operadoras del Grupo; y
- planificación de la evaluación del desempeño anual del Consejo y de la Comisión.

COMISIÓN DE RETRIBUCIONES

Nombre	Cargo	Tipología
Dame Marjorie Scardino	Presidenta	Independiente
Marc Bolland	Vocal	Independiente
Baronesa Kingsmill	Vocal	Independiente
María Fernanda Mejía	Vocal	Independiente
Alberto Terol	Vocal	Independiente
% de consejeros dominicales		-
% de consejeros independientes externos		100
% de otros consejeros no ejecutivos		-

Explique las funciones que tiene atribuidas esta comisión, describa los procedimientos y reglas de organización y funcionamiento de la misma y resuma sus actuaciones más importantes durante el ejercicio.

a) Reglas de organización y funcionamiento

La Comisión de Retribuciones estará compuesta por un mínimo de tres y un máximo de cinco consejeros no ejecutivos nombrados por el Consejo de Administración, que dispongan de la dedicación, capacidad y experiencia necesarias para desempeñar su función. La mayoría de los miembros de la Comisión de Retribuciones deberán ser consejeros independientes.

El Consejo designará al Presidente de la Comisión de Retribuciones de entre los consejeros independientes de ésta. No se podrá elegir al Presidente del Consejo como Presidente de la Comisión de Retribuciones. El Secretario del Consejo de Administración o quién éste designe actuará como secretario de la Comisión de Retribuciones.

La Comisión de Retribuciones se reunirá siempre que sea convocada por su Presidente, a iniciativa propia o a solicitud de dos o más de sus miembros y, al menos, dos veces al año y, en todo caso, cuando el Consejo solicite la emisión de informes, la presentación de propuestas o la adopción de acuerdos en el ámbito de sus funciones.

b) Funciones

Las principales funciones de la Comisión de Retribuciones incluyen:

- A. Proponer al Consejo el sistema y cuantía de las retribuciones anuales de los consejeros, así como la retribución individual de los consejeros ejecutivos y las demás condiciones de sus contratos.
- B. Informar al Consejo sobre las condiciones de terminación de los contratos de los altos directivos, incluyendo consejeros ejecutivos, y asegurar que cualquier pago a realizar sea justo para el profesional y la Sociedad, que no se retribuya la falta de rendimiento y que el deber de mitigar daños esté plenamente reconocido.
- C. Informar al Consejo sobre la política de remuneración de los altos directivos y las condiciones básicas de sus contratos.

- D. Informar sobre los planes de incentivos y acuerdos sobre pensiones.
- E. Revisar periódicamente la política de remuneración aplicada a los consejeros y altos directivos, valorando su adecuación y rendimientos y cómo reflejan y apoyan la estrategia de la Sociedad. Al considerar la política de remuneración, revisar y tomar en cuenta las tendencias sobre remuneración y los salarios y condiciones de los empleados en el Grupo. Y, asimismo, obtener información fiable y actualizada sobre remuneraciones en otras compañías. Para cumplir estas responsabilidades, la Comisión tendrá plena autoridad para contratar consultores y para encomendar o contratar los informes, estudios o informaciones que estime necesarios.
- F. Supervisar el cumplimiento de la política de remuneración de la Sociedad.
- G. Asegurar el cumplimiento de los requisitos de transparencia establecidos por las reglas de admisión a cotización de España y del Reino Unido, por la ley o por los reglamentos y requisitos de cualquier Bolsa en la que los valores de la Sociedad estén admitidos a cotización, incluyendo el informe anual sobre la remuneración de los consejeros.
- H. Asegurar que cualesquiera conflictos de interés no perjudiquen la independencia del asesoramiento externo prestado a la Comisión de Retribuciones.
- I. Verificar la información sobre remuneraciones de los consejeros y altos directivos contenida en los distintos documentos corporativos, incluido el informe anual sobre remuneraciones de los consejeros.
- c) Actuaciones más importantes del ejercicio:
- Las principales actuaciones de la Comisión durante el ejercicio fueron las siguientes:
- Actualización del Informe sobre Remuneraciones de los Consejeros de 2015;
 - Pago del plan de incentivo anual de 2015; y
 - Estrategia retributiva para 2017.

COMISIÓN DE SEGURIDAD

Nombre	Cargo	Tipología
Willie Walsh	Presidente	Ejecutivo
Antonio Vázquez	Vocal	Independiente
Marc Bolland	Vocal	Independiente
Kieran Poynter	Vocal	Independiente
% de consejeros ejecutivos		25
% de consejeros dominicales		-
% de consejeros independientes externos		75
% de otros consejeros no ejecutivos		-

Explique las funciones que tiene atribuidas esta comisión, describa los procedimientos y reglas de organización y funcionamiento de la misma y resuma sus actuaciones más importantes durante el ejercicio.

- a) Reglas de organización y funcionamiento
- La Comisión de Seguridad estará compuesta por un mínimo de tres y un máximo de cinco consejeros nombrados por el Consejo, que dispongan de la dedicación, capacidad y experiencia necesarias para desempeñar su función.
- El Consejo designará al presidente de la Comisión de Seguridad de entre los consejeros de esta.
- El Secretario o quién este designe actuará como secretario de la Comisión de Seguridad.

Informe anual de gobierno corporativo continuación

b) Funciones

Las principales funciones de la Comisión de Seguridad incluyen:

- A. Recibir información relevante en materia de seguridad sobre la Sociedad y todas sus filiales, así como sobre cualquier franquiciado, código compartido o proveedor de wet-lease utilizado por cualquier miembro del Grupo;
- B. ejercitar una supervisión de alto nivel de las actividades y recursos en materia de seguridad de la Sociedad y de todas sus filiales e informar al Consejo cuando sea apropiado (reconociendo que la responsabilidad en materia de seguridad relativa a cada filial corresponde a ésta a través de sus propios recursos); y
- C. realizar un seguimiento de cualquier medida en materia de seguridad adoptada por el Consejo de Administración.

c) Actuaciones más importantes del ejercicio:

Las principales materias de discusión de la Comisión durante el ejercicio fueron las siguientes:

- incidentes relevantes sobre seguridad que ocurrieron durante el periodo en cuestión;
- novedades normativas e iniciativas adoptadas por las asociaciones del sector; y
- los informes habituales en materia de seguridad de British Airways, Iberia, Vueling y Aer Lingus.

C.2.2 Complete el siguiente cuadro con la información relativa al número de consejeras que integran las diversas comisiones del consejo de administración al cierre de los últimos cuatro ejercicios.

	Número de consejeras							
	Año t		Año t-1		Año t-2		Año t-3	
	Número	%	Número	%	Número	%	Número	%
Comisión ejecutiva	-	-	-	-	-	-	-	-
Comité de auditoría	1	20	0	0	0	0	0	0
Comisión de nombramientos y retribuciones	-	-	-	-	-	-	-	-
Comisión de nombramientos	2	40	1	25	1	25	1	25
Comisión de retribuciones	3	60	3	75	3	75	2	66,67
Comisión de seguridad	0	0	0	0	0	0	0	0

C.2.3 Apartado derogado

C.2.4 Apartado derogado

C.2.5 a existencia de regulación de las comisiones del consejo, el lugar en que están disponibles para su consulta, y las modificaciones que se hayan realizado durante el ejercicio. A su vez, se indicará si de forma voluntaria se ha elaborado algún informe anual sobre las actividades de cada comisión.

Las comisiones del Consejo de Administración se regirán por las disposiciones de los Estatutos Sociales y el Reglamento del Consejo de Administración (artículo 29 del Reglamento del Consejo de Administración para la Comisión de Auditoría y Cumplimiento, artículo 30 para la Comisión de Nombramientos, artículo 31 para la Comisión de Retribuciones y artículo 32 para la Comisión de Seguridad). Cuando no exista una disposición específica, las comisiones del Consejo se regirán, por analogía y cuando sea aplicable, por las disposiciones aplicables al Consejo de la Sociedad.

Los Estatutos Sociales y el Reglamento del Consejo de Administración están disponibles en la página web de la Sociedad: www.iairgroup.com.

COMISIÓN DE AUDITORÍA Y CUMPLIMIENTO

La Comisión de Auditoría y Cumplimiento prepara un informe anual de sus actividades, que está disponible en la página web de la Sociedad como parte del Informe y las Cuentas Anuales.

COMISIÓN DE NOMBRAMIENTOS

La Comisión de Nombramientos prepara un informe anual de sus actividades, que está disponible en la página web de la Sociedad dentro del Informe y las Cuentas Anuales.

COMISIÓN DE RETRIBUCIONES

La Comisión de Retribuciones prepara un informe anual de sus actividades, que está disponible en la página web de la Sociedad dentro del Informe y las Cuentas Anuales.

COMISIÓN DE SEGURIDAD

La Comisión de Seguridad prepara un informe anual de sus actividades, que está disponible en la página web de la Sociedad como parte del Informe y las Cuentas Anuales.

C.2.6 Apartado derogado.

D. OPERACIONES VINCULADAS Y OPERACIONES INTRAGRUPO

D.1 Explique, en su caso, el procedimiento para la aprobación de operaciones con partes vinculadas o intragrupo.

Órgano competente

De conformidad con el artículo 3.4 del Reglamento del Consejo, el Consejo de Administración tiene competencias exclusivas para aprobar todas las operaciones llevadas a cabo por la Sociedad o las sociedades de su Grupo con consejeros, o con accionistas con una participación significativa o representados en el Consejo, o con personas vinculadas a ellos.

Procedimiento para informar la aprobación de operaciones vinculadas

La realización por la Sociedad o las sociedades de su Grupo de operaciones con consejeros, con accionistas que tengan una participación igual o superior a la que legalmente se considere significativa en cada momento o que hayan propuesto el nombramiento de consejeros de la Sociedad, o con sus respectivas partes vinculadas, estarán sujetas a la autorización del Consejo de Administración, después de recibir el correspondiente informe de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento.

La Comisión de Auditoría y Cumplimiento tiene atribuida, entre sus funciones, la obligación de informar sobre las operaciones vinculadas o sobre operaciones que conlleven o puedan conllevar un conflicto de intereses. La Comisión de Auditoría y Cumplimiento se asegura de que las operaciones entre la Sociedad o las sociedades que formen parte de su Grupo y los consejeros, los accionistas referidos en el párrafo anterior o sus respectivas personas vinculadas se lleven a cabo en condiciones de mercado y con la debida observancia del principio de igual trato a los accionistas.

En caso de transacciones dentro del curso ordinario de los negocios sociales y que tengan el carácter habitual o recurrente será suficiente otorgar una aprobación genérica y previa del Consejo de Administración, después de recibir el correspondiente informe de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento, de la línea de operaciones y de sus términos y condiciones generales.

No obstante, no es necesaria la autorización del Consejo de Administración para aquellas transacciones que cumplan simultáneamente las tres condiciones siguientes: (i) que se realicen en virtud de contratos cuyas condiciones estén estandarizadas y se apliquen en masa a un elevado número de clientes; (ii) que se realicen a precios o tarifas establecidos con carácter general por la parte que actúe como suministrador del bien o servicio en cuestión y (iii) que el importe de la misma no supere el 1 por ciento de los ingresos anuales consolidados del Grupo.

La autorización deberá ser necesariamente refrendada por la Junta General de Accionistas en los supuestos establecidos en la ley y, en particular, cuando afecte a una transacción con un consejero cuyo valor sea superior al 10 por ciento de los activos sociales.

Además, antes de someterse a la consideración de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento, las operaciones con partes vinculadas de los accionistas también se analizan por el Comité de Dirección de IAG y se ponen en conocimiento del Director de Auditoría y Gestión de Riesgo del Grupo de IAG.

D.2 Detalle aquellas operaciones significativas por su cuantía o relevantes por su materia realizadas entre la sociedad o entidades de su grupo, y los accionistas significativos de la sociedad.

Nombre o denominación social del accionista significativo	Nombre o denominación social de la sociedad o entidad de su grupo	Naturaleza de la relación	Tipo de la operación	Importe (miles de euros)
BlackRock Inc.	BlackRock Investment Management (UK) Ltd.	Comercial	Intereses abonados	2.330
BlackRock Inc.	BlackRock Investment Management (UK) Ltd.	Comercial	Otras	189.436
Qatar Airways (Q.C.S.C.)	Qatar Airways (Q.C.S.C.)	Comercial	Prestación de servicios	38.689
Qatar Airways (Q.C.S.C.)	Qatar Airways (Q.C.S.C.)	Comercial	Recepción de servicios	59.978

Informe anual de gobierno corporativo continuación

D.3 Detalle las operaciones significativas por su cuantía o relevantes por su materia realizadas entre la sociedad o entidades de su grupo, y los administradores o directivos de la sociedad.

Nombre o denominación social de los administradores o directivos	Nombre o denominación social de la parte vinculada	Vínculo	Naturaleza de la relación	Importe (miles de euros)
–	–	–	–	–

D.4 Informe de las operaciones significativas realizadas por la sociedad con otras entidades pertenecientes al mismo grupo, siempre y cuando no se eliminen en el proceso de elaboración de estados financieros consolidados y no formen parte del tráfico habitual de la sociedad en cuanto a su objeto y condiciones.

En todo caso, se informará de cualquier operación intragrupo realizada con entidades establecidas en países o territorios que tengan la consideración de paraíso fiscal..

Denominación social de la entidad de su grupo	Breve descripción de la operación	Importe
–	–	–

D.5 Indique el importe de las operaciones realizadas con otras partes vinculadas.

51.395 miles de euros.

D.6 Detalle los mecanismos establecidos para detectar, determinar y resolver los posibles conflictos de intereses entre la sociedad y/o su grupo, y sus consejeros, directivos o accionistas significativos.

El Consejo de Administración tiene competencias exclusivas para analizar las cuestiones derivadas del deber de fidelidad conforme a lo establecido en la ley, incluidos los conflictos de interés reales o potenciales que afecten a los consejeros.

De conformidad con el artículo 20 del Reglamento del Consejo, los consejeros adoptarán las medidas que se requieran para evitar quedar incurso en situaciones de conflictos de interés conforme a lo establecido en la ley.

Los consejeros deben comunicar al Consejo, a través del Presidente, del Secretario o de la Vicesecretaria, cualquier conflicto de interés que puedan tener.

En caso de conflicto, el consejero no participará en la deliberación y votación de tales asuntos, descontándose del número de miembros asistentes a efectos del cómputo del quórum de asistencia y votación. En concreto, los consejeros afectados por propuestas de nombramiento, reelección o cese se abstendrán de tomar parte en las discusiones y votaciones relativas a dichos aspectos.

En las situaciones de conflictos de interés, los consejeros independientes y otros consejeros que no estén afectados por el potencial conflicto tendrán que velar por que prevalezcan los intereses de la Sociedad, siempre que al hacerlo no se causen daños injustamente a ningún accionista o tercero afectado por el mismo.

La Sociedad facilita información, de conformidad con lo establecido en la ley, sobre cualquier conflicto de interés que haya afectado a los consejeros durante el ejercicio.

Asimismo, de conformidad con el artículo 33.4 del Reglamento del Consejo de Administración, las solicitudes públicas de delegación del voto realizadas a favor de cualquiera de los consejeros deberán revelar, cuando proceda, la existencia de conflicto de interés y justificar de manera detallada el sentido en que votará el representante en caso de que el accionista no imparta instrucciones, sujeto en todo caso a lo previsto en la ley.

Los procedimientos existentes en relación con las operaciones con partes vinculadas se han descrito en el apartado D.1.

D.7 ¿Cotiza más de una sociedad del Grupo en España?

No

Identifique a las sociedades filiales que cotizan en España

Sociedades filiales cotizadas

–

Identifique los mecanismos previstos para resolver los eventuales conflictos de intereses entre la filial cotizada y las demás empresas del grupo:

No

Mecanismos para resolver los eventuales conflictos de intereses

–

Identifique los mecanismos previstos para resolver los eventuales conflictos de intereses entre la filial cotizada y las demás empresas del grupo:

Mecanismos para resolver los eventuales conflictos de intereses

–

E. SISTEMAS DE CONTROL Y GESTIÓN DE RIESGOS

E.1 Explique el alcance del sistema de gestión de riesgos de la sociedad, incluidos los de naturaleza fiscal.

El Grupo tiene una Política de Gestión de Riesgos Empresariales aprobada por el Consejo de Administración de IAG. Esta Política establece un marco común dentro del Grupo para la gestión y control de los riesgos a que está expuesto el Grupo, tanto financieros como de cualquier otra naturaleza, fijando el nivel de riesgo que se considera aceptable.

La responsabilidad última respecto a la gestión y control interno de los riesgos recae sobre el Consejo de Administración de IAG, incluida la determinación de la naturaleza y alcance de los principales riesgos que está dispuesto a asumir para conseguir sus objetivos estratégicos.

La Comisión de Auditoría y Cumplimiento examina todo lo relacionado con la gestión de riesgos empresariales en nombre del Consejo. A tal efecto, analiza semestralmente el mapa de riesgos de IAG, incluida una evaluación en profundidad de los principales riesgos a que se enfrenta el Grupo y de la forma en que se gestionan o mitigan para reducir su incidencia o su impacto. Asimismo, siempre que se solicita, realiza un examen a fondo de riesgos determinados. Durante los referidos análisis se somete a consideración la necesidad de introducir cambios en la inclinación al riesgo del Consejo. La Comisión de Auditoría y Cumplimiento también supervisa y examina el sistema de gestión de riesgos con el fin de constatar que funcionan de forma efectiva y que se adoptan medidas correctoras siempre que es necesario.

Dentro de este marco común, la Gestión de Riesgos Empresariales se dirige por el Comité de Dirección de IAG con el apoyo de los Comités de Dirección de Aer Lingus, Avios, British Airways, IAG Cargo, Iberia y Vueling.

Gestión de riesgos empresariales

Existe una metodología y un procedimiento coherente de gestión del riesgo que garantiza la profunda valoración de los principales riesgos a que se enfrenta el Grupo. Todas las compañías operadoras tienen sólidos sistemas de gestión de riesgos empresariales que garantizan:

- la asignación de cada riesgo a un Alto Directivo, que es el responsable último de su gestión;
- el análisis de los riesgos de todas las compañías operadoras se trata con el equipo de gestión de riesgos de IAG;
- el mantenimiento de un registro central de todos los riesgos, de sus responsables y de las medidas atenuantes en todas las compañías operadoras;
- la revisión con una frecuencia como mínimo semestral por parte de los respectivos comités de dirección de un mapa de riesgos que refleja la probabilidad y el potencial impacto de cada riesgo;
- la existencia de procedimientos definidos para la actualización de riesgos y de las medidas atenuantes establecidas a efectos de la gestión tales riesgos; y
- una participación activa tanto por parte de los Altos Directivos encargados de la gestión de los riesgos como de los comités de dirección.

Los riesgos se clasifican atendiendo a su origen, en:

- estratégicos: riesgos derivados del entorno competitivo y regulatorio, de proyectos importantes y de decisiones estratégicas;
- comerciales y operativos: riesgos asociados a situaciones de emergencia, operaciones informáticas, ejecución de grandes proyectos y operaciones de aerolínea;
- financieros: riesgos asociados a liquidez y financiación; y
- regulatorios y de cumplimiento legal: riesgos asociados al cumplimiento de leyes y reglamentos.

Informe anual de gobierno corporativo continuación

Gestión de riesgos empresariales en la Sociedad

A nivel del Grupo, los riesgos materiales de las aerolíneas, junto con los riesgos que afectan al Grupo, se mantienen en un mapa de riesgos del Grupo. El Comité de Dirección de IAG revisa el mapa de riesgos del Grupo dos veces al año antes de que sean revisados por la Comisión de Auditoría y Cumplimiento. El Consejo de IAG también examina los riesgos en una serie de reuniones, incluida una revisión anual específica del mapa de riesgos y de la inclinación al riesgo, y también en el marco de debates que giran en torno a estrategia y al plan de negocio.

Riesgo Fiscal

La Política de Gestión de Riesgos Empresariales del Grupo aborda expresamente el riesgo fiscal, que es responsabilidad del Director del Departamento Fiscal de IAG. El Comité de Dirección y la Comisión de Auditoría y Cumplimiento de IAG son informados dos veces al año de este riesgo, como parte del análisis general de riesgos. El riesgo fiscal se mitiga a través de una Política Fiscal de IAG que contempla la colaboración entre el departamento fiscal y el negocio; el cumplimiento de las obligaciones tributarias; la planificación fiscal; la reputación y la transparencia.

E.2 Identifique los órganos responsables de la elaboración y ejecución del sistema de gestión de riesgos, incluido el fiscal.

El Consejo de IAG tiene la responsabilidad final de la gestión de riesgos y del control interno, incluida la determinación de la naturaleza y extensión de los riesgos principales que el Consejo esté dispuesto a asumir para la consecución de sus objetivos estratégicos.

La Comisión de Auditoría y Cumplimiento de IAG examina, en nombre del Consejo de IAG, todas las cuestiones relacionadas con la Gestión de Riesgos Empresariales.

Los comités de dirección de Aer Lingus, Avios, British Airways, IAG Cargo, Iberia y Vueling analizan sus respectivos mapas de riesgos.

La Comisión de Tesorería del Grupo gestiona el riesgo asociado a combustible y divisas con arreglo a la Política de Gestión de Riesgos Financieros aprobada por el Consejo de IAG. El Departamento Fiscal de IAG gestiona el riesgo fiscal.

E.3 E.3 Señale los principales riesgos, incluidos los fiscales, que pueden afectar a la consecución de los objetivos de negocio.

Se enumeran a continuación los principales riesgos, clasificados según su origen:

Estratégicos

- a. Aeropuertos
- b. Reputación de la marca
- c. Competencia
- d. Concentración y liberalización en el sector de las aerolíneas
- e. Disrupción digital
- f. Intervención gubernamental

Comerciales y operativos

- a. Ciberataques
- b. Situación económica
- c. Relaciones con los trabajadores
- d. Acontecimiento causante de perturbaciones graves de la red
- e. Fallo de un sistema informático fundamental
- f. Tasas de aterrizaje y tasas de seguridad
- g. Pandemias
- h. Incidentes de seguridad

Financieros

- a. Financiación de la deuda
- b. Riesgos financieros
- c. Impuestos

Regulatorios y de cumplimiento legal

- a. Estructura de gobierno del Grupo
- b. Incumplimiento de la normativa sobre defensa de la competencia y para la prevención de sobornos y de la corrupción

E.4 Identifique si la sociedad cuenta con un nivel de tolerancia al riesgo, incluido el fiscal.

IAG ha desarrollado 19 declaraciones de inclinación al riesgo (Risk Appetite), tanto cualitativas como cuantitativas, sobre el perfil del Consejo respecto de determinados riesgos. Cada una de las declaraciones de inclinación al riesgo establece cómo se monitoriza el desempeño tanto a nivel de Grupo como en los proyectos principales. La inclinación al riesgo también se tiene en cuenta pero no se cuantifica necesariamente, al evaluar el riesgo de nuevos proyectos cuando se presentan al Consejo de IAG para su aprobación.

E.5 Indique qué riesgos, incluidos los fiscales, se han materializado durante el ejercicio.

Riesgo que se ha materializado durante el ejercicio	Circunstancias que han dado lugar al riesgo	Ejecución de sistemas de control
Referéndum del Reino Unido sobre la permanencia en la UE	El voto favorable emitido en junio de 2016 a la salida de la UE por parte de Reino Unido resultó en el incremento de la volatilidad de los precios del carburante y de los tipos de cambio.	El Consejo y el Comité de Dirección de IAG examinan las perspectivas financieras y los resultados del Grupo mediante el proceso de planificación financiera y de la actualización regular de las previsiones.
Perturbación de la red	En 2016, las huelgas de controladores impactaron en el Grupo alterando nuestras operaciones con retrasos y cancelaciones y con el incremento de costes resultante de la aplicación de la directiva 261/04 de la UE.	La Dirección ha revisado los planes de continuidad de la actividad. El impacto de la acción sindical sobre Vueling hizo que se reforzara el equipo directivo para aumentar la resiliencia frente a similares huelgas o perturbaciones externas de la red.

E.6 Explique los planes de respuesta y supervisión para los principales riesgos de la entidad, incluidos los fiscales.

Riesgo principal	Planes de Respuesta y Supervisión
Aeropuertos	Las aerolíneas del Grupo participan en el negocio de slots en el aeropuerto de Heathrow, adquiriendo slots a precios razonables cuando están disponibles. El Grupo sigue promoviendo en el aeropuerto de Heathrow el desarrollo de infraestructuras eficientes, rentables, listas para usarse e idóneas para su finalidad. El Grupo suscribe contratos a largo plazo con proveedores de combustible para garantizar el suministro de combustible a un coste razonable. Los supuestos de escasez de combustible a corto plazo están cubiertos mediante planes de contingencias. El riesgo asociado al comportamiento de los proveedores se mitiga mediante planes activos de gestión de proveedores y de contingencia.
Reputación de la marca	Cada una de nuestras marcas está respaldada por el Plan de Negocio del Grupo, en el que se aprueban y revisan las inversiones en bienes de equipo por el Consejo. El Grupo destina importantes recursos a seguridad, integridad operativa y nuevos aviones con el fin de mantener su posición de mercado. Asimismo, estamos invirtiendo en nuevos productos e instalaciones para mejorar la satisfacción de nuestros clientes.
Competencia	El Comité de Dirección de IAG dedica una de sus reuniones semanales cada mes a cuestiones de estrategia. El Consejo analiza la estrategia anual y dedica dos días al año a revisar los planes estratégicos del Grupo. El equipo de estrategia del Grupo da apoyo al Comité de Dirección identificando dónde pueden asignarse recursos para explotar oportunidades rentables. Los departamentos y sistemas destinados a la gestión de ingresos de las aerolíneas optimizan el rendimiento y la cuota de mercado a través de actividades de fijación de precios y gestión de existencias. Seguimos haciendo frente a este riesgo gracias a nuestra sólida posición de mercado global, liderazgo en mercados estratégicos, alianzas, negocios conjuntos, competitividad de costes y nuestra base de clientes diversificada. El Grupo está continuamente revisando su oferta de productos reaccionando a través de iniciativas para incrementar la satisfacción del cliente. IAG tiene previsto establecer una nueva generación de operadores de larga distancia en Barcelona.

Informe anual de gobierno corporativo continuación

Concentración y desregularización del sector de las aerolíneas	El Grupo mantiene un riguroso control de costes e inversión en productos específicos para seguir siendo competitivo. El Grupo tiene flexibilidad para reaccionar a las oportunidades de mercado que se presentan como consecuencia de la debilitación de los competidores. Vueling e Iberia Express confieren flexibilidad adicional a este respecto al poder facilitar capacidad con un breve preaviso en toda Europa. El Comité de Dirección de IAG revisa de forma regular el resultado comercial de los acuerdos empresariales conjuntos. En 2016, el Comité de Dirección ha revisado los acuerdos con American Airlines a los efectos de incluir en ellos a Aer Lingus. El Comité de Dirección de IAG revisa de forma regular el desempeño de las franquiciadas y sus riesgos. El mantenimiento de una presencia destacada en la alianza oneworld y asegurar que la alianza capta y conserva a los miembros adecuados es clave para el continuo desarrollo de la red.
Disrupción digital	El objetivo del Grupo es mejorar la satisfacción del cliente que, junto con la propia explotación de la tecnología digital, reduce el impacto que puedan tener los disruptores digitales.
Intervención gubernamental	El departamento de asuntos gubernamentales del Grupo efectúa un seguimiento de las iniciativas de los gobiernos, representa nuestro punto de vista y efectúa previsiones de probables cambios en leyes y reglamentos. La capacidad del Grupo tanto para cumplir las normativas como para influir en su modificación es clave para mantener nuestros resultados operativos y financieros. El Grupo continúa supervisando y analizando el impacto negativo de políticas gubernamentales como la imposición del Air Passenger Duty (APD).
Ciberataques	El Comité de Seguimiento en materia de Ciberseguridad (<i>Cyber Security Governance Board</i>) del Grupo examina la estrategia de seguridad informática del Grupo, adopta iniciativas en materia de ciberriesgos y recibe el asesoramiento de expertos del sector. El Comité de Dirección de IAG analiza regularmente los ciberriesgos y apoya las iniciativas dirigidas a mejorar las defensas y los planes de respuesta para todo el Grupo. Aunque nos aseguramos de estar al corriente de los estándares de la industria y de abordar las deficiencias identificadas, la rápida evolución de estos riesgos hace que siempre conservemos cierto grado de vulnerabilidad.
Situación económica	El Consejo y el Comité de Dirección de IAG analizan las perspectivas financieras y los resultados económicos del Grupo mediante el proceso de planificación financiera y la actualización regular de las previsiones. Estas revisiones tienen por objeto impulsar los resultados financieros del Grupo mediante la gestión de la capacidad y el despliegue de esa capacidad en mercados geográficos; todo ello unido al control de costes, incluida la gestión de inversiones en bienes de equipo y la reducción del apalancamiento operativo y financiero. Las perspectivas económicas exteriores, los precios del combustible y los tipos de cambio son objeto de detenida consideración en el desarrollo de la estrategia y de los planes y se examinan regularmente por el Consejo y por el Comité de Dirección de IAG como parte de la supervisión de los resultados financieros y económicos.
Relaciones con los trabajadores	Los departamentos de recursos humanos de compañías operadoras participan en la negociación colectiva con los numerosos sindicatos que representan a nuestro personal.
Acontecimientos causantes de perturbaciones importantes de la red	El Comité de Dirección cuenta con planes de continuidad de la actividad destinados a mitigar estos riesgos en la medida posible. En 2016, las huelgas de controladores impactaron en el Grupo alterando nuestras operaciones con retrasos y cancelaciones y con el incremento de costes resultante de la aplicación de la directiva 261/04 de la UE. El impacto sobre Vueling de las acciones sindicales en Europa hizo que se reforzara el equipo directivo para aumentar la resiliencia frente a similares huelgas o perturbaciones externas de la red.
Fallo de un sistema informático fundamental	Existen controles de sistemas y planes de contingencia y de continuidad de la actividad destinados a mitigar el riesgo de fallos en sistemas fundamentales..
Tasas de aterrizaje y de seguridad	El Grupo participa en las revisiones regulatorias de las tarifas de proveedores, como, por ejemplo, la revisión periódica por la Civil Aviation Authority del Reino Unido de las tasas para los aeropuertos de Heathrow y Gatwick. El Grupo también tiene intervención activa en el ámbito de las políticas de la UE y en las consultas con aeropuertos conforme a la directiva 261/04 de la UE.
Pandemias	La Dirección tiene establecidos planes de continuidad de la actividad destinados a mitigar este riesgo en la medida posible.
Incidentes de seguridad	Las respectivas comisiones de seguridad de cada una de las compañías operadoras del Grupo comprueban que cuentan con adecuados recursos y procedimientos, incluido el cumplimiento de los requisitos del Certificado de Operador Aéreo. Sus centros de incidentes responden de forma estructurada en caso de que ocurra un incidente de seguridad.

Financiación de Deuda	El Comité de Dirección de IAG somete a revisión regular la situación financiera y la estrategia financiera del Grupo. El Grupo sigue teniendo un buen acceso a diferentes formas de financiación. En 2016 British Airways, Iberia y Vueling obtuvieron financiación garantizada de diferentes entidades financieras. Los elevados saldos de caja del Grupo y las líneas de financiación comprometidas mitigan el riesgo de interrupciones a corto plazo en el mercado de financiación de aeronaves.
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. El objetivo del programa de cobertura es incrementar la previsibilidad de los flujos de caja y la rentabilidad. El Comité de Dirección de IAG revisa con regularidad sus posiciones en cuanto a tipos de cambio y combustible. Los resultados de la revisión se analizan con la dirección y se adoptan las oportunas medidas de cobertura. El Grupo intenta reducir los riesgos de tipo de cambio asociados a las operaciones denominadas en distintas monedas mediante una política de correlación, en la medida posible, de los ingresos y gastos en cada moneda y una gestión activa del superávit o del déficit mediante operaciones de cobertura de tesorería. Cuando hay retrasos en la repatriación de fondos y además hay riesgo de devaluación, el riesgo se atenúa mediante la revisión de la política comercial de la ruta. Esto puede suponer reducciones de capacidad y trasladar el punto de venta fuera del mercado local hacia el mercado local de la aerolínea y renegociar contratos con proveedores que permitan el pago en monedas locales. El impacto de la subida de los tipos de interés se atenúa mediante la estructuración de nuevas operaciones de deuda y arrendamientos a un tipo fijo durante su plazo de vigencia.
Impuestos	El Grupo se esfuerza por cumplir la ley, por actuar con integridad en todo lo relacionado con los impuestos y por mantener una relación abierta con los organismos reguladores. El Grupo cumple la política tributaria aprobada por el Consejo de IAG. El riesgo fiscal se gestiona por el departamento fiscal de IAG y se examina por el Comité de Dirección de IAG.
Estructura de gobierno del Grupo	La estructura de gobierno del grupo siguió funcionando bien en 2016. Seguiremos manteniendo contacto con los organismos reguladores competentes en relación con la estructura del Grupo..
Incumplimiento de la ley de defensa de la competencia, para la prevención de sobornos y de la corrupción	El Grupo tiene establecidas políticas exhaustivas cuyo objeto es garantizar el cumplimiento, además de programas obligatorios 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), control de riesgos y gestión de sistemas 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 la Sociedad atribuye al Consejo de Administración de la Sociedad la responsabilidad respecto a la política de control y al seguimiento periódico de los sistemas internos de información y control.

Esta política de control y seguimiento pretende conseguir una seguridad razonable, aunque no absoluta, en cuanto a la salvaguarda de los activos frente a usos no autorizados, así como al mantenimiento de apropiados registros contables y la fiabilidad de la información financiera destinada a usos internos o a publicación. Estos controles están diseñados para gestionar, más que para eliminar, el riesgo de que no se consigan los objetivos comerciales como consecuencia de circunstancias razonablemente previsibles y solo pueden proporcionar una seguridad razonable, pero no absoluta, de ausencia de irregularidades o errores graves, pérdidas o fraude.

Consejo de Administración

El Consejo de Administración de IAG es el responsable último de supervisar la existencia y eficacia de los Sistemas de Control Interno de la Información Financiera ("SCIIF"). El Consejo de Administración ha delegado la responsabilidad del desarrollo de controles efectivos en el Consejero Delegado, correspondiendo la supervisión de la eficacia de estos controles a la Comisión de Auditoría y Cumplimiento. El Consejero Delegado ha emitido una política de SCIIF en la que se requiere al Comité Financiero de IAG para supervisar el SCIIF en todo el Grupo y delega responsabilidad en los correspondientes Directores Financieros de las compañías operadoras del Grupo.

Informe anual de gobierno corporativo continuación

Comisión de Auditoría y Cumplimiento

Las funciones de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento se describen en el apartado C.2.1 de este informe. Dichas funciones incluyen, entre otras:

- a. revisar los criterios de información financiera relevantes en las cuentas del Grupo;
- b. hacer un seguimiento del funcionamiento de los procedimientos y manuales de control financiero interno adoptados por la Sociedad, comprobar su cumplimiento y revisar la designación y sustitución de sus responsables; y
- c. supervisar la eficacia del control interno de la Sociedad, la auditoría interna y los sistemas de gestión de riesgos así como analizar con los auditores de cuentas o sociedad de auditoría cualesquiera 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 y de gestión de riesgos. 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 la situación del SCIIF del Grupo.

Comisión Financiera

La Comisión Comité Financiera de IAG se reúne trimestralmente y está presidida por el Director Financiero de IAG; forman además parte de él el Director de Información Financiera de IAG y los Directores Financieros de Aer Lingus, Avios, British Airways, Iberia, Vueling e IAG Cargo. 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. mantener y aprobar la política de SCIIF de IAG, incluida la delegación de la responsabilidad respecto al proceso de SCIIF en los directores financieros de las filiales y, cuando procede, en responsables del proceso;
- b. revisar cuestiones contables complejas o de criterio contenidas en los informes trimestrales, las cuestiones contables nuevas, la preparación para la implantación de nuevas normas contables y cuestiones planteadas por los auditores externos;
- c. ser responsable de las Políticas Contables del Grupo y aprobar cambios en las mismas; y
- d. coordinar y supervisar la implementación y el mantenimiento del marco del SCIIF..

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 incumplimientos del código de conducta y actividades irregulares dentro de la organización, informando si éste es de naturaleza confidencial.
- 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 elige al Consejero Delegado de la Sociedad, aprueba el nombramiento o cese de miembros de los consejos de administración de las principales filiales del Grupo y el nombramiento de sus respectivos presidentes y consejeros delegados. El Consejo es, asimismo, responsable de adoptar las decisiones sobre el nombramiento y cese de altos ejecutivos de la Sociedad. Por otro lado, la revisión y aprobación de cambios importantes en la estructura organizativa corresponden al Comité de Dirección de IAG.

La estructura organizativa, incluida la descripción de puestos de trabajo con definición de las responsabilidades del personal, depende en última instancia del Consejero Delegado, que delega estas facultades en el consejero delegado de Aer Lingus, Avios, British Airways, Iberia y Vueling. La estructura autorizada de la Sociedad, de Aer Lingus, de British Airways, de Iberia y de Vueling se actualiza y revisa cuando es necesario. En British Airways, Iberia y Vueling se publica en las respectivas intranets de cada sociedad. En Aer Lingus está a disposición a través del Secretario de la Sociedad.

La instrucción del Grupo "Way of Business" establece las normas de conducta que ha de observar el personal y el apoyo que tendrá a su disposición por parte del Comité de Dirección de IAG para mantener el nivel de conducta esperado. Dicho documento es aprobado por el Consejo de IAG y distribuido por el Comité de Dirección. La instrucción del Grupo "Way of Business" tiene su reflejo en las políticas locales de Aer Lingus, Avios, British Airways, Iberia y Vueling, disponibles en sus respectivas intranets.

Los incumplimientos leves de los Códigos de Conducta se investigan por los jefes directos, que adoptarán las medidas disciplinarias de conformidad con las normas y políticas laborales aplicables a la persona en cuestión. Los incumplimientos de mayor gravedad serán investigados por el área de negocio responsable de la compañía operadora correspondiente.

De acuerdo con la política sobre 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 de los SCIIF en altos directivos designados de su respectiva organización. El Manual de Contabilidad del Grupo proporciona las directrices de control financiero.

La Sociedad creó un grupo de coordinación en el marco del Código Penal español en 2015 para garantizar la implementación por todas las entidades legales españolas relevantes de un Modelo de Prevención del Riesgo Penal efectivo, como consecuencia de la reforma de la Ley Orgánica 10/1995. Se llevaron a cabo diversas actividades clave como parte de la implementación del Modelo de Prevención del Riesgo Penal, incluida la identificación y evaluación de riesgos derivados de actividades, procesos, subprocesos y controles, análisis de deficiencias y la creación o ajuste de manuales, procedimientos y controles. Los Modelos de Prevención de Riesgos Penales de Iberia, Iberia Express y Vueling fueron aprobados por sus respectivos Consejos de Administración en 2016, y cada entidad cuenta con una Comisión de Cumplimiento responsable de la implementación, supervisión, monitorización y verificación de los seis elementos del Modelo de Prevención de Riesgo Penal.

En todo el Grupo hay establecidos canales de denuncia, proporcionados por Safecall y Ethicspoint, para la comunicación de irregularidades con carácter confidencial. La Comisión de Auditoría y Cumplimiento de IAG revisa anualmente la eficacia de estos canales. En esta revisión anual se analiza el volumen de denuncias por categoría; la puntualidad del seguimiento; la responsabilidad del seguimiento y cualesquiera cuestiones planteadas que puedan tener repercusión en los estados financieros. La revisión anual está coordinada por el Director de Auditoría del Grupo.

Todo el personal de IAG sigue un programa de desarrollo individual que identifica sus necesidades de formación en materia técnica y/o profesional, comprobándose los resultados obtenidos dos veces al año. Se imparte formación básica financiera para el personal a través de módulos de eLearning o en clases presenciales, dependiendo de la compañía operadora. Se ofrecen asimismo cursos especiales sobre los fundamentos de la financiación de aerolíneas y la interpretación de las cuentas de la Sociedad.

IAG y British Airways ofrecen permisos para estudiar, ayudas económicas y la adecuada experiencia laboral para el personal que estudie para obtener una titulación en contabilidad, incluyendo al personal que asista al Institute of Chartered Accountants de Inglaterra y Gales, el Chartered Institute of Management Accountants y la Association of Chartered Certified Accountants.

El personal financiero de la Sociedad ha recibido una media de dos días de formación en 2016. Los miembros del equipo de Auditoría Interna de IAG han recibido una media de un día de formación en relación con SCIIF.

F.2 Evaluación de riesgos de la información financiera

Informe, al menos, de:

F.2.1 Cuáles son las principales características del proceso de identificación de riesgos, incluyendo los de error o fraude, en cuanto a:

- Si el proceso existe y está documentado.
- Si el proceso cubre la totalidad de objetivos de la información financiera, (existencia y ocurrencia; integridad; valoración; presentación, desglose y comparabilidad; y derechos y obligaciones), si se actualiza y con qué frecuencia.
- La existencia de un proceso de identificación del perímetro de consolidación, teniendo en cuenta la posible existencia de estructuras societarias complejas, entidades instrumentales o de propósito especial, sociedades holding.
- Si el proceso tiene en cuenta los efectos de otras tipologías de riesgos (operativos, tecnológicos, financieros, legales, fiscales, reputacionales, medioambientales, etc.) en la medida que afecten a los estados financieros.
- Qué órgano de gobierno de la entidad supervisa el proceso.

El proceso de Gestión de Riesgos Empresariales ("ERM", en sus siglas en inglés) del Grupo evalúa e identifica los principales riesgos empresariales y las medidas de control. Los riesgos principales se dividen en estratégicos, de negocio y operativos, financieros, de cumplimiento y regulatorios y fiscales. Por lo tanto, parte del proceso de ERM corresponde a la identificación de riesgos financieros. Al recabar información sobre tales riesgos y medidas, se establece una estrecha relación entre el equipo de ERM y las funciones financieras. La función financiera aporta información al proceso de ERM y revisa el resultado del proceso para asegurar que el impacto de los riesgos emergentes queda debidamente reflejado en los estados financieros.

El proceso para hacer frente a todos los riesgos cubiertos por el sistema de ERM se explica con detalle en el apartado E de este informe. El proceso aborda otros tipos de riesgos que podrían afectar a la declaración de información.

Informe anual de gobierno corporativo continuación

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 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 los procesos de negocio subyacentes importantes a través de una evaluación de riesgos cuantitativos y cualitativos de los estados financieros de las principales filiales. Los resultados de este proceso se describen en el apartado E.3 e incluye todos los objetivos de la información financiera.

El equipo de Control Interno, que rinde cuentas ante el Director de Integración Financiera del Grupo IAG, supervisa la documentación del control y proceso financiero del Grupo, y presta apoyo a los responsables del proceso a efectos de garantizar la existencia de controles efectivos.

El proceso de evaluación de riesgos identifica los procesos de negocio subyacentes importantes y cubre los objetivos de información financiera. El proceso de evaluación de riesgos es actualizado y documentado anualmente. Las Instrucciones del Grupo incluyen una Política Antifraude que se implementa en las compañías operadoras.

El riesgo de fraude en la Sociedad resulta más significativo en proyectos concretos, por lo general adquisiciones y enajenaciones. Para controlar el riesgo de fraude, se dota a cada proyecto de profesionales experimentados pertenecientes a los departamentos oportunos, incluido el financiero, y asesores externos procedentes de destacadas firmas legales. El riesgo de un fraude significativo en el curso ordinario de la Sociedad es reducido al ser la Sociedad una sociedad holding que no realiza operaciones comerciales al margen de proyectos concretos.

La Sociedad utiliza un sistema de consolidación, y los cambios vienen determinados por la evolución de la estructura corporativa a lo largo del año. La Sociedad, Aer Lingus, Avios, British Airways, Iberia y Vueling mantienen jerarquías de consolidación en sus respectivos sistemas de consolidación. Estas jerarquías están sujetas a controles de cambios y acceso para garantizar su integridad ininterrumpida. Las transacciones o avances del Grupo que requieran la constitución o adquisición de nuevas sociedades del Grupo serán considerados por la Comisión Financiera de IAG, a efectos de actualizar las jerarquías según corresponda.

El perímetro de consolidación se enfoca de dos maneras. En primer lugar la Comisión de Auditoría y Cumplimiento de IAG aprobará la constitución de cualquier Entidad de Propósito Especial ("SPV", en sus siglas en inglés). Esta comisión confirmará la necesidad de la SPV, su gobierno y cómo se contabilizará. En segundo lugar, se analizará la determinación de qué entidades serán objeto de consolidación a nivel de la Sociedad, Aer Lingus, British Airways e Iberia. La jerarquía de consolidación se revisa al producirse cambios en la estructura de propiedad y cuando se constituyen/adquieren nuevas entidades. Cualquier cambio en el perímetro de consolidación es planteado y debatido en las reuniones de la Comisión Financiera y de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento.

El Consejo de Administración tendrá la última palabra en materia de gestión de riesgos y control interno, incluida la determinación de la naturaleza y extensión de los principales riesgos que está dispuesto a asumir para la consecución de los objetivos estratégicos.

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 IAG revisa los resultados financieros del Grupo mensualmente. En la revisión se examinan los resultados del mes anterior, la previsión para el trimestre siguiente y la previsión para el ejercicio completo con respecto al plan financiero y al ejercicio anterior. Se analizan las variaciones de los indicadores clave de resultados como, por ejemplo, estadísticas de ingresos unitarios y costes unitarios junto con el impacto de los costes de combustible y tipos de cambio. El análisis se efectúa en las principales compañías operadoras del Grupo: Aer Lingus, Avios, British Airways, Iberia y Vueling. La coherencia de estas cuentas de gestión con las cuentas del Grupo publicadas trimestralmente genera un alto grado de confianza en la integridad de las cuentas publicadas.

El proceso de consolidación trimestral se gestiona conforme a un calendario previamente acordado, e incluye revisiones y aprobaciones en etapas clave del proceso. En cada compañía operadora los departamentos financieros y de contabilidad consolidan, revisan y aprueban la información financiera. La información financiera consolidada es revisada por el Director Financiero de cada compañía operadora antes de su envío a IAG. Estas revisiones aseguran el adecuado registro de todos los riesgos significativos del negocio en los estados financieros, 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 la Sociedad implica una revisión crítica de la información presentada por Aer Lingus, Avios, British Airways, Iberia y Vueling. En áreas especializadas como, por ejemplo, tesorería, la información consolidada la revisan especialistas en la materia para identificar anomalías, incoherencias con la información contable de la dirección y cualquier interpretación incongruente de instrucciones dentro del Grupo. Las cuentas definitivas las revisa el Director de Información del Grupo, junto con el Director Financiero. Asimismo, se lleva a cabo una revisión 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.

El alcance de los SCIIF en el Grupo se ha basado en que las principales filiales, esto es, Aer Lingus, Avios, British Airways Iberia y Vueling. Los SCIIF cubren también a la Sociedad por lo que respecta a Controles a Nivel de Entidad y el Proceso de Consolidación de Estados Financieros. El modelo de SCIIF del Grupo contiene una Matriz de Control y Riesgos Financieros que incluye controles a nivel de entidad, controles generales de TI y 19 procesos de negocio importantes considerados pertinentes para la preparación de los estados financieros. Los procesos y sistemas de control son los que se indican a continuación:

- a. Ventas de Carga
- b. Nóminas
- c. Ventas a Pasajeros- Ventas de Billetes
- d. Ventas a Pasajeros- Viajes
- e. Ventas a Pasajeros- Facturación /Facturación Interlíneas
- f. Activo No Corriente - Aeronaves
- g. Activo No Corriente - Activos de Tierra
- h. Activo No Corriente - Motores y Piezas de Motores
- i. Inventario de Activo Corriente y No Corriente - Ingeniería
- j. Deudores y Facturación
- k. Combustible
- l. Compra de Bienes y Servicios
- m. Cargos a Usuarios
- n. Avios
- o. Tesorería
- p. Proceso de Cierre de Estados Financieros
- q. Acuerdos con Socios de Alianzas
- r. Impuestos
- s. Otros Ingresos

El diseño, implantación y mantenimiento de sistemas adecuados de SCIIF es responsabilidad principalmente de la dirección, identificándose y comunicándose la titularidad del proceso a las compañías operadoras a través de la Política de SCIIF de IAG. Los responsables del proceso de negocio, con el apoyo del equipo de Control interno, son también responsables de la documentación de los procesos y subprocesos.

Se han definido controles de SCIIF, entre los que se incluyen 587 controles de SCIIF clave, en los 19 procesos de negocio y controles generales de TI 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.

Informe anual de gobierno corporativo continuación

F.3.2 Políticas y procedimientos de control interno sobre los sistemas de información (entre otras, sobre seguridad de acceso, control de cambios, operación de los mismos, continuidad operativa y segregación de funciones) que soporten los procesos relevantes de la entidad en relación a la elaboración y publicación de la información financiera.

La Sociedad ha establecido una Norma de Seguridad de la Información de Referencia que resulta de aplicación a todas las compañías operadoras del Grupo. El equipo de Seguridad de TI del Grupo de SNG de IAG es el responsable de liderar, gestionar y coordinar la difusión e implementación de prácticas de seguridad de la información dentro de IAG. La protección de la información depende de su valor, confidencialidad, relevancia para la compañía y el riesgo de pérdida o puesta en peligro.

La Norma exige que todo el personal del Grupo esté organizado de manera tal que se minimice el riesgo de cambios no autorizados de la información, errores, robos o fraudes. Queda prohibido que alguien del personal inste una acción y la autorice.

Los Servicios de Negocio Global (SNG) de IAG gestionan y prestan soporte a los sistemas de TI de British Airways e Iberia. Los sistemas de TI utilizados por Vueling, Avios y Aer Lingus son gestionados por dichas compañías operadoras de acuerdo con la Norma de Seguridad de la Información de IAG, que se agrupa en las siguientes áreas:

- a. Organización de la Seguridad de la Información
- b. Sensibilización y Formación sobre Seguridad de la Información
- c. Gestión de Riesgos
- d. Segregación de Funciones
- e. Gestión de Privilegios y Control de Accesos
- f. Seguridad Física
- g. Control de Contraseñas
- h. Acceso y Monitorización
- i. Redes e Infraestructura
- j. Parches de Seguridad y Protección Contra Virus
- k. Gestión de Cambios y Novedades del Sistema
- l. Sistemas y Operaciones de Seguridad
- m. Cumplimiento

Los Controles Generales de TI (CGTI) del Grupo están alineados con la Norma de Seguridad de la Información de IAG. Existen 21 CGTI fundamentales y 16 CGTI no fundamentales que respaldan los procesos de información financiera.

Todos los sistemas utilizados por el Grupo, incluidos los relacionados con información financiera, han de cumplir con la Norma de Seguridad de la Información de IAG, pues proporciona directrices claras respecto a los controles internos que es necesario establecer para cubrir los riesgos inherentes en las cuatro áreas de gestión del sistema de TI que se indican a continuación:

- a. Entorno de TI
 - I. Estructura organizativa de TI y descripción de sus responsabilidades
 - II. Arquitectura e infraestructuras de sistemas de TI
 - III. Protección medioambiental frente a daños físicos, pérdidas, robos o uso indebido de los sistemas y equipos de TI
- b. Acceso seguro
 - I. Acceso al sistema gestionado mediante una clara segregación de funciones
 - II. Los propietarios de la aplicación son responsables de mantener sus sistemas libres de usuarios y accesos no autorizados o inapropiados
 - III. Los usuarios solo tendrán acceso a los datos y funciones necesarios para llevar a cabo las tareas que el Grupo les ha asignado
 - IV. Los controles de acceso lógico incluyen procedimientos para la agregación, modificación y eliminación de usuarios.
 - V. Restricción de derechos de acceso preferente a los equipos de soporte de la aplicación.
 - VI. Cada usuario que acceda a la aplicación habrá de tener credenciales personalizadas.
 - VII. Las contraseñas se configurarán de forma apropiada para prevenir accesos no autorizados al sistema.

- VIII. Control de acceso físico, incluida restricción de acceso a instalaciones informáticas únicamente a personal autorizado
- c. Gestión de Cambios y Novedades del Sistema
 - I. Control de cambios
 - II. Aprobación y autorización de cambios
 - III. Evaluación de cambios
 - IV. Gestión de versiones
- d. 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 de colaboradores externos y terceros
 - V. Planes de contingencia y de recuperación de sistemas 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.

Todos los procesos externalizados conllevan la definición, aceptación y suscripción de Acuerdos de Nivel de Servicio (SLA, por sus siglas en inglés) en el contrato con el correspondiente proveedor. Como parte del Proyecto de Servicios de Negocio Global, British Airways, Iberia, Avios y Cargo han externalizado el servicio de soporte al proceso financiero a Accenture. El personal de Finance lleva a cabo una revisión trimestral o semestral de las cuentas y conciliaciones externalizadas, así como una supervisión continua de la situación operativa de los procesos externalizados.

Cuando el Grupo externaliza procesos relevantes para la preparación de información financiera a un experto independiente, se asegura de su competencia técnica y jurídica. El Grupo ha identificado cinco procesos externalizados a expertos independientes que afectan a la preparación de información financiera.

- a. British Airways externaliza la determinación del régimen contable y de valoración de los planes de pensiones, estando sujeto el tratamiento contable propuesto a la revisión y censura internas por parte de un contable cualificado y experto en gestión de riesgos de pensiones;
- b. Iberia valora las obligaciones frente a los empleados y los costes del plan de reestructuración mediante estudios actuariales realizados por expertos independientes;
- c. Vueling externaliza la valoración de instrumentos financieros y la comprobación de la efectividad de derivados;
- d. El Grupo externaliza la valoración de activos y pasivos como parte de su combinación de negocios;
- e. IAG externaliza el cálculo del valor razonable de los planes de pago en acciones
- f. Aer Lingus externaliza la valoración de los activos y pasivos de los planes de pensiones.

F.4 Información y comunicación

Informe, señalando sus principales características, si dispone al menos de:

F.4.1 Una función específica encargada de definir, mantener actualizadas las políticas contables (área o departamento de políticas contables) y resolver dudas o conflictos derivados de su interpretación, manteniendo una comunicación fluida con los responsables de las operaciones en la organización, así como un manual de políticas contables actualizado y comunicado a las unidades a través de las que opera la entidad.

El departamento de Información Financiera del Grupo es el encargado de mantener las políticas contables de la Sociedad y actualiza y publica el Manual de Políticas Contables del Grupo.

De forma trimestral, en su caso, se exponen ante la Comisión de Auditoría y Cumplimiento las nuevas normas contables y su impacto.

Informe anual de gobierno corporativo continuación

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 Información Financiera del Grupo emite instrucciones en materia de información financiera al final de cada trimestre.

Dichas instrucciones incluyen un calendario de ejecución de las principales actividades de cierre contable, como son el acuerdo sobre saldos intragrupo, la presentación de los principales resultados contables y la comunicación de información detallada. También se determinan a nivel central y se recogen en las instrucciones los supuestos en que han de basarse las pruebas contables, tales como el Coste Medio Ponderado de Capital y las sensibilidades porcentuales en operaciones con derivados. El formato de la información que ha de comunicarse y las entidades que han de comunicarla se determinan dentro del régimen de consolidación, que también incluye pruebas de validación para confirmar la completitud y la coherencia interna.

La información que ha de presentarse en relación con los SCIIF se valida por profesionales de alto rango del área de contabilidad, designados por el respectivo Director Financiero de IAG, Aer Lingus, Avios, British Airways, Iberia y 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 la comisión de auditoría así como si la entidad cuenta con una función de auditoría interna que tenga entre sus competencias la de apoyo a la comisión en su labor de supervisión del sistema de control interno, incluyendo el 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 de IAG revisa toda la información que ha de comunicarse en relación con los SCIIF y valida el enfoque adoptado por el Grupo para dar cumplimiento a las recomendaciones de la CNMV en relación con los SCIIF. En este sentido, la Comisión de Auditoría y Cumplimiento ha tenido especial cuidado por alcanzar un equilibrio adecuado entre las recomendaciones de la CNMV en relación con los SCIIF y el enfoque dado por el Código de Gobierno Corporativo del Reino Unido.

Los SCIIF del Grupo incluyen a la Sociedad, a Aer Lingus, a Avios, a British Airways, a Iberia y a Vueling, y cubren los procedimientos llevados a cabo por SNG de IAG, e IAG Cargo en nombre de las compañías operadoras. La Comisión de Auditoría y Cumplimiento cuenta con el apoyo del departamento de Auditoría Interna.

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 o en los Comités de Dirección de Aer Lingus, Avios, 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 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" o se haya detectado una "deficiencia esencial" en un control interno de información financiera.

Alcance del SCIIF 2016

Además de los Controles de Nivel de Entidad y de los CGTI, se han identificado 19 procesos de negocio que tienen un impacto significativo sobre la información financiera de 2016, de los cuales Aer Lingus tiene nueve, Avios uno, British Airways 18, Iberia 15 y Vueling cinco.

En las entidades y los procesos de negocio identificados, las 587 actividades de control clave se desglosan en 482 controles clave de procesos de negocio y 105 CGTI clave.

Todos los procesos y CGTI clave incluidos en los SCIIF han sido sometidos a pruebas. No se han detectado deficiencias esenciales. Se ha detectado un total de 12 deficiencias significativas y 133 deficiencias. Se han establecido planes de actuación para que los responsables de los procesos corrijan cada una de dichas deficiencias de control interno y serán objeto de seguimiento por Auditoría Interna.

- F.5.2** Si cuenta con un procedimiento de discusión mediante el cual, el auditor de cuentas (de conformidad con lo establecido en las NTA), la función de auditoría interna y otros expertos puedan comunicar a la alta dirección y a la comisión de auditoría o administradores de la entidad las debilidades significativas de control interno identificadas durante los procesos de revisión de las cuentas anuales o aquellos otros que les hayan sido encomendados. Asimismo, informará de si dispone de un plan de acción que trate de corregir o mitigar las debilidades observadas.

Los auditores externos de la Sociedad asisten a las reuniones de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento e informan de puntos débiles de control sustanciales detectados durante su trabajo. Los auditores externos no han detectado ninguna deficiencia de control sustancial en 2016.

El Director de Auditoría del Grupo asiste a las reuniones de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento y presenta su informe directamente a la Comisión. El Director de Auditoría del Grupo reporta funcionalmente al Presidente de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento. La Comisión de Auditoría y Cumplimiento realiza el seguimiento de la ejecución de las recomendaciones de Auditoría Interna.

F.6 Otra información relevante

Ninguna.

F.7 Informe del auditor externo

Informe de:

- F.7.1** Si la información del SCIF 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 SCIF remitida a los mercados ha sido sometida a revisión por el auditor externo y su informe se adjunta al final de este Informe Anual de Gobierno Corporativo.

G. GRADO DE SEGUIMIENTO DE LAS RECOMENDACIONES DE GOBIERNO CORPORATIVO

Indique el grado de seguimiento de la sociedad respecto de las recomendaciones del Código de buen gobierno de las sociedades cotizadas.

En el caso de que alguna recomendación no se siga o se siga parcialmente, se deberá incluir una explicación detallada de sus motivos de manera que los accionistas, los inversores y el mercado en general, cuenten con información suficiente para valorar el proceder de la sociedad. No serán aceptables explicaciones de carácter general.

1. Que los estatutos de las sociedades cotizadas no limiten el número máximo de votos que pueda emitir un mismo accionista, ni contengan otras restricciones que dificulten la toma de control de la sociedad mediante la adquisición de sus acciones en el mercado.

Explique

LAG considera que no cumple con esta recomendación como consecuencia de las restricciones sobre propiedad de acciones establecidas en los Estatutos de la Sociedad. Se trata de una falta de cumplimiento parcial, ya que estas restricciones son resultado directo de las impuestas en relación con la propiedad y control de acciones en la ley aplicable o en los convenios bilaterales sobre transporte aéreo suscritos por España y el Reino Unido y no de decisiones discrecionales de la Sociedad.

2. Que cuando coticen la sociedad matriz y una sociedad dependiente ambas definan públicamente con precisión:
 - a) Las respectivas áreas de actividad y eventuales relaciones de negocio entre ellas, así como las de la sociedad dependiente cotizada con las demás empresas del grupo;
 - b) Los mecanismos previstos para resolver los eventuales conflictos de interés que puedan presentarse.

No aplicable

3. Que durante la celebración de la junta general ordinaria, como complemento de la difusión por escrito del informe anual de gobierno corporativo, el presidente del consejo de administración informe verbalmente a los accionistas, con suficiente detalle, de los aspectos más relevantes del gobierno corporativo de la sociedad y, en particular:
 - a) De los cambios acaecidos desde la anterior junta general ordinaria.
 - b) De los motivos concretos por los que la compañía no sigue alguna de las recomendaciones del Código de Gobierno Corporativo y, si existieran, de las reglas alternativas que aplique en esa materia.

Cumple

Informe anual de gobierno corporativo continuación

4. Que la sociedad defina y promueva una política de comunicación y contactos con accionistas, inversores institucionales y asesores de voto que sea plenamente respetuosa con las normas contra el abuso de mercado y dé un trato semejante a los accionistas que se encuentren en la misma posición
- Y que la sociedad haga pública dicha política a través de su página web, incluyendo información relativa a la forma en que la misma se ha puesto en práctica e identificando a los interlocutores o responsables de llevarla a cabo.

Cumple

5. Que el consejo de administración no eleve a la junta general una propuesta de delegación de facultades, para emitir acciones o valores convertibles con exclusión del derecho de suscripción preferente, por un importe superior al 20% del capital en el momento de la delegación.
- Y que cuando el consejo de administración apruebe cualquier emisión de acciones o de valores convertibles con exclusión del derecho de suscripción preferente, la sociedad publique inmediatamente en su página web los informes sobre dicha exclusión a los que hace referencia la legislación mercantil.

Cumple

6. Que las sociedades cotizadas que elaboren los informes que se citan a continuación, ya sea de forma preceptiva o voluntaria, los publiquen en su página web con antelación suficiente a la celebración de la junta general ordinaria, aunque su difusión no sea obligatoria:
- a) Informe sobre la independencia del auditor.
 - b) Informes de funcionamiento de las comisiones de auditoría y de nombramientos y retribuciones.
 - c) Informe de la comisión de auditoría sobre operaciones vinculadas.
 - d) Informe sobre la política de responsabilidad social corporativa.

Cumple

7. Que la sociedad transmita en directo, a través de su página web, la celebración de las juntas generales de accionistas.

Cumple

8. Que la comisión de auditoría vele por que el consejo de administración procure presentar las cuentas a la junta general de accionistas sin limitaciones ni salvedades en el informe de auditoría y que, en los supuestos excepcionales en que existan salvedades, tanto el presidente de la comisión de auditoría como los auditores expliquen con claridad a los accionistas el contenido y alcance de dichas limitaciones o salvedades.

Cumple

9. Que la sociedad haga públicos en su página web, de manera permanente, los requisitos y procedimientos que aceptará para acreditar la titularidad de acciones, el derecho de asistencia a la junta general de accionistas y el ejercicio o delegación del derecho de voto y que tales requisitos y procedimientos favorezcan la asistencia y el ejercicio de sus derechos a los accionistas y se apliquen de forma no discriminatoria.

Cumple

10. Que cuando algún accionista legitimado haya ejercitado, con anterioridad a la celebración de la junta general de accionistas, el derecho a completar el orden del día o a presentar nuevas propuestas de acuerdo, la sociedad:
- a) Difunda de inmediato tales puntos complementarios y nuevas propuestas de acuerdo.
 - b) Haga público el modelo de tarjeta de asistencia o formulario de delegación de voto o voto a distancia con las modificaciones precisas para que puedan votarse los nuevos puntos del orden del día y propuestas alternativas de acuerdo en los mismos términos que los propuestos por el consejo de administración.
 - c) Someta todos esos puntos o propuestas alternativas a votación y les aplique las mismas reglas de voto que a las formuladas por el consejo de administración, incluidas, en particular, las presunciones o deducciones sobre el sentido del voto.
 - d) Con posterioridad a la junta general de accionistas, comunique el desglose del voto sobre tales puntos complementarios o propuestas alternativas.

No aplicable

11. Que, en el caso de que la sociedad tenga previsto pagar primas de asistencia a la junta general de accionistas, establezca, con anterioridad, una política general sobre tales primas y que dicha política sea estable.

No aplicable

12. Que el consejo de administración desempeñe sus funciones con unidad de propósito e independencia de criterio, dispense el mismo trato a todos los accionistas que se hallen en la misma posición y se guíe por el interés social, entendido como la consecución de un negocio rentable y sostenible a largo plazo, que promueva su continuidad y la maximización del valor económico de la empresa.

Y que en la búsqueda del interés social, además del respeto de las leyes y reglamentos y de un comportamiento basado en la buena fe, la ética y el respeto a los usos y a las buenas prácticas comúnmente aceptadas, procure conciliar el propio interés social con, según corresponda, los legítimos intereses de sus empleados, sus proveedores, sus clientes y los de los restantes grupos de interés que puedan verse afectados, así como el impacto de las actividades de la compañía en la comunidad en su conjunto y en el medio ambiente.

Cumple

13. Que el consejo de administración posea la dimensión precisa para lograr un funcionamiento eficaz y participativo, lo que hace aconsejable que tenga entre cinco y quince miembros.

Cumple

14. Que el consejo de administración apruebe una política de selección de consejeros que:

- a) Sea concreta y verificable;
- b) Asegure que las propuestas de nombramiento o reelección se fundamenten en un análisis previo de las necesidades del consejo de administración
- c) Favorezca la diversidad de conocimientos, experiencias y género.

Que el resultado del análisis previo de las necesidades del consejo de administración se recoja en el informe justificativo de la comisión de nombramientos que se publique al convocar la junta general de accionistas a la que se someta la ratificación, el nombramiento o la reelección de cada consejero.

Y que la política de selección de consejeros promueva el objetivo de que en el año 2020 el número de consejeras represente, al menos, el 30% del total de miembros del consejo de administración.

La comisión de nombramiento verificará anualmente el cumplimiento de la política de selección de consejeros y se informará de ello en el informe anual de gobierno corporativo.

Cumple

15. Que los consejeros dominicales e independientes constituyan una amplia mayoría del consejo de administración y que el número de consejeros ejecutivos sea el mínimo necesario, teniendo en cuenta la complejidad del grupo societario y el porcentaje de participación de los consejeros ejecutivos en el capital de la sociedad.

Cumple

16. Que el porcentaje de consejeros dominicales sobre el total de consejeros no ejecutivos no sea mayor que la proporción existente entre el capital de la sociedad representado por dichos consejeros y el resto del capital..

Este criterio podrá atenuarse:

- a) En sociedades de elevada capitalización en las que sean escasas las participaciones accionariales que tengan legalmente la consideración de significativas.
- b) Cuando se trate de sociedades en las que exista una pluralidad de accionistas representados en el consejo de administración y no tengan vínculos entre sí.

Cumple

17. Que el número de consejeros independientes represente, al menos, la mitad del total de consejeros..

Que, sin embargo, cuando la sociedad no sea de elevada capitalización o cuando, aun siéndolo, cuente con un accionista o varios actuando concertadamente, que controlen más del 30% del capital social, el número de consejeros independientes represente, al menos, un tercio del total de consejeros.

Cumple

Informe anual de gobierno corporativo continuación

18. Que las sociedades hagan pública a través de su página web, y mantengan actualizada, la siguiente información sobre sus consejeros:
- a) Perfil profesional y biográfico.
 - b) Otros consejos de administración a los que pertenezcan, se trate o no de sociedades cotizadas, así como sobre las demás actividades retribuidas que realice cualquiera que sea su naturaleza.
 - c) Indicación de la categoría de consejero a la que pertenezcan, señalándose, en el caso de consejeros dominicales, el accionista al que representen o con quien tengan vínculos.
 - d) Fecha de su primer nombramiento como consejero en la sociedad, así como de las posteriores reelecciones.
 - e) Acciones de la compañía, y opciones sobre ellas, de las que sean titulares.

Cumple

19. Que en el informe anual de gobierno corporativo, previa verificación por la comisión de nombramientos, se expliquen las razones por las cuales se hayan nombrado consejeros dominicales a instancia de accionistas cuya participación accionarial sea inferior al 3% del capital; y se expongan las razones por las que no se hubieran atendido, en su caso, peticiones formales de presencia en el consejo procedentes de accionistas cuya participación accionarial sea igual o superior a la de otros a cuya instancia se hubieran designado consejeros dominicales.

No aplicable

20. Que los consejeros dominicales presenten su dimisión cuando el accionista a quien representen transmita íntegramente su participación accionarial. Y que también lo hagan, en el número que corresponda, cuando dicho accionista rebaje su participación accionarial hasta un nivel que exija la reducción del número de sus consejeros dominicales.

Cumple

21. Que el consejo de administración no proponga la separación de ningún consejero independiente antes del cumplimiento del período estatutario para el que hubiera sido nombrado, salvo cuando concurra justa causa, apreciada por el consejo de administración previo informe de la comisión de nombramientos. En particular, se entenderá que existe justa causa cuando el consejero pase a ocupar nuevos cargos o contraiga nuevas obligaciones que le impidan dedicar el tiempo necesario al desempeño de las funciones propias del cargo de consejero, incumpla los deberes inherentes a su cargo o incurra en algunas de las circunstancias que le hagan perder su condición de independiente, de acuerdo con lo establecido en la legislación aplicable.

También podrá proponerse la separación de consejeros independientes como consecuencia de ofertas públicas de adquisición, fusiones u otras operaciones corporativas similares que supongan un cambio en la estructura de capital de la sociedad, cuando tales cambios en la estructura del consejo de administración vengán propiciados por el criterio de proporcionalidad señalado en la recomendación 16.

Cumple

22. Que las sociedades establezcan reglas que obliguen a los consejeros a informar y, en su caso, dimitir en aquellos supuestos que puedan perjudicar al crédito y reputación de la sociedad y, en particular, les obliguen a informar al consejo de administración de las causas penales en las que aparezcan como imputados, así como de sus posteriores vicisitudes procesales.

Y que si un consejero resultara procesado o se dictara contra él auto de apertura de juicio oral por alguno de los delitos señalados en la legislación societaria, el consejo de administración examine el caso tan pronto como sea posible y, a la vista de sus circunstancias concretas, decida si procede o no que el consejero continúe en su cargo. Y que de todo ello el consejo de administración dé cuenta, de forma razonada, en el informe anual de gobierno corporativo.

Cumple

23. Que todos los consejeros expresen claramente su oposición cuando consideren que alguna propuesta de decisión sometida al consejo de administración puede ser contraria al interés social. Y que otro tanto hagan, de forma especial, los independientes y demás consejeros a quienes no afecte el potencial conflicto de intereses, cuando se trate de decisiones que puedan perjudicar a los accionistas no representados en el consejo de administración.

Y que cuando el consejo de administración adopte decisiones significativas o reiteradas sobre las que el consejero hubiera formulado serias reservas, este saque las conclusiones que procedan y, si optara por dimitir, explique las razones en la carta a que se refiere la recomendación siguiente.

Esta recomendación alcanza también al secretario del consejo de administración, aunque no tenga la condición de consejero.

Cumple

24. Que cuando, ya sea por dimisión o por otro motivo, un consejero cese en su cargo antes del término de su mandato, explique las razones en una carta que remitirá a todos los miembros del consejo de administración. Y que, sin perjuicio de que dicho cese se comunique como hecho relevante, del motivo del cese se dé cuenta en el informe anual de gobierno corporativo.

Cumple

25. Que la comisión de nombramientos se asegure de que los consejeros no ejecutivos tienen suficiente disponibilidad de tiempo para el correcto desarrollo de sus funciones.
Y que el reglamento del consejo establezca el número máximo de consejos de sociedades de los que pueden formar parte sus consejeros.

Cumple

26. Que el consejo de administración se reúna con la frecuencia precisa para desempeñar con eficacia sus funciones y, al menos, ocho veces al año, siguiendo el programa de fechas y asuntos que establezca al inicio del ejercicio, pudiendo cada consejero individualmente proponer otros puntos del orden del día inicialmente no previstos.

Cumple

27. Que las inasistencias de los consejeros se reduzcan a los casos indispensables y se cuantifiquen en el informe anual de gobierno corporativo. Y que, cuando deban producirse, se otorgue representación con instrucciones.

Cumple

28. Que cuando los consejeros o el secretario manifiesten preocupación sobre alguna propuesta o, en el caso de los consejeros, sobre la marcha de la sociedad y tales preocupaciones no queden resueltas en el consejo de administración, a petición de quien las hubiera manifestado, se deje constancia de ellas en el acta.

Cumple

29. Que la sociedad establezca los cauces adecuados para que los consejeros puedan obtener el asesoramiento preciso para el cumplimiento de sus funciones incluyendo, si así lo exigieran las circunstancias, asesoramiento externo con cargo a la empresa.

Cumple

30. Que, con independencia de los conocimientos que se exijan a los consejeros para el ejercicio de sus funciones, las sociedades ofrezcan también a los consejeros programas de actualización de conocimientos cuando las circunstancias lo aconsejen.

Cumple

31. Que el orden del día de las sesiones indique con claridad aquellos puntos sobre los que el consejo de administración deberá adoptar una decisión o acuerdo para que los consejeros puedan estudiar o recabar, con carácter previo, la información precisa para su adopción.

Cuando, excepcionalmente, por razones de urgencia, el presidente quiera someter a la aprobación del consejo de administración decisiones o acuerdos que no figuraran en el orden del día, será preciso el consentimiento previo y expreso de la mayoría de los consejeros presentes, del que se dejará debida constancia en el acta.

Cumple

32. Que los consejeros sean periódicamente informados de los movimientos en el accionariado y de la opinión que los accionistas significativos, los inversores y las agencias de calificación tengan sobre la sociedad y su grupo.

Cumple

33. Que el presidente, como responsable del eficaz funcionamiento del consejo de administración, además de ejercer las funciones que tiene legal y estatutariamente atribuidas, prepare y someta al consejo de administración un programa de fechas y asuntos a tratar; organice y coordine la evaluación periódica del consejo, así como, en su caso, la del primer ejecutivo de la sociedad; sea responsable de la dirección del consejo y de la efectividad de su funcionamiento; se asegure de que se dedica suficiente tiempo de discusión a las cuestiones estratégicas, y acuerde y revise los programas de actualización de conocimientos para cada consejero, cuando las circunstancias lo aconsejen.

Cumple

Informe anual de gobierno corporativo continuación

34. Que cuando exista un consejero coordinador, los estatutos o el reglamento del consejo de administración, además de las facultades que le corresponden legalmente, le atribuya las siguientes: presidir el consejo de administración en ausencia del presidente y de los vicepresidentes, en caso de existir; hacerse eco de las preocupaciones de los consejeros no ejecutivos; mantener contactos con inversores y accionistas para conocer sus puntos de vista a efectos de formarse una opinión sobre sus preocupaciones, en particular, en relación con el gobierno corporativo de la sociedad; y coordinar el plan de sucesión del presidente.

No aplicable

35. Que el secretario del consejo de administración vele de forma especial para que en sus actuaciones y decisiones el consejo de administración tenga presentes las recomendaciones sobre buen gobierno contenidas en este Código de buen gobierno que fueran aplicables a la sociedad.

Cumple

36. Que el consejo de administración en pleno evalúe una vez al año y adopte, en su caso, un plan de acción que corrija las deficiencias detectadas respecto de:
- La calidad y eficiencia del funcionamiento del consejo de administración.
 - El funcionamiento y la composición de sus comisiones.
 - La diversidad en la composición y competencias del consejo de administración.
 - El desempeño del presidente del consejo de administración y del primer ejecutivo de la sociedad.
 - El desempeño y la aportación de cada consejero, prestando especial atención a los responsables de las distintas comisiones del consejo.

Para la realización de la evaluación de las distintas comisiones se partirá del informe que estas eleven al consejo de administración, y para la de este último, del que le eleve la comisión de nombramientos.

Cada tres años, el consejo de administración será auxiliado para la realización de la evaluación por un consultor externo, cuya independencia será verificada por la comisión de nombramientos.

Las relaciones de negocio que el consultor o cualquier sociedad de su grupo mantengan con la sociedad o cualquier sociedad de su grupo deberán ser desglosadas en el informe anual de gobierno corporativo.

El proceso y las áreas evaluadas serán objeto de descripción en el informe anual de gobierno corporativo.

Cumple

37. Que cuando exista comisión ejecutiva (en adelante, "comisión delegada"), la estructura de participación de las diferentes categorías de consejeros sea similar a la del propio consejo de administración y su secretario sea el de este último.

No aplicable

38. Que el consejo de administración tenga siempre conocimiento de los asuntos tratados y de las decisiones adoptadas por la comisión ejecutiva y que todos los miembros del consejo de administración reciban copia de las actas de las sesiones de la comisión ejecutiva.

No aplicable

39. Que los miembros de la comisión de auditoría, y de forma especial su presidente, se designen teniendo en cuenta sus conocimientos y experiencia en materia de contabilidad, auditoría o gestión de riesgos, y que la mayoría de dichos miembros sean consejeros independientes.

Cumple

40. Que bajo la supervisión de la comisión de auditoría, se disponga de una unidad que asuma la función de auditoría interna que vele por el buen funcionamiento de los sistemas de información y control interno y que funcionalmente dependa del presidente no ejecutivo del consejo o del de la comisión de auditoría.

Cumple

41. Que el responsable de la unidad que asuma la función de auditoría interna presente a la comisión de auditoría su plan anual de trabajo, informe directamente de las incidencias que se presenten en su desarrollo y someta al final de cada ejercicio un informe de actividades.

Cumple

42. Que, además de las previstas en la ley, correspondan a la comisión de auditoría las siguientes funciones:
1. En relación con los sistemas de información y control interno:
 - a) Supervisar el proceso de elaboración y la integridad de la información financiera relativa a la sociedad y, en su caso, al grupo, revisando el cumplimiento de los requisitos normativos, la adecuada delimitación del perímetro de consolidación y la correcta aplicación de los criterios contables..
 - b) Velar por la independencia de la unidad que asume la función de auditoría interna; proponer la selección, nombramiento, reelección y cese del responsable del servicio de auditoría interna; proponer el presupuesto de ese servicio; aprobar la orientación y sus planes de trabajo, asegurándose de que su actividad esté enfocada principalmente hacia los riesgos relevantes de la sociedad; recibir información periódica sobre sus actividades; y verificar que la alta dirección tenga en cuenta las conclusiones y recomendaciones de sus informes.
 - c) Establecer y supervisar un mecanismo que permita a los empleados comunicar, de forma confidencial y, si resulta posible y se considera apropiado, anónima, las irregularidades de potencial trascendencia, especialmente financieras y contables, que adviertan en el seno de la empresa.
 2. En relación con el auditor externo:
 - a) En caso de renuncia del auditor externo, examinar las circunstancias que la hubieran motivado.
 - b) Velar que la retribución del auditor externo por su trabajo no comprometa su calidad ni su independencia.
 - c) Supervisar que la sociedad comunique como hecho relevante a la CNMV el cambio de auditor y lo acompañe de una declaración sobre la eventual existencia de desacuerdos con el auditor saliente y, si hubieran existido, de su contenido.
 - d) Asegurar que el auditor externo mantenga anualmente una reunión con el pleno del consejo de administración para informarle sobre el trabajo realizado y sobre la evolución de la situación contable y de riesgos de la sociedad.
 - e) Asegurar que la sociedad y el auditor externo respetan las normas vigentes sobre prestación de servicios distintos a los de auditoría, los límites a la concentración del negocio del auditor y, en general, las demás normas sobre independencia de los auditores.

Cumple

43. Que la comisión de auditoría pueda convocar a cualquier empleado o directivo de la sociedad, e incluso disponer que comparezcan sin presencia de ningún otro directivo.

Cumple

44. Que la comisión de auditoría sea informada sobre las operaciones de modificaciones estructurales y corporativas que proyecte realizar la sociedad para su análisis e informe previo al consejo de administración sobre sus condiciones económicas y su impacto contable y, en especial, en su caso, sobre la ecuación de canje propuesta.

Cumple

45. Que la política de control y gestión de riesgos identifique al menos:
- a) Los distintos tipos de riesgo, financieros y no financieros (entre otros los operativos, tecnológicos, legales, sociales, medio ambientales, políticos y reputacionales) a los que se enfrenta la sociedad, incluyendo entre los financieros o económicos, los pasivos contingentes y otros riesgos fuera de balance.
 - b) La fijación del nivel de riesgo que la sociedad considere aceptable.
 - c) Las medidas previstas para mitigar el impacto de los riesgos identificados, en caso de que llegaran a materializarse.
 - d) Los sistemas de información y control interno que se utilizarán para controlar y gestionar los citados riesgos, incluidos los pasivos contingentes o riesgos fuera de balance.

Cumple

46. Que bajo la supervisión directa de la comisión de auditoría o, en su caso, de una comisión especializada del consejo de administración, exista una función interna de control y gestión de riesgos ejercida por una unidad o departamento interno de la sociedad que tenga atribuidas expresamente las siguientes funciones:
- a) Asegurar el buen funcionamiento de los sistemas de control y gestión de riesgos y, en particular, que se identifiquen, gestionen, y cuantifiquen adecuadamente todos los riesgos importantes que afecten a la sociedad.
 - b) Participar activamente en la elaboración de la estrategia de riesgos y en las decisiones importantes sobre su gestión.

Informe anual de gobierno corporativo continuación

- c) Velar por que los sistemas de control y gestión de riesgos mitiguen los riesgos adecuadamente en el marco de la política definida por el consejo de administración.

Cumple

47. Que los miembros de la comisión de nombramientos y de retribuciones -o de la comisión de nombramientos y la comisión de retribuciones, si estuvieren separadas- se designen procurando que tengan los conocimientos, aptitudes y experiencia adecuados a las funciones que estén llamados a desempeñar y que la mayoría de dichos miembros sean consejeros independientes.

Cumple

48. Que las sociedades de elevada capitalización cuenten con una comisión de nombramientos y con una comisión de remuneraciones separadas..

Cumple

49. Que la comisión de nombramientos consulte al presidente del consejo de administración y al primer ejecutivo de la sociedad, especialmente cuando se trate de materias relativas a los consejeros ejecutivos.

Y que cualquier consejero pueda solicitar de la comisión de nombramientos que tome en consideración, por si los encuentra idóneos a su juicio, potenciales candidatos para cubrir vacantes de consejero.

Cumple

50. Que la comisión de retribuciones ejerza sus funciones con independencia y que, además de las funciones que le atribuya la ley, le correspondan las siguientes:

- a) Proponer al consejo de administración las condiciones básicas de los contratos de los altos directivos.
- b) Comprobar la observancia de la política retributiva establecida por la sociedad.
- c) Revisar periódicamente la política de remuneraciones aplicada a los consejeros y altos directivos, incluidos los sistemas retributivos con acciones y su aplicación, así como garantizar que su remuneración individual sea proporcionada a la que se pague a los demás consejeros y altos directivos de la sociedad.
- d) Velar por que los eventuales conflictos de intereses no perjudiquen la independencia del asesoramiento externo prestado a la comisión.
- e) Verificar la información sobre remuneraciones de los consejeros y altos directivos contenida en los distintos documentos corporativos, incluido el informe anual sobre remuneraciones de los consejeros.

Cumple

51. Que la comisión de retribuciones consulte al presidente y al primer ejecutivo de la sociedad, especialmente cuando se trate de materias relativas a los consejeros ejecutivos y altos directivos.

Cumple

52. Que las reglas de composición y funcionamiento de las comisiones de supervisión y control figuren en el reglamento del consejo de administración y que sean consistentes con las aplicables a las comisiones legalmente obligatorias conforme a las recomendaciones anteriores, incluyendo:

- a) Que estén compuestas exclusivamente por consejeros no ejecutivos, con mayoría de consejeros independientes.
- b) Que sus presidentes sean consejeros independientes.
- c) Que el consejo de administración designe a los miembros de estas comisiones teniendo presentes los conocimientos, aptitudes y experiencia de los consejeros y los cometidos de cada comisión, delibere sobre sus propuestas e informes; y que rinda cuentas, en el primer pleno del consejo de administración posterior a sus reuniones, de su actividad y que respondan del trabajo realizado.
- d) Que las comisiones puedan recabar asesoramiento externo, cuando lo consideren necesario para el desempeño de sus funciones.
- e) Que de sus reuniones se levante acta, que se pondrá a disposición de todos los consejeros.

Cumple parcialmente

El Consejo de Administración de IAG, en virtud de sus facultades de auto organización, considera conveniente contar con una Comisión de Seguridad que ejerza una supervisión de alto nivel de las actuaciones en materia de seguridad de cada aerolínea, así como de cualesquiera cuestiones importantes que puedan afectar al sector, si bien la responsabilidad en materia de seguridad recae sobre cada una de las aerolíneas del Grupo. Esta Comisión se rige por los mismos principios que todas las Comisiones del Consejo y está integrada por una clara mayoría de consejeros no ejecutivos.

Sin embargo, la composición de la Comisión no se ajusta a la recomendación del Código, puesto que cuenta entre sus miembros con un consejero ejecutivo, el Consejero Delegado, que también es su presidente. El Consejo considera que esto es aceptable en las circunstancias actuales por los siguientes motivos:

- a) IAG es una sociedad holding, no operativa, que ejerce una función supervisora dentro del Grupo.
- b) En coherencia con el marco regulatorio de la aviación civil, la responsabilidad en materia de seguridad recae sobre cada aerolínea operativa.
- c) La índole técnica de las cuestiones de seguridad y el hecho de que cada aerolínea operativa tenga sus propias características particulares aconseja que sea el principal ejecutivo del Grupo el que esté al frente de esta Comisión y coordine la información de las distintas aerolíneas del Grupo.

Además, el resto de miembros de la Comisión son todos ellos consejeros independientes de IAG, incluyendo el Presidente del Consejo y el Presidente de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento.

Por último, cabe destacar que la seguridad es un área fuertemente regulada y está sujeta a estrictos requisitos de información a las autoridades regulatorias del país de cada aerolínea, así como a auditorías externas regulares.

53. Que la supervisión del cumplimiento de las reglas de gobierno corporativo, de los códigos internos de conducta y de la política de responsabilidad social corporativa se atribuya a una o se reparta entre varias comisiones del consejo de administración que podrán ser la comisión de auditoría, la de nombramientos, la comisión de responsabilidad social corporativa, en caso de existir, o una comisión especializada que el consejo de administración, en ejercicio de sus facultades de auto-organización, decida crear al efecto, a las que específicamente se les atribuyan las siguientes funciones mínimas:

- a) La supervisión del cumplimiento de los códigos internos de conducta y de las reglas de gobierno corporativo de la sociedad.
- b) La supervisión de la estrategia de comunicación y relación con accionistas e inversores, incluyendo los pequeños y medianos accionistas.
- c) La evaluación periódica de la adecuación del sistema de gobierno corporativo de la sociedad, con el fin de que cumpla su misión de promover el interés social y tenga en cuenta, según corresponda, los legítimos intereses de los restantes grupos de interés.
- d) La revisión de la política de responsabilidad corporativa de la sociedad, velando por que esté orientada a la creación de valor.
- e) El seguimiento de la estrategia y prácticas de responsabilidad social corporativa y la evaluación de su grado de cumplimiento.
- f) La supervisión y evaluación de los procesos de relación con los distintos grupos de interés.
- g) La evaluación de todo lo relativo a los riesgos no financieros de la empresa – incluyendo los operativos, tecnológicos, legales, sociales, medio ambientales, políticos y reputacionales.
- h) La coordinación del proceso de reporte de la información no financiera y sobre diversidad, conforme a la normativa aplicable y a los estándares internacionales de referencia.

Cumple

54. Que la política de responsabilidad social corporativa incluya los principios o compromisos que la empresa asuma voluntariamente en su relación con los distintos grupos de interés e identifique al menos:
- a) Los objetivos de la política de responsabilidad social corporativa y el desarrollo de instrumentos de apoyo.
 - b) La estrategia corporativa relacionada con la sostenibilidad, el medio ambiente y las cuestiones sociales.
 - c) Las prácticas concretas en cuestiones relacionadas con: accionistas, empleados, clientes, proveedores, cuestiones sociales, medio ambiente, diversidad, responsabilidad fiscal, respeto de los derechos humanos y prevención de conductas ilegales.
 - d) Los métodos o sistemas de seguimiento de los resultados de la aplicación de las prácticas concretas señaladas en la letra anterior, los riesgos asociados y su gestión.
 - e) Los mecanismos de supervisión del riesgo no financiero, la ética y la conducta empresarial.
 - f) Los canales de comunicación, participación y diálogo con los grupos de interés.
 - g) Las prácticas de comunicación responsable que eviten la manipulación informativa y protejan la integridad y el honor.

Cumple

Informe anual de gobierno corporativo continuación

55. Que la sociedad informe, en un documento separado o en el informe de gestión, sobre los asuntos relacionados con la responsabilidad social corporativa, utilizando para ello alguna de las metodologías aceptadas internacionalmente.

Cumple

56. Que la remuneración de los consejeros sea la necesaria para atraer y retener a los consejeros del perfil deseado y para retribuir la dedicación, cualificación y responsabilidad que el cargo exija, pero no tan elevada como para comprometer la independencia de criterio de los consejeros no ejecutivos.

Cumple

57. Que se circunscriban a los consejeros ejecutivos las remuneraciones variables ligadas al rendimiento de la sociedad y al desempeño personal, así como la remuneración mediante entrega de acciones, opciones o derechos sobre acciones o instrumentos referenciados al valor de la acción y los sistemas de ahorro a largo plazo tales como planes de pensiones, sistemas de jubilación u otros sistemas de previsión social.

Se podrá contemplar la entrega de acciones como remuneración a los consejeros no ejecutivos cuando se condicione a que las mantengan hasta su cese como consejeros. Lo anterior no será de aplicación a las acciones que el consejero necesite enajenar, en su caso, para satisfacer los costes relacionados con su adquisición.

Cumple

58. Que en caso de remuneraciones variables, las políticas retributivas incorporen los límites y las cautelas técnicas precisas para asegurar que tales remuneraciones guardan relación con el rendimiento profesional de sus beneficiarios y no derivan solamente de la evolución general de los mercados o del sector de actividad de la compañía o de otras circunstancias similares.

Y, en particular, que los componentes variables de las remuneraciones:

- Estén vinculados a criterios de rendimiento que sean predeterminados y medibles y que dichos criterios consideren el riesgo asumido para la obtención de un resultado.
- Promuevan la sostenibilidad de la empresa e incluyan criterios no financieros que sean adecuados para la creación de valor a largo plazo, como el cumplimiento de las reglas y los procedimientos internos de la sociedad y de sus políticas para el control y gestión de riesgos.
- Se configuren sobre la base de un equilibrio entre el cumplimiento de objetivos a corto, medio y largo plazo, que permitan remunerar el rendimiento por un desempeño continuado durante un período de tiempo suficiente para apreciar su contribución a la creación sostenible de valor, de forma que los elementos de medida de ese rendimiento no giren únicamente en torno a hechos puntuales, ocasionales o extraordinarios.

Cumple parcialmente

La Política de Retribuciones de IAG se ajusta a esta recomendación toda vez que está concebida para asegurar que los componentes variables de la remuneración reflejen el desempeño profesional de los beneficiarios, además de establecer adecuados límites y salvaguardas técnicas. Las medidas de desempeño aplicadas comprenden una combinación equilibrada de métricas financieras y métricas asociadas al cumplimiento personal de objetivos individuales. Aunque el marco retributivo de IAG fomenta la creación de valor a largo plazo y asegura, a través del desempeño individual, el cumplimiento de la misión empresarial y el respeto de los valores de IAG, no incluye criterios concretos de naturaleza no financiera como los que requiere el apartado b) de esta Recomendación 58. IAG está estudiando opciones para intensificar la atención sobre la sostenibilidad a largo plazo de la Sociedad, incluso a través de objetivos individuales y de la introducción en su marco retributivo de métricas de desempeño más específicas de carácter no financiero. En este sentido, el Net Promoter Score (NPS) será incluido como un incentivo anual no financiero en 2017.

59. Que el pago de una parte relevante de los componentes variables de la remuneración se difiera por un período de tiempo mínimo suficiente para comprobar que se han cumplido las condiciones de rendimiento previamente establecidas.

Cumple

60. Que las remuneraciones relacionadas con los resultados de la sociedad tomen en cuenta las eventuales salvedades que consten en el informe del auditor externo y minoren dichos resultados.

Cumple

61. Que un porcentaje relevante de la remuneración variable de los consejeros ejecutivos esté vinculado a la entrega de acciones o de instrumentos financieros referenciados a su valor.

Cumple

62. Que una vez atribuidas las acciones o las opciones o derechos sobre acciones correspondientes a los sistemas retributivos, los consejeros no puedan transferir la propiedad de un número de acciones equivalente a dos veces su remuneración fija anual, ni puedan ejercer las opciones o derechos hasta transcurrido un plazo de, al menos, tres años desde su atribución.

Lo anterior no será de aplicación a las acciones que el consejero necesite enajenar, en su caso, para satisfacer los costes relacionados con su adquisición.

Cumple

63. Que los acuerdos contractuales incluyan una cláusula que permita a la sociedad reclamar el reembolso de los componentes variables de la remuneración cuando el pago no haya estado ajustado a las condiciones de rendimiento o cuando se hayan abonado atendiendo a datos cuya inexactitud quede acreditada con posterioridad.

Cumple

64. Que los pagos por resolución del contrato no superen un importe establecido equivalente a dos años de la retribución total anual y que no se abonen hasta que la sociedad haya podido comprobar que el consejero ha cumplido con los criterios de rendimiento previamente establecidos.

Cumple

H. OTRAS INFORMACIONES DE INTERÉS

- Si existe algún aspecto relevante en materia de gobierno corporativo en la sociedad o en las entidades del grupo que no se haya recogido en el resto de apartados del presente informe, pero que sea necesario incluir para recoger una información más completa y razonada sobre la estructura y prácticas de gobierno en la entidad o su grupo, detállelos brevemente.
- Dentro de este apartado, también podrá incluirse cualquier otra información, aclaración o matiz relacionado con los anteriores apartados del informe en la medida en que sean relevantes y no reiterativos.
En concreto, se indicará si la sociedad está sometida a legislación diferente a la española en materia de gobierno corporativo y, en su caso, incluya aquella información que esté obligada a suministrar y sea distinta de la exigida en el presente informe.
- La sociedad también podrá indicar si se ha adherido voluntariamente a otros códigos de principios éticos o de buenas prácticas, internacionales, sectoriales o de otro ámbito. En su caso, se identificará el código en cuestión y la fecha de adhesión. En particular, hará mención a si se ha adherido al Código de Buenas Prácticas Tributarias, de 20 de julio de 2010.

Este informe anual de gobierno corporativo ha sido aprobado por el Consejo de Administración de la Sociedad, en su sesión de fecha 23 de febrero de 2017.

Indique si ha habido consejeros que hayan votado en contra o se hayan abstenido en relación con la aprobación del presente Informe.

No

Nombre o denominación social del consejero que no ha votado a favor de la aprobación del presente informe

Motivos (en contra, abstención, no asistencia)

Explique los motivos

A.1 Información adicional sobre el capital social de la Sociedad

Como consecuencia de la solicitud de conversión de los bonos convertibles en acciones bajo la emisión denominada "€390,000,000 1.75 per cent. convertible bonds due 2018", el 6 de mayo de 2016 la Sociedad ejerció su opción de canjear los bonos restantes, dando a los tenedores de bonos la opción de ejercer su derecho a convertir sus bonos en acciones ordinarias de IAG. Por ello, se emitieron un total de 91.981.118 acciones ordinarias.

A.2 Información adicional respecto a los titulares directos e indirectos de participaciones significativas de la Sociedad, excluidos los consejeros

El 13 de febrero de 2017, Deutsche Bank AG comunicó a la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV) la adquisición de una participación del 3,061% en el capital de la Sociedad.

Informe anual de gobierno corporativo continuación

A.3 Información adicional sobre los derechos sobre acciones

a) Derechos condicionales de los Consejeros

Durante el año 2016, Willie Walsh y Enrique Dupuy de Lôme eran titulares de derechos sobre acciones ordinarias de la Sociedad en virtud del Plan de Acciones por Desempeño (Performance Share Plan) ("PSP IAG").

El valor atribuido a las acciones ordinarias de la Sociedad el 7 de marzo de 2016 fue de 541 peniques.

Consejero	Plan	Fecha de concesión	Número de derechos a 1 de enero de 2016	Derechos consolidados durante el año	Derechos vencidos durante el año	Derechos concedidos durante el año	Número de derechos a 31 de diciembre de 2016
Willie Walsh	PSP IAG 2013	6 de marzo de 2013	684.647	684.647	0	0	0
	PSP IAG 2014	6 de marzo de 2014	379.310	0	0	0	379.310
Total	-	-	1.063.957	684.647	0	0	379.310

Consejero	Plan	Fecha de concesión	Número de derechos a 1 de enero de 2016	Derechos consolidados durante el año	Derechos vencidos durante el año	Derechos concedidos durante el año	Número de derechos a 31 de diciembre de 2016
Enrique Dupuy de Lôme	PSP IAG 2013	6 de marzo de 2013	248.963	248.963	0	0	0
	PSP IAG 2014	6 de marzo de 2014	137.931	0	0	0	137.931
Total	-	-	386.894	248.963	0	0	137.931

b) Opciones sobre acciones

Los siguientes consejeros tenían opciones a coste cero sobre acciones ordinarias de la Sociedad, concedidas de acuerdo con el PSP de IAG:

El valor atribuido a las acciones ordinarias de la Sociedad el 7 de marzo de 2016 fue de 541 peniques.

Consejero	Fecha de concesión	Nº de opciones a 1 de enero de 2016	Precio de Ejercicio	Opciones ejercitadas durante el año	Opciones caducadas durante el año	Opciones concedidas durante el año	Ejercitables desde	Fecha de extinción	Número de opciones a 31 de diciembre de 2016
Willie Walsh	28 de mayo de 2015	309.091	-	0	0	0	1 de enero de 2020	31 de diciembre de 2024	309.091
	7 de marzo de 2016	0	-	0	0	314.233	1 de enero de 2021	31 de diciembre de 2025	314.233
Total		309.091	-	0	0	314.233			623.324

Consejero	Fecha de concesión	Nº de opciones a 1 de enero de 2016	Precio de Ejercicio	Opciones ejercitadas durante el año	Opciones caducadas durante el año	Opciones concedidas durante el año	Ejercitables desde	Fecha de extinción	Número de opciones a 31 de diciembre de 2016
Enrique Dupuy de Lôme	28 de mayo de 2015	112.364	-	0	0	0	1 de enero de 2020	31 de diciembre de 2024	112.364
	7 de marzo de 2016	0	-	0	0	145.647	1 de enero de 2021	31 de diciembre de 2025	145.647
Total		112.364	-	0	0	145.647			258.011

c) Plan de Diferimiento de Incentivos

Durante el año 2016, Willie Walsh y Enrique Dupuy de Lôme eran titulares de derechos sobre acciones ordinarias de la Sociedad en virtud del IADP (Incentive Award Deferral Plan) de la Sociedad ("IADP IAG").

El valor atribuido a las acciones ordinarias de la Sociedad, de acuerdo con las normas del IADP IAG 2016, en la fecha de la concesión de derechos fue de 541 peniques.

Consejero	Plan	Fecha de concesión	Número de derechos a 1 de enero de 2016	Acciones entregadas durante el año	Fecha de consolidación	Derechos vencidos durante el año	Derechos concedidos durante el año	Número de derechos a 31 de diciembre 2016
Willie Walsh	IAG IADP 2014	6 de marzo de 2014	149.353	0	6 de marzo de 2017	0	0	149.353
	IAG IADP 2015	28 de mayo de 2015	151.111	0	6 de marzo de 2018	0	0	151.111
	IAG IADP 2016	7 de marzo de 2016	0	0	8 de marzo de 2019	0	125.693	125.693
Total	-	-	300.464	0	-	0	125.693	426.157

Director	Plan	Fecha de concesión	Número de derechos a 1 de enero de 2016	Acciones entregadas durante el año	Fecha de consolidación	Derechos vencidos durante el año	Derechos concedidos durante el año	Número de derechos a 31 de diciembre 2016
Enrique Dupuy de Lôme	IAG IADP 2013	6 de marzo de 2013	62.241	62.241	6 de marzo de 2016	0	0	0
	IAG IADP 2014	6 de marzo de 2014	50.862	0	6 de marzo de 2017	0	0	50.862
	IAG IADP 2015	28 de mayo de 2015	50.252	0	8 de marzo de 2018	0	0	50.252
	IAG IADP 2016	7 de marzo de 2016	0	0	7 de marzo de 2019	0	44.665	44.665
Total	-	-	163.355	62.241	-	0	44.665	145.779

Para el año finalizado el 31 de diciembre de 2016, el tipo de cambio aplicable €:£ es 1,2347.

C.1.3 Información adicional sobre la estructura de gestión de la Sociedad

A partir del 21 de enero de 2016, don Antonio Vázquez ha pasado a tener la condición de consejero independiente de conformidad con la normativa española al haber transcurrido cinco años desde que cesó en sus funciones como Presidente Ejecutivo de Iberia con anterioridad a la fusión con British Airways.

Informe anual de gobierno corporativo continuación

D.5 Información adicional sobre las operaciones realizadas con otras partes vinculadas

Las operaciones de las partes vinculadas del Grupo IAG incluyen unas ventas totales a las filiales de 7.159 miles de € y un total de compras a las filiales de 49.157 miles de €.

Información adicional resultante del hecho de que la sociedad también cotiza en la bolsa de valores de Londres

La Sociedad está sujeta a las normas de cotización del Reino Unido (UK Listing Rules), incluyendo el requisito de explicar si la Sociedad cumple con el Código de Gobierno Corporativo del Reino Unido publicado por el Financial Reporting Council, en su redacción vigente en cada momento.

Durante el ejercicio, la Sociedad considera haber cumplido con todas las estipulaciones del Código de Gobierno Corporativo del Reino Unido de 2014 salvo en relación con el contrato de prestación de servicios de don Antonio Vázquez que no se ajusta a la recomendación en virtud de la cual los períodos de preaviso deben fijarse en un año o menos con el fin de limitar los pagos que deban satisfacerse en caso de separación. Véase el Informe Anual sobre Remuneraciones de los Consejeros para mayor detalle.

La Sociedad considera que, a pesar de esta excepción, cuenta con una sólida estructura de gobierno corporativo.

INFORMACIÓN ADICIONAL EN RELACIÓN AL CÓDIGO DE BUENAS PRÁCTICAS TRIBUTARIAS

Iberia, en representación de IAG, se ha adherido al Código de Buenas Prácticas Tributarias aprobado por el Foro Español de Grandes Empresas.



Ernst & Young, S.L.
Torre Picasso
Plaza Pablo Ruiz Picasso, 1
28020 Madrid

Tel.: 902 365 456
Fax.: 915 727 300
ey.com

INFORME DE PROCEDIMIENTOS ACORDADOS

A la Dirección de International Consolidated Airlines Group, S.A.

Atendiendo a la solicitud del Consejo de Administración de International Consolidated Airlines Group, S.A. (en adelante, IAG) y nuestra carta de encargo fechada el 6 de febrero de 2017, hemos llevado a cabo ciertos procedimientos sobre la información de IAG relacionada con el SCIIF que adjuntamos aquí, correspondiente al ejercicio 2016, 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, como se describe en la sección F.

Conviene advertir que, con independencia de la calidad del diseño y la operatividad 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 sobre 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, publicadas por la Comisión Nacional del Mercado de Valores en su página web. Dichos procedimientos establecen el trabajo que debe realizarse, el alcance mínimo del mismo y el contenido del presente informe. Debido al limitado alcance de estos procedimientos y a su reducida extensión comparado con una auditoría o revisión del sistema de control interno, nos abstenemos de expresar una opinión sobre la eficacia del mismo, o sobre su diseño o eficacia operativa, en relación con la información financiera anual de IAG relativa a 2016 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 la regulación de auditoría vigente, 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 establecido por la Circular nº 7/2015 de la CNMV de fecha 22 de diciembre de 2015.
2. Realización de consultas al personal encargado de elaborar la información descrita en el punto 1 anterior al objeto de:
 - a. Comprender el proceso seguido en su elaboración;
 - b. Obtener información que nos permita determinar si la terminología empleada se adapta a las definiciones facilitadas en el marco de referencia;
 - c. Obtener información para determinar si los procedimientos de control descritos se han implantado y son utilizados por IAG;
3. Revisar la documentación soporte que sustenta la información descrita en el punto 1 anterior, la cual deberá corresponderse básicamente con la facilitada directamente a los responsables de elaborar la información descriptiva del 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 el artículo 540 de la Ley de Sociedades de Capital y por la Circular nº 7/2015 de fecha 22 de diciembre de 2015 de la Comisión Nacional del Mercado de Valores en materia de descripción del SCIIF en el Informe Anual de Gobierno Corporativo.

ERNST & YOUNG, S.L.

Hildur Eir Jónsdóttir

28 de febrero de 2017

Inversiones del grupo

Filiales

Nombre y domicilio	Actividad principal	País de constitución	Porcentaje de participación en el capital
AERL Holding Limited Waterside, PO Box 365, Harmondsworth, UB7 OGB		Inglaterra	100%
Aer Lingus 2009 DCS Trustee Limited Dublin Airport, Dublin		República de Irlanda	100%
Aer Lingus Beachey Limited Penthouse Suite, Analyst House, Peel Road, Isle of Man, IM1 4LZ		Isla de Man	100%
Aer Lingus Group DAC* Dublin Airport, Dublin	Compañía holding	República de Irlanda	100%
Aer Lingus Limited* Dublin Airport, Dublin	Operaciones de aerolíneas	República de Irlanda	100%
Aer Lingus (NI) Limited Aer Lingus Base, Belfast City Airport, Sydenham Bypass, Belfast, BT3 9JH		Irlanda del Norte	100%
Aer Lingus (Ireland) Limited Dublin Airport, Dublin		República de Irlanda	100%
ALG Trustee Limited Dublin Airport, Dublin		República de Irlanda	100%
Avios Group (AGL) Limited* Astral Towers, Betts Way, London Road, Crawley, West Sussex, RH10 9XY	Marketing de aerolíneas	Inglaterra	100%
Avios South Africa Proprietary Limited 34 Whitley Road, Unit B, 3 rd Floor, Melrose Arch, Melrose North, Johannesburg		Sudáfrica	100%
BA and AA Holdings Limited* Waterside, PO Box 365, Harmondsworth, UB7 OGB	Compañía holding	Inglaterra	100%
BA Call Centre India Private Limited (callBA) F-42, East of Kailash, New-Delhi, 110065		India	100%
BA Cityflyer Limited* Waterside, PO Box 365, Harmondsworth, UB7 OGB	Operaciones de aerolíneas	Inglaterra	100%
BA European Limited Waterside, PO Box 365, Harmondsworth, UB7 OGB		Inglaterra	100%
BA Healthcare Trust Limited Waterside, PO Box 365, Harmondsworth, UB7 OGB		Inglaterra	100%
BA Number One Limited Waterside, PO Box 365, Harmondsworth, UB7 OGB		Inglaterra	100%
BA Number Two Limited 13 Castle Street, St Helier, JE4 5UT		Jersey	100%
Bealine Plc Waterside, PO Box 365, Harmondsworth, UB7 OGB		Inglaterra	100%
bmibaby Limited Waterside, PO Box 365, Harmondsworth, UB7 OGB		Inglaterra	100%
Binter Finance B.V. Prins Bernhardplein 200, Amsterdam, 1097 JB		Países Bajos	100%
BritAir Holdings Limited* Waterside, PO Box 365, Harmondsworth, UB7 OGB	Compañía holding	Inglaterra	100%
British Airways Plc* Waterside, PO Box 365, Harmondsworth, UB7 OGB	Operaciones de aerolíneas	Inglaterra	100%
British Airways (BA) Limited Waterside, PO Box 365, Harmondsworth, UB7 OGB		Inglaterra	100%
British Airways 777 Leasing Limited* Waterside, PO Box 365, Harmondsworth, UB7 OGB	Financiación de aviones	Inglaterra	100%
British Airways Associated Companies Limited Waterside, PO Box 365, Harmondsworth, UB7 OGB		Inglaterra	100%
British Airways Avionic Engineering Limited* Waterside, PO Box 365, Harmondsworth, UB7 OGB	Mantenimiento de aviones	Inglaterra	100%
British Airways Capital Limited Queensway House, Hilgrove Street, St Helier, JE1 1ES		Jersey	100%
British Airways E-Jets Leasing Limited* Canon's Court, 22 Victoria Street, Hamilton, HM 12	Financiación de aviones	Bermuda	100%
British Airways Employee Benefit Trustees (Jersey) Limited Queensway House, Hilgrove Street, St Helier, JE1 1ES		Jersey	100%

Nombre y domicilio	Actividad principal	País de constitución	Porcentaje de participación en el capital
British Airways Finance (Jersey) Limited Partnership 13 Castle Street, St Helier, JE4 5UT		Jersey	100%
British Airways Holdings B.V. Atrium, Strawinskylaan 3105, Amsterdam, 1077 ZX		Países Bajos	100%
British Airways Holdings Limited* 13 Castle Street, St Helier, JE4 5UT	Compañía holding	Jersey	100%
British Airways Holidays Limited* Waterside, PO Box 365, Harmondsworth, UB7 0GB	Paquetes turísticos	Inglaterra	100%
British Airways Interior Engineering Limited* Waterside, PO Box 365, Harmondsworth, UB7 0GB	Mantenimiento de aviones	Inglaterra	100%
British Airways Leasing Limited* Waterside, PO Box 365, Harmondsworth, UB7 0GB	Financiación de aviones	Inglaterra	100%
British Airways Maintenance Cardiff Limited* Waterside, PO Box 365, Harmondsworth, UB7 0GB	Mantenimiento de aviones	Inglaterra	100%
British Airways Pension Trustees (No 2) Limited Whitelocke House, 2-4 Lampton Road, Hounslow, Middlesex, TW3 1HU		Inglaterra	100%
British Midland Airways Limited Waterside, PO Box 365, Harmondsworth, UB7 0GB		Inglaterra	100%
British Midland Limited Waterside, PO Box 365, Harmondsworth, UB7 0GB		Inglaterra	100%
Compañía Explotación Aviones Cargueros Cargosur, S.A. Calle Martínez Villergas 49, Madrid, 28027		España	100%
Compañía Operadora de Corto y Medio Radio Iberia Express, S.A.* Calle Alcañiz 23, Madrid, 28006	Operaciones de aerolíneas	España	100%
Diamond Insurance Company Limited 1 st Floor, Rose House, 51-59 Circular Road, Douglas, IM1 1RE		Isla de Man	100%
Dirnan Insurance Company Limited Canon's Court, 22 Victoria Street, Hamilton, Bermuda, HM 12		Bermuda	100%
Flyline Tele Sales & Services GmbH Hermann Koehl-Strasse 3, Bremen, 28199		Alemania	100%
Gatwick Ground Services Limited Waterside, PO Box 365, Harmondsworth, UB7 0GB		Inglaterra	100%
IAG Cargo Limited* Carrus Cargo Centre, PO Box 99, Sealand Road, London Heathrow Airport, Hounslow, TW6 2JS	Gestión de carga aérea	Inglaterra	100%
IAG GBS Limited* Waterside, PO Box 365, Harmondsworth, UB7 0GB	Servicios de TI, financieros y de compras	Inglaterra	100%
IAG GBS Poland sp z.o.o.* ul. Armii Krajowej 28, Krakow, 30-150	Servicios financieros y de compras	Polonia	100%
IB Opco Holding, S.L. Calle Martínez Villergas 49, Madrid, 28027	Compañía holding	España	100% ²
Iberia México, S.A.* Ejército Nacional 436, 9 th Floor, Colonia Chapultepec-Morales, Mexico City, 11570	Servicios de almacenamiento y custodia	México	100%
Iberia Tecnología, S.A.* Calle Martínez Villergas 49, Madrid, 28027	Compañía holding	España	100%
Iberia Líneas Aéreas de España, S.A. Operadora* Calle Martínez Villergas 49, Madrid, 28027	Operaciones de aerolíneas y mantenimiento	España	100%
Illiad Inc Suite 1300, 1105 N Market Street, PO Box 8985, Wilmington, Delaware, 19899		EEUU	100%
Openskies SASU* 3 Rue le Corbusier, Rungis, 94150	Operaciones de aerolíneas	Francia	100%
Overseas Air Travel Limited Waterside, PO Box 365, Harmondsworth, UB7 0GB		Inglaterra	100%
Remotereport Trading Limited Waterside, PO Box 365, Harmondsworth, UB7 0GB		Inglaterra	100%

Inversiones del grupo continuación

Nombre y domicilio	Actividad principal	País de constitución	Porcentaje de participación en el capital
Santain Developments Limited Dublin Airport, Dublin		República de Irlanda	100%
Shinagh Limited Dublin Airport, Dublin		República de Irlanda	100%
Speedbird Insurance Company Limited* Canon's Court, 22 Victoria Street, Hamilton, HM 12	Seguros	Bermuda	100%
Teleflight Limited Waterside, PO Box 365, Harmondsworth, UB7 OGB		Inglaterra	100%
The Plimsoll Line Limited* Waterside, PO Box 365, Harmondsworth, UB7 OGB	Compañía holding	Inglaterra	100%
Veloz Holdco, S.L. Pla de l'Estany 5, Parque de Negocios Mas Blau II, El Prat de Llobregat, Barcelona, 08820		España	100%
Vueling Airlines, S.A.* Pla de l'Estany 5, Parque de Negocios Mas Blau II, El Prat de Llobregat, Barcelona, 08820	Operaciones de aerolíneas	España	99%
British Mediterranean Airways Limited Waterside, PO Box 365, Harmondsworth, UB7 OGB		Inglaterra	99%
Compañía Auxiliar al Cargo Exprés, S.A.* Centro de Carga Aérea, Parcela 2-5 Nave 6, Madrid, 28042	Transporte de carga	España	75%
Iberia Desarrollo Barcelona, S.L.* Torre Tarragona, Planta 15, Calle Tarragona 161, Barcelona, 08014	Desarrollo de infraestructuras aeroportuarias	España	75%
Auxiliar Logística Aeroportuaria, S.A.* Centro de Carga Aérea, Parcela 2-5 Nave 6, Madrid, 28042	Logística en aeropuertos Terminal de Manejo de Carga	España	75%

* Filiales principales

- 1 El Grupo posee el 49,9% del número total de derechos de voto y el 99,65% del capital social nominal total de British Airways Plc, con casi el 100% de los derechos económicos de dicha sociedad. El resto del capital nominal y de derechos de voto, que representan un 0,35% y un 50,1% respectivamente, corresponden al trust establecido para implementar la estructura de nacionalidad de British Airways.
- 2 El Grupo posee el 49,9% del capital social nominal y del número total de derechos de voto en IB Opco Holding, S.L. (y, por tanto, indirectamente, en Iberia Líneas Aéreas de España, S.A. Operadora), con casi el 100% de los derechos económicos de estas sociedades. Las acciones restantes, que representan el 50,1% del capital social nominal total y del número total de derechos de voto, pertenecen a la sociedad española constituida para implementar la estructura de nacionalidad de Iberia.

Empresas asociadas

Nombre y domicilio	País de constitución	Porcentaje de participación en el capital
Handling Guinea Ecuatorial S.A. Malabo Bioko Norte International Airport, Apartado de Correos 92, Malabo	Guinea ecuatorial	51%
Empresa Hispano Cubana de Mantenimiento de Aeronaves, Ibeca, S.A. Avenida de Vantroi y Final, Aeropuerto de Jose Martí, Ciudad de la Habana	Cuba	50%
Empresa Logística de Carga Aérea, S.A. Carretera de Wajay km 15, Aeropuerto de Jose Martí, Ciudad de la Habana	Cuba	50%
Multiservicios Aeroportuarios, S.A. Avenida de Manoteras 46, 2 nd Floor, 28050, Madrid	España	49%
Dunwoody Airline Services (Holdings) Limited Building 70, Argosy Road, East Midlands Airport, Castle Donnington, Derby, DE74 2SA	Inglaterra	40%
Sociedad Conjunta para la Emisión y Gestión de Medios de Pago EFC, S.A. José Ortega y Gasset 22, 3 rd Floor, 28006, Madrid	España	43,5%
Serpista, S.A. Cardenal Marcelo Spínola 10, 28016, Madrid	España	39%
Grupo Air Miles España, S.A. Avenida de Bruselas 20, Alcobendas, 28108, Madrid	España	25%

Negocios conjuntos

Nombre y domicilio	País de constitución	Porcentaje de participación en el capital
Propius Holding Limited PO Box 309, Ugland House, Grand Cayman, K41-1104	Islas Caimán	33,3%

Activos financieros disponibles para la venta

Los principales activos financieros disponibles para la venta del Grupo son los siguientes:

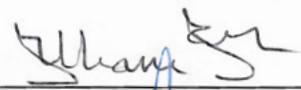
Nombre y domicilio	País de constitución	Porcentaje de participación en el capital	Divisa	Fondos propios (millones)	Beneficios/ (pérdidas) antes de impuestos (millones)
Servicios de Instrucción de Vuelo, S.L. Camino de la Muñoza 2, Madrid, 28042	España	19,9%	Euro	45	2
The Airline Group Limited Brettenham House South, 5 th Floor, Lancaster Place, London, WC2N 7EN	Inglaterra	16,68%	Libra esterlina	287	32
Comair Limited 1 Marignane Drive, Bonaero Park, 1619, Johannesburg	Sudáfrica	11,5%	Rand sudafricano	1.330	294
Adquira España, S.A. Plaza Cronos, 1 - 4 th Floor, Madrid, 28037	España	10,0%	Euro	7	1

Declaración de responsabilidad de los consejeros

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD DE LOS CONSEJEROS A LOS EFECTOS DEL ARTÍCULO 8.1.B DEL REAL DECRETO ESPAÑOL 1362/2007, DE 19 DE OCTUBRE.

Los Consejeros de International Consolidated Airlines Group, S.A. (la "Sociedad"), en la reunión del Consejo de Administración celebrada el 23 de febrero de 2017, declaran que, hasta donde alcanza su conocimiento, las cuentas anuales individuales y consolidadas del ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2016, elaboradas con arreglo a los principios de contabilidad aplicables, ofrecen la imagen fiel del patrimonio, de la situación financiera y de los resultados de la Sociedad y de las empresas comprendidas en la consolidación tomadas en su conjunto y que los informes de gestión individuales y consolidados incluyen un análisis fiel de la evolución y los resultados empresariales y de la posición de la Sociedad y las empresas comprendidas en la consolidación tomadas en su conjunto, junto con la descripción de los principales riesgos e incertidumbres a que se enfrentan.

23 de febrero de 2017

 Antonio Vázquez Romero Chairman	 William Matthew Walsh Chief Executive Officer
 Marc Jan Bolland	 Patrick Jean Pierre Cescau
 Enrique Dupuy de Lôme Chávarri	 Denise Patricia Kingsmill
 James Arthur Lawrence	 María Fernanda Mejía Campuzano
 Kieran Charles Poynter	 Emilio Saracho Rodríguez de Torres
 Marjorie Morris Scardino	 Alberto Terol Esteban



Ernst & Young, S.L.
Torre Picasso
Plaza Pablo Ruiz Picasso, 1
28020 Madrid

Tel.: 902 365 456
Fax: 915 727 300
ey.com

INFORME DE AUDITORÍA INDEPENDIENTE DE CUENTAS ANUALES CONSOLIDADAS

A los accionistas de International Consolidated Airlines Group, S.A.:

Informe sobre las cuentas anuales consolidadas

Hemos auditado las cuentas anuales consolidadas adjuntas de International Consolidated Airlines Group, S.A. (la sociedad dominante) y Sociedades dependientes (el Grupo), que comprenden el balance de situación consolidado a 31 de diciembre de 2016, la cuenta de resultados consolidada, el estado del resultado global consolidado, el estado de cambios en el patrimonio neto consolidado, el estado de flujos de efectivo consolidado y la memoria consolidada correspondientes al ejercicio terminado en dicha fecha.

Responsabilidad de los administradores en relación con las cuentas anuales consolidadas

Los administradores de la sociedad dominante son responsables de formular las cuentas anuales consolidadas adjuntas de forma que expresen la imagen fiel del patrimonio, de la situación financiera y de los resultados consolidados de International Consolidated Airlines Group, S.A. y sociedades dependientes, de conformidad con las Normas Internacionales de Información Financiera, adoptadas por la Unión Europea, y demás disposiciones del marco normativo de información financiera aplicable al Grupo en España, y del control interno que consideren necesario para permitir la preparación de cuentas anuales consolidadas libres de incorrección material, debida a fraude o error.

Responsabilidad del auditor

Nuestra responsabilidad es expresar una opinión sobre las cuentas anuales consolidadas adjuntas, basada en nuestra auditoría. Hemos llevado a cabo nuestra auditoría de conformidad con la normativa reguladora de la auditoría de cuentas vigente en España. Dicha normativa exige que cumplamos los requerimientos de ética, así como que planifiquemos y ejecutemos la auditoría con el fin de obtener una seguridad razonable de que las cuentas anuales consolidadas están libres de incorrecciones materiales.

Una auditoría requiere la aplicación de procedimientos para obtener evidencia de auditoría sobre los importes y la información revelada en las cuentas anuales consolidadas. Los procedimientos seleccionados dependen del juicio del auditor, incluida la valoración de los riesgos de incorrección material en las cuentas anuales consolidadas, debida a fraude o error. Al efectuar dichas valoraciones del riesgo, el auditor tiene en cuenta el control interno relevante para la formulación por parte de los administradores de la sociedad dominante de las cuentas anuales consolidadas, con el fin de diseñar los procedimientos de auditoría que sean adecuados en función de las circunstancias, y no con la finalidad de expresar una opinión sobre la eficacia del control interno de la entidad. Una auditoría también incluye la evaluación de la adecuación de las políticas contables aplicadas y de la razonabilidad de las estimaciones contables realizadas por la dirección, así como la evaluación de la presentación de las cuentas anuales consolidadas tomadas en su conjunto.

Consideramos que la evidencia de auditoría que hemos obtenido proporciona una base suficiente y adecuada para nuestra opinión de auditoría.

Opinión

En nuestra opinión, las cuentas anuales consolidadas adjuntas expresan, en todos los aspectos significativos, la imagen fiel del patrimonio consolidado y de la situación financiera consolidada de International Consolidated Airlines Group, S.A. y sociedades dependientes a 31 de diciembre de 2016, así como de sus resultados consolidados y flujos de efectivo consolidados correspondientes al ejercicio anual terminado en dicha fecha, de conformidad con las Normas Internacionales de Información Financiera, adoptadas por la Unión Europea, y demás disposiciones del marco normativo de información financiera que resultan de aplicación en España.

Informe sobre otros requerimientos legales y reglamentarios

El informe de gestión consolidado adjunto del ejercicio 2016 contiene las explicaciones que los administradores de la sociedad dominante consideran oportunas sobre la situación del Grupo, la evolución de sus negocios y sobre otros asuntos y no forma parte integrante de las cuentas anuales consolidadas. Hemos verificado que la información contable que contiene el citado informe de gestión consolidado concuerda con la de las cuentas anuales consolidadas del ejercicio 2016. Nuestro trabajo como auditores se limita a la verificación del informe de gestión consolidado con el alcance mencionado en este mismo párrafo y no incluye la revisión de información distinta de la obtenida a partir de los registros contables de International Consolidated Airlines Group, S.A. y sociedades dependientes.

No tenemos nada que reportar en relación a nuestra obligación de revisar, de acuerdo con las United Kingdom Listing Rules, la declaración del Consejo de Administración en relación al principio de empresa en funcionamiento y viabilidad a largo plazo y la sección del Informe de Gobierno Corporativo en relación al cumplimiento de la Sociedad con aquellas disposiciones del UK Corporate Governance Code, sujetas a nuestra revisión.

ERNST & YOUNG, S.L.
(Inscrita en el Registro Oficial de Auditores
de Cuentas con el Nº S0530)

Hildur Eir Jónsdóttir

28 de febrero de 2017

Hildur Eir Jónsdóttir

Glosario

Costes de arrendamiento operativo de flota ajustados	Costes de arrendamiento operativo de flota multiplicados por 0.67
Beneficios por acción ajustados (BPA)	Los beneficios están basados en los resultados antes de partidas excepcionales, después de impuestos, ajustados por los resultados atribuibles a los accionistas de la matriz y al interés de los bonos convertibles, dividido por el número de acciones ordinarias medio ponderado, ajustado por el efecto dilutivo del impacto de la hipotética conversión de estos bonos y los pagos basados en acciones pendientes
Apalancamiento financiero ajustado	Deuda neta ajustada dividida por la deuda neta ajustada y el patrimonio neto ajustado
Deuda neta ajustada	Deuda neta más los costes de arrendamiento operativo de flota capitalizados
Asientos-kilómetro ofertados (AKO)	Número de asientos disponibles para la venta multiplicado por la distancia del vuelo
Toneladas-kilómetro ofertadas (TKO)	Número de toneladas de capacidad ofertadas para el transporte de la carga (pasaje y mercancías), multiplicado por la distancia volada
Horas bloque	Tiempo de servicio de la aeronave medido desde la hora en que esta abandona la puerta de salida en el aeropuerto de origen hasta la hora en que se sitúa en la puerta de llegada del aeropuerto de destino
Ingresos de carga/TKT	Ingresos de la carga divididos por TKT
Toneladas-kilómetro transportadas (TKT)	Número de toneladas de carga comercial transportada (carga y correo) multiplicado por la distancia del vuelo
Cobertura de dividendos	Número de veces que el beneficio del ejercicio cubre los dividendos abonados y propuestos
EBITDAR	Beneficios de las operaciones antes de depreciación, amortización y alquileres
Beneficios por acción (BPA)	Los beneficios están basados en los resultados después de partidas excepcionales, después de impuestos, ajustados por los resultados atribuibles a los accionistas de la matriz y al interés de los bonos convertibles, dividido por el número de acciones ordinarias medio ponderado, ajustado por el efecto dilutivo del impacto de la hipotética conversión de estos bonos y los pagos basados en acciones pendientes
Flujo libre de caja para el accionista	Resultado antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización menos los impuestos y los intereses pagados en efectivo y las inversiones de inmovilizado
Cobertura de intereses	El número de veces que los beneficios antes de impuestos y los gastos e ingresos netos por intereses cubren los gastos e ingresos netos por intereses
Capital invertido	Valor neto contable de la flota a fecha del balance, excluidos los pagos por anticipado y ajustado por inflación, más el valor neto contable de los activos restantes del inmovilizado material más los arrendamientos operativos de flota multiplicados por 8
Margen operativo ajustado por los arrendamientos	Resultado operativo menos los costes de arrendamiento operativo de flota más los costes de arrendamiento operativo de flota ajustado dividido entre los ingresos
Plantilla media equivalente	Número de empleados ajustado por los empleados a tiempo parcial, horas extraordinarias y contratistas
Fecha efectiva de la fusión	21 de enero de 2011, fecha en la que British Airways e Iberia firmaron el acuerdo de fusión para crear International Airlines Group
Deuda neta	Deuda corriente y a largo plazo remunerada menos otros depósitos corrientes remunerados, efectivo y otros medios líquidos equivalentes
Tasa de depreciación neta	Coste dividido por el valor neto contable

<i>Net promoter score</i> (NPS)	Métrica basada en respuestas en encuestas a la pregunta sobre la "probabilidad de recomendación" y se calcula restando el porcentaje de clientes que son "detractores" (poco probable que recomiende), del porcentaje de clientes que son "promotores" (probable que recomiende)
Margen operativo	Beneficio/(pérdida) de las operaciones como porcentaje de los ingresos totales
Coefficiente de ocupación total	ITK expresado como porcentaje de TKO
Coefficiente de ocupación de pasajeros	PKT expresado como porcentaje de AKO
Puntualidad	El estándar del sector medido como porcentaje de vuelos que despegan dentro de los 15 minutos siguientes a la hora programada
Regularidad	Porcentaje de vuelos realizados respecto a los vuelos programados. sin incluir los cancelados por motivos comerciales
Rentabilidad sobre el capital invertido (RoIC)	EBITDAR menos los costes ajustados por arrendamiento operativo de flota, cargo por depreciación de flota ajustado por inflación, y el cargo por depreciación de otro inmovilizado material, dividido por capital invertido. Expresado en porcentaje.
Pasajeros-kilómetro transportados (PKT)	Número de pasajeros transportados por la distancia del vuelo
Ingreso unitario de pasaje/AKO	Ingresos de pasaje divididos por AKO
Ingresos de pasaje/PKT (<i>yield</i>)	Ingresos de pasaje divididos por PKT
Ingresos por tonelada-kilómetro (ITK)	La carga comercial en toneladas multiplicada por la distancia del vuelo
Sector	Vuelo comercial de ida
Capital total	Patrimonio neto total más deuda neta
Ingresos totales del Grupo/AKO (ingresos/AKO)	Ingresos totales del Grupo dividido por AKO
Total gastos de las operaciones excluyendo el combustible/AKO	Gastos totales de las operaciones excluyendo el combustible dividido por AKO
Total gastos de las operaciones/AKO	Gastos totales de las operaciones dividido por AKO
Total ingresos de tráfico/TKO	Ingresos del tráfico total (pasaje y carga) dividido por TKO

Indicadores de rendimiento alternativos

Los resultados del Grupo se evalúan usando una serie de Indicadores de Rendimiento Alternativos (IRA). Los resultados del Grupo se presentan antes y después de partidas excepcionales. Las partidas excepcionales son aquellas que, en opinión de la Dirección, deben presentarse de forma separada dados su tamaño y su incidencia. Las partidas excepcionales se detallan en la nota 5 de las cuentas anuales consolidadas. Además, los resultados del Grupo se describen usando ciertos indicadores que no forman parte de las NIIF y, por lo tanto, se consideran IRA. Estos indicadores se han utilizado para identificar los objetivos de planificación a largo plazo del Grupo para "Rendimiento", "Crecimiento eficiente" y "Balance y estado de flujos de caja" y para monitorizar el rendimiento en la consecución de estos objetivos. A continuación, figura la definición de cada IRA presentado en este informe, además de la conciliación con el indicador más próximo elaborado conforme a las NIIF.

Beneficio de las operaciones y margen operativo ajustado

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

Se entiende por margen operativo ajustado el beneficio de las operaciones ajustado por los arrendamientos y expresado como porcentaje de los ingresos totales. El ajuste por los arrendamientos reduce el gasto por arrendamiento de flota hasta el 0,67 del gasto anual declarado.

Millones de euros	2016	2015
Beneficio de las operaciones antes de partidas excepcionales	2.535	2.335
Costes de arrendamiento operativo de flota	759	659
Costes de arrendamiento operativo de flota multiplicados por 0,67	(509)	(442)
	2.785	2.552
Total ingresos	22.567	22.858
Margen operativo ajustado	12,3%	11,2%

Beneficios por acción ajustados

Los beneficios se basan en el resultado antes de partidas excepcionales, después de impuestos y ajustados por los resultados atribuibles a los accionistas de la matriz y el interés de los bonos convertibles, dividido entre el número medio ponderado de acciones ordinarias, ajustado por el efecto dilutivo del impacto de la hipotética conversión de estos bonos y los pagos basados en acciones pendientes.

Millones de euros	2016	2015
Beneficios atribuibles a accionistas de la matriz	1.931	1.495
Partidas excepcionales	38	23
Beneficios atribuibles a accionistas de la matriz antes de partidas excepcionales	1.969	1.518
Gastos financieros sobre bonos convertibles	26	25
Beneficios ajustados	1.995	1.543
Número medio ponderado de beneficio diluido por acción	2.210.990	2.159.937
Número medio ponderado de beneficio básico por acción	2.075.568	2.034.197
Beneficios por acción ajustados (céntimos de €)	90,2	71,4
Beneficio básico por acción antes de partidas excepcionales (céntimos de €)	94,9	74,6

EBITDAR

El EBITDAR se calcula como el beneficio de las operaciones antes de partidas excepcionales, depreciación, amortización y deterioro y costes de arrendamiento operativo de flota.

Millones de euros	2016	2015
Beneficio de las operaciones antes de partidas excepcionales	2.535	2.335
Depreciación, amortización y deterioro	1.287	1.307
Costes de arrendamiento operativo de flota	759	659
EBITDAR	4.581	4.301

Rentabilidad sobre el capital invertido (RoIC)

La rentabilidad sobre el capital invertido (RoIC) se define como el EBITDAR menos los costes de arrendamiento operativo de flota ajustados, y la depreciación de flota ajustada por la inflación y la depreciación de otro inmovilizado material, dividido entre el capital invertido. Se expresa como porcentaje.

El ajuste por los arrendamientos reduce los costes de arrendamiento operativo de flota hasta 0,67 del gasto anual declarado. El ajuste por inflación se aplica al gasto por depreciación de la flota y se calcula usando una tasa de inflación del 1,5% durante la vida media de la flota para integrar la inflación y la eficiencia de las nuevas aeronaves.

El capital invertido es el valor neto contable de la flota en la fecha del balance, excluyendo los pagos por anticipado para la adquisición de inmovilizado y ajustando por inflación, más el valor neto contable del resto del inmovilizado material más los costes anuales de arrendamiento operativo de flota multiplicados por ocho. El inmovilizado inmaterial se excluye del cálculo.

En 2015, la definición de capital invertido excluía todos los pagos por anticipado para la adquisición de inmovilizado. Las comparativas de 2015 no se han reformulado. Las comparativas de 2015 incluyen el beneficio de las operaciones anualizado, los alquileres y los cargos por depreciación de Aer Lingus.

Millones de euros	2016	2015
EBITDAR	4.581	4.463
Menos: Costes de arrendamiento operativo de flota multiplicados por 0,67	(509)	(463)
Menos: Costes por depreciación de flota multiplicados por el ajuste por la inflación	(1.231)	(1.277)
Menos: Costes por depreciación de otro inmovilizado material	(153)	(162)
	2.688	2.561
Capital invertido		
Valor contable de flota excluyendo los pagos por anticipado para la adquisición de inmovilizado	9.930	11.090
Ajuste por inflación ¹	1,21	1,16
	12.048	12.883
Valor neto contable de otro inmovilizado material	1.683	1.798
Costes de arrendamiento operativo de flota multiplicados por ocho	6.072	5.520
	19.803	20.201
Rentabilidad sobre el capital invertido	13,6%	12,7%

¹ Calculado usando una tasa de inflación del 1,5% para la edad media de la flota. Se presenta a dos puntos decimales.

Deuda neta ajustada/EBITDAR

La deuda neta ajustada se calcula a partir del endeudamiento a largo plazo menos efectivo y otros activos líquidos equivalentes y otros depósitos remunerados a corto plazo, más los costes anuales de arrendamiento operativo de flota multiplicados por ocho. El resultado se divide entre el EBITDAR para calcular el ratio de deuda neta ajustada/EBITDAR. 2015 se ha ajustado para incorporar los resultados anualizados de Aer Lingus.

Millones de euros	2016	2015
Deudas financieras remuneradas a largo plazo	8.515	8.630
Efectivo y otros activos líquidos equivalentes	(3.337)	(2.909)
Otros depósitos remunerados a corto plazo	(3.091)	(2.947)
Deuda neta	2.087	2.774
Costes de arrendamiento operativo de flota multiplicados por ocho	6.072	5.736
Deuda neta ajustada	8.159	8.510
EBITDAR	4.581	4.463
Deuda neta ajustada/EBITDAR	1,8	1,9

Apalancamiento financiero ajustado

El apalancamiento financiero ajustado se define como la deuda neta ajustada dividida entre la deuda neta ajustada y el patrimonio neto ajustado y se expresa como porcentaje. El patrimonio neto ajustado es el patrimonio neto declarado ajustado por el cargo total a reservas tras la modificación de la NIC 19 "Beneficios a los Empleados", hasta 2.077 millones de euros que representan el ajuste al patrimonio neto al adoptar la modificación de la norma.

Millones de euros	2016	2015
Deuda neta ajustada	8.159	8.510
Patrimonio neto	5.664	5.534
NIC 19 cargo total a reservas (después de impuestos)	2.077	1.794
Patrimonio neto ajustado	7.741	7.328
Deuda neta ajustada más patrimonio neto ajustado	15.900	15.838
Apalancamiento financiero ajustado	51%	54%

Indicadores de rendimiento alternativos continuación

Flujo libre de caja para el accionista

Se entiende por flujo libre de caja para el accionista el EBITDA menos impuestos en efectivo, intereses en efectivo abonados e inversiones en inmovilizado en efectivo, descontando los fondos procedentes de ventas de activos materiales e inmateriales. El EBITDA se calcula como el beneficio de las operaciones antes de partidas excepcionales, depreciación, amortización y deterioro.

Millones de euros	2016	2015
Beneficio de las operaciones antes de partidas excepcionales	2.535	2.335
Depreciación, amortización y deterioro	1.287	1.307
EBITDA	3.822	3.642
Intereses pagados	(185)	(197)
Intereses recibidos	37	48
Impuestos pagados	(318)	(245)
Adquisición de inmovilizado material e inmovilizado inmaterial	(3.038)	(2.040)
Fondos procedentes de la venta de inmovilizado material e inmovilizado inmaterial	1.737	273
Flujo libre de caja para el accionista	2.055	1.481

Indicadores de sostenibilidad

Indicador	Unidades	2016	2015 ¹¹	2014	2013	2012	(2016-2015)
Consumo total de energía procedente de combustible de aviación, gas y electricidad	Megavatios hora	108.368.850	101.051.244	96.712.371	91.062.826	89.350.479	7,3%
Emisiones de gases de efecto invernadero (GEI) ^{1 2 3 4}							
Directas (Alcance 1)	Toneladas de CO ₂ e	28.264.447	26.335.726	25.219.827	23.664.495	23.249.641	7,3%
Indirectas (Alcance 2)	Toneladas de CO ₂ e	123.345	115.304	113.833	118.036	132.610	7,0%
Otras indirectas (Alcance 3)	Toneladas de CO ₂ e	7.640.028	5.419.599	5.179.537	4.871.126	n/a	41,0%
Intensidad de emisiones de GEI (gramos de dióxido de carbono por pasajero-kilómetro) ^{1 2 4}	gCO ₂ /pkm	94,3	96,0	98,2	100,4	101,2	(1,8%)
Intensidad de las emisiones de CO ₂ únicamente para operaciones de vuelo	gCO ₂ /pkm	93,7	95,4	97,5	99,7	100,5	(1,8%)
Porcentaje de la flota que cumple la norma técnica de la OACI sobre ruido ^{5 6}							
Capítulo 4 sobre ruido	Porcentaje	99,0%	99,0%	98,7%	93,1%	90,9%	-
Capítulo 14 ¹⁰ sobre ruido	Porcentaje	46,0%	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
Porcentaje de la flota que cumplen las normas técnica de la OACI sobre emisiones de óxidos de nitrógeno (NOx) ^{5 6}							
NOx CAEP 4	Porcentaje	95,0%	93,0%	91,7%	89,7%	87,5%	2,0pts
NOx CAEP 6	Porcentaje	67,0%	65,0%	61,7%	56,1%	48,0%	2,0pts
NOx CAEP 8 ¹⁰	Porcentaje	24,0%	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
Consumo de agua en emplazamientos principales ¹⁰	Metros cúbicos	500.868	543.028	501.219	n/a	n/a	(7,8%)
Residuos generados en los emplazamientos principales, sin incluir los de proveedores ^{7 10}	Toneladas	8.204	10.546	9.932	n/a	n/a	(22,2%)
Edad media de la flota	Años	10,8	10,8	10,5	11,1	11,8	-
Plantilla media equivalente	Número	63.387	60.892	59.484	60.089	59.574	4,1%
Número de nuevos empleados fijos en el año natural	Número	4.286	5.216	3.670	2.647	4.389	(17,8%)
Media de horas de formación anuales por empleado	Horas	36,7	36,1	37,3	35,6	35,0	1,7%
Valor monetario de multas importantes por incumplimiento de la legislación y los reglamentos ^{8 10}	Euros	1.209.114	468.576	392.359	n/a	n/a	158%
Total donativos directos y en especie de clientes y empleados a causas benéficas ⁹	Euros	9.318.294	11.457.171	13.515.678	15.058.811	20.139.797	(18,7%)

Notas

- Los indicadores de GEI representan las cifras más exactas disponibles en la fecha de publicación. El informe Investor CDP de IAG, que se publicará más avanzado el año, contendrá los datos definitivos.
- IAG ha declarado todas las fuentes de emisión de GEI conforme al Reglamento 2013 de la Ley de Sociedades de 2006 (Informes Estratégico y del Consejo). IAG utiliza la Norma de contabilidad e información empresarial del Protocolo de Gases de Efecto Invernadero (edición revisada), y aplica un límite de control operativo.
- Las emisiones de gases de efecto invernadero se dividen entre las de Alcance 1 (directas, quema de combustible de aviación y gas natural), Alcance 2 (indirectas, electricidad) y Alcance 3 (indirectas, producción de combustibles fósiles).
- Los datos de emisiones se calcularon aplicando los factores de conversión de GEI del Gobierno del Reino Unido para la información financiera de las sociedades (2012 a 2016).
- El Comité de protección del medio ambiente en la aviación (CAEP) de la Organización de Aviación Civil Internacional establece las normas internacionales sobre ruido y emisiones de los motores de las aeronaves. Las emisiones de óxidos de nitrógeno (NOx) son relevantes para la calidad del aire en las zonas próximas a los aeropuertos. Las normas CAEP 4 y CAEP 6 de la OACI sobre emisión de NOx son aplicables a los motores fabricados después del 31 de diciembre de 2003 y del 31 de diciembre de 2007, respectivamente. La norma técnica del Capítulo 4 del CAEP de la OACI sobre ruido de las aeronaves es aplicable a las nuevas aeronaves con certificación concedida a partir del 1 de enero de 2017.
- Los indicadores de ruido y NOx incluyen los resultados combinados de todas las aerolíneas del Grupo. Los valores históricos se han revisado en consonancia con esto y, por tanto, difieren de los valores reflejados en informes anteriores.
- Los datos de residuos excluyen Vueling.
- Las cifras relativas a las multas pecuniarias corresponden a British Airways, Iberia, Vueling y Aer Lingus. En el 2016 se incluyeron 828.000 euros relacionados con multas originadas por las interrupciones sufridas durante el verano.
- Las cifras relativas a los donativos a causas benéficas en 2013 y 2012 se refieren exclusivamente a British Airways e Iberia. 2014 incluye Vueling y 2015 también incluye Aer Lingus desde el 18 de agosto de 2015. La conversión de cifras a euros se basa en los tipos de cambio para el 2015 de libras esterlinas a euros de 1,2347.
- Estos indicadores se han reportado por primera vez en el 2016, por lo que no se dispone de datos históricos.
- Todas las cifras para IAG 2015 incluyen a Aer Lingus desde el 18 de agosto de 2015.

Datos operativos y financieros

Total operaciones del Grupo		2016	2015 ¹	2014	2013	2012
Tráfico y capacidad						
Asientos-kilómetro ofertados (AKO)	millones	298.431	272.702	251.931	230.573	219.172
Pasajeros-kilómetro transportados (PKT)	millones	243.474	221.996	202.562	186.304	176.102
Toneladas-kilómetro transportadas (TKT)	millones	5.454	5.293	5.453	5.653	6.080
Pasajeros transportados	miles	100.675	88.333	77.334	67.224	54.600
Toneladas de carga transportadas	miles	849	874	897	928	1.011
Sectores		26.508	660.438	599.624	538.644	453.100
Horas bloque	horas	64.269	1.867.905	1.712.506	1.573.900	1.419.601
Operaciones						
Plantilla media equivalente		63.387	60.862	59.484	60.089	59.574
Aeronaves en servicio al final del ejercicio		548	529	459	431	377
Utilización de aeronaves - Largo radio (promedio de horas por avión por día)	horas	13,5	13,5	13,5	13,3	13,6
Utilización de aeronaves - Corto radio (promedio de horas por avión por día)	horas	8,8	9,1	8,8	8,4	8,2
Puntualidad - margen de 15 minutos	%	77,2	80,2	80,9	79,2	77,2
Regularidad	%	99,3	99,4	99,5	99,0	99,0
Finanzas						
Ingresos unitarios de pasaje/AKO	céntimos de €	6,68	7,46	7,08	7,05	7,01
Ingresos de pasaje/PKT	céntimos de €	8,18	9,16	8,80	8,73	8,73
Ingresos de carga/TKT	céntimos de €	18,74	20,67	18,19	18,98	20,02
Total ingresos de tráfico/TKO	céntimos de €	7,56	8,38	8,01	8,10	8,27
Precio medio del combustible	(céntimos de dólar/galón EEUU)	133,38	175,86	300,16	314,15	320,33
Coste de combustible/AKO	céntimos de €	1,63	2,23	2,38	2,58	2,78
Resultado de las operaciones antes de depreciación, amortización y alquileres (EBITDAR)	millones de €	4.581	4.301	3.137	2.258	1.480
Total gastos de las operaciones excluyendo el combustible/AKO	céntimos de €	5,08	5,30	5,08	5,18	5,49
Margen operativo	%	11,2	10,2	6,9	4,1	(0,1)
Margen operativo ajustado por los arrendamientos	%	12,3	11,2	7,8	5,0	0,7
Total gastos de las operaciones/AKO	céntimos de €	6,71	7,53	7,45	7,77	8,28
Cobertura de dividendos	veces	4,1	3,8	n/a	n/a	n/a
Cobertura de intereses ²	veces	10,8	8,2	6,4	2,8	(0,2)
Deuda neta	millones de €	2.087	2.774	1.673	1.489	1.889
Patrimonio neto ²	millones de €	7.721	7.328	3.793	4.216	2.978
Apalancamiento financiero ajustado	%	51	54	51	50	51
Deuda neta ajustada/EBITDAR	veces	1,8	1,9	1,9	2,5	3,6

¹ Los resultados de Aer Lingus Group plc se han consolidado desde el 18 de agosto de 2015.

² Reformulado para su modificación con arreglo a la norma de contabilidad NIC 19 "Retribuciones a los empleados".

n/a: no disponible

Información para el accionista

Domicilio social

International Consolidated Airlines Group, S.A. El Caserío, Iberia Zona Industrial no 2 (La Muñoza). Camino de La Muñoza. s/n. 28042 Madrid. España.

Registro Mercantil de Madrid. tomo 27312. folio 11. hoja M-492129 C.I.F. A85845535

Domicilio social de la sucursal en el Reino Unido

International Airlines Group
Waterside (HAA2), PO Box 365,
Speedbird way Harmondsworth, UB7 0GB

Registrada en Inglaterra y Gales con el número BR014868

Entidad de Registro

Computershare Investor Services PLC

Para consultas relacionadas con acciones depositadas en "*Corporate Sponsored Nominee*" (registro de acciones del Reino Unido):

Tel.: +44 370 702 0110

Correo electrónico: web.queries@computershare.co.uk

Internet: www.investorcentre.co.uk/iag

Equipo de Relaciones con Inversores de IAG:

Reino Unido: +44 20 8564 2900; o

España: +34 91 312 6440

Inversores institucionales: investor.relations@iagroup.com

Accionistas privados: accionistas@iagroup.com

Programa de American Depositary Receipt (ADR)

IAG cuenta con un programa de valores "*Sponsored Level 1 American Depositary Receipt* (ADR)" que se negocian en el mercado extrabursátil de EEUU (véase www.otcm Markets.com). Deutsche Bank es el banco depositario de los ADR.

Para consultas de los accionistas, póngase en contacto con:
Deutsche Bank Trust Company Americas c/o American Stock
Transfer & Trust Company
Peck Slip Station
P.O. Box 2050
New York, NY 10272-2050. EEUU

Correo electrónico: DB@amstock.com

Número gratuito: +1 800 301 3517

Internacional: +1 718 921 8137

Internet: www.adr.db.com

Calendario financiero

Cierre del ejercicio: 31 de diciembre de 2016

Resultados 1T: 5 de mayo de 2017

Resultados semestrales: 28 de julio de 2017

Resultados 3T: 27 de octubre de 2017

Otras fechas clave pueden consultarse en nuestra página web: www.iagshares.com

ShareGift

Los accionistas del Reino Unido que tengan un número reducido de acciones pueden donarlas a instituciones benéficas mediante *ShareGift*, administrado por la Orr Mackintosh Foundation. Se puede solicitar más información en el registro del Reino Unido.

Determinadas declaraciones incluidas en este informe tienen carácter prospectivo y están sujetas a supuestos, riesgos e incertidumbres, por lo que los resultados reales podrían diferir significativamente de los contenidos de forma expresa o tácita en dichas declaraciones de carácter prospectivo.

Las declaraciones prospectivas se pueden identificar generalmente por el uso de términos con idea de futuro, como "prevé", "puede", "podrá", "podría", "pretende", "planea", "predice", "contempla" o "espera", y comprenden, a título meramente enunciativo y no limitativo, proyecciones relativas a los resultados de las operaciones y las condiciones financieras de International Consolidated Airlines Group S.A. y sus filiales (el "Grupo"), así como a los planes y objetivos sobre las operaciones futuras, las negociaciones del Plan de Negocio del Grupo, los ingresos futuros previstos, los planes de financiación y las inversiones y desinversiones previstas. Todas las declaraciones de carácter prospectivo incluidas en este informe se basan en la información que obra en poder del Grupo a la fecha de este informe. El Grupo no asume obligación alguna de actualizar públicamente ni revisar las declaraciones de carácter prospectivo, ya sea con motivo de la aparición de nueva información, acontecimientos futuros u otras circunstancias.

No es razonablemente posible recoger pormenorizadamente todos los factores y sucesos concretos que pueden influir en la validez de las declaraciones prospectivas del Grupo o tener un efecto sustancial adverso en las operaciones o resultados futuros de una aerolínea que opera a escala mundial. Información adicional sobre los factores de riesgo más importantes y la gestión de riesgo del grupo está incluida en la sección de gestión del riesgo y factores de riesgo de este informe.



Visítenos en nuestra
página web
iairgroup.com